

УДК 378.4  
JEL I21, I22, I28, I29  
ORCID ID 0000-0003-1807-2849  
ORCID ID 0000-0002-3121-6221  
DOI <https://doi.org/10.17721/tppe.2021.42.5>

**Каленюк І. С.**  
д.е.н., професор,  
головний науковий співробітник  
науково-дослідного інституту економічного розвитку  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»  
**Кузнецова Н.Б.**  
к.е.н., доцент, докторант  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

## **ПАРАМЕТРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УНІВЕРСИТЕТУ**

*Стаття присвячена концептуальним засадам формування університетського лідерства та забезпечення конкурентоспроможності університетів. Визначено, що освітнє лідерство в сучасних умовах розвитку світового суспільства є новою управлінською парадигмою, яка є орієнтиром і механізмом для здійснення реформ у сфері вищої освіти в умовах глобальних трансформацій. Розглянуто чинники, які зумовлюють зміни підходів до стратегічного управління університетами, що потребує постійного моніторингу виконання ними своєї стратегії, зміни візії і найголовніше – оцінки ефективності досягнення стратегічних завдань. За допомогою системно-структурного аналізу визначена сутність та основні параметри конкурентоспроможності сучасного університету на різних рівнях (регіональному, національному, глобальному). Визначено, що основним дієвим інструментом оцінки конкурентних позицій університетів, зокрема як освітніх лідерів, є збалансована система показників. Запропоновано модель збалансованої системи показників університету з набором ключових для нього показників за чотирма блоками, що включають фінанси, персонал, клієнтів (замовників послуг) і внутрішні процеси. За допомогою компаративного аналізу охарактеризована та досліджена кожна складова, що забезпечило можливість визначити основні чинники, які гальмують досягнення лідерських позицій університетами, зокрема на національному рівні. Узагальнені результати аналізу знайшли відображення у сформованій матриці системи збалансованих показників за ключовими показниками в контексті забезпечення конкурентних переваг і досягненні університетського лідерства на національному і глобальному рівнях. Матриця наглядно демонструє існуючі відмінності між інструментами досягнення лідерських позицій університетами національного рівня, що дасть їм можливість у майбутньому вчасно корегувати та ефективно розвивати стратегічні напрями розвитку, забезпечуючи собі стійкі конкурентні переваги і лідерські позиції на глобальному ринку освітніх послуг.*

**Ключові слова:** університетське лідерство, матриця конкурентоспроможності університету, стратегія, збалансована система показників

**Постановка проблеми.** В епоху глобалізації та становлення суспільства знань саме інтелектуальні чинники стають ключовими для розвитку різнорівневих суб'єктів. Університети як місця концентрації інтелектуальних ресурсів стають основними суб'єктами забезпечення інтелектуального лідерства будь-яких локалітетів (регіонів, міст, країн) у глобальному висококонкурентному середовищі. Оскільки їх основною місією є створення і поширення нових знань, вони здійснюють трансформуючий вплив на зовнішнє середовище.

У свою чергу, цей вплив залежить від потужності кожного університету, його потенціалу, можливостей продукувати нові знання і продукти, готувати конкурентоспроможних фахівців. В умовах загострення конкуренції в освітньому середовищі це вимагає від кожного університету серйозної роботи над своїм стратегічним плануванням. Поява нових викликів, пов'язаних з диджиталізацією, пандемією, загостренням конкуренції на всіх рівнях, актуалізують завдання забезпечення конкурентоспроможності університетів на світовому та національному ринках освітніх, наукових та інших інтелектуальних послуг.

Конкурентоспроможність університету – це складне багатовимірне явище, що має багато аспектів та, відповідно, різних підходів до її оцінки. Досить часто воно застосовується поруч із поняттям лідерства, яке сприймається як мета, конкурентна перевага, інструмент конкуренції, здатний приносити ще більші здобутки на світовому ринку. Осмислення питань конкурентоспроможності та лідерства університетів в сучасному освітньому середовищі є актуальною проблемою сучасних досліджень.

**Аналіз останніх публікацій.** Зростаюча інтелектуалізація сучасного світогосподарського розвитку актуалізує питання посилення ролі університетів як центрів продукування та поширення нових знань. Ще з кінця минулого століття набули актуальності дослідження проблем конкурентоспроможності університетів та становлення університетів світового рівня в працях Ф. Альтбаха, Л. Антонюк, Н. Василькової, Д. Ільницького, В. Кларка, Дж. Ломбарді, С. Маргінсона, Дж. Салмі, А. Тейча, Х. Хорта та ін. В загальному контексті конкурентоспроможності актуальними є проблеми лідерства, у тому числі й інтелектуального лідерства, що стали предметом дослідження в роботах Ф. Бейлі, Б. Басса, К. Бланшара, Дж. Блонделя, Ке Де Врі, Н. Газзарда, Р. Дафта, Р. Іреланда, Д. Каца, В. Кременя, О. Лукашевої О. Нестулі, Х. Оуена, М. Пірена, Ф. Селзніка, П. Сенге, Р. Стогділа, С. Філоновича, В. Ходжсона, Л. Цимбал та інших. Причому важливими є не тільки теоретичні питання сутності та чинників досягнення конкурентоспроможності університетів. Для кожного окремого університету актуалізується проблема розробки ефективної стратегії конкурентоспроможного розвитку, досягнення стійких конкурентних переваг. У цьому контексті набуває популярності концепція збалансованої системи показників (ЗСП – BSC), яку застосовують як у бізнес-організаціях, так і стосовно інших, у тому числі університетів. Спроби застосувати ЗСП щодо діяльності університетів здійснені у працях М. Peris-Ortiz, P.L. Karpagam, L. Suganthi, J. Taylor, C. Baines, K. Schobel, C. Scholey, S.-H. Chen, C.-C. Yang та ін.

Невирішені частини проблеми. Разом з тим, дослідження проблем форм прояву та інструментів досягнення високого конкурентоспроможного статусу, а також лідерства

університетів в сучасному висококонкурентному середовищі ще мають багато простору для подальших розробок.

**Метою статті** є визначення стратегічних аспектів досягнення університетського лідерства на основі збалансованої системи показників.

#### **Методи дослідження.**

Для досягнення поставленої мети в статті за допомогою методу системно-структурного аналізу визначена сутність та основні параметри конкурентоспроможності сучасного університету на різних рівнях (регіональному, національному, глобальному). За допомогою компаративного аналізу охарактеризована кожна складова та на цій основі сформована збалансована система показників в якості важливого стратегічного плану досягнення конкурентоспроможності університету.

**Результати дослідження.** Сучасне освітньо-наукове середовище характеризується процесами глобалізації і загострення конкуренції між університетами та, як наслідок, перенесення на глобальний рівень суперництва за кращих студентів, персонал, фінансові ресурси. Для кожного університету життєво важливими стають питання забезпечення своїх конкурентних позицій на різних рівнях: регіональному, національному, міжнародному та глобальному. На думку Л. Антонюк, конкурентоспроможність університету полягає у: «здатності університету займати і утримувати стійкі позиції на певних сегментах світового ринку освітніх послуг завдяки потужному науково-педагогічному потенціалу; розвиненій інноваційній системі вищого навчального закладу; володінню значним інтелектуальним капіталом та фінансовими ресурсами, що забезпечує високу якість освіти і наукових досліджень на основі генерування та комерціалізації нових наукових знань» [1].

Забезпечення конкурентоспроможності університету означає досягнення певних рамкових умов для того, щоб гідно позиціонуватися на певному рівні. І власне потенціал університету і визначає, на якому саме рівні він може мати стійкі конкурентні позиції: чи то університет локального, регіонального рівня (якщо за певними показниками він виглядає конкурентним поряд із такими ж закладами); чи то університет національного рівня (якщо він має високі позиції у національних рейтингах); чи то міжнародного рівня (якщо університет представлений у певних міжнародних рейтингах); або ж глобального рівня (якщо університет потрапляє у світові рейтинги).

Сучасне висококонкурентне середовище не залишає іншого вибору для кожного університету, ніж прагнути до більш високих конкурентних позицій. Настільки динамічно змінюється середовище, що просто неможливо стояти на місці, не розвиватися, не ставити високих цілей. Це стає нормою діяльності для кожного закладу вищої освіти. Разом з тим, досягнення лідерських позицій під силу лише найсильнішим та найамбітнішим університетам. Лідерство стає вищою планкою конкурентоспроможності. Стати конкурентоспроможним – означає потрапити у важливий рейтинг, стати лідером – потрапити в число ТОПів.

Причому лідерство важливим є не тільки саме по собі як кінцева мета, а скоріше - як ключовий інструмент для досягнення високого конкурентоспроможного статусу, економічної та соціальної ефективності [2]. Досягнення лідерських позицій дозволяє диктувати «правила гри» на ринку інтелектуального капіталу та впливати на поведінку інших суб'єктів, спонукаючи їх відтворювати нові знання і сприяти процесу

комерціалізації інновацій, активізувати креативне мислення та інноваційної поведінки працівників [3].

Університети світового рівня (WCU) за J. Salmi [3, с. 4] є лідерами вищої освіти, які інституційно здатні конкурувати на глобальному ринку за рахунок набуття, адаптації та творення передового знання. Дослідник наголошує, що діяльність WCU характеризується наявністю висококваліфікованих випускників, провідних досліджень і впроваджених інновацій. Реалізувати свій лідерський потенціал світовим університетам-лідерам сприяють належна державна політика і залучені ресурси, а також в значній мірі, власна здатність розвиватися, бути гнучким, змінювати своє внутрішнє середовище для переходу на новий, більш якісний рівень розвитку.

Володіти статусом університету світового рівня означає забезпечувати свій лідерський потенціал гнучкою та дієвою організаційною діяльністю, високою концентрацією талантів, достатністю ресурсної бази для академічної і дослідницької діяльності, активною взаємодією з урядом та іншими стейкхолдерами, що означає бути активним учасником процесу врядування.

Важливим інструментом вимірювання освітнього лідерства у вищій освіті є оцінка конкурентоспроможності та лідерських позицій університетів. Основні параметри, за якими оцінюється конкурентоспроможність університету є досить відомими. І хоча вони можуть мати певні акценти, характерні особливості в різних рейтингах, ключовими є показники студентського контингенту, персоналу, інфраструктури та результатів наукової діяльності. За цими напрямками кожен університет визначає для себе основні завдання та «червоні мітки», базовані на своєму потенціалі та тих цілях, які він вважає для себе реальними. Український дослідник Н. Василькова, ґрунтуючись на позиції всесвітньо відомого експерта у сфері вищої освіти Дж. Салмі, досліджує вплив ключових факторів успіху університетів на глобальному ринку за трьома основними категоріями, а саме: концентрацією таланту (інтернаціоналізацією), потужним фінансуванням, ефективним управлінням [2; 3].

Для оцінки лідерства у системі вищої освіти традиційно, на протязі десятирок років використовуються університетські рейтинги, де зазвичай, об'єктами оцінки є показники академічної і дослідницької діяльності університетів, що відображають досягнуті результати і впливають на міжнародний рівень академічної репутації університету. Особливого значення рейтинги набувають тоді, коли критерії оцінки діяльності університетів базуються на даних прямих вимірів, доступних у відкритих веб-ресурсах, що характеризує більш високий рівень об'єктивності їх оцінювання [4, с. 116].

Так, уже протягом тривалого часу лідерські позиції у рейтингу World Universities Ranking займають університети США і Великобританії. У ТОПі-100 кращих університетів світу, за даними світового рейтингу QS Global World Ranking 2022, лідерські позиції належать саме цим двом країнам, де представлено 28 університетів з США та 18 з Великобританії [5].

Також кращі університети цих двох країн ввійшли і у першу десятку освітніх лідерів за рейтингом Best Global Universities Rankings 2021 року, зокрема, 8 університетів США та 2 університети Великобританії. З українських закладів вищої освіти у даний рейтинг потрапив КНУ ім. Т. Шевченка, де зайняв 1125 позицію з 1500 кращих університетів світу та 440 позицію як кращий світовий університет Європи [6].

Академічний рейтинг університетів світу (Academic Ranking of World Universities), так званий «Шанхайський рейтинг» щороку (починаючи з 2003 року) з 2000 оцінених університетів світу обирає 1000 найкращих за показниками їх академічної і дослідницької діяльності. 18-й рік поспіль рейтинг очолює Гарвардський університет (США). У рейтингу 2020 року серед 1000 кращих університетів домінують знову ж таки, університети США: 8 університетів входять в десятку кращих, з них стабільно Гарвардський і Стенфордський університети; 41 університет – в ТОП-100; 133 – в ТОП-500 і 206 в ТОП-1000. У ТОПі – 1000 кращих університетів світу також представлені 65 університетів Великобританії, з яких 36 входять у ТОП-500, 8 – у ТОП-100; Кембриджський університет посів 3-ю позицію [7].

Тож за цими університетами досить міцно закріпився статус світових лідерів, які мають утверджені стійкі конкурентні позиції на світовому ринку, характеризуються високим рівнем адаптації та гнучкості, академічні та наукові досягнення яких мають глобальний вплив на формування сучасних тенденцій розвитку світового ринку вищої освіти.

Проте у такі рейтинги потрапляють не всі університети, діяльність яких підлягає оцінюванню, тому важливим для таких університетів (здебільшого місцевих, розташованих у невеликих містах) є прагнення забезпечити собі стійкі конкурентні позиції на національному рівні, ставлячи перед собою цілі забезпечення конкурентоспроможності, що, як правило, відображено у стратегії їх розвитку. Важливою складовою реалізації цієї стратегії завжди виступає оцінка її ефективності. Дієвим інструментом дослідження ефективності реалізації стратегії університету може стати збалансована система показників (ЗСП, Balanced Scorecard - BSC).

Вперше ця система оцінки і вимірювання досягнення цілей стратегії компанії була запропонована на початку 90-х років професорами Гарвардського університету Р. Капланом і Д. Нортон, які прагнули вирішити проблему вимірювання системних змін у бізнес-середовищі та адаптації стратегії розвитку компаній до цих змін. ЗПС передбачає здійснення оцінки різних аспектів діяльності підприємства та їх синтез в контексті досягнення стратегічних цілей компанії.

Згідно з підходом Р. Каплана і Д. Нортон у ЗПС, виділяються чотири ключових блоки: фінанси, клієнти, персонал і внутрішні бізнес-процеси. За кожним з цих блоків формулюються цілі, здійснюється SWOT-аналіз, визначаються показники, причинно-наслідкові зв'язки між усіма цілями та плануються заходи щодо досягнення визначених цілей.

У загальній ЗСП сформована також система ключових, найважливіших для підприємства показників (Key Performance Indicators - KPI). Перевагою такого підходу є комплексність, адже увага акцентується не тільки на фінансових показниках, а й на інших важливих індикаторах. Більше того, всі показники розглядаються і аналізуються у взаємозв'язку і взаємозалежності, що дозволяє виявляти системні залежності, контролювати досягнення ключових цілей і приймати системні рішення.

ЗСП загалом може бути пристосована кожним підприємством або організацією відповідно до своїх характеристик і специфічних цілей. Також вона застосовується і університетами для забезпечення свого поступального розвитку та досягнення поставлених цілей у своїй зовнішній та внутрішній діяльності. Існують численні

приклади успішного впровадження ЗСП у закладах вищої освіти США, Канади, Австралії та інших країн.

ЗСП є важливим інструментом вимірювання продуктивності дослідницької і викладацької діяльності та невід'ємною складовою управління у світовій практиці багатьох університетів. За кожним з чотирьох блоків цієї системи визначаються основні цілі та завдання задля їх досягнення. Спробуємо представити узагальнену ЗСП для університету національного рівня.

1) Блок «Фінанси». *Цілі* - досягнення стабільного фінансового стану на засадах інноваційного розвитку та активної експортної стратегії. *Показники* – зростання показників доходу, як загальних, так і за окремими напрямками (від залучення вітчизняних та іноземних студентів, від наукової діяльності та комерціалізації її результатів).

2) Блок «Клієнти (Замовники послуг)». *Цілі* – задоволення різноманітних запитів та потреб замовників послуг, пропонування диверсифікованих освітніх продуктів та послуг. *Показники* – студентський контингент (загалом і по рівнях підготовки), працевлаштування випускників, репутація університету серед студентів і роботодавців.

3) Блок «Персонал». *Цілі* – підвищення науково-кваліфікаційного рівня персоналу, мотивація персоналу, створення творчої атмосфери, захисту соціальних інтересів, розвиток талантів. *Показники* – частки персоналу з науковими ступенями кандидата та доктора наук, аспірантів, докторантів, іноземних викладачів, обсяги та частка видатків на стимулювання праці працівників.

4) Блок «Внутрішні процеси». *Цілі* - прискорення та підвищення ефективності всіх внутрішніх процесів. *Показники* - показники наукової продуктивності викладачів університету, якості навчально-методичного забезпечення віртуального навчання, ефективності управління в університеті (прискорення операцій; зменшення часу на підготовку та введення в дію всіх наказів; зменшення частки втрачених студентів); видатки на соціальні потреби персоналу.

Орієнтовна модель ЗСП для університету представлена на рис. 1.

В залежності від основної стратегічної мети, яку ставить перед собою заклад вищої освіти, всі аспекти його діяльності повинні мати таку червону лінію. Досягнення конкурентоспроможності на регіональному рівні – це досягнення всіх основних показників на рівні ліцензійних умов. Конкурентоспроможність на національному рівні забезпечується досягненням ключових показників, характерних у середньому всім закладам вищої освіти в країні. Міжнародна конкурентоспроможність – забезпечується досягненням показників міжнародного чи глобального рівня. Якщо університет визначив для себе лідерські цілі, тобто входження в число ТОПів, лідерів, то він ставить перед собою дуже конкретні і чіткі завдання.

Оскільки ЗСП за змістом і складом показників представляє цілі та заходи для кожної з чотирьох стратегічних університетських перспектив (фінанси, клієнти (замовники послуг), персонал внутрішні процеси), відповідно має включати як показники дослідницької, так і академічної діяльності університету.

Для побудови орієнтовної матриці ЗСП університету, сфокусуємо увагу на дослідженні ключових проблем форм прояву та інструментів досягнення високого конкурентоспроможного статусу, а також лідерства національних університетів.

В цілях формування життєздатної та ефективної стратегії розвитку вищої освіти в умовах складних ринкових трансформацій, важливим чинником конкурентоспроможності університетів набуває її *фінансова складова*.

Загально визнаною практикою значних обсягів інвестування у розвиток вищої освіти, характеризуються такі економічно розвинуті країни світу, як США, Великобританія, Канада, Китай, Сінгапур, які впродовж тривалого часу спрямовують у розвиток вищої освіти чималі грошові потоки разом з високим рівнем її інституційної підтримки, що забезпечує їх національним університетам лідируючі позиції у світових глобальних рейтингах вищої освіти.

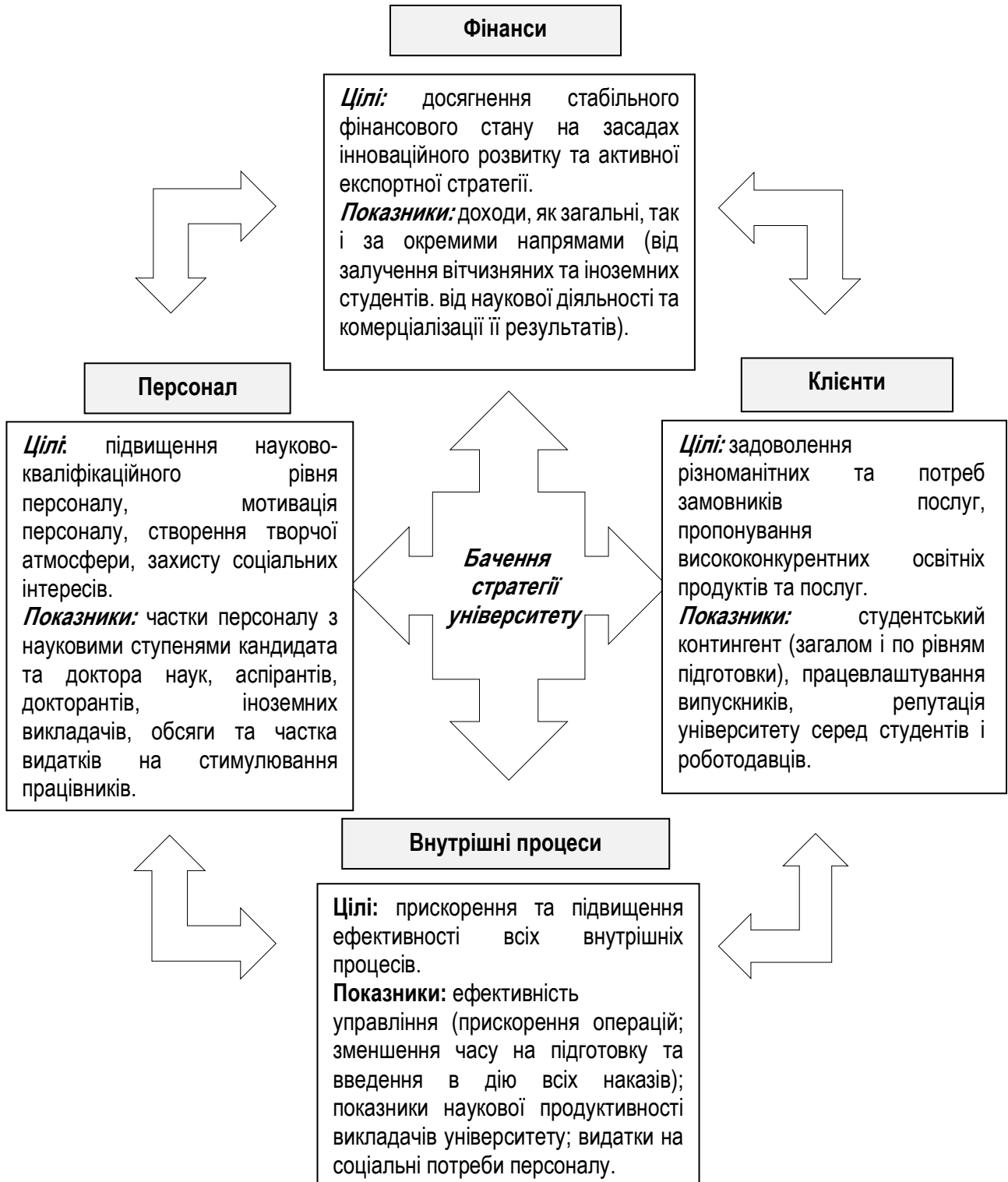


Рис. 1. Модель збалансованої системи показників університету  
 Джерело: розроблено авторами за матеріалами [8,9,10].

Так, частка витрат на вищу освіту у загальнодержавних витратах у 2017 році у США становила 3,7%, в Канаді – 3,8%, у Великобританії – 3,4% [11]. Проте фінансові моделі розвитку вищої освіти у різних країнах між собою різняться. Сучасні моделі фінансування вищої освіти у світі включають такі основні джерела: державні, приватні (витрати домогосподарств, витрати інших приватних організацій) та міжнародні. Так, у Канаді частка державних видатків на вищу освіту складає більше 50 %, а у Великобританії і США значно більшою є частка приватного фінансування університетів, що засвідчує високу зацікавленість бізнесу і самих студентів в отриманні якісних і сучасних знань у престижних університетах світу.

В Україні у структурі загальнодержавних видатків, видатки на розвиток вищої освіти є на рівні розвинутих країн і становлять 3,7%. У джерелах фінансування вищої освіти України значно переважають державні видатки – в середньому 70% і 30% складають власні заощадження домогосподарств і приватного бізнесу. Проте, достатньо високі, на перший погляд відносні показники фінансування вищої освіти, зумовлені значною мірою низькими абсолютними значеннями ВВП України, які є неспівставними для порівняння з обсягами ВВП, наприклад, США чи Канади. Крім того, якщо порівняти показник середніх видатків на одного студента, то можна спостерігати суттєві відмінності між країнами.

Наприклад, у 2017 р. за даними джерела [12] витрати на одного студента денної форми навчання у країнах ОЕСР варіювалися від 3300 дол. США у Греції до 53800 дол. США у Люксембурзі. У країнах походження освітніх лідерів цей показник склав у дол. США: у США – 34500, Великобританії – 29300, Канаді – 25700, Німеччині – 19100, Франції – 17500. В Україні, за даними Міністерства фінансів України [13] у 2019 р. середні видатки на одного студента за державним замовленням становили 56 тис. грн., що в перерахунку за курсом грн/дол. склало 2170 дол. США, а за контрактом – 40 тис. грн., або 1550 дол. США. Це дає підстави стверджувати, що зазначений рівень витрат України на вищу освіту є недостатнім для зростання конкурентоздатності національних університетів і не забезпечує належних умов для їх трансформації у ранг світових лідерів. Проблема в тому, що у фінансовій моделі національної вищої освіти існує помітний розрив між потоками ресурсів та необхідності досягнення стратегічних цілей розвитку у цьому секторі. На сьогодні система державного фінансування української вищої освіти є пріоритетною але останнім часом, через політику економії державних видатків, проблему хронічного недофінансування з боку держави, українські університети намагаються компенсувати прийомом студентів на контрактну форму навчання з низькими показниками вхідних знань (результатів ЗНО), що негативно впливає на якісні показники освіти. Сучасна модель фінансування вищої освіти ще залишається зорієнтованою на кількість студентів, а не на результати їх навчання чи працевлаштування випускників [14].

Низькі ступені автономії українських університетів, зокрема і фінансової, на фоні застарілої матеріально-технічної бази, значно обмежують їх управлінську спроможність для забезпечення якості освіти та інституційної діяльності самовдосконалення. Саме тому, значна залежність фінансової стійкості національних університетів від обсягів державного фінансування у відповідності до сформованих кошторисів витрат та обмежений рівень їх фінансової автономії вирізняє їх від університетів світового рівня.

Не менш важливим у системі фінансування вищої освіти є сектор наукових досліджень, як джерело генерації нових знань, створення нових технологій та інновацій. Вища освіта таких країн як США, Китаю, Канади, Великобританії у сфері наукових досліджень відіграє вагомую роль, оскільки щедро фінансується федеральними урядами та іншими нефедеральними установами і організаціями. Так, за даними джерела [15] частка валових внутрішніх витрат на НДДКР у системі вищої освіти до ВВП країни складає: у США – 2,83%, в Китаї – 2,14%, в Канаді – 1,56%, у Великобританії і північній Ірландії – 1,70%, в Україні – 0,47%. Низькими в Україні є обсяги валових внутрішніх витрат на НДДКР на одного дослідника у системі вищої освіти, що у 2018 р. склали 60,29 тис. дол. США за ПКС, тоді як у США цей показник є більшим ніж у 6 разів, а у Великобританії – майже утричі.

Тож в Україні наука у вищій освіті потребує посиленої уваги, в першу чергу, з боку уряду, щодо питань її пріоритетності як об'єкта фінансування, оскільки саме ця складова є ключовою в діяльності дослідницьких університетів, які за даних умов фінансування не мають достатніх економічних стимулів нарощувати свій конкурентний потенціал відповідно до світових стандартів.

Отже, можна констатувати, що стабільність фінансового стану та зміцнення фінансової стійкості національних університетів та лідерів світового рівня залежить від наступних чинників:

- розширення, крім основних, альтернативних джерел фінансування науково-освітньої діяльності університетів, відмінних від урядового фінансування, зокрема за рахунок активізації співробітництва з національними стейкхолдерами (урядовими та неурядовими організаціями, приватним бізнесом, науковими установами, освітніми закладами і ін.);
- зростання частки зовнішніх, міжнародних джерел фінансування, зокрема від іноземних здобувачів вищої освіти, міжнародних інвестиційних фондів, наукових організацій, іноземних університетів і ін.;
- зростання обсягів фінансування науково-дослідницької діяльності, як основи інноваційного розвитку університетів;
- нарощення обсягів експорту (комерціалізації) результатів проривних наукових досліджень, як продукції інтелектуальної власності в різних галузях наукових знань;
- високого рівня як академічної, так і фінансової автономії університетів.

Вагомими детермінантами високого конкурентного статусу університетів світового рівня є висококваліфікований професорсько-викладацький, адміністративний, дослідницький персонал і талановиті студенти, які формують їх високопродуктивне академічне ядро. Здатність університетів створити сприятливі умови праці та навчання, уможливлють залучення та утримання найфаховішого професорсько-викладацького складу та зацікавлених у високоякісному навчанні студентів, зокрема з іноземних країн.

Показовими є дані міжнародного рейтингу World Universities Ranking – 2021 [5], де представлені кращі університети світу, основні конкурентні переваги яких проявляються у високих частках міжнародного персоналу, залученого до освітньої та науково-дослідницької діяльності університетів, високої частки іноземних студентів та формуванні майбутнього кадрового потенціалу з числа нових докторантів та магістрантів. Найявністю значної кількості нових докторантів та аспірантів (магістрантів)

в структурі персоналу Гарвардського, Массачусетського, Стенфордського, Каліфорнійського у Берклі та Кембриджського університетів, відображає їх високу здатність накопичувати таланти і формувати критичну масу дослідницьких команд, а залучення до науково-дослідницької та викладацької роботи іноземних фахівців значно посилює якісну складову наукової та освітньої діяльності цих університетів. Так, у Гарвардському університеті чисельність міжнародного персоналу і наукових співробітників, залучених до навчального і дослідницького процесу складає 456 до 2280 осіб. Навіть у флагами української освіти - КНУ ім. Т. Шевченка – цей показник у порівнянні є невисоким - 18 осіб на 2650 осіб професорсько-викладацького складу. Загалом це є свідченням обмеженої академічної та фінансової автономії українських закладів вищої освіти та існуючою проблемою недофінансування, що не дає можливості сформувати українським вишам якісний кадровий потенціал та поповнити його новими талановитими фахівцями.

Варто також зосередити увагу на існуючих відмінностях між закордонними та українськими стандартами вищої освіти в аспекті формування нормативів щодо кадрового забезпечення освітнього процесу та залучення до викладання професорсько-викладацького складу, аспірантів, докторантів, іноземних викладачів та інших кваліфікованих спеціалістів.

Наприклад, за національними (зокрема, федеральними) стандартами вищої освіти США та Великобританії повноваження з визначення, так званого «адекватного ядра викладацького складу», мають самі заклади вищої освіти. Стандартами у більшості випадків не передбачено нормативів щодо співвідношення викладачів, які працюють повний день, на повну ставку чи на тимчасових роботах, професорсько-викладацького складу за спеціальностями. Аргументом цього є фактор «достатності» кожної категорії працівників для реалізації і підтримки визначеної університетом місії і забезпечення якості і цілісності його академічних програм. Таким чином, університет повністю перекладає відповідальність за зміст, якість та ефективність навчальних програм на своїх викладачів [16].

В Україні відповідно до Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 24 березня 2021 р. № 365) передбачені Кадрові вимоги щодо започаткування та провадження освітньої діяльності за рівнем вищої освіти та освітніми програмами, що передбачають присвоєння професійної кваліфікації з професій, для яких запроваджено додаткове регулювання. Цим документом передбачено норматив частки науково-педагогічних (педагогічних) та/або наукових працівників, які мають науковий ступінь та/або вчене звання і працюють за основним місцем роботи, в розмірі не менше 50 відсотків на відповідному рівні вищої освіти або за освітньою програмою, з них осіб, які мають науковий ступінь доктора наук та/або вчене звання професора, повинна становити: для другого (магістерського) рівня вищої освіти — не менше 10 відсотків; для третього (освітньо-наукового/освітньо-творчого) рівня вищої освіти — не менше двох докторів наук (для освітньо-творчих програм замість доктора наук може враховуватися доктор мистецтва) для здійснення керівництва науковою складовою кожної освітньо-наукової/освітньотворчої програми [17].

Щодо формування контингенту іноземних студентів, можемо знову спостерігати суттєві відмінності. Якщо у світових лідерів вищої освіти частка іноземних студентів становить від 17% у Каліфорнійському університеті в Берклі і до 25% у Гарвардському та 38% у Кембриджському університетах, то в КНУ ім. Шевченка ця частка склала 4% [5]. Привабливими з метою навчання для іноземних студентів традиційно залишаються університети США і Великобританії, які характеризуються високим академічним рівнем, затребуваністю програм та спеціальностей, перспективами працевлаштування, а також відносно помірною вартістю проживання, орендою житла та сприятливими умовами оплати вартості навчання.

Щодо залучення до викладання та науково-дослідницької діяльності міжнародних вчених і дослідників, то ключовими мотиваційними факторами їх працевлаштування в університетах є міжнародна репутація навчального закладу, можливість продуктивного професійного розвитку, рівень фінансової винагороди та соціального забезпечення, наявність якісного академічного й культурного університетського середовища, сучасна матеріально-технічна база, дотримання принципів академічної свободи та високий рівень інституціональної автономії університету. Так, наприклад, за показниками фінансового звіту Гарвардського університету за 2020 рік [18], фінансова допомога студентам, в т.ч. на стипендії та інші винагороди у структурі операційних витрат склала 14% їх загальної суми, заробітна плата працівникам – 40%, інші заохочувальні виплати працівникам - 11,5%. Зокрема, серед заохочувальних виплат університет пропонує для викладачів та інших працівників широкий спектр оздоровчих заходів та соціальних виплат, таких як страхування життя, вибір варіантів програм оздоровлення, забезпечення інвалідності, допомогу на навчання, оплату квитків на проїзд в громадському транспорті, відвідування спортивних залів Гарварду. Крім того, університет дбає про своїх літніх працівників і викладачів, пропонуючи програми виходу на пенсію, які включають компоненту з визначеними виплатами, внесками або їх комбінацією, забезпечуючи медичною допомогою після виходу на пенсію та страхування життя практично всіх працівників.

Визначальним у формуванні репутаційної складової міжнародної конкурентоспроможності університету є його талановиті випускники, які в подальшому професійному житті стають успішними та відомими в масштабах світу, створюючи позитивний імідж своїй альма-матері. Так, за роки функціонування Оксфордського університету (Великобританія), який регулярно займає лідируючі позиції у багатьох престижних рейтингах світу, є більше 250000 випускників, серед яких нараховується 120 олімпійських чемпіонів, 26 лауреатів Нобелівської премії, більше 30 сучасних світових лідерів (таких як, Білл Клінтон, Аунг Сан Су Чжи, Індіра Ганді, 26 прем'єр-міністрів Великобританії). Серед випускників Гарвардського університету (США) 8 президентів США, кілька глав іноземних держав, 62 живих мільярдера, 359 стипендіатів Родса і 242 стипендіата Маршалла. Серед випускників є лауреати Нобелівської премії та премії Оскар.

Важливим чинником конкурентоспроможності і лідерських позицій університетів на глобальному рівні є оцінка рівня їх репутації національними та іноземними працедавцями, успішна співпраця університетських факультетів з глобальними компаніями, які входять до списків престижного рейтингу найбільших компаній світу

Fortune Global 500 та американського Forbes - найбільш авторитетного і відомого економічного друкованого видання у світі. Адже постійна присутність роботодавців в університетському середовищі через тісну співпрацю слугує для студентів стартовим майданчиком для гарантованого працевлаштування, розвитку дослідницької діяльності та успішної професійної кар'єри після закінчення навчання.

Так, за даними світового рейтингу працевлаштування випускників (QS Graduate Employability Rankings) [19] у 2020 році університети з світовим іменем, такі як Массачусетський технологічний інститут (США), Стенфордський і Гарвардський університети (США), Оксфордський університет (Великобританія), отримали достатньо високі бали за показниками працевлаштування своїх випускників, що підтверджує їх високий репутаційний рівень на світовому ринку послуг вищої освіти. На жаль, дані індикатори по українських університетах у рейтингу є відсутніми, оскільки база таких даних в Україні тільки формується.

Вагомою складовою університетського лідерства є внутрішнє середовище університету, яке формується завдяки ефективній системі управління, раціональній організаційній структурі, якісно сформованим системам стратегічного планування освітньої, науково-дослідницької, інноваційної діяльності та внутрішнього забезпечення якості освіти. Основним засобом здійснення успішних внутрішніх трансформацій в системі академічної і дослідницької діяльності університету є людський капітал, перспективність його професійного розвитку та напрями ефективного використання. Якісна знаннєва складова, що формується у внутрішньому середовищі університету здатна продукувати нові сучасні знання через високу публікаційну продуктивність викладацького персоналу, науковців, дослідників та студентів, що забезпечуватиме інноваційний розвиток університету в довгостроковій перспективі.

Ключовими чинниками ефективного функціонування внутрішнього середовища закладу вищої освіти є його академічна свобода і автономія. Так звана модель "університетської автономії" характеризує спроможність університетів самостійно приймати рішення щодо чотирьох напрямів діяльності: формування власної організаційної структури; визначення та залучення в діяльність різних джерел фінансування; формування кадрової складової та управління персоналом і здійснення академічної діяльності з визначенням академічного профілю, інституційної стратегії, формування, введення і припинення ступеневих програм і прийому студентів [20, с. 21].

Згідно даних звіту EUA [21], першість у забезпеченні європейської університетської автономії за кожною з складових, де рівні є найвищими є такі країни:

- з організаційної автономії – Сполучене Королівство (100%);
- з фінансової автономії – Люксембург (91%);
- з кадрової автономії – Естонія (100%);
- з академічної автономії – Ірландія (100%).

Високі рівні за усіма чотирма складовими університетської автономії мають університети Сполученого Королівства: 100%, 89%, 96%, 94%, відповідно, та Естонії: 87%, 90%, 100% та 92% відповідно.

За дослідженнями Ради Європи і Єврокомісії [21], наявність високого рівня університетської автономії має прямий вплив на здатність університетів розвивати свій

лідерський потенціал, відповідати суспільним очікуванням економічного і соціального розвитку та впливати на підвищення якості освітніх послуг.

Високим рівнем академічної автономії характеризуються державні університети Канади, які самостійно формують власну політику і процедури забезпечення якості, стандарти навчання, здійснюють академічне планування. Стандарти освітніх програм встановлюються установами, професійними організаціями, урядом чи уповноваженими ним органами і визначаються з використанням національних і провінційних стандартів зайнятості. Завдяки високому рівню академічної автономії, університети Канади до процесу акредитації освітніх програм спроможні залучати як зовнішніх комітетів оцінки якості (науковців з інших навчальних закладів чи представників відповідних професій), так і здійснювати акредитацію шляхом внутрішнього контролю якості конкретних освітніх програм із залученням представників галузі. Така система акредитації сприяє залученню прямого і непрямого державного фінансування. Прихильниками загальної структури стандартів якості є всі провінції, не дивлячись на високий рівень академічної автономії університетів, що визначає особливість якості канадської освіти. Це означає, що канадські університети характеризуються взаєморозумінням цінності академічних досягнень один одного і що їх високі стандарти якості є визнаними на міжнародному рівні. Такі підходи до забезпечення якості університетської освіти через стандарти і норми навчання, дають можливість багатьом із них розвивати свій лідерський потенціал і потрапляти до престижних рейтингів вищої освіти. Так, до рейтингу QS World University Ranking 2021 з 95 канадських університетів потрапили 26 [22].

Важливим показником формування внутрішнього середовища університету є публікаційна продуктивність його науково-педагогічного персоналу та студентства, в т.ч. у співпраці з представниками бізнесу. Важливо зазначити, що показник кількості наукових публікацій у міжнародних наукометричних базах даних Web of Science і Scopus визначає дослідницьку активність університету, а статистика цитувань – якість наукових досліджень, що є вагомим чинником забезпечення конкурентних переваг університетським лідерам. Так, за період з 2009 до 2019 років за публікаціями у Web of Science і Scopus світове лідерство належить університетам США. Високий рівень цитування американських статей в галузі науки і техніки забезпечує країні значний науковий вплив на світовий сегмент публікацій науково-технічної спеціалізації, який залишається стабільним протягом останніх 20 років. Щодо України, то у базі Web of Science країна займає 47 позицію серед 238 країн світу, де представлено 101583 публікації українських авторів з кількістю 8,72 цитування на одну публікацію, тоді як у Швейцарії цей показник склав 22,39 цитувань. За версією Scopus наша країна займає 43 позицію з кількістю публікацій 118969 одиниць за вище зазначений період.

Спостерігаючи за показниками наукометричного рейтингу SIR [23], сформованого у 2021 році (відповідно за 2016-2020 роки) можна помітити наступну тенденцію: ті світові університети, які за різними рейтингами визнані світовими лідерами (Гарвардський університет, Стенфордський університет, Массачусетський технологічний інститут, Оксфордський університет, Кембриджський університет та Каліфорнійський університет у Берклі) займають достатньо високі ранги, і за рейтингом за процентилями усі визнані першими, як за загальним показником рейтингу, так і за його усіма складовими: дослідженнями, інноваціями та суспільним впливом, що свідчить про

достатньо високий рівень їх суспільної впізнаваності, цитованості праць та статусу інноваційного лідерства.

У даному рейтингу 2021 року з України були представлені 60 наукових установ, з яких базою Scopus оцінювалася наукометрична результативність 39 українських закладів вищої освіти – університетів. Проте позиції українських університетів є досить низькими (усі формують восьмисоту позицію за рейтингом). Особливо показовим є рейтинг за процентилями, де найкращі позиції з досліджень займають Український хіміко-технологічний університет (Дніпро) та Український державний університет залізничного транспорту, проте за інноваційними заходами та впливом на громадськість вони є пасивними. Це дає можливість констатувати, що за відносно високої публікаційної продуктивності їх дослідницької діяльності, в університетському середовищі існує розрив між сформованою базою наукових знань і виробничою сферою, оскільки результати наукових досліджень цих університетів не беруть участі в процесах комерціалізації, а отже не забезпечують їм високих конкурентних позицій в аспекті інноваційної складової. А 100-й ранг за складовою суспільного впливу свідчить про практичну відсутність впізнаваності цих університетів серед громадянського суспільства як в українському, так і міжнародному інформаційному просторі. На жаль така ситуація в Україні є притаманною для більшості національних університетів.

Отже, за підсумками аналітичного дослідження можна констатувати, що основними конкурентними перевагами національних університетів з метою їх трансформації у світових лідерів є:

- високий рівень їх академічної і фінансової автономії, що забезпечує їм можливість пошуку та вільного залучення до своєї діяльності альтернативних фінансових джерел;
- зростання частки зовнішніх, в т.ч міжнародних джерел фінансування внаслідок масштабної та взаємовигідної співпраці з представниками уряду, бізнесу, академічними і науковими колами іноземних держав;
- високий рівень фінансової підтримки з боку федерального уряду та інших неурядових організацій, стейкхолдерів, приватного бізнесу;
- високі частки фінансових надходжень від іноземних студентів;
- наявність у структурі університету власних суб'єктів соціальної інфраструктури;
- чітко визначена місія та академічні цілі університету, якісне та прозоре стратегічне планування майбутнього розвитку, досконалості і процвітання;
- цілеспрямована реалізація концепції студентоцентрованого навчання і викладання із залученням необхідних ресурсів;
- потужний лідерський потенціал керівників;
- ефективна система управління освітою на локальному і національному рівнях, що є основою формування університетів світового рівня;
- наявність критичної маси найкращих студентів та видатних вчених, викладачів;
- нарощення науково-педагогічного потенціалу за рахунок залучення іноземних висококваліфікованих вчених, аспірантів, науковців;

Тож, визначаючи фінансову модель конкурентоспроможності університету, необхідно враховувати, що вона має охоплювати всі функції університету з обміну і передачі знань з суспільством, зміцнення діалогу з іншими зацікавленими сторонами,

тобто бути спрямованою на забезпечення процесу навчання, наукових досліджень та інновації.

Щодо стратегічних напрямів розвитку персоналу, то вони мають бути спрямовані на розвиток талантів, безперервне професійне зростання науково-педагогічних кадрів університету, їх мотивацію до високопродуктивної праці.

Оскільки клієнтами (замовниками) освітніх продуктів і послуг є різні зацікавлені сторони, якими є студенти, роботодавці, науковці, адміністративний персонал, урядові інституції, то стратегічно важливими напрямками розвитку цього блоку є високий рівень комунікацій із замовниками, високоякісний онлайн контент університету та вільний доступ до нього зовнішніх користувачів, активний розвиток різних форм співробітництва, в т.ч. міжнародного у навчальній, науково-дослідницькій, бізнес та інших видах діяльності.

Формуючи власне внутрішнє середовище та процеси, стратегічні завдання підвищення їх ефективності мають бути спрямовані на удосконалення організаційної структури управління на всіх рівнях університету, зростання якості навчання студентів та рівня задоволення потреб їх навчання і розвитку, ресурсне забезпечення та зростання якості академічної і дослідницької діяльності, інноваційну викладацьку діяльність, пропонування нових освітніх програм у відповідності до потреб ринку праці, соціальний розвиток персоналу та ін.

За ключовими позиціями проведеного дослідження, авторами сформована орієнтовна матриця ЗСП університету, яка відображає набір певних показників за чотирма складовими з позиції формування конкурентних переваг та лідерських позицій університету як на національному, так і глобальному рівнях та представлена в табл. 1 (ДОДАТОК А).

**Висновки.** За підсумками проведеного дослідження визначено, що в сучасних умовах розвитку світового суспільства освітнє лідерство є вагомим чинником формування нової управлінської парадигми, яка є орієнтиром і механізмом для здійснення реформ у сфері вищої освіти в умовах глобальних трансформацій. Глобальна конкуренція зумовлює поглиблення нерівності на світовому ринку вищої освіти між країнами, внаслідок зосередження значного обсягу ресурсів в руках незначної кількості країн, що створює реальну загрозу для національних та місцевих місій університетів. Це вимагає зміни підходів до стратегічного управління університетами, постійного моніторингу виконання своєї стратегії, зміни візії та оцінки ефективності досягнення стратегічних завдань. Основним дієвим інструментом такої оцінки є система збалансованих показників, де за чотирма перспективами розвитку: фінансами, персоналом, клієнтами та внутрішніми процесами університети формують набір показників, динаміка зміни яких відображає посилення чи послаблення їх конкурентних позицій, і зокрема позицій як освітніх лідерів, як на національному, так і глобальному рівнях. Використання системи збалансованих показників дає можливість університетам будувати гнучку організаційну структуру управління, вчасно корегувати та ефективно розвивати стратегічні напрями розвитку, забезпечуючи собі стійкі конкурентні переваги і лідерські позиції на ринку освітніх послуг.

**Перспективи подальших досліджень.** Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення зарубіжного досвіду успішної практики імплементації ЗСП у

діяльність провідних університетів світу та досягнення ними стратегічних цілей розвитку і забезпечення університетського лідерства.

### Література

1. Антонюк Л.Л., Сацик В.І. Концепції міжнародної конкурентоспроможності університетів [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://meim.kneu.edu.ua/get\\_file](http://meim.kneu.edu.ua/get_file).
2. Василькова Н.В. Ключові фактори успіху університетів на глобальному ринку освітніх послуг / Н. В. Василькова // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2016. - № 13. - С. 335-341. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2016\\_13\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_51).
3. J. Salmi. The Challenge of Establishing World-Class Universities. – Washington, DC: The World Bank, 2009. – 115 p.
4. Курбатов С. Університетські рейтинги як механізм підтримки інституційного лідерства. Теоретичний та науково-методичний часопис «Вища освіта України» 2017, № 2 (додаток 1), Тематичний випуск «Університет і лідерство». – К.: Інститут вищої освіти НАПН України. Видавництво «Педагогічна преса», 2017 – С. 115-120.
5. QS World University Rankings. Available at: <https://www.topuniversities.com/student-info/choosing-university/worlds-top-100-universities>.
6. 2021 Best Global Universities Rankings. Available at: <https://www.usnews.com/education/best-global-universities/rankings>.
7. Shanghai Ranking's Academic Ranking of World Universities 2020 Press Release. August 15, 2020. Available at: <http://www.shanghairanking.com/news/arwu/2020>.
8. Umayal Karpagam, P.L., Suganthi, L.A strategy map of balanced scorecard in academic institutions for performance improvement (2012) *The IUP Journal of Business Strategy*, 9 (3), pp. 7-16. Available at: <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:A+Strategy+Map+of+Balanced+Scorecard+in+Academic+Institutions+for+Performance+Improvement#0>.
9. Taylor, J., Baines, C. Performance management in UK universities: Implementing the Balanced Scorecard (2012) *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34 (2), pp. 111-124. doi: 10.1080/1360080X.2012.662737.
10. Schobel, K., Scholey, C. Balanced Scorecards in education: Focusing on financial strategies. (2012) *Measuring Business Excellence*, 16 (3), pp. 17-28. doi: 10.1108/13683041211257385.
11. Education finance indicators – EAC 2020. Available at: [www.stats.oecd.org/#](http://www.stats.oecd.org/#).
12. Education Expenditures by Country. Available at: <https://nces.ed.gov/programs/coe/indicator/cmd>. Дата звернення 20.09.21.
13. Видатки на освіту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mof.gov.ua/uk/the-reform-of-education>.
14. Review of the Education Sector in Ukraine: Moving toward effectiveness equity and efficiency. RESUME3. Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/884261568662566134/pdf/Review-of-the-EducationSector-in-Ukraine-Moving-toward-Effectiveness-Equity-and-Efficiency-RESUME3.pdf>.
15. Science, technology and innovation: Research and experimental development. Available at: <http://data.uis.unesco.org/#>.
16. Accreditation standards for academic staffing. Available at: <https://www.aft.org/position/academic-staffing/accreditation-standards-academic-staffing>.
17. Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності закладів освіти, затверджені Постановою КМУ від 30 грудня 2015 р. № 1187 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 24 березня 2021 р. № 365).
18. Harvard University Financial Report fiscal year 2020. Available at: <http://finance.harvard.edu>.
19. QS Graduate Employability Rankings 2020. Available at: <https://topuniversities.com/employability-rankings/methodology>.
20. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: Навчальний посібник / С. Калашнікова. – К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 44 с.

21. University Autonomy in Europe II. The Scorecard / by Thomas Estermann, Terhi Nokkala & Monika Steinel. – EUA, 2011. – 81 p. – Available at: <http://eua.be/publications/euareports-studies-and-occasionalpapers.aspx>.

22. The role of universities in quality assurance. Available at: <https://www.univcan.ca/universities/quality-assurance/the-role-of-universities-in-quality-assurance/>.

23. SCImago Institutions Rankings 2021. Available at: <https://www.scimagoir.com/rankings.php?sector=Higher%20educ>.

### References.

1. Antonyuk L.L., Sacyk V.I. *Koncepciji mizhnarodnoyi konkurentospromozhnosti universy`tetiv [Elektronny`j resurs] Rezhy`m dostupu: [http://meim.kneu.edu.ua/get\\_file](http://meim.kneu.edu.ua/get_file).*
2. Vasy`l`kova N.V. *Klyuchovi faktory` uspixu universy`tetiv na global`nomu ry`nku osvithnix poslug / N. V. Vasy`l`kova // Ekonomichny`j visny`k Nacional`nogo texnichnogo universy`tetu Ukrayiny` "Ky`yivs`ky`j politexnichny`j insty`tut". - 2016. - # 13. - S. 335-341. - Rezhy`m dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2016\\_13\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_51).*
3. J. Salmi. *The Challenge of Establishing World-Class Universities.* – Washington, DC: The World Bank, 2009. – 115 p.
4. Kurbatov S. *Universy`tets`ki rejty`ngy` yak mexanizm pidtry`mky` insty`tucijnogo liderstva. Teorety`chny`j ta nauково-metody`chny`j chasopy`s «Vy`shha osvita Ukrayiny`» 2017, # 2 (dodatok 1), Tematy`chny`j vy`pusk «Universy`tet i liderstvo». – K.: Insty`tut vy`shhoji osvity` NAPN Ukrayiny`. Vy`davny`cztvo «Pedagogichna presa», 2017 – S. 115-120.*
5. *QS World University Rankings.* Available at: <https://www.topuniversities.com/student-info/choosing-university/worlds-top-100-universities>.
6. *2021 Best Global Universities Rankings.* Available at: <https://www.usnews.com/education/best-global-universities/rankings>.
7. *Shanghai Ranking's Academic Ranking of World Universities 2020 Press Release. August 15, 2020.* Available at: <http://www.shanghairanking.com/news/arwu/2020>.
8. Umayal Karpagam, P.L., Suganthi, L. *A strategy map of balanced scorecard in academic institutions for performance improvement (2012) The IUP Journal of Business Strategy, 9 (3), pp. 7-16.* Available at: <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:A+Strategy+Map+of+Balanced+Scorecard+in+Academic+Institutions+for+Performance+Improvement#0>.
9. Taylor, J., Baines, C. *Performance management in UK universities: Implementing the Balanced Scorecard (2012) Journal of Higher Education Policy and Management, 34 (2), pp. 111-124.* doi: 10.1080/1360080X.2012.662737.
10. Schobel, K., Scholey, C. *Balanced Scorecards in education: Focusing on financial strategies. (2012) Measuring Business Excellence, 16 (3), pp. 17-28.* doi: 10.1108/13683041211257385.
11. *Education finance indicators – EAC 2020.* Available at: [www.stats.oecd.org/#](http://www.stats.oecd.org/#).
12. *Education Expenditures by Country.* Available at: <https://nces.ed.gov/programs/coe/indicator/cmd>.
13. *Vy`datky` na osvitu [Elektronny`j resurs]. – Rezhy`m dostupu: <https://mof.gov.ua/uk/the-reform-of-education>.*
14. *Review of the Education Sector in Ukraine: Moving toward effectiveness equity and efficiency. RESUME3.* Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/884261568662566134/pdf/Review-of-the-EducationSector-in-Ukraine-Moving-toward-Effectiveness-Equity-and-Efficiency-RESUME3.pdf>.
15. *Science, technology and innovation: Research and experimental development.* Available at: <http://data.uis.unesco.org/#>.
16. *Accreditation standards for academic staffing.* Available at: <https://www.aft.org/position/academic-staffing/accreditation-standards-academic-staffing>.
17. *Licenzijni umovy` provadzheniya osvith`noyi diyal`nosti zakladiv osvity`, zatverdzeni Postanovoyu KМУ vid 30 grudnya 2015 r. # 1187 (v redakciji postanovy` Kabinetu Ministriv Ukrayiny` vid 24 bereznya 2021 r. # 365).*
18. *Harvard University Financial Report fiscal year 2020.* Available at: <http://finance.harvard.edu>.

19. *QS Graduate Employability Rankings 2020*. Available at: <https://topuniversities.com/employability-rankings/methodology>.
20. Kalashnikova S. *Rozvy`tok lider`kogo potencialu suchasnogo universy`tetu: osnovy` ta instrumenty`*: *Navchal`ny`j posibny`k / S. Kalashnikova*. – K. : DP «NVCz «Priory`tety`», 2016. – 44 s.
21. *University Autonomy in Europe II. The Scorecard / by Thomas Estermann, Terhi Nokkala & Monika Steinel*. – EUA, 2011. – 81 p. – Available at: <http://eua.be/publications/euareports-studies-and-occasionalpapers.aspx>.
22. *The role of universities in quality assurance*. Available at: <https://www.univcan.ca/universities/quality-assurance/the-role-of-universities-in-quality-assurance/>.
23. *SCImago Institutions Rankings 2021*. Available at: <https://www.scimagoir.com/rankings.php?sector=Higher%20educ>.

**Kalenuk I.S.** Doctor of Economics,  
Professor

Chief researcher of the Research Institute of Economic Development  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

**Kuznetsova N.B.**, PhD in economics,  
Associate Professor, Doctoral student

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## UNIVERSITY COMPETITIVENESS INDICATORS

*The article is devoted to the conceptual issues of university leadership formation and ensuring the competitiveness of universities. It is determined that educational leadership is becoming an integral part of the competitiveness of the countries in the world in the context of modern globalization. Ensuring university leadership requires new management approaches, guidelines and mechanisms in the context of global transformations. The factors that cause changes in approaches to strategic management of universities, which require constant monitoring of their strategy, change of vision and most importantly, assessment of the effectiveness of achieving strategic objectives. With the help of the systemic-structural analysis, the essence and basic indicators of a modern university competitiveness at different levels (regional, national, global) are determined. It is pointed out that the main effective tool for assessing the competitive position of universities, in particular as educational leaders, is a balanced scorecard. A model of a balanced scorecard of the university with a set of key indicators is introduced in four blocks, including finance, staff, customers (service customers) and internal processes. With the help of comparative analysis, each component is characterized and studied, which enables to identify the main factors that hinder the achievement of leadership positions by universities, in particular at the national level. The generalized results of the analysis are reflected in the formed matrix of the balanced scorecards according to key indicators in the context of providing competitive advantages and gaining leadership positions at the national and global levels. The offered scorecard clearly demonstrates the existing results and challenges in achieving leadership positions by universities at the national level, which will allow them to adjust and effectively develop strategic directions in the future, securing sustainable competitive advantages and leadership in the global market of educational services.*

**Keywords:** *university leadership, university competitiveness matrix, strategy, balanced scorecard*

**Матриця ЗСП університету**

Ключові блоки	Показники	Конкурентні переваги		Лідерські позиції	
		Національний рівень	Глобальний рівень	Національний рівень	Глобальний рівень
1	2	3	4	5	6
<b>ФІНАНСИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Обсяги доходів від надання освітніх послуг вітчизняним та іноземним студентам.</li> <li>✓ Обсяги доходів від наукової діяльності та комерціалізації її результатів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Пріоритетність державного фінансування дослідницької та академічної діяльності університету</li> <li>◀ Висока залежність обсягу державного фінансування від контингенту студентів та місць державного замовлення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Пріоритетність частки зовнішніх, в т.ч. міжнародних джерел фінансування.</li> <li>◀ Високий рівень фінансової стійкості університету.</li> <li>◀ Високий рівень фінансової автономії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Досягнення частки доходів від вітчизняних та іноземних студентів – до 35-40%.</li> <li>◀ Зростання частки доходів від наукової діяльності та комерціалізації її результатів – до 50%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Зростання частки доходів від іноземних студентів до 50%, доходів від наукової діяльності та комерціалізації її результатів – до 50%.</li> </ul>
<b>КЛІЄНТИ (ЗАМОВНИКИ ПОСЛУГ)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Студентський контингент (загалом і по рівням підготовки).</li> <li>✓ Працевлаштування випускників.</li> <li>✓ Репутація університету серед студентів і роботодавців.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Зростаюча динаміка контингенту студентів.</li> <li>◀ Залучення стейкхолдерів в освітній та дослідницький процеси.</li> <li>◀ Високий рівень впізнаваності університету у соціальних мережах на національному рівні.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Висока частка іноземних студентів.</li> <li>◀ Активна взаємодія з стейкхолдерами, урядовими установами, міжнародними організаціями.</li> <li>◀ Високий рівень репутації в міжнародному інституційному середовищі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Досягнення частки іноземних студентів до 10 – 15% загального контингенту.</li> <li>◀ Досягнення працевлаштування випускників до рівня 50%.</li> <li>◀ Присутність університету в ТОП-10 країнних університетів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Зростання частки іноземних студентів до 25 – 40% загального контингенту.</li> <li>◀ Досягнення працевлаштування випускників до рівня 70%.</li> <li>◀ Присутність університету в ТОП-10 і ТОП-100 країнних університетів світу з працевлаштування випускників.</li> </ul>

<p><b>ПЕРСОНАЛ (НАВЧАНН Я ТА ЗРОСТАНН Я ПРАЦІВНИ КІВ)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Частки персоналу з науковими ступеннями кандидата та доктора наук.</li> <li>✓ Частки аспірантів і докторантів.</li> <li>✓ Частка іноземних викладачів.</li> <li>✓ Обсяги та частка видатків на стимулювання працівників.</li> </ul>	<p>◀ Висока репутація університету серед науково-педагогічних працівників.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Висока якість наукових шкіл університету.</li> <li>◀ Сучасні освітні програми та рівень матеріально-технічного забезпечення.</li> <li>◀ Прозорість рейтингової оцінки діяльності НПП.</li> <li>◀ Відповідність НПП ліцензійним вимогам.</li> </ul>	<p>◀ Наявність власних програм соціального захисту НПП.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Високий рівень соціальної відповідальності університету.</li> <li>◀ Формування власного потенціалу наукових кадрів, високий рівень залучення аспірантів і докторантів до НДДКР.</li> <li>◀ Висока якість академічного й культурного університетського середовища, гідна винагорода за працю, дотримання принципів академічної свободи та високий рівень інституціональної автономії університету</li> </ul>	<p>◀ Досягнення частки персоналу з науковими ступеннями до 90%.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Досягнення частки аспірантів і докторантів до 25-30%</li> <li>◀ Студентського контингенту.</li> <li>◀ Досягнення частки іноземних викладачів до 10-15%.</li> <li>◀ Частка видатків на стимулювання професійного розвитку працівників – 5-10% загальних витрат.</li> </ul>	<p>◀ Наявність у штаті високо цитованих дослідників університету, відібраних Slagivate Analytics за факультетами.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Досягнення частки аспірантів і докторантів до 50% студентського контингенту.</li> <li>◀ Досягнення частки іноземних викладачів до 25-30%.</li> <li>◀ Наявність співробітників – лауреатів престижних освітніх і наукових премій (Нобелівської премії, інших).</li> <li>◀ Участь НПП у міжнародних грантових проєктах.</li> </ul>
---	--	--	--	--	---

<p><b>ВНУТРІШНІ ПРОЦЕСИ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ефективність управління.</li> <li>✓ Показники наукової продуктивності викладачів університету.</li> <li>✓ Видатки на соціальні потреби персоналу.</li> <li>✓ Висока якість освітніх послуг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Гнучка організаційна структура управління.</li> <li>◀ Присутність НПП університету у вітчизняних та міжнародних наукометричних базах.</li> <li>◀ Стійка співпраця із державними та приватними замовниками на виконання НДДКР.</li> <li>◀ Широка пропозиція ліцензованих освітніх програм.</li> <li>◀ Ефективна система внутрішнього забезпечення якості освіти.</li> <li>◀ Відповідність національним стандартам якості освіти.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Ефективна система стратегічного планування, аналізу та контролю за напрямками діяльності університету.</li> <li>◀ Високий рівень впливовості університетських наукових досліджень у міжнародному масштабі.</li> <li>◀ Позичонування університетських освітніх програм в онлайн середовищі та у відкритому доступі.</li> <li>◀ Високий рівень академічної та інституційної автономії університету.</li> <li>◀ Висока ступінь академічної свободи університету та як активного учасника системи відкритого врядування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Проактивна участь університетів у розробленні і реалізації програм розвитку місцевих (регіональних) територіальних громад та національної економіки.</li> <li>◀ Лідерські позиції у наукометричному рейтингу SCImago Institutions Rankings (ТОП-500).</li> <li>◀ Лідерські позиції університету (ТОП-10, ТОП-20, ТОП-100, ТОП-200) у національних університетських рейтингах та його присутність у міжнародних рейтингах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ Формування внутрішнього лідерського потенціалу за рахунок стратегії управління, кадрової політики та управління якістю освіти.</li> <li>◀ Наявність випускників – лауреатів престижних світових академічних премій в галузі освіти і науки.</li> <li>◀ Глобальний вплив наукових досягнень університету на розвиток світового ринку вищої освіти</li> <li>◀ Вплив університету на рішення та формування державної політики у галузі вищої освіти через механізм відкритого врядування.</li> <li>◀ Присутність університету та його лідерські позиції (ТОП-10, ТОП-20, ТОП-100, ТОП-200) у впливових світових університетських рейтингах.</li> </ul>
-------------------------------------	---	---	--	---	--

Джерело: власна розробка авторів