

Петруня Ю.Є.

доктор економічних наук, професор,
Університет митної справи та фінансів

Петруня В.Ю.

кандидат економічних наук, доцент,
Університет митної справи та фінансів

Єдинак В.Ю.

кандидат економічних наук, доцент,
Університет митної справи та фінансів

Petrunia Yurii, Petrunia Vira, Yedynak Volodymyr

University of Customs and Finance, Ukraine

УПРАВЛІНСЬКИЙ СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УНІВЕРСИТЕТІВ В УКРАЇНІ

MANAGEMENT SITUATION ANALYSIS OF UNIVERSITY ACTIVITIES IN UKRAINE

У статті проведено аналіз зовнішнього середовища діяльності університетів України в контексті надання ними послуг вищої освіти. Увага в дослідженні сконцентрована насамперед на таких факторах зовнішнього середовища, як споживачі, конкурентні умови та вплив держави. Динаміка кількості абітурієнтів, які формують попит на послуги вищої освіти в Україні, не є стабільною. В країні спостерігається досить гостра конкурентна ситуація на ринку послуг вищої освіти. Держава виступає впливовим інститутом регулювання у сфері вищої освіти. Важливими фінансовими інструментами її впливу на діяльність університетів є розподіл коштів на утримання державних університетів та формування державного замовлення на підготовку спеціалістів в різних університетах в розрізі спеціальностей. Проаналізовано особливості застосування на ринку послуг вищої освіти таких інструментів управління, як товарна, цінова та комунікаційна політика університетів.

Ключові слова: ринок послуг вищої освіти, державне регулювання, університет, управління, зовнішнє середовище.

В статті проведено аналіз зовнішнього середовища діяльності університетів України в контексті надання ними послуг вищої освіти. Увага в дослідженні сконцентрована насамперед на таких факторах зовнішнього середовища, як споживачі, конкурентні умови та вплив держави. Динаміка кількості абітурієнтів, які формують попит на послуги вищої освіти в Україні, не є стабільною. В країні спостерігається досить гостра конкурентна ситуація на ринку послуг вищої освіти. Держава виступає впливовим інститутом регулювання у сфері вищої освіти. Важливими фінансовими інструментами її впливу на діяльність університетів є розподіл коштів на утримання державних університетів та формування державного замовлення на підготовку спеціалістів в різних університетах в розрізі спеціальностей. Проаналізовано особливості застосування на ринку послуг вищої освіти таких інструментів управління, як товарна, цінова та комунікаційна політика університетів.

Ключевые слова: рынок услуг высшего образования, государственное регулирование, университет, управление, внешняя среда.

The external business environment of universities in Ukraine has been analyzed in the context of education delivery services. The focus of the analysis is turned to the factors of external business environment namely consumers, competitive conditions, and the influence of the government. The dynamics of the number of graduates that create a demand for university education in Ukraine are not stable. In general, the market capacity of the university education in Ukraine is decreasing. As for some individual segments and different areas of qualifications, the situation is similar. This causes the sharpening of competition on the service markets of the university education in Ukraine. The government serves as a high-powered institute of management. The important financial instruments of the government impact on the university activity are the disposition of funds for the national university support and the organization of the government order for specialists training in different universities for different qualifications. The distribution of state-finance openings in accordance with the external independent evaluation results is a complex issue and requires further research. Universities try to improve their management systems and make them more market-oriented. The usage pattern on the service markets of the university education of such marketing management tools as trade, price, and communicative policies of universities have been analyzed. It is also mentioned that extensive product strategies for universities are almost depleted. In most cases, the price policy is safe; the differentiation of price quotation is relatively imperceptible for the majority of competitors. The positioning strategy remains insufficient at some universities. The development of the marketing of university branches is suggested as one of the components of the university organizational management structure. State regulation of the market of higher education services is characterized by a number of innovations, including those that are quite controversial. In such conditions universities should modernize their management system, especially its market-oriented component.

Key words: service markets of the university education, government control, university, management, external environment.

Постановка проблеми. Управлінський ситуаційний аналіз є фундаментальною складовою частиною аналітичної роботи організації, яка має забезпечити адекватне розуміння поточної ситуації, виявити певні тенденції та оцінити можливі зміни в зовнішньому середовищі в майбутньому.

Заклади вищої освіти (ЗВО) є суб'єктами пропозиції на ринку освітніх послуг. Для абітурієнтів як суб'єктів попиту ці послуги можуть мати безпосередньо платний характер або бути для них бюджетно-трансфертними (безоплатними). В останньому випадку університети отримують відповідні кошти від держави. Практично кожний ЗВО державної форми власності вступає в конкуренцію як за «бюджетні», так і за «контрактні» кошти. Достатньо очевидним є постійне загострення конкуренції між ЗВО України.

Загалом умови діяльності університетів постійно змінюються під впливом, зокрема, змін у державному регулюванні, поведінці абітурієнтів. Якісне проведення ситуаційного аналізу, визначення тенденцій та надання прогнозних оцінок є складними та відповідальними завданнями для управлінців університету. В цьому контексті визначення особливостей ринку вищої освіти в Україні, виявлення домінантних факторів зовнішнього середовища та особливостей їх впливу є важливим підґрунтям для прийняття ефективних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В наукових публікаціях розглядаються різні складові частини середовища діяльності університетів та управління ними. Серед останніх публікацій можна, зокрема, виділити цікаву роботу С. Колліні «Навіщо потрібні університети?», у якій автор наводить ключову думку про те, що призначення університетів не можна розглядати як інструмент допомоги членам суспільства у зароблянні грошей [4]. Відповідним чином держава, насамперед її урядові інститути, визначаючи масштаби та порядок фінансування університетів, не може, на думку С. Колліні, виходити лише з категорій валового внутрішнього продукту, економічного зростання, кар'єри, заробітної плати тощо. У. Боуен провів спеціальне дослідження з питань особливостей вищої освіти в «цифрову епоху» [2]. Безумовно, цифрові технології, формування «цифрового суспільства», карантинні обмеження вносять суттєві зміни як у зовнішнє, так і у внутрішнє середовище діяльності сучасних університетів, отже, відповідним чином мають відображатися в системах управління університетами.

Проблематика маркетингового управління у сфері вищої освіти щорічно розглядається практиками та дослідниками на спеціальних конференціях American Marketing Association [8]. На питаннях удосконалення менеджменту в європейських університетах зосереджена увага HUMANE (Європейська мережа керівників університетського управління) та ESMU (Європейський Центр стратегічного менеджменту університетів), які, зокрема, в рамках стратегічного партнерства з EFMD (Європейський фонд розвитку менеджменту) реалізують програми бенчмаркінгу [9].

Цікаві дослідження проблем ринку вищої освіти та управління провели українські вчені, зокрема А.В. Бабічев [1], А.Ю. Моголова, І.В. Решетникова [5], Л.С. Шевченко [7]. Треба також зазначити, що створення та функціонування в нашій країні Українського центру оцінювання якості освіти, який займається організацією незалежного тестування абітурієнтів, привели до появи можливостей використання нової цікавої статистичної інформації щодо освіти в Україні [6].

Водночас, на наш погляд, існує чимало питань у сфері ринку вищої освіти, ролі держави та вдосконалення управління університетами, зокрема в Україні, що потребують подальшого розвитку наукових досліджень в цьому напрямі.

Мета статті полягає у виявленні основних факторів зовнішнього середовища діяльності університетів України в сучасних умовах та визначенні особливостей їх впливу на розвиток ринково-орієнтованого управління в університетах.

Виклад основного матеріалу. Серед компонентів зовнішнього середовища діяльності університетів в Україні ключового значення в сучасних умовах набувають, на наш погляд, фактори місткості ринку вищої освіти та його державного регулювання.

Місткість ринку вищої освіти в Україні перебуває під впливом низки факторів, таких як демографічна ситуація; реальні доходи людей; здатність абітурієнтів до складання ЗНО; правила вступу до ЗВО; настрої батьків та абітурієнтів щодо вибору країни отримання вищої освіти; політика держави щодо загальної кількості та структури бюджетних місць у ЗВО.

Регіональна структуризація ринку вищої освіти в Україні характеризується тим, що 5 регіонів (20% від їх загальної кількості) домінують на ринку: їх частка складає більше 40% у загальній потенційній його місткості (табл. 1).

У сегментах ринку в розрізі спеціальностей виникають постійні коливання, пов'язані зі змінами у поведінці абітурієнтів та їх батьків. «Поведінкові фактори» виявляються, зокрема, у коливанні кількості абітурієнтів, які отримують сертифікати ЗНО з математики, що впливає на місткість тих сегментів ринку, в яких математика є обов'язковою для вступу. Так, у 2013 р. кількість абітурієнтів, які зареєструвалися для участі в ЗНО з математики, склала 197,5 тис. осіб, у 2016 р. – 132,2 тис. осіб, у 2017 р. – 113,1 тис. осіб, у 2018 р. – 112,02 тис. осіб. Натомість у 2019 р. на ЗНО з математики зареєструвалось 160,8 тис. осіб, а у 2020 р. – 186,1 тис. осіб. Такі зміни в поведінці абітурієнтів пояснюються тим, що для участі у конкурсі на бюджетні місця математика стає обов'язковою умовою для всієї більшої кількості спеціальностей.

Водночас за зростання кількості зареєстрованих на ЗНО з математики спостерігається збільшення частки абітурієнтів, які таке ЗНО не склали (неявка, ануляція результатів, неподолання мінімального порогового рівня). Так, якщо у 2017 р. фактична участь склала 94% від зареєстрованих, 16,46% абітурієнтів не подолали

порогу встановленого мінімального рівня балів, то у 2020 р. частка абітурієнтів, які фактично взяли участь у ЗНО, скоротилась до 81,7%. Одночасно у 2020 р. тільки 71,3% абітурієнтів-учасників змогли подолати пороговий рівень. На рис. 1 відображено динаміку кількості учасників ЗНО з математики у 2016–2020 рр. в розрізі «склав/не склав».

При цьому спостерігається зростання частки абітурієнтів, які не склали ЗНО з математики по всій країні (табл. 2). «Лідером» серед топ-5 регіонів України (на які

припадає більше 40% фізичної місткості ринку вищої освіти) є Дніпропетровська область (кожен третій абітурієнт від числа зареєстрованих у 2020 р. не склав ЗНО).

Таким чином, ЗВО, які працюють у сегментах спеціальностей, для вступу на які потрібен сертифікат ЗНО з математики, безумовно, відчувають коливання змін у попиті, що пов'язані зі ставленням абітурієнтів до складання такого ЗНО.

«Поведінкові фактори» виявляються також у коливаннях бачення, насамперед батьками абітурієнтів,

Таблиця 1

Топ-5 регіонів України за кількістю потенційних абітурієнтів у 2016–2020 рр.

Регіон України	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	кількість	частка, %	кількість	частка, %	кількість	частка, %	кількість	частка, %	кількість	частка, %
Україна	267 167	100	240 889	100	335 687	100	353 813	100	379 299	100
1. Київська область + м. Київ	32 432	12,14	30 255	12,56	41 404	12,33	43 745	12,37	47 738	12,58
м. Київ	20 589	7,71	19 604	8,14	28 432	8,47	30 202	8,54	32 407	8,54
Київська область	11 843	4,43	10 651	4,42	12 972	3,86	13 543	3,83	15 331	4,04
2. Дніпропетровська область	21 641	8,10	19 207	7,97	24 800	7,39	29 263	8,27	31 833	8,39
3. Львівська область	17 408	6,52	16 125	6,69	21 393	6,37	25 537	7,22	27 063	7,14
4. Одеська область	15 852	5,93	14 799	6,14	20 651	6,15	22 313	6,31	23 545	6,21
5. Харківська область	16 832	6,30	15 329	6,36	21 251	6,33	21 644	6,12	23 706	6,25
Всього по регіонах	104 165	38,99	95 715	39,72	129 499	38,57	142 502	40,29	153 885	40,57

Джерело: складено авторами на основі даних Українського центру оцінювання якості освіти [6]

Примітка: кількість потенційних абітурієнтів взято як кількість осіб, які зареєструвалися для участі у ЗНО

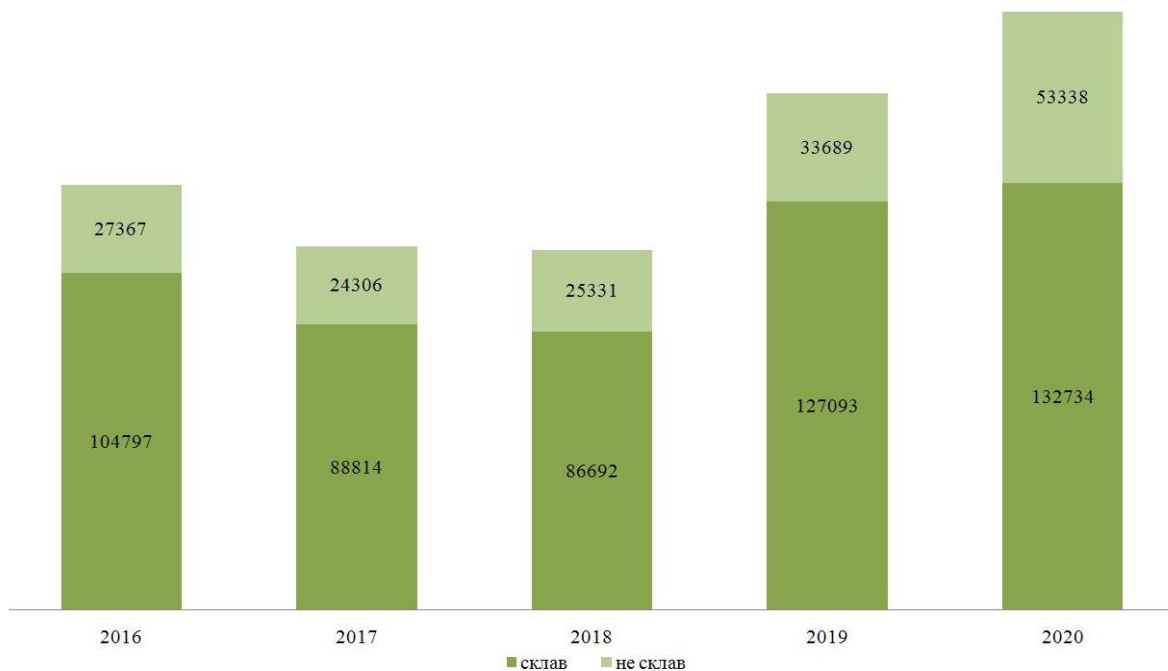


Рис. 1. Динаміка кількості учасників ЗНО з математики у 2016–2020 рр. у розрізі «склав/не склав»

Джерело: складено авторами на основі даних Українського центру оцінювання якості освіти [6]

«перспективності» тієї чи іншої спеціальності. Досить часто це бачення не ґрунтується на достатній глибині оцінки поточної та перспективної ситуації на ринку праці, воно є переважно суб'єктивно-емоційним. Постійно спостерігаються сплески підвищення уваги до одних спеціальностей та певного згасання інтересу до інших, які практично ніяким чином не пов'язані зі змінами ситуації у відповідних сегментах ринку праці.

У 2020 р. ситуація на ринку була певним чином скоригована проблемою COVID-19. Пандемія, скоріше за все, змусила певну кількість абітурієнтів відмовитися від вступу до закордонних ЗВО. Загальна варіативність ситуації щодо вибору спеціальностей подана на прикладі спеціальності «Менеджмент» (2018–2020 рр., в розрізі топ-5 регіонів). Так, у 2020 р. відбулося різке збільшення кількості заяв, що були подані на цю спеціальність (на 40,5%), поясненням чого може бути не тільки чергова корекція «бачення абітурієнтів та батьків», але й фактор пандемії.

Державна регуляторна політика щодо ринку вищої освіти в Україні включає низку важливих моментів, зокрема визначення обсягів загального фінансування, розподіл фінансування за напрямками використання та між ЗВО, встановлення правил прийому до ЗВО, визначення порядку ліцензування та акредитації ЗВО. Державне регулювання є необхідним елементом сучасного життя, певним відображенням принципів та умов функціонування сучасної системи змішаної економіки.

Проте для дослідників та практиків залишається чимало простору та підстав для активних дискусій щодо масштабів, характеру, інструментів впливу держави на діяльність університетів та функціонування ринку вищої освіти загалом. Одним з таких дискусійних питань в Україні є, на нашу думку, порядок розподілу бюджетних місць між ЗВО. Міністерство освіти і науки України вдалося до використання принципу розподілу бюджетних місць для ЗВО за показниками ЗНО абітурієнтів «бюджетне місце приходить до ЗВО разом з конкретним абітурієнтом», тобто бюджетні місця для ЗВО створюють абітурієнти з найкращими результатами ЗНО.

На перший погляд, таке рішення держави є досить логічною ідеєю: кращі за результатами ЗНО абітурієнти отримують бюджетні преференції від держави, за якими до відповідних ЗВО надходить державне фінансування. Проте за більш глибокого аналізу такого механізму виникає декілька важливих питань.

За рахунок чого досягаються у абітурієнтів ті або інші показники ЗНО? Не можна заперечувати, що в показниках ЗНО відображаються талант та зусилля абітурієнта. Однак, крім цього, в них відображаються такі фактори:

– рівень (потенціал) тієї чи іншої школи (цей вплив підтверджується аналітико-статистичними матеріалами Українського центру оцінювання якості освіти за географічною ознакою, статусом загальноосвітнього навчального закладу [6]);

Таблиця 2

Динаміка частки абітурієнтів, які не склали ЗНО з математики у 2016–2020 рр., %

Регіон	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Україна	20,7	21,5	22,6	21,0%	28,7
1. Київська область + м. Київ	16,6	15,6	17,4	16,1%	21,6
м. Київ	14,9	13,1	15,4	14,3%	20,0
Київська область	19,8	20,6	21,9	20,4%	25,5
2. Дніпропетровська область	20,4	21,1	20,8	24,5%	33,5
3. Львівська область	16,1	15,8	17,3	19,0%	26,3
4. Одеська область	23,4	25,9	27,0	24,1%	29,4
5. Харківська область	19,8	20,4	20,4	19,5%	28,0

Джерело: складено авторами на основі даних Українського центру оцінювання якості освіти [6]

Таблиця 3

Кількість поданих абітурієнтами заяв на спеціальність «Менеджмент» у 2018–2020 рр.

Регіон	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	всього	зокрема, на бюджет	всього	зокрема, на бюджет	всього	зокрема, на бюджет
Україна	55 179	8 371	49 022	23 340	68 865	24 530
1. Київська область + м. Київ	18 867	8 578	16 991	7 909	24 750	8 000
м. Київ	18 502	8 371	16 636	7 770	24 085	7 728
Київська область	365	207	355	139	665	272
2. Дніпропетровська область	4 307	1 859	3 933	1 878	5 174	1 820
3. Львівська область	6 107	2 570	4 988	2 464	6 819	2 450
4. Одеська область	4 736	2 376	3 935	2 086	5 930	2 532
5. Харківська область	7 942	3 557	7 211	3 445	10 103	3 619

Джерело: складено авторами на основі даних Єдиної державної електронної бази з питань освіти [3]

- можливості батьків у фінансуванні послуг репетиторів для ЗНО;
- рівень доступних для батьків репетиторів для ЗНО.

Закономірно виникає питання про те, чого взагалі більше в результатах ЗНО: внутрішнього (особистісного, зокрема здібностей, зусиль) чи зовнішнього (рівень школи, фінансові та організаційні можливості батьків тощо).

Що саме має фінансово підтримувати держава по відношенню до абітурієнтів? В наявній системі, якщо брати в певному ідеалі, то талант і зусилля абітурієнта. Одночасно наявна система надання бюджетних місць абітурієнтам абсолютно не враховує рівень доходів, матеріальний стан сімей. Отже, чинна система повністю ігнорує соціально-економічний фактор, економічні можливості родин абітурієнтів. Різниця навіть в один бал та менше за результатами ЗНО може надати фінансову преференцію від держави багатій сім'ї та позбавити неї малозабезпечену сім'ю.

Чи спостерігається в такому механізмі достатньо збалансований підхід до регіональних інтересів та потреб? На наш погляд, наявний порядок розподілу бюджетних місць не орієнтований на необхідність першочергового

врахування особливостей регіональних ринків праці, пом'якшення диференціації, що існує стосовно умов діяльності регіональних та столичних ЗВО.

Отже, проблема адекватності державного механізму фінансування вищої освіти в контексті вступу до ЗВО, на нашу думку, існує, тому треба продовжити роботу щодо пошуку шляхів удосконалення системи розподілу бюджетного фінансування (бюджетних місць) між ЗВО.

Університети України в умовах змін ринкової ситуації та державного регулювання проводять модернізацію своїх управлінських підходів. Насамперед це стосується маркетингової та фінансово-інвестиційної складових частин управління. Проаналізуємо найбільш важливі, на наш погляд, аспекти.

1) Товарна політика університету. Головним у ній є набір спеціальностей, за якими відбувається навчання в університеті. «Товарні портфелі» університетів останніми роками постійно розширювалися. Нині період використання екстенсивних стратегій, тобто за рахунок збільшення кількості спеціальностей, є практично завершеним. Університети стали достатньо широко універсальними вищими навчальними закладами в Україні. При цьому їм не завжди вдавалося досягну-



Рис. 2. Вартість одного року навчання за спеціальністю «Менеджмент» у ЗВО м. Дніпро (бакалаврат, денна форма, 2018 р. набору, грн.)

Джерело: складено авторами на основі первинних даних ЗВО

Умовні позначення: 1 – Університет митної справи та фінансів; 2 – Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»; 3 – Університет імені Альфреда Нобеля; 4 – Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара; 5 – Національна металургійна академія України; 6 – Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет; 7 – Український державний хіміко-технологічний університет; 8 – Придніпровська державна академія будівництва та архітектури; 9 – Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту; 10 – Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

ти необхідного фінансового результату як з точки зору рівня доходу, так і з точки зору рентабельності. Стало зрозумілим те, що далеко не завжди відкриття нової спеціальності приводить до фінансового успіху нового продукту як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективах. Проблема поглиблюється також тією обставиною, що нерентабельна послуга буде надаватися щонайменше чотири роки (бакалаврський цикл). Щодо інших складових частин «товарних лінійок» університетів, то вони залишаються відверто другорядними у своєму фінансовому значенні. Напевно, для абсолютної більшості університетів України таке значення послуг вищої освіти в структурі їх доходів буде типовим у найближчому майбутньому.

2) Цінова політика університетів. Щодо більшості ЗВО України, то ними до 2020 р. домінують використувалася політика максимальної цінової «обережності», «політика виживання». У відносно верхньому ціновому сегменті працювала лише невелика кількість ЗВО (приклад наведено на рис. 2).

Ми ввели в аналіз коефіцієнт диференціації вартості навчання (відношення найвищої вартості до найменшої): у 2017–2019 рр. він майже не змінювався, залишаючись на рівні приблизно 1,5. Це свідчило

про невисоку цінову диференціацію ринкових пропозицій конкурентів та «обережне» використання менеджерами цінових інструментів.

На рис. 3 представлена вартість навчання 2020 р. набору на спеціальність «Менеджмент» серед ЗВО м. Дніпро.

Із введенням у 2020 р. урядом України індикативних показників вартості навчання (60% від асигнувань з Державного бюджету в розрахунку на одного студента бюджетної форми навчання) цінова ситуація суттєво змінилась. Більшість державних ЗВО фактично втратила контроль за своїм ціноутворенням. Хоча індикативна ціна встановлювала лише обов'язковий мінімальний рівень вартості, абсолютна більшість ЗВО встановила свою вартість саме на рівні індикативної вартості. Університети не бачили можливостей для маневрування в ціноутворенні. Утворилися відчутні цінові розриви між ЗВО навіть одного міста за однаковими спеціальностями. Так, наприклад, коефіцієнт диференціації вартості у ЗВО м. Дніпро за спеціальністю «Менеджмент» суттєво зріс, а саме до 1,97.

Цінова ринкова корекція привела до змін у наборах до ЗВО та перерозподілу ринкових часток між ЗВО-конкурентами (прикладом є дані рис. 4, 5).

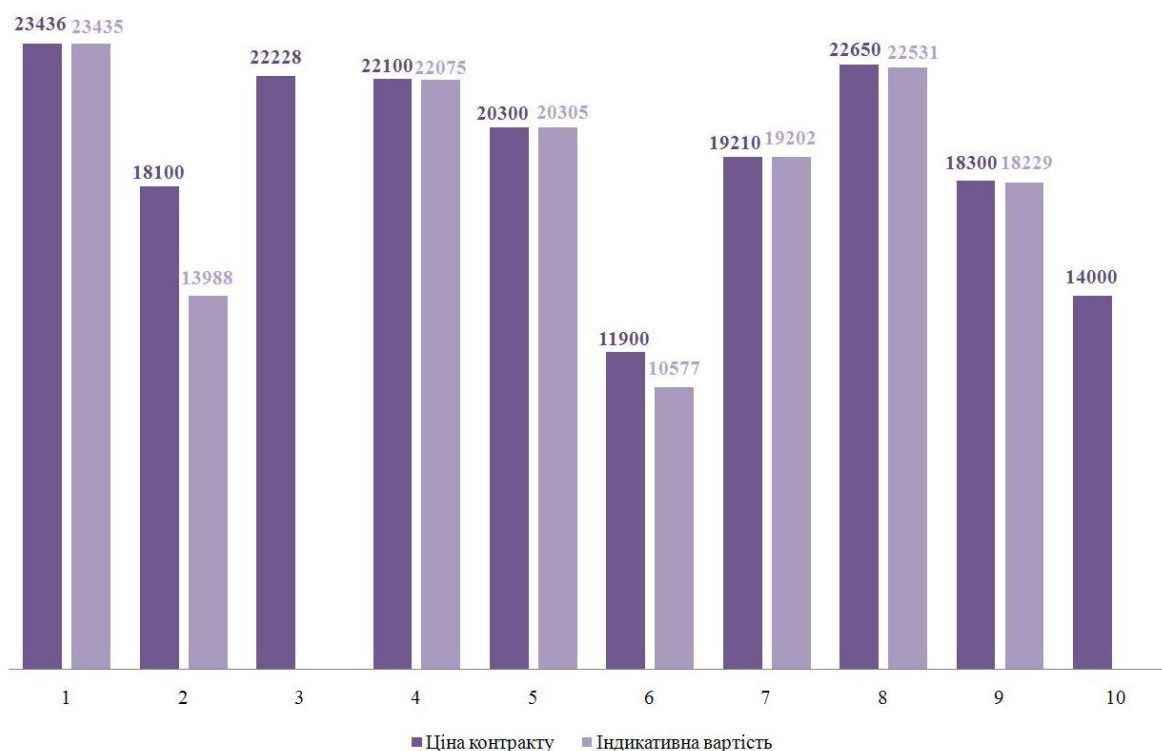


Рис. 3. Контрактна ціна та індикативна вартість одного року навчання за спеціальністю «Менеджмент» у ЗВО м. Дніпро (бакалаврат, денна форма, 2020 р. набору, грн.)

Джерело: складено авторами на основі первинних даних ЗВО

Умовні позначення: 1 – Університет митної справи та фінансів; 2 – Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»; 3 – Університет імені Альфреда Нобеля; 4 – Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара; 5 – Національна металургійна академія України; 6 – Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет; 7 – Український державний хіміко-технологічний університет; 8 – Придніпровська державна академія будівництва та архітектури; 9 – Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту; 10 – Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

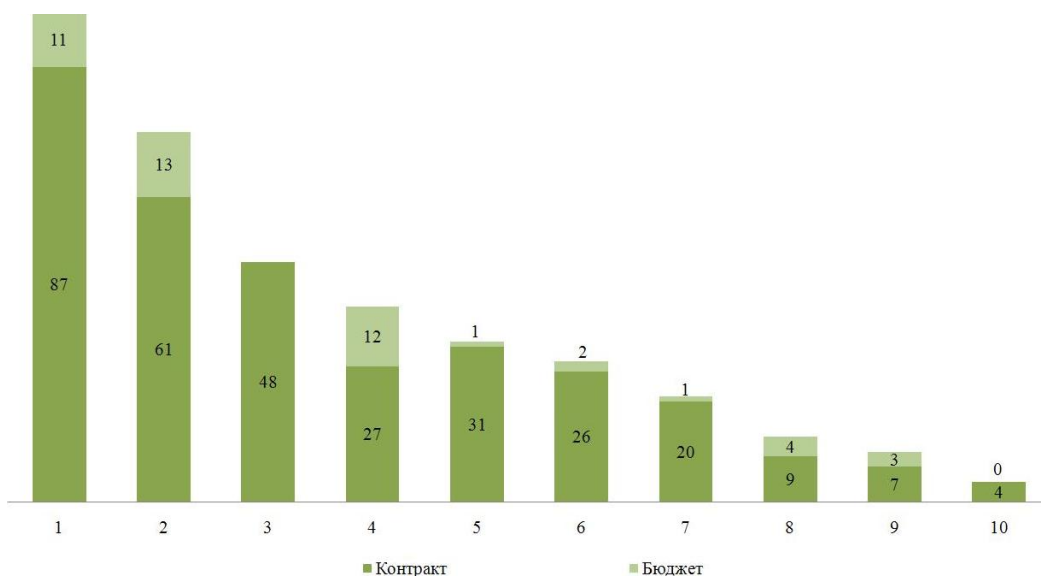


Рис. 4. Кількість зарахованих до ЗВО м. Дніпро за спеціальністю «Менеджмент» (бакалаврат, денна форма, 2018 р.)

Джерело: складено авторами на основі первинних даних ЗВО

Умовні позначення: 1 – Університет митної справи та фінансів; 2 – Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»; 3 – Університет імені Альфреда Нобеля; 4 – Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара; 5 – Національна металургійна академія України; 6 – Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет; 7 – Український державний хіміко-технологічний університет; 8 – Придніпровська державна академія будівництва та архітектури; 9 – Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту; 10 – Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

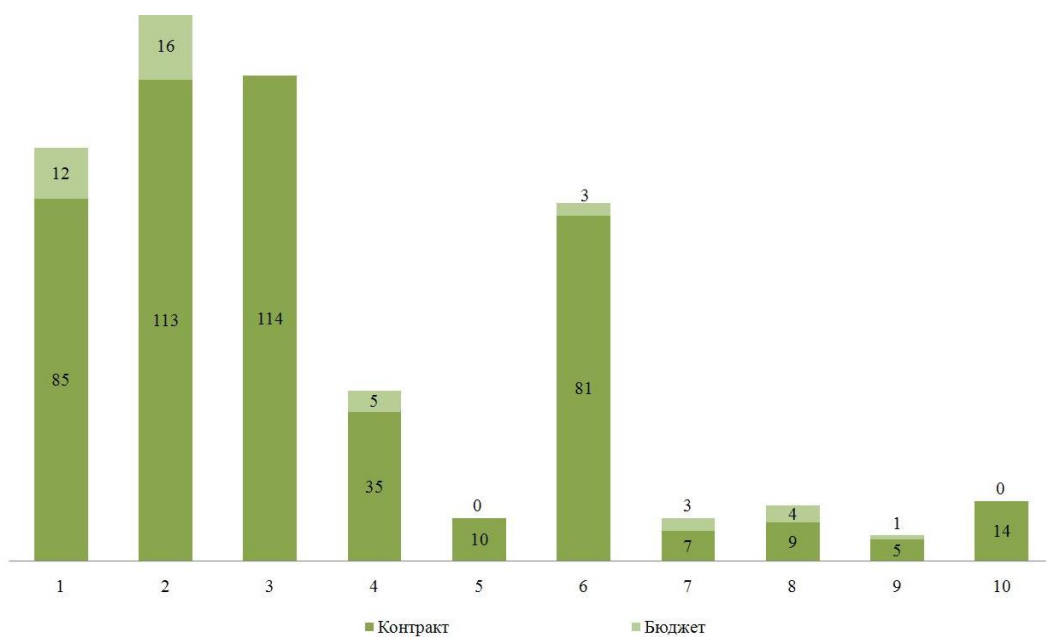


Рис. 5. Кількість зарахованих до ЗВО м. Дніпро за спеціальністю «Менеджмент» (бакалаврат, денна форма, 2020 р.)

Джерело: складено авторами на основі даних Єдиної державної електронної бази з питань освіти [3]

Умовні позначення: 1 – Університет митної справи та фінансів; 2 – Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»; 3 – Університет імені Альфреда Нобеля; 4 – Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара; 5 – Національна металургійна академія України; 6 – Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет; 7 – Український державний хіміко-технологічний університет; 8 – Придніпровська державна академія будівництва та архітектури; 9 – Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту; 10 – Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

3) Позичування та маркетингові комунікації університетів. Аналіз показує, що ЗВО, як правило, або досить мало уваги приділяють питанню позиціонування, або фактично ігнорують його. Це не відповідає сучасним стандартам ринкового управління організаціями. Відомо, що важливою передумовою досягнення своїх цілей в умовах конкуренції є щонайменше представлення споживачу особливостей, відмінних якостей своїх товарів та послуг. Чимало ЗВО орієнтується лише на «обережну роботу з цінами».

Невизначеність позиції у свідомості абітурієнтів та їх батьків щодо відмінностей у наданні освітніх послуг певним ЗВО є проблемним фактором для нього. Багатьом університетам потрібно знайти «щось своє» – реальне, чітке, довгострокове, важливе для абітурієнтів та їх батьків. Відсутність стратегії позиціонування може негативно відбиватися на фінансово-інвестиційній діяльності ЗВО. Розподіл фінансових ресурсів, інвестування, навіть в умовах обмежень, має бути концентро-

ваними, виходити з необхідності розвитку конкретно визначених потенційних та реальних переваг ЗВО відносно його ринкових конкурентів.

Висновки. Зовнішнє середовище діяльності університетів в Україні характеризується складністю, нестаюю динамікою за його ключовими параметрами. Місткість ринку вищої освіти за фізичними параметрами кількості абітурієнтів – потенційних та реальних – не виявляє потенціалу розвитку. Ця та інші обставини приводять до загострення конкуренції між ЗВО, які представлені на ринку вищої освіти України. Цінові інструменти конкуренції мають суттєве значення на цьому ринку. Стратегії позиціонування не завжди є предметом серйозної уваги з боку менеджерів ЗВО. Державне регулювання ринку послуг вищої освіти характеризується низкою новацій, зокрема таких, що є достатньо дискусійними. Загальний стан середовища діяльності вимагає від університетів модернізації систем управління, насамперед їх ринково орієнтованої складової частини.

Список літератури:

1. Бабічев А.В. Зарубіжний досвід із питань управління змінами в системі вищої освіти. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 2. С. 1–9.
2. Боуэн У. Высшее образование в цифровую эпоху. Москва : издательский дом Высшей школы экономики, 2018. 224 с.
3. Єдина державна електронна база з питань освіти : веб-сайт. URL: <https://info.edbo.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2020).
4. Коллини С. Зачем нужны университеты? Москва : издательский дом Высшей школы экономики, 2016. 264 с.
5. Моголова А.Ю., Решетникова І.В. Особливості маркетингу на ринку освітніх послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 21–25.
6. Центр оцінювання якості освіти : веб-сайт. URL: <http://www.testportal.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2020).
7. Шевченко Л.С. Університетська освіта: економічні пріоритети та управління розвитком : монографія. Харків, 2016. 88 с.
8. American Marketing Association : веб-сайт. URL: <http://www.ama.org/events-training/conferences/page/2019> (дата звернення: 20.10.2020).
9. European Foundation for Management Development : веб-сайт. URL: <https://efmdglobal.org/about-us/strategic-partners> (дата звернення: 20.10.2020).

References:

1. Babichev A.V. (2017) Zarubizhnij dosvid iz pitan' upravlinnya zminami v sistemi vishehoї osviti. *Teoriya ta praktika derzhavnogo upravlinnya*. no. 2, pp. 1–9.
2. Bouen U. (2018) Vysshee obrazovanie v cifrovuyu epohu. Moskva. Izdatel'skij dom Vysshej shkoly ekonomiki. 224 p.
3. Edina derzhavna elektronna baza z pitan' osviti. Available at: <https://info.edbo.gov.ua> (accessed: 20.10.2020).
4. Kollini S. (2016) Zachem nuzhny universitety? Moskva. Izdatel'skij dom Vysshej shkoly ekonomiki. 264 p.
5. Mogilova A.Yu., Reshetnikova I.V. (2016) Osoblivosti marketingu na rinku osvitnih poslug. *Naukovij visnik Uzhgorods'kogo nacional'nogo universitetu. Seriya "Mizhnarodni ekonomichni vidnosini ta svitove gospodarstvo"*. Vipusk 10, chastina 2. P. 21–25.
6. Tsentri otsinuvannya yakosti osviti. Available at: <http://www.testportal.gov.ua> (accessed 20 October 2020).
7. Shevchenko L.S. (2016) Universitets'ka osvita: ekonomichni prioriteti ta upravlinnya rozvitkom : monografiya. Harkiv. 88 p.
8. American Marketing Association [Electronic resource]. Available at: <http://www.ama.org/events-training/conferences/page/2019> (accessed 20 October 2020).
9. European Foundation for Management Development [Electronic resource]. Available at: <https://efmdglobal.org/about-us/strategic-partners> (accessed 20 October 2020).