

**О. Є. Шандрівська<sup>1</sup>, І. В. Оксюта<sup>2</sup>,**  
ORCID: <sup>1</sup>0000–0002–4335–2423; <sup>2</sup>0000–0002–1884–3781  
Національний університет “Львівська політехніка”

## **СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЗВО НА ОСНОВІ ЦІННІСНОГО ПІДХОДУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

<https://doi.org/>

© Шандрівська О. Є., Оксюта І. В., 2023

Ідентифіковано детермінанти конкурентного розвитку українських закладів вищої освіти на засадах ціннісного підходу та розкрито вплив концепції інституціоналізації маркетингу на ефективність функціонування закладів вищої освіти в умовах збурень. Досліджено конкурентне середовище закладів вищої освіти в Україні через призму аналізу конкурентних сил в секторі освіти та оцінки гостроти конкуренції в процесі обґрунтування тенденцій розвитку українського ринку освітніх послуг. Здійснено оцінювання ціннісних параметрів вибору закладів вищої освіти в умовах війни. Надано рекомендації щодо напрямів імплементації ціннісних параметрів вибору закладів вищої освіти в економічну модель надання освітніх послуг закладів вищої освіти.

**Ключові слова:** ринок вищої освіти, заклади вищої освіти, ціннісна концепція, війна, індексний метод, метод аналізу ієрархій, конкурентний аналіз, інституції

### **Постановка проблеми**

Функціонування в умовах війни ставить перед закладами вищої освіти (надалі - ЗВО) нові виклики, зумовлені як розвитком технологій, так і деструктивними змінами структури економіки, ринку праці та сфери зайнятості, демографічними й соціальними проблемами, та вимагає нагального розв'язання: безпека функціонування ЗВО, організація безперервного освітнього процесу та забезпечення доступу до освіти, збереження кадрового потенціалу та цінності освіти, забезпечення стійкості системи вищої освіти в умовах воєнного стану тощо. Дана проблема вимагає комплексного оцінювання адаптування системи вищої освіти України до умов функціонування під час війни, ідентифікацію параметрів попиту на вищу освіту з врахуванням ціннісного підходу, пошук джерел створення конкурентних переваг сучасним ЗВО та підвищення адаптаційної здатності до зовнішніх викликів.

### **Актуальність дослідження**

Розвиток системи освіти та її складових під дією різного роду чинників є симбіозом багатьох напрямів досліджень вітчизняних та закордонних вчених. Зокрема, R. Sawood, L. Halloran, K. Friday та D. Cruz Amaran, M. Guerrero, A. D. Hernandez – Ruiz у своїх працях досліджували світовий досвід трансформації переходу ЗВО на інноваційні засади розвитку [20; 21]. Досвід українських вчених щодо трансформації моделей функціонування ЗВО представлено у працях А. Амеліна [1]. М. Є. Скиба, Г. В. Красильникова, Т. Ф. Косянчук досліджували питання створення сприятливого освітнього середовища у ЗВО для навчання громадян впродовж життя [15]. Дослідженню впливу збройних конфліктів на освіту розкрито у працях О. Локшиної та ін. [8, 9]. Л. В. Юрчишена у своїй роботі

дослідувала драйвери, які визначають нову парадигму вищої освіти [19]. Л. Юрчишена, О. Лактіонова досліджували специфіку діяльності ЗВО в частині забезпечення фінансової стійкості, рівня їх фінансування, урахування трендів розвитку ЗВО та впровадження університетських бізнес – моделей [18].

### **Формулювання мети та завдань статті**

Відповідно до поставленої проблеми основна мета даного дослідження полягає в аналізі системи вищої освіти України під час війни та формуванні конкурентних переваг ЗВО. Поставлена мета передбачає вирішення таких завдань:

- проведення маркетингового дослідження з метою встановлення пріоритетності обраних студентством критеріїв вибору ЗВО, які є цінними для студентства;
- встановлення ваги пріоритетів альтернатив відносно кожного з обраних критеріїв із застосуванням методу аналізу ієрархій Т. Сааті;
- аналіз специфіки конкурентного середовища ЗВО України із застосуванням моделі п'яти сил конкуренції за М. Портером та індексних методів оцінки гостроти конкуренції в галузі вищої освіти; розробка напрямів імплементації ціннісних параметрів вибору ЗВО в модель надання освітніх послуг ЗВО.

### **Методи дослідження**

У роботі застосовано такі методи досліджень: статистичний, методи порівняльного аналізу та узагальнення – для встановлення чинників, що впливають на зміну попиту на освітні послуги в умовах війни. Індексні методи застосовано для оцінювання гостроти конкуренції та змісту ядра ринку ВО. Метод аналізу ієрархій Т. Сааті застосовано задля установавання рейтингу ЗВО на основі обраних студентством критеріїв та альтернатив, незалежених від суб'єктивної думки авторів дослідження.

### **Виклад основного матеріалу**

Приєднання України до європейського освітнього простору загострило конкурентну боротьбу між українськими та європейськими закладами освіти та спричинило відтік студентства до європейських навчальних закладів. Це змушує українські ЗВО вдаватися до інноваційних підходів щодо формування конкурентоспроможної системи вищої освіти на основі розробки власних унікальних конкурентних переваг, заснованих на адаптаційній здатності ЗВО щодо флуктуацій попиту, освітніх потреб студентства, ціннісної для студентів пропозиції тощо.

Незважаючи на значний доробок досліджень сектору ЗВО, проблематика формування конкурентних переваг ЗВО в умовах війни з позицій студентства залишається відкритою. Розробка моделі надання освітніх послуг окремим ЗВО має відбуватись із урахуванням стратегічних напрямків розвитку ЗВО, за якими конкурентні переваги ЗВО мають бути чітко ідентифікованими; з окресленими параметрами цінності як для студентства, що є носіями попиту, так і для різних груп стейкхолдерів освітнього простору. Очевидно, що ключові компетенції, якими володіє окремий ЗВО у симбіозі із обраними складовими стратегічного набору, становлять базову цінність для студентства. Відтак, примножують потік студентства, формують параметри успішності (в т. ч. рейтинг ЗВО) та рівень конкурентоспроможності ЗВО. Отже, конкурування ЗВО завдяки індивідуальним економічним моделям надання освітніх послуг, що базуються на стратегічному підході, дозволяють поєднати стратегію розвитку ЗВО із гнучким інструментарієм управління освітнім процесом. Нагадаємо, що освітній процес має бути цінним для студента.

Урахування ринкових зв'язків ЗВО у бізнес – просторі дозволяє представити модель надання освітніх послуг ЗВО з позицій процесного підходу та чітко ідентифікувати інформаційні, економічні та інші види зв'язків ЗВО з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами (до прикладу, щодо освітніх

програм університету), із урахуванням гостроти конкурентного середовища ЗВО, специфіки ядра ринку вищої освіти (надалі – ВО), інноваційної складової створення вартості (як джерела формування потенційних конкурентних переваг), адаптаційних здатностей, вимірюваних рівнем еластичності до специфіки бізнес – середовища.

Слід зауважити, що ЗВО також функціонують в умовах глобальної невизначеності, впливу форс – мажорних обставин, фінансових потрясінь на тлі високого рівня глобального боргу (2021 – 2022 рр.), функціонування секторів економіки у період рецесії, поширення пандемії COVID – 2019, що стало викликом для усіх сфер життя, особливо впливаючи на сферу малого та середнього бізнесу [5]; продовольчої, енергетичної та гуманітарні кризи; гібридної війни в Україні з 2014 року чи активної фази війни в Україні з боку РФ з 2022 р., які діють одночасно та формують багатополарність. Відображеннями цих збурень на ефективності пропонованих моделей надання освітніх послуг окремими ЗВО є трансформування організаційно – економічних систем ЗВО, в ланцюжку створення цінності, завдяки функціонуванню в період невизначеності, непередбачуваності та активної боротьби за доступ до стратегічних сфер чи компетенцій в середовищі їх розвитку.

Модель надання освітніх послуг ЗВО можна представити з позицій формування доданої вартості окремими ланками ланцюга створення вартості освітнього процесу: починаючи від споживачів освітніх послуг (генератора попиту); пропозиції освітніх послуг за критеріями «цінність – вартість», формування каналів розподілу та фізична присутність; взаємодія зі споживачами освітніх послуг на засадах маркетингу, генерування потоків доходів внаслідок здійснення освітньої діяльності; володіння ключовими ресурсами, ключовими компетенціями та ключовими перевагами; до формування ключового партнерства в освітньому просторі. Формування моделі здійснюється у відповідності до структури цілісної системи управління, European Quality Award (Європейської моделі ділової досконалості), імplementованої в освітній процес. Унікальність пропозиції освітніх послуг окремим ЗВО дозволяє отримати максимальну маржу, набути конкурентоспроможного статусу в освітньому просторі.

Ієрархічний підхід до інтерпретації моделі надання освітніх послуг ЗВО дозволяє виокремити базовий (найнижчий) рівень – викладання дисципліни окремим викладачем – зі своїм ціннісним баченням дисципліни, використовуваними методиками викладання, унікальним досвідом тощо. Саме на цьому рівні є змога передати унікальні знання студенту, створюючи ціннісний контент освіти.

Унікальність пропозиції моделі надання освітніх послуг окремим ЗВО створює підґрунтя для комплементарного розвитку прилеглих та суміжних до ЗВО галузей та територій. Набуття фаховості студентством, по завершенню ЗВО, та володіння компетенціями, останні розвиватимуть підприємства інших галузей, створюватимуть підґрунтя для формування валової доданої вартості в структурі ВВП, забезпечення конкурентоспроможності національної економіки.

На ефективність діяльності ЗВО в умовах збурень впливає концепція інституціоналізації маркетингу. Під концепцію інституціоналізації маркетингу мається на увазі система взаємовідносин між виробником і споживачем, між владою та суспільством, між владою й особистістю, міжособистісних взаємовідносин у процесі задоволення суспільних потреб, що сприяє забезпеченню економічного та інституціонального розвитку суспільства.

Концепція інституціоналізації маркетингу виникла як реакція економіки багатьох країн на дію форс – мажорних ситуацій. Вона засвідчує спільну участь багатьох урядових та неурядових організацій, урядів ряду країн, інших інституцій для реалізації спільної мети у подоланні збурень. Останніми наочними прикладами збурень, слід вважати поширення пандемії чи функціонування економіки України в умовах активних бойових дій.

До прикладу, реалізація концепції інституціоналізації маркетингу у відповідь на поширення пандемії засвідчила спільну участь понад 160 компаній, які спеціалізуються на контрактному виробництві біологічних продуктів і малих молекул, а також компаній, дотичних до системи охорони здоров'я із галузей біотехнологічних виробництв, фармацевції тощо у розробці вакцини для її масового застосування. Іншим прикладом може служити спільна участь понад 20 країн світу у постачанні

озброєння для допомоги Україні у подоланні воєнної агресії. Третім прикладом реалізації концепції інституціоналізації маркетингу є запобігання глобальній продовольчій кризі, шляхом формування зернових коридорів до 45 країн світу: Африки, Азії, Європи за участю ООН, Туреччини та України.

Застосування концепції інституціоналізації маркетингу знайшла своє відображення в освітньому процесі під впливом глобалізації та економіки знань. Зокрема, суттєві обмеження, пов'язані із наслідками подолання пандемії, а також функціонування під час війни, змусили освітню, наукову, інноваційну складові діяльності ЗВО зазнати кардинальних змін – змінити моделі співпраці з студентством, перейти в онлайн – формат із застосуванням дистанційних форм навчання тощо. Відтак, імплементація інформаційно – комунікативних технологій в освітній процес сприяла розвитку соціальних інновацій та інновації продуктивності в освіті. В контексті застосування концепції сталого розвитку, міжнародні організації, підприємства та організації України, декларують екологічні цілі [6], зобов'язання і напрями ініціативної екологічної діяльності. В свою чергу ЗВО дедалі більше вводять в освітній процес дослідження екології та розробляють екологічні інновації, що в майбутньому застосуються на українському ринку ВО. Визначальна роль у співпраці ЗВО та студентства, впливу холдерів на діяльність ЗВО та активізації інших чинників впливу на освітній процес належить студентству. Результати впливу інституцій, таких як Міністерство цифрової трансформації, Міністерство освіти і науки України, Міністерство інфраструктури України, Державна служба зайнятості при Міністерстві економіки країни тощо на активність студентства може бути відображена тенденціями щодо активізації повернення студентами до України по завершенні навчання з метою відновлення економіки України у поствоєнний період (гарантії повернення – гарантоване працевлаштування тощо).

На ринку ВО в Україні конкурують як приватні, так і державні ЗВО. В Україні протягом 2018–2021 рр. переважають державні ЗВО (табл. 1).

Таблиця 1

**Аналіз динаміки кількості ЗВО в Україні, од.**

Роки	2018	2019	2020	2021	Темп приросту 2021/ 2018, %
Усього закладів, серед них:	282	281	515	386	36,88
у державній власності	196	189	332	242	23,47
у комунальній власності	13	14	63	41	215,38
у приватній власності	73	78	120	103	41,1
у державній власності, %	69,5	67,26	64,47	62,69	– 6,81 в. п.
у комунальній власності, %	4,61	4,98	12,23	10,62	6,01 в. п.
у приватній власності, %	25,89	27,76	23,30	26,68	0,79 в. п.

Джерело: систематизовано на основі [Помилка! Джерело посилання не знайдено.]

Із табл. 1 слідує, що у 2018–2021 рр. помітна тенденція приросту кількості ЗВО на 36,88 %; кількість державних, комунальних та приватних ЗВО зросла на 23,47%, 215,38 та 28,8 % відповідно. Державні ЗВО склали 65,98 % до загалу. Аналіз динаміки студентів у ЗВО наведена у табл. 2.

Таблиця 2

**Аналіз динаміки кількості студентів у приватних, комунальних та державних ЗВО, чол.**

Начальний рік	2018	2019	2020	2021	Темп приросту 2021/ 2018, %
Загальна кількість студ., серед них:	1322324	1266121	1141889	1046669	– 20,8
у державній власності	1191571	1139954	977752	910785	– 23,6
у комунальній власності	24022	18106	50308	97445	305,6
у приватній власності	106731	108061	113829	38439	– 64
у державній власності, %	90,11	90,04	85,63	87,02	– 3,09 в. п.
у комунальній власності, %	1,82	1,43	4,41	9,31	7,49 в. п.
у приватній власності, %	8,07	8,53	9,97	3,67	– 4,4

Джерело: систематизовано на основі [Помилка! Джерело посилання не знайдено.]

Відповідно до табл. 2, загальна кількість студентів зменшилася на 20,8 %. Зменшення кількості студентів простежується у ЗВО державної та приватної власності (на 23,6 % та 64% відповідно). У ЗВО комунальної власності відбувся приріст студентів на 305,6 %. Серед студентів ЗВО навчаються студенти – іноземці зі 153 країн світу. Частка студентів – іноземців до загалу подано у табл. 3.

Таблиця 3

**Аналіз динаміки кількості студентів – іноземців у ЗВО України, чол.**

Роки	2018	2019	2020	2021	Темп приросту 2021/2018, %
Загальна кількість студентів	1322324	1266121	1141889	1046669	– 20,8
Кількість іноземців	54382	59829	67327	73626	35,39
Кількість іноземців, %	4,11	4,73	5,90	7,03	2,92 в. п.

Джерело: систематизовано на основі [Помилка! Джерело посилання не знайдено.]

Відповідно до табл. 3, попри зменшення загальної кількості студентів протягом 2018– 2021 рр., кількість іноземців зростає на 35,39 % і у 2021 р. становила 7,03 % до загалу. Найбільше студентів – іноземців у 2021 р. зосереджено у Харківській обл. та м. Києві: 18685 і 14483 чол. відповідно [Помилка! Джерело посилання не знайдено.]

Разом зі зменшенням загальної кількості студентів протягом 2018– 2021 рр. зменшилася кількість педагогічних та науково – педагогічних працівників (табл. 4).

Таблиця 4

**Аналіз динаміки кількості педагогічних та науково – педагогічних працівників, чол.**

Роки	2018	2019	2020	2021	Темп приросту 2021/2018, %
Кількість працівників, в т. ч.:	127034	127493	134650	124779	– 1,78
науково – педагогічних	106440	104710	111065	110944	4,23
науково – педагогічних, %	83,79	82,13	82,48	88,91	5,12
науково – педагогічних, що мають науковий ступінь	74404	74922	73675	77379	4,00 в. п.
науково – педагогічних, що мають науковий ступінь, %	69,90	71,55	66,34	69,75	– 0,16 в. п.

Джерело: систематизовано на основі [Помилка! Джерело посилання не знайдено.]

Відповідно до табл. 4, загальна кількість викладацького складу у 2021 р. до 2018 р. зменшилася на 1,78 %. Разом з тим у 2021 р. кількість науково – педагогічних працівників зростає на 4,23 % та становить 88,91 % до загалу. Серед науково – педагогічних працівників у 2021 р. 69,75 % мають науковий ступінь доктора філософії/ кандидата наук та доктора наук.

Розширення спектру ринкових відносин ЗВО задля забезпечення власного конкурентного статусу в освітньому просторі, бізнес – та інституціональному середовищі розширює поле дослідження конкурентної боротьби з урахуванням інтересів різних груп зовнішніх стейкхолдерів та споживачів освітніх послуг.

Разом з тим, умови війни, посилення невизначеності та ускладнення безпекового середовища позначились на гостроті конкуренції між групами учасників конкурентних відносин на ринку ВО. Проведемо аналіз конкурентного середовища на ринку ВО із застосуванням моделі п'яти сил конкуренції за М. Портером.

1. *Ринкова влада споживачів освітніх послуг.* Значна частина абітурієнтів у зв'язку із війною покинула Україну та має за мету навчатися у закордонних ЗВО. У свою чергу, понад 60 іноземних ЗВО світу прийняли до своїх лав українських студентів. Такі дії відкривають нові можливості

для студентства та дають право обрання альтернативи: працювати на благо Батьківщини чи залишитися за кордоном і сприяти розвитку іншої країни. У березні 2022 р. за підтримки українських інституцій була заснована програма «Ukrainian Global University», основна мета якої виявлення, сприяння розвитку та повернення талановитих студентів задля відбудови України [12]. У зв'язку із поширенням пандемії COVID– 19 та війною з боку РФ більшість ЗВО перейшла на дистанційну форму навчання. Завдяки цьому вдалося забезпечити безперервність освітнього процесу більшості ЗВО. Проте дистанційне навчання потребує наявності в учасників освітнього процесу комп'ютерного обладнання. Із 20 лютого 2023 р. триває збір підписів на законопроект, що полягає у забезпеченні студентів, що отримують стипендії, комп'ютерним обладнанням на час здобуття освіти у ЗВО. Відповідно до законопроекту, фінансування має відбуватися за кошти місцевого або державного бюджетів. У разі нестачі коштів, пріоритет повинен надаватися студентам з найнижчим рівнем доходів [3]. Дана петиція вказує на підтримку українськими інституціями студентів з обмеженими фінансовими можливостями та прагнення сприяти задоволенню попиту на якісну освіту. На зміну попиту на вищу освіту та збільшення тиску з боку споживачів також впливає зниження обсягів державного фінансування вищої освіти, постійна зміна вимог до робочої сили, перенасичення ринку праці тощо [17].

2. *Ринкова влада постачальників.* До постачальників на ринку ВО, які забезпечують комфортні умови навчання та сприяють конкурентоспроможності ЗВО, відносять підприємства, що виробляють комп'ютерне обладнання, програмне забезпечення, електроенергію тощо. Важливим постачальником є компанія «Microsoft», що надає безкоштовну ліцензію ЗВО України. Учасникам навчального процесу надається доступ до таких програм, як Word, Excel, PowerPoint, OneNote та Microsoft Teams, що полегшують умови дистанційного навчання. Проте на ринку ВО не достатньо постачальників із якісним та доступним обладнанням [11].

3. *Загроза появи потенційних конкурентів.* Конкуренцію вітчизняним ЗВО можуть становити філії закордонних університетів в Україні. Філія може розпочати освітню діяльність на рівні з іншими приватними університетами шляхом створення юридичної особи на території України. До прикладу, можна зазначити Українсько – американський університет Конкордія в Україні (2000 рр.). Бар'єрами входження в галузь є необхідність отримання іноземними закладами додаткового дозволу від МОН України та низки документів, у тому числі інформацію про місцезнаходження відокремленого підрозділу на території України. Це вимагає додаткових інвестувань щодо реєстрації філії, оренди приміщення тощо.

Відкриття філій за кордоном розширює напрями роботи ВУЗу в аспектах міжнародної та наукової діяльності з можливістю локальної прив'язки до території проживання студентів, отримання доступу до ресурсів ВУЗу, урахування інтересів груп стейкхолдерів тощо. Відомо, що китайська система вищої освіти — найширша у світі й налічує понад 45 млн. студентів. На її території розміщено найбільшу кількість філій закордонних університетів, які за вимогою законодавства, співпрацюють із ЗВО Китаю. Серед спільних ЗВО в Китаї виділяють університети, створені такими закладами США, як Університет Каліфорнії, Дюкський університет, Нью – Йоркський університет (США); філії Ліверпульського університету і Ноттінгемського університету (Великобританія).

4. *Загроза появи послуг– заміників.* Попри те, що у 2021 році 424640 студентів у ЗВО навчаються за кошти державного бюджету, 621983 чол. змушені оплачувати за надані послуги. Абітурієнти, які не мають фінансової підтримки, обирають заклади фахової передвищої освіти (далі – ЗПФО), що дають можливість здобути ступінь молодшого бакалавра та відразу працювати за спеціальністю. МОН України підтримує такі рішення вступників та у 2022 р. надало 38719 бюджетних місць, що на 1253 більше ніж у 2021 р. **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]** Тож, ЗПФО надають можливість здобути ступінь молодшого бакалавра за кошти держбюджету або контракту та створюють цінову конкуренцію ЗВО. В умовах війни актуалізувались професії, що дозволяють віддалено працювати. Забезпечити нові знання та навички в таких сферах діяльності можуть

онлайн – курси, що стали основними послугами– заміниками ВО у 2022 р. Помітно зросла затребуваність таких українських платформ, як «Prometheus», «VUMonline», «Edera» тощо. Зокрема, на сайті платформи «Prometheus» розміщено понад 300 платних та безкоштовних курсів, які прослухали 2,3 млн. освітян та отримали 1,3 млн. сертифікатів. Найбільшим попитом характеризується курси «ІТ», «Бізнес», «Англійська мова», «Проектний менеджмент», «Державна служба», «Для освітян», які допомагають здобути навички та поглибити знання за певними напрямками [13].

5. *Суперництво між існуючими на ринку ВО.* Безпековий чинник позначився на функціонуванні ЗВО. Станом на 1 серпня 2022 р. в Україні було пошкоджено 46 закладів ЗВО та повністю зруйновано 7 ЗВО. Серед них 4 од. у Запорізькій обл., 2 од. – у Миколаївській обл. та 1 од. у Харківській обл. [9]. Частина ЗВО змінила локацію, деякі закордонні філії припинили свою діяльність на території України. Суперництво між існуючими на ринку ВО зводиться не лише до міжорганізаційної конкуренції, а й передбачає суперництво за застосуванні в освітньому процесі технології, *способи організації освітнього процесу тощо.* Ринково – зорієнтовані ЗВО в умовах активізації конкурентної боротьби змушені змагати за обсяги державних замовлень на підготовку спеціалістів; кошти юридичних чи фізичних осіб, що скеровуються на оплату освітніх послуг; за кошти державних та недержавних інституцій у формі міжнародних та вітчизняних грантів на проведення наукових досліджень; за просування високотехнологічної продукції власного виробництва; за залучення коштів на розробку госпдоговірних тем та ін. напрямки діяльності, за залучення більшої частки студентів у заклад освіти.

Щороку в Україні Центр міжнародних проектів «Євроосвіта» в партнерстві з міжнародною групою експертів IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence розробляють рейтинг «Топ – 200 Україна». У 2022 р. у рейтингу «Топ– 200 Україна» експерти враховували наслідки поширення пандемії COVID– 2019 і вплив на діяльність ЗВО війни.

Частка ЗВО за кількістю абітурієнтів на ринку ВО наведена у табл. 5

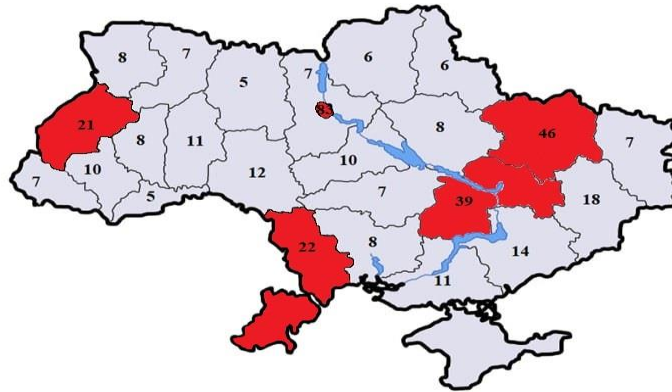
Таблиця 5

**ТОП – 10 ЗВО за кількістю абітурієнтів у рейтингу «Топ – 200 Україна»**

№	ЗВО	2022 р., чол.	Частка ринку, %
1	Київський національний університет імені Тараса Шевченка	28000	2,68
2	НТУ «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»	21500	2,05
3	Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна	15000	1,43
4	Національний університет «Львівська політехніка»	34000	3,25
5	НТУ «Харківський політехнічний інститут»	14000	1,34
6	Сумський державний університет	12000	1,15
7	Львівський НУ імені Івана Франка	23000	2,20
8	НУ біоресурсів і природокористування України	31000	2,96
9	Харківський національний університет радіоелектроніки	8500	0,81
10	Дніпровський національний університет ім. О. Гончара	10000	0,96
Загальна кількість студентів		1046669	100

Джерело: систематизовано на основі [14]

Відповідно до табл. 5, серед провідних ЗВО найбільша частка ринку ВО належить НУ «Львівська політехніка», який займає 3,25 % до загалу. Частка ринку Київського національного університету імені Тараса Шевченка, що займає перше місце у рейтингу «Топ – 200 Україна», становить 2,68 %. Університети, що кому посідають 9 та 10 місце у рейтингу, складають менше 1 % на українському ринку ВО. Слід зазначити, що університети, які належать до Топ – 10 згідно із рейтингом «Топ – 200 Україна» розташовані у м. Київ, Львівській, Харківській, Сумській та Дніпропетровській обл. Розподіл кількості ЗВО за регіонами у 2022 р. представлена на рис. 1.



Примітка – червоним кольором виділено регіони – лідери за кількістю ЗВО

Рис. 1. Структура кількості ЗВО за регіонами України, 2022 р.

Джерело: сформовано на основі [Помилка! Джерело посилання не знайдено.]

Відповідно до рис. 1, найбільша кількість ЗВО зосереджена у м. Київ, (або 21,5% до загалу). До п'ятірки областей – лідерів за кількістю ЗВО належить м Київ (83 од.); Харківська (46 од.); Дніпропетровська (39 од.); Одеська (22 од.) та Львівська обл.(21 од.).

Отже, існує тенденція: чим більше ЗВО на регіональному ринку ВО, тим вищі рейтинги їх лідерів. У зв'язку із чим висунуто гіпотезу щодо кореляції кількості регіонів із наявністю в них ЗВО–лідерів, що узгоджується із дією концепції комплементарного розвитку освіти в регіонах концентрування ЗВО.

З метою отримання репрезентативної оцінки концентрації ринку ВО застосуємо індексні методи оцінки із використанням індексу концентрації ринку, індексу Герфіндаля – Гіршмана та індексу Холла – Тайдмана.

Індекс концентрації ринку розраховується як сума часток найбільших фірм, що діють на ринку. Відповідно до табл. 5, на ринку ВО діють 8 закладів ЗВО, частка яких більша 1 %. Розрахуємо індекс за формулою:

$$CR = \sum_{i=1}^N S_i \quad (1)$$

де  $S_i$  — частка  $i$  – того ЗВО на ринку ВО, %,  $N$  — кількість усіх ЗВО, од.

$$CR = 2,68 + 2,05 + 1,43 + 3,25 + 1,34 + 1,15 + 2,2 + 2,96 = 17,06$$

Індекс Герфіндаля – Гіршмана розраховується як сума часток найбільших фірм, піднесених до квадрату. Аналогічно до індексу концентрації ринку для дослідження оберемо частки ЗВО, які перевищують 1%, оскільки вклад інших часток у результат буде незначним. Розрахуємо індекс за формулою:

$$H = \sum_{i=1}^N S_i^2 \quad (2)$$

де  $S_i$  — частка  $i$  – того ЗВО на ринку ВО, %,  $N$  — кількість усіх ЗВО, од.

$$H = 2,68^2 + 2,05^2 + 1,43^2 + 3,25^2 + 1,34^2 + 1,15^2 + 2,2^2 + 2,96^2 = 40,71$$

Урахування позиції ЗВО на ринку ВО здійснюється при застосуванні індексу Холла – Тайдмана. Розрахуємо індекс для восьми ЗВО за формулою:

$$HT = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^N R_i Y_{i-1}} \quad (3)$$

де  $R_i$  – позиція ЗВО на ринку ВО (найвищій позиції відповідає ранг 1);  $Y_i$  – частка  $i$  – того ЗВО на ринку ВО, %.



$$HT=1/(2(1 \times 3,25 + 2 \times 2,96 + 3 \times 2,68 + 4 \times 2,2 + 5 \times 2,05 + 6 \times 1,43 + 7 \times 1,34 + 8 \times 1,15 + 9 \times 0,96 + 10 \times 0,81) - 1) = 0,006277.$$

Подамо результати оцінювання концентрації ринку ВО у табл. 6.

Таблиця 6

**Оцінка концентрації ринку ВО із використанням індексного методу**

Індекс	Кількісні критерії	Якісні критерії ринку ВО	Результати розрахунку, %
Індекс концентрації	CR<45%	Не концентрований	17,06
	45%<CR<70%	Помірно концентрований	
	CR>70%	Висококонцентрований	
Індекс Герфіндаля – Гіршмана	H<1000	Не концентрований	40,71
	1500<H<2500	Помірно концентрований	
	H>2500	Висококонцентрований	
Індекс Холла – Тайдмана	HT<1/N	Не концентрований	0,0079
	HT=1/N	Помірно концентрований	
	HT=1	Висококонцентрований	

Джерело: власні розрахунки на основі теоретичних положень, узятих із [6]

Відповідно до табл. 6, індекс концентрації ринку ВО (CR) становить 17,06 % значення якого вказує, що ринок неконцентрований. Індекс Герфіндаля – Гіршмана (H) значно менший за 1000, що підтверджує високу конкуренцію на ринку ВО. Індекс Холла – Тайдмана (HT), який враховує ранг ЗВО на ринку ВО, також підтвердив, що ринок ВО є неконцентрованим та високо конкурентним.

Загострення конкуренції на національному та світовому ринку ВО унаочнює необхідність розв'язання проблеми пошуку дієвих механізмів функціонування ЗВО в ринковому просторі. Це вимагає ідентифікації профілю ціннісної пропозиції ЗВО на основі формування стійких конкурентних переваг в ринковому просторі.

Ідентифікація ціннісних параметрів вибору ЗВО спирається на результати попередніх аналітичних досліджень авторів. Зокрема, до вихідних даних щодо ідентифікації ціннісних параметрів вибору ЗВО слід віднести результати проведеного маркетингового дослідження чинників впливу на трансформацію попиту на ВО в умовах війни, з такими характеристиками: спосіб зв'язку із аудиторією – опитування; цільовий ринок – студенти першого курсу бакалаврату ІНЕМ НУ «Львівська політехніка»; період опитування – 21 жовтня – 03 листопада 2022 р.; інструмент опитування – анкета, розміщена в Інтернет – просторі. Параметрами маркетингового дослідження є: за ступенем охоплення обстежуваної сукупності – вибіркове; інструмент збору даних – анкета Google Form; анкета включала 13 запитань різного типу: відкриті, закриті та закриті з варіантами відповідей; за способом комунікації між респондентом та дослідником – у процесі опитування застосовано режим online (з огляду на проведення опитування у період активних бойових дій, який збігся з періодом відновлення функціонування у постковідний період) за допомогою: e-mail (60 %), Facebook (30 %), LinkedIn (10 %); за ступенем формалізації – формалізоване; за змістом інформації – опитування про факти, події, відношення.

Станом на 1 вересня 2022 р. на першому курсі бакалаврату ІНЕМ, НУ «Львівська політехніка» навчалося 616 чол. Тому, щоб отримати репрезентативну вибірку з точністю 95 % та похибкою  $\pm 8\%$ , необхідний осяг вибірки має становити 121 чол. Участь у опитуванні прийняло 125 чол. [16].

Актуальним щодо тематики даного дослідження було запитання: «Якими критеріями ви керувалися при виборі навчального закладу?», у якому було подано 10 ціннісних з точки зору студентства, критеріїв, обраних на основі критичного аналізу джерел вторинної інформації: регіон, у якому розташований заклад; історія закладу та статус; рівень кваліфікації викладацького складу; вартість навчання; наявність шуканої спеціальності; рівень акредитації; позитивні відгуки в соціальних мережах; умови проживання в гуртожитку; співпраця із закордонними університетами; обладнання

університету. Із десяти запропонованих критеріїв, студенти надали перевагу найбільш цінним, на їх думку, п'яти критеріям. Перелік критеріїв та їх відсоткове співвідношення подано на рис. 2.

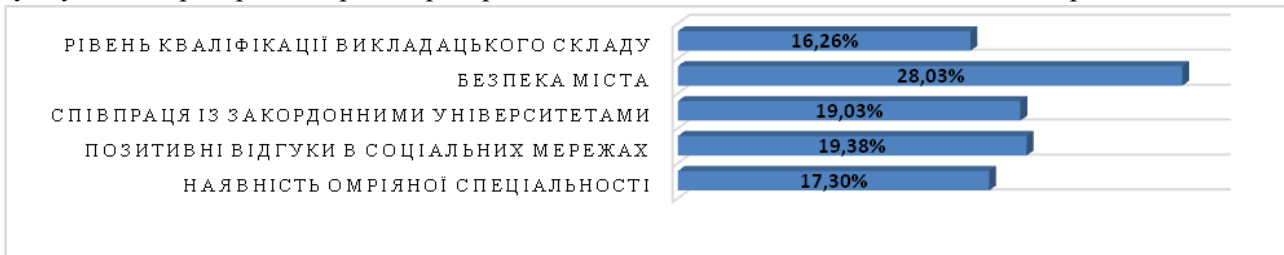


Рис. 2. Ціннісні критерії обрання студентами ЗВО

Джерело: власна розробка авторів

Водночас, при встановленні рейтингу «Топ – 200 Україна 2022» експерти керувалися 10 критеріями, серед яких найвагомішими є: академічна, науково – видавнича та міжнародна діяльність, оцінка науково – дослідницьких досягнень через порівняння сайтів університетів та досягнення закладами 17 цілей сталого розвитку ООН. За цими критеріями лідируючі позиції у 2022 р. зайняв Київський НУ імені Т. Шевченка [14]. Тобто, обрані експертами критерії не несуть відповідного ціннісного навантаження з позицій студентства.

За допомогою методу аналізу ієрархій Т. Сааті [3] встановимо рейтинг університетів за критеріями, що є цінними для студентів в умовах війни. Побудуємо ієрархічну модель, яка на першому рівні містить мету (вибір ЗВО), на другому рівні – 5 критеріїв, обраних студентами як цінні, та на 3 рівні містить 8 альтернатив для ЗВО, частка яких на ринку ВО перевищує 1%. Ієрархічна модель представлена на рис. 3.

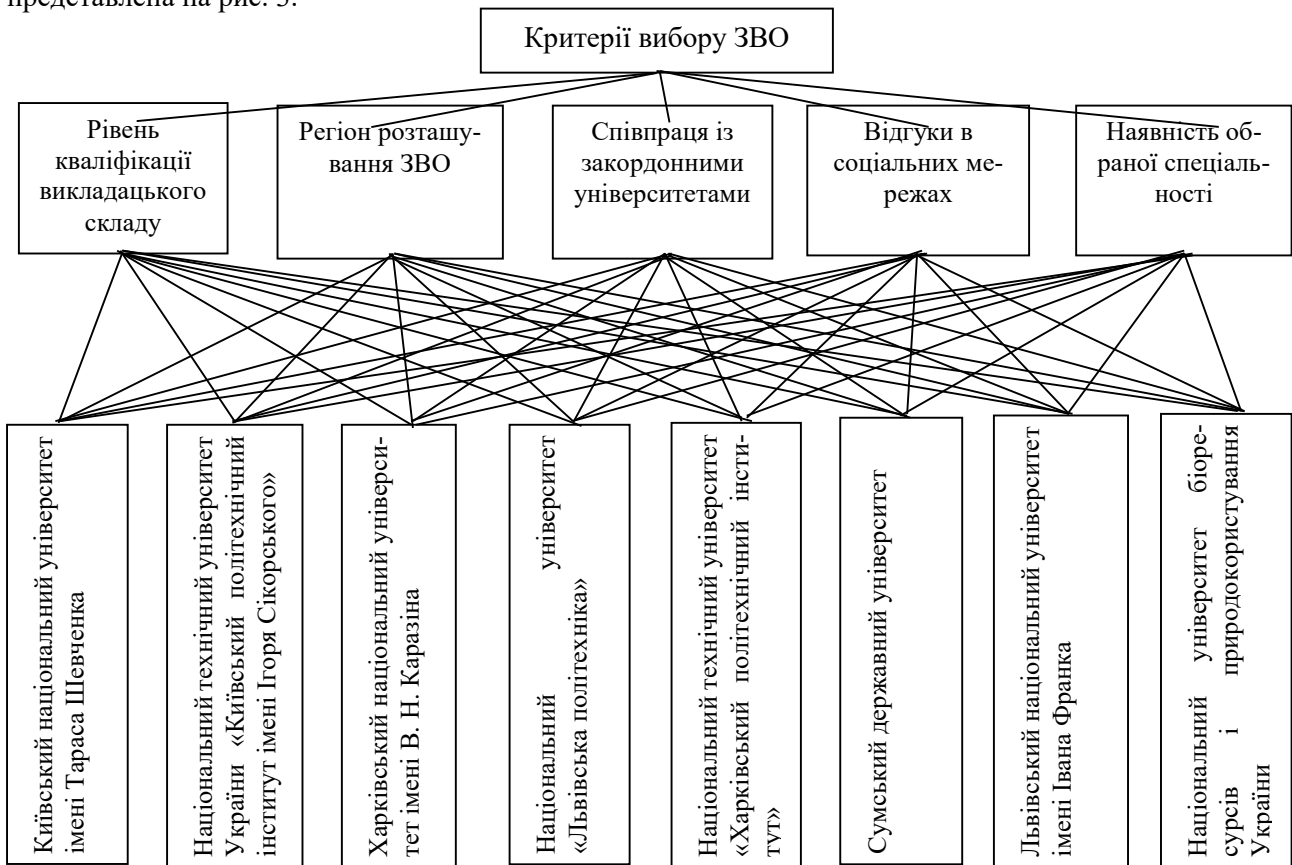


Рис. 3. Ієрархічна модель вибору ЗВО за методом Т. Сааті

Джерело: власна розробка

У більшості випадків для слабо структурованих задач знайти кількісну оцінку неможливо. Для створення ієрархічної моделі та встановлення важливостей критеріїв і альтернатив використовують власні судження автора, які базуються на бальних оцінках, запропонованих Т. Сааті. Такий спосіб враховує лише думку автора і не повністю охоплює думку студентства та не має змоги порівняти ЗВО відносно обраних критеріїв. Тому для якісного встановлення рейтингу ЗВО вектор пріоритетів вибраних критеріїв буде дорівнювати відсотковому співвідношенню, наведеному на рис. 2. Подамо вектор пріоритетів вибраних критеріїв у табл. 7.

Таблиця 7

<b>Вектор пріоритетів вибраних критеріїв</b>	
Критерії оцінки	$w_k$
Рівень кваліфікації викладачів	0,16
Регіон, у якому розташований заклад	0,28
Співпраця з закордонними університетами	0,19
Наявність обраної спеціальності	0,17
Позитивні відгуки в соціальних мережах	0,2
Разом	1

Джерело: власна розробка авторів

Матриця пріоритетів критеріїв матиме вигляд:  $w_k = (0,16 \ 0,28 \ 0,19 \ 0,17 \ 0,2)$

Щоб уникнути неузгодженості матриць для побудови матриць попарних порівнянь та встановлення векторів локальних пріоритетів альтернатив відносно кожного з критеріїв кількісної оцінки критеріїв будуть згенеровані не на основі запропонованої бальної таблиці Т. Сааті, а визначатимуться відсотковим співвідношенням певного показника оцінюваного ЗВО до ЗВО – конкурента на сайті Education.ua. Такий метод дозволить на основі об'єктивних значень параметрів створити рейтинг ЗВО. Дані наведемо у табл. 8.

Таблиця 8

#### Кількісна оцінка ЗВО за якісними критеріями

Критерій	КНУ	КПІ	ХНУ	НУ «ЛПІ»	НТУ «ХПІ»	СумДУ	ЛНУ	НУБіП
Рівень кваліфікації викладачів, чол.	2323	1800	1337	1890	1290	850	1482	1800
Місце розташування ЗВО, км (до кордону РФ)	202	202	34	604	34	32	604	202
Співпраця із закордонними ЗВО, од.	227	260	200	152	137	295	173	114
Наявність обраної спеціальності, од.	28	39	41	59	35	39	11	45
Відгуки в соціальних мережах, бали	3	2,6	3,1	2,4	0	3,4	2	0

Джерело: систематизовано на основі [10]

Відповідно до табл. 8, критерій «Рівень кваліфікації викладачів» відображає кількість кандидатів та докторів наук серед наукових та науково – педагогічних працівників, чол.; у критерії «Місце розташування закладу» розраховано найкоротшу відстань між центром регіону, у якому розташований ЗВО, та кордоном із РФ, км (введення показника обґрунтовано безпековою ситуацією в Україні під час війни); «Співпраця із закордонними університетами» показує кількість іноземних партнерів – ЗВО, од.; критерій «Наявність обраної спеціальності» надає інформацію про кількість спеціальностей в ЗВО, од.; «Відгуки в соціальних мережах», бали (0 – 5 б., де 5 – найвищий бал) відображають середньоарифметичне значення оцінок певного ЗВО на сайті Education.ua. Слід зауважити, що при

визначенні критеріїв оцінки ЗВО, з огляду на заборону керівництвом НТУ «Харківський політехнічний інститут» та НУБіП надання оцінок та коментарів для цих закладів у подальшому для цих закладів бальна оцінка за критерієм «Відгуки у соціальних мережах» дорівнює нулю. Матриця парних порівнянь та вектор локальних пріоритетів альтернатив наведена в табл. 9.

Таблиця 9

**Матриця парних порівнянь та вектор локальних пріоритетів альтернатив відносно критерію «Рівень кваліфікації викладачів»**

ЗВО	НУ «ЛП»	КНУ	КПІ	ХНУ	НТУ «ХПІ»	СумДУ	ЛНУ	НУБіП	$W_{A1}$
НУ «ЛП»	1,00	0,81	1,05	1,41	1,47	2,22	1,28	1,05	0,148
КНУ	1,23	1,00	1,29	1,74	1,80	2,73	1,57	1,29	0,182
КПІ	0,95	0,77	1,00	1,35	1,40	2,12	1,21	1,00	0,141
ХНУ	0,71	0,58	0,74	1,00	1,04	1,57	0,90	0,74	0,105
НТУ «ХПІ»	0,68	0,56	0,72	0,96	1,00	1,52	0,87	0,72	0,101
СумДУ	0,45	0,37	0,47	0,64	0,66	1,00	0,57	0,47	0,067
ЛНУ	0,78	0,64	0,82	1,11	1,15	1,74	1,00	0,82	0,116
НУБіП	0,95	0,77	1,00	1,35	1,40	2,12	1,21	1,00	0,14
Сума									1

Джерело: власна розробка авторів

Щодо критерію «Місце розташування закладу» матриця парних порівнянь та вектор локальних пріоритетів альтернатив наведена у табл. 10.

Таблиця 10

**Матриця парних порівнянь та вектор локальних пріоритетів альтернатив відносно критерію «Місце розташування закладу»**

ЗВО	НУ «ЛП»	КНУ	КПІ	ХНУ	НТУ «ХПІ»	СумДУ	ЛНУ	НУБіП	$W_{A2}$
НУ «ЛП»	1,00	2,99	2,99	17,76	17,76	18,88	1,00	2,99	0,316
КНУ	0,33	1,00	1,00	5,94	5,94	6,31	0,33	1,00	0,105
КПІ	0,33	1,00	1,00	5,94	5,94	6,31	0,33	1,00	0,105
ХНУ	0,06	0,17	0,17	1,00	1,00	1,06	0,06	0,17	0,018
НТУ «ХПІ»	0,06	0,17	0,17	1,00	1,00	1,06	0,06	0,17	0,018
СумДУ	0,05	0,16	0,16	0,94	0,94	1,00	0,05	0,16	0,017
ЛНУ	1,00	2,99	2,99	17,76	17,76	18,88	1,00	2,99	0,316
НУБіП	0,33	1,00	1,00	5,94	5,94	6,31	0,33	1,00	0,105
Сума									1

Джерело: власна розробка авторів

Для критерію «Співпраця із закордонними університетами» матриця парних порівнянь та вектор локальних пріоритетів альтернатив наведена у табл. 11

Таблиця 11

**Матриця парних порівнянь та вектор локальних пріоритетів альтернатив відносно критерію «Співпраця із закордонними університетами»**

ЗВО	НУ «ЛП»	КНУ	КПІ	ХНУ	НТУ «ХПІ»	СумДУ	ЛНУ	НУБіП	$W_{A3}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
НУ «ЛП»	1,00	0,67	0,58	0,76	1,11	0,52	0,88	1,33	0,098
КНУ	1,49	1,00	0,87	1,14	1,66	0,77	1,31	1,99	0,146
КПІ	1,71	1,15	1,00	1,30	1,90	0,88	1,50	2,28	0,167
ХНУ	1,32	0,88	0,77	1,00	1,46	0,68	1,16	1,75	0,128

Продовження табл. 11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
НТУ «ХП»	0,90	0,60	0,53	0,69	1,00	0,46	0,79	1,20	0,088
СумДУ	1,94	1,30	1,13	1,48	2,15	1,00	1,71	2,59	0,189
ЛНУ	1,14	0,76	0,67	0,87	1,26	0,59	1,00	1,52	0,111
НУБіП	0,75	0,50	0,44	0,57	0,83	0,39	0,66	1,00	0,073
Сума									1

Джерело: власна розробка авторів

Матриця парних порівнянь та вектор локальних пріоритетів альтернатив відносно критерію «Наявність обраної спеціальності» наведена у табл. 12.

Таблиця 12

**Матриця парних порівнянь та вектор локальних пріоритетів альтернатив відносно критерію «Наявність обраної спеціальності»**

ЗВО	НУ «ЛП»	КНУ	КП	ХНУ	НТУ «ХП»	СумДУ	ЛНУ	НУБіП	$W_{A4}$
НУ «ЛП»	1,00	2,11	1,51	1,44	1,69	1,51	5,36	1,31	0,199
КНУ	0,47	1,00	0,72	0,68	0,80	0,72	2,55	0,62	0,094
КП	0,66	1,39	1,00	0,95	1,11	1,00	3,55	0,87	0,131
ХНУ	0,69	1,46	1,05	1,00	1,17	1,05	3,73	0,91	0,138
НТУ ХП	0,59	1,25	0,90	0,85	1,00	0,90	3,18	0,78	0,118
СумДУ	0,66	1,39	1,00	0,95	1,11	1,00	3,55	0,87	0,131
ЛНУ	0,19	0,39	0,28	0,27	0,31	0,28	1,00	0,24	0,037
НУБіП	0,76	1,61	1,15	1,10	1,29	1,15	4,09	1,00	0,152
Сума									1

Джерело: власна розробка авторів

Нагадаємо, що у процесі формування табл. 13 до розгляду не взято такі ЗВО, як НТУ «Харківський політехнічний інститут» та НУБіП з огляду на заборону надання відгуків керівництвом цими закладами, а відтак, відсутність оцінок та коментарів стейкхолдерами у соціальних мережах.

Таблиця 13

**Матриця парних порівнянь та вектор локальних пріоритетів альтернатив відносно критерію «Відгуки в соціальних мережах»**

ЗВО	НУ «ЛП»	КНУ	КП	ХНУ	СумДУ	ЛНУ	$W_{A5}$
НУ ЛП	1,00	0,80	0,92	0,77	0,71	1,20	0,145
КНУ	1,25	1,00	1,15	0,97	0,88	1,50	0,182
КП	1,08	0,87	1,00	0,84	0,76	1,30	0,158
ХНУ	1,29	1,03	1,19	1,00	0,91	1,55	0,188
НТУ «ХП»	–	–	–	–	–	–	0
СумДУ	1,42	1,13	1,31	1,10	1,00	1,70	0,206
ЛНУ	0,83	0,67	0,77	0,65	0,59	1,00	0,121
НУБіП	–	–	–	–	–	–	0
Сума:							1

Джерело: власна розробка авторів

Відповідно до розрахунків, поданих у табл. 8 – 13, матриця пріоритетів альтернатив відносно критеріїв матиме вигляд:

$$w_A = \begin{pmatrix} 0,148 & 0,182 & 0,141 & 0,105 & 0,101 & 0,067 & 0,116 & 0,141 \\ 0,316 & 0,106 & 0,106 & 0,018 & 0,018 & 0,017 & 0,316 & 0,106 \\ 0,098 & 0,146 & 0,167 & 0,128 & 0,088 & 0,189 & 0,111 & 0,073 \\ 0,199 & 0,094 & 0,131 & 0,138 & 0,118 & 0,131 & 0,037 & 0,152 \\ 0,145 & 0,182 & 0,158 & 0,188 & 0 & 0,206 & 0,121 & 0 \end{pmatrix}$$

Шукані пріоритети альтернатив відносно поставленої мети відповідно дорівнюють:

$$w = w_K * w_A = (0,194 \ 0,138 \ 0,138 \ 0,107 \ 0,059 \ 0,114 \ 0,158 \ 0,092)$$

Тобто, серед обраних студентами ЗВО, спираючись на ціннісні параметри вибору, за пріоритетністю вибору (від більш пріоритетного до найменш пріоритетного) стали такі ЗВО:

- 1) НУ «Львівська Політехніка»;
- 2) Львівський національний університет імені Івана Франка;
- 3) Київський національний університет імені Тараса Шевченка; НУ України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»;
- 4) Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна;
- 5) Сумський державний університет;
- 6) НУ біоресурсів та природокористування України;
- 7) НТУ «Харківський політехнічний інститут». Отже, лідером за результатами дослідження став НУ «Львівська політехніка», який отримав першість серед поданих абітурієнтами заяв у 2022 р.

Вибудова ієрархія цінностей та утвердження принципів корпоративної ідентичності визначають соціальну значущість ціннісних аспектів освітньої діяльності. Урахування в освітньому процесі широкого спектра різновекторних цінностей цільової аудиторії студентства та причетних до неї груп стейкхолдерів є результатом посилення соціальної стратифікації та змін у рівні суспільного життя. Нагадаємо, що до основних груп стейкхолдерів ми відносимо студентів, випускників, науковців, керівників університетів, роботодавців, представників органів державної та місцевої влади, громадських організацій тощо.

Важелі впливу на групи холдерів визначаються залежністю від їх компетенцій та приналежністю до системи «надавач освітніх послуг – споживач освітніх послуг» та включають розробку нових технологій освітнього процесу, фінансування інноваційної складової освітньої діяльності, проведення наукових досліджень чи підготовку кадрів, експертизу інноваційних освітніх проєктів тощо – зі сторони пропозиції та доведення вимог цінних для студентства щодо освітнього процесу та його забезпечення до надавачів послуг ВО – зі сторони попиту на освітні послуги.

Інновації освітнього процесу, цінні для споживача освітніх послуг, мають бути зосереджені на удосконаленні критеріїв якості та ефективності вищої освіти завдяки розбудові напрямів диверсифікації освітніх програм, *розширення меж академічної свободи* у виборі способів подання та засвоєння навчального матеріалу, індивідуалізації освітніх маршрутів у складі узагальненого освітнього маршруту здобувачів ВО. Інновації освітнього процесу, які враховуватимуть специфіку внутрішніх ресурсів ЗВО, зокрема, компетенції та динамічні у рамках ресурсно – компетентнісного підходу сприятимуть вибудові стійких конкурентних переваг, які складно імітувати конкурентами. Конкурентні переваги мають базуватися на цінностях, які поділяють спільноти ЗВО.

Під інноваціями в управлінні розуміємо нововведення, спрямовані формування гнучких схем організації управлінської та господарської діяльності: маркетингові дослідження у практиці ЗВО; розробка систем автоматизації освітнього процесу; створення студентських рад з реальними функціями; створення мережевої взаємодії і структури взаємодії ЗВО тощо.

Під інноваціями у підготовці/ перепідготовці освітніх кадрів розуміємо оновлені методики викладання, оновлені способи організації навчального процесу, а також нові програми перепідготовки кадрів із урахуванням зміни вимог кон'юнктури ринку ОП, орієнтовані на зміну вимог до якості освіти: дистанційне навчання; створення мережевих структур; т'ютерство; створення інтегрованих міжпредметних навчальних курсів з освоєння нових професійних груп (менеджерів освіти, експертів, викладачів профільних дисциплін).

Інновації, що стосуються розширення напрямів взаємодії із суб'єктами у ринковому просторі, з огляду на рівень активності поведінки ЗВО на ринку ВО, розширює спектр ринкових відносин з представниками суміжних та дотичних галузей зокрема, при виконанні НДДРР; розробки рекомендацій для бізнес – структур, розробці освітніх програм дуальної світи тощо); співпраці з іноземними ЗВО чи дослідницькими інститутами у процесі здійснення спільних наукових розробок та академічної мобільності викладачів та студентів тощо. Сукупність усіх етапів утворює одиничний інноваційний цикл з ціннісноорієнтованою складовою, що потенційно становитиме джерело формування конкурентних переваг ЗВО.

З метою формування стійких конкурентних переваг ЗВО в аспектах навчальної, наукової та міжнародної діяльності завданнями ВНЗ мають стати: проведення маркетингових досліджень в частині ідентифікації ціннісних параметрів пропозиції освітніх послуг ЗВО; оцінка рівнів конкурентоспроможності ЗВО згідно ціннісних параметрів для споживача освітніх послуг на ринку ВО; підвищення адаптаційної здатності на вимоги ринку праці, до прикладу, здійснення моніторингу працевлаштування випускників ЗВО шляхом участі в ланцюгу: формування потреб на ринку праці → ідентифікація попиту на вищу освіту → надавач освітніх послуг → роботодавець; підвищення якості освітніх послуг за рахунок впровадження в освітню діяльність сучасних методів викладання, інноваційних навчальних програм, виробничої діяльності лабораторій, використання практик співпраці з бізнес – середовищем; формування бренду ЗВО, що базується на унікальних цінностях та клієнто – зорієнтованому підході в ланцюгу: потенційний абітурієнт – ЗВО – держава, високій якості та широкій номенклатури асортименту освітніх послуг; збереження мінімального рівня державного фінансування освіти із урахуванням мінімальних соціальних стандартів у сфері освіти; введення показників результативності наукової роботи (обсяг госпрозрахункових угод, од.; кількість видань у наукометричних базах даних, од.; місце у рейтингу, б.); показників ефективності за масштабом спеціальності (співвідношення чисельності бакалаврів та магістрів до загальної кількості студентів, %, галузевий імідж, б.); показників оцінки міжнародної діяльності (обсяг залученого фінансування за рахунок грантових програм, тис. грн.); працевлаштування випускників (чол.); залучення приватних інвестицій для реалізації прикладних наукових досліджень; запровадження програми подвійних дипломів, для протидії відтоку студентів закордон; створення належного освітнього середовища для реалізації конкурентних переваг та ін.

У зв'язку із війною в Україні для українських абітурієнтів значної цінності набули ряд додаткових критеріїв вибору ЗВО. Зокрема, до таких критеріїв при виборі ЗВО, якими керувалися як абітурієнти, так і їх батьки, є безпека та можливість повноцінно здобувати вищу освіту. Для якісного освітнього процесу та нормального функціонування ЗВО слід забезпечити корпуси бомбосховищами та інвентарем, необхідним у разі ракетного удару. У 2019 р. через вірусну інфекцію COVID – 19 більшість ЗВО адаптувалися до навчання за допомогою дистанційних технологій. Проте в умовах війни живе спілкування з однолітками та викладачами є оптимальним способом соціалізації та взаємопідтримки в стресових ситуаціях. Суттєвим недоліком дистанційного навчання стала відсутність забезпечення студентів технікою, електроенергією та мобільним зв'язком. Відсутність електроенергії унеможливує проведення дистанційного навчання як для студента, так і для викладача. Іншим важливим критерієм в умовах війни, якому ЗВО слід приділити увагу, є співпраця з міжнародними університетами. Талановита молодь надає перевагу університетам, де є програми за обміном із іншими університетами світу. Це створює компарацію ефектів набутих знань і досвіду як для студентів, так і для національної економіки, з огляду на можливості застосування компетенцій студентством задля розвитку держави. Окрім того, у зв'язку із війною значно знизилися видатки на вищу освіту, що спричинило зменшення кількості державних місць та стипендій. Уряду слід збільшити фінансове забезпечення тих спеціальностей, що будуть необхідними у поствоєнний період. Забезпечити безкоштовне навчання можуть також місцеві бюджети та власники бізнесу, співпраця з якими є основою для проведення політики старт – спеціалізації [7]. У такий спосіб держава сприя-

тиме збільшенню попиту на послуги вищої освіти затребуваних спеціальностей. Якісна освіта є неможливою без висококваліфікованих викладачів. В Україні близько 70 % пед. працівників мають науковий ступінь, проте частина з них не пристосовані до сучасних умов та новітніх технологій. На окупованих територіях, де відновлення очного навчання є неможливим, викладачі ЗВО повинні удосконалити свої навички для роботи в онлайн – режимі. Найважливішим критерієм є думка студентства. Розвиток ринку ВО в першу чергу залежить від попиту, який формують випускники шкіл – в майбутньому абітурієнти, які надають перевагу тим ЗВО, де можливо не лише здобути вищу освіту, а й отримати життєвий досвід та в майбутньому працювати у задоволення.

### **Висновки**

Дослідження специфіки конкурентного середовища ЗВО в умовах війни дозволила встановити, що суперництво між ЗВО зводиться не лише до міжорганізаційної конкуренції, а й передбачає суперництво за застосування в освітньому процесі технології, *способи організації освітнього процесу*, обсяги державних замовлень на підготовку спеціалістів; кошти юридичних чи фізичних осіб, що скеровуються на оплату освітніх послуг; за кошти державних та недержавних інституцій у формі міжнародних та вітчизняних грантів на проведення наукових досліджень; за просування високотехнологічної продукції власного виробництва; за залучення коштів на розробку госпдоговірних тем; за залучення більшої частки студентів у ЗВО та ін. напрями діяльності. Виявлено, що, потенційно, конкуренцію вітчизняним ЗВО можуть становити філії закордонних університетів в Україні, а основними послугами – заміниками є альтернатива навчання у закладах фахової передвищої освіти та навчання на онлайн – курсах із використанням освітніх платформ. Встановлено, що на ринку ПО недостатньо постачальників із якісним та доступним обладнанням, а з значна частина абітурієнтів у зв'язку із війною покинула Україну та має за мету навчатися у закордонних ЗВО.

Застосування індексних методів (індекс концентрації ринку, індексу Герфіндаля – Гіршмана та індексу Холла – Тайдмана) підтвердило високу конкуренцію на ринку ВО та дозволило встановити тенденція: чим більше ЗВО на регіональному ринку ВО, тим вищі рейтинги їх лідерів. У зв'язку із чим підтверджено гіпотезу щодо кореляції кількості регіонів із наявністю в них ЗВО– лідерів, що узгоджується із дією концепції комплементарного розвитку освіти в регіонах концентрування ЗВО.

Збурення макроекономічного та геополітичного характеру впливу загострило конкурентну боротьбу на ринку ОП та засвідчило посилення ролі інституцій на ринку ОП в умовах війни, що обумовило актуальність вибору студентством властивих окреслених кон'юнктурі ринку ВО таких ціннісних критеріїв вибору ЗВО як:

- рівень кваліфікації викладацького складу;
- регіон розташування ЗВО;
- співпраця із закордонними університетами;
- відгуки в соціальних мережах;
- наявність обраної спеціальності (згідно із результатами маркетингового дослідження).

Суб'єктивність обрання ціннісних критеріїв вибору ЗВО була усунута завдяки застосуванню методу аналізу ієрархій Т. Сааті.

Подані рекомендації щодо імплементації ціннісних параметрів вибору ЗВО в модель надання освітніх послуг ЗВО дозволять забезпечити динамічне зростання в інноваційному та інтеграційному аспектах, адаптаційну гнучкість до зміни світової кон'юнктури ринку ВО та максимально забезпечить реалізацію національних інтересів в галузі освіти. Урахування міжнародних рейтингів сприятиме обізнаності споживачів освітніх послуг щодо пріоритетності пропозиції освітніх послуг, ідентифікації фаховості персоналу, підвищенню якості управління освітніми процесами, полегшить інтегрування до міжнародного наукового й освітнього простору.



Список літератури

1. Амелін А., Фішук В., Лаврик Я., Юрчак О., Чернев Є., Матюшко В. (2020). Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-zrozvnutoyu-cifrovyu-ekonomikoyu.html#6-2-9> (дата звернення 10. 03. 2023).
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10. 03. 2023).
3. Коротков Є. О. (2023). Закон про надання комп'ютерного обладнання студентам, що отримують стипендію у ВНЗ: петиція. Кабінет Міністрів України. Електронні петиції – URL: <https://petition.kmu.gov.ua/kmu/Petition/View/5024> (дата звернення:23. 02. 2023).
4. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. – К.: НАУ, 2022. – 204 с.
5. Мицишин О. Л., Оксюта І. В., Шаєганрад Е. П., Прокопик А. І. (2022). Виклики пандемії для прав людини //The 6th International scientific and practical conference “Science, innovations and education: problems and prospects”, CPN Publishing Group, Токуо, Japan, 13– 15 січня 2022 р., 632 – 634.
6. Мицишин О. Л., Шаєганрад Е. П., Прокопик А. І., Оксюта І. В. (2022). Екологічні інновації та їх застосування на українському ринку // The 7th International scientific and practical conference “International scientific innovations in human life”, Cognum Publishing House, Manchester, United Kingdom, 19– 21 січня 2022 р., 729– 733.
7. Оксюта І. В., Дрималовська Х. В. (2022). Смарт – спеціалізація: вітчизняний та закордонний досвід// Території інновацій: стратегії, цінності та пріоритети (TISVP– 2022): Матеріали Міжнародної наукової конференції, Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, Суми, 20 жовтня 2022 р., 32– 37.
8. Освіта в реаліях війни: орієнтири міжнародної спільноти : оглядове видання (2022). / О. Локшина, О. Глушко, та ін. ; за заг. ред. О. Топузова, О. Локшиної; Нац. акад. пед. наук, Ін- т педагогіки НАПН України. – Київ : Пед. думка, 66 с.
9. Освіта України в умовах воєнного стану: за ред. С. Шкарлет (2022). Інформаційно– аналітичний збірник (2022). Інститут освітньої аналітики, 358. URL: [https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/education-of-ukraine\\_2022.pdf](https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/education-of-ukraine_2022.pdf). (дата звернення 10. 03. 2023).
10. Офіційний сайт Education.ua. Education.ua URL: <https://www.education.ua> (дата звернення: 28. 02. 2023).
11. Офіційний сайт Microsoft. Microsoft – URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/> (дата звернення: 02.03.2022).
12. Офіційний сайт Київської школи економіки – URL: <https://uglobal.university/ukrainian-global-university/> (дата звернення: 20.02.2023).
13. Офіційний сайт платформи онлайн– навчання Prometheus. Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua>. (дата звернення:25.02.2023).
14. Рейтинги ВНЗ (2022). ОСВІТА.UA – URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/86578/> (дата звернення:20.02.2023).
15. Скиба М. Є., Красильникова Г. В., Косянчук Т. Ф. (2018). Заклади вищої освіти як провайдери освітніх послуг для молоді та дорослих. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми, 50, 84– 88. DOI: 10.31652/2412– 1142– 2018– 50– 84– 88.
16. Шандрівська О. Є., Оксюта\* І. В. (2023). Дослідження тенденцій розвитку ринку вищої освіти в умовах війни// Менеджмент та підприємництво в Україні, 5, 1.
17. Шандрівська О. Є., Оксюта\* І. В., Сопільник Л. І. (2022). Аналіз тенденцій попиту на послуги вищої освіти в Україні // Маркетинг і логістика в системі менеджменту : тези доповідей XIV Міжнародної науково– практичної конференції, Львів, 28 жовтня 2022 р., 240–242.
18. Юрчишена Л. В. (2020). Визначення бізнес– моделі університету на основі синтезу підходів до бізнес– моделі підприємства. Економіка і організація управління, 4 (40), 271– 284. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307– 2318.2020.4.25>.
19. Юрчишена Л.В. (2021). Формування нової парадигми вищої освіти: драйвери та економічна модель університетів. Економіка і організація управління, 2 (42), 142– 153. DOI: 10.31558/2307– 2318.2021.2.14.
20. Cruz Amaran D., Guerrero M., Hernandez– Ruiz A. D. (2020). Changing Times at Cuban Universities: Looking into the Transition towards a Social, Entrepreneurial and Innovative Organization. Sustainability, MDPI, Open Access Journal, 12(6), 2536. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12062536>.

21. Halloran L., Friday C. (2018). Can the Universities of Today Lead Learning for Tomorrow? The University of the Future. URL: <http://cdn.ey.com/echannel/au/en/industries/government-public-sector/ey-university-of-the-future-2030/EY-university-of-the-future-2030.pdf>. (дата звернення: 06.06.2021).

### References

1. Amelin A., Fishhuk V., Lavryk Ya., Yurchak O., Chernyev Ye. & Matyushko V. (2020). *Ukrayina 2030E – krayina z rozvy`nenoyu sy`frovoyu ekonomikoyu*. [Ukraine 2030E - a country with a developed digital economy]. Retrieved from <https://strategy.uifuture.org/kraina-zrozvnutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-9> (in Ukrainian).
2. Derzhavna sluzhba staty`sty`ky` Ukrayiny` [State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)/
3. Korotkov Ye. O. (2023). *Zakon pro nadannya komp'yuternogo obladnannya studentam, shho otry`muyut` sty`pendiyu u VNZ: pety`ciya*. Kabinet Ministriv Ukrayiny`. Elektronni pety`ciyi [Law on the provision of computer equipment to students receiving scholarships at universities: petition. Cabinet of Ministers of Ukraine. Electronic petitions]. Retrieved from <https://petition.kmu.gov.ua/kmu/Petition/View/5024> (in Ukrainian).
4. Borysenko O. S., Shevchenko A. V., Fisun Yu. V. & Krapko O. M. (2022). *Marketyn`govy`j menedzhment: navch. posibny`k* [Marketing management: a textbook]. K.: NAU (in Ukrainian)/
5. My`shhy`shy`n O. L., Oksyuta I. V., Shayeganrad E. P. & Prokopy`k A. I. (2022). *Vy`kly`ky` pandemiyi dlya prav lyudy`ny`* [Challenges of the pandemic to human rights]. Science, innovations and education: problems and prospects [Science, innovations and education: problems and prospects]. The 6th International scientific and practical conference [The 6th International scientific and practical conference] CPN Publishing Group, Tokyo, Japan, 632 – 634. (in Ukrainian)/
6. My`shhy`shy`n O. L., Shayeganrad E. P., Prokopy`k A. I. & Oksyuta I. V. (2022). *Ekologichni innovaciyi ta yix zastosuvannya na ukrayins`komu ry`nku* [Ecological innovations and their application in the Ukrainian market]. International scientific innovations in human life [International scientific innovations in human life]. The 7th International scientific and practical conference [The 7th International scientific and practical conference] Cognum Publishing House, Manchester, United Kingdom, 729– 733. (in Ukrainian).
7. Oksyuta I. V. & Dry`malovs`ka X. V. (2022). *Smart – specializaciya: vitchy`znyany`j ta zakordonny`j dosvid* [Smart specialisation: domestic and foreign experience]. Tery`toriyi innovacij: strategiyi, cinnosti ta priory`tety` (TISVP – 2022) [Territories of innovation: strategies, values and priorities (TISVP-2022)]. *Materialy` Mizhnarodnoyi naukovoyi konferenciyi, Insty`tut strategij innovacijnogo rozvy`tku i transferu znan`*, Sumy` [Proceedings of the International Scientific Conference, Institute of Strategies for Innovative Development and Knowledge Transfer], 32– 37 (in Ukrainian)/.
8. Lokshy`na O. & Glushko O. (2022). *Osvita v realiyax vijny`: oriyenty`ry` mizhnarodnoyi spil`noty`* : oglyadove vy`dannya [Education in the realities of war: guidelines of the international community: a review edition] (O. Topuzova, O. Lokshy`noyi, Ed.) *Nacz. akad. ped. nauk, In-t pedagogiky` NAPN Ukrayiny`* [National Academy of Pedagogical Sciences, Institute of Pedagogy of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine]. Kyiv: Dumka.
9. S. Shkarlet (Ed). (2022). *Osvita Ukrayiny` v umovax voyennogo stanu* [Education of Ukraine under martial law]. *Informacijno– anality`chny`j zbirny`k* [Information and analytical collection]. *Insty`tut osvity`noyi anality`ky`* [Institute of Educational Analytics], 358. Retrieved from: [https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/education-of-ukraine\\_2022.pdf](https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/education-of-ukraine_2022.pdf). (in Ukrainian)/
10. *Oficijny`j sajt Education.ua*. [Official website of Education.ua]. Education.ua. [Education.ua]. Retrieved from <https://www.education.ua> (in Ukrainian).
11. *Oficijny`j sajt Microsoft*. Microsoft [Official website of Microsoft. Microsoft] – Retrieved from <https://www.microsoft.com/uk-ua/> (in Ukrainian).
12. *Oficijny`j sajt Ky`yivs`koyi shkoly` ekonomiky`* [Official website of the Kyiv School of Economics]. Retrieved from <https://uglobal.university/ukrainian-global-university/> (in Ukrainian).
13. *Oficijny`j sajt platformy` onlajn– navchannya Prometheus*. [Official website of the online learning platform Prometheus]. Prometheus [Prometheus]. Retrieved from <https://prometheus.org.ua>. (in Ukrainian).
14. *Rejty`ngy` VNZ* [University rankings] (2022). OSVITA.UA [EDUCATION.UA]. Retrieved from <https://osvita.ua/vnz/rating/86578/> (in Ukrainian).
15. Sky`ba M. Ye., Krasyl`ny`kova G. V. & Kosyanchuk T. F. (2018). *Zaklady` vy`shhoyi osvity` yak provajderi` osvitnix poslug dlya molodi ta dorosly`x* [Higher Education Institutions as Providers of Educational Services

for Youth and Adults. ]. Suchasni informacijni tehnologiyi ta innovacijni metody`ky` navchannya v pidgotovci faxivci: metodologiya, teoriya, dosvid, problemy` [Modern Information Technologies and Innovative Teaching Methods in the Training of Specialists: Methodology, Theory, Experience, Problems], 50, 84– 88. DOI: 10.31652/2412–1142–2018–50–84–88. (in Ukrainian).

16. Shandriv`ska O. Ye. & Oksyuta\* I. V. (2023). Doslidzhennya tendencij rozvy`tku ry`nku vy`shhoyi osvity` v umovax vijny` [Research of trends in the development of the higher education market in the conditions of war]. Menedzhment ta pidpry`yemny`cztvo v Ukrayini [Management and entrepreneurship in Ukraine], 5, 1. (in Ukrainian)./

17. Shandriv`ska O. Ye., Oksyuta\* I. V. & Sopil`ny`k L. I. (2022). Analiz tendencij popy`tu na poslugy` vy`shhoyi osvity` v Ukrayini [Analysis of trends in demand for higher education services in Ukraine]. Markety`ng i logisty`ka v sy`stemi menedzhmentu .[Marketing and logistics in the management system]. XIV Mizhnarodna naukovy`chna konferenciya [XIV International Scientific and Practical Conference. Lviv: LPNU, 240–242 (in Ukrainian).

18. Yurchy`shena L. V. (2020). Vy`znachennya biznes– modeli universy`tetu na osnovi sy`ntezy pidxodiv do biznes– modeli pidpry`yemstva [Determining the business model of the university based on the synthesis of approaches to the business model of the enterprise]. Ekonomika i organizaciya upravlinnya [Economics and management organization], 4 (40), 271– 284. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307–2318.2020.4.25>. (in Ukrainian).

19. Yurchy`shena L.V. (2021). Formuvannya novoyi parady`gmy` vy`shhoyi osvity`: drayvery` ta ekonomichna model` universy`tetiv [Formation of a new paradigm of higher education: drivers and economic model of universities]. Ekonomika i organizaciya upravlinnya [Economics and Organisation of Management], 2 (42), 142–153. DOI: [10.31558/2307–2318.2021.2.14](https://doi.org/10.31558/2307–2318.2021.2.14). (in Ukrainian).

20. Cruz Amaran D., Guerrero M. & Hernandez– Ruiz A. D. (2020). Changing Times at Cuban Universities: Looking into the Transition towards a Social, Entrepreneurial and Innovative Organization. Sustainability, MDPI, Open Access Journal, 12(6), 2536. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12062536>. (in English).

21. Halloran L. & Friday C. (2018). Can the Universities of Today Lead Learning for Tomorrow? The University of the Future. Retrieved from <http://cdn.ey.com/echannel/au/en/industries/government–public–sector/ey–university–of–thefuture–2030/EY–university–of–the–future–2030.pdf>. (in English).

O. E. Shandrivska<sup>1</sup>, I. V. Oksyuta  
Lviv Polytechnic National Universitet

## SPECIFICS OF FORMING COMPETITIVE ADVANTAGES BASED ON THE VALUE-BASED APPROACH APPROACH IN WARTIME

© Shandrivska O. E., Oksyuta I. V., 2023

**The purpose of the study is to develop proposals for the formation of competitive advantages by higher education institutions in the context of war based on a value-based approach.**

**Methodology.** The theoretical and methodological basis of the work is a system of general scientific and special methods of scientific knowledge, which are directly related to the purpose and objectives of the study. The research methods used in the study include statistical, comparative analysis and generalisation methods to identify the factors influencing the change in demand in wartime. Index methods were used to assess the severity of competition and the core of the higher education market. The method of hierarchy analysis by T. Saaty was used to establish the weight of value criteria by students, independent of the subjectivity of their choice.

**Findings.** It has been found that in the higher education market, the concept of marketing institutionalisation was applied in response to the spread of the COVID-19 pandemic and the specifics of higher education institutions in wartime. This has forced the educational, scientific and innovative components of higher education institutions to undergo dramatic changes. Based on the analysis of the competitive environment of higher education institutions and the results of a marketing study of student opinion, the value parameters of students' choice of higher education institutions in times of war are identified. The value parameters of the choice of higher education institutions include: the level of qualification of the teaching staff; the region of location of higher education institutions; cooperation with foreign universities; reviews in social networks; and the availability of the chosen speciality.

Using the method of hierarchy analysis, T. Saaty has established a ranking of universities according to the criteria that are valuable for students. As a result of the study, recommendations are made on the implementation of value parameters of students' choice of higher education institutions in the model of providing educational services of higher education institutions.

It is proved that the model of providing educational services of higher education institutions should be developed taking into account the strategic directions of development of higher education institutions, hierarchical, value-based approaches, added value and complementary development of related and compatible sectors of the economy.

**Practical implications.** The model of providing educational services by higher education institutions based on the value-based approach is recommended to be used in the development of programmes to motivate students to return to the country after completing their studies in order to restore Ukraine's economy in the post-war period by the marketing departments of such institutions as the Ministry of Digital Transformation, the Ministry of Education and Science of Ukraine, the Ministry of Infrastructure of Ukraine, the State Employment Service under the Ministry of Economy of Ukraine and other institutions.

**Value.** The implementation of value-based parameters of choice by higher education institutions in the model of providing educational services by higher education institutions increases the ability for dynamic growth in innovation and integration, adaptive flexibility to changes in the global higher education market, and ensures the realisation of national interests in education. Taking into account international rankings will help to raise awareness among consumers of educational services about the priority of educational services, identify the professionalism of staff, improve the quality of management of educational processes, and facilitate the integration of higher education institutions into the international scientific and educational space.

**Key words:** higher education market, higher education institutions, value concept, war, index method, hierarchy analysis method, competitive analysis, institutions.