

ДАНИ ПРО АВТОРА

Бурдонос Людмила Іванівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький ДПУ імені Григорія Сковороди

вул. Богдана Хмельницького 99, кв. 1, м. Переяслав-Хмельницький, 08400, Україна

e-mail: burdonos_lyuda@mail.ru

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Бурдонос Людмила Ивановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, банковского дела и страхования

ГВУЗ «Переяслав-Хмельницкий ГПУ имени Григория Сковороды»

ул. Богдана Хмельницкого, дом 99, кв. 1, г. Переяслав-Хмельницкий, 08400, Украина

e-mail: burdonos_lyuda@mail.ru

DATA ABOUT THE AUTHOR

Burdonos Lyudmila Ivanovna, PhD in Economics, Associate Professor, Chair of Finances, Banking and Insurance

SHEE «Pereyaslav-Khmelnytsky GPU named Gregory Skovoroda»

Bohdan Khmelnytsky street, house 99, Pereyaslav-Khmelnytsky, 08400, Ukraine

e-mail: burdonos_lyuda@mail.ru

УДК 378.4

DOI: 10.5281/zenodo.1220857

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

**Гуляєва Н.М.,
Бідюк А.М.**

Предметом дослідження є конкурентні стратегії закладів вищої освіти.

Метою дослідження є характеристика та аналіз базових конкурентних стратегій організацій, адаптація їх до діяльності ЗВО.

Методи, що були використані в процесі дослідження: методи статистичного та порівняльного аналізу, системний підхід тощо.

Результати роботи: розглянуто природу мотивації ЗВО до розробки власних конкурентних стратегій в умовах зростаючої конкуренції на ринку освітніх послуг. Охарактеризовано зміст конкурентних стратегій, які доцільно використовувати закладам вищої освіти у залежності від їх потенціалу, традицій, конкурентних переваг, розміру тощо.

Галузь застосування результатів: система вищої освіти.

Висновки. Існуючі конкурентні стратегії не суперечать, а скоріше доповнюють одна одну, є похідними і це створює умови для їх комбінування. Дослідження теоретичних проблем аналізу та класифікації видових проявів конкурентних стратегій допоможе закладам вищої освіти сформулювати ефективну конкурентну стратегію в умовах загострення конкурентної боротьби.

Ключові слова: стратегія, конкурентна стратегія, заклад вищої освіти, конкурентна перевага, конкурентна позиція.

КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ ВУЗА

**Гуляева Н.Н.,
Бидюк А.Н.**

Предметом исследования являются конкурентные стратегии высших учебных заведений.

Целью исследования является характеристика и анализ базовых конкурентных стратегии организаций, адаптация их к деятельности вузов.

Методы, которые были использованы в процессе исследования: методы статистического и сравнительного анализа, системный подход и др.

Результаты работы: рассмотрена природа мотивации вузов к разработке собственных конкурентных стратегий в условиях растущей конкуренции на рынке образовательных услуг. Охарактеризовано содержание конкурентных стратегий, которые целесообразно использовать высшим учебным заведениям в зависимости от их потенциала, традиций, конкурентных преимуществ, размера и т.д.

Область применения результатов: высшее образование.

Выводы. Существующие конкурентные стратегии не противоречат, а скорее дополняют друг друга, являются производными и создают условия для их комбинирования. Исследование теоретических проблем анализа и классификации видовых проявлений конкурентных стратегий поможет вузам сформировать эффективную конкурентную стратегию в условиях обострения конкурентной борьбы.

Ключевые слова: стратегия, конкурентная стратегия, высшее учебное заведение, конкурентное преимущество, конкурентная позиция.

COMPETITIVE STRATEGIES OF UNIVERSITIES

Gulyaeva N.,
Bidiuk A.

The subject of the research is the competitive strategies of higher education institutions.

The purpose of the study is to characterize and analyze the basic competitive strategies of organizations, adapt them to the activities of universities.

Methods used during the research: methods of statistical and comparative analysis, system approach, etc.

Results of work: the necessity of developing higher education institutions of their own competitive strategies in the conditions of increasing competition in the market of educational services is considered. Competitive strategies, which are expedient to use higher educational institutions, are characterized, taking into account their potential, traditions, competitive advantages, size, etc.

Field of application of results: higher education.

Conclusions Existing competitive strategies do not contradict, but rather complement each other, are derivatives and this creates the conditions for combining them. Research of theoretical problems of analysis and classification of specific manifestations of competitive strategies will help higher educational institutions to form an effective competitive strategy in the face of intensifying competition.

Key words: strategy, competitive strategy, higher educational institution, competitive advantage, competitive position.

В сучасних умовах інституційних змін системи вищої освіти України питання стратегічного управління закладами вищої освіти набувають особливо актуального значення. Вхідження до глобального ринку освітніх послуг і посилення конкуренції радикально змінили сферу вищої освіти. Сьогодні вища освіта вступила в ту стадію розвитку, коли наявність чіткої стратегії і сучасної системи управління стає запорукою стабільної діяльності і подальшого розвитку закладу вищої освіти.

Теоретичні засади стратегічного управління організацією за загальним підходом формувались у процесі пошуку методів та інструментів забезпечення їх динамічної рівноваги в конкурентному середовищі, що спираються на врахування впливу як наявних можливостей і загроз, так і потенційних. Питання розвитку стратегічного управління закладами вищої освіти актуалізовано в теперішній час суттєвими змінами в інституційному середовищі функціонування ЗВО України, реформуванням базових засад їх діяльності та оцінки їх результативності.

Відносно освітніх установ в XXI ст. потреба у стратегічному підході до планування діяльності сформувалась через зміну характеру очікувань суспільства, виникнення ринкових інструментів визнання їх доцільності [1]. Наприклад:

- підвищення рівня запитів громадян до якості освітніх послуг внаслідок зростання їх доходів і розширення свободи вибору освітніх установ трансформувалось у такому прояві як вимогливість;
- значне покращення техніко-технологічних, методичних і організаційних можливостей надання освітніх послуг (мульти-медіа, Інтернет, дистанційне та інтерактивне навчання) складають ознаки інноваційності;
- через орієнтацію на скорочення термінів впровадження і використання нових освітніх послуг у зв'язку з високим моральним зносом дидактичних засобів проявляється параметр надзвичайної динамічності;
- потребою в оновленні організаційних умов освітньої діяльності виступає творча диверсифікація, синхронно до розширення попиту на нові види і рівні освітніх послуг, оновлення інфраструктури освітнього процесу (відкриття автошколи, гуртожитків, центрів побутового обслуговування, комплементарне виробництво тощо);
- загострення потреби у структурній відповідності потребам населення у переліку освітніх послуг в умовах лібералізації відповідного ринку, їх змісту і якості;
- нарощування конкурентної напруги на ринку освітніх послуг при зміцненні позицій ЗВО на ринку, боротьбі за потенційний контингент студентів; зростання ролі маркетингового підходу до реалізації власної ринкової поведінки;
- необхідність постійного моніторингу за рівнем і структурою попиту споживачів на ринку освітніх послуг, відстеження природи загроз стабільності освітніх установ (наприклад, різке скорочення попиту на деякі спеціальності) і створення системи протидії й упередження тощо;
- моніторинг демографічних і соціально-економічних факторів попиту на освітні послуги, зважаючи на об'єктивну природу коливань контингенту вступників, потенціалу студентів, що можуть претендувати на навчання на різних умовах – за державним замовленням чи за кошти замовників – фізичних або юридичних осіб;
- міжнародна конкуренція з боку великих закордонних університетів, вихід на нові ринки освітніх послуг, пошук нових маркетингових експансії та дія недоступних вітчизняним ЗВО засобів економічної мотивації.

За загальним підходом стратегію закладів вищої освіти розглядають як систему цілей щодо дії загальної моделі організації діяльності за основними напрямками та орієнтирами ефективного функціонування за критеріями максимізації використання наявного потенціалу, його зміцнення адекватно змінам зовнішнього середовища.

Розроблена стратегія має включати в себе, з одного боку, відбиття закономірностей, концептуальних основ сучасної вищої освіти в контексті розвитку суспільства, результати аналізу зовнішніх та внутрішніх умов

діяльності, прогнозування тенденцій і можливих варіантів їх зміни, послідовність дій щодо досягнення цілей і у розрізі завдань, механізмів, технологій, методів, організаційних конфігурацій, здатних забезпечити успішне просування до поставлених цілей. З іншого боку, стратегія наповнюється багатомірними, довгостроковими, продуктивними, наполегливими і коригувальними в міру необхідності діями керівництва і всього персоналу, спрямованими на поетапне вирішення завдань, досягнення цілей, виконання місії ЗВО за прийнятними критеріями ефективності.

Адаптація закладів вищої освіти до змін у зовнішньому середовищі, синхронізація обсягів, структури і видів послуг, що надаються, у першу чергу мають відбиватися у чітко визначеній стратегії. Таким чином стратегія ЗВО має формуватись як комплексний, довгостроковий план системних дій і їх реалізації, що базуються на врахуванні всіх зовнішніх і внутрішніх чинників згідно поставлених цілей і завдань щодо забезпечення ефективності його діяльності.

Особливості стратегії ЗВО витікають із особливостей його природи з одного боку як економічного агента, а з іншого – установи, яка забезпечує соціальну функцію – відтворення інтелектуального потенціалу суспільства.

Заклад вищої освіти є організацією, яка функціонує у ринковому середовищі, як продуцент освітніх та інших супутніх послуг і як суб'єкт ринкових відносин, має особливості фінансово-господарського механізму.

По-перше, заклад вищої освіти надає освітні послуги споживачам на основі різних програм фінансування (навчання за рахунок коштів державного та місцевого бюджетів, за рахунок грантів, коштів фізичних і юридичних осіб тощо). Зважаючи на це, заклад вищої освіти, виходячи із наданої законом автономії, може продукувати послуги, надавати їх різним споживачам за різну ціну.

По-друге, ЗВО як установа з усталеними традиціями та певною репутацією діє за принципом комерційного успіху, хоча виконує суспільно важливу соціальну функцію.

По-третє, оскільки держава регулює освітню діяльність, реалізуючи свою відповідальність перед суспільством за професійну підготовку майбутніх фахівців, а заклади вищої освіти мають виступати виконавцями державної освітньої політики.

Як суб'єкт господарювання заклад вищої освіти – це високодиверсифікована організація, яка здійснює одночасно кілька видів діяльності на основі складної схеми її фінансування. Зрозуміло, що одним із пріоритетних завдань ЗВО є оптимальний розподіл господарських ресурсів між різними видами його діяльності [11].

Забезпечуючи довгострокове планування діяльності стратегія закладу вищої освіти в значній мірі залежить від традицій вищої освіти, що сформувалися в конкретних державах під впливом історичних, соціальних, економічних, політичних, наукових, релігійних та інших чинників.

Загальна стратегія діяльності ЗВО у конкурентному середовищі конкретизується за параметрами досягнення конкурентних переваг у конкурентних стратегіях, де організація формулює цілі і визначає спосіб досягнення своїх стратегічних орієнтирів. Конкретизація загальних стратегій у форматах конкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції організації, її характеристик. Зміст конкурентної стратегії організації базується на особливостях її функціонування, стадії розвитку, набутому конкурентному статусі тощо, і має відбивати особливості національної економіки, галузеві аспекти, а також такі суб'єктивні чинники, як бачення їхніми керівниками перспектив розвитку.

Конкуренція на ринку освітніх послуг примушує заклади вищої освіти розробляти власні конкурентні траєкторії за принципом максималізації наявних і потенційних конкурентних переваг ЗВО у конкретних сегментах ринку з урахуванням офіційного статусу ЗВО і масштабу розв'язуваних ним завдань.

Нові умови функціонування закладів вищої освіти вимагають сучасних підходів до організації їх діяльності, гнучкого управління, більш професійного й швидкого реагування на поточні виклики і на потенційні впливи у перспективі. Тобто, ЗВО однозначно визначається як повноправний учасник ринкових відносин і виступає на ринку освітніх послуг суб'єктом підприємницької діяльності.

Є справедливим у такому випадку використання стратегічних моделей, що застосовуються іншими економічними агентами, які формалізують свою поведінку на ринку за конкурентною ідеологією.

Методології розроблення конкурентної стратегії організації присвячено багато праць вітчизняних і зарубіжних вчених: М. Портера, І. Ансофа, А. Томпсона, А. Стрікланда, Г. Мінцберга, П. Ільчука, О.М. Тищенко, З.Є. Шершньової, В.Г. Шинкаренко, Г.А. Азоєва, М.І. Книша, М.І. Круглова та ін. Хоча опубліковані підходи не вичерпують дискусію щодо однозначного визначення поняття «конкурентна стратегія» (таблиця).

Зберігаючи раціональне зерно у різних тлумаченнях відносно конкурентної стратегії закладу вищої освіти можна сформулювати дефініцію у такій редакції:

конкурентна стратегія ЗВО є інструментом довгострокового планування його діяльності на ринку освітніх послуг на основі визначення цілей і шляхів досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем, формування та утримання переваг у конкурентній боротьбі за критеріями оптимізації розподілу й ефективного використання ресурсів і зусиль та цільової результативності.

На сьогодні існує велика різноманітність та варіативність підходів до понятійного визначення конкурентних стратегій.

Так, у наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених (І. Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер, А. Юданов, Л. В. Балабанова, А. Е. Воронкова, Р. Грант, І. У. Зулкарнаєв, І. Б. Іванов, О. А. Паршина, В. С. Сластенко), поруч із загальною класифікацією стратегій організацій, пропонується класифікація саме конкурентних стратегій.

Систематизація науково-методичних підходів щодо тлумачення поняття «конкурентна стратегія»

Автор	Визначення
Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко [3, с. 83]	Конкурентна стратегія - глобальний план досягнення мети фірми, що передбачає певну її поведінку на ринку.
А. Е. Воронкова [5, с. 62]	Конкурентна стратегія - це розробка пропозицій на підставі наявних конкурентних переваг підприємства, які задовольнятимуть потреби цільових споживачів у більшій мірі, чим пропозиції конкурентів.
Р. Грант [6, с. 127]	Конкурентна стратегія - це комплексний план дій підприємства на ринку відносно фірм-конкурентів. Суть конкурентних стратегій полягає в тому, що вони сприяють збільшенню чи утриманню підприємством свого положення на ринку відносно конкурентів.
Р. А. Довбуш [8, с. 146]	Конкурентна стратегія полягає у тому, щоб відрізнятись від інших. Це означає свідомий вибір певного комплексу заходів по створенню унікальної цінності. Сутність стратегії складається з двох аспектів: рішення виражати по-іншому традиційні атрибути присутності підприємства на ринку, чи рішення застосовувати нові атрибути присутності на ринку.
І. З. Должанський [7, с. 94]	Конкурентна стратегія - це елемент загальної стратегії компанії (корпоративної стратегії), який дає змогу зрозуміти як компанія повинна використовувати свої обмежені ресурси для досягнення максимального результату у збільшенні продажів та прибутковості від продажів у довгостроковій перспективі.
М. Г. Долинська, І. А. Соловійов [9, с. 75]	Конкурентна стратегія - це комплекс ресурсів і можливостей підприємства, що забезпечують отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей.
П. Ф. Друкер [17]	Конкурентні стратегії - це сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку.
Ф. Котлер [10]	Конкурентна стратегія - це концепція і підпорядкована їй система дій підприємства, спрямованих на досягнення довгострокових конкурентних переваг; це набір правил поведінки в обраних стратегічних сферах бізнесу, якими підприємство керується для досягнення поставлених цілей у кожній сфері в умовах конкуренції.
М. Портер [14]	Конкурентні стратегії - це основні напрямки зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової орієнтації. Конкурентні стратегії підприємства узагальнюють модель поведінки, що забезпечує координацію та поєднання компліментарних цілей і ресурсів підприємства з метою отримання довгострокових конкурентних переваг.
Е. Сандей [13, с. 68]	Конкурентні стратегії визначають різні підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній стратегічній сфері бізнесу і спрямовані на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку, забезпечення і підтримку довгострокових конкурентних переваг.
А. Ю. Юданов [16, с. 264]	Конкурентна стратегія - це комплекс дій, спрямований на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку, забезпечення і підтримання довгострокових конкурентних переваг у конкретній сфері діяльності підприємства.
З. Шершньова [15]	Конкурентна стратегія – це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага.
Дж. О'Шонессі [12]	Конкурентна стратегія - це комплексна програма дій, спрямована на аналіз і вибір ринків збуту, виготовлення товарів та послуг для них, встановлення цін і способів реалізації на ринку.

Кожна стратегія конкуренції відповідає уявленню економічного агента про його становище на ринку і передбачає специфічні підходи до управління власним господарським механізмом.

Так, наприклад, класифікація конкурентних стратегій, розроблена Г. Азоєвим [2, с. 28], ґрунтується на концепції, згідно з якою організації, що функціонують у певному ринковому сегменті, поділяють на лідери, організації з сильною конкурентною позицією, організації зі слабкою конкурентною позицією та аутсайтери.

Підхід, який запропоновано М. Портером, базується на визначенні типу конкурентної переваги і підходить для вузькоспеціалізованих організацій [14]. Класифікація конкурентних стратегій за Ф. Котлером більше організована за ознакою характеру дій, ступеню їх агресивності [10]. А. Юдановим запропоновано класифікацію конкурентних стратегій за факторним підходом [16]. Така класифікація підходить до широкого кола організацій, які є неоднорідними за специфікою діяльності. Підхід, який запропоновано О. С. Віханським, базується на життєвому циклі товару або організації [4].

На основі аналізу дії сил конкуренції М. Портером було виділено три базові конкурентні стратегії у залежності від цільового ринку і типу конкурентної переваги: стратегія лідерства за витратами, диференціація, концентрація у сегменті (фокусування, спеціалізація) [14].

Для суб'єктів ринку освітніх послуг матриця М. Портера може бути спроєкована наступним чином:

Конкурентна перевага	Менші витрати	Диференціація діяльності
Сфера конкуренції Ринок масової освіти: широкий доступ до освіти; стандартизовані умови вступу; можливість бюджетного фінансування навчання; теоретична підготовка; невідповідність переліку спеціальностей потребам ринку праці.	Лідерство у витратах на ринку масової освіти	Диференціація на ринку масової освіти
Ринок вузькоспеціалізованої освіти: обмежений доступ до освіти; підвищені умови вступу; висока вартість навчання; спеціальності, найбільш затребувані ринком праці; високий рівень практичної підготовки; висока конкурентоспроможність випускників	Фокусування на витратах на ринку вузькоспеціалізованої освіти	Сфокусована диференціація на ринку елітної вузькоспеціалізованої освіти

Стратегія лідерства за витратами передбачає раціоналізацію витрат по всіх видах діяльності, ретельний контроль за рівнем постійних витрат, змістом інвестицій в освіту, розробку нових освітніх послуг, маркетингових механізмів ефективного їх просування на ринку. У центрі уваги – переваги у витратах у порівнянні з конкурентами при співставній якості послуг.

Конкурентна перевага у вигляді менших витрат проявляється на ринку у відносно низьких цінах на освітні послуги співставної якості. Прийняття ЗВО такої стратегії є доцільним, якщо він орієнтується на ринок масового освіти і має високу ринкову частку, або на вузьку нішу - вузький сегмент освітнього ринку, пропонуючи обмежений набір вузькоспеціалізованих навчальних програм за низькими цінами.

При реалізації стратегії лідерства за витратами заклад вищої освіти розширює свою частку ринку за рахунок більш низьких цін на освітні послуги.

У даному випадку ЗВО формує перевагу за витратами через економію в основному за рахунок витрат на розвиток матеріально-технічної бази, інфраструктури, на оплату праці співробітників і викладачів і т. ін. Такий підхід є небезпечним з точки зору збереження високої якості послуг, що може вплинути у свою чергу на рівень на конкурентоспроможності ЗВО в цілому.

Конкурентна перевага у вигляді диференціації на ринку освітніх послуг передбачає пропозицію більш якісних послуг за вищими цінами в масовому сегменті освітнього ринку. Часто більш висока якість послуг безпосередньо пов'язується з вже набутим іміджем і брендом ЗВО. Тому таку стратегію обирають переважно найпрестижніші державні ЗВО. До стратегічних намірів можуть включатися, наприклад, відкриття нових факультетів, кафедр, підвищення рівня технічної оснащеності аудиторій і лабораторій у відповідності до сучасних вимог до змісту підготовки кваліфікованих фахівців за новими спеціальностями, високої якості і потенціалом працевлаштування випускників з гідним рівнем заробітної плати.

У разі якщо ВНЗ пропонує високоякісні послуги, але у вузькій ніші, він потрапляє в сегмент елітної освіти - найдорожчої і найякіснішої.

Між іншим, стратегія диференціації має статус і загальної стратегії організації, спрямованої на створення і / або на посилення конкурентних переваг [14]. Стратегія диференціації має реалізувати прагнення організації до унікальності в якомусь важливому аспекті, до популярності, що породжує позитивне ставлення до неї масового споживача. Це відповідає запиту суспільства щодо соціальної функції всієї системи вищої освіти: досягнення високого рівня якості освітніх послуг. Слід зауважити, що хоча в умовах інноваційного розвитку якість освіти розглядається як домінуючий фактор конкурентоспроможності. Споживачі можуть оцінювати діяльність освітніх установ непрофесійно, спираючись на суб'єктивні оцінки. Тому, при такій конкурентній стратегії керівництву ЗВО необхідно формувати споживчу аудиторію достовірною інформацією про діяльність ЗВО і створенням позитивної думки громадськості.

Класифікація конкурентних стратегій за Ф. Котлером ґрунтується на усвідомленні ролі та місця певної організації, її конкурентів. Відповідно до частки ринку, яку утримує організація, пропонується розрізнити чотири типи конкурентної стратегії: лідера, атакування лідера, переслідування лідера та фахівця [10].

Для обрання ефективної конкурентної стратегії за цим підходом заклад вищої освіти має попередньо визначити власну конкурентну позицію на ринку освітніх послуг:

«лідер ринку» - це ЗВО з найбільшою часткою ринку, який утримує свою позицію, розширює її та є «еталоном», відносно якого проводиться порівняння своїх можливостей інших конкурентів;

«претендент на лідерство» - це позиція, яку може займати один або кілька ЗВО, які не є лідерами, але агресивно наступають у збільшенні частки ринку; це найбільші виробники освітніх послуг, але вони розвиваються і намагаються розширити зайняту частину ринку за рахунок втрат позицій конкурентами;

«наслідувач» - цю позицію може займати ЗВО з невеликою часткою ринку, що не володіє достатніми ресурсами, ринковою позицією та завдяки інноваційним перетворенням і розробкам прагне стати «претендентом» або «лідером»;

фахівець – займає вузьку ринкову нішу, спеціалізуючись на певних освітніх послугах або споживачах.

А. Юдановим визначено чотири типи конкурентних стратегій: віолентна, патієнтна, комутантна, експлерентна [16], які обираються за такими мотивами:

- тип виробництва (масове, спеціалізоване, універсальне, експериментальне);

- розмір організації (великий, середній, малий);

- стійкість організації до впливу факторів (висока, низька);

- витрати на НДДКР (великі, середні, малі);

- вид конкурентних переваг (висока продуктивність, пристосованість до ринку, гнучкість, випередження у нововведеннях).

Отже, вибір конкурентної стратегії для закладу вищої освіти, перш за все, залежить від внутрішніх властивостей і від його розмірів.

Стратегії великих ЗВО (стратегії віолентів) дуже різні і мають в своїй орієнтації три обов'язкові компоненти: націленість на масовий збут і значний дохід, стандартна якість, низькі і постійні ціни. Найчастіше ними застосовуються стратегії масової спрямованості, котрі орієнтовані на широкий споживчий ринок. До стратегій великих ВНЗ відноситься стратегія широкого проникнення. Вона застосовується суб'єктом на ринках великої місткості, якщо наявні достатні власні ресурси. Одна з найпопулярніших стратегій великих ВНЗ - стратегія «фірмової послуги», що передбачає виконання певних умов: постійна якість і рівень цін. «Фірмові послуги» легко виділяються із загальної маси і викликають у свідомості споживачів сприятливі асоціації. Бренд ЗВО, зокрема, престижність його диплому, складають ядро цієї стратегії.

Для закладів вищої освіти середнього розміру доцільно застосовувати два види стратегій: патієнтну (стратегію ринкових ніш) і експлерентну (ризикову, орієнтовану на використання переваг інноваційних освітніх продуктів і технологій).

При виборі патієнтної стратегії освітній заклад має бути готовий до жорсткої конкуренції. Це потребує постійного моніторингу за внутрішніми процесами і зовнішніми конкурентними загрозами, негайно реагувати на будь-які зміни ситуації в ніші.

Експлерентна стратегія відрізняється тим, що реалізується ЗВО за технологічно новими науковими напрямками, а шлях до досягнення стратегічних цілей ризикований і не гарантує досягнення кінцевого результату. Адже у таких ЗВО зазвичай немає конкурентів.

Малі ЗВО можуть бути віднесені до двох груп: ті, хто пропонує декілька постійних видів освітніх послуг, сповідують тим самим стратегію «хитрих лисиць». Інша категорія - «сірі миші», що намагаються реалізувати широкий спектр освітніх послуг, при цьому не здатні за своїми ресурсним можливостям забезпечити достатню якість. Життєвий цикл діяльності таких ЗВО є найкоротшим.

Отже, вибір конкурентної стратегії визначається положенням закладу вищої освіти на ринку, його потенціалом і традиціями діяльності, специфікою освітніх продуктів, кон'юнктурою ринку, а також залежить від структури і методів управління.

Таким чином, існуючі класифікації конкурентних стратегій та їх характеристики, по суті не суперечать, а скоріше доповнюють одна одну, є похідними і це створює умови для їх комбінування. Досліджені теоретичні проблеми класифікації видових проявів конкурентних стратегій, їх аналізу можуть у подальшому розвиватися у раціональних конфігураціях і забезпечувати закладам вищої освіти вибір найефектнішого варіанту в умовах загострення конкурентної боротьби.

Список використаних джерел

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2001. – 270 с.
2. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – Москва : Изд-во «ОАО «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
3. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецк : Донец. гос. ун-т экономики и торговли, 2004. – 147 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление [учебник; 2-е изд.] / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 1999. – 386 с.
5. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : [монография] / А.Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во Вост.-укр. нац. ун-та, 2000. – 315 с.
6. Грант Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант ; пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 560 с.
7. Дементьева А. В. Конкурентоспособность международных компаний / А. В. Дементьева // Маркетинг. – 2000. – № 3. – С. 14–28.
8. Довбуш Р.А. Управление конкурентоспособностью предприятий : [підручник] / Р.А. Довбуш, А.Л. Зозуля. – Харків : Основа, 2003. – 250 с.

9. Долинская М.Г. *Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции* / М.Г. Долинская, И.А. Соловьёв. – Москва : Экономика, 1999. – 143 с.
10. Котлер Ф. *Маркетинг менеджмент*. /пер. с англ. – СПб.: Питер, 2003.
11. Натрошвілі С.Г. *Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика : монографія* / С.Г. Натрошвілі. – К.: КНУТД, 2015. – 320 с.
12. О'Шонесси Дж. *Конкурентный маркетинг: стратегический подход* / Дж. О'Шонесси ; пер. с англ. Д. Ямпольского. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 864 с.
13. Попов В.Н. *Системный анализ в менеджменте : [учебное пособие]* / В. Н. Попов. – Москва: КНОРУС, 2007. – 304 с.
14. Портер М. *Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів* / М. Портер; пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – Київ : Основи, 1997. – 390 с.
15. Шершньова З.Є. *Стратегічне управління [підручник]* / З.Є.Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 358 с.
16. Юданов А.Ю. *Конкуренция: теория и практика : [учебное пособие]* / А.Ю. Юданов. – [2-е изд., с испр. и доп.]. – Москва : Ассоц. авторов и издателей «Тандем» : ГНОМ-ПРЕСС, 2003. – 457 с.
17. Drucker P.F. *Managing in Turbulent Times* / P.F. Drucher. – New York: Harper & Row, 1980. – 312 p.

References

1. Azoyev G.L. *Competition: Analysis, Strategy and Practice*. - M.: Economics and Marketing Center, 2001. - 270 p.
2. Azoyev G.L., Chelenkov A.P. *Competitive Advantages of the Firm*. - Moscow: Publishing house «OJSC» NOVOSTI «, 2000. - 256 p.
3. Balabanova L.V., Krivenko A.V. *Managing the Competitiveness of Enterprises on the Basis of Marketing*. - Donetsk: Donets. state University of Economics and Trade, 2004. - 147 pp.
4. Vikhansky O.S. *Strategic management [textbook; 2 ed.]*. - M .: Gardariki, 1999. - 386 p.
5. Voronkova A.E. *Strategic management of the competitive potential of the enterprise: diagnostics and organization: [monograph]* - Lugansk: Publishing house Vost-uk. nats Un-ta, 2000. - 315 p.
6. Grant R. *Modern Strategic Analysis ; per. from english ed. V. N. Pundova*. - St. Petersburg: Peter, 2008. - 560 p.
7. Dementieva A.V. *Competitiveness of international companies // Marketing*. - 2000. - No. 3. - pp. 14-28.
8. Dovbush R.A., Zozulya A.L. *Management of the competitiveness of enterprises*. - Kharkiv: Osнова, 2003. - 250 s.
9. Dolinskaya M.G., Solovyov I.A. *Marketing and competitiveness of industrial products*. - Moscow: Economics, 1999. - 143 p.
10. Kotler F. *Marketing Management*. / per. from english - St. Petersburg: Peter, 2003.
11. Natroshvili S.G. *Strategic management of a higher educational institution: theory, methodology, practice: monograph*. - K .: KNUТD, 2015. - 320 p.
12. O'Shanksy J. *Competitive Marketing: A Strategic Approach ; per. from english D. Yampolsky* - St. Petersburg: Peter, 2002. - 864 p.
13. Popov V.N. *System analysis in management: [tutorial]*. - Moscow: KNORUS, 2007. - 304 p.
14. Porter M. *Competition Strategy: A Methodology for Analyzing Industries and Competitor Activities ; per. from english A. Oliynyk, R. Selsky*. - Kyiv: Fundamentals, 1997. - 390 p.
15. Shershnova Z.E., Oborskaya S.V. *Strategic Management [textbook]*. - K .: KNEU, 1999. - 358 p.
16. Yudanov A.Yu *Competition: Theory and Practice: [tutorial]*. - [2nd ed., With correction. and add.]. - Moscow: Assoc. authors and publishers of «Tandem»: GNOME-PRESS, 2003. - 457 pp.
17. Drucker P.F. *Managing in Turbulent Times*. - New York: Harper & Row, 1980 - 312 p.

ДАНИ ПРО АВТОРІВ

Гуляєва Наталія Миколаївна, професор кафедри економіки та фінансів підприємства, канд. екон. наук
e-mail: Gulaeva@knteu.kiev.ua

Бідюк Алла Миколаївна, в.о. директора Інституту вищої кваліфікації
e-mail: bidiuk@bigmir.net

Київський національний торговельно-економічний університет
вул. Киото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ДАНИЕ ОБ АВТОРАХ

Гуляева Наталья Николаевна, профессор кафедры экономики и финансов предприятия, канд. экон. наук
e-mail: Gulaeva@knteu.kiev.ua

Бидюк Алла Николаевна, и.о. директора Института высшей квалификации
e-mail: bidiuk@bigmir.net

Киевский национальный торгово-экономический университет
ул. Киото, 19, г. Киев, 02156, Украина

DATA ABOUT THE AUTHORS

Gulyaeva Nataliya, Professor of the Department of Economics and Finance of the enterprise, PhD in economics.
e-mail: Gulaeva@knteu.kiev.ua

Bidiuk Alla, Director of the Institute of Higher Qualification
e-mail: bidiuk@bigmir.net
Kyiv National University of Trade and Economics
Ukraine, 02156, Kyiv, 19, Kyoto str.

УДК 336.14

DOI: 10.5281/zenodo.1220867

РОЗВИТОК РОЗУМНОГО ЗРОСТАННЯ В УКРАЇНІ

**Малишко В.В.,
Євтушенко Н.М.,
Гордніченко Ю.В.**

Предметом дослідження є розумне зростання.

Метою є дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку розумного зростання в Україні.

Методи, що були використані в процесі дослідження: метод порівняльного аналізу, узагальнення, статистичний та інші методи дослідження.

Результати роботи. Проаналізовано розумне зростання в Україні. Приділено увагу пріоритетам та цілям, які повинні бути ключовими в «Європі 2020», а їх досягнення матиме вирішальне значення для нашого успіху в 2020 році.

Галузь застосування результатів: Міністерство освіти і науки України, Міністерство фінансів України, Верховна Рада України.

Висновки. В Україні важливим напрямком діяльності держави і регіонів має стати розумне зростання, яке залежить від потенціалу вищої освіти, науки, вітчизняних фахівців, ролі університетів в інноваційному розвитку, технологічному та індустріальному розвитку регіональних та національної економіки.

Ключові слова: розумне зростання, інновації, глобалізація, синергетичний ефект, Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», європейська стратегія «Європа 2020», рамкова програма «Горизонт 2020».

РАЗВИТИЕ РАЗУМНОГО РОСТА В УКРАИНЕ

**Малышко В.В.,
Евтушенко Н.Н.,
Гордниченко Ю.В.**

Предметом исследования является разумный рост.

Целью является исследование теоретических и практических аспектов развития разумного роста в Украине.

Методы, использованные в процессе исследования: метод сравнительного анализа, обобщения, статистический и другие методы исследования.

Результаты работы. Проанализировано разумный рост в Украине. Уделено внимание приоритетам и целям, которые должны быть ключевыми в «Европе 2020», а их достижение будет иметь решающее значение для нашего успеха в 2020 году.

Область применения результатов: Министерство образования и науки Украины, Министерство финансов Украины, Верховная Рада Украины.

Выводы. В Украине важным направлением деятельности государства и регионов должен стать разумный рост, который зависит от потенциала высшего образования, науки, отечественных специалистов, роли университетов в инновационном развитии, технологическом и индустриальном развитии региональных и национальной экономики.

Ключевые слова: разумный рост, инновации, глобализация, синергетический эффект, Стратегия устойчивого развития «Украина – 2020», европейская стратегия «Европа 2020», рамочная программа «Горизонт 2020».

THE DEVELOPMENT OF REASONABLE GROWTH IN UKRAINE

**Malyshko V.,
Evtushenko N.,
Horodnichenko Y.**

Subject of research is smart growth.

The aim is to study theoretical and practical aspects of smart growth in Ukraine.

Methods which were used in course of research: method of comparative analysis, generalization, statistical and other research methods.

Study results. Analyzed smart growth in Ukraine. Attention is paid to the priorities and objectives that should be key in the «Europe 2020», and their achievement will be crucial to our success in 2020.

Application of results: Ministry of education and science of Ukraine, Ministry of Finance of Ukraine, the Verkhovna Rada of Ukraine.