

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**І. М. Труніна, М. Ю. Білик**

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

ORCID 0000-0002-9660-3708; 0000-0002-7416-1830

Нові «виклики», які постають перед закладами вищої освіти (ЗВО), диктують необхідність підвищення ефективності управління в умовах посилення конкуренції за ресурси і споживача. У статті проаналізовано концепції стратегічного менеджменту при формуванні конкурентних переваг закладів вищої освіти. Автори пропонують теоретичну розробку та обґрунтування концептуальної схеми формування конкурентних переваг закладів вищої освіти на основі застосування ресурсної концепції і концепції стейкхолдер менеджменту. Виділення основних груп стейкхолдерів підтверджує, що заклади вищої освіти є прикладом стейкхолдер-організації, оскільки може бути виділено як мінімум шість таких груп, однаково важливих для нього в тому сенсі, що відносини з кожною групою критичні з точки зору існування в довгостроковій перспективі. В основі ресурсного підходу лежать такі поняття, як ресурси, здібності і компетенції. Комбінації розглянутих вище підходів найбільш повно враховують фактори, що впливають на заклади вищої освіти в ході формування стратегії.

Ключові слова: ресурсна концепція, конкурентна перевага, заклад вищої освіти, управління, стратегія.

АКТУАЛЬНІСТЬ РОБОТИ В умовах глобалізації ринку освітніх послуг, зміни уявлення про конкурентні переваги та шляхи їх отримання та утримання, важливою науковою та практичною задачею є пошук нових ідей щодо формування успішних стратегій сучасного закладу вищої освіти.

Демографічний спад і реформи освіти, призводять до посилення конкуренції за ресурси і споживача. Одночасно з цим, пріоритет завдань забезпечення фінансової стабільності в цільових установках більшості ЗВО при недостатній увазі до потреб суспільства призвів до загрозливого наростання асиметрії між потребами груп зовнішнього і внутрішнього оточення і здатністю ЗВО їх задовольняти. Разом з тим саме у взаєминах з цими групами лежать основні конкурентні переваги сучасного освітнього закладу, що забезпечують доступ до кращих ресурсів. Більш того, здатність ЗВО задовольняти вимоги зацікавлених сторін стає головною умовою його існування. Це викликає необхідність розгляду діяльності та систем управління ЗВО з позицій теорії зацікавлених сторін (стейкхолдерських теорії фірми).

Дослідженням формування конкурентних переваг закладів вищої освіти займалися такі вітчизняні вчені, як Труніна І.М. [1, с. 65] Проблеми раціональності управління у контексті реформування вищої освіти і підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти висвітлені у монографії Почтовюка А. Б. [2, с. 86; 3, с. 32] Концепцію сталого розвитку як основи конкурентоспроможності ЗВО досліджує у своїх працях Ховрак І. В. [4, 5]. У монографії [6] представлено результати дослідження проблематики забезпечення збалансованого регіонального розвитку шляхом впровадження концепції соціальної відповідальності закладами вищої освіти. У наукових працях Т. М. Нефедової, І. О. Тарасенка [7] розроблено концептуальну модель формування конкурентоспроможності вищих навчальних закладів на основі реалізації конкурентного потенціалу, виділено етапи аналізу рівня реалізації конкурентного потенціалу в контексті управління конкурентоспроможністю.

МАТЕРІАЛ І РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ. Базою для аналізу досліджень основних концепцій стали ресурсна концепція, інтегральна концепція

«5Р» Генрі Мінцберга, управління ланцюгом створення цінності Майкла Портера, підхід з точки зору стейкхолдерів Едварда Фрімена. Розпочати необхідно із ресурсної концепції, яка з'явилась як елемент теорії фірми та інституційної економіки в свій час. Робота Едіт Пенроуз (Edith Penrouse) «Теорія зростання фірми» 1959 р. заклала основи для розвитку багатьох концепцій стратегічного менеджменту. Так, за ствердженням Р. Гранта [8], Едіт Пенроуз була першою вченою, яка зауважила, що конкурентні переваги можуть бути причиною зростання фірми, і саме інновації надають такі конкурентні переваги, а інновації, в свою чергу, з'являються внаслідок доречного використання комбінації з компетенцій, невикористаних ресурсів та знань.

Крім значного внеску ресурсної теорії у концепцію ключових компетенцій, необхідно відзначити, що вона проявляється і досі в інструментарії стратегічного менеджменту, такому як SWOT- та SWN-аналіз, портфоліо-аналіз, в аналізі ланцюга цінності, та багато інших.

Таким чином, в широкому сенсі ресурсний підхід включає в себе організаційний ресурс (процесний) і пов'язаний із стратегічною гнучкістю організації компанії (наявністю динамічних здібностей). Прискорює темп змін у зовнішньому середовищі визначив появу і розвиток нової концепції «динамічних здібностей» Д. Тиса і Г. Пізано, згідно з якою організація може розвинути здатність змінювати існуючу ресурсну базу в залежності від п'яти мінливих умов у зовнішньому економічному середовищі [9, с. 40].

Інтегральна концепція Генрі Мінцберга (Henry Mintzberg) [10, с. 20] цікава тим, що об'єднує в поняття стратегії такі елементи, як: план, прийом, патерн, позицію та перспективу. Ці елементи і досі служать акумулювальними характеристиками стратегії, вони мають досить загальний характер, але на той час концепція «П'яти Пі» була революційною.

Ланцюг цінності (Value Chain) Майкла Портера [8, с. 32] служить інструментом діагностики потенційних джерел конкурентних переваг. На відміну від ресурсного підходу цей підхід – процесний, оскільки компанія розглядається як сукупність різних видів діяльності, спрямованих на науковий розроблення та дослідження, виробництво, маркетинг, достав-

лення та обслуговування своїх продуктів, які об'єднані у ланцюг.

Модель конкурентних сил М. Портера критикували за відсутність у ній сил держави та суспільства. Якщо про роль держави у структуруванні конкурентних сил галузі можна дискутувати, то роль суспільства, дійсно, була недооціненою, і у відповідь з'являється праця Едварда Фрімена (Edward Freeman) «Стратегічний менеджмент: підхід з позиції стейкхолдерів» [10]. Ідеями для формування цього підходу служили для Е. Фрімена праці з теорії конкуренції (зокрема праці Адама Сміта), література з корпоративного планування (зокрема праці Ігоря Ансоффа), теорії систем (зокрема праці Расела Акоффа), корпоративної соціальної відповідальності та теорії організацій. Ця концепція інтегрує ресурсну та ринкову концепції фірми, але додає етичні, політичні та соціальні елементи.

Формування довгострокової конкурентної переваги здійснюється шляхом розвитку існуючих та створення нових ресурсів і здібностей організації та їх унікальних комбінацій. Унікальність ресурсів, здібностей, як відтворюваних, так і відмінних, і методів їх використання та різних комбінацій створюють ту синергію, яка забезпечує характеристики і здібності організації, що не піддаються копіюванню конкурентами, і обумовлюють певну і стійку лінію поведінки і результативне існування організації в досить тривалій перспективі. Динамічні здатності є потенціал ЗВО в розпізнанні нових можливостей, що з'являються у швидко змінюваному середовищі, і їх використанні шляхом інтегрування, створення і реконфігурації компетенцій. Здатність ЗВО до адаптації запитів стейкхолдер-організації закладена в її динамічних здібностях.

В економічній діяльності ЗВО вплив стейкхолдерів необхідно враховувати в процесі розробки як стратегічної складової, так і операційних програм розвитку. У процесі взаємодії між ЗВО і стейкхолдерами складаються економічні відносини, як на рівні конкуренції, так і в рамках взаємовигідного співробітництва.

Успішний розвиток сучасного закладу вищої освіти передбачає активну взаємодію і співпрацю із значною кількістю організацій, спільнотами, групами і індивідами, які так чи інакше з ним пов'язані, залежать від нього, диктують свої вимоги, можуть впливати або бути корисними. Всі вони володіють своїми інтересами, які, з одного боку, не можна не враховувати, а з іншого - можливо зробити своєю конкурентною перевагою або навіть покласти в основу діяльності. Ці інтереси можуть носити різноспрямований або часто суперечливий характер, з різною інтенсивністю впливаючи на траєкторію розвитку університету.

Сучасний ЗВО є яскравим прикладом стейкхолдер-організації, оскільки може бути виділено як мінімум шість таких груп, однаково важливих для нього в тому сенсі, що відносини з кожною групою критичні з точки зору існування в довгостроковій

перспективі. Дослідники [1-3, 5-7] виділяють дві групи стейкхолдерів, які визначені щодо зовнішнього і внутрішнього середовища освітньої організації. До зовнішніх стейкхолдерів вони відносять: державу, регіональні органи влади та місцевого самоврядування, роботодавців, абітурієнтів та їх батьків, освітні організації, громадські організації, зацікавлені у соціальному партнерстві. Внутрішні стейкхолдери ЗВО: студенти і їх батьки, науково-педагогічні працівники, адміністративно-управлінський апарат освітньої організації.

Узагальнюючи підходи представників стратегічного менеджменту вважаємо за доцільне представити концептуальну схему формування конкурентних переваг ЗВО на основі ресурсної концепції та стейкхолдер менеджменту (рис. 1).

Автори визначають місію, цілі і завдання освітньої організації в такий спосіб:

1) місія: генерація і впровадження нових знань, забезпечення інноваційного розвитку суспільства кадрами вищої кваліфікації;

2) цілі: формування конкурентоспроможності та конкурентних переваг за допомогою розвитку наукового і освітнього та інших видів потенціалу;

3) завдання: здійснення дослідницької та освітньої діяльності на високому якісному рівні; національне лідерство в виділених областях наукових досліджень; отримання студентами унікальних знань як результату освітньої та наукової діяльності; формування наукової, освітньої та технологічної бази для соціально-економічного розвитку країни та регіону; розробка унікальних освітніх програм, забезпечення збалансованого розвитку освітньої організації при реалізації поставлених завдань.

При формуванні конкурентних переваг ЗВО доцільно керуватися рядом принципів: цінності, багатоаспектності, незворотності, актуалізації, інформаційної забезпеченості [1; 3-4].

Принцип цінності. Він означає, що найбільший економічний інтерес представляють ті конкурентні переваги, які мають найбільший вплив на рівень конкурентоспроможності ЗВО.

Принцип багатоаспектності. Суть його полягає в тому, що відбір і реалізація економічно найбільш значущих переваг повинні базуватися на використанні багатокритеріального підходу.

Принцип актуалізації. Він виходить з необхідності своєчасного внесення необхідних корективів в систему певних пріоритетних конкурентних переваг внаслідок змін, що постійно відбуваються в макро- і мікросередовищі.

Принцип інформаційної забезпеченості. Суть його полягає в тому, що при відсутності необхідних або достовірних даних із відповідних конкурентних переваг вони не повинні включатися в сформовану систему пріоритетних переваг. Джерелом формування конкурентних стратегічних переваг є ті резерви і ресурси, які є в ЗВО, і інформація, яка доступна ЗВО.

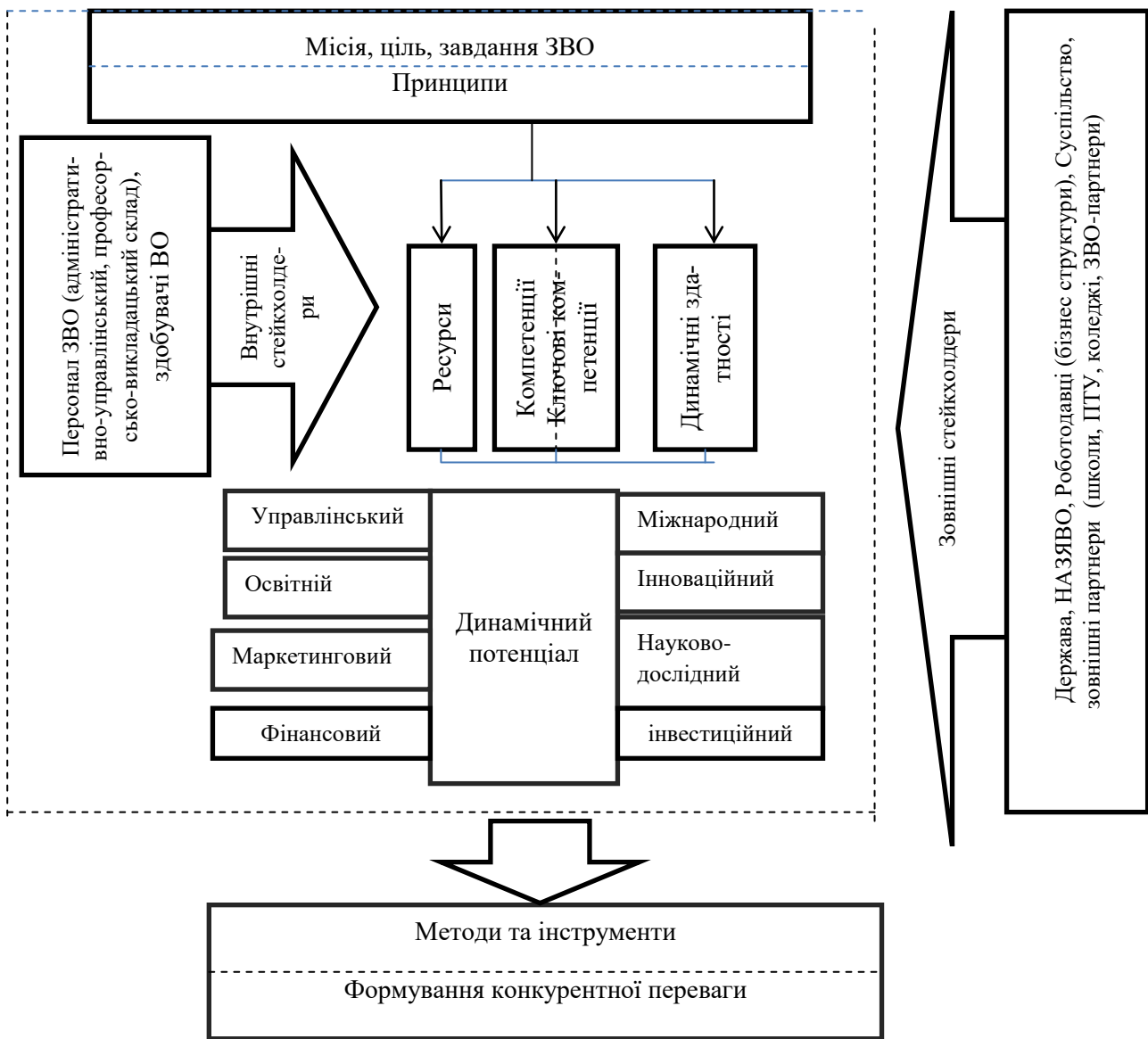


Рисунок 1 – Концептуальна схема формування конкурентних переваг ЗВО на основі ресурсної концепції та стейкхолдер менеджменту (Розроблено авторами)

Ресурсами організації є все її активи, організаційні процеси, здібності, компетенції, інформація, знання, досвід і т.д. Всі ці ресурси перебувають під контролем фірми і допомагають їй ефективно функціонувати. Можна виділити фінансові, матеріальні, організаційні, інформаційні та людські ресурси. Для ЗВО в основі ресурсоорієнтованого підходу розглядаються виняткові рідкісні організаційні ресурси, ядро яких утворюють організаційні навички, досвід знання і вміння персоналу (менеджерів-управлінців, працівників-виконавців та ін.).

Компетенція є певний інформаційний ресурс, що містить досвід, знання і навички щодо способу організації і управління ресурсами і можливостями для досягнення поставлених цілей. Ключова компетенція ЗВО – це компетенції, які відрізняють від конкурентів. Основні ознаки ключових компетенцій:

- труднощі ідентифікації;
- унікальність, складність для копіювання конкурентами;

- складність, залежність від сукупності наявних ресурсів і здібностей

- гнучкість, здатність змінюватися під впливом нових запитів ринку;

- довготривалість як активу організації;

- відповідність стратегії організації запитам ринку;

- можливість партнерства для створення нової ключової компетенції.

Ключовою компетенцією ЗВО будемо називати компетенцію вищого порядку, що бере участь в створенні найбільших конкурентних переваг, тобто що є колективним знанням, що дозволяє організувати і управляти використанням інших компетенцій.

Динамічні здатності є потенціал організації в розпізнанні нових можливостей, що з'являються у швидко мінливому середовищі, і їх використання шляхом інтегрування, створення і реконфігурації компетенцій. Здатність стейкхолдер-організації до адаптації закладена в її динамічних здібностях.

Розглядаючи динамічний потенціал як сукупність всіх видів реалізації потенціалу ЗВО, автори вважають, що за допомогою використання освітнього, науково-дослідницького, інноваційного, інвестиційного, управлінського, маркетингового, міжнародного, комерційного та фінансового потенціалів освітньої організації вищої освіти формується унікальна конкурентна перевага.

Потенціал закладу вищої освіти розглядається як можливість, за допомогою ефективного використання ресурсів забезпечити конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринку освітніх послуг вищої освіти.

- освітній потенціал - здатність ЗВО здійснювати освітню діяльність високого якісного рівня через розробку унікальних освітніх програм;

- науково-дослідний потенціал – здатність здійснювати дослідницьку діяльність і утримувати лідерство в виділених областях наукового знання;

- інноваційний потенціал – здатність надавати унікальні знання як результат синтезу освітньої та наукової діяльності;

- маркетинговий потенціал – здатність забезпечувати конкурентоспроможність своїх освітніх послуг і утримувати (розширювати) власну ринкову частку за допомогою комплексу маркетингу;

- міжнародний потенціал - здатність посідати лідеруючу позицію в порівнянні з конкурентами в міжнародних рейтингах ЗВО;

- інвестиційний потенціал - здатність формувати наукову, освітню та технологічну базу для соціально-економічного розвитку міста, регіону, країни;

- фінансовий потенціал - здатність ефективно використовувати фінансові ресурси та забезпечувати фінансову стійкість;

- управлінський потенціал - здатність системи управління забезпечити виконання місії, цілей і завдань освітньої організації.

Групи стейкхолдерів, які визначені щодо зовнішнього і внутрішнього середовища ЗВО:

1. «Держава» - державні і регіональні органи влади, державні інститути.

2. «Суспільство» - споживачі культурних цінностей, екологічні організації, фонди-грантодавці, меценати, ЗМІ, громадянське суспільство в цілому.

3. «Клієнти» - здобувачі ВО (і їхні батьки)

4. «Співробітники» - всі категорії співробітників (в тому числі адміністративно-управлінський персонал) і професорсько-викладацький склад.

5. «Зовнішні партнери» - школи, технікуми, коледжі інші навчальні заклади початкової та середньої професійної освіти (в тому числі входять до структури вузу), а також ЗВО-партнери.

6. «Бізнес-спільнота» - комерційні організації як споживачі продукту ЗВО (підготовлених випускників), як споживачі освітніх послуг для свого персоналу, як споживачі консалтингових послуг і науково-технічних розробок.

До числа специфічних методів формування конкурентної переваги автори відносять: планування, організацію і контроль освітніх програм, науково-

дослідницької діяльності, впровадження передових освітніх та наукових практик, підготовки кадрів вищої кваліфікації, міжнародної взаємодії в сфері освіти і НДДКР, дослідження ринку освітніх послуг, маркетингових комунікацій і розвитку бренду університету. Специфічні інструменти включають в себе: планування і фінансування НДДКР, видавничої діяльності, проривних напрямків наукових досліджень та інноваційних освітніх програм, впровадження інформаційних технологій, інтеграція освіти і високотехнологічного виробництва, міжнародна академічна мобільність, програми залучення провідних вчених, іноземних студентів та ін.

ВИСНОВКИ. Таким чином, в статті досліджено питання комбінації різних підходів до формування конкурентних переваг закладів вищої освіти. Таке поєднання дозволяє розробляти більш ефективні стратегії, що спираються на конкурентні переваги. Поєднання даних підходів, в першу чергу, пов'язано з використанням і комбінуванням різних видів ресурсів. Підсумком застосування теорії стейкхолдерів є формування конкурентної переваги ЗВО в довгостроковій перспективі. Перспективами подальшого дослідження є виділення і оцінка конкурентних переваг ЗВО на ринку освітніх послуг.

ЛІТЕРАТУРА

1. Труніна І. М. Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності: монографія. Харків: Видавництво «Точка», 2013. 436 с.

2. Pochtovyuk A. Management rationality mechanism formation in higher education. *Actual Problems of Economics*, 2015. No 169. pp. 291–297.

3. Почтовюк А. Б. Вища освіта: методологічні основи раціональності управління: монографія. Кременчук: СВД Олексієнко В.В., 2014. 445 с.

4. Ховрак І. В. Соціальна відповідальність закладів вищої освіти як каталізатор збалансованого регіонального розвитку: монографія. Кременчук: ПП «Бітарт», 2020. 392 с.

5. Холявко Н. І. Сектор вищої освіти в системі інноваційного розвитку національної економіки. *Економіка і управління*. 2014. № 1, 33. 37 с.

6. Khovrak, Inna Higher education institutions as a driver of sustainable social development: Polish experience for Ukraine. *Environmental Economics*. 1, pp. 1–13.

7. Тарасенко І. О. Нефедова Т. М. Проблеми фінансування вищої освіти в Україні в контексті забезпечення конкурентоспроможності. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2013. № 4 (72). С. 177–185.

8. Grant R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation *California management review*. № 33 (3), pp. 114–135.

9. Mintzberg H. The strategy concept I: Five Ps for strategy *California management review*. 1987. № 30 (1). pp. 11–24.

10. Freeman R.E. (1984) *Strategic Management: a Stakeholder Approach* / Boston : Pitman. 1984. 276 p.

FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

I. Trunina, M. Bilyk

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

ORCID 0000-0002-9660-3708; 0000-0002-7416-1830

Purpose. Theoretical substantiation conceptual scheme of formation of competitive advantages of higher education institutions on the basis of resource concept and stakeholder management. **Methodology.** The study was carried out using the method Abstraction and concretization (The process of distraction from insignificant properties, relationships and connections for simultaneous fixation of individual parties and aspects of subjects in compliance with the objectives cognition and tasks research), Idealization (The process of constructing an abstract model endowed with common properties and downtime structure Substantiation of the conceptual scheme and stages of formation of competitive advantages) Content analysis (Evaluation of the content of regulations, theories, concepts, ideas, etc.). **Results.** The formation of long-term competitive advantage is carried out by developing existing and creating new resources and capabilities of the organization and their unique combinations. The uniqueness of resources, abilities, both reproducible and excellent, and methods of their use and various combinations create the synergy that provides the characteristics and capabilities of the organization that can not be copied by competitors, and determine a certain and stable line of conduct and effective existence of the organization perspective. In the economic activity of HEIs, the influence of stakeholders must be taken into account in the process of developing both the strategic component and operational development programs. In the process of interaction between the HEIs and stakeholders, economic relations are formed, both at the level of competition and in the framework of mutually beneficial cooperation. The successful development of a modern higher education institution involves active interaction and cooperation with a large number of organizations, communities, groups and individuals who are somehow connected with it, depend on it, dictate their requirements, can influence or be useful. They all have their own interests, which, on the one hand, can not be ignored, and on the other - it is possible to make their competitive advantage or even the basis of activity. These interests can be multidirectional or often contradictory, with varying intensity influencing the trajectory of the university. **Originality.** Summarizing the approaches of representatives of strategic management, we consider it appropriate to present a conceptual scheme for the formation of competitive advantages of higher education based on the resource concept and stakeholder management. **Practical value.** Prospects for further research are to identify and assess the competitive advantages of higher education institutions in the market of educational services and the formation of an effective strategy.

Key words: resource concept, competitive advantage, higher education institution, management, strategy.

REFERENCES.

1. Trunina, I. M. (2013). Zabezpechennya konkurentospromozhnosti sub'yektiv pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti: monohrafiya. [Ensuring the competitiveness of business entities: a monograph] Kharkiv: Vydavnytstvo «Tochka» [in Ukrainian].
2. Pochtovyuk, A. (2015). Management rationality mechanism formation in higher education. *Actual Problems of Economics*, 169. 291-297 [in English].
3. Pochtovyuk, A. B. (2014). Vyscha osvita: metodolohichni osnovy ratsional'nosti upravlinnya: monohrafiya. [Higher education: methodological bases of rationality of management: monograph]/ Kremenchuk: SVD Oleksiyenko V.V. [in Ukrainian].
4. Khovrak, I. V. (2020). Sotsial'na vidpovidal'nist' zakladiv vyshchoyi osvity yak katalizator zbalansovanoho rehional'noho rozvytku: monohrafiya. [Social responsibility of higher education institutions as a catalyst for balanced regional development: a monograph] Kremenchuk: PP «Bitart» [in Ukrainian].
5. Kholiavko, N. I. (2014). Sektor vyshchoi osvity v systemi innovatsiinoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Higher education sector in the system of innovation development national economy]. *Ekonomika i upravlinnia – Economics and management*, 1, 33-37 [in Ukrainian].
6. Khovrak, Inna (2020). Higher education institutions as a driver of sustainable social development: Polish experience for Ukraine. *Environmental Economics*. 1, 1-13 [in English].
7. Tarasenko, I. O., Nefedova, T. M. (2013). Problemy finansuvannya vyshchoyi osvity v Ukraini v konteksti zabezpechennya konkurentospromozhnosti [Problems of financing higher education in Ukraine in the context of ensuring competitiveness] *Visnyk Kyivsk'oho natsional'noho universytetu tekhnolohiy ta dyzaynu - Bulletin of Kyiv National University of Technology and Design*, 4 (72), 177-185 [in Ukrainian].
8. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation *California management review*. № 33 (3), P. 114-135 [in English].
9. Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy *California management review*. № 30 (1). P. 11-24 [in English].
10. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach* / Boston : Pitman. 276 p. [in English].

Стаття надійшла 31.03.2021.