

 <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2025-4-111-116>

 <https://orcid.org/0009-0009-0381-4396>

ПЛАТОШКІНА Тетяна

викладач кафедри освітнього менеджменту, артменеджменту і соціальної роботи,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
e-mail: platoshkina@vu.cdu.edu.ua

 <https://orcid.org/0009-0004-3576-7647>

МУРОВАНІЙ Євгеній

магістрант кафедри освітнього менеджменту, артменеджменту і соціальної роботи,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
e-mail: murovaniy.yevhenii524@vu.cdu.edu.ua

 <https://orcid.org/0009-0007-4392-2450>

КОШЕЛЬ Артем

магістрант кафедри освітнього менеджменту, артменеджменту і соціальної роботи,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
e-mail: koshel.artem523@vu.cdu.edu.ua

 <https://orcid.org/0009-0005-8909-3518>

КУРКОТИЛО Владлен

магістрант кафедри освітнього менеджменту, артменеджменту і соціальної роботи,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
e-mail: kurkotylo.vladlen522@vu.cdu.edu.ua

УДК 378.014.5:005.21(045)

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ
В СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

У статті досліджено теоретичні засади формування конкурентних стратегій закладів вищої освіти в умовах трансформації освітнього простору та зростання конкуренції на ринку освітніх послуг.

Узагальнено наукові підходи до трактування понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність», визначено ключові чинники впливу на конкурентні позиції закладів вищої освіти.

Проаналізовано внутрішні та зовнішні детермінанти конкурентоспроможності, а також подано їх класифікацію за ресурсними, організаційно-управлінськими, освітньо-науковими та маркетинговими ознаками.

Обґрунтовано, що формування конкурентних стратегій закладів вищої освіти має комплексний і багатовимірний характер та потребує поєднання стратегічного управління, інноваційних освітніх підходів і гнучкої адаптації до глобальних викликів.

Ключові слова: *заклади вищої освіти; конкурентна стратегія; конкурентоспроможність закладів вищої освіти; стратегічне управління; цифровізація освіти; ринок освітніх послуг.*

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та узагальненні наукових підходів до формування конкурентних стратегій закладів вищої освіти в умовах трансформації освітнього простору, а також у визначенні ключових внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на рівень їх конкурентоспроможності та забезпечують стає позиціонування закладів вищої освіти на національному й міжнародному ринках освітніх послуг.

Аналіз останніх досліджень. Проблема стратегічного управління та конку-

рентоспроможності широко представлена у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. У дослідженнях українських учених стратегія розглядається як багатофункціональна категорія, що поєднує управлінський, ресурсний та адаптаційний аспекти. Так, І.О. Балабанова трактує стратегію як інструмент управління розвитком організації, спрямований на досягнення довгострокових цілей (Балабанова, 2011), тоді як С.М. Ілляшенко вказує на реакції зміни ринку й створенні унікальної цінності (Ілляшенко, 2008), а Н.П. Тарнавська і О.Г. Янковський підкреслюють інтегральну характеристику результативності діяльності (Тарнавська, 2008; Янковський, 2013).

Значний внесок у дослідження конкурентоспроможності закладів вищої освіти зробили І.Ю. Шевченко, досліджуючи можливості і перспективи її забезпечення (Шевченко, 2023). А.О. Наторіна зосередилася на управлінні розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації (Наторіна, 2021), К.О. Бужимська та І.М. Царук розглядають конкурентоспроможність як здатність досягнути ринкової переваги в управлінні бізнес-процесами в умовах цифровізації (Бужимська, Царук, 2023). У вітчизняній науці проблеми конкурентоспроможності стратегій у сфері вищої освіти висвітлюють також Н.М. Гуляєва, А.М. Бідюк, О.І. Кравченко, В.М. Жмайлов, Н.А. Зінчук, які у своїх публікаціях розкривають питання поєднання ринкових переваг, ефективності управлін-

ня, ресурсного потенціалу та здатності адаптуватися до змін середовища (Гуляєва, Бідюк, 2018; Кравченко, 2017; Жмайлов, 2010; Зінчук, 2020).

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки знань та глобалізації ринку освітніх послуг питання формування й реалізації ефективної стратегії конкурентоспроможності закладів вищої освіти набуває особливої актуальності. Освітній простір швидко трансформується під впливом технологічних інновацій, зростання мобільності здобувачів освіти, міжнародної інтеграції наукових спільнот та посилення вимог роботодавців до якості підготовки фахівців. У цих умовах університети вимушені переходити від традиційної моделі функціонування до стратегічного орієнтованого розвитку, механізму взаємодії суб'єктів ринку, що передбачає здатність адаптуватися до зовнішніх змін, створювати унікальні конкурентні переваги та забезпечувати стаке позиціонування на національному й світовому ринках.

О.І. Амоша зазначає, що конкуренція – це економічний механізм взаємодії суб'єктів ринку, спрямований на підвищення якості продукції через боротьбу за споживача (Амоша, 2010). Такий підхід є особливо актуальним для сфери вищої освіти, де якість освітніх послуг стає ключовим фактором конкурентної боротьби.

Особливого значення набуває формування цілісної системи конкурентних переваг, системи відносин між суб'єктами, у межах яких кожен прагне досягти найкращих результатів шляхом підвищення цінності власної пропозиції для споживача. С.М. Ілляшенко вказує, що такий підхід дозволяє акцентувати увагу на маркетинговій складовій конкурентоспроможності закладів вищої освіти, зокрема на формуванні унікальної освітньої цінності для здобувачів освіти. (Ілляшенко, 2008).

Вітчизняні науковці Н.М. Гуляєва, та А.М. Бідюк розглядають конкурентні стратегії як сукупність підходів і рішень, дозволяють закладу вищої освіти вибудувати конкурентні позиції на ринку освітніх послуг, підбираючи конкретні стратегії залежно від потенціалу, традицій і конкурентних переваг. На думку авторів «...існуючі конкурентні стратегії не суперечать, а скоріше доповнюють одна одну...» (Гуляєва, Бідюк, 2018).

Університети мають зважати не лише на внутрішній потенціал, а й на тенденції світового освітнього ринку, державну політику у сфері вищої освіти, демографічні зміни, розвиток технологій та посилення конкуренції з боку приватних освітніх провай-

дерів. У контексті функціонування ЗВО цей підхід підкреслює важливість державної освітньої політики та регуляторного середовища у формуванні конкурентних стратегій.

Таким чином, стратегія конкурентоспроможності постає як складний інструмент поєднання ресурсів, процесів і управлінських рішень, спрямованих на зміцнення позицій закладу у довгостроковій перспективі. У своїй роботі з моделювання стратегічного розвитку університету О.І. Кравченко підкреслює, що стратегія це інструмент, який спрямований на підвищення конкурентоспроможності університету на освітньому ринку; а стратегічне моделювання робить процес розроблення стратегії структурованим і керованим (Кравченко, 2017).

Конкурентоспроможність ЗВО визначається комплексом взаємопов'язаних факторів, серед яких ключову роль відіграють якість освітніх програм, рівень наукових досліджень, кадровий потенціал, матеріально-технічна база, цифровізація освітнього процесу, застосування інноваційних педагогічних методик та ефективність наукових підходів до управління конкурентоспроможністю.

Наукові підходи до управління є важливим елементом стратегічної конкурентоспроможності, оскільки саме ефективна система управління, здатна забезпечити реалізацію стратегічних рішень. Йдеться про запровадження сучасних моделей корпоративного управління, розбудову систем внутрішнього забезпечення якості, удосконалення фінансового менеджменту та підвищення участі академічної спільноти у прийнятті рішень. При формуванні конкурентних стратегій ЗВО механізм вибору повинен базуватися на критеріях: інтенсивність конкуренції, умови економічного середовища, конкурентний статус суб'єкта та динаміка ринкових показників Прозорість і відповідальність управління стають одними з головних чинників довіри з боку студентів, партнерів та суспільства. Чинники конкурентоспроможності стратегії ЗВО утворюють складну систему, у якій взаємодіють внутрішні та зовнішні детермінанти.

До зовнішніх чинників передусім належать демографічні тенденції, трансформації зміни потреб ринку праці, обсяги, рівень та механізми фінансування освіти з боку держави, міжнародна мобільність студентів і викладачів, освітня політика та позиції країни у глобальному інноваційному просторі. Наприклад, скорочення кількості абітурієнтів або міграція молоді можуть істотно посилити конкуренцію між

ЗВО, змушуючи їх активніше розвивати маркетингові стратегії та впроваджувати програми подвійних дипломів чи міжнародних обмінів, розвитку міжнародних освітніх проєктів.

Внутрішні чинники пов'язані з потенціалом самого закладу освіти. Серед них центральне місце займає якість освітніх послуг, що визначається професіоналізмом викладацького складу, науковими результатами, актуальністю та гнучкістю освітніх програм та рівнем використання сучасних методів навчання.

Важливим чинником є також інституційна культура, яка охоплює систему цінностей, стиль управління, рівень прозорості рішень та дотримання стандартів академічної доброчесності та рівень прозорості управлінських рішень. Досить значущий вплив на конкурентоспроможність стратегій ЗВО мають ресурси університету:

- матеріально-технічна база;
- наявність сучасних лабораторій та інноваційних центрів;
- інвестиції в цифрову інфраструктуру та можливості для науково-дослідної діяльності студентів і викладачів.

Чим ширші можливості для розвитку творчого та наукового потенціалу, тим вища конкурентоспроможність стратегії закладу вищої освіти.

Конкурентоспроможність закладів вищої освіти формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, які в науковій літературі прийнято класифікувати за кількома ознаками. Найпоширенішим є поділ на внутрішні та зовнішні чинники, а також їх групування на ресурсні, організаційно-управлінські, освітньо-наукові та маркетингові.

До внутрішніх належать якість освітніх програм, кадровий потенціал, матеріально-технічна база, науково-дослідна діяльність, ефективність управління, імідж і корпоративна культура. Ці чинники перебувають під прямим контролем закладу вищої освіти, тому визначають його здатність адаптуватися до змін ринку освітніх послуг.

Зовнішні чинники включають державну освітню політику, законодавчі вимоги, демографічні тенденції, рівень фінансування освіти на національному рівні, міжнародну конкуренцію та динаміку ринку праці. Вони формують середовище, у якому функціонує університет, та визначають межі його стратегічних можливостей.

Інша поширена класифікація передбачає виокремлення ресурсних, організаційно-управлінських, освітньо-наукових та маркетингових чинників. Ресурсні – охоплюють фінансові, кадрові, технологічні та інфраструктурні ресурси. Організаційно-

управлінські відображають ефективність менеджменту, структуру управління, стратегічне планування та гнучкість організаційних процесів.

Освітньо-наукові чинники включають зміст і якість освітніх програм, інноваційність методик навчання, результати наукових досліджень і рівень міжнародної академічної співпраці. Маркетингові стосуються репутації, позиціонування ЗВО, комунікаційної політики та впізнаваності бренду.

Також у сучасних дослідженнях використовується класифікація за ступенем впливу: стратегічні, тактичні та оперативні чинники. Стратегічні визначають довгострокові конкурентні переваги (інноваційний потенціал, наукові школи, міжнародна інтеграція), тактичні пов'язані з реалізацією освітніх програм та умовами навчання та організацією освітнього процесу, тоді як оперативні відображають якість повсякденного функціонування закладу вищої освіти. У сукупності такі класифікації дають змогу комплексно оцінити конкурентні позиції університету та сформувати цілісну стратегію його розвитку в умовах зростаючої конкуренції на ринку вищої освіти.

Підводячи підсумки доцільно зазначити, що конкурентоспроможність закладів вищої освіти є не статичною характеристикою, а динамічною стратегічною категорією і потребує постійного вдосконалення та інноваційних підходів до управління, використання комплексу взаємопов'язаних інструментів, спрямованих на формування стійких конкурентних переваг в умовах висококонкурентного освітнього середовища.

Ключові особливості, інструменти реалізації конкурентних стратегій та фактори, що суттєво впливають на їх позиції в освітньому ринку представлені на рис. 1.



Рис.1. Фактори підвищення конкурентоспроможності стратегій закладу вищої освіти

Ефективність таких стратегій значною мірою визначається здатністю університетів адаптувати внутрішні управлінські механізми до змін зовнішнього середовища.

До ключових особливостей конкурентних стратегій у сфері вищої освіти належить їхня багатовимірність, що проявляється у системному поєднанні інноваційних стратегічних підходів до освітньої та науково-дослідної діяльності з економічно обґрунтованими механізмами управління ресурсами.

Суттєвим інструментом конкурентного розвитку виступає управління науково-дослідною діяльністю, орієнтоване на підвищення результативності та практичної значущості наукових досліджень, які передбачають інтеграцію фундаментальних і прикладних досліджень, міждисциплінарність та орієнтацію на створення соціально й економічно значущих результатів.

Особливістю та важливою умовою ефективності таких стратегій є їх адаптація до глобальних трендів, таких як цифровізація освітнього процесу, що включає гібридне навчання та аналітику даних, інтернаціоналізація освіти, інтеграція університетів у міжнародні рейтингові системи, поширення міждисциплінарних підходів та зростання ролі прикладних наукових досліджень. Залучення університетів до дослідницьких проєктів, розвиток грантової активності та створення інноваційної інфраструктури, зокрема наукових парків і стартап-інкубаторів, забезпечують інтеграцію науки, освіти та бізнесу. Такі інструменти сприяють комерціалізації результатів досліджень і формуванню додаткових джерел фінансування, що підсилює фінансову стійкість закладів вищої освіти.

Важливе місце в реалізації конкурентних стратегій посідають фінансово-економічні інструменти, зокрема програмно-цільове бюджетування та стратегічне планування інвестицій. Фінансова стійкість і диверсифікація ресурсів, дослідження механізмів оцінювання ефективності конкурентних стратегій ЗВО на основі системи кількісних і якісних показників, зокрема показників якості освіти, наукової продуктивності та бізнес-партнерства є одними із перспективних напрямів.

Залучення коштів через міжнародні гранти, партнерські проєкти з бізнесом, контрактні дослідження і комерціалізацію наукових розробок, дозволяє університетам зменшити залежність від бюджетного фінансування, знизити фінансові ризики та спрямувати ресурси на розвиток матеріально-технічної бази, цифрової інфраструктури, підвищити інвестиційну привабливість. З позицій теорії стратегічного менеджменту саме диверсифікація джерел фінансування розглядається як чинник зміцнення організаційної стійкості та конкурентоспроможності установ.

Одним із ключових інструментів реалізації конкурентних стратегій є стратегічне управління освітніми програмами, яке передбачає їх системне оновлення відповідно до потреб ринку праці, вимог роботодавців та тенденцій розвитку науки і технологій. Впровадження компетентнісного підходу, розвиток міждисциплінарних програм і використання цифрових освітніх технологій сприяють підвищенню якості освітніх послуг та розширенню цільових аудиторій здобувачів освіти. Водночас важливу роль відіграє внутрішня система забезпечення якості освіти, що ґрунтується на моніторингу результатів навчання та постійному вдосконаленні освітнього процесу.

Проте конкурентні стратегії не можуть обмежуватися лише модернізацією освітніх програм або збільшенням контингенту студентів, а мають охоплювати трансформацію управлінських механізмів, розвиток інноваційних освітніх технологій, практико-орієнтованість, зміцнення академічної доброчесності та формування привабливого освітнього середовища. В умовах посилення конкуренції між закладами вищої освіти, зростання мобільності здобувачів освіти набуває характеру довгострокового інституційного процесу, орієнтованого на забезпечення сталого розвитку та підвищення адаптивності ЗВО до змін зовнішнього середовища. Доцільно приділяти увагу порівняльному аналізу конкурентних стратегій вітчизняних і зарубіжних університетів з метою адаптації кращих міжнародних практик до національних умов функціонування системи вищої освіти, міжнародній мобільності.

Окрему роль відіграють маркетингові та комунікаційні інструменти, що забезпечують формування позитивного іміджу та бренду закладу вищої освіти.

Водночас ефективність конкурентних стратегій у сфері вищої освіти значною мірою визначається застосуванням сучасних маркетингових та комунікаційних інструментів, що ґрунтуються на концепціях ринкової сегментації, брендингу, управлінні репутаційним капіталом та забезпечують формування позитивного іміджу.

Формування сильного бренду ЗВО сприяє зростанню довіри з боку стейкхолдерів, розширенню попиту на освітні та наукові послуги, а також посиленню позицій університету в національних і міжнародних рейтингах. Стратегічні комунікації, позиціонування освітніх програм і розвиток партнерських мереж сприяють підвищенню впізнаваності університету та зміцненню його конкурентних позицій.

Отже, науково аргументоване поєднання інноваційних дослідницьких підходів,

використання фінансових, наукових і маркетингових інструментів створює цілісну систему реалізації конкурентних стратегій розвитку закладів вищої освіти в умовах трансформації глобального освітнього середовища, та забезпечує їхню довгострокову конкурентоспроможність. Тому

конкурентоспроможною стратегія закладу вищої освіти стає лише за умови постійної гнучкості та здатності оперативно реагувати на зовнішні виклики.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що формування конкурентних стратегій закладів вищої освіти є складним і багатовимірним процесом, що відбувається в умовах зростаючої конкуренції, глобалізації освітнього простору та інтенсивного розвитку економіки знань. Теоретичні засади конкурентоспроможності ЗВО базуються на поєднанні стратегічного управління, ефективного використання ресурсного потенціалу, підвищення якості освітніх і наукових результатів та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Доведено, що конкурентні стратегії університетів не можуть обмежуватися окремими управлінськими рішеннями, а мають охоплювати трансформацію освітньої, наукової та управлінської діяльності, розвиток інноваційних технологій навчання, зміцнення академічної доброчесності та формування позитивного іміджу на національному й міжнародному рівнях. Урахування комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників конкурентоспроможності створює підґрунтя для сталого розвитку закладів вищої освіти та підвищення їх ролі в соціально-економічному розвитку країни.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на поглиблений аналіз інструментів формування та реалізації конкурентних стратегій закладів вищої освіти з урахуванням розвитку дистанційних і змішаних форматів навчання та впровадження штучного інтелекту в управління освітньою діяльністю. Важливим напрямом подальших досліджень є також обґрунтування ролі партнерств ЗВО з бізнесом, органами влади та громадянським суспільством у підвищенні їх конкурентоспроможності й забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку.

Список бібліографічних посилань

- Амоша, 2010 – Амоша, О.І. (2010). Конкурентоспроможність економічних систем: монографія. Київ: Наукова думка. 424 с.
 Балабанова, 2011 – Балабанова, І.О. (2011). Стратегічне управління: навальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 320 с.
 Бужимська, Царук, 2023 – Бужимська, К.О. Царук, І.М. (2023). Управління бізнес-процесами в умовах

цифровізації: перспективи для освітньої сфери. *Економічний часопис*, 3: 55–62.

- Голошубова, 2016 – Голошубова, А.П. (2016). Конкурентоспроможність підприємств: методологія оцінювання та напрями підвищення. *Економіка та держава*, 3: 42–47.
 Гуляєва, Бідюк, 2018 – Гуляєва, Н.М., Бідюк, А.М. (2018). Конкурентні стратегії закладів вищої освіти. *Економічний вісник університету*, 37(1): 12–19. Doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1220857>.
 Жмайлов, 2010 – Жмайлов, В.М. (2010). Визначення конкурентних переваг вищих навчальних закладів – один із можливих напрямів модернізації освіти. *Вісник ШНАУ. Серія «Економіка та менеджмент»*, 6(1): 11–14.
 Зінчук, 2020 – Зінчук, Н.А. (2020). Методика дослідження конкурентних переваг закладу фахової передвищої освіти на ринку освітніх послуг. *Ефективна економіка*, 3: 62. Doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.62>
 Ілляшенко, 2008 – Ілляшенко, С.М. (2008). Маркетингові засади управління конкурентоспроможністю підприємств: монографія. Суми: Університетська книга. 360 с.
 Кравченко, 2011 – Кравченко, К.В. (2011). Управління конкурентоспроможністю вищого навчального закладу. *Науковий вісник Донбасу*, 3: URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/nvd_2011_3_17.pdf.
 Кравченко, 2017 – Кравченко, О.І. (2017). Моделювання стратегічного розвитку університету: монографія. Харків: Видавництво Іванченка І.С. 398 с.
 Нагорняк, 2010 – Нагорняк, Т.А. (2010). Розвиток потенціалу закладу вищої освіти в системі управлінських практик. *Економіка і організація управління*, 4(40): 186–196.
 Наторіна, 2021 – Наторіна, А.О. (2021). Управління розвитком онлайн-бізнесу ритейлерів в умовах цифрової трансформації: авторф. дис. ... д-ра економ. наук. Чернігів: Національний університет «Чернігівська політехніка». 44 с.
 Шевченко, 2023 – Шевченко, І.Ю. (2023). Конкурентоспроможність закладів вищої освіти України: проблеми та перспективи: монографія. Tallinn: Teadmus OÜ. 252 с.
 Тарнавська, 2008 – Тарнавська, Н.П. (2008). Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка. 570 с.
 Янковський, 2013 – Янковський, О.Г. (заг. ред.) (2013). Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант. 470 с.

References

- Amosha, O.I. (2010). Competitiveness of economic systems: monograph. Kyiv: Scientific Opinion. 424 p. [in Ukr.].
 Balabanova, I.O. (2011). Strategic Management: A Comprehensive Guide. Kyiv: Center for Educational Literature. 320 p. [in Ukr.].
 Buzhymyska, K.O. Tsaruk, I.M. (2023). Business process management in the context of digitalization: prospects for the educational sphere. *Economic Journal*, 3: 55–62 [in Ukr.].
 Goloshubova, A.P. (2016). Competitiveness of enterprises: assessment methodology and directions for improvement. *Economy and State*, 3: 42–47 [in Ukr.].
 Gulyaeva, N.M., Bidiyuk, A.M. (2018). Competitive strategies of higher education institutions. *Economic Bulletin of the University*, 37(1): 12–19. Doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1220857> [in Ukr.].
 Zhmaylov, V.M. (2010). Determining the competitive advantages of higher education institutions is one of the possible directions of modernization of education. *Bulletin of the SNAU. Series "Economics and Management"*, 6(1): 11–14 [in Ukr.].

- Zinchuk, 2020 – Zinchuk, N.A. (2020). Methodology for studying the competitive advantages of a professional pre-higher education institution in the educational services market. *Effective Economics*, 3: 62. Doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.62> [in Ukr.].
- Ilyashenko, S.M. (2008). Marketing principles of managing the competitiveness of enterprises: monograph. Sumy: University book. 360 p. [in Ukr.].
- Kravchenko, K.V. (2011). Managing the competitiveness of a higher educational institution. *Scientific Bulletin of Donbass*, 3: URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/nvd_2011_3_17.pdf [in Ukr.].
- Kravchenko, O.I. (2017). Modeling the strategic development of a university: monograph. Kharkiv: Ivanchenko Publishing House. 398 p. [in Ukr.].
- Nagornyak, T.L. (2010). Development of the potential of a higher education institution in the system of management practices. *Economics and Management Organization*, 4(40): 186–196 [in Ukr.].
- Natorina, A.O. (2021). Managing the development of online retail business in the context of digital transformation: Abstract of Doctor Science Disertation in Economics. Chernihiv: National University "Chernihiv Polytechnic". 44 p. [in Ukr.].
- Shevchenko, I.Yu. (2023). Competitiveness of higher education institutions of Ukraine: problems and prospects: monograph. Tallinn: Teadmus OÜ. 252 p. [in Ukr.].
- Tarnavska, N.P. (2008). Managing the competitiveness of an enterprise: theory, methodology, practice: monograph. Ternopil: Economic Thought. 570 p. [in Ukr.].
- Yankovsky, O.G. (ed.) (2013). Competitiveness of an enterprise: assessment of the level and directions of improvement: monograph. Odesa: Atlant. 470 p. [in Ukr.].

PLATOSHKINA Tetiana

Lecturer at the Department of Educational Management, Art Management and Social Work,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

MUROVANYI Yevhenii

Master's student at the Department of Educational Management, Art Management and Social Work,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

KOSHEL Artem

Master's student at the Department of Educational Management, Art Management and Social Work,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

KURKOTYLO Vladlen

Master's student at the Department of Educational Management, Art Management and Social Work,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

PECULIARITIES OF FORMING COMPETITIVE STRATEGIES IN THE FIELD OF HIGHER EDUCATION

Summary. The article examines the theoretical foundations of forming competitive strategies of higher education institutions in the context of the transformation of the educational space and increasing competition in the market of educational services.

Scientific approaches to the interpretation of the concepts of "competition" and "competitiveness" are generalized, and the key factors influencing the competitive positions of higher education institutions are identified.

Internal and external determinants of competitiveness are analyzed, and their classification according to resource-based, organizational and managerial, educational and research, and marketing characteristics is presented.

It is substantiated that the formation of competitive strategies of higher education institutions is complex and multidimensional in nature and requires a combination of strategic management, innovative educational approaches, and flexible adaptation to global challenges.

Keywords: higher education institutions; competitive strategy; competitiveness of higher education institutions; strategic management; digitalization of education; market of educational services.

Одержано редакцією 03.12.2025
Прийнято до публікації 16.12.2025

 <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2025-4-116-122>

 <https://orcid.org/0000-0003-1228-3303>

ГАЛАЙКО Юлія

кандидатка педагогічних наук, доцентка катедри геометрії і алгебри,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
e-mail: tigragul75@gmail.com

УДК 378.018.8.011.3-051:51]:001.891-047.2(045)

ИНДИВИДУАЛИЗАЦИЯ НАВЧАННЯ ЯК ЗАСІБ РОЗВИТКУ ДОСЛІДНИЦЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ВЧИТЕЛІВ

Стаття є продовженням дослідження розвитку компетентностей майбутніх вчителів математики з акцентом на індивідуалізацію їх навчання як одного із пріоритетних напрямів модернізації сучасної освіти.

Актуальність теми підкреслюється змінми кваліфікаційних вимог до педагогів, які передбачають здатність усвідомлювати значення математичного знання в діяльності людства в контексті соціального та професійного самовизначення, відповідності вимогам сучасно-

го ринку праці, що дає змогу створити найоптимальніші умови для їхнього професійного становлення, подальшої самореалізації в інформаційному суспільстві.

Здійснено огляд наукових джерел щодо підходів у визначенні дослідницької компетентності майбутніх вчителів математики, як інтегративної якості, що раціонально поєднує знання, уміння, навички та особистісні якості, необхідні для проведення дослідницької діяльності у професійній сфері. Останнє базується на стру-