

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Економіко-гуманітарний інститут, факультет економіки та управління
(повне найменування інституту, факультету)

кафедра «Менеджмент»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр
(ступінь вищої освіти)

на тему: «Формування стійкої конкурентної позиції закладу вищої освіти України»

Виконав: студент(ка) II курсу, групи ФЕУ-519м
Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітня програма (спеціалізація)
«Менеджмент організацій та адміністрування»

Подакова Г.Ю.
(прізвище та ініціали)

Керівник Нечасва І.А.
(прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

2020 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет ЕГІ, ФЕУ

Кафедра менеджменту

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« ____ » _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я

НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТКИ

Подакової Ганни Юріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Формування стійкої конкурентної позиції закладу вищої освіти України

керівник проекту (роботи) Нечаєва І.А. к.е. н., доц. каф. мен.,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «__» _____ 20__ року № ____

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 23.11.2020 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) літературні джерела, нормативна база, статистичні дані про заклади вищої освіти України, матеріали опитування студентів та науково-педагогічного персоналу закладів вищої освіти, Звіт ректора Національного університету «Запорізька політехніка» про виконання обов'язків у 2019 році.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Розглянуто теоретичні аспекти формування конкурентної позиції підприємства (організації, установи) в сучасних умовах. 2. Проведено аналіз та оцінку конкурентної позиції Національного університету «Запорізька політехніка». 3. Розроблено шляхи формування стійкої конкурентної позиції Національного університету «Запорізька політехніка»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 20 рис., 42 табл., 97 джерел, 15 формул.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Нечаєва І.А., доцент кафедри «Менеджмент»	11.09.20	25.09.20
2	Нечаєва І.А., доцент кафедри «Менеджмент»	26.09.20	21.10.20
3	Нечаєва І.А., доцент кафедри «Менеджмент»	22.10.20	31.10.20
4	Журавель С.М., ст. викладач кафедри ОПіНС	01.11.20	05.11.20
Нормоконтроль	Панкова А.Ю., доцент кафедри «Менеджмент»	09.11.20	15.11.20

7. Дата видачі завдання « _____ » _____ 20 ____ року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	При-мітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	02.03.2020	
2	Вибір теми	13.03.2020	
3	Затвердження переліку тем магістерських робіт на кафедрі	13.03.2020	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	Постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт		
6	Видача завдання до магістерської роботи	13.03.2020	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	23.03.2020	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	29.05.2020	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	18.09.2020	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	19.10.2020	
11	Нормоконтроль	26.10.2020	
12	Попередньої захист магістерської роботи	02.11.2020	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому Оформленні	23.11.2020	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	22-24.12.2020	

Студентка

(підпис)

Подакова Г.Ю.
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

(підпис)

Нечаєва І.А.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу

Реферат

Вступ.....	6
Розділ 1 Теоретичні аспекти формування конкурентної позиції підприємства (організації, установи) в сучасних умовах.....	9
1.1 Дослідження дефініції поняття «конкурентна позиція організації»	9
1.2 Особливості формування конкурентних переваг на ринку освітніх послуг.....	19
1.3 Форми освіти та їх класифікація. Особливості та роль дистанційної освіти.....	29
Висновки до розділу 1.....	39
Розділ 2 Аналіз та оцінка конкурентної позиції Національного університету «Запорізька політехніка».....	41
2.1 Аналіз факторів середовища функціонування закладу вищої освіти.....	41
2.2 Фактори формування конкурентної позиції закладу вищої освіти.....	50
2.3 Оцінка конкурентної позиції НУ «Запорізька політехніка».....	62
Висновки до розділу 2.....	74
Розділ 3 Шляхи формування стійкої конкурентної позиції Національного університету «Запорізька політехніка».....	77
3.1 Модель та умови впровадження дистанційних форм освіти в навчальний процес НУ «Запорізька політехніка».....	77
3.2 Управління персоналом як інструмент формування конкурентної позиції ЗВО.....	87
3.3 Проект рекламної кампанії НУ «Запорізька політехніка».....	98
Висновки до розділу 3.....	106
Розділ 4 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях.....	108
4.1 Аналіз потенційних небезпек.....	115

4.2	Заходи по забезпеченню безпеки.....	117
4.3	Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці.....	120
4.4	Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях.....	119
	Висновки до розділу 4.....	125
	Висновки.....	126
	Список використаних джерел	130

РЕФЕРАТ

Магістерська робота «Формування стійкої конкурентної позиції закладу вищої освіти України»: 139 с., 20 рис., 42 табл., 15 формул, 97 джерел.

Об'єктом наукової роботи є процес формування конкурентної позиції Національного університету «Запорізька політехніка».

Предметом наукової роботи є теоретико-методичні підходи формування конкурентної позиції закладу вищої освіти (ЗВО).

Мета написання роботи – розробка шляхів формування стійкої конкурентної позиції Національного університету «Запорізька політехніка».

Методи дослідження: порівняння, дедукція і моделювання; SWOT-аналіз.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стала розробка шляхів формування конкурентної позиції Національного університету «Запорізька політехніка». Новизна роботи полягає в наданні рекомендацій щодо виправлення недоліків у закладі вищої освіти шляхом впровадження дистанційної освіти, управління добробутом та рекламної кампанії, а також у розробці вдосконаленого переліку факторів формування конкурентної позиції.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні аспекти формування конкурентної позиції підприємства в сучасних умовах, проведено аналіз та оцінку конкурентної позиції Національного університету «Запорізька Політехніка», визначено шляхи формування його стійкої конкурентної позиції.

Значущість роботи і висновки. Визначені шляхи вдосконалення факторів формування конкурентної позиції дозволяють побудувати стійку конкурентну позицію НУ «Запорізька Політехніка», підвищити рівень якості освіти, залучити більшу чисельність споживачів та підвищити рівень визнання даного ЗВО поміж конкурентів.

Ключові слова: КОНКУРЕНТА ПОЗИЦІЯ. ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ДИСТАНЦІЙНА ОСВІТА, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПРОЕКТ РЕКЛАМНОЇ КАМПАНІЇ.

ВСТУП

На сьогодні формування стійкої конкурентної позиції є невід'ємною складовою успіху організації та важливим процесом, що дозволяє досягти високого рівня конкурентоспроможності поміж інших на ринку, який вона завойовує. Проведення аналізу та оцінки поточного стану конкурентної позиції дозволяє виявити конкурентні переваги та недоліки, які потребують усунення.

Розуміння власної конкурентної позиції дозволяє, насамперед, обирати відповідну стратегію, спираючись на свої сильні сторони та враховуючи слабкі сторони конкурентів.

Актуальність теми полягає в тому, що проблема формування стійкої конкурентної позиції в сучасних умовах жорсткої конкуренції та вимог зовнішнього середовища, що стрімко змінюються, має принципово важливе значення саме для закладів вищої освіти України, які вимушені адаптуватися до нових реалій у 2020 році, пов'язаних із ситуацією, спричиненою пандемією.

Метою наукової роботи є розробка шляхів формування стійкої конкурентної позиції Національного університету «Запорізька політехніка».

Основні завдання, що були вирішені у процесі написання диплому:

- розглянуто поняття конкурентної позиції та надано розгорнуту характеристику головним її особливостям;
- досліджено особливості формування конкурентних переваг на ринку освітніх послуг;
- розглянуто сучасні форми навчання та роль дистанційної освіти;
- проаналізовано фактори середовища функціонування закладу вищої освіти;
- розроблено нові фактори формування конкурентної позиції закладу вищої освіти;
- проведено оцінку конкурентної позиції Національного університету «Запорізька політехніка» відносно головних його конкурентів;

- розглянуто модель та умови впровадження дистанційної форми освіти в навчальний процес Національного університету «Запорізька політехніка»;
- надано рекомендації стосовно управління персоналом з метою формування конкурентної позиції НУ «Запорізька політехніка»;
- розроблено проект рекламної кампанії Національного університету «Запорізька політехніка».

Предметом наукової роботи є теоретико-методичні підходи формування конкурентної позиції ЗВО.

Об'єктом наукової роботи є процес формування конкурентної позиції Національного університету «Запорізька політехніка».

Новизна даної роботи полягає в наданні чітких рекомендацій за етапами та планом дій стосовно виправлення поточних недоліків у закладі вищої освіти за допомогою впровадження дистанційної освіти, управління добробутом та проведення рекламної кампанії закладу вищої освіти, а також у розробці вдосконаленого переліку факторів формування стійкої конкурентної позиції з урахуванням специфіки ринку освітніх послуг та реалій сьогодення.

Під час написання диплому були застосовані такі методи дослідження, як порівняння, аналіз, дедукція і моделювання. Також вивчалися книги, підручники, статті та електронні джерела з стратегічного менеджменту та маркетингу, авторами яких є відомі вітчизняні та іноземні науковці, такі як: Міщенко А. П., Томпсон А.А., Портер М., Бондаренко В. А., Кулянда О. О., Халімон Т. М., Коваль Т. О., Кравченко К.В., Пустотіна К.В., Жовтоніжко І. М. та інші.

Апробація роботи: автор диплому брала участь у Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт 2018/2019 н.р. з темою «Особливості оцінки конкурентної позиції закладів вищої освіти». Основні положення та результати досліджень доповідалися та отримали схвальні відгуки на науково-практичній конференції ЗНТУ «Тиждень науки – 2019» (Запоріжжя, 2019 р.), а також тези з даної теми опубліковані у збірнику наукових матеріалів XXVII

Міжнародної науково-практичної інтернет - конференції (Вінниця, 2019 р.).

Автор також брала участь у Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт 2020/2021 н.р. з темою «Використання концепції wellbeing з метою підвищення продуктивності праці в умовах кризи, спричиненій пандемією». Основні матеріали досліджень було опубліковано у вигляді тез у збірнику наукових матеріалів LII Міжнародної науково-практичної інтернет – конференції (Дніпро, 2020 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА (ОРГАНІЗАЦІЇ, УСТАНОВИ) В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Дослідження дефініції поняття «конкурентна позиція організації»

Поняття конкуренція є головним терміном, який відображає суть ринкових відносин. Конкуренція – це дуже важлива частина цілої системи ринкового господарства. Однією з рушійних сил бізнесу є конкуренція серед організацій, які займаються виробництвом і реалізацією подібної продукції або послуг.

Конкуренція відбувається постійно і виявляється в прагненні підприємств покращити свою ринкову позицію з метою здобути перевагу над конкурентами або перемогти одного з них, а також відстояти захоплені позиції [1, с. 134].

Термін «позиція» застосовується в різних напрямках діяльності суспільства, таких як економіка, управління, бізнес та навіть соціологія. Тобто залежно від того, в якій області застосовується цей термін, змінюється і його тлумачення.

У контексті цієї роботи та теми, що розглядається, поняття "позиція" можна позначити як місце, котре займає організація, обґрунтоване її досягненнями, повнотою виконання роботи та провідних функцій. Тож, розглянувши тлумачення кожної з окремих складових конкурентної позиції, можна дати визначення основному поняттю даного розділу.

Конкурентна позиція являє собою порівняльну характеристику положення, яке займає організація відносно конкурентів. Поняття «конкурентна позиція» та «конкурентне позиціонування» почали активно використовуватися у вітчизняній економічній науці в другій половині 20 ст.

Конкурентна позиція – це складна та багатогранна категорія сучасного економічного простору, витоком якої є такі поняття як конкурентоспроможність та позиціонування [2, с. 51].

Поняття «позиціонування» бере свій родовід від латинської position – установка, положення, принцип, точка зору. У дослідженнях відомого вченого М. Портера конкурентна позиція окреслюється як набір відмінних від конкурентів характеристик підприємства.

Р. Акофф, визначав конкурентну позицію, як позиціонування підприємства на різних ринках і його сегментах з урахуванням цінової і нецінової конкуренції. Відповідно до цього вона повинна розділяти майбутні можливості й ефективні стратегії сфери бізнесу та стратегію підприємства, що історично склалася [3, с. 132].

Таким чином, конкурентне позиціонування слід розглядати як визначення, вибір та утворення конкурентної позиції організації та представлення її учасникам конкурентного середовища. Конкурентна позиція – це скомплектована та різнобічна категорія ринкової економіки, що визначає місце організації на відповідному сегменті або секторі ринку відносно її конкурентів.

Конкурентне позиціонування є потрібним для:

- виявлення поточного рівня конкурентоспроможності організації;
- прояву конкурентних переваг організації перед конкурентним оточенням;
- окреслення завдань конкурентної політики;
- з'ясування напрямів поступового нарощення конкурентного потенціалу і збільшення ефективності менеджменту щодо конкурентоспроможності з метою збереження непохитної конкурентної позиції.

Слід зазначити, що конкурентну позицію інколи ототожнюють з конкурентоспроможністю. Проте, не зважаючи на тісний взаємозв'язок, ці поняття мають різні значення.

Згідно з концепцією конкурентоспроможності, для виробництва головним предметом економічного суперництва є боротьба за споживача та ресурси. Конкурентоспроможність можна визначити як здатність суб'єкта активно

завоювати та утримуватися в сегменті як внутрішнього, так і зовнішнього ринку в конкретно визначений час.

Конкурентоспроможність підприємства на певному сегменті товарного чи регіонального ринку є узагальненою оцінкою його конкурентних переваг щодо формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої ефективності функціонування системи, які мають місце на момент чи період оцінювання. Конкурентоспроможність характеризується наявністю конкурентних переваг і певною конкурентною позицією [4, с. 85]

Першою та необхідною умовою для проведення досконалого конкурентного аналізу організації є визначення власної конкурентної позиції.

Американський маркетолог А. Літл виділив кілька видів конкурентної позиції: домінуюча, сильна, сприятлива, надійна, слабка, нежиттєздатна (рис.1.1) [5, с. 109].

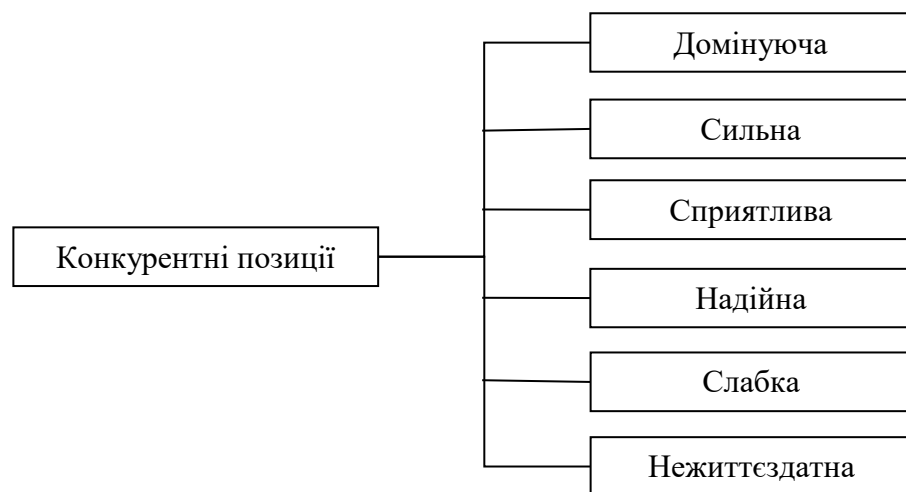


Рис.1.1. Види конкурентної позиції

Варто зазначити, що така класифікація є досить умовною і кордони між позиціями не є чіткими та непорушними. Домінуюча конкурентна позиція свідчить про можливість здійснювати вплив на ринок в цілому, тому що організація займає більшу його частину. Сильна позиція характеризується певними привілеями на ринку, а саме: можливістю диктувати свої умови ринку і здійснювати вплив на конкурентне середовище.

Конкурентна позиція, яка має передумови до створення вигідних умов реалізації власної продукції та усі шанси на розширення ринку, називається сприятливою. Надійна позиція в конкурентному середовищі означає, що організація є достатньо забезпеченою товарними та фінансовими ресурсами і займає стійке положення на ринку. Слабкою можна вважати позицію в конкуренції, яка свідчить про незначну частку ринку, що має до того ж тенденцію до скорочення, недостатню конкурентоспроможність товару і відсутність надійного способу дистрибуції.

Остання позиція, яка вказує на суттєві проблеми в організації, відсутність необхідної кількості ресурсів та неможливість розширювати торгово-збутову діяльність, називається нежиттєздатною. Проте, для того щоб визначити вид конкурентної позиції, необхідно сконцентрувати увагу на конкурентоспроможності, а також перевагах і недоліках підприємства.

Саме перелік показників сильних і слабких сторін в конкурентній позиції, запропонований в роботі А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланд, допомагає більш чітко зрозуміти види конкурентної позиції (табл. 1.1) [6, с. 112].

Таблиця 1.1

Показники сильних і слабких сторін в конкурентній позиції

Ознаки конкурентної сили	Ознаки конкурентної слабкості
важливі головні достоїнства;	певні конкурентні недоліки;
велика частка на ринку;	захоплення конкурентами ринку;
зростаюча кількість споживачів і поліпшення іміджу;	зростання доходів нижче, ніж в середньому на ринку;
реагування на тенденції ринку краще, ніж у конкурентів;	недостатність фінансових ресурсів;
найбільш успішне становище на ринку в стратегічній групі;	погіршення репутації серед споживачів;
концентрація уваги на найбільш швидкозростаючих сегментах ринку;	слабке положення в найбільш перспективних галузях;
сильна диференційованість товарів;	високі витрати;
рівень прибутку вище, ніж в середньому на ринку;	розмір компанії недостатній для впливу на ринок;
творчий, готовий до змін менеджмент;	загроза поглинання;
наявність технологічної переваги;	низька якість товарів;
готовність скористатися сприятливою ситуацією;	брак умінь і здібностей в основних галузях;

Загальний аналіз конкурентної позиції організації забезпечує прийняття рішень на базі отримання відповідей на питання:

- наскільки сильною є конкурентна позиція організації;
- яку зміну конкурентної позиції можна очікувати при дотриманні стратегії підприємства;
- який перелік конкурентних переваг підприємства;
- яка можливість захищати свою позицію з урахуванням галузевих змін, конкурентного тиску і передбачуваних дій конкурентів.

Оцінювання конкурентної позиції організації передбачає використання системи методичних підходів, у якій диференційованість, критеріальність, індикативність моделей з урахуванням специфічності конкурентного середовища та галузевої приналежності визначають адекватність отримання результатів. Відповідно аналітичні процедури можуть проводитися різними способами й інструментами (рис. 1.2) [7, с. 245].

Слід зазначити, що вказані методи і моделі оцінювання конкурентної позиції мають певні недоліки, а саме:

- складності систематизування інформаційної бази, отриманої під час дослідження;
- трудомісткість і ускладненість розрахунків;
- необхідність залучення кваліфікованих кадрів, що є спеціалістами з діагностики і аналізу;
- не цілковите врахування функціональної скерованості діяльності підприємств;
- непристосованість до втручання певних змін внутрішнього ринкового середовища та ін.

Отже, з метою проведення докладного аналізу конкурентної позиції перш за все слід обрати декілька базових методів, серед них можуть бути: модель конкурентних переваг М. Портера та SWOT-аналіз.

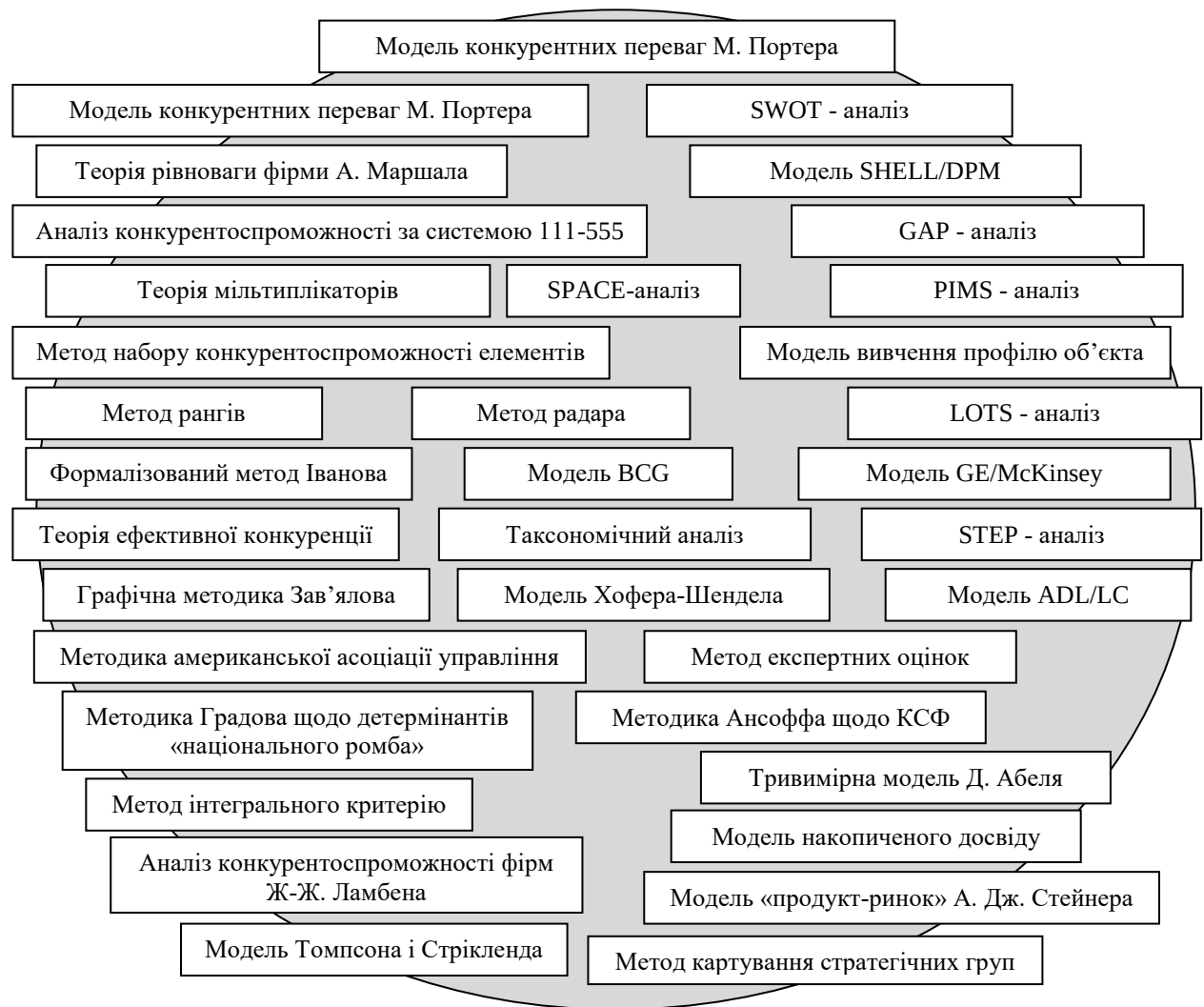


Рис.1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентних позицій підприємств у ринковому середовищі

Також серед усіх методів оцінювання конкурентних позицій підприємств найбільш поширеними та практичними є моделі, що включають аналіз ключових факторів успіху.

КФУ – це саме ті показники, які є вирішальними у визначенні місця, що посідає організація відносно конкурентів і є впливовими важелями конкурентоспроможності підприємства. Тому доцільно також використовувати такий метод картування стратегічних груп. Оцінка конкурентної позиції організації проводиться в порівнянні з її основними конкурентами. При цьому використовується зважена оцінка за ключовими факторами успіху галузі.

Порядок проведення оцінки:

- визначаються ключові фактори успіху (КФУ) для галузі, в якій функціонує організація.
- встановлюється вагомість кожного з КФУ, що відображає ступінь їх значимості для досягнення в галузі стійкої конкурентної позиції. Сума ваг повинна дорівнювати 1.
- для кожного конкурента визначається ступінь його конкурентної сили за кожним з ключових факторів успіху (зазвичай за 10-бальною шкалою).
- розраховується середньозважена оцінка конкурентної позиції кожного конкурента.

Рейтинг, отриманий організацією (він знаходиться в діапазоні від 1 до 10) дозволяє робити висновки щодо її конкурентної сили або слабкості. Аналіз показує, в яких областях конкурентна позиція має переваги, і в яких - недоліки.

Організація, яка отримала найбільший рейтинг має конкурентну перевагу. Також результати допомагають зрозуміти, який конкурент і в яких областях може бути уразливий при наступальних стратегіях [6, с. 143].

Ключові фактори не є однаковими для усіх галузей і можуть змінюватися в часі, тому потрібне постійне відстеження змін тенденцій ринку. Проте існує базова типологія КФУ, яку варто розглянути для чіткого розуміння складових частин майбутнього конкурентного аналізу (табл. 1.2) [8, с.228].

Таблиця 1.2

Типологія ключових факторів успіху

Вид діяльності	Склад ключових факторів успіху
Технологія	– якість проведених наукових досліджень – можливість інновацій у виробничому процесі – можливість розробки нових товарів – ступінь оволодіння існуючими технологіями
Виробництво	– низька собівартість продукції – якість продукції – високий ступінь використання виробничих потужностей – вигідне місцезнаходження підприємства – можливість виготовлення великої кількості моделей продукції різних розмірів – можливість виконання замовлень споживачів

Продовження табл. 1.2

Збут продукції	– широка мережа оптових дистриб'юторів / дилерів – широкий доступ / присутність в точках роздрібно́ї торгівлі – наявність точок роздрібно́ї торгівлі, що належать компанії – низькі витрати по реалізації – швидка доставка
Маркетинг	– висока кваліфікація співробітників відділу реалізації – доступна для клієнтів система технічної допомоги – акуратне виконання замовлень – різноманітність моделей / видів продукції – мистецтво продажів – привабливий дизайн / упаковка – гарантії для покупців
Професійні навички	– особливий ноу-хау в галузі контролю якості – компетентність – ступінь оволодіння певною технологією – здатність (вміння) створювати ефективну рекламу – здатність швидко переводити нові товари зі стадії розробки в промислове виробництво
Організаційні можливості	– рівень інформаційних систем – здатність швидко реагувати на мінливу ринкову ситуацію – великий досвід і ноу-хау в області менеджменту
Інше	– сприятливий імідж / репутація організації у покупців – загальні низькі витрати (не тільки виробничі) – вигідне розташування – доброзичливі службовці – доступ на фінансові ринки – наявність патентів

Для того, щоб правильно визначитися з конкурентами у галузі для проведення аналізу і оцінки конкурентної позиції, необхідно вжити концепцію на основі розроблення карти стратегічних груп. Цей аналітичний підхід об'єднує аналіз галузі в цілому і оцінку стану кожної організації окремо. Він особливо ефективний і застосовується, коли в галузі діє багато конкурентів, тому вивчити кожного з них окремо неможливо.

Організації, що потрапляють в стратегічної групи, зазвичай мають такі загальні ознаки: схожа номенклатура продукції; однакові канали розподілу товарів; схожий ступінь вертикальної інтеграції; близький рівень цін на

продукцію; однакові параметри якості; робота з подібними цільовим групами споживачів; використання однакових засобів масової інформації для рекламних цілей;

Етап 1. Виявлення стратегічних характеристик галузі. Визначення повного переліку конкурентних характеристик, що відрізняють організації однієї галузі між собою. Типові характеристики: співвідношення ціна / якість (висока, середня, низька), географічна сфера діяльності (місцева, регіональна, національна, глобальна), ступінь вертикальної інтеграції (відсутній, дольовий, повний), номенклатура товарів (вузька, широка), канали розподілу продукції (один, кілька, всі), обсяг пропонованих послуг (прості, обмежені, в повному обсязі); патенти, технологічні та маркетингові ноу-хау (відсутні, часткова наявність, повне володіння) та ін.

Етап 2. Формування осей карти стратегічних груп. З виявлених стратегічних характеристик формують пари характеристик, які повинні відповідати таким вимогам:

- кожна окрема пара характеристик повинна бути відносно незалежною;
- обрані пари характеристик, як осі карти, повинні показувати істотну різницю в позиціонуванні суперників в ринковій конкуренції;
- змінні можуть бути кількісними, безперервними або дискретними.

Етап 3. Позиціонування організації на карті стратегічних груп за певною парою характеристик. Усі розглянуті конкуренти галузі наносяться на координатну сітку із урахуванням їх обсягу продажів.

Етап 4. Формування стратегічних груп. Виділення сукупності організацій, які потрапили в один стратегічний простір, як самостійної групи.

Етап 5. Визначення розміру стратегічної групи. Кожна стратегічна група має вигляд кола, діаметр якої пропорційний частці цієї групи в загальному обсязі продажів у галузі.

Наведений алгоритм дозволяє скласти двомірну карту стратегічних груп, без зв'язку з конкретною галуззю (рис. 1.3) [9].

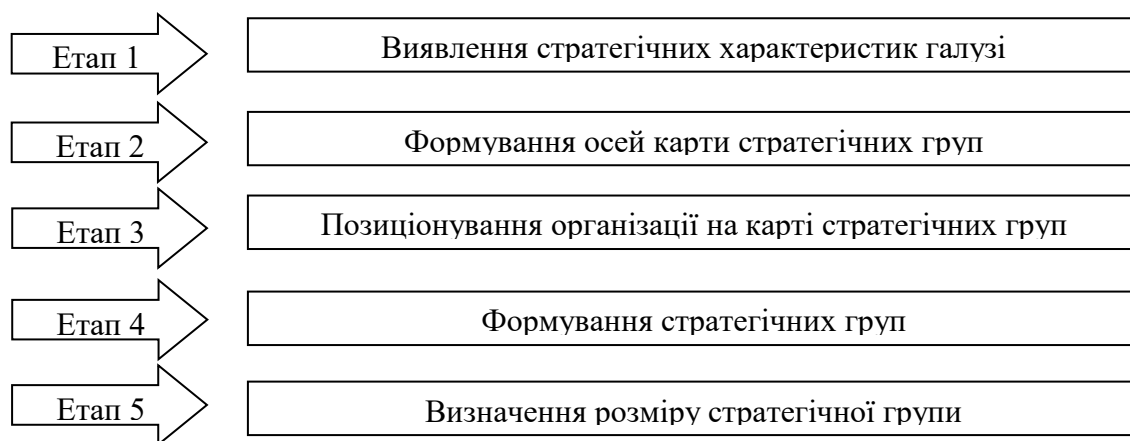


Рис.1.3. Процедура складання карти стратегічних груп

З огляду на отриману інформацію, можна зобразити увесь процес оцінки конкурентної позиції організації починаючи зі збору даних до надання рекомендацій щодо конкурентної стратегії (рис. 1.4) [10, с. 116].



Рис.1.4. Процес оцінки конкурентної позиції організації

Отже, визначення конкурентної позиції є важливим етапом в аналізі стану організації, тому що вона є відображенням ступеня реалізації її зусиль з використання своїх конкурентних переваг.

Оцінка конкурентної позиції за допомогою методу ключових факторів успіху є доцільною для аналізу конкурентних переваг та недоліків і дозволяє виявити слабкі сторони конкурентів. Також даний метод дає змогу скласти рейтинг, на основі якого можна побудувати конкурентну стратегію та визначити шляхи розвитку. Проте для вірогідної оцінки необхідно правильно провести відбір ключових факторів успіху, які будуть відповідати обраній для аналізу галузі.

Не менш важливим для оцінки конкурентної позиції є обґрунтований вибір головних конкурентів у галузі. Саме для цього необхідно дотримуватися концепції стратегічних груп. Постійний збір і аналіз інформації про конкурентів дозволяє передбачити їх плани і заздалегідь підготувати ефективні контрзаходи. Організація, яка націлена на успіх, повинна регулярно проводити аналіз діяльності конкурентів і прогнозувати їх дії.

1.2 Особливості формування конкурентних переваг на ринку освітніх послуг

Кожна організація має за мету встановлення лідерської позиції в конкурентному протистоянні різними засобами. Саме за допомогою яких підприємство може створити свою конкурентну перевагу, адже вона є базою для побудови конкурентоспроможності і невід'ємною частиною конкурентного потенціалу.

Конкурентна перевага є перш за все гарантом стійкої конкурентної позиції організації й впливає на напрямок формування її стратегії.

Д. В. Резніченко під конкурентними перевагами розуміє сукупність засобів та компетенцій, якими володіє підприємство (регіон, галузь, країна) і які

надають йому перевагу над конкурентами. У деяких авторів поняття «конкурентна перевага» визначається як властивості товару / підприємства, що дають йому перевагу над конкурентом, ті характеристики, що створюють для підприємства певну вигідну позицію серед конкурентів.

Проведений теоретичний аналіз дає підстави стверджувати, що: конкурентна перевага – ефективність використання конкурентного потенціалу, яким володіє підприємство і який надає йому перевагу над конкурентами, сприяючи збереженню та завоюванню нових міцних позицій на ринку [11, с. 58].

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішні — це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства, які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги — це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності.

Слід відзначити, що саме зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого — забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів [12, с. 11].

Конкурентні переваги підприємства характеризуються певними параметрами, а саме: відносність, динамічність, обмеженість у часі, територіально-просторова прив'язаність. У літературних джерелах виокремлюють різноманітні конкурентні переваги.

Конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенціальними можливостями компанії. Традиційний розподіл конкурентних переваг на більш

низькі витрати і диференціацію товарів не відбиває розмаїття існуючих конкурентних переваг і реальної ситуації, що склалася на вітчизняних ринках.

Г.В. Михайлик класифікує конкурентні переваги за певними ознаками: шлях досягнення, природа, характер дії, ступінь стійкості, можливість використання, здатність імітації і масштаб реалізації. А.В. Троян виділяє такі критерії класифікації конкурентних переваг: за характером джерел (конкурентні переваги, засновані на різних факторах), за ініціатором (кон'юнктура ринку, державна політика в області регулювання конкуренції, діяльність конкурентів і безпосередньо підприємства), за терміном дії (довгострокові, середньострокові і короткострокові), за характером динаміки (стійкі і нестабільні), за рівнем ієрархії (на рівні товару, на рівні фірми, на рівні галузі, на рівні економіки), стосовно ціни (цінові і нецінові), за можливістю імітації (унікальні і ті, що імітуються), за сферою прояву (науково-дослідницькі розробки (НДР), виробництво, реалізація, сервіс і експлуатація).

Об'єднаний варіант класифікації конкурентних переваг представлений у таблиці 1.3. [13, с. 24], [14, с. 2].

Таблиця 1.3

Класифікація конкурентних переваг

За шляхом досягнення	- вищого порядку; - нижчого порядку;
За природою	- осяжні; - неосяжні;
За характером дії	- відпрацьовані; - існуючі; - потенційні;
За ступенем стійкості	- переваги з низьким ступенем стійкості; - переваги з середнім ступенем стійкості; - переваги з високим ступенем стійкості;
За можливістю використання	- реальні; - потенційні;
За здатністю імітації	- унікальні; - імітовані;
За масштабом реалізації	- локальні; - національні; - глобальні.
За співвідношенням до ціни	- цінові; - нецінові;

Продовження табл. 1.3

З характером джерела	- засновані на економічних факторах; - засновані на нормативно-правових актах; - структурного характеру; - викликані адміністративними заходами; - визначаються рівнем розвитку інфраструктурного ринку; - технічні (технологічні); - засновані на поінформованості; - засновані на географічних факторах; - засновані на демографічних факторах; - не правового характеру;
За ініціатором	- кон'юнктура ринку; - державна політика в галузі регулювання конкуренції; - діяльність конкурентів та безпосередньо організації;
За терміном дії	- довгострокові; - середньострокові; - короткострокові;
За рівнем ієрархії	- на рівні товару; - на рівні фірми; - на рівні галузі; - на рівні економіки;
За сферою виявлення	- науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР); - виробництво; - реалізація; - сервіс і експлуатація.

Прогресивність ринкових відносин спричинила певні зміни у галузі вищої освіти. На сьогодні в Україні існує сформований ринок освітніх послуг, що характеризується різноманіттям вибору закладів вищої освіти (ЗВО), серед яких наявні різні організаційно-правові форми і напрямки підготовки та відповідно пропонуються відмінні форми та методи безпосереднього навчання. Цінова політика також відрізняється і коливається у значних межах. Тому швидко зростає конкуренція між закладами вищої освіти стосовно залучення абітурієнтів до вступу.

Диверсифікованість навчальних закладів посилює дисбаланс на ринках праці й освітніх послуг як за кількісними, так і за якісними компонентами. Саме тому вкрай важливим є побудова міцної конкурентної позиції університету, що

перш за все вимагає правильного визначення конкурентоспроможності ЗВО і відповідних його конкурентних переваг.

Відповідно до закону «Про вищу освіту» Заклад вищої освіти – окремий вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей [15].

Стосовно управління ЗВО пропонується більш конкретний зміст поняття конкурентоспроможність. Вона розглядається як здатність пристосовуватись до потреб замовників, постійно розвиваючись у розробленій стратегії та місії, враховуючи тенденції конкретного сегмента освітнього ринку, спираючись на ефективне використання наявних ресурсів та довгострокову співпрацю з партнерами [16, с. 12].

Поняття «ринок освітніх послуг» представляє собою суспільний інститут, який зводить разом навчальні заклади і споживачів для надання та отримання освітніх послуг. Із цих позицій освітні послуги є предметом укладення своєрідної «угоди» між навчальними закладами, з одного боку, і окремими особами, організаціями або підприємствами, а також державою – з іншого.

Потрібно зазначити, що виробництво освітніх послуг має свою специфіку: особи, що отримують вищу освіту, є об'єктами впливу, які трансформують свій світогляд, навички, знання, здібності. В економічному трактуванні це інвестиції в людський капітал. Окрім указаних суб'єктів, на ринку освітніх послуг також функціонують посередники (служби зайнятості, біржі праці, органи ліцензування та акредитації освітніх закладів та ін.). Вони допомагають просуватися освітнім послугам на ринку.

Специфіка ринку освітніх послуг головним чином зумовлена:

- особливістю освітніх послуг порівняно з іншими видами послуг;

- наявністю зв'язку між ринком праці і ринком освітніх послуг;
- поєднанням методів державного та ринкового регулювання.

Розглядаючи особливість освітніх послуг, можна вказати на таке:

- освітні послуги є нематеріальними та невідчутними до моменту їх отримання;
- вони нероздільно пов'язані з конкретними особами, які надають дані послуги, отже, будь-яка заміна особи (викладача) може змінити результат;
- їхня якість залежить не лише від виробника, але й від споживача, тобто рівня засвоєння (повноти) отриманих послуг [17, с.146].

Якщо розглядати освітню послугу як товар, то вона є досить специфічною, тому що має виняткові характеристики. Перш за все, споживач, який скористався такою послугою, отримує нові знання. По-друге, освітня послуга має можливість бути проданою необмежену кількість разів різним споживачам і по-третє можливість провести порівняльний аналіз цін на схожі між собою освітні послуги, які пропонують різні заклади освіти, не завжди існує.

Освітні послуги, як специфічний товар, якість якого підпорядковується законам ринкової конкуренції та деяким обмеженням держави, характеризуються наступними основними ознаками:

- підготовленість професорсько-викладацького персоналу та його участь в науково-дослідній роботі;
- відпрацьованість освітніх стандартів і програм;
- організація і проведення роботи щодо підготовки абітурієнтів до вступу у заклад вищої освіти;
- рівень організації навчально-освітнього процесу;
- рівень розвитку матеріально-технічної бази закладу вищої освіти.

Основними конкурентами на ринку освітніх послуг виступають наступні організації (рис.1.5) [18, с.176].

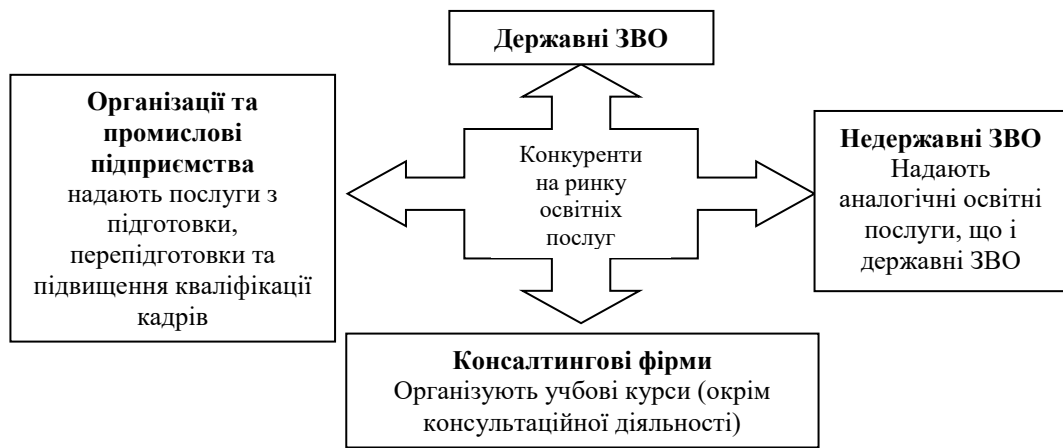


Рис.1.5. Конкуренти на ринку освітніх послуг

В залежності від цього на ринку освітніх послуг конкуренти поділяються на наступні типи (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Типи конкурентів на ринку освітніх послуг

Тип конкурентів	Характеристика
Прямі	Пропонують аналогічні освітні послуги однаковим групам споживачів. Наприклад, державні та недержавні ЗВО пропонують абітурієнтам однакові освітні програми
Товарні	Пропонують однакові освітні послуги різним споживачам. Наприклад, підготовка студентів очного і заочного відділень за однією і тією ж спеціальністю
Непрямі	Пропонують різні освітні послуги тим самим споживачам. Наприклад, можливість отримання студентами додаткової освіти поза основної освітньої програми
Неявні	Здійснення ЗВО підготовки за різними освітніми програмами, розрахованими як на випускників шкіл, так і на дорослу аудиторію

Необхідно пам'ятати, що всі вище вказані конкуренти здійснюють свою діяльність на ринку, де пропозиція перевищує попит, тож умови диктують споживачі освітніх послуг - індивідуальні та групові. Конкуренція відносно до ринку освітніх послуг — це суперництво між освітніми закладами, що прагнуть досягнення однієї і тієї ж мети - підготовки висококваліфікованих фахівців, які матимуть попит на ринку праці. Базою для розвитку економіки будь-якої країни служить зростання рівня освіти населення. А рівень розвитку системи освіти в свою чергу є причиною економічних успіхів країни.

Враховуючи такі умови, освітнім закладам необхідно виділити для себе ті методи конкуренції, які будуть найефективнішими. На даному ринку розрізняють цінові та нецінові методи конкуренції (рис.1.6).



Рис.1.6. Методи конкуренції

Конкурентоспроможність ЗВО на ринку освітніх послуг може регулюватися різними методами або прийомами. До прийомів підвищення конкурентоспроможності освітніх послуг, в науковій літературі, в основному відносять сукупність цінових і нецінових методів забезпечення конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність освітніх послуг та професійних програм багато в чому залежить від конкретних умов, що складаються на ринку освітніх послуг (стан освітнього ринку, асортимент освітніх послуг, ціни, умови оплати та ін.). Іноді ЗВО достатньо запропонувати більш пільгові умови оплати, щоб освітня послуга набула широкого розповсюдження [19, с.1026].

ЗВО використовують цінові методи для представлення нових освітніх продуктів на ринку освітніх послуг, а також для зміцнення позицій у разі раптового загострення проблеми збуту. При безпосередньо ціновій конкуренції університети широко використовують механізм зниження цін, або намагаються запропонувати альтернативні способи вирішення даної проблеми. Так, наприклад дистанційне навчання може бути такою альтернативою, оскільки

його собівартість є меншою ніж очної чи заочної форми освіти. Також заклади вищої освіти можуть використовувати метод прихованої цінової конкуренції. Так, ЗВО виводять на ринок освітніх послуг новий освітній продукт чи послугу з поліпшеними споживчими властивостями, при чому залишаючи ціну майже незмінною.

До основних прийомів підвищення конкурентоспроможності освітніх послуг відносять сукупність нецінових методів забезпечення конкурентоспроможності:

- методи забезпечення конкурентоспроможності за рахунок поліпшення різних споживчих характеристик і підвищення споживчої цінності освітніх послуг (диференціація послуг). Диференціація товару з орієнтацією на поточний незадовільний попит і перспективний прогноз в освітніх послугах, тобто впровадження нових типів послуг. Диференціація споживчих властивостей вже існуючої послуги. Диференціація каналів збуту послуги – залучення нових категорій студентів.

- методи підтримання наявного рівня конкурентоспроможності та переорієнтація ЗВО на нові рівні.

- методи впливу на існуючих та потенційних конкурентів. Для забезпечення конкурентоспроможності ЗВО на ринку освітніх послуг, важливим стратегічним завданням постає випередження конкурентів у розробці та освоєнні нових освітніх послуг та програм, педагогічних технологій, рівня професійної підготовки, цінової політики, нововведень в організації навчання, деталізації освітніх напрямків. Вивчення конкурентного середовища вимагає систематичного спостереження за головними конкурентами, не випускаючи з уваги і потенційних конкурентів.

Отриману інформацію доцільно зберігати в спеціальних банках даних. Аналіз інформації та її інтерпретація дозволяють дати обґрунтовану оцінку кожного з факторів конкуренції та охарактеризувати положення ЗВО на ринку освітніх послуг по його відношенню до конкурентів.

Також, до впливових методів підвищення конкурентоспроможності університетів можна віднести наступні:

- пропаганда і контрпропаганда у відношенні конкурентів;
- збір інформації про конкурентів, так звана економічна розвідка, на основі аналізу якої ЗВО здатні змінювати свою маркетингову стратегію;
- протидія аналогічним діям з боку конкурентів;
- забезпечення підтримки своєї трудової діяльності з боку державних органів та громадськості;
- прийом на роботу співробітників з конкуруючого освітньої установи з метою зменшення конкурентних переваг установи-конкурента [20].

Щоб витримати жорстку конкуренцію серед вищих навчальних закладів необхідно:

- знаходити ту ринкову нішу, яка являється найбільш витребуваною зі сторони споживачів освітніх послуг;
- займати активну позицію, застосовувати нетрадиційні підходи для покращення власної привабливості;
- бути більш гнучкими і динамічними;
- створювати нову якість освіти не за рахунок старої наукової школи, а за рахунок підходів до освіти як певного роду послуг;
- більш ефективно використовувати фінансові засоби [21, с. 90].

Вагомим чинником привабливості конкретного ЗВО є його здобуті конкурентні переваги: рівень поінформованості про університет, рівень професійної підготовки студентів, забезпеченість професорсько-викладацькими кадрами, забезпеченість приміщеннями, обладнанням, технікою, забезпеченість навчально-методичною літературою, престижність диплома серед роботодавців, добрі відгуки від колег, друзів, знайомих, організація наукової роботи студентів, розвиток міжнародних зв'язків у галузі освіти, впровадження новітніх технологій навчання, рівень організації позанавчальної та виховної роботи та ін. [22, с. 97]

Отже, конкурентні переваги повинні відповідати наступним критеріям: представляти вигоди для споживачів, бути унікальними, бути стійкими.

В умовах сучасної ринкової конкуренції діяльність закладів вищої освіти має бути конкурентоспроможною. Для того щоб правильно визначити сутність конкурентоспроможності ЗВО необхідно пам'ятати про зв'язок закладів вищої освіти і ринку освітніх послуг та праці, а також їх соціальний ефект.

Особливої уваги потребує саме якість освітніх послуг, тому що даний чинник має вплив не тільки на конкурентоспроможність ЗВО, а й на інші чинники у той самий час, наприклад на імідж та перелік спеціальностей.

Поступове поліпшення якості освітніх послуг дозволяю закладу вищої освіти значно покращити свою конкурентоспроможність як на ринку освітніх послуг і праці України, так і за її межами – на міжнародному ринку.

1.3 Форми освіти та їх класифікація. Особливості та роль дистанційної освіти

Поняття освіти - досить складне й багатоаспектне. В найзагальнішому визначенні освіта - це процес і результат засвоєння людиною систематичних знань, умінь і навичок, розвиток розуму та почуттів, формування світогляду та пізнавальних інтересів [23, с. 136].

В залежності від обсягу отриманих знань і досягнутого рівня самостійного мислення розрізняють початкову загальну, базову загальну середню, повну загальну середню, базову вищу і повну вищу освіту. За характером і спрямованістю освіти поділяють на загальну, професійну, політехнічну.

Загальна освіта (початкова і середня) забезпечує знання, уміння і навички, необхідні кожній людині незалежно від її майбутньої спеціальності, професії. У нерозривному зв'язку з загальною перебуває політехнічна освіта, яка знайомить учнів з науковими основами сучасного виробництва, його головними галузями,

озброює навичками користування найпоширенішими знаряддями праці, сприяє розвитку творчих технічних здібностей, вихованню любові, поваги до праці.

Спеціальна або професійна освіта забезпечує знання, уміння і навички, необхідні працівнику певної професії і певного рівня кваліфікації. Спеціальна освіта має багато галузей: технічна, сільськогосподарська, медична, педагогічна та ін. Професійно-технічна освіта забезпечує здобуття громадянами професії відповідно до їх покликань, інтересів, здібностей і перепідготовку, підвищення їх професійної кваліфікації.

Вища освіта забезпечує фундаментальну наукову, професійну та практичну підготовку, здобуття громадянами освітньо-кваліфікаційних рівнів. Вища освіта здійснюється на базі повної загальної середньої освіти. До вищих закладів освіти, що здійснюють підготовку молодших спеціалістів, можуть прийматися особи, які мають базову загальну середню освіту. Вищими закладами освіти є: технікум (училище), коледж, інститут, консерваторія, академія, університет та інші.

Відповідно до статусу вищих закладів освіти встановлено чотири рівні акредитації:

- перший рівень – технікум, училище, інші прирівняні до них вищі заклади освіти;
- другий рівень – коледж, інші прирівняні до нього вищі заклади освіти;
- третій і четвертий рівні (залежно від наслідків акредитації) – інститут, консерваторія, академія, університет.

Вищі заклади освіти здійснюють підготовку фахівців за трьома освітньо-кваліфікаційними рівнями (табл. 1.5) [1, с. 136].

Таблиця 1.5

Освітньо-кваліфікаційні рівні вищої освіти

Молодший спеціаліст	забезпечують технікуми, училища, інші вищі заклади освіти першого рівня акредитації;
Бакалавр	забезпечують коледжі, інші вищі заклади освіти другого рівня акредитації;
Магістр	забезпечують вищі заклади освіти третього і четвертого рівнів акредитації.

Слід більш детально розглянути форми здобуття вищої освіти в Україні на основі закону «Про вищу освіту». Абітурієнт має право здобувати вищу освіту в різних формах або поєднувати їх (рис. 1.7).

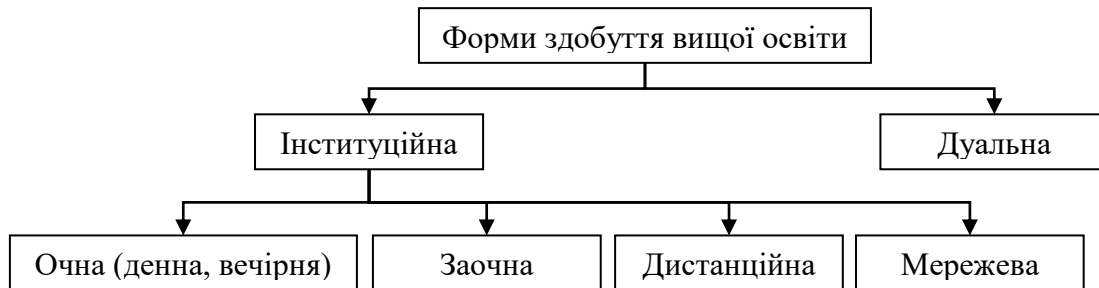


Рис. 1.7. Форми здобуття вищої освіти

Очна (денна, вечірня) форма здобуття вищої освіти - це спосіб організації навчання здобувачів вищої освіти, що передбачає проведення навчальних занять та практичної підготовки не менше 30 тижнів упродовж навчального року.

Заочна форма здобуття вищої освіти - це спосіб організації навчання здобувачів вищої освіти шляхом поєднання навчальних занять і контрольних заходів під час короткочасних сесій та самостійного оволодіння освітньою програмою в період між ними. Тривалість періоду між навчальними заняттями та контрольними заходами не може бути меншою, ніж один місяць.

Дистанційна форма здобуття освіти - це індивідуалізований процес здобуття освіти, що відбувається в основному за опосередкованої взаємодії віддалених один від одного учасників освітнього процесу в спеціалізованому середовищі, що функціонує на основі сучасних психолого-педагогічних та інформаційно-комунікаційних технологій.

Мережева форма здобуття вищої освіти - це спосіб організації навчання здобувачів вищої освіти, завдяки якому оволодіння освітньою програмою відбувається за участю закладу вищої освіти та інших суб'єктів освітньої діяльності, що взаємодіють між собою на договірних засадах.

Дуальна форма здобуття вищої освіти - це спосіб здобуття освіти здобувачами денної форми, що передбачає навчання на робочому місці на підприємствах, в установах та організаціях для набуття певної кваліфікації обсягом від 25 відсотків до 60 відсотків загального обсягу освітньої програми на основі договору. Навчання на робочому місці передбачає виконання посадових обов'язків відповідно до трудового договору.

Стандарти вищої освіти та заклади вищої освіти можуть обмежувати перелік допустимих форм здобуття вищої освіти для окремих спеціальностей та освітніх програм.

Заклад вищої освіти може використовувати інші форми здобуття вищої освіти і поєднувати форми здобуття вищої освіти відповідно до положення про організацію освітнього процесу в закладі вищої освіти, а також встановлювати вимоги до поєднання форм здобуття вищої освіти [24].

Результатом постійних інновацій і вдосконалення інформаційно-комунікаційних технологій став подальший розвиток та впровадження однієї з форм, розглянутих раніше, а саме – дистанційного навчання. У концепції розвитку дистанційної освіти в Україні визначено, що «дистанційна освіта – це форма навчання, рівноцінна з очною, вечірньою, заочною та екстернатом, що реалізується, в основному, за технологіями дистанційного навчання».

Вона відображає індивідуалізований процес передавання і засвоєння знань, умінь, навичок і способів пізнавальної діяльності людини, який відбувається за опосередкованої взаємодії віддалених один від одного учасників навчання у спеціалізованому середовищі, що створене на основі сучасних психолого-педагогічних та інформаційно-комунікаційних технологій.

Дистанційне освіта являє собою сукупність сучасних педагогічних, комп'ютерних і телекомунікаційних технологій, методів і засобів, що забезпечує можливість навчання без відвідування навчального закладу із забезпеченням регулярними консультаціями у викладачів закладу освіти.

Існують різні трактування даного поняття, визначені науковцями – В. Биковим, Є. Полатом, Б. Холмбергом та О.Сімпсоном (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Трактування поняття «дистанційна освіта»

В. Биков	дистанційна освіта – це «...різновид освітньої системи, в якій переважно використовуються дистанційні технології навчання та організації освітнього процесу. Дистанційна освіта – одна з форм здобуття освіти, за якою опанування того або іншого рівня за тією чи іншою спеціальністю здійснюється в процесі дистанційного навчання»
Є. Полат	дистанційне навчання – це взаємодія на відстані викладача та студента, яка має всі властиві навчальному процесу компоненти (мету, зміст, методи, організаційні форми, засоби навчання) і реалізується специфічними засобами Інтернет-технологій або іншими засобами, що передбачають інтерактивність.
Б. Холмберг і О. Сімпсон	дистанційне навчання – це «нова специфічна форма навчання, яка передбачає використання певних підходів, методів, дидактичних засобів, взаємодії вчителя та студентів».

Особливістю дистанційної освіти є наявність інформаційного освітнього середовища, для роботи у якому студент створює персональне навчальне середовище для опрацювання необхідних навчальних ресурсів, в основу яких покладено такі методичні підходи як біхевіористський, когнітивістський, конструктивістський, конективістський (табл. 1.7) [25, с. 68].

Таблиця 1.7

Опис методичних підходів дистанційного навчання

Властивість	Біхевіоризм	Когнитивізм	Конструктивізм	Конективізм
Як відбувається навчання	Чорний ящик – основна увага приділяється спостереженню за поведінкою	Структуроване, послідовне	Соціальне, здійснюється за персональної участі кожного студента	Розподілено всередині мережі, соціальне, технологічно оснащене, шляхом розпізнавання
Які чинники впливають на навчання	Заохочення, покарання, стимул	Існуюча схема, попередній досвід	Залучення, активна участь, соціальні чинники	Різноманітність мереж, міцність зв'язків, контекст включення
Роль пам'яті	Пам'ять – різні сполучення з повторного досвіду, через заохочення і покарання	Кодування, зберігання, пошук та вилучення	Попереднє знання в поєднанні з контекстом	Адаптивні моделі, що відображають поточний стан мережі

Продовження табл. 1.7

Як здійснюється передача знань / навичок	Стимул, відповідь	Копіювання конструктив знання «того, хто знає»	Соціалізація	З'єднання (додавання) з вузлами і збільшення мережі
Описувані типи навчання	Навчання, побудоване на виконанні завдань	Засноване на міркуванні, ясних цілях, вирішенні проблем	Соціальне навчання (погано піддається опису)	Комплексне навчання з мінливою базою і різноманітністю джерел знань

Дистанційне навчання відрізняється низкою суттєвих психолого-педагогічних переваг: можливість навчатися в будь-який час; можливість навчатися в своєму темпі; можливість навчатися в будь-якому місці; навчання без відриву від основної діяльності; високі результати навчання; мобільність; доступність навчальних матеріалів; навчання в спокійній обстановці; індивідуальний підхід; зручність для викладача; професійне зростання викладача [26, с. 317].

Характерними особливостями дистанційного навчання є:

- гнучкість. Той, хто навчається, не зобов'язаний відвідувати регулярно заняття – лекції, семінари тощо, а може сам визначати, скільки часу йому потрібно для освоєння курсу, які дисципліни він вивчатиме для здобуття знань за обраною спеціальністю.

- модульність. Програма дистанційного навчання (ДН) будується на модульному принципі. Кожна окрема дисципліна або кілька дисциплін дають цілісне уявлення про певний предмет, завдяки чому можна з незалежних навчальних курсів скласти навчальний план, що відповідає індивідуальним або груповим, особливостям.

- паралельність. Індивід може навчатися, поєднуючи професійну діяльність з навчанням.

- дальнодія. Відстань від місця перебування слухача до освітнього закладу немає жодного значення.

- асинхронність. Йдеться про те, що в процесі навчання той, хто навчає, і той, хто навчається, можуть реалізувати технологію навчання й учіння незалежно один від одного, тобто за зручним для кожного з них розкладом і в зручному темпі.

- охоплення. Цю особливість інколи називають також «масовістю». Кількість тих, хто навчається в системі ДН, не регламентована – всі вони мають доступ до багатьох джерел навчальної інформації (електронних бібліотек, баз даних), а також можуть спілкуватися один з одним і з викладачем через мережі зв'язку або за допомогою інших засобів інформаційних технологій (ІТ).

- рентабельність, тобто економічна ефективність ДН. За середньою оцінкою, зарубіжні й вітчизняні освітні системи ДН коштують десь на 10–50 % дешевше, ніж традиційні, в основному завдяки ефективнішому використанню існуючих навчальних площ і технічних засобів ІТ.

- нова діяльність викладача. На викладача (в системі: ДН – тьютора) покладаються такі функції, як координування пізнавального процесу, коригування курсу, консультування, керівництво навчальними проектами.

- діяльність того, хто навчається. Від слухача ДН, або дистантного студента, вимагається виняткова мотивація навчання, самоорганізація, працьовитість і певний стартовий рівень освіти.

- повнота інформаційного доступу – одночасне звернення до багатьох джерел навчальної інформації (електронних бібліотек, банків даних, баз знань тощо) великої кількості користувачів.

- економічність – ефективне використання технічних і транспортних засобів, навчальних площ, концентроване й уніфіковане подання навчальної інформації та мультидоступ до неї, що знижує витрати на підготовку спеціалістів.

- технологічність – використання в освітньому процесі нових досягнень інформаційних і телекомунікаційних технологій, що сприяють просуванню користувачів у світовий постіндустріальний простір.

- соціальна рівноправність – однакові можливості для всіх здобути освіту, незважаючи на місце проживання, стан здоров'я, елітарність і матеріальну забезпеченість.

- інтернаціональність – експорт та імпорт світових досягнень на ринку освітніх послуг.

- пізнавальна спрямованість – користувачі мають виявляти більшу наполегливість до набуття знань, організованість, уміння працювати самостійно та мати навички роботи з комп'ютером і телекомунікаційними засобами зв'язку.

- діагностичність – оцінка рівня розвитку здібностей, професійних якостей користувачів, побудова відповідного соціально-психологічного портрета з метою вибору ефективних засобів та методів навчання.

- гуманність – спрямованість навчання на особистість, урахування її індивідуальних особливостей, створення сприятливих умов для оволодіння знаннями й розвитку творчих здібностей.

- спеціалізований контроль якості освіти.

Суттєвою перевагою дистанційного навчання є можливість реалізувати доступ до всіх рівнів освіти всіх тих, хто не має змоги навчатись у ЗВО за традиційними формами внаслідок тих чи інших причин. Дистанційна освіта дає можливість отримувати знання змінюючи місця проживання.

Також слід зазначити, що дистанційна освіта базується на певних принципах (рис. 1.8) [27, с. 54].

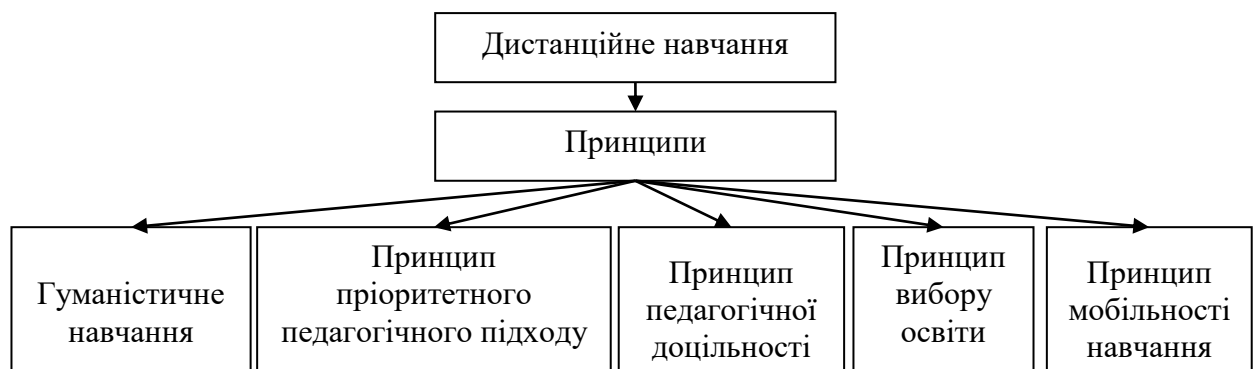


Рис. 1.8. Принципи дистанційного навчання

Можна відмітити, що така форма навчання дає можливість підвищити якість освітніх послуг шляхом залучення до підготовки та проведення дистанційного навчання, створення навчальних Web-ресурсів висококваліфікованих викладачів, фахівців-практиків з різних галузей науки.

Студенти дистанційної форми навчання отримують повні електронні конспекти лекцій за програмою денної форми навчання. Дистанційне інтернет-навчання сприятливо позначається і на особовому розвитку, підвищуючи рівень самоорганізації і відповідальності, удосконалюючи рівень комп'ютерної грамотності.

До недоліків слід віднести:

- недостатній контроль над засвоєнням студентами одержуваних знань;
- можливість хакерського вторгнення в електронну базу даних;
- неможливість формування повного уявлення про зміст навчального предмета;
- «теоретизація» навчання, зведення навчального процесу до механістичних прийомів і методів.

Крім того, додатковими вимогами до студентів, які вступають на дистанційну форму навчання, є наявність персональної комп'ютерної техніки, доступу до мережі Internet з достатньою пропускнуою спроможністю, базові навички користування сучасними інформаційними та комунікаційними технологіями (Windows, MS Office, електронна пошта, особистий e-mail) [27, с. 221].

Дистанційна освіта є однією з форм системи неперервної освіти, що покликана реалізувати права людини на освіту й отримання інформації.

Центральною ланкою дистанційної освіти є засоби телекомунікацій, що надають можливість забезпечити освітній процес:

- необхідними навчальними й навчально-методичними матеріалами;
- зворотним зв'язком між педагогом та учнем;

- обміном управлінською інформацією всередині системи дистанційного навчання;

- виходом у міжнародні інформаційні мережі.

Технології дистанційної освіти – сукупність методів, форм і засобів взаємодії з людиною під час самостійного, але контрольованого опанування визначеного масиву знань

У світовій практиці у дистанційній освіті застосовуються такі інформаційні технології:

- надання підручників та іншого друкованого матеріалу;
- пересилання досліджуваних матеріалів через комп'ютерні телекомунікації;
- дискусії та семінари, проведені засобами комп'ютерної телекомунікації;
- відеоплівки;
- трансляція навчальних програм національною й регіональною мережами;
- кабельне телебачення;
- голосова пошта;
- двосторонні відеоконференції;
- одностороння відеотрансляція зі зворотним зв'язком [27, с. 54].

Таким чином, дистанційна освіта є цілеспрямованим організованим процесом активної опосередкованої спільної діяльності викладачів і студентів, в ході якої майбутні фахівці набувають знань та навичок, необхідних для їхньої майбутньої професійної діяльності.

Ця форма навчання надає свободу вибору місця, часу і темпів навчання, а також дозволяє отримувати освіту для студентів з регіонів, де немає ніяких інших можливостей для професійної підготовки або отримання високоякісної вищої освіти, немає університету бажаного профілю тощо.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретичні засади за трьома пунктами, на основі даної інформації можна сформулювати висновок. Перш за все, аналіз і формування стійкої конкурентної позиції є важливим етапом становлення організації на ринку тої сфери, в якій вона працює. Найбільш поширений варіант оцінки конкурентної позиції – це метод ключових факторів успіху. Він є доцільним для аналізу конкурентних переваг та недоліків, дозволяє виявити слабкі сторони конкурентів і надає можливість сформулювати рейтинг, щоб надалі створити конкурентну стратегію й визначити шляхи формування стійкої конкурентної позиції.

Для вірогідності оцінки конкурентної позиції необхідно правильно обрати ключові фактори успіху, які виходять з конкурентних переваг сфери ринку, що аналізується. Не менш важливим є обґрунтований вибір конкурентів для проведення порівняльного аналізу. У даному випадку слід використовувати концепцію стратегічних груп.

У даній роботі обрано ринок освітніх послуг та акцент зроблено на формуванні стійкої конкурентної позиції саме закладів вищої освіти. Через специфіку даної галузі, ключові фактори успіху формуються саме на базі конкурентних переваг, а саме: рівень поінформованості про університет, рівень підготовки студентів, забезпеченість професорсько-викладацькими кадрами, забезпеченість необхідним обладнанням та приміщеннями, наявність необхідних навчально-методичних матеріалів, затребуваність випускників закладу на ринку праці, імідж університету, що формується за відгуками колег, друзів, знайомих, організація наукової роботи студентів, розвиток міжнародних зв'язків у галузі освіти, впровадження новітніх технологій навчання та ін. Конкурентні переваги повинні відповідати наступним критеріям: представляти вигоди для споживачів освітніх послуг, бути унікальними, бути стійкими.

Слід виокремити як один з найбільш вагомих факторів формування конкурентної позиції – впровадження новітніх технологій навчання. У сучасних умовах мова може йти конкретно про впровадження дистанційної форми освіти на рівні з іншими форматами навчання (очний та заочний).

Дистанційна освіта – це можливість підтримувати освітній процес за будь-яких умов, адже навчання відбувається за допомогою інформаційних технологій та мережі Інтернет. Дана форма надає свободу вибору місця, часу і темпів навчання, а також дозволяє отримувати освіту для студентів з регіонів, де немає ніяких інших можливостей для професійної підготовки або отримання високоякісної вищої освіти, немає університету бажаного профілю тощо. Саме тому закладам вищої освіти України вкрай необхідно долучитися до тенденції використання дистанційної форми навчання, що сприятливо відобразиться на конкурентній позиції ЗВО та допоможе залучити більше число споживачів освітніх послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

2.1 Аналіз факторів середовища функціонування закладу вищої освіти

У попередньому розділі було розглянуто особливості конкурентних переваг закладів вищої освіти, які є основою для формування ключових факторів успіху.

Для того, щоб остаточно визначити фактори формування стійкої конкурентної позиції ЗВО, слід провести аналіз та оцінку на прикладі конкретного університету та переконатися у дієвості обраного методу. З цією метою було обрано Національний університет «Запорізька політехніка» (НУ «Запорізька політехніка»).

Для оцінки конкурентної позиції закладу вищої освіти необхідно зібрати якомога більше інформації про університет, тобто про НУ «Запорізька політехніка» в даному випадку.

Інформація повинна містити статистичні дані та аналітику щодо поточного стану підприємства. Таким чином можна буде проаналізувати зібрані дані та визначити сильні та слабкі сторони, що увійдуть в основу складання рекомендацій щодо формування стійкої конкурентної позиції ЗВО.

Національний університет «Запорізька політехніка» є закладом вищої освіти з інноваційними технологіями освітньої діяльності та лабораторним оснащенням для практичної і наукової підготовки студентів. У таблиці 2.1 зібрано основну інформацію щодо кількості студентів, науково-педагогічного складу, освітніх програм та спеціальностей ЗВО [28].

Сучасний заклад вищої освіти стикається з різними об'єктами у зовнішньому середовищі, серед них: абітурієнти, батьки, спонсори та партнери, банки, органи влади, громадські організації, конкуренти, засоби масової

інформації тощо.

Кожен з перелічених об'єктів вимагає індивідуально визначеного підходу та стратегії побудови стосунків. Адже саме це впливатиме на довготривалість та вигідність співпраці для ЗВО.

Саме тому слід звернутися до збору та аналізу інформації, що характеризує стан внутрішнього і зовнішнього середовища НУ «Запорізька політехніка» і виявити проблемні сфери діяльності та недоліки з цим пов'язані.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про НУ «Запорізька політехніка» на 2020 р.

1	Кількість ліцензованих спеціальностей	
	за 1 (бакалаврським) рівнем	47
	за 2 (магістерським) рівнем	41
	За 3 (освітньо-науковим) рівнем	16
2	Кількість акредитованих освітніх програм	
	за 1 (бакалаврським) рівнем	74
	за 2 (магістерським) рівнем	67
	За 3 (освітньо-науковим) рівнем	16
3	Контингент студентів на всіх курсах навчання	10 094
	на денній формі навчання	7 806
	на заочній формі навчання	2 288
4	Науково-педагогічний склад	722
	штатні працівники	688

Середовище ЗВО є сукупністю усіх об'єктів, які зміною своїх властивостей мають вплив на освітню систему університету, до переліку таких об'єктів входять і ті, властивості яких залежать від функціонування освітніх систем [29].

Є. Хриков класифікує середовище ЗВО за наступними рівнями: макросередовище та мікросередовище, характеристики яких наведено у таблиці 2.2 [30, с.386].

Таблиця 2.2

Класифікація середовища для закладу освіти

Макросередовище
Світові тенденції розвитку освіти; стан розвитку науки (зміни в науковій картині світу); філософія освіти та рівень розвитку психолого-педагогічної науки; особливості соціально-економічного, політичного і культурного розвитку країни; освітня політика і традиції в галузі освітньої діяльності;
Мікросередовище
Особливості соціально-економічного розвитку регіону; культурний рівень населення регіону; національний склад мешканців; особливості мережі навчальних закладів; інфраструктура організації дозвілля молоді; потреба народного господарства у фахівцях; політика місцевих органів управління освітою; особливості потенційного контингенту учнів; можливості формування контингенту викладачів відповідно до завдань навчального закладу; можливості організації підвищення кваліфікації працівників навчального закладу; фінансові можливості мешканців регіону.

Для більш детального розуміння поточної ситуації на підприємстві слід розробити SWOT-аналіз і розглянути НУ «Запорізька політехніка» з огляду на фактори впливу макро- і мікросередовища, зокрема фактори безпосереднього впливу, до яких входять студенти, інвестори та конкуренти. Такий докладний аналіз дозволить виокремити сильні та слабкі сторони підприємства і зрозуміти які ресурси на даному етапі можна використати для розробки та проведення комплексу заходів з максимально ефективною дією на формування стійкої конкурентної позиції ЗВО [31, с.154]. У табл. 2.3 надано оцінки факторів впливу макросередовища на НУ «Запорізька політехніка».

Таблиця 2.3

Оцінка впливу макросередовища на функціонування НУ «Запорізька політехніка»

№	Фактори макросередовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки Впливу
1	2	3	4	5	6
І. Політико-правові фактори:					
1	Нестабільність політичної ситуації в Україні	2	1	+	2
2	Постійні зміни в законодавстві України	2	1	-	-2
3	Неадаптованість нормативно-правової бази до євроінтеграційних освітніх процесів	2	2	-	-4
4	Державна підтримка галузі освіти	3	1	-	-3
	Всього за політико-правовими факторами				-7

Продовження табл. 2.3

	II. Економічні фактори:				
5	Нестабільність економічної ситуації в Україні	2	2	-	-4
6	Рівень і динаміка національного доходу	2	2	+	+4
7	Рівень і динаміка державного бюджету	2	2	-	-4
8	Низький рівень фінансування освіти	3	2	-	-6
9	Заробітна плата працівників освіти	3	2	-	-6
10	Платоспроможність населення	3	2	+	+6
	Разом за економічними факторами				-10
	III Соціально-демографічні фактори:				
11	Погіршення демографічної ситуації в країні	1	2	-	-2
12	Міграція населення	2	2	-	-4
13	Зниження народжуваності	1	2	-	-2
14	Недостатній рівень освіченості населення України	3	3	+	+9
15	Зростання рівня соціальних потреб населення	1	2	+	+2
16	Переорієнтування життєвих цінностей	1	1	-	-1
	Разом за соціально-демографічними факторами				+3
	IV Технологічні фактори:				
17	Темп науково-технічної дослідницької діяльності	2	2	-	-4
18	Державні пріоритети розвитку науки і техніки	3	2	+	+6
19	Систематична розробка державних інноваційних програм, проектів у науково-технічній галузі	3	3	+	+9
20	Сучасний рівень розвитку інформаційно-технологічної інфраструктури	3	2	+	+6
	Разом за технологічними факторами				+17
	V Міжнародне оточення:				
21	Світове визнання та відома назва	3	1	-	-3
22	Співпраця України з іншими країнами у галузі освіти	2	1	+	+2
23	Популяризація міжнародних студентських організацій в Україні	3	2	+	+6
	Разом за факторами міжнародного оточення				+5
	Разом за факторами макросередовища				8

Сукупний вплив факторів макрооточення на функціонування підприємства оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів макросередовища, (2.1):

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}; \quad (2.1)$$

$$C_{\text{MAC}} = \frac{8}{9 \cdot 23} = 0,03,$$

де C_{MAC} – коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування НУ «Запорізька політехніка»;

A – експертна оцінка важливості фактора для галузі;

B – експертна оцінка впливу фактора;

n – кількість факторів впливу.

Рівень факторів макросередовища оцінюють за шкалою значень коефіцієнта. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища додатне: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від’ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 – до 0,50 вплив, що загрожує, від 0,50 до 1,00 – знищувальний вплив.

За результатами розрахунків виходить, що значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища університету – 0,03 додатне, проте близьку до від’ємного. Наразі фактори макросередовища мають нейтральний вплив на підприємство. У табл. 2.4 наведено оцінки факторів впливу безпосереднього оточення на економічний розвиток НУ «Запорізька політехніка».

Оцінки впливу факторів безпосереднього оточення підприємства визначають за коефіцієнтом впливу факторів безпосереднього оточення на об’єднання підприємств C_{MIC} .

Таблиця 2.4

Оцінки факторів впливу безпосереднього оточення на економічний розвиток НУ «Запорізька політехніка»

№	Фактори мікросередовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
І Студенти:					
1	Високий рівень результатів ЗНО	3	1	+	+3
2	Попит на отримання вищої освіти	3	2	+	+6

Продовження табл. 2.4

3	Вступ до іноземних ЗВО	3	1	-	-3
4	Зацікавленість у технічних спеціальностях	2	3	+	+6
5	Незацікавленість у вищій освіті	3	1	-	-3
	Разом за споживачами				+9
II Інвестори:					
6	Тривале співробітництво з інвесторами	2	3	+	+6
7	Матеріальна допомога з боку інвесторів	3	3	+	+9
8	Скорочення кількості інвесторів	2	1	-	-2
	Разом за постачальниками				+13
III Конкуренти:					
9	Якість надання освітніх послуг	3	2	-	-6
10	Більший вибір напрямків освіти у конкурентів	2	1	-	-2
11	Осучаснення організації навчального процесу	3	2	-	-4
12	Рівень практичної підготовки студентів	2	2	-	-4
	Разом за конкурентами				-16
	Разом				6

Коефіцієнт розраховується за формулою (2.2):

$$C_{\text{мис}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}; \quad (2.2)$$

$$C_{\text{мис}} = \frac{6}{9 \cdot 12} = 0,055,$$

де $C_{\text{мис}}$ – коефіцієнт впливу факторів безпосереднього оточення підприємств;

A – експертна оцінка важливості фактора для галузі;

B – експертна оцінка впливу фактора на об'єднання підприємств;

n – кількість факторів впливу.

Якщо значення коефіцієнта впливу факторів безпосереднього оточення підприємства додатне: від 0,0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів безпосереднього оточення підприємства від'ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 35 – до 50 вплив, що загрожує, від 0,50 до 1,00 – знищувальний вплив.

За результатами аналізу встановлено, що значення коефіцієнта впливу

безпосереднього оточення підприємства – 0,055, додатне. Це свідчить про низький рівень використання можливостей підприємства з боку мікросередовища. Сукупний вплив факторів безпосереднього оточення підприємства оцінюється нейтрально.

У табл. 2.5 наведено фактори впливу внутрішнього середовища на економічний розвиток НУ «Запорізька політехніка».

Таблиця 2.5

Фактори впливу внутрішнього середовища на економічний розвиток НУ «Запорізька політехніка»

№	Фактори внутрішнього середовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1,2,3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
I Персонал:					
1	Висока кваліфікація викладачів	3	2	+	+6
2	Старіння персоналу	3	1	-	-3
3	Мотиваційна система оплати праці	2	1	-	-2
4	Контроль якості роботи персоналу	4	2	-	-4
	Разом:				-3
II Організація і управління:					
5	Наявність стратегії розвитку	3	3	+	+9
6	Адекватна за цілями організаційна структура	2	2	+	+4
7	Наявність корпоративної культури	2	1	+	+2
	Разом:				+15
III Науково-навчальна діяльність:					
8	Наявність великого досвіду	3	3	+	+9
9	Осучаснення навчального процесу	3	2	-	-6
10	Стійкі і тривалі відносини з інвесторами	3	2	+	+6
11	Рівень науково-практичного інтересу	3	2	+	+6
12	Рівень матеріально-технічного оснащення	3	2	-	-6
13	Нестача сучасного програмного забезпечення	2	2	-	-4
	Разом:				+5
IV Фінанси:					
14	Стабільне фінансове становище	3	2	-	-6
15	Ефективне управління витратами	3	2	-	-6
16	Недостатність фінансування ЗВО	3	3	-	-9
	Разом:				-21

Продовження табл. 2.5

V Маркетинг:					
17	Позитивний імідж ЗВО	3	2	+	+6
18	Широкий перелік спеціальностей	3	3	+	+9
19	Нездатність швидкого реагування на зміни попиту з боку студентів	2	2	-	-4
20	Нестача інформації для проведення комплексного аналізу та обстеження	2	2	-	-4
21	Використання сучасних маркетингових засобів	2	2	+	+4
22	Недосконала система управління стосунками з майбутніми студентами	2	2	-	-4
	Разом:				+7
	Разом за факторами внутрішнього середовища безпосереднього оточення				+3

Вплив внутрішнього середовища на розвиток підприємства оцінювали за коефіцієнтом впливу факторів внутрішнього середовища на об'єднання підприємств, який розраховується за формулою (2.3):

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}; \quad (2.3)$$

$$C_{\text{MAC}} = \frac{3}{9 \cdot 22} = 0,015,$$

де C_{MAC} – коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища на розвиток підприємства;

A – експертна оцінка важливості фактора для галузі;

B – експертна оцінка впливу фактора на підприємство;

n – кількість факторів впливу.

Рівень впливу факторів внутрішнього середовища на розвиток підприємства оцінювали за такою шкалою значень коефіцієнта: від 0 до 0,50 – слабка позиція, від 0,50 – до 0,75 середня позиція, від 0,75 до 1,00 – сильна позиція.

Коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища становить 0,015, що свідчить про слабку позицію і потребує розробки стратегії розвитку

підприємства та покращення положення університету на ринку освітніх послуг шляхом заохочення більшої кількості студентів як бюджетної, так і контрактної форм навчання.

Персонал та фінансування – це дві групи факторів, що показали від'ємний результат за сумарною оцінкою впливу на ЗВО. Саме тому для зміни ситуації на краще слід звернути увагу на такі показники, як: старіння персоналу, мотиваційна система оплати праці, контроль якості роботи персоналу, ефективне управління витратами та забезпечення стабільного фінансування університету.

Таким чином, посилаючись на дані та аналіз, що наведений вище, можна зробити висновки щодо факторів середовища закладу вищої освіти, виявити сильні та слабкі сторони підприємства, виокремити декілька найбільш важливих проблем та запропонувати шляхи їх вирішення.

Перш за все, з огляду на коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища, що є важливим для подальшого розвитку підприємства з використанням наявних ресурсів, слід зазначити, що він є незадовільним. Якщо розглянути більш детально причини такого результату, стає зрозуміло, що викладачі є одним з головних компонентів, що впливають на внутрішнє середовище університету, а за наявності таких факторів як старіння персоналу та майже повної відсутності мотиваційних заходів і перевірки якості освіти, поточна ситуація негативно впливає на імідж ЗВО.

По-друге, рівень матеріально-технічного оснащення і недостатнє фінансування ЗВО, ці показники пов'язані між собою і сукупно створюють проблему розвитку університету, тому що за наявності повного сучасного оснащення та стабільного фінансування підприємство має шанси покращити свою конкурентну позицію і залучити більшу кількість зацікавлених у навчанні абітурієнтів.

Отже, з огляду на проблеми, що були окреслені, слід сконцентрувати увагу на можливих варіантах їх поступового вирішення. Можна запропонувати

декілька шляхів покращення поточної ситуації:

- розробка і проведення проекту рекламної кампанії ЗВО для привернення уваги абітурієнтів в умовах сильної конкуренції на ринку освіти;
- залучення нових ресурсів фінансування, пошук спонсорів і співпраці;
- підвищення рівня якості освіти шляхом внесення певних змін до управління персоналом;
- відновлення матеріально-технічного оснащення університету та внесення відповідних змін до програми навчання з метою її модернізації, наприклад, впровадження дистанційної форми навчання.

2.2 Фактори формування конкурентної позиції закладу вищої освіти

SWOT-аналіз Національного університету «Запорізька політехніка» дозволив виявити проблемні зони як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищах ЗВО. Наступним етапом для формування повного переліку рекомендацій щодо поліпшення поточної ситуації в університеті є проведення аналізу конкурентоспроможності та виявлення факторів, що безпосередньо впливають на конкурентну позицію закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг України.

В останні роки ця процедура стає дедалі актуальною для ЗВО. Насамперед це обумовлено зниженням числа споживачів освітніх послуг, за період 2015-2019 рр. загальна кількість здобувачів освіти зменшилась на 423 105 чол. (табл. 2.6) [32].

Таблиця 2.6

Кількість студентів ЗВО за період 2015-2019 рр.

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Кількість студентів, усього	1 689 226	1 605 270	1 329 964	1 322 324	1 266 121
Денна форма	1 153 293	1 141 291	932 673	920 685	889 063
Заочна та вечірня	535 933	463 979	397 291	401 639	377 058

Кількість закладів вищої освіти за останні 10 років також зменшилась на 68, за офіційними даними Держстату України у порівнянні з 2010 р. (349 закладів) у 2020-му число університетів, академій та інститутів становить 281 [32].

Становлення конкурентної позиції університетів є наразі вкрай важливим в Україні, де фінансові можливості закладів вищої освіти ще не є достатніми для того, щоб поборотися з іншими університетами на міжнародному рівні. Оскільки, відповідно до ст. 55 Бюджетного Кодексу України [33] фінансуються лише захищені статті: заробітна плата, нарахування на заробітну плату, стипендії та комунальні послуги.

А конкурентний успіх університетів на глобальному ринку освітніх послуг залежить від таких основних складових:

- підготовка і перепідготовка кадрів найвищої кваліфікації.
- здійснення фундаментальних і прикладних досліджень.
- високий потенціал генерування нових знань.
- диверсифікація джерел фінансування.
- посилення міжнародного співробітництва.
- якість навчального процесу [34, с.11].

Можна запропонувати класифікацію конкурентних позицій вищої освіти на ринку освітніх послуг, щоб за допомогою факторів формування конкурентної позиції виявити, на якому етапі розвитку знаходиться університет (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Класифікація конкурентних позицій на ринку освітніх послуг

Назва блоку	Характеристика конкурентної позиції
1. Лідери ринку освітніх послуг	Сильна конкурентна позиція, яка не змінюється або має тенденцію до поліпшення
2. Претенденти на лідерство	Середня конкурентна позиція, яка має тенденцію до поліпшення
3. Норма	Середня конкурентна позиція, що погіршується
4. Аутсайтери ринку освітніх послуг	Слабка конкурентна позиція

Слід зазначити, що фактори формування конкурентної позиції, або ключові фактори успіху, являють собою перелік найвагоміших показників та характеристик університету, що впливають на місце, яке він займає на ринку освітніх послуг. Фактори різняться в залежності від галузі та специфіки роботи організації, саме тому для оцінки конкурентної позиції ЗВО необхідно розробити індивідуальний список чинників впливу.

За основу складання списку слід узяти декілька напрямів, перш за все – звернути увагу на наявні світові та українські рейтинги закладів вищої освіти та проаналізувати ознаки, що їм притаманні. По-друге, доцільним буде дослідження вимог майбутніх та теперішніх споживачів освітніх послуг (абітурієнтів та студентів) до університетів, тобто слід розглянути принципово важливі для них критерії під час вибору місця навчання.

Якщо проаналізувати результати останніх досліджень, що концентрують увагу на питанні глобальної конкурентоспроможності закладів вищої освіти, можна виокремити особливі ознаки університетів, які є лідерами світового рівня та входять до числа топ-100 або топ-200 у відомих міжнародних рейтингах [35, с.336].

ЗВО групи «університетів світового класу» притаманні наступні характеристики:

- висока якість досліджень, міцне міжнародне партнерство та співпраця;
- можливість наймати найкращий професорсько-викладацький, науково-дослідний, управлінський, адміністративний персонал та шукати таких професіоналів не лише в межах своєї країни, а й на глобальному ринку праці;
- створення умов для співпраці своїх дослідників з кращими фахівцями у відповідній галузі науки, незалежно від того, в якій країні вони знаходяться;
- компетенції з широкого спектру галузей науки і дисциплін (суспільні, гуманітарні науки, інженерні науки, математика, природничі, медичні науки тощо);
- потужне керівництво з чіткими місією та баченням для організації;

- автономія: організаційна, фінансова, академічна та кадрова;
- висока якість навчання та спроможність залучати найкращих студентів не лише на національному, а й на міжнародному рівнях (відсоток іноземних студентів у провідних університетах світу з кожним роком зростає);
- змішане, диверсифіковане фінансування, що означає відсутність надмірної залежності лише від одного джерела фінансування.

Видатний експерт у галузі вищої освіти Джаміл Салмі [36] пропонує три головні категорії, за якими слід виділяти ключові фактори успіху університетів світового класу:

- концентрація таланту (інтернаціоналізація)
- потужне фінансування
- ефективне управління.

Інтернаціоналізація: концентрація таланту – стосується людських ресурсів університету, тобто його студентів та персоналу. В обох випадках університет світового класу спроможний на конкурсній основі залучати найкращих вчених та студентів. Оскільки вважається, що таланти рівномірно розподілені по всьому світу, характеристика “концентрація таланту” автоматично означає високий ступінь іноземних студентів і викладачів в таких університетах.

Конкуренція між талантами постійно зростає, стимульована різними видами стипендій, грантів, податкових пільг, потужним фінансуванням проектів та іншими вигодами і перевагами. Свобода університету відбирати студентів, таким чином, є однією з передумов лідерства.

Для досягнення рівня світового класу важливою є можливість університету вільно приймати на роботу і звільняти персонал. При цьому провідні університети оголошують конкурси на заміщення вакантних посад викладачів, дослідників, співробітників, управлінців на міжнародному рівні та набирають персонал, не обмежуючись національними кордонами, і також автономно розв’язують питання щодо заробітної плати, інших типів винагород,

умов роботи. За академічний персонал з видатними досягненнями конкурують провідні дослідницькі університети, наслідком чого є постійне і надзвичайне зростання зарплат для таких фахівців [35, с. 337].

Університети в не англомовних країнах сьогодні, щоб залучити провідних дослідників, мають забезпечити середовище для викладання і досліджень англійською мовою. Це також важливий фактор і для залучення кращих іноземних студентів. У результаті, кращі університети по всьому світу все більше стають інституціями, що значною мірою функціонують англійською мовою.

Фінансування. Достатність фінансових ресурсів є другою важливою характеристикою університетів-лідерів в глобальному освітньому просторі. Для досягнення ЗВО рівня дослідницького університету світового класу необхідні величезні витрати, що вимагає потужного фінансування. Хоча в кожному випадку є свої особливості, більшість провідних університетів не покладаються лише на одне джерело фінансування.

Як правило, вони:

- отримують базове фінансування з державного бюджету – для поточних витрат і досліджень;
- виграють фінансування на проведення досліджень на основі договорів з державними і приватними організаціями, беручи участь у тендерах на умовах конкуренції;
- користуються власними фондами цільового капіталу – “ендавментами” (у світовій практиці “ендавмент” – цільовий фонд, призначений для використання в некомерційних цілях, як правило, для фінансування організацій освіти, медицини, культури. Джерела формування фондів ендавменту різні. Наприклад, гарвардський ендавмент щорічно поповнюється в основному за рахунок пожертвувань студентів університету).
- отримують власні доходи від плати студентами за навчання.

Університети, які є лідерами на глобальному ринку, або такі, що прагнуть ними стати, як правило, ставлять перед собою цілі і визначають відповідні показники у сфері наукових досліджень – такі як кількісне збільшення публікацій професорсько-викладацького складу у відомих міжнародних рецензованих фахівцями наукових журналах, включення індексів цитування робіт професорсько-викладацького складу в стандартні показники або досягнення певного мінімального рангу у визнаних міжнародних рейтингах університетів (ARWU, THE, QS).

В таких установах також надзвичайно високий рівень міжнародного співробітництва та партнерства, який вони підтримують, адже передові у глобальному масштабі дослідження є сьогодні міжнародними. Найбільш часто використовуваним засобом вимірювання результатів дослідження є їхнє цитування у міжнародних журналах. За таких умов інвестиції в зростання міжнародного партнерства та співробітництво в сфері досліджень має життєво важливе значення для будь-якого університету, що прагне досягти рівня світового класу.

Ще одним результатом міжнародного співробітництва в сфері наукових досліджень є сприяння значному зростанню мобільності студентів, професорсько-викладацького та адміністративного персоналу, що веде до покращення міжнародного профілю університету та підвищення його ефективності.

Управління університетом. Ефективне управління є третьою важливою характеристикою університетів світового класу. Питання управління університетом включає і питання відносного ступеня автономії, якої установа потребує, щоб досягти верхівки міжнародних рейтингів.

Як свідчить практика, університети світового класу потребують високого ступеня автономії. Класично розрізняють зовнішній і внутрішній виміри автономії. Зовнішній вимір автономії стосується відносин між урядом та університетом, а також ступеня свободи університету від втручання ззовні

(передусім, держави). Розглянувши характеристики, притаманні топовим університетам з огляду на світові рейтинги, слід звернути увагу на споживачів освітніх послуг та їх потреби і вподобання.

На сьогодні використовують різні опитування з метою виявлення найвагоміших факторів, що приваблюють абітурієнтів до вступу в певний університет. Одною з таких анкет є Student Satisfaction Inventory (SSI) [37]. Використання даного опитування передбачає оцінку значущості таких факторів, як рівень організації освітнього процесу у закладах вищої освіти (Instructional effectiveness), організація процесу залучення студентів та фінансові умови, що їм пропонують (Recruitment and financial aid), рівень комфорту і безпеки на території університету (Safety and Security), ступінь орієнтації роботи навчального закладу на інтереси здобувачів вищої освіти (Student centeredness) та ін.

Бондаренко В. А., Димитриади Н. А., Карасев Д. Н. та Пушкарь О. М. розробили наступний список ключових факторів успіху на базі згаданих вище опитувань абітурієнтів, які обирають ЗВО для продовження навчання після закінчення бакалаврату (табл.2.8) [38].

Таблиця 2.8

Список ключових факторів успіху при роботі з абітурієнтами, які обирають ЗВО для продовження свого навчання

№	КФУ, що впливають на вибір ЗВО
1	Отримав кваліфікацію бакалавра / спеціаліста в даному ЗВО
2	Широкий вибір напрямків підготовки
3	Високий рівень навчання
4	Відгуки про ЗВО третіх осіб
5	Вартість навчання
6	Місцеперебування
7	Затребуваність випускників даного ЗВО на ринку праці
8	Схвалення родичів
9	Рейтинг ЗВО
10	Наявність державної акредитації
11	Актуальна (сучасна) навчальна програма
12	Якість викладацького складу
13	Науково-практичний інтерес

З огляду на те, що ЗВО працює на двох ринках – ринку освітніх послуг і ринку праці, на його функціонування впливають як зовнішні фактори, так і внутрішні. У своїй роботі Белінська М.М. пропонує наступні чинники макро- і мікросередовища (табл. 2.9) [39, с. 21].

Таблиця 2.9

Зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності ЗВО

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
Керівництво організацією	Державна політика
Якість підготовки персоналу	Науково-технічні
Ділова активність ЗВО	Природні
Стратегія розвитку	Правові
Система управління конкурентоспроможністю ЗВО	Стратегії конкурентів
Матеріально-технічна база	Громадські організації
Інформаційна база	Інфраструктура ринку
Фінансова політика організації	Кон'юнктура ринку праці
Бюджетне фінансування	Потенційні споживачі послуг ЗВО
Мотивація персоналу та учнів	Попит на випускників на ринку праці
Корпоративна культура	Політика конкурентів

Слід розуміти, що зовнішні чинники не є підвладними організації, вона не в змозі на них вплинути чи змінити. Саме тому, якщо мова йде про формування конкурентної позиції, необхідно розглядати безпосередньо внутрішні фактори, які університет та його керівництво матимуть змогу скорегувати після порівняльного аналізу з показниками конкурентів.

З метою систематизації перерахованих факторів внутрішнього середовища ЗВО, їх можна об'єднати в чотири узагальнені групи: фінансово-економічні, маркетингові, кадрові показники, а також конкурентоспроможність випускників (таблиці 2.10) [40, с.186].

Таблиця 2.10

Фактори внутрішнього середовища конкурентоспроможності ЗВО

Фактори	Показники, що їх вимірюють
Фінансово-економічний (Рівень доходів)	Коефіцієнти рентабельності і співвідношення позабюджетних і бюджетних джерел фінансування; середньомісячна заробітна плата персоналу
Маркетинговий	Ринкові показники: частка ринку; місткість ринку; рівень інформованості та задоволеності споживачів;

Продовження табл. 2.10

Кадровий (професорсько-викладацький склад)	Рівень кваліфікації науково-педагогічних кадрів; чисельність студентів; коефіцієнт публікацій на науково-педагогічного працівника; коефіцієнт інтенсивності видання підручників, навчальних посібників і монографій; рівень трудової дисципліни
Конкурентоспроможність випускників (відомості про кар'єрний ріст, незалежна оцінка компетенцій)	Відсоток дипломів з відзнакою, затребуваність випускників; коефіцієнт працевлаштованих; представництво випускників в політичній, економічній і культурній еліті міста, регіону; рівень володіння іноземними мовами та інформаційними технологіями; перспективи кар'єрного росту випускників

Фактори внутрішнього середовища також можна класифікувати за таким показником, як інноваційність ЗВО, тобто: варіативність форм надання освітніх послуг (за тривалістю, формами і методами навчання); наявність сучасних форм контролю знань; оригінальність програм навчання; орієнтація на певний сегмент споживачів і ін.

Методи оцінки конкурентної позиції, які були розглянуті у першому розділі, можуть бути застосовані в різних сферах діяльності. Проте, слід зазначити, що залежно від галузі, в якій проводиться аналіз конкурентної позиції, існують певні особливості щодо застосування цих методів.

У даному випадку, мова йде про сферу освіти та виявлення конкурентної позиції ЗВО, що безперечно вносить свої корективи в наявну вже типологію ключових факторів успіху.

Оцінка конкурентної позиції ЗВО на ринку освітніх послуг проводиться шляхом порівняння ключових факторів успіху з критеріями іншого університету. Проте до початку аналізу необхідно систематизувати фактори формування конкурентної позиції закладу вищої освіти, з урахуванням усіх характеристик, що були розглянуті вище.

Слід виокремити саме ті фактори, покращення яких безпосередньо залежить від ЗВО та які мають певні чисельні показники, адже це знадобиться для складання рейтингу університетів за кожним фактором та проведення порівняльного аналізу (рис. 2.1) [41].



Рис.2.1. Фактори формування конкурентної позиції ЗВО

Слід розглянути кожен фактор окремо та зрозуміти, як саме можна чисельно визначити його значимість у формуванні конкурентної позиції університету. Перший фактор – престижність ЗВО, можна схарактеризувати як вимогливість закладу до майбутніх студентів, тобто якщо вступити до нього набагато складніше через велику кількість охочих та високий прохідний бал, це буде свідчити саме про достойний рівень ЗВО. Одним з доступних показників для чисельного визначення цього фактору є бал ЗНО (на контракт та на бюджет), за допомогою якого можна визначити наскільки високі вимоги того чи іншого університету до абітурієнтів. Даний показник свідчить про середній бал за результатами зовнішнього незалежного оцінювання, який мають студенти, зараховані до навчального закладу.

Наступний фактор, який впливає на конкурентну позицію ЗВО, це затребуваність випускників даного університету на ринку праці. Цей показник є складним в розрахунку та може нести суб'єктивний характер, адже вимірюється шляхом опитування компаній щодо обізнаності та прихильності до того чи іншого університету, що також свідчить про його репутацію на ринку праці.

Третій показник, який має значення в конкурентному аналізі закладів вищої освіти, це якість навчання. Адже головна мета університету надати необхідні знання та освіту студентам для майбутнього працевлаштування. Саме тому даний показник може схарактеризувати рівень успішності роботи ЗВО, кваліфікацію викладацького складу та якість навчання у цілому [42, с.81].

Ще одним не менш важливим фактором є рівень науково-практичного інтересу в університеті. Одним з аспектів роботи у ЗВО є наукова діяльність, саме її розвиток і зацікавленість студентів та працівників буде показником всебічного розвитку закладу. Безперечно, фінансова сторона також має значення під час оцінки конкурентної позиції, саме тому вартість навчання також входить до ключових факторів успіху.

Процес інтернаціоналізації, як було зазначено раніше, є одним з домінуючих трендів сучасною вищою освітою. До нього відноситься академічна мобільність, зростання кількості ЗВО України, учасників спільних програм з європейськими університетами та університетами Китаю. Саме тому міжнародне визнання – ще один вагомий фактор формування конкурентної позиції.

Інноваційна діяльність – даний фактор можна кількісно виміряти обсягом інвестицій, зроблених приватним, високотехнологічним бізнесом в стартапи університетів.

Наступний фактор – популярність ЗВО серед абітурієнтів, можна визначити завдяки кількості поданих абітурієнтами заяв на навчання. Цей фактор вказує на масштабність роботи ЗВО, рівень визнання серед абітурієнтів та тенденцію до розширення. І останній за списком, але не за значимістю фактор, це наявність дистанційного навчання. Наявність дистанційного навчання у закладах вищої має суттєвий вплив на їх конкурентоспроможність. Щоб це довести, слід звернутися до аналізу попиту та думки споживачів освітніх послуг (насамперед студентів). Серед багатьох досліджень вирізняється онлайн-опитування студентів з 10 провідних університетів Росії за

допомогою сервісу Simpoll. Перш за все визначалася важливість і необхідність для студентів використання цифрових технологій в процесі навчання (рис. 2.2) [43, с. 247].

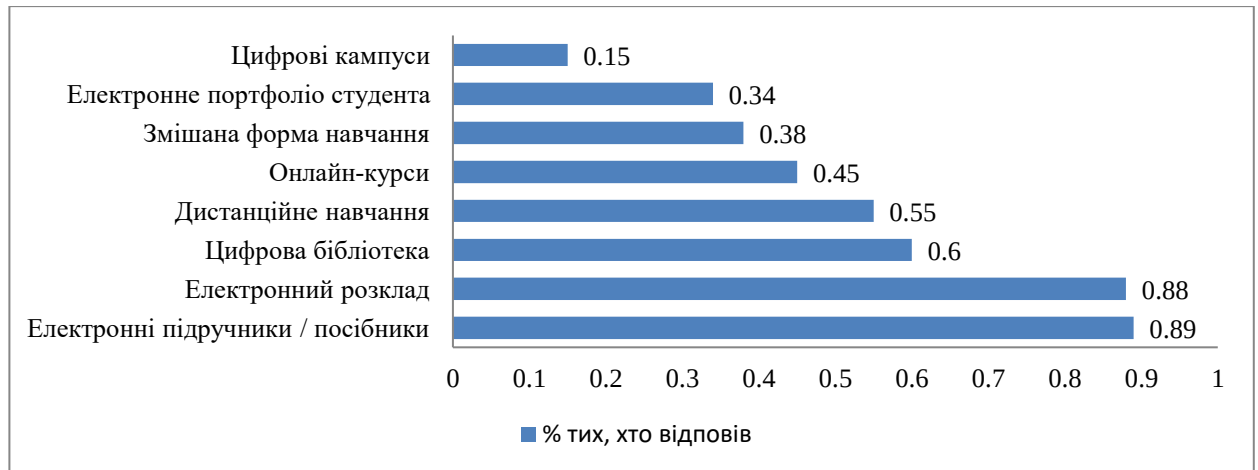


Рис. 2.2. Необхідні атрибути сучасного університету на думку студентів

Згідно з даними на рисунку 2.2. використання дистанційного навчання (55%) і онлайн-курсів (45%) є значимим показником прогресивності ЗВО. Це свідчить про зростання попиту та актуальність дистанційної освіти на ринку освітніх послуг.

За результатами наступного опитування можна створити перелік факторів формування конкурентної позиції, що базуються на впровадженні цифрових технологій у ЗВО, на думку студентів (рис 2.3) [43, с. 248].

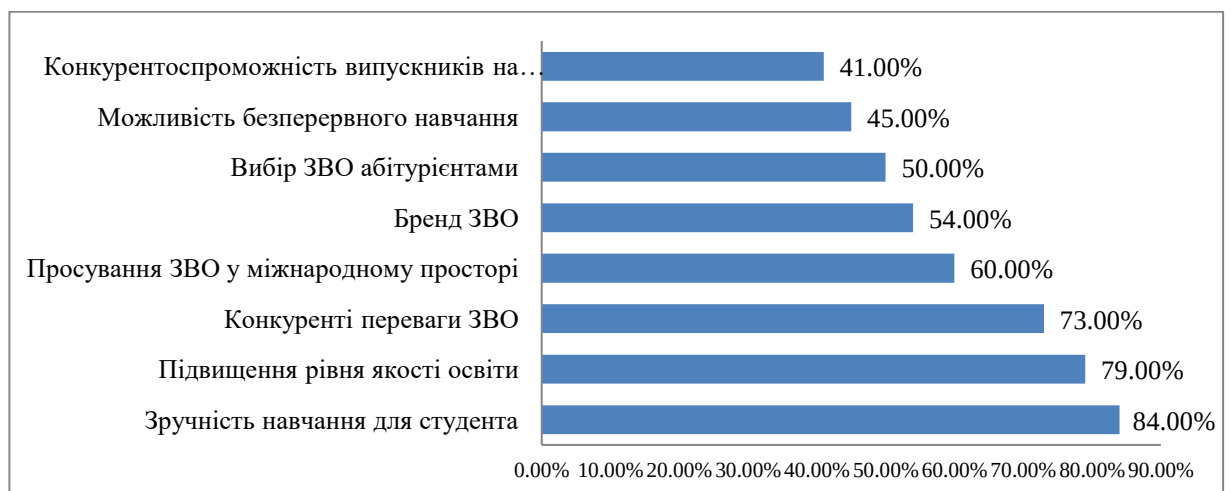


Рис. 2.3. Вплив розвитку цифрових технологій на ЗВО на думку студентів

Основний результат від використання цифрових технологій для студентів - це зручність навчання (84%). 79% респондентів вважають, що підвищиться якість освіти, і з'являться конкурентні переваги у ЗВО (73%). Цифрові технології дозволять просувати заклад в міжнародному просторі (60%) і це також вплине на бренд ЗВО в кращу сторону (54%). Найважливіше, 50% вважають, що це буде враховуватися абітурієнтами при виборі закладу вищої освіти. Можливість безперервного навчання відзначається 45% респондентів. І 41% студентів вважають, що це підвищить конкурентоспроможність випускників на ринку праці.

Аналіз факторів формування конкурентної позиції необхідно проводити, щоб віднайти зовнішні можливості та внутрішні резерви організації, а також це дозволить сформулювати конкурентоспроможну стратегію функціонування закладу вищої освіти, яка буде націлена на збереження, підвищення та розвиток своїх конкурентних переваг.

Як підсумок, слід зауважити, що усі вищеперераховані характеристики виступають в ролі ключових факторів успіху, коли мова йде про оцінку конкурентної позиції університетів та свідчитимуть про переваги та недоліки на ринку кожного з них.

2.3 Оцінка конкурентної позиції НУ «Запорізька політехніка»

Після докладного розгляду методів оцінки конкурентної позиції та особливостей, що стосуються цієї процедури відносно закладів вищої освіти у попередніх пунктах, можна скласти поетапний алгоритм дій (рис.2.4).

У попередньому пункті було визначено фактори формування конкурентної позиції – ключові фактори успіху ЗВО. Перш ніж переходити до аналізу конкурентної позиції організації, необхідно визначити її головних конкурентів у галузі. В нашому випадку це буде декілька університетів, схожих за характеристиками та сферою діяльності.

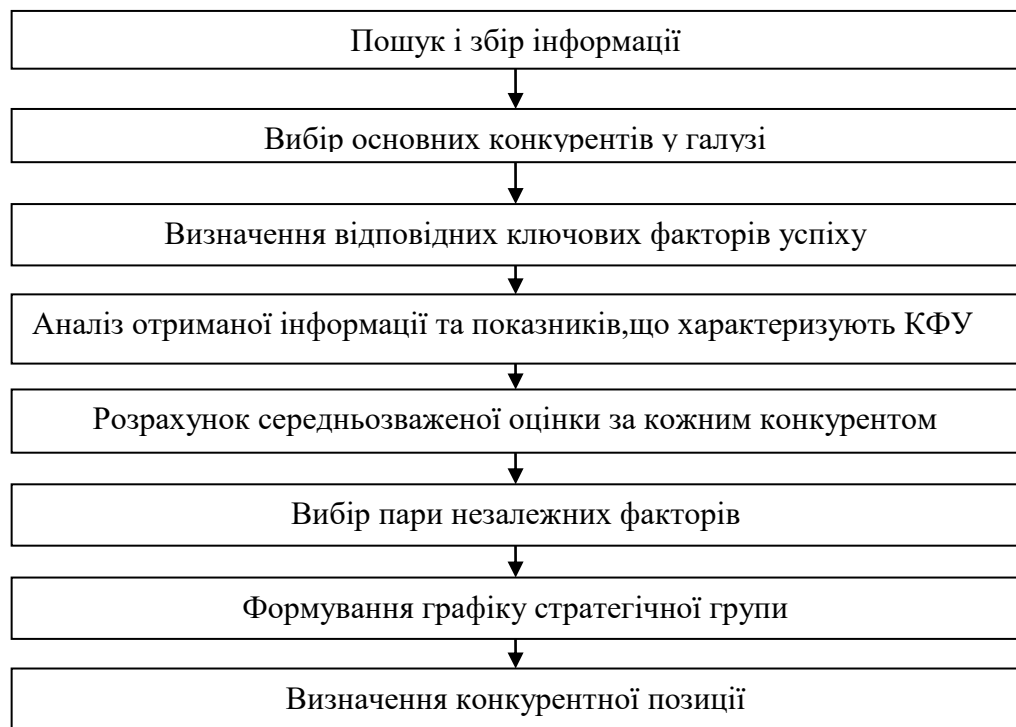


Рис.2.4 – Алгоритм оцінки конкурентної позиції ЗВО

Проаналізувавши рейтинг ЗВО України та перелік їх спеціальностей, можна виокремити декілька головних конкурентів Національного університету «Запорізька політехніка» (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Кількість спеціальностей з НУ «Запорізька політехніка», од.

Університет	Кількість однакових спеціальностей	Загальна кількість спеціальностей
Запорізький національний університет	20	42
Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"	26	40
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"	25	43

Для оцінки конкурентної позиції, за кількістю схожих напрямків підготовки та спеціальностей, обираються Національний технічний університет "Дніпровська політехніка" (НТУ «ДП») і Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут" (НТУ ХПІ). А також, один ЗВО не

технічного спрямування, проте найближчий конкурент за територіальним розташуванням – Запорізький національний університет (ЗНУ).

Насамперед, необхідно розглянути кожний з ключових факторів успіху та показники, що їх характеризують. Перший з них – престижність ЗВО, яку представляє показник – середній бал ЗВО (контракт та бюджет), результати якого можна знайти в консолідованому рейтингу ЗВО України (табл. 2.12, табл. 2.13) [44].

Таблиця 2.12

Середній бал ЗНО зарахованих на контракт за останні 3 роки, бал.

№	Університети	2017	2018	2019
1	Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"	140,44	142,6	143,2
2	Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"	140,41	145	142,1
3	Запорізький національний університет	142	141	141,5
4	Національний університет «Запорізька політехніка»	134,6	135	134,3

Таблиця 2.13

Середній бал ЗНО зарахованих на бюджет за останні 3 роки, бал.

№	Університети	2017	2018	2019
1	Запорізький національний університет	164,4	160,3	162,5
2	Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"	159,5	156,7	160,5
3	Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"	160	156,5	157,7
4	Національний університет «Запорізька політехніка»	152,8	150	150,4

Виходячи з даних таблиць 2.12 і 2.13, можна зробити висновок, що за середнім балом ЗНО на бюджет, перше місце посідає Запорізький національний університет. За середнім балом ЗВО на контракт перше місце займає Національний технічний університет "Дніпровська політехніка", а останнє з порівнюваних університетів за обома показниками належить Національному університету «Запорізька політехніка».

Чим вище середній бал, тим ретельніше і більш строго відбувається відбір майбутніх студентів, а також це означає, що саме до цього університету подають документи абітурієнти з високим рівнем знань.

Наступний показник для порівняння – сукупна кількість поданих заяв до університету під час вступної кампанії, він відповідає за фактор – популярність ЗВО серед абітурієнтів (табл. 2.14) [45].

Таблиця 2.14

Кількість поданих заяв, чол.

№	Університети	2017/2018 н.р.	2018/2019 н.р.	2019/2020 н.р.
1	Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"	19 907	19 651	19 352
2	Запорізький національний університет	12 883	15 323	14 260
3	Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"	10 794	11 021	12 372
4	Національний університет «Запорізька політехніка»	10 908	9 820	9 594

Кількість заяв у 2020 р. у порівнянні з 2018 р. зменшилась лише у НТУ «ХПІ» та у НУ «Запорізька політехніка», проте перший все ж займає провідне місце серед конкурентів, що вказує на зацікавленість і визнання абітурієнтами. Замикає рейтинг Національний університет «Запорізька політехніка».

Це свідчить про низький рівень популярності даного закладу освіти серед майбутніх здобувачів освіти та ще раз нагадує про необхідність застосування маркетингових заходів для підвищення обізнаності абітурієнтів, тобто розробка та впровадження рекламної кампанії на період вступу до ЗВО.

Ще один важливий показник, який неодмінно впливає на вибір ЗВО, це якість навчання, який щорічно визначається Центром міжнародних проєктів "Євроосвіта". Були обрані дані за період 2008 – 2019 рр., задля відстеження динаміки розвитку (табл. 2.15, рис. 2.5) [46].

Посилаючись на вищевикладену інформацію, ми бачимо, що за період 2008 – 2019 рр. відбулися певні зміни (рис. 2.5). Слід зазначити, що оцінка якості навчання Запорізького національного університету та Національного

технічного університету "Дніпровська політехніка" знизилась на 11% та 33% відповідно.

Таблиця 2.15

Оцінка якості навчання, од.

Університети	2008	2011	2014	2019
Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"	9,66	9,04	9,76	6,40
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"	13,76	9,46	9,29	14,81
Запорізький національний університет	7,84	6,41	7,78	6,95
Національний університет «Запорізька політехніка»	8,77	7,31	7,68	8,42

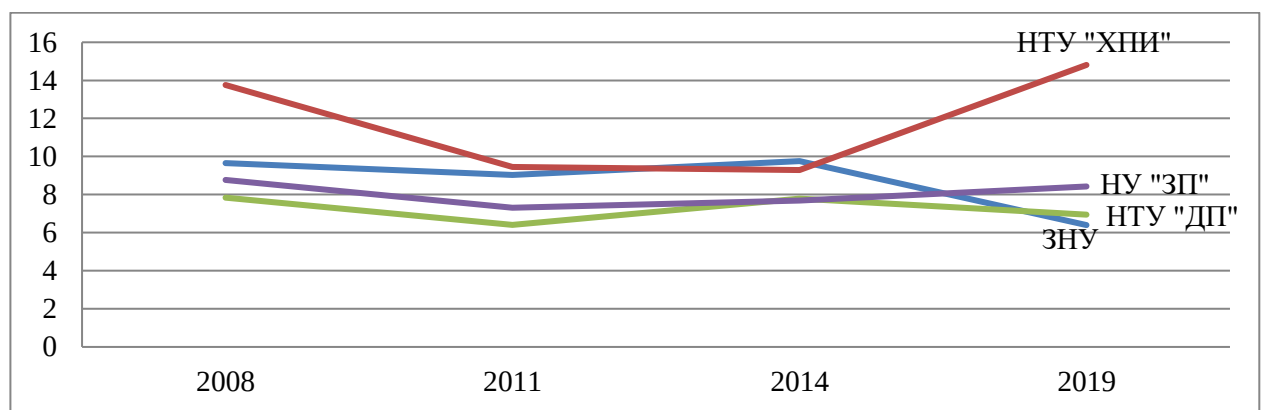


Рис. 2.5. Динаміка показника «Оцінки якості навчання»

Проте протилежний ефект можна спостерігати в Національному технічному університеті "Харківський політехнічний інститут", чия оцінка якості навчання підвищилась на 7,6%. Щодо Національного університету «Запорізька політехніка», показник впав на 4 %, тобто майже не змінився за останні 10 років.

Це свідчить про досить низький рівень якості освіти в університеті, що може бути спричинене насамперед рівнем підготовки науково-педагогічного складу.

На даний показник значною мірою впливає психологічний та фізичний стан викладачів, тому слід звернути увагу на наявність чи відсутність признаков емоційного вигорання у персоналу та впровадити відповідні міри його запобігання.

Науково-практичний інтерес в університеті досить складно визначити, проте існує Індекс Гірша, який є показником, що базується на кількості наукових публікацій і кількості їх цитувань. Тому саме за його допомогою можна порівняти прогресивність наукової діяльності серед ЗВО – конкурентів (табл. 2.16) [46].

Таблиця 2.16

Індекс Гірша за даними наукометричної бази даних SciVerse Scopus, од.

Університет	2011	2013	2015	2020
Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"	5	5	5	23
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"	23	28	31	45
Запорізький національний університет	5	6	7	20
Національний університет «Запорізька політехніка»	6	9	10	16

У порівнянні з 2011 р., у 2020 р. усі наведені показники значно зросли. Найбільше вирізняється Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут", індекс Гірша якого зріс на 22 од. З іншого боку зміни в Національному університеті "Запорізька політехніка" є незначними відносно конкурентів, індекс зріс лише на 10 од. за 7 років.

У 2017 р. журнал Фокус провів дослідження та склав рейтинг ЗВО за оцінкою роботодавців (табл. 2.17). В опитуванні брали участь провідні компанії з різних сфер (фінанси, ІТ, юриспруденція, енергетика і т. п.). Оцінки виставлялися за 12-бальною шкалою. Сума балів, присвоєних усіма учасниками рейтингу, і стала критерієм відбору [47].

Таблиця 2.17

Показник затребуваності випускників ЗВО, бал.

№	Університети	Бал
1	Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"	188
2	Національний університет «Запорізька політехніка»	92
3	Запорізький національний університет	77
4	Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"	45

Виходячи з даних таблиці 2.17, можна зробити висновок, що всі університети, що входять до стратегічної групи мають задовільні оцінки від роботодавців. Насамперед, це стосується Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" і Національного університету «Запорізька політехніка», які є лідерами за цим показником.

Ціна завжди є важливим фактором під час проведення конкурентного аналізу, саме тому необхідно розглянути вартість навчання в університетах, що порівнюються. За основу можна взяти мінімальний розмір плати за навчання за контрактом осіб, зарахованих для здобуття вищої освіти у 2020 р. за ступенем бакалавра та магістра для певних спеціальностей (табл. 2.18) [48].

Таблиця 2.18

Мінімальна вартість навчання для здобувачів освіти 2020 р., грн.

№	Університети	Бакалавр	Магістр
1	Національний університет «Запорізька політехніка»	11 940	15 522
2	Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"	13 988	18 184
3	Запорізький національний університет	18 204	23 665
4	Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"	19 796	25 735

Таким чином, згідно з даними таблиці 2.18, відсортованими від найменшої мінімальної вартості до найбільшої, видно, що Національний університет «Запорізька політехніка» посідає перше місце, а Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут" за своїми показниками стоїть на останньому і як результат є найдорожчим університетом серед усіх перелічених.

Наступні два фактори – міжнародне визнання (показник – індекс міжнародного визнання Імв) та інноваційність ЗВО (показник – індекс науково-педагогічного потенціалу Інп) можна визначити знову завдяки оцінці та рейтингам від Центру міжнародних проєктів "Євроосвіта" (табл. 2.19 і табл. 2.20) [46].

Таблиця 2.19

Оцінка міжнародного визнання ЗВО

Університет	2011	2013	2015	2019
Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"	9,5	12,2	15,06	9,79
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"	14,3	16,7	18,7	8,63
Національний університет «Запорізька політехніка»	7,9	9,3	14,4	2,84
Запорізький національний університет	8,4	9,2	9,3	1,94

Дані таблиці 2.19 вказують на те, що за період 2011-2019 рр. рівень міжнародного визнання усіх університетів, що аналізуються значною мірою зменшився, окрім Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», його показник показав незначні позитивні зміни на 3% за 8 років. Найсуттєвіших негативних змін зазнали показники міжнародного визнання НУ «Запорізька політехніка» та ЗНУ, вони зменшились на 64% та 77% відповідно.

Таблиця 2.20

Оцінка інноваційності ЗВО

Університет	2011	2013	2015	2019
Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"	18,9	18,3	19,7	20,96
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"	17,8	17,8	17,6	20,07
Запорізький національний університет	3,9	4,4	5,9	9,40
Національний університет «Запорізька політехніка»	6,8	6,8	6,3	10,71

Показники таблиці 2.20 мають більш позитивні зміни стосовно інноваційності порівнювальних університетів. На першому місці НТУ «Дніпровська політехніка», а на останньому станом на 2019 р. знаходиться ЗНУ. Показник науково-педагогічного потенціалу НУ «Запорізька політехніка» зріс протягом 8 років на 57%.

Для того, щоб проаналізувати останній фактор – наявність дистанційної освіти, недостатньо лише засвідчити її функціонування в університетах, тож слід розглянути коли саме була сформована дана форма та за яких умов вона працює наразі.

Стосовно Запорізького національного університету, в даному ЗВО вже протягом 5 років працює система електронного забезпечення навчання Moodle. А представники навчального відділу та наукової бібліотеки дбають про те, щоб у викладачів, співробітників і студентів був доступ до онлайн-ресурсів, які б допомогли викладачам ефективно проводити заняття в онлайн-режимі, сприяли успішному засвоєнню знань студентами та допомагали здійснювати контроль за перебігом освітнього процесу та його якістю.

До початку карантину та повноцінного переходу на дистанційне навчання платформа Moodle працювала паралельно у двох форматах: й аудиторно, і дистанційно, то на період карантину вона стала виконувати винятково свою дистанційну функцію. За потреби на всіх факультетах працюють тьютори-консультанти, котрі допомагають у разі виникнення питань. У планах ЗНУ налагодити співпрацю електронного забезпечення навчання Moodle із відомим проєктом coursera.org [49].

Стосовно НУ «Харківський політехнічний інститут», саме цей ЗВО у 2000 році запропонував Меморандум про створення інформаційної освітньої мережі «Українська дистанційна освіта» і вже понад 10 років проводить курси для викладачів щодо практичного впровадження дистанційного навчання та має свою власну Проблемну лабораторію дистанційного навчання [50, с.32].

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» також має платформу Moodle, яка працює для усіх форм навчання наразі за умов карантину. Проте окрім платформи при університеті існує Центр дистанційної освіти Міжгалузовий навчально-науковий інститут безперервної очно-дистанційної освіти (МІБО) НТУ «ДП», який був заснований ще у 1995 році. МІБО також проводить курси підвищення кваліфікації викладачів. Тож це надає право вважати даний університет одним з найдосвідченіших у сфері дистанційної освіти в Україні [51].

Що стосується Національного університету «Запорізька політехніка», то він наразі є найменш підготовленим до впровадження дистанційної форми

навчання, про це свідчить відсутність повної інформації та інструкцій щодо організації навчального процесу на офіційному сайті ЗВО і організації курсів перепідготовки для викладачів. Створення платформи Moodle відбулося лише у квітні 2020 року через зміну умов навчання, спричинену пандемією [52].

Можна зробити висновок, що НУ «Запорізька політехніка» є новачком у сфері дистанційного навчання та університет не був готовий застосування даної форми освіти так швидко, як це знадобилось. Саме тому слід звернути максимальну увагу саме на цей фактор навчання під час формування рекомендацій для побудови стійкої конкурентної позиції даного ЗВО.

Якщо скласти рейтинговий список наявності дистанційного навчання у закладах, що аналізуються, з урахуванням перелічених фактів, то перше місце ділять між собою НТУ «ДП» та НТУ «ХП», друге займає ЗНУ і третє місце посідає НУ «Запорізька політехніка». Наступним етапом є визначення вагомості кожного з факторів відповідно до ступеня їх значущості для досягнення в галузі стійкої конкурентної позиції. Сума ваг дорівнює – 1. Шкала оцінювання ключових факторів успіху наведена в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Шкала оцінки ключових факторів успіху

Показник	Оцінка				
	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
Середній бал ЗНО на контракт	100-120	120-140	140-160	160-180	180-200
Середній бал ЗНО на бюджет	100-120	120-140	140-160	160-180	180-200
Кількість поданих заяв	<5 000	5 001– 10 000	10 001 – 15000	15 001 – 20 000	>20 000
Індекс Гірша	<7	8 – 15	16 – 23	24 – 31	>32
Показник затребуваності випускників	<40	41-80	81-120	121-160	>161
Середня вартість навчання (денне)	>10000	9000 – 10000	8 000 – 9 000	7 000 – 8 000	<7 000
Якість навчання	<2,4	2,5 – 5,4	5,5 – 10,4	10,5 – 14,9	>15
Міжнародне визнання	<3	3,1 – 6,4	6,5 – 9,4	9,5 – 12,9	>13
Інноваційність ЗВО	<4,9	5 – 9,9	10 – 14,9	15 – 29	>30
Наявність дистанційного навчання (за роками існування)	Відсутнє	0,5-4	5-9	10-14	>15

Середньозважена оцінка конкурентної позиції кожного ЗВО визначається як добуток коефіцієнту вагомості фактору і оцінки КФУ за шкалою, зазначеною у таблиці 2.21. (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Оцінка конкурентної позиції НУ «Запорізька політехніка»

КФУ	Вагомість Фактору	НУ «ЗП»	ЗНУ	НТУ «ДП»	НТУ «ХП»
Середній бал ЗНО	0,10	4	5	5	5
Затребуваність випускників на ринку праці	0,15	5	4	3	10
Якість навчання	0,15	6	5	5	8
Рівень науково-практичного інтересу	0,10	5	6	6	10
Вартість навчання	0,10	9	5	4	8
Кількість заяв абітурієнтів	0,12	4	6	5	8
Міжнародне визнання	0,07	2	1	7	6
Інноваційність ЗВО	0,06	5	4	8	8
Дистанційне навчання	0,15	3	5	9	9
Середньозважена оцінка	1,0	4,82	4,73	5,62	8,21

Згідно з розрахунками, наведеними у таблиці 2.22, перше місце з балом 8,21 посідає Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут", друге місце з різницею у 2,59 бали займає Національний технічний університет "Дніпровська політехніка". Третє місце – Національний університет «Запорізька політехніка» (різниця з першим місцем становить 3,39). Останнє ж місце з балом 4,73, що не набагато менше ніж у НУ «Запорізька політехніка», дістається Запорізькому національному університету.

Для визначення конкурентної позиції НУ «Запорізька політехніка» доцільною є побудова карти стратегічних груп. Два відносно незалежних фактори, за якими буде будуватися графік – це затребуваність випускників на ринку праці і вартість навчання, тому що саме вони є найбільш вагомими показниками, що впливають на конкурентну позицію.

Для того, щоб нанести університети на координатну сітку, необхідно врахувати ліцензійний обсяг кожного з них за 2020 рік, адже від цього залежить розмір кола, що позначає університет на карті стратегічних груп (табл. 2.23) [45].

Таблиця 2.23

Ліцензійний обсяг, чол., 2020 р.

Університети	Ліценз. Обсяг
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"	14 184
Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"	9 706
Запорізький національний університет	22 795
Національний університет «Запорізька політехніка»	9 814

За даними таблиці 2.23, Запорізький національний університет посідає перше місце за ліцензійним обсягом, останнє ж займає Національний технічний університет «Дніпровська політехніка».

Карта стратегічних груп дає можливість наочно продемонструвати конкурентну позицію кожного ЗВО на ринку (рис. 2.6).

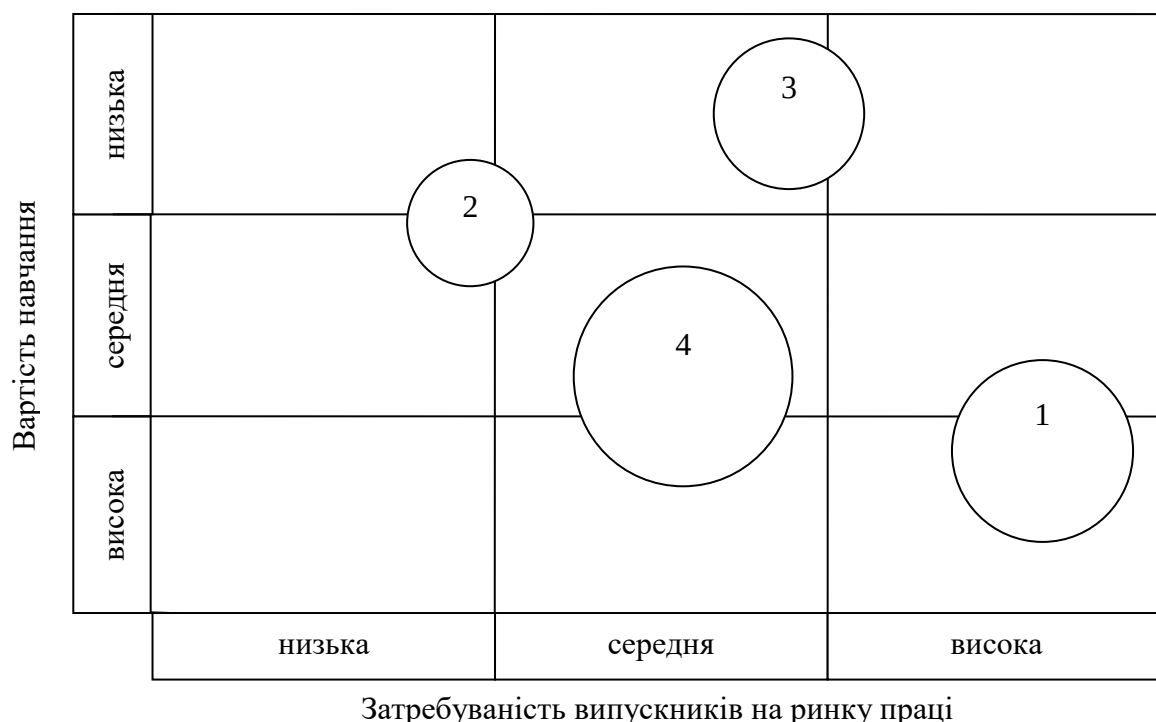


Рис.2.6. Карта стратегічних груп

де,
 1 – Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут",
 2 – Національному технічному університету "Дніпровська політехніка",
 3 – Національний університет «Запорізька політехніка»,
 4 – Запорізький національний університет.

Отже, на підставі проведеного аналізу, можна зробити висновки щодо конкурентної позиції Національного університету «Запорізька політехніка». Слід зазначити, що більша частина розглянутих показників даного ЗВО є незадовільною. Насамперед це популярність закладу вищої освіти, серед конкурентів він посідає останнє місце за кількістю заяв абітурієнтів у 2020 році. По-друге, якість освіти має бути покращена хоча б до рівня лідеру рейтингу – НТУ «ХПІ». І по-третє, дистанційна форма навчання, яку НУ «Запорізька політехніка» почав впроваджувати віднедавна та яка є вкрай необхідною в умовах навчання, спричинених пандемією, не може конкурувати наразі з іншими закладами вищої освіти, де вона вже працює щонайменше протягом 5 років.

Висновки до розділу 2

Таким чином, Національний університет «Запорізька політехніка» наразі не входить до числа лідерів на ринку освітніх послуг України та посідає третє місце серед чотирьох, обраних для порівняльного конкурентного аналізу, закладів вищої освіти. Більша частина показників, розглянутих у третьому пункті, порівняно з попередніми роками, є незадовільними, а розрив з лідером сформованого рейтингу – Національним технічним університетом «Харківським політехнічним інститутом» досить значний. Саме тому слід скласти план дій та рекомендацій стосовно поліпшення зазначених вище факторів формування стійкої конкурентної позиції даного ЗВО.

Аналіз факторів формування конкурентної позиції є необхідним інструментом у процесі пошуку нових можливостей та внутрішніх резервів організації.

Тож, з огляду на інформацію та проведений аналіз у другому розділі, можна зробити висновки щодо необхідних факторів формування стійкої конкурентної позиції ЗВО та поточного положення обраного для оцінки

конкурентної позиції закладу – Національного університету «Запорізька політехніка».

Перш за все слід зазначити, що, за допомогою аналізу світового досвіду і вже існуючих досліджень вчених з даної теми, було сформовано остаточний та вдосконалений перелік факторів, які впливають на формування конкурентної позиції закладу вищої освіти. А саме: престижність ЗВО, затребуваність випускників на ринку праці, якість навчання (або рівень підготовки науково-педагогічного складу), рівень науково-практичного інтересу, вартість навчання, міжнародне визнання, інноваційна діяльність, популярність ЗВО серед абітурієнтів, наявність дистанційної форми навчання.

Перед оцінкою конкурентної позиції ЗВО за допомогою вищеперерахованих факторів, було проведено аналіз факторів функціонування закладу вищої освіти для формування повної картини про стан університету. За допомогою даного аналізу вдалось виявити сильні та слабкі сторони підприємства. До сильних можна віднести наявність тривалого співробітництва з інвесторами, а до слабких – персонал та фінансування. Під час проведення аналізу, виявилось, що коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища, що є важливим для розвитку організації, є незадовільним. Тому університету слід звернути увагу на такі показники, як: старіння персоналу, мотиваційна система оплати праці, контроль якості роботи персоналу, ефективне управління витратами та забезпечення стабільного фінансування ЗВО.

Оцінка конкурентної позиції за вдосконаленими факторами її формування лише підтвердила висновки, зроблені під час проведення аналізу факторів функціонування Національного університету «Запорізька політехніка».

Для порівняльного аналізу конкурентів було обрано: Національний технічний університет "Дніпровська політехніка" (НТУ «ДП»), Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут" (НТУ ХПІ) та Запорізький національний університет (ЗНУ).

Більша частина показників НУ «Запорізька політехніка», що були розглянуті у порівнянні з конкурентами, є незадовільними. Насамперед, популярність закладу вищої освіти. НУ «Запорізька політехніка» посідає останнє місце за кількістю заяв абітурієнтів у 2020 році. Ще один важливий фактор – якість освіти, він має бути покращеним хоча б до рівня лідеру рейтингу – НТУ «ХПІ». Наявність дистанційної форми навчання наразі є одним з найважливіших факторів у галузі освіти та потребує ретельної уваги та доопрацювання з боку НУ «Запорізька політехніка», адже університет тільки розпочав впроваджувати даної форми освіти і не може конкурувати з іншими закладами вищої освіти, де вона вже працює щонайменше протягом 5 років.

Можна запропонувати декілька шляхів вирішення даних проблем:

- розробка і проведення проекту рекламної кампанії ЗВО для привернення уваги абітурієнтів в умовах сильної конкуренції на ринку освіти;
- залучення нових ресурсів фінансування, пошук спонсорів і співпраці;
- підвищення рівня якості освіти шляхом внесення змін до управління персоналом;
- відновлення матеріально-технічного оснащення університету та внесення відповідних змін до програми навчання з метою її модернізації, впровадження дистанційної форми навчання.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ СТІЙКОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

3.1 Модель та умови впровадження дистанційної форми освіти в навчальний процес НУ «Запорізька політехніка»

Виходячи з аналізу, що був проведений у другому розділі, одним з факторів формування стійкої конкурентної позиції, що потребує вдосконалення є «наявність дистанційного навчання» в університеті. На сьогодні, як ніколи, існує потреба отримання вищої освіти дистанційно, це насамперед викликано необхідністю дотримання запобіжних заходів поширення пандемії COVID-19 та, за нормальних умов, для навчання без відриву від виробництва, отримання освіти людьми з обмеженими можливостями та тими, хто перебуває за кордоном або у місцях позбавлення волі [53, с.12].

Дистанційне навчання надає таку можливість завдяки інформаційно-освітнім технологіям і системам комунікації у мережі Інтернет.

Як було проаналізовано, НУ «Запорізька політехніка» наразі знаходиться на початковій стадії впровадження та налагодження процесів дистанційної освіти, тому даному ЗВО в першу чергу слід звернути увагу на змішане навчання як поєднання традиційного та дистанційного, адже воно є початковим етапом повноцінного впровадження дистанційного навчання і матиме вплив на формування стійкої конкурентної позиції.

Для використання змішаного формату навчання необхідно розпочати залучення інформаційно-комп'ютерних технологій в освітній процес і пройти три етапи їх впровадження у традиційне навчання (табл. 3.1) [54, с.284].

Після цього можна повноцінно переходити на дистанційне навчання, яке поділяється на три основні напрямки:

- масові відкриті онлайн-курси (Massive Open Online Course – MOOC);

- дистанційна форма навчання в закладах вищої освіти окремо, або разом з традиційними формами (тобто змішане);
- дистанційні університети.

Таблиця 3.1

Організаційно-методичні моделі дистанційного навчання

Етапи	Характеристика
Етап 1. Створення	у традиційну модель освіти додаються компоненти дистанційного навчання, які розв'язують деякі проблеми (наприклад, створення електронного розкладу);
Етап 2. Збільшення	зміни без радикальних перетворень (наприклад, пошук додаткового матеріалу в Інтернеті, доступ до лекцій в онлайн режимі);
Етап 3. Модифікація	слухачі лекцій перетворюються на тих, хто самостійно вирішує завдання у потрібний йому час.

Однією з найбільш перспективних форм, якою представлена дистанційна освіта у Сполучених Штатів Америки та в усьому світі є масові відкриті онлайн-курси (МООС). МООС (з англ. Massive open online course) – це інтернет-курс з великомасштабною інтерактивною участю та відкритим доступом через Інтернет [55, с. 257].

За результатами 2018 р. у світі найбільш популярними провайдерами онлайн-освіти у форматі МООС є Coursera (37 мільйонів учнів), edX (18 мільйонів учнів), XuetangX (14 мільйонів учнів), Udacity (10 мільйонів учнів), FutureLearn (8,7 мільйонів учнів). А у 2020 році через пандемію було зафіксовано стрімке зростання використання платформ (рис. 3.1) [56].

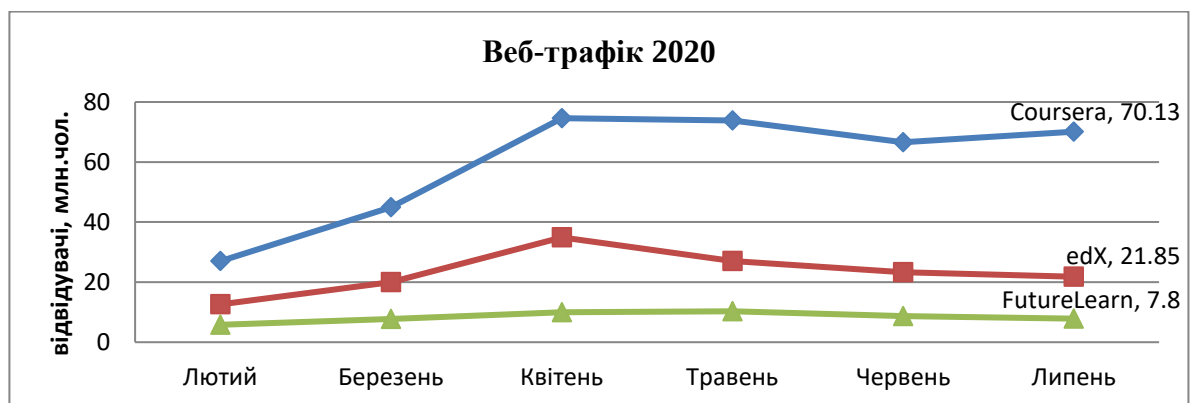


Рис.3.1. Веб-трафік провайдерів онлайн-навчання у період карантину

На рисунку 3.1 видно, що кількість відвідувачів Coursera, edX та FutureLearn за період карантину зріс на 43 млн, у порівнянні з лютим 2020 року, 9,25 млн та 2 млн чол. відповідно.

Платформи та сервіси дистанційного навчання, що використовуються в межах країни для дистанційного навчання: HUMAN школа, Нові знання, Єдина школа, Moodle, Google Classroom. До курсів, популярних та створених в Україні, можна віднести: Prometheus, Ed-ERA, iLEARN, Learnigapps.

Переважає більшість закладів вищої освіти в нашій країні самостійно впроваджують дистанційне навчання у освітній процес шляхом залучення державних коштів та надходжень від спонсорів, а також отримання грантів для оплати навчання здобувачів освіти.

Таким чином можна рекомендувати керівництву Національного університету «Запорізька політехніка» діяти за планом, наведеним на рис. 3.2.

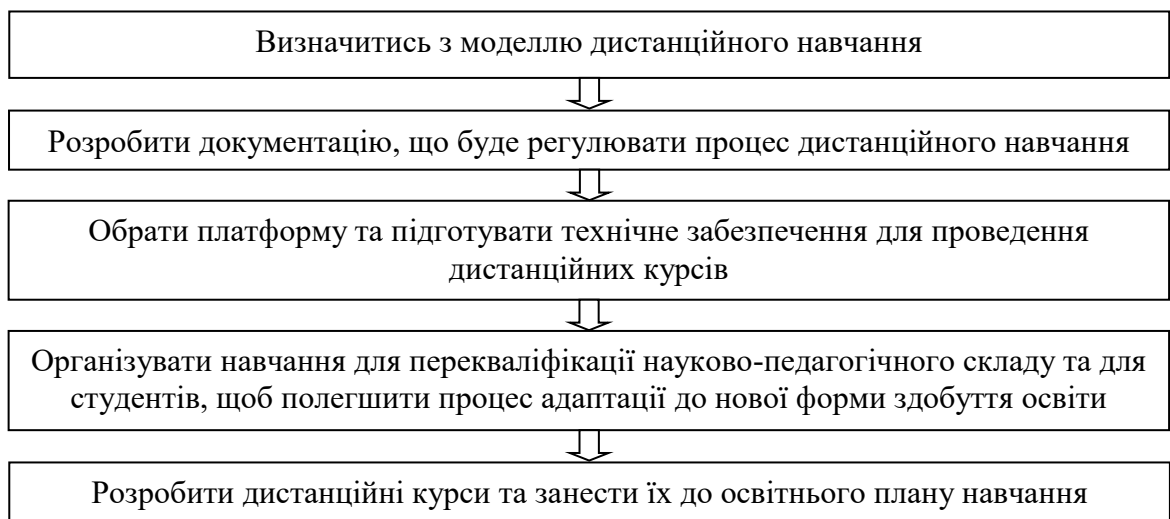


Рис.3.2 – План впровадження дистанційного навчання в НУ «Запорізька політехніка»

Тепер слід розглянути кожен з перелічених етапів поступово з наданням рекомендацій для подальшого використання у НУ «Запорізька політехніка».

Перший етап передбачає вибір моделі дистанційного навчання, тому необхідно розглянути усі існуючі варіанти та зупинитися на більш прийнятному для університету.

Моделювання – це один із методів наукового дослідження, який передбачає створення структури організації й умов функціонування певного процесу, зокрема навчальної діяльності [57, с.152].

Організаційно-методичні моделі дистанційного навчання можна класифікувати за шістьма видами (табл. 3.2) [58, с.9].

Таблиця 3.2

Організаційно-методичні моделі дистанційного навчання

Модель	Опис функціонування
I. Навчання за типом екстернату	Фактично є заочною формою навчання екстерном. Для студентів, які з певних причин не мають можливості відвідувати очні заняття.
II. Університетське навчання	Для студентів, які займаються не очно, а дистанційно або заочно, за основу береться використання інформаційних технологій та комп'ютерних комунікацій. Студентам пропонуються, окрім друкованих, аудіо- та відео-матеріали, що були розроблені провідними викладачами конкретних ЗВО.
III. Навчання, засноване на співпраці декількох освітніх закладів	Кооперація декількох ЗВО або освітніх організацій для підготовки програм дистанційного навчання. Дозволяє розробити їх професійно та якісно і набагато дешевше.
IV. Навчання в спеціалізованих освітніх установах	Створені заклади для заочної та дистанційної форм навчання, орієнтовані на розробку мультимедійних курсів. До їх компетенції належить і оцінка знань, і проведення атестації.
V. Автономні навчальні системи	Навчання відбувається за допомогою телебачення або радіопрограм і додаткових друкованих матеріалів.
VI. Неформальне, інтегроване навчання на основі мультимедійних програм	Програми для самоосвіти. Орієнтовані на навчання дорослої аудиторії. Подібні проекти можуть бути частиною офіційних освітніх програм, або окремо спрямовані на певну освітню мету.

Виходячи з наявних даних стосовно моделей дистанційної освіти, слід зауважити, що для Національного університету «Запорізька політехніка» підійде лише декілька варіантів, а саме: друга модель – Університетське навчання і третя – Навчання, засноване на співпраці декількох ЗВО.

Друга модель досить проста у виконанні та не потребує залучення сторонніх організацій, то третя передбачає тісну співпрацю з іншими освітніми

установами. Для такої кооперації у створенні дистанційних курсів можна звернутися до провайдерів онлайн-навчання та освітніх платформ, зазначених раніше, наприклад – Prometheus, Ed-Era та Coursera.

Якщо домовитись з ними про спільне впровадження дистанційної освіти в університеті, можна використовувати їх платформу та досвід для навчання студентів. Головне, заздалегідь обговорити умови співпраці, це може бути бартер – тобто взаємний піар серед цільової аудиторії або певна матеріальна винагорода за допомогу у створенні курсів онлайн чи процент від прибутку, отриманого зі слухачів платних курсів.

Для того, щоб розуміти, яка саме документація знадобиться для надання дистанційній формі навчання офіційного статусу в Національному університеті «Запорізька політехніка», необхідно звернутися до досвіду інших ЗВО України, які вже пройшли цей етап становлення у рамках свого університету.

Наразі на сайті університету можна знайти лише декілька документів стосовно впровадження дистанційної форми навчання, а саме: покрокова інструкція для викладачів та студентів стосовно використанні платформи Moodle, інструкція для викладачів щодо роботи з електронними відомостями та інструктивні матеріали щодо дистанційного дипломування. Також було опубліковано розпорядження про перехід на дистанційну форму освіти через посилення безпеки задля запобігання поширенню COVID-19 і про запровадження реалізації освітнього процесу за змішаним форматом навчання в 2020/2021 навчальному році.

Наприклад, Сумський державний університет (СумДУ) вважається одним із провідних закладів вищої освіти, який передбачає навчання з використанням дистанційних технологій. Якщо проаналізувати вже розроблені та затверджені у СумДУ на університетському рівні положення і документи, які мають за мету регулювання і розвиток дистанційного навчання, можна скласти наступний перелік необхідної для НУ «Запорізька політехніка» документації:

- положення про застосування дистанційної форми навчання.

- положення про визначення розрахункового механізму оцінки якості супроводження дистанційних курсів.
- положення про центр дистанційної форми навчання.
- положення про комп'ютерний клас самостійної роботи студентів.
- положення про навчально-методичні електронні видання.
- концепція розбудови єдиного освітнього середовища e-learning у НУ «Запорізька політехніка».
- вимоги до навчально-методичних матеріалів дистанційної форми навчання та критерії їх оцінювання.
- положення про відкритий освітній ресурс університету [59].

Наступним етапом після налагодження нормативно-правової бази буде вибір платформи та технічного забезпечення дистанційного навчання.

Дистанційна форма навчання передбачає створення і використання єдиного інформаційно-освітнього середовища, яке містить різні електронні джерела інформації, а саме: курси дистанційного навчання, електронні підручники, розташовані на вітчизняних освітніх серверах (для різних моделей дистанційного навчання); віртуальні бібліотеки; бази даних освітніх ресурсів; веб-квести, призначені для цілей навчання; телекомунікаційні проекти; віртуальні методичні об'єднання викладачів; телеконференції, форуми для науково-педагогічного персоналу і для студентів; консультаційні віртуальні центри (для студентів та викладачів).

Навчальне середовище побудовано так, що кожен студент з будь-якого курсу має змогу отримати вільний доступ до: інформаційного забезпечення (довідники з відповідних дисциплін, консультаційний центр); необхідних розділів курсів із суміжних галузей знань; лабораторних робіт, практикумів; веб-квестів; проектів.

Одним із можливих варіантів використання електронного навчального середовища є модульна об'єктно-орієнтована навчальна система Moodle. Moodle – це програмний засіб для створення та підтримки навчальних онлайн-

курсів. Дана система спеціально розроблена для конструювання якісних дистанційних та традиційних (аудиторних) курсів навчання.

На сьогодні систему Moodle використовують провідні університети світу і Національний університет «Запорізька політехніка» теж розпочав впровадження даної системи в освітній процес на початку квітня 2020 р. Проте наразі система Moodle не працює у ЗВО у повній мірі.

НУ «Запорізька політехніка» необхідно налагодити роботу в даному навчальному середовищі:

- розпочати використання для комунікації між усіма учасниками навчального процесу таких елементів, як форум, чат;
- надання детальних інструкцій щодо використання системи Moodle як для студентів, так і для викладачів;
- передавати інформацію в електронному вигляді за допомогою файлів, веб-сторінок, лекцій, архівів;
- записувати відео-лекції та інструкції для більшого комфорту усіх учасників навчального процесу;
- проводити перевірку знань студентів безпосередньо на базі Moodle за допомогою тестів і завдань;
- застосовувати різні педагогічні форми діяльності (наприклад, дистанційні ділові ігри, лабораторні роботи і практикуми) [60, с.115].

Наступний крок – переконатись, що усі суб'єкти (і студенти, і викладачі) підготовлені до використання новітніх технологій та переходу на дистанційне навчання. Тому за планом необхідно провести процес адаптації студентів та організувати перекваліфікацію науково-педагогічного складу.

Студенти можуть мати певні труднощі під час адаптації до дистанційного навчання, адже воно майже не можливе без відповідного рівня вмотивованості і свідомості. Крім цього, значним фактором є технічні проблеми, які можуть гальмувати процес навчання, наприклад, низька пропускна спроможність Інтернет мереж (особливо в невеликих віддалених

місцях та в зоні проведення бойових дій), або відсутність необхідного програмного забезпечення і технічних можливостей [61].

Ще один можливий розвиток подій – це поява проблем соціально-психологічного напрямку, які можуть перешкоджати якісному дистанційному навчанню. Студентам може бути важко точно і зрозуміло висловлювати свої думки, а також коротко формулювати та стисло аргументувати свою позицію (найчастіше відчувається у чатах та відео-конференціях) [62].

Успішна адаптація студентів до дистанційної форми навчання можлива з урахуванням наступних рекомендацій: розробка та впровадження заходів для сприяння інтерактивному формату та участі у ньому під час освітнього процесу; детальне планування роботи студентів (допомагає створити сприятливе соціальне середовище); наявність альтернативних варіантів завдань на випадок можливих технічних проблем, це має бути обговорено і прописано заздалегідь у плані дистанційних занять [63, с.59].

Також необхідно проводити опитування стосовно готовності студентів у технічному (наявність комп'ютера або ноутбука) та освітньому (уміння користуватися інструментами дистанційного навчання) аспектах. У разі незадовільних результатів, впровадити додаткове навчання та інструктаж стосовно правильного використання новітніх технологій.

Стосовно викладацького складу, окрім психологічного аспекту адаптації, необхідно провести перепідготовку персоналу до процесу дистанційного навчання з урахуванням використання інформаційних технологій та незнайомих програм та платформ.

Проблемна лабораторія дистанційного навчання НТУ «ХП» проводить підготовку викладачів до роботи в дистанційному форматі. Саме тому керівництву НУ «Запорізька політехніка» слід звернутися до своїх колег з інших ЗВО для організації перепідготовки викладачів або розробити свої власні курси, проте на це знадобиться набагато більше матеріальних витрат і часу.

Тому пропонується розглянути курси, які також проводяться у дистанційному та змішаному форматах і розроблені НТУ «ХПІ» для викладачів.

Національний університет «Харківський політехнічний інститут» проводить наступні курси для практичного впровадження дистанційного навчання вже близько 10 років: «Основи дистанційного навчання» (створення курсу-ресурсу), «Змішане навчання» (організація змішаного навчального процесу), «Дистанційне навчання для керівників» (роль керівника у впровадженні дистанційного навчання), «Технологія розробки дистанційного курсу» (створення дистанційного курсу), «Практикум тьютора» (організація дистанційного навчального процесу), «Експертиза дистанційного курсу» (вимоги до якісного дистанційного курсу), «Куратор змісту» (робота з інформаційними потоками в мережі) [58, с.32].

Завершальним етапом впровадження дистанційного навчання у Національному університеті «Запорізька політехніка» буде розробка дистанційних курсів і початок занять з урахуванням нового плану навчання.

Слід розглянути кожен з кроків створення дистанційного курсу:

- технічне завдання – розробка курсу розпочинається саме з нього. Керівник освітньої програми надає викладачу усю інформацію про майбутній курс: назва, цільова аудиторія, період, у який буде проходити курс (кількість годин і тижнів), результати після закінчення навчання. Викладач обирає необхідні компетентності за допомогою освітнього стандарту.

- аналіз компетентностей – це продовження першого кроку. Кожній компетенції мають відповідати показники діяльності, які після закінчення курсу необхідно продемонструвати студентові.

- визначення рівня мети – діяльність (тобто показник) може бути простою (наприклад, мати навички користування простим алгоритмом розрахунку), або складною (наприклад, вміти провести аналіз за результатами досліджень та зробити відповідні висновки). Саме від складності діяльності залежатиме

визначений період навчання і кількість тижнів. Керівник має затвердити обрані рівні мети.

- завдання курсу – використовується для засвоєння діяльності (складна діяльність може вимагати додаткових простих завдань). Усе це потрібно з'ясувати на цьому кроці й остаточно визначити тривалість виконання завдань.

- вибір типу курсу – залежить від складності діяльності, це може бути: слайдовий дистанційний курс (завдання легко контролюються системою), курс-ресурс (використовується при змішаному навчанні, де більшість інструкцій надається в аудиторії), компетентнісний дистанційний курс (найскладніший) – майже вся діяльність проходить у дистанційному курсі.

- підготовка завдань – додатковий аналіз після того, як визначили завдання, необхідно: розділити їх за рівнем складності, узгодити порядок виконання починаючи від найпростішого до складнішого, врахувати необхідний для виконання час та зрозуміти, як скласти розклад на кожен тиждень так, щоб студенти мали рівномірне навантаження.

- програма курсу – формується на базі розпланованих завдань та мети. Залежить від логіки конкретної дисципліни і складності сформованих завдань. Саме на цьому кроці остаточно узгоджуються логіка курсу, зрозумілість та досяжність завдань, відповідність завдань компетентностям, що формує курс, рівномірність навантаження студента.

- інформаційний матеріал – допомагає виконувати завдання. Графіка і інфографіка є обов'язковими елементами, особливо у текстових фрагментах. Текст має бути структурованим та за можливості слід включати у матеріали відео-уроки.

- контроль етапів – оцінка діяльності студента. Необхідно оцінювати роботу студентів, щоб вони бачили зворотний зв'язок, рекомендовано робити це щотижнево після виконання ними завдання. Також викладачам треба бути впевненими, що студенти розуміють мету завдання і критерії оцінювання.

- тести – потребують використання різноманітних типів завдань, які є в системі. Тести краще за все розбити за категоріями, наприклад, 1 тема – 1 категорія. Це дозволить у підсумку створити фінальні тестові завдання, де з кожної категорії, тобто теми, можна буде обрати необхідну кількість завдань.

- контроль та оцінка – доопрацювання рейтингового оцінювання студентів і додання до кожного завдання перелік показників компетентностей та мінімальний рівень оцінки, що дозволяє зарахувати показник компетентності.

- самооцінка – пропонується після розробки курсу для покращення у майбутньому.

Таким чином, щоб впровадження дистанційної форми навчання у Національному університеті «Запорізька політехніка» потребує детального аналізу досвіду інших вітчизняних університетів та слідування керівництвом університету за детально розробленим планом. Можна виокремити п'ять основних етапів, які знадобляться: визначити модель дистанційного навчання, розробити та затвердити регламент і усю необхідну документацію, щодо процесу навчання, обрати платформу і технічне забезпечення для проведення дистанційних курсів, організувати перепідготовку викладачів та процес адаптації для студентів, розробити дистанційні курси та занести їх до освітнього плану навчання. Кожен з етапів потребує ретельного виконання задля отримання якісного результату.

3.2 Управління персоналом як інструмент формування конкурентної позиції ЗВО

Під час аналізу конкурентної позиції Національного університету «Запорізька політехніка» було визначено ще один важливий фактор, що впливає на конкурентоспроможність університету та вимагає певних змін та покращення. Це якість навчання та рівень підготовки науково-педагогічного

складу, вони є одними з найвагоміших критеріїв, за якими майбутні споживачі освітніх послуг, тобто абітурієнти, обирають заклад вищої освіти.

Про це свідчить детальний аналіз українського та світового ринків освітніх послуг, адже за результатами міжнародного дослідження близько 61% абітурієнтів перш за все звертають увагу саме на умови та якість навчання, а не на престиж університету [64, с.92]. Досліджування, що проводились на основі опитувань українських студентів також показали, що більше ніж половина з них – 53,4% обирали заклад вищої освіти саме за показником якості [65, с.6].

Якість освіти напряму залежить від рівня підготовки науково-педагогічного складу. Проте останній характеризується не лише кваліфікаційними здібностями персоналу, а ще й враховує наскільки кожен зі співробітників задоволений своїм життям і роботою (фізично та психологічно), адже цей фактор впливатиме на їх зацікавленість у роботі, бажанні вдосконалювати свої знання і відтворювати освітні програми на високому рівні.

Саме вдосконалення процесу управління персоналом здатне вплинути на конкурентну позицію НУ «Запорізька політехніка». Для цього рекомендується розглянути та надалі впровадити такий різновид сучасного менеджменту як управління добробутом. Тобто використання концепції wellbeing, щоб створити комфортні умови й атмосферу для роботи у колективі та запобігти емоційному вигоранню у викладачів.

За даними дослідження щодо прояву емоційного вигорання, яке проводилось шляхом опитування викладачів, було виявлено наступні показники: 32,43% опитуваних вже мають сформований синдром емоційного вигорання, 52,7% – наразі мають його прояви та тенденцію до формування [58, с.28].

В. А. Зернова вважає, що «не можна розв'язати проблему переходу на нову якість освіти, не думаючи про якість кадрового потенціалу закладів вищої освіти» [66, с. 320].

Людський капітал – це інтелект, здоров'я, знання, якісна та продуктивна праця і якість життя, це головний фактор формування і розвитку інноваційної економіки як вищого етапу її розвитку [67, ссылка на статтю]. Слід зазначити, що співробітники значною мірою здатні вплинути на фінансові результати організації.

О. Грішнова [68, с. 53] виділяє внаслідок цього такі складові: капітал освіти, капітал здоров'я й капітал культури (3.1):

$$LK = Ko + Kz + Kk \quad (3.1)$$

де LK — людський капітал;

Ko — капітал освіти, який представляє вклади в інтелектуальний розвиток людини, тобто інвестиції у виховання, освіту і підвищення кваліфікації;

Kz — капітал здоров'я, який представляє інвестиції в людину, які здійснюються з метою, підтримки та удосконалення її здоров'я та працездатності;

Kk — капітал культури, який представляє вклади в соціально-психологічний стан індивіда, тобто інвестиції в етичне та духовне виховання.

Для українських ЗВО характерним є акцент на таку складову як «капітал освіти», що, без сумніву, є основною. Але сучасні події, враховуючи пандемію та кризу, показали, що «капітал здоров'я» і «капітал культури» є недооціненими та потребують додаткової уваги й переосмислення. Фізичне та психологічне здоров'я є запорукою якісної освіти та забезпечення стійкої конкурентної позиції ЗВО.

Якщо розглядати управління персоналом як інструмент забезпечення конкурентоспроможності організації та виокремити головні напрями її діяльності у цій сфері (рис. 3.3), необхідно звернути увагу на підтримку комфортного соціально-психологічного клімату та здійснення впливу на мотивацію поведінки [69, с. 168].

Усе це поєднує в собі концепція wellbeing, яка користується

популярністю серед організацій, що прагнуть підвищити продуктивність праці та вдосконалити процес управління персоналом. Дана концепція включає 5 широких категорій, вагомих для більшості людей: професійний добробут; соціальний добробут; фінансовий добробут; фізичний добробут; добробут у середовищі проживання [70].

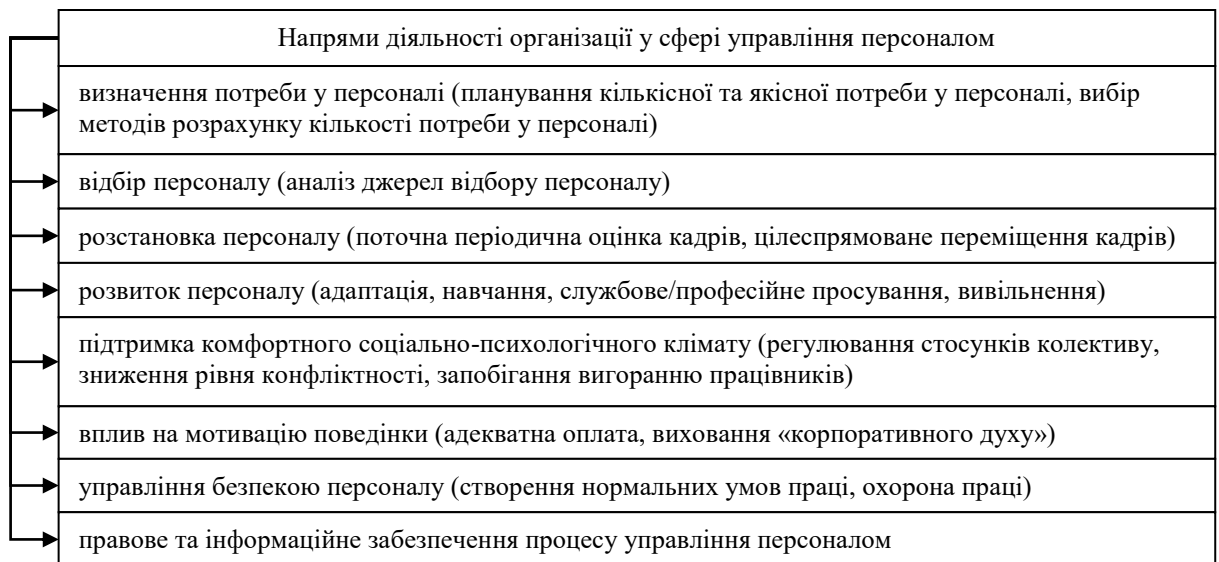


Рис. 3.3. Напрями діяльності організації у сфері управління персоналом

Можна виокремити два основних напрямки управління добробутом з метою покращення емоційного стану викладачів:

- стратегії запобігання вигоранню;
- організаційні заходи для покращення добробуту та зменшення рівня стресу, пов'язаного з роботою.

Розглянемо дії та заходи, спрямовані на виявлення та зменшення рівня емоційного вигорання та стресу у викладачів.

Можна виокремити наступні підходи до цього процесу:

- когнітивно-поведінкова терапія – базується на усвідомленні того, що при багатьох психологічних проблемах спотворене сприйняття реальності, а також неадекватні дії у відповідь на наявні проблеми є основними факторами, що підтримують розвиток, утримання проблем, що існують та розладів [71].

- програми фізичних вправ та медитацій;

- професійний розвиток - програми, що забезпечують викладачів новою інформацією щодо взаємодії зі студентами та побудови процесу навчання;
- психоосвітні підходи, спрямовані на підвищення знань вчителя про вигорання, стрес чи психічне здоров'я;
- соціальна підтримка - використання групової роботи, щоб викладачі відчували підтримку своїх колег;

Керівництву університету слід рекомендувати впровадження вищеперерахованих підходів, розпочати варто з тих, що можуть бути реалізовані у досить короткий час і не потребують значних фінансових витрат.

Перш за все, необхідно звернути увагу на організацію психоосвітніх заходів щонайменш раз на декілька місяців у форматі тренінгів або лекцій. Дані заходи мають за мету донести до викладачів існування такої проблеми як емоційне вигорання, адже не всі розуміють цей стан та можуть самостійно виявити його наявність. Також під час заходів слід розкривати тему важливості психічного здоров'я та надавати рекомендації для запобігання стресу.

Впровадження психоосвітнього підходу допоможе підвищити обізнаність викладачів щодо даної теми та бути більш уважними до свого стану, вчасно виявити та зупинити процес емоційного вигорання на початковому етапі.

Оскільки, однією з основних причин вигорання на роботі є високий рівень стресу, завдання керівництва у боротьбі з вигоранням – це його зниження на робочому місці.

Соціальна підтримка – ще один важливий та насамперед бюджетний підхід до управління wellbeing який може у цьому допомогти. НУ «Запорізька політехніка» можна запропонувати декілька ідей стосовно використання групової роботи для створення комфортних умов праці у колективі. Наприклад, декілька універсальних ідей, які підійдуть навіть для впровадження у закладах вищої освіти, зображені у таблиці 3.3.

Ефективність першої ідеї можна визначити, якщо підрахувати кількість візуалізованих бажань, це буде свідчити про залученість співробітників до

заходу (мінімальним числом бажань є чисельність працівників в підрозділі, максимальне – не обмежене: чим більше бажань, тим більше зацікавленість працівників).

«Карта бажань» може виявити недоліки в роботі підрозділу, що призводять до стресових ситуацій, та зрозуміти, що необхідно зробити або змінити, щоб знизити рівень стресу.

Таблиця 3.3

Ідеї для управління wellbeing у закладах вищої освіти

Ідея 1. Карта бажань	
Опис ідеї	Пристосування відомого інструменту візуалізації бажань - «Карти бажань» до умов роботи ЗВО в цілому та його підрозділів.
Умови формування	- визначити об'єкт змін (попередньо провести опитування та на його основі, замінюючи об'єкти, будувати «Карти бажань»); - визначити форму «Карти бажань»; - залучити до створення усіх працівників певного підрозділу (наприклад, кафедри); - бажання та пропозиції мають носити позитивний характер; - побудова може бути як у відкритій (розташована на видному місці), так і закритій формі (розташована на видному місці або навпаки) за рішенням колективу; - бажання не мають обмежуватися часом, фінансами та іншими факторами, що впливають на їх реалізацію.
Таймлайн реалізації	24 години
Бюджет	В залежності від матеріалу, що буде використовуватися (ватман, магнітна дошка або будь-який інший вид) – від 100 грн. до 2000 грн.
Ідея 2. Список компліментів	
Опис ідеї	Даний інструмент дозволить працівникам виявити позитивні риси у колег та, як наслідок, налагодити стосунки між ними.
Умови формування	- об'єктом є всі працівники підрозділу (відділу). Черговість визначається, наприклад, за списком в алфавітному порядку; - визначити формат «Списку компліментів» - наприклад: (на папері ватману, на дошці; у вигляді листа на e-mail працівника, тощо); - беруть участь всі працівники даного підрозділу (наприклад, кафедри); - компліменти мають носити позитивний характер; - список може складатися у відкритій формі.
Таймлайн реалізації	24 години
Бюджет	В залежності від матеріалу, що буде використовуватися (ватман, магнітна дошка або будь-який інший вид) – від 100 грн. до 2000 грн.

Проаналізувати ефективність другої ідеї можна за допомогою опитування стосовно атмосфери у колективі до впровадження даного заходу та після декількох місяців його роботи. «Список компліментів» має змусити поглянути на колег з іншого боку, виявити в їх характері позитивні риси та у підсумку змінити ставлення між ними на краще.

Ще один підхід, який матиме позитивний вплив на формування стратегії запобігання вигоранню та стресу – це програми фізичних вправ та медитацій. Даний варіант є досить дієвим та популярним на сьогодні, існують спеціальні програми та додатки, які дають змогу отримати комплекси вправ або прослухати медитації без залучення до цього процесу тренерів або коучів.

Заняття спортом та медитації допомагають зняти стрес, позбавитись негативних емоцій та отримати заряд енергії. Саме тому керівництву університету слід звернути увагу на цей підхід. Варіантів реалізації є безліч. Наприклад, можна організувати спеціальні тренування саме для працівників у спортивному комплексі університету, це буде дешевше, ніж платити за абонементи у спортзалі. Також можна скористатися платними підписками на додатки, про які згадувалось раніше, щоб працівники могли користуватися ними дистанційно у будь-який момент.

Створення умов для професійного розвитку – одна з вагомих причин, з яких працівники обирають місце роботи, тому що для них дуже важливим є процес розвитку та підвищення кваліфікації й рівня знань у тій сфері, в якій вони працюють. Саме тому надання можливостей отримання додаткових знань для викладачів також може стати значною перевагою у боротьбі з емоційним вигоранням.

Так, Національному університету «Запорізька політехніка» слід в першу чергу інформувати своїх викладачів про наявність освітніх програм підвищення кваліфікації або організовувати свої власні конференції на цю тему. Додаткова оплата за відвідування подібних заходів також стане стимулом та мотивацією для викладачів продовжувати свою кар'єру.

Когнітивно-поведінкова терапія є новітнім методом психотерапії, проте вона вимагає залучення окремого спеціаліста до колективу – терапевта. Це потребує додаткових витрат часу на пошук нової людини та фінансових витрат на заробітну плату. Для початку можна рекомендувати керівництву університету найняти до штату психолога, щоб викладачі мали змогу звернутися до спеціаліста за допомогою у будь-який час на робочому місці.

Слід зазначити, що окрім вище розглянутих заходів можна виділити чотири принципи, на яких базується вдале впровадження управління wellbeing в організації: роль або стиль управління, стосунки, професійне визнання та професійна оцінка і значимість [72].

Перший принцип – стиль управління. Високоєфективний менеджмент, що має позитивний вплив на впровадження концепції wellbeing передбачає:

- управлінський підхід, що оцінює (а не підриває) індивідуальний досвід та досвід команди;
- залучення персоналу до процесу впровадження певних змін та звертатися за їх думкою щодо нових ідей і стратегії (саме у цьому випадку працівники почуватимуть себе частиною колективу, організації та розумітимуть, що їх думка важлива для керівництва);
- повагу як особистості та визнання з боку керівництва як професіонала, який може зробити свій внесок у розвиток організації (можна показувати шляхом надання відзнак, премій або інших бонусів на розсуд керівництва).

Стосунки – другий принцип, який значною мірою впливає на управління добробутом. Він передбачає не лише стосунки між колегами, їх можна класифікувати за наступними парами: викладач – колеги з кафедри, факультету, викладач – студенти, викладач – керівництво, викладач – інші колеги в університеті та зобразити на рисунку за частотою комунікації (рис. 3.4).

Тому, слід звертати увагу на кожну з наведених пар і перевіряти якість спілкування задля підтримки сприятливої атмосфери в організації. Це можна робити за допомогою опитувань раз на пів року, щоб мати чітке уявлення про можливі проблеми у колективі.



Рис. 3.4. Ієрархія комунікації викладачів

Професійне визнання та професійна оцінка і значимість теж мають значний вплив на формування концепції wellbeing, слід зазначити, що ці принципи є найбільш важливими саме для викладачів через специфіку їх роботи.

Студенти досить рідко можуть оцінити та виразити вдячність за отримані знання, формується модель споживання, яка здатна викликати почуття тривоги та стресу. Саме тому завдання підтримувати емоційно стабільний стан викладачів шляхом подяк та цінування їх праці залишається у відповідальності керівництва.

Перш ніж почати програму трансформації, необхідно створити готовність і мотивацію у людини. Спеціалісти рекомендують поступово зміщувати фокус з патерналістської турботи про співробітників до партнерських відносин – коли співробітники поділяють відповідальність за свій розвиток і благополуччя; застосовувати тільки ті корпоративні програми, які вибрані самими співробітниками за результатами опитування.

Під час процесу виявлення наявності емоційного вигорання у викладачів рекомендовано у якості методичного інструменту дослідження використовувати наступні методики: опитувальник Басса-Даркі; методика

діагностики рівня емоційного вигорання В.В. Бойко; характерологічний опитувальник К. Леонгарда-Г. Шмішека; методика вимірювання рівня тривожності (шкала Дж.Тейлора), соціально-демографічна анкета [73, с.216].

Одним з варіантів, що рекомендують спеціалісти, є самоопитування, тобто діагностувати вигорання у себе, колег, підлеглих можна давши відповідь на питання. Якщо від 3 до 10 відповідей «так», варто звернутися до фахівця і почати працювати з вигоранням (табл. 3.4) [74].

Таблиця 3.4

Опитування для діагностики вигорання

№	Питання	Відповідь	
		Так	ні
	Нічого не радує?		
	Впала працездатність?		
	Все більше прокрастинуйте?		
	Дратують колеги і рідні?		
	Ні сил, ні енергії що-небудь робити?		
	Починаєте ненавидіти улюблену справу?		
	Не бачите майбутнього і сенсу в стосунках?		
	Більше часу проводите в соцмережах і іграх?		
	Виросло споживання тютюну, кави, алкоголю або солодкого?		
	Після сну, вихідних і відпустки не відчуваєте себе відпочилим?		

Таким чином, керівництво НУ «Запорізька політехніка» має зробити усе можливе, щоб не допустити емоційне вигорання у викладачів, а саме:

- чітко роз'яснювати кожному співробітнику його посадові обов'язки, місце в структурі, права і функції, адже невизначеність з цих питань впливатиме на емоційний стан;

- проводити моніторинг взаємин між викладачами та іншими суб'єктами з комунікаційних пар, розглянутих раніше, і формувати в колективі сприятливе психологічне середовище. Доброзичливі робочі взаємини у колективі краще суворого дотримання субординації;

- обговорювати з викладачами можливості зростання їх у професійному плані з чітким визначенням критеріїв просування. Це сприяє запобіганню одного з основних проявів емоційного вигорання – відчуттю безглуздості праці та відсутності професійного визнання і значимості;

- виробити у всьому певні традиції: заняття спортом, проведення щотижневих нарад з колегами, спільного колективного відпочинку та ін.;
- організувати робочі місця і структурувати робочий процес таким чином, щоб праця стала для виконавця значущою;
- підвищення комунікативних умінь за допомогою активних методів навчання (соціально-психологічні тренінги, ділові ігри);
- навчання ефективним стилям комунікацій і вирішення конфліктних ситуацій;
- тренінги, що стимулюють мотивацію саморозвитку і професійного зростання;
- антистресові програми і групи підтримки, орієнтовані на особистісну корекцію самооцінки, впевненості, емоційної стійкості і психофізичної гармонії шляхом оволодіння способами саморегуляції і планування особистої і професійної кар'єри.
- сприяти адаптації молодих фахівців до роботи;
- провести оптимізацію професійного навантаження і впровадити додаткові форми заохочення педагогів (моральні і матеріальні) і ін.;
- приділяти особливу важливість можливості для викладачів вносити свої пропозиції у трудовий процес і формувати умови для їх введення [75, с. 78].

Отже, для того, щоб управління персоналом було ефективним інструментом формування конкурентної позиції ЗВО, необхідно мати на увазі пряму залежність таких показників як якість освіти та рівень підготовки науково-викладацького складу.

Для підтримки даних факторів на високому рівні слід зробити акцент не лише на кваліфікаційних навичках викладацького складу, а й на його задоволеності, вмотивованості та комфорті праці на робочому місці. Саме для цього доцільним є впровадження концепції wellbeing як одного з найефективніших методів налагодження процесу управління персоналом та запобігання вигорання серед працівників сфери освіти на сьогодні.

3.3 Проект рекламної кампанії НУ «Запорізька політехніка»

У попередньому розділі, окрім вище розглянутих підходів до формування стійкої конкурентної позиції закладу вищої освіти, було також запропоновано звернути увагу на такий фактор, як популярність Національного університету «Запорізька політехніка» на ринку освітніх послуг.

Показник, відносно результатів конкурентів, значно нижчий та вимагає впровадження заходів щодо підвищення рівня обізнаності абітурієнтів про даний ЗВО та надання йому переваги під час вступної кампанії. Саме тому пропонується розробити проект рекламної кампанії для НУ «Запорізька політехніка» з подальшим його впровадженням перед наступним набором студентів у 2021 році.

Рекламна кампанія – це система взаємопов'язаних рекламних заходів, що охоплюють визначений термін часу та спрямовані на досягнення конкретним маркетингових та рекламних цілей [76, с. 88]. Основні етапи проведення рекламної кампанії зображені на рисунку 3.5.

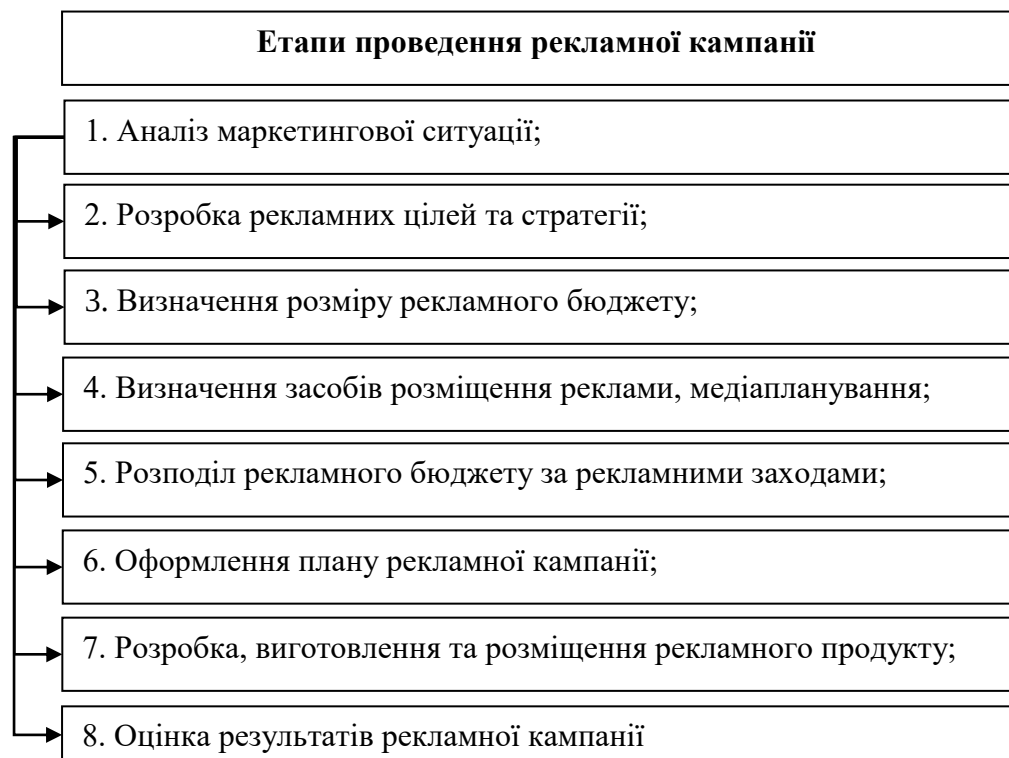


Рис. 3.5. Етапи проведення рекламної кампанії

Рекламна кампанія містить у собі наступні елементи системи управління рекламною діяльністю: планування, організація, контроль, інформаційне забезпечення.

Для її розробки необхідно мати чітке розуміння послідовності дій, тому спочатку слід розглянути життєвий цикл проекту. Життєвий цикл проекту — це проміжок часу між моментом появи проекту і моментом його ліквідації, завершення [77, с. 294].

Життєвий цикл рекламної кампанії можна розділити на чотири фази: концептуальна фаза, фаза розробки, виконання та завершення проекту (табл.3.5) [78, с.52].

Таблиця 3.5

Фази життєвого циклу проекту

Концептуальна фаза	включає формулювання цілей і обґрунтування здійсненності (техніко-економічне обґрунтування) проекту;
Фаза розробки проекту	включає визначення структури робіт і виконавців, побудову календарних графіків робіт, бюджету проекту та інше;
Фаза виконання проекту	включає роботи з реалізації проекту (наприклад, проведення маркетингових заходів або акцій);
Фаза завершення проекту	Включає оцінку ефективності кампанії і упорядкування отриманих під час заходу даних;

Розробка проекту рекламної кампанії передбачає проходження усіх фаз життєвого циклу, що характеризуються певним списком завдань на кожній з них. У цьому пункті будуть надані рекомендації стосовно двох головних фаз, що передують фазі виконання та завершення проекту, тобто концептуальна та фаза розробки проекту. Вони потребують залучення спеціалістів для виконання процесу планування проекту і підготовки до реалізації.

Короткий опис проекту: рекламна кампанія НУ «Запорізька політехніка» — це проект з планування та реалізації маркетингових заходів, спрямованих на підвищення обізнаності абітурієнтів стосовно даного ЗВО.

Даний проект планується до реалізації напередодні вступної кампанії та

допоможе університетові залучити більшу кількість абітурієнтів, що значним чином вплине як на рейтинг ЗВО у цілому, так і на його конкурентну позицію відносно інших університетів.

Ініціатор проекту. Потенційним замовником проекту виступає ректор університету, а виконавцем – проектний менеджер з маркетингових послуг, який займається аналізом поточної ситуації на підприємстві та плануванням і розробкою проектів рекламної кампанії.

Аналіз ситуації. Враховуючи той факт, що рекламна кампанія має за мету покращення іміджу університету, можна також розглянути альтернативні рішення даної проблеми.

Перш за все, імідж ЗВО складається з декількох головних факторів – це якість освіти та затребуваність його випускників на ринку праці, саме ці показники є важливими для абітурієнтів. Отже, окрім проведення рекламної кампанії, слід розглянути наступні дії:

- налагодження співпраці з роботодавцями та видатними компаніями країни;
- покращення взаємовідносин з іноземними партнерами та університетами;
- проведення заходів для підвищення рівня кваліфікації персоналу;
- покращення технічної бази університету для підвищення інтересу та зацікавленості студентів у навчанні.

Кожне з вищеперерахованих можливих рішень є альтернативою проведення проекту рекламної кампанії, проте потребує більш детальної підготовки та значних матеріальних вкладень, що є недоцільним на даний момент. Також, якщо брати до уваги часові рамки, найбільш доречним та ефективним для майбутньої вступної кампанії є саме проведення рекламного заходу.

Дата закінчення проекту. Проект є індивідуально розробленим для просування університету з метою покращення його конкурентної позиції. Він обмежений часовими рамками, початком є підписання договору з ректором

університету про надання послуг з проектного та маркетингового менеджменту, а завершенням – надання звіту з виконання робіт, тобто сформованого плану проведення рекламної кампанії. Таким чином, проект є обмеженим у часі, у бюджеті, який заздалегідь узгоджений з ректором та бухгалтерією університету та людськими ресурсами – проектна команда, що складається з 5 чоловік.

Ціль проекту: аналіз поточного стану та передумов реалізації проекту, планування та розробка дієвих засобів популяризації університету серед майбутніх студентів та залучення більшої кількості заяв під час наступної вступної кампанії. На даний момент вже проведено детальний аналіз передумов реалізації проекту шляхом оцінки показників конкурентоспроможності та SWOT-аналізу у попередніх пунктах.

Слід визначити зону відповідальності виконавця та основні ділянки праці, які вимагають його компетенції. Взаємозалежні дії, які містить проект:

- розробка концепції рекламної кампанії;
- розробка окремих пакетів робіт, що мають зв'язок між собою в структуру робіт з проекту (WBS);
- складання організаційної структури виконавців проекту (OBS);
- ведення структури розподілу відповідальності й обов'язків;
- виконавців щодо робіт з проекту на основі WBS і OBS у вигляді матриці;
- розрахунок можливого бюджету проекту.

Команда проекту: для виконання проекту необхідно залучити 4 спеціалісти, а саме: проектний менеджер з маркетингових послуг, відповідальний за рекламу, контент-менеджер і маркетолог (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Команда проекту рекламної кампанії НУ «Запорізька політехніка»

Позиція	Функція
Проектний менеджер з маркетингових послуг	Контроль та планування усіх проектних робіт, постановка завдань та строків виконання, виявлення можливих ризиків, складання бюджету проекту;
Відповідальний за рекламу	Медіапланування;

Продовження табл. 3.6

Контент-менеджер	Розробка рекламного гасла та звернення, підготовка пресс- і пост-релізу та ін.
Маркетолог	Аналіз передумов проведення проекту, розробка концепції рекламної кампанії, розробка плану проведення заходу;
Дизайнер	Розробка промо-матеріалів;

Кожен із спеціалістів відповідає за окремий вид діяльності зі спільною метою і їх робота скоординована організаційною структурою (рис. 3.6).

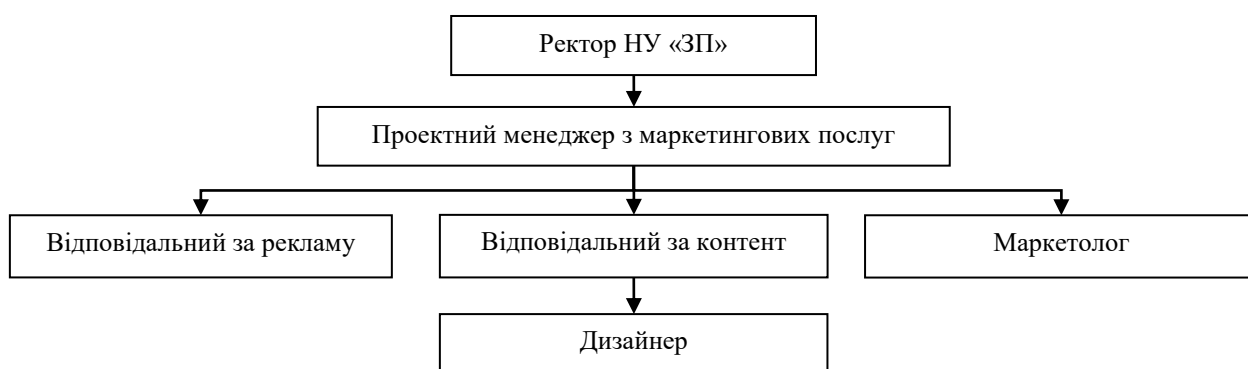


Рис. 3.6. Організаційна структура проекту рекламної кампанії

Слід виокремити вимоги до результатів проекту, узгоджені з усіма зацікавленими сторонами проекту з урахуванням пріоритетів цих вимог. Їх можна розглянути з огляду на кожну з фаз життєвого циклу, які входять до зони відповідальності виконавця та визначитися зі задачами, що повинні бути реалізовані на кожній з них (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Завдання на фазах життєвого циклу

Концептуальна фаза	- формулювання цілей; - обґрунтування здійсненості; - планування проекту.
Фаза розробки проекту	- визначення структури робіт і виконавців побудови календарних графіків робіт; - визначення бюджету проекту; - розробку проектно-кошторисної документації.

Ризики проекту: табл. 3.10 наведено опис можливих ризиків проекту та заходів, які можуть зменшити ці ризики.

Таблиця 3.10

Ризики проекту

Ризик	Віро- гідність (В/С/Н)	Вплив на проект (В/С/Н)	Рішення	Відповідальна особа
Вихід за рамки встановленого бюджету	Н	С	Головною статтею витрат є роздрукування промо- матеріалів, тому слід встановити домовленість із друкувальним центром на отримання знижки в обмін на рекламу їх послуг серед студентів	Маркетолог
Незначний результат рекламної кампанії та відсутність зацікавленості абітурієнтів	С	В	Більш детально вивчити ринок освіти та впроваджувати зміни у діяльність ЗВО заздалегідь, до початку рекламної кампанії	Проектний менеджер
Подовження карантину та неможливість проведення проекту найближчим часом	С	В	Розробка та проведення онлайн рекламної кампанії	Проектний менеджер

Зацікавлені особи проекту – первинні та вторинні зацікавлених осіб проекту, що мають певний вплив на проект та вимоги щодо нього. Слід розглянути також перелік дій, які необхідні для керування зацікавленими особами (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Зацікавлені особи проекту

Зацікавлена особа	Вплив на проект	Вимоги щодо результатів	Стратегія управління
Ректор університету	Позитивний	Ефективна рекламна кампанія, що вплине на залучення максимальної кількості абітурієнтів під час вступної кампанії;	Договір, який регулює вимоги та зони відповідальності;
Інвестори	позитивний – фінансування проекту; негативний – конфлікт через невиконання умов контракту, відсутність оплати вчасно;	Реклама інвесторів та виконання усіх вимог та домовленостей;	Договір, який регулює вимоги та зони відповідальності;

Продовження табл. 3.11

Абітурієнти	позитивний – зацікавленість у проєкті та ЗВО; негативний – відсутність інтересу;	Отримання більш детальної інформації про ЗВО для прийняття рішення, можливість взяти участь у цікавому заході;	Проведення інтерактивного заходу з заохоченнями шляхом призів та конкурсів;
Студенти	позитивний – допомога в проведенні проєкту; негативний – відсутність зацікавленості та мотивації;	Подяка за участь від університету та позитивний вплив на поточний рейтинг студента та його студентське життя;	Мотивація на основі рейтингу або конкурсу з отриманням певних заохочень;
ЗМІ	позитивне – реклама заходу і створення додаткового інтересу до нього; негативний – спотворення інформації і негативний вплив на імідж університету;	Освітлення цікавих новин, контент	Надання своєї інформації, прес-і пост - релізу; заздалегідь обговорити контент інформації;

Для того, щоб проєкт мав чіткий результат, який можна оцінити, необхідно заздалегідь визначити критерії його успішності. Якщо мова йде про маркетинговий захід – рекламну кампанію, дуже важко спрогнозувати ефективність проєкту. Проте, найголовнішим критерієм успішності даного проєкту буде саме кількість поданих заяв абітурієнтів під час вступної кампанії.

За результатами попередніх років у таблиці 2.14 було зазначено кількість поданих заяв – 9 594 чол. у 2020 році, з огляду на це можна встановити ціль на наступний рік – 12 000 чол.

Саме такі показники має найближчий конкурент до НУ «Запорізька політехніка» за рейтингом кількості заяв станом на 2020 рік – Національний технічний університет «Дніпровська політехніка».

Реалізація проєкту, перш за все, потребує ефективного планування, саме тому слід розбити його на етапи та встановити дедлайни для кожного з них (табл. 3.12).

Це допоможе визначити обсяг робіт та безпосередньо тривалість виконання проєкту.

Таблиця 3.12

План проекту

Етап роботи	Дата початку робіт	Дата закінчення робіт	Тривалість роботи, днів
1	2	3	4
Підписання договору з ЗВО	20.03.21	20.03.21	1
Аналіз даних, отриманих із SWOT-аналізу	21.03.21	22.03.21	2
Розробка концепції рекламної кампанії	22.03.21	26.03.21	5
Складання бюджету проведення кампанії	26.03.21	27.03.21	2
Постановка завдань та призначення відповідальних	27.03.21	27.03.21	1
Розробка рекламного гасла та звернення	28.03.21	31.03.21	4
Розробка плану проведення заходів	28.03.21	31.03.21	4
Дизайн промо-матеріалів	31.03.21	06.04.21	7
Медіапланування	31.03.21	03.04.21	4
Здача проекту (передання рекламної кампанії до реалізації ЗВО)	07.04.21	07.04.21	1

За наявності додаткових джерел фінансування у майбутньому, рекомендується також використовувати методи просування в Інтернеті за допомогою Social Media Marketing (SMM). SMM – це рекламно-інформаційна діяльність в соціальних мережах, блогах, на форумах, шляхом створення груп цільових користувачів і управління ними з метою поширення інформації про рекламований об'єкт [79, с.66]. Особливо слід звернути увагу на таргетовану рекламу у соціальних мережах та на сайтах, які часто відвідують абітурієнти.

Перевагами SMM є наступні фактори:

- користувачі соціальних мереж не сприймають просування в соціальних мережах як рекламу, внаслідок чого поріг довіри до такого виду подачі інформації значно вище;
- можливість значного розширення цільової аудиторії за рахунок відсутності прив'язки до місцевості;
- орієнтування (сегментування користувачів на групи): можливість показу рекламних повідомлень саме своїй цільовій аудиторії.

Таким чином, за умов наявності вище наданих рекомендацій стосовно планування та організації розробки проекту рекламної кампанії для ЗВО, керівництво Національного університету «Запорізька політехніка» зможе

реалізувати їх з метою формування стійкої конкурентної позиції на ринку освітніх послуг.

Слід зазначити, що даний проект потребує значних ресурсів, насамперед матеріальних, людських та часу. Під час реалізації проекту необхідно також врахувати розглянуті можливі ризики реалізації проекту: вихід за рамки встановленого бюджету, незначний результат рекламної кампанії та відсутність зацікавленості абітурієнтів, подовження карантину та неможливість проведення проекту найближчим часом. Проте надані рекомендації та альтернативні варіанти дозволять керівництву НУ «Запорізька політехніка» впровадити проект під час наступної вступної кампанії та, якщо рекламна кампанія буде вдалою, залучити більшу кількість абітурієнтів до вступу і підвищити рівень популярності й престижу поміж конкурентів.

Висновки до розділу 3

Отже, за підсумками третього розділу, можна виокремити три основні шляхи формування стійкої конкурентної позиції, що були запропоновані Національному університету «Запорізька політехніка».

Перший – впровадження дистанційної форми навчання у закладі вищої освіти. Слід зазначити, що даний процес вже розпочався через необхідність забіжних заходів щодо поширення COVID-19 та переходу на дистанційне навчання усіх закладів вищої освіти України. Проте керівництву НУ «Запорізька політехніка» доведеться виконати ще багато роботи для повноцінного функціонування даної форми навчання.

Насамперед, слід дотримуватися рекомендованого плану дій за наступними етапами: визначення моделі дистанційного навчання, розробка та затвердження регламенту і необхідної документації, оптимізація та використання платформи й технічне забезпечення для проведення дистанційних курсів, організація перепідготовки викладачів та процес адаптації

для студентів, розробка дистанційних курсів.

Наступний підхід до формування стійкої конкурентної позиції ЗВО – це впровадження управління добробутом як новітнього методу управління персоналом. Даний метод допоможе створити сприятливу атмосферу у колективі, запобігти емоційному вигоранню викладачів та вплине на такі показники, як якість освіти та рівень підготовки науково-викладацького складу.

Таким чином, пропонується зробити акцент не лише на кваліфікаційних навичках викладацького складу, а й на його задоволеності, вмотивованості та комфорті праці на робочому місці. Для цього пропонується впровадити дві ідеї: «Карта бажань» і «Список компліментів». Також, слід звернути увагу на чотири принципи, на яких базується вдале впровадження управління wellbeing в організації: роль або стиль управління, стосунки, професійне визнання та професійна оцінка і значимість.

Останній з трьох шляхів вдосконалення конкурентної позиції Національного університету «Запорізька політехніка» - розробка проекту рекламної кампанії для ЗВО.

Слід зазначити, що даний проект потребує значних матеріальних і людських ресурсів. Щонайменш 5 спеціалістів: проектний менеджер з маркетингових послуг, відповідальний за рекламу, контент-менеджер, маркетолог та дизайнер. Під час реалізації проекту необхідно також врахувати розглянуті можливі ризики реалізації проекту: вихід за рамки встановленого бюджету, незначний результат рекламної кампанії та відсутність зацікавленості абітурієнтів, подовження карантину та неможливість проведення проекту найближчим часом.

Надані рекомендації та альтернативні варіанти дозволять Національному університету «Запорізька політехніка» залучити більшу кількість абітурієнтів до вступу, підвищити рівень популярності й престижу поміж конкурентів, вплинути на рівень якості освіти та надання освітніх послуг і сформувати стійку конкурентну позицію.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Оскільки тема магістерської роботи – «Формування стійкої конкурентної позиції закладу вищої освіти», передбачає виконання посадових обов’язків та проведення досліджень та розрахунків в галузі менеджменту у приміщенні НУ «Запорізька політехніка» обладнаному персональними комп’ютерами (далі ПК) з візуальними дисплейними терміналами (далі ВДТ), тому нижче розглянемо заходи по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці, пожежної і цивільної безпеки для приміщення обладнаного ПК з ВДТ.

4.1 Аналіз потенційних небезпек

Ідентифікацію небезпек здійснюють згідно принципу, що «усе впливає на усе», тобто все може бути як джерелом небезпеки, так і зазнати небезпеки.

На основі аналізу роботи існуючого обладнання і технологічних процесів у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ, згідно ГОСТ 12.0.003-74* «ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация» [80], виявлені наступні небезпечні та шкідливі виробничі фактори, здатні привести до травм або ушкодження здоров’я працівників в галузі менеджменту:

- оскільки приміщення обладнане електротехнічними приладами та пристроями, тому, у разі порушення ізоляції, умов експлуатації або необережного поводження осіб, що працюють з комп’ютерами існує можливість ураження електричним струмом, тобто отримання електротравм та опіків різного ступеню важкості;

- механічне травмування внаслідок нераціонального розташування робочих місць, що є порушенням вимог ергономіки;

- стресові ситуації та підвищене нервово-психічне навантаження, внаслідок специфіки роботи, а саме постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з

них можуть бути конфліктними, суперечливими), що може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, та може призвести до захворювань нервової системи, зниження насаги на працю та стресових станів та помилкових дій;

- недостатність робочого досвіду, що може вплинути на якість роботи та рівень авторитетності співробітника у колективі, що в свою чергу впливає на рівень психічного стану працівника та призводить до стресу, подавленого настрою, апатії та ін.;

- оскільки робота користувача ПК вимагає тривалого статичного напруження м'язів спини, шиї, рук і ніг тому не раціональна або неправильна конструкція, організація та обладнання комп'ютеризованого робочого місця не забезпечує правильного та комфортного положення при роботі за комп'ютером, що може привести до швидкої втоми, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності та кістково-м'язовим порушенням;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до помилкових дій, погіршення зору або ефекту засліплення;

- підвищена або знижена температура, вологість і рухливість повітря в приміщенні, у випадку не якісної або нераціональної системи вентиляції та кондиціонування повітря, приводить до підвищеної стомлюваності, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності, а також може бути причиною простудних захворювань;

- значний ризик зараження персоналу інфекційними захворюваннями в умовах інтенсивного поширення коронавірусної інфекції в Україні, а також наявності інших неменш небезпечних вірусів;

- відсутність або неправильний вибір типу та необхідної кількості первинних засобів гасіння пожеж (вогнегасників) у результаті помилок у розрахунках, може стати причиною поширення пожежі, а як наслідок причиною термічних опіків різного ступеню важкості;

- неправильні або нераціональні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, які призводять до паніки, отримання пошкоджень різного ступеню важкості та загибелі людей.

4.2 Заходи по забезпеченню безпеки

У приміщенні обладнаному ПК з ВДТ застосовується широке різноманіття електроприладів: периферійні пристрої (копіювальні пристрої, факсимільна техніка), прилади для забезпечення комфортних умов праці (освітлювальні прилади, кондиціонери, побутові електроприлади тощо). Небезпека ураження електричним струмом при використанні цих приладів з'являється при недотриманні заходів обережності, а також при відмові або несправності цього обладнання. Наслідки ураження електричним струмом залежать від багатьох факторів: опору організму, величини, тривалості дії, роду і частоти струму, шляхів його проходження через життєво важливі органи, умов зовнішнього середовища.

Для запобігання ураження електричним струмом, відповідно до вимог п. 6.7.4. НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» [82] усі доступні для доторкання металеві деталі електрообладнання у приміщенні з ПК, яке може опинитись під напругою, у випадку пошкодження ізоляції, з'єднані з заземлюючим пристроєм.

Згідно «ПУЕ» [81] електрообладнання приміщення обладнаного ПК з ВДТ характеризується як електроустановки до 1 кВ, тому для забезпечення безпеки персоналу відповідно до вимог п. 1.7 «ПУЕ» [81] все

електрообладнання заземлене. Величина опору контуру захисного заземлення, у будь-яку пору року, не перевищує – 4 Ом.

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок нераціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неуважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [85] зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними, яка відповідає нормованим значенням (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж $6,0 \text{ м}^2$, а об'єм не менше ніж $20,0 \text{ м}^3$). Поверхня підлоги є рівною, неслизькою, з антистатичними властивостями.

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [85] для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження.

В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою.

Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Через постійний розвиток комп'ютерних технологій та використовуваного програмного забезпечення, нормативної бази в галузі, виникає проблема нестачі досвіду. У рамках запобігання некомпетентності співробітників передбачено: проведення моніторингу якості виконаної роботи працівниками підприємства, навчальні тренінги, брифінги та ін. Існує програма щорічного підвищення та перевірки кваліфікаційного досвіду персоналу із залучанням провідних спеціалістів.

Обладнання та організація робочих місць користувачів ПК, забезпечують відповідність конструкцій всіх елементів робочого місця та їх взаємного розташування ергономічним вимогам з урахуванням характеру і особливостей трудової діяльності відповідно до ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [85].

При розташуванні елементів робочого місця користувача ПК були враховані: робоча поза користувача; простір для розміщення користувача; можливість огляду елементів робочого місця; можливість ведення записів, розміщення документації і матеріалів, які використовуються користувачем.

Конструкція робочого місця користувача ПК забезпечує підтримання оптимальної робочої пози. Робочі місця з ПК розташовані відносно вікон, щоб природне світло падало збоку переважно зліва. Висота робочої поверхні столу з ПК регулюється в межах 680-800 мм, а ширина і глибина – забезпечує можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля (рекомендовані розміри: ширина – 600-1400 мм, глибина – 800-1000 мм).

Робочий стіл має простір для ніг висотою 600 мм, шириною – 500 мм, глибиною (на рівні колін) – 450 мм, на рівні простягнутої ноги – 650 мм.

Поверхня сидіння і спинки стільця напівм'яка з нековзним повітронепроникним покриттям, що легко чиститься і не електризується.

4.3 Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровий і загальний втомі.

У приміщенні обладнаному ПК з ВДТ, згідно ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» [86] передбачене природне та штучне освітлення.

Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які орієнтовані на південь і забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5 %. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі.

Штучне освітлення приміщення, розмірами: довжина – 5 м, ширина – 5 м, висота – 3,4 м і використанням світильника типу ЛПО, здійснено системою загального рівномірного освітлення відповідно до розрахунку:

Розрахунок кількості рядів світильників у приміщенні N_p :

$$N_p = \frac{B}{(H - h_p) \cdot [L / h]}, \text{ шт}; \quad (4.1)$$

де: B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, $м$;

h_p – висота робочої поверхні, $м$ (для кабінету $h_p = 0,8 м$);

$[L/h]$ – числове значення коефіцієнта світильника ($L/h = 1,4$).

$$N_p = \frac{5}{(3,4 - 0,8) \cdot 1,4} = 2, \text{ шт.}$$

Визначення максимально припустимої відстані між рядами світильників

$L_{\max}$:

$$L_{\max} = \frac{B}{N_p}, \text{ м}; \quad (4.2)$$

$$L_{\max} = \frac{5}{2} = 2,5, \text{ м.}$$

Визначення значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \cdot B}{(H - h_p) \cdot (A + B)}; \quad (4.3)$$

де: A – довжина приміщення, $м$.

$$i = \frac{5 \cdot 5}{(3,4 - 0,8) \cdot (5 + 5)} = 0,96.$$

Визначення значення коефіцієнта використання світлового потоку η , створюваного світильниками типу ЛПО.

Виходячи з залежності від виду джерела світла, типу світильника, коефіцієнтів відбиття поверхонь приміщення та індексу приміщення $\eta = 42 \%$.

Визначення сумарного світлового потоку освітлювальної установки у даному приміщенні Φ_{Σ} :

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_z \cdot z}{\eta}, \text{ лм}; \quad (4.4)$$

де: E_H – рівень нормованого загального освітлення, $лк$ ($E_H = 300 лк$);

k_z – коефіцієнт запасу ($k_z = 1,4$);

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості (відношення середньої освітленості до мінімальної освітленості), як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп $z = 1,1$);

η – коефіцієнт використання світлового потоку.

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{300 \cdot 5 \cdot 5 \cdot 1,4 \cdot 1,1}{0,42} = 27500, \text{ лм.}$$

Визначення умовної загальної кількості світильників у приміщенні $N_{\text{св}}^*$:

$$N_{\text{св}}^* = \frac{A \cdot B}{L_{\text{max}}^2}, \text{ шт}; \quad (4.5)$$

$$N_{\text{св}}^* = \frac{5 \cdot 5}{2,5^2} = 4, \text{ шт.}$$

Розрахунок світлового потоку умовного джерела світла $\Phi_{\text{л}}^*$:

$$\Phi_{\text{л}}^* = \frac{\Phi_{\Sigma}}{N_{\text{л}}^*}, \text{ лм}; \quad (4.6)$$

де: $N_{\text{л}}^*$ – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою:

$$N_{\text{л}}^* = N_{\text{св}}^* \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.7)$$

де: n – кількість ламп у світильнику, шт.

$$N_{\text{л}}^* = 4 \cdot 2 = 8, \text{ шт};$$

$$\Phi_{\text{л}}^* = \frac{27500}{8} = 3437,5, \text{ лм.}$$

Вибір типу стандартної лампи з найближчим значенням фактичного світлового потоку лампи $\Phi_{\text{л}}$, і визначення коефіцієнту m (співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи $\Phi_{\text{л}}^*$ та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи $\Phi_{\text{л}}$):

$$m = \frac{\Phi_{\text{л}}^*}{\Phi_{\text{л}}}; \quad (4.8)$$

$$m = \frac{3437,5}{1150} = 2,99.$$

Визначення оптимальної (фактичної) кількості світильників у приміщенні $N_{св}$:

$$N_{св} = N_{св}^* \cdot m, \text{ шт}; \quad (4.9)$$

$$N_{св} = 4 \cdot 2,99 = 12, \text{ шт.}$$

Визначення фактичної кількості ламп у приміщенні $N_{л}$:

$$N_{л} = N_{св} \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.10)$$

$$N_{л} = 12 \cdot 2 = 24, \text{ шт.}$$

Визначення загальної розрахункової освітленості E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_{л} \cdot N_{л} \cdot \eta}{A \cdot B \cdot k_z \cdot z}, \text{ лк}; \quad (4.11)$$

$$E_p = \frac{1150 \cdot 24 \cdot 0,42}{5 \cdot 5 \cdot 1,4 \cdot 1,1} = 301,09, \text{ лк.}$$

Виходячи з розрахунку значення освітленості на поверхні робочого столу в зоні розміщення документів становить 301,09 лк. Як джерела штучного освітлення приміщення застосовано люмінесцентні лампи типу Т8.

Метеорологічні умови для приміщення з комп'ютеризованими робочими місцями – температура повітря, відносна вологість повітря й швидкість його переміщення цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» [87] і ГОСТ 12.1.005-88 «ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны» [88]. Роботи у приміщенні з ПК, належать до категорії Іб – легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;

- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Ці параметри забезпечуються системами опалення, кондиціонування і вентиляції відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування» [89].

Згідно вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [85], у приміщенні з ВДТ забезпечений 3-кратний обмін повітря за годину. Для забезпечення 3-кратного повітрообміну у приміщенні передбачена система припливно-витяжної механічної вентиляції відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування» [89].

В умовах інтенсивного поширення коронавірусної інфекції в Україні, а також наявності інших неменш небезпечних вірусів значно зростає небезпека зараження персоналу інфекційними захворюваннями.

Тому окрім виконання заходів щодо підтримки необхідних параметрів мікроклімату на робочому місці, передбачені додаткові заходи щодо недопущення розповсюдження інфекційних захворювань, а саме: розроблено правила поведінки персоналу на робочому місці під час виконання посадових обов'язків, передбачені додаткові вологі прибирання та провітрювання приміщення, дезінфекція робочих поверхонь.

4.4 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях

4.4.1 Заходи з пожежної безпеки

Заходи з пожежної безпеки для приміщення обладнаного ПК з ВДТ, розроблені відповідно до вимог НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» [90].

Виходячи з аналізу речовин та матеріалів, які використовуються при роботі у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ:

- згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)» [91] у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ можлива пожежа класів – А (пожежа, що супроводжується горінням твердих матеріалів) та Е (горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В);

- відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою» [92], воно належить до категорії «Д» з пожежної небезпеки – простір у приміщенні, у якому перебувають тверді горючі речовини та матеріали.

Оскільки приміщення яке обладнане ПК з ВДТ належить до виробництва категорії «Д» з пожежної небезпеки, тому відповідно до ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» [93] воно має II ступінь вогнестійкості.

Згідно вимог ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту» [94], для попередження про виникнення пожежі в приміщенні обладнаному ПК з ВДТ встановлена адресна протипожежна система Tiras PRIME А з використанням ручного пожежного сповіщувача DETECTO MNL100, який подає сигнал пожежної тривоги в ручному режимі та адресного димового пожежного сповіщувача DETECTO SMK100.

Оскільки приміщення що обладнане ПК з ВДТ має площу 25 м^2 , тому відповідно до вимог п. 5 розділу VI «Вибір типу та необхідної кількості вогнегасників», «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників» [95], для гасіння електроустановок, що знаходяться під напругою, передбачено вуглекислотні вогнегасники типу ВВК-3,5 у кількості 2 штуки (з розрахунку один вогнегасник с величиною заряду вогнегасної речовини 3 кг. і більше, на 20 м^2 площі приміщення).

Додатково, на кожному поверсі будівлі, в якій розміщене приміщення обладнане ПК з ВДТ, передбачене два переносних порошкових вогнегасника – ВП-5.

4.4.2 Дії керівника промислового об'єкта при виникненні надзвичайної ситуації [97]

При виникненні надзвичайної ситуації керівник промислового об'єкта повинен передбачити особливості управління в період надзвичайної ситуації (далі – НС). Для забезпечення безпеки людини у НС стратегія управління повинна включати здійснення 3-х цілей:

- запобігання причин виникнення;
- запобігання самих екстремальних ситуацій;
- пом'якшення, максимальне ослаблення наслідків НС.

Стратегія запобігання причин виникнення НС передбачає недопущення таких дій чи процесів, які несуть загрозу населенню. Дана стратегія здійснюється або відмовою від будівництва небезпечних об'єктів, або знищенням чи перепрофілюванням виробництв – джерел підвищеної небезпеки.

Друга стратегія – запобігання самої НС – передбачає недопущення виходу небезпечного процесу з-під контролю шляхом використання надійних аварійних систем, сигналізації, автоматики й інших заходів з підвищення надійності і стійкості роботи підприємств, а також шляхом заходів превентивної евакуації тощо.

Третя стратегія – пом'якшення наслідків – передбачає орієнтацію на ослаблення, локалізацію наслідків НС. Ця стратегія має пріоритет у керуванні стихійними лихами і ситуаціями «комбінованого» типу.

У практиці управління найбільший ефект дає спільне використання всіх трьох стратегій, особливо при промислових аваріях. У НС, викликаних стихійними лихами, пріоритет надається другій і третій стратегіям. Для реалізації кожної зі стратегій управління необхідно розробляти і приймати комплекс превентивних та оперативних заходів.

Превентивні:

- аналіз і встановлення зовнішніх та внутрішніх причин, які ведуть до

катастрофи;

- прогнозування осередків ураження, втрат і збитків на підприємстві;
- заходи з підвищення стійкості;
- обґрунтування сил і засобів для проведення дій з локалізації вогнищ поразки і пошуково-рятувальних робіт;
- навчання формувань і громадян способам захисту;
- підготовка надійного пункту управління.

Оперативні:

- оповіщення про НС;
- проведення всіх видів розвідки й оцінка обстановки;
- проведення екстрених захисних заходів (укриття в захисних спорудах цивільного захисту, евакуація, використання засобів індивідуального захисту);
- використання сил постійної готовності для локалізації катастрофи;
- надання першої медичної і першої долікарської допомоги;
- нарощування сил і засобів у вогнищі ураження за рахунок залучення формувань підвищеної готовності;
- термінове постачання потерпілих продовольством та іншими життєво необхідними засобами;
- введення аварійно-відбудовних робіт.

При виникненні НС організовується надзвичайне управління, яке складається з чотирьох стадій ліквідації наслідків.

Перша стадія вжиття екстрених заходів. Мета – задіяти механізм надзвичайного управління і вчасно зреагувати на НС.

Основні завдання початкової стадії:

- встановлення факту НС, попередня оцінка обстановки в зоні лиха і масштабів наслідків, мобілізація і встановлення оперативних завдань органам надзвичайного управління, віддача розпоряджень на залучення мобільних сил пожежної охорони, швидкої медичної допомоги, охорони суспільного порядку й інших служб для допомоги потерпілим, сприяння місцевим органам влади в

організації рятувальних робіт і локалізації зони нещастя власними силами;

- інформування населення та вищестоящих органів управління про НС і вжиті заходи.

Тривалість початкової стадії 1-10 годин.

Друга стадія оволодіння ситуацією й організації механізму надзвичайного управління в зоні лиха, у плануванні і проведенні рятувальної операції відповідного масштабу.

Завдання:

- детально оцінити обстановку, терміново прийняти обґрунтоване рішення й уточнити план ліквідації наслідків НС;

- розрахувати необхідні сили і засоби, ресурси для всього комплексу робіт у зоні лиха, організувати чітку взаємодію всіх залучених сил і аварійних служб.

Тривалість другої стадії – від кількох годин до кількох діб.

Третя основна і визначальна стадія. Мета – перебороти надзвичайний характер ситуації: відновити безпеку населення в зоні лиха, ліквідувати загрозу життю і здоров'ю всім потерпілим, створити мінімально необхідні умови для життєдіяльності населення, що залишилося.

Завдання:

- розгортання в найкоротший термін рятувальних робіт на всіх потерпілих об'єктах зони лиха, надання допомоги потерпілим для захисту їхнього життя, здоров'я і підтримка життєздатності в екстремальних умовах; евакуація потерпілих із зони нещастя та їх життєзабезпечення;

- термінове проведення аварійно-відбудовних робіт на системах водо-, тепло-, газо-, електросистемах і зв'язку в зоні лиха.

Тривалість кілька діб – кілька тижнів.

Четверта стадія відновлення, тобто економічна, соціальна, культурна й екологічна реабілітація зони лиха. Органи надзвичайного управління вичерпали свою роль і передають функції постійної дії місцевим органам управління. Розробляється спеціальна програма з черговістю комплексу заходів для

реабілітації зони нещастя.

Таким чином передбачений в розділі «Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях» комплекс заходів, для приміщення НУ «Запорізька політехніка» обладнаного персональними комп'ютерами з візуальними дисплейними терміналами, по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці, пожежної безпеки і цивільного захисту, забезпечує безпечні та комфортні умови праці персоналу та безпеку персоналу в умовах пожеж та інших надзвичайних ситуацій.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку освітніх послуг, відкритим є питання формування стійкої конкурентної позиції, тобто покращення положення, яке займає організація відносно конкурентів.

Конкурентна позиція – це порівняльна характеристика положення, яке займає організація відносно конкурентів. За видами її можна поділити на: домінуючу, сильну, сприятливу, надійну, слабку та нежиттєздатну. Серед усіх методів оцінювання конкурентних позицій організації можна виокремити метод картування стратегічних груп та аналіз ключових факторів успіху, тобто показників, які є вирішальними перевагами і визначають місце, що посідає організація відносно конкурентів.

Слід зазначити, що ключові фактори успіху різняться залежно від галузі. Виходячи з теми даної роботи, необхідно було дослідити особливості конкурентних переваг саме на ринку освітніх послуг, адже вони надалі формуватимуть фактори, що впливають на конкурентну позицію закладів вищої освіти.

Було виявлено, що освітні послуги, як специфічний товар, якість якого підпорядковується законам ринкової конкуренції, характеризуються наступними основними ознаками: підготовленість професорсько-викладацького персоналу, його участь в науково-дослідній роботі; відпрацьованість освітніх стандартів і програм; рівень організації навчально-освітнього процесу; рівень розвитку матеріально-технічної бази закладу вищої освіти.

Під час класифікації сучасних форм навчання у ЗВО, було виявлено наразі дедалі популярний формат – дистанційна освіта. Це індивідуалізований процес здобуття освіти, учасники якого знаходяться у віддаленні один від одного, а освітній процес відбувається завдяки інформаційно-комунікаційним технологіям.

Тож, для того, щоб досягти мети роботи – розробити шляхи вдосконалення конкурентної позиції закладів вищої освіти, було обрано зробити це на прикладі Національного університету «Запорізька політехніка». Першим етапом став аналіз факторів середовища функціонування даного ЗВО. Для цього було обрано такий базовий метод як SWOT-аналіз. Результатами даного дослідження стало виявлення сильних та слабких сторін університету та надання рекомендацій стосовно підходів до покращення поточного стану. До сильних можна віднести наявність співробітництва з інвесторами, а до слабких – персонал та фінансування.

Наступним етапом стала розробка вдосконаленого переліку факторів формування конкурентної позиції закладу вищої освіти. Вони виявилися наступними: престижність ЗВО, затребуваність випускників на ринку праці, якість навчання (або рівень підготовки науково-педагогічного складу), рівень науково-практичного інтересу, вартість навчання, міжнародне визнання, інноваційна діяльність, популярність ЗВО серед абітурієнтів, наявність дистанційної форми навчання.

За даними факторами було проведено оцінку конкурентної позиції Національного університету «Запорізька політехніка» відносно головних його конкурентів: Запорізького національного університету, Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут».

Це допомогло виявити недоліки у роботі університету та сформувані наступні рекомендації:

- впровадження дистанційної освіти задля пристосування до сучасних обставин, пов'язаних з поширенням пандемії;
- застосування управління добробутом як новітньої сфери управління персоналом з метою поліпшення атмосфери у колективі, запобігання емоційному вигоранню викладачів і як наслідок відновленню якості освітніх послуг ЗВО;

- проведення рекламної кампанії з метою формування іміджу закладу вищої освіти, підвищення рівня популярності та зацікавленості абітурієнтів для залучення більшої кількості вступників наступного року.

Далі у роботі було розглянуто модель та умови впровадження дистанційної форми освіти в навчальний процес Національного університету «Запорізька політехніка». Як результат, запропоновано розпочати впровадження дистанційної освіти зі змішаної форми навчання, використовувати освітню систему Moodle у повній мірі, провести додаткові навчання для викладачів і студентів, щоб адаптувати усіх учасників до новітніх інформаційних технологій, підготувати належну документацію та розробити відповідні дистанційні курси для освітнього процесу.

Також надано рекомендації стосовно управління персоналом з метою формування конкурентної позиції НУ «Запорізька політехніка». Для цього необхідно звернутися до популярної наразі у світі концепції wellbeing, яка має за мету створення сприятливих умов для персоналу на роботі та направлена на запобігання емоційного вигорання у колективі. Через високий ризик вигорання саме у викладачів, дана концепція є вкрай необхідною. Тому було запропоновано впровадити дві ідеї: «Карта бажань» і «Список компліментів», постійно слідкувати за станом співробітників шляхом опитувань, проводити різні тренінги для розвитку персоналу та створювати усі необхідні умови на робочому місці.

І наостанок, було розроблено проект рекламної кампанії Національного університету «Запорізька політехніка», який передбачає наступні етапи: підписання договору з ЗВО, аналіз даних, отриманих із SWOT-аналізу, розробку концепції рекламної кампанії, складання бюджету проведення кампанії, постановку завдань та призначення відповідальних, розробку рекламного гасла та звернення, розробку плану проведення заходів, дизайн промо-матеріалів, медіа планування та здачу проекту.

За умов якісного впровадження вищеперерахованих шляхів формування стійкої конкурентної позиції будуть відбуватися позитивні зміни у діяльності Національного університету «Запорізька політехніка» та результативність роботи за усіма показниками зросте.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пічугіна Т. С., Забродська Л. Д., Забродська Г. І. Науково-теоретичні підходи до визначення поняття "конкурентоспроможність підприємства". *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2017. № 1. С. 132-148.
2. Халімон Т. М. Ідентифікація стійкої конкурентної позиції підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 1. С. 50-58.
3. Гребешкова О. М., Горбатько А. О. Конкурентна позиція підприємства: ідентифікація за чотирьохпроекційним підходом. *Економіка та підприємництво: зб. наук. пр. за ред. І. М. Рєпіна та ін.* Київ : КНЕУ, 2017. № 39. С. 125–144.
4. Сватюк О. Р., Хабко М. Р. Конкурентоздатність підприємства: поняття, взаємозв'язок, конкурентні переваги. *Інноваційна економіка*. 2014. № 5. С. 82-86.
5. Мішеніна Г. А., Матвєєва Ю. Т. Дослідження ринку: конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2015. 185 с.
6. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов; пер с англ; под ред. ЛГ. Зайцева, М.И. Соколовой. М. : ЮНИТИ, 1998. 576 с.
7. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12. С. 244-249. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_12_37 (дата звернення 11.11.20).
8. Куденко Н. В. Ключові фактори успіху в галузі та компетенції підприємства. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр.; за ред. О. О. Беляєв*. Київ : КНЕУ, 2011. С. 223–235.
9. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2004. 336 с.

10. Коваль Т. О., Яхкінд В. П. Методичні засади оцінки стратегічних конкурентних позицій при формуванні маркетингового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 112-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_9_17 (дата звернення 11.11.20).

11. Матвеев В. В. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства. *Інтелект XXI*. 2014. № 2. С. 55-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2014_2_7 (дата звернення 11.11.20).

12. Артюхова І.В. Чинники формування й збереження конкурентних переваг підприємства туристичної галузі. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2 (20). С. 11-14.

13. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

14. Троян А. В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_53 (дата звернення 11.11.20).

15. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2019. №243-VIII. 2300 – VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення 11.11.20).

16. Кравченко К.В. Управління конкурентоспроможністю вищого навчального закладу. *Науковий вісник Донбасу*. 2011. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2011_3_17 (дата звернення 11.11.20).

17. Безтелесна Л. І., Либак І. А. Суть та чинники впливу на конкурентоспроможність вищих навчальних закладів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 145-151

18. Пустотіна К. В., Євсейцева О. С, Особливості формування конкурентних переваг на ринку освітніх послуг. Проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку освіти в Україні : монографія / ред. М. П. Денисенко, І. П. Мігус. Черкаси, 2014. С. 175-184.

19. Ящук Т. А. Аналіз сучасного стану фінансового забезпечення вищої освіти в Україні. *Молодий вчений*. 2018. № 1(2). С. 1026-1030. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_1\(2\)_107](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_1(2)_107) (дата звернення 11.11.20).

20. Ольшанцева Т. О., Бритченко И. Г. Методи підвищення конкурентоспроможності освітніх послуг вищих навчальних закладів. *Актуальні питання підвищення конкурентоспроможності держави, бізнесу та освіти в сучасних економічних умовах*: матеріали I Міжн. наук.-практ. конф. 14-15 лют. 2013 р. Полтава, 2013. URL: http://www.confcontact.com/20130214_econ/2_olshantseva.htm (дата звернення 11.11.20).

21. Кравчук О. С. Конкурентна політика вищих навчальних закладів. *Інноваційний підхід в управлінні навчальними закладами*: зб. матеріалів наук.-практ. конф. 2014. С. 87-92. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/14529/1/1%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%20%D0%BC%D0%BE%D1%8F.pdf> (дата звернення 11.11.20).

22. Процишин О. Особливості розвитку конкуренції на ринку освітніх послуг. *Молодь і ринок*. 2011. № 3. С. 96-99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2011_3_22 (дата звернення 11.11.20).

23. Зайченко І. В. Педагогіка: підручник. 3-тє видання, перероблене та доповнене. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 608 с.

24. Жовтоніжко І. М., Бабакішієва Є. Н. Вибір методичних підходів для дистанційного навчання природничих дисциплін в умовах закладу вищої освіти. *Фізико-математична освіта*. 2019. № 3. С. 66-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/fmo_2019_3_12 (дата звернення 11.11.20).

25. Тарасова Т.Б. Використання елементів дистанційної освіти у вищому начальному закладі: погляд психолога. *Фізико-математична освіта: науковий журнал*. Суми : СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2018. № 1. С. 316 – 321.

26. Ігнат'єва А. І. Удосконалення дистанційного навчання студентів в системі безперервної освіти. *Фізико-математична освіта*. 2017. № 1. С. 52-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/fmo_2017_1_12 (дата звернення 11.11.20).

27. Строкаль В. П., Паламарчук С. П. Основні інформаційно-технічні засоби забезпечення дистанційного навчання. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія : Економічні науки*. 2016. Т. 18, № 2. С. 219-223.

28. Звіт ректора Національного університету «Запорізька політехніка» про виконання обов'язків у 2019 році. URL: https://zp.edu.ua/uploads/rector/zvit_rektora_2019.pdf (дата звернення 21.11.2020).

29. Малихіна Я.А. Управління взаємодією вищого навчального закладу із зовнішнім середовищем. *Теорія та методика управління освітою*. 2013. № 13. URL: <http://umo.edu.ua/katalogh-vidanj/electronic-journal-the-theory-and-methods-of-educational-management-edition-13-2013> (дата звернення 21.11.2020).

30. Лебідь О. В. Роль дослідження зовнішнього середовища загальноосвітнього навчального закладу в системі стратегічного управління. *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія: Педагогіка і психологія*. 2016. № 2. С. 384–390. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vduer_2016_2_65 (дата звернення 11.11.20).

31. Пуліна Т. В., Коротунова О. В., Клімуш Г. С. Обґрунтування вибору стратегій розвитку металургійного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. № 9(1). С. 152-159. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9\(1\)_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9(1)_35) (дата звернення 11.11.20).

32. Державна служба статистики України: веб. сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publosvita_u.htm (дата звернення 21.11.2020).

33. Бюджетний кодекс України / Верховна Рада України від 14.10.2020. №243-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення 21.11.2020).

34. Малишко В. В., Яременко Л. М. Світові рейтинги університетів на глобальному ринку освітніх послуг. *Економічний вісник університету*. 2016. №

31(1). С. 7-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2016_31%281%29_3 (дата звернення 21.11.2020).

35. Василькова Н. В. Ключові фактори успіху університетів на глобальному ринку освітніх послуг. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2016. № 13. С. 335-341. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_51 (дата звернення 11.11.2020).

36. Salmi, Jamil. 2009. The Challenge of Establishing World-Class Universities. Directions in Development; human development. World Bank. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2600> (дата звернення 11.11.2020).

37. Nadiri H., Tanova C. An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*. IRISS Working Paper Series. 2006. № 29 (1).

38. Бондаренко В. А., Димитриади Н. А., Карасев Д. Н., Пушкарь О. М. Ключевые факторы успеха в совершенствовании стратегии продвижения образовательных услуг вуза. *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. 2017. Т. 31. С. 286–290.

39. Белинская, М. Н. Факторы оценки конкурентоспособности государственных вузов. *Вестник Самарского государственного университета*. 2013. № 1. С. 20-26.

40. Савенкова Ю.С., Советкина А.А. Управление конкурентоспособностью ВУЗа в современных социально-экономических условиях. *Практика*. 2008. №4. С.182-198.

41. Нечаєва І.А., Подакова Г.Ю. Фактори формування конкурентної позиції ЗВО. *Тиждень науки-2020. Факультет економіки та управління: матеріали доп. наук.-практ. конф., 13–17 квітня 2020 р. Запоріжжя : НУ «ЗП», 2020. С.233-235.*

42. Нечаєва І.А., Нечаєва Г.Д. Формування системи показників якості вищої освіти. *Економіка і регіон*. 2012. № 2 (33). С.79-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2012_2_17 (дата звернення 21.11.2020).

43. Попова О. И. Цифровизация образования и бренд вуза: отношение студентов к процессам. *Вопросы управления*. 2019. № 3 (39). С. 245-250.

44. Освіта.ua : веб. сайт. URL: <https://osvita.ua/> (дата звернення 21.11.2020).

45. Вступ. Освіта.ua : веб. сайт. URL: <https://vstup.osvita.ua/r21/104/> (дата звернення 21.11.2020).

46. ГО Центр міжнародних проєктів «Євроосвіта» : веб. сайт. URL: <http://www.euroosvita.net/> (дата звернення 21.11.2020).

47. Фокус. Підтвердження кваліфікації. Топ-50 вузів України по оцінкам роботодавців : веб. сайт. URL: <https://focus.ua/ratings/375870/> (дата звернення 21.11.2020).

48. Міністерство освіти і науки України : веб. сайт. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/minimalna-vartist-kontraktnogo-navchannya-2020> (дата звернення 21.11.2020).

49. Офіційний сайт Запорізького національного університету : веб. сайт. URL: https://www.znu.edu.ua/cms/index.php?action=news/view_details&news_id=50597&lang=ukr&news_code=u-znu-stvoreni-vsi-umovi-dlya-dstantsijnogo-navchannya--u-pershu-cheragu--do-poslug-osvityan-sistema-MOODLE-ta-resursi-naukovoyi-biblioteki (дата звернення 11.11.2020)

50. Дистанційне навчання – старт із сьогодення в майбутнє: матеріали ІІІ всеукр. наук.-практ. конф. з міжн. участю, 19-20 квітня 2018 р., Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2018. 96 с.

51. Офіційний сайт Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» : веб. сайт. URL : <https://mibo.nmu.org.ua/ua/> (дата звернення 21.11.2020).

52. Офіційний сайт Національний університет «Запорізька політехніка» :

веб. сайт. URL : <https://zp.edu.ua/> (дата звернення 21.11.2020)

53. Дистанційне навчання як сучасна освітня технологія: матеріали міжвузівського вебінару / відп. ред. Л.Б.Ліщинська. Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2017. 102 с.

54. Муращенко Т. В. Змішане та дистанційне навчання як спосіб доступу до якісної освіти. *Відкрите освітнє e-середовище сучасного університету*. 2017. № 3. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/oeeemu_2017_3_45 (дата звернення 10.11.2020).

55. Мясковська М. О. Світові тенденції розвитку дистанційної освіти та перспективи для України. *Зб. наук. пр. Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка. Серія : Педагогічна*. 2015. № 21. С. 256-258. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkr_ped_2015_21_87 (дата звернення 10.11.2020).

56. The Report by class central : веб. сайт. URL : <https://www.classcentral.com/report/mooc-stats-pandemic/> (дата звернення 10.11.2020).

57. Стадній А. Моделі дистанційного навчання. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. № 29. Т.4. С. 151-156. URL : <http://journals.uran.ua/index.php/2308-4855/article/view/209666> (дата звернення 10.11.2020).

58. Дистанційне навчання – старт із сьогодення в майбутнє: матеріали ІІІ всеукр. наук.-практ. конф. з міжн. участю, 19-20 квітня 2018 р., Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2018. 96 с.

59. Дистанційне навчання в СумДУ : веб. сайт. URL : <http://dl.sumdu.edu.ua> (дата звернення 10.11.2020).

60. Кулянда О. О., Меленчук Л. І. Переваги дистанційного (електронного) навчання. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання: досвід, тенденції, перспективи* : матеріали ІV Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 7–8 лист., 2019. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2019. С. 113–116.

61. Педагогические технологии дистанционного обучения: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений/ Е. С. Полат, М. В. Моисеева, А. Е. Петров и др.; под ред. Е. С. Полат. М.: Издательский центр «Академия», 2006. 400с.

62. Мельник, Ю.В., Бороденко, Н.Д., Богданова, Н.В.. Деякі проблеми організації дистанційного навчання в ВНЗ : матеріали V Міжн. наук.-практ. конф., 26 травня 2017, Київ : КНУБіА, 2017.

63. Бужинська С.М., Стрюкова С.Є. Адаптація студентів ЗВО до дистанційного навчання: психологічний аспект. *Наукове забезпечення технологічного прогресу XXI століття* : матеріали міжн. наук. конф., 1 травня 2020 р. Чернівці : МЦНД, 2020. Т.3. С. 58 – 60.

64. Сравнительный анализ факторов, определяющих выбор университета абитуриентами из Великобритании, России и Франции / Дебрени М. та ін. *Вестник Томского государственного университета*, № 446. 2019. С. 90-95.

65. UNÍDOS -13* : опитування першокурсників КНУ імені Тараса Шевченка. 2017 р. С. 34. URL: http://unidos.univ.kiev.ua/sites/default/files/files/reliz_13_1k.pdf (дата звернення 10.11.2020).

66. Теловата М. Т. Класифікація факторів, що впливають на конкурентоспроможність вищих навчальних закладів України. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2017. № 862. С. 319-323.

67. ссылка на статью

68. Костюнік О. В. Питання управління людським капіталом підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 3. С. 51-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_3_11 (дата звернення 10.11.2020).

69. Обруч Г.В. Управління персоналом як фактор забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Вісник економіки*

транспорту і промисловості. 2019. № 68. С. 164-174. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i68.188290> (дата звернення 21.11.2020).

70. Нечаєва І. А., Подакова Г. Ю. Практика використання концепції wellbeing з метою підвищення продуктивності праці в умовах кризи, спричиненій пандемією. Осінні наукові читання: ЛП міжн. Інтер.-конф. 25 вересня 2020 р. Дніпро. Частина 1. С. 33-37. URL: http://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/10/1частина_Дніпро.pdf (дата звернення 21.11.2020).

71. Український інститут когнітивно-поведінкової терапії : веб. сайт. URL : <https://i-cbt.org.ua/pro-kpt/> (дата звернення 21.11.2020).

72. Staff Wellbeing in Higher Education. A research study for Education Support Partnership : веб. сайт. URL : https://www.gesundheitsfoerdernde-hochschulen-sw.de/wp-content/uploads/2018/11/staff_wellbeing_he_research_Literatur.pdf (дата звернення 21.11.2020).

73. Джаппуева Т.И., Тимошенко Т.В. Исследование уровня эмоционального выгорания педагогов. *АНИ: педагогика и психология*. 2016. Т. 5. № 2(15). С. 215-217. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-urovnya-emotsionalnogo-vygoraniya-pedagogov/viewer> (дата звернення 21.11.2020).

74. Як визначити вигорання і боротися з ним: поради експерта : веб. сайт. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/460306/yak-vyznachyty-vygorannya-i-borotysya-z-nym-porady-eksperta> (дата звернення: 03.11.2020).

75. Хайдарова М.Ю. Профилактика эмоционального выгорания педагогов. *Образование. Карьера. Общество*. 2017. № 2. С.77-79. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/profilaktika-emotsionalnogo-vygoraniya-pedagogov/viewer> (дата звернення: 03.11.2020).

76. Савицька Н.Л., Синицина Г.А., Олініченко К.С. Рекламний менеджмент: навч. посіб. Харків : Іванченко, 2015. 169 с.

77. Петровська Т. Е. Життєвий цикл проекту та його удосконалення під час впровадження проекту. *Збірник наукових праць Української державної*

академії залізничного транспорту. 2013. Вип. 139. С. 293-298. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpudazt_2013_139_52 (дата звернення: 03.11.2020).

78. Давиденко Н. М. Аналіз інвестиційних проєктів: навч. посіб. Київ : Компринт, 2015. 377 с.

79. Красуля А. К., Одаренко Т. Е. Преимущества и недостатки продвижения услуг в социальных сетях как одного из инструментов рекламной кампании. *Таврический научный обозреватель*. 2016. № 12 (17), часть 1. С.65-67. URL: <http://tavr.science/stat/2016/12/49-Krasulia-Odarenko.pdf> (дата звернення: 03.11.2020).

80. ГОСТ 12.0.003-74* Система стандартов безопасности труда. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация. [Введ. 1976-01-01]. М. : Госстандарт СССР, 1974. 4 с. (Межгосударственный стандарт)

81. ПУЕ-2017. Правила улаштування електроустановок. [На заміну ПУЕ-86 ; чинний з 2017-08-21]. К. : Міненерговугілля України, 2017. 617 с.

82. НПАОП 40.1-1.21-98. Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів. [На заміну ДНАОП 0.00.1.21-84 ; чинний з 1998-01-09]. К. : Мінпраці України, 1998. 89 с. (Нормативно-правовий акт охорони праці)

83. 90/270/ЄЕС. Про мінімальні вимоги безпеки та здоров'я при роботі з екранними пристроями. [Чинний від 1990-05-29]. Брюссель. : Рада Європейських співтовариств, 1990. 14 с. URL : <http://docs.pravo.ru/document/view/32704903/> (дата звернення: 03.11.2020).

84. НПАОП 0.00-7.15-18. Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроям. [На заміну НПАОП 0.00-1.28-10 ; чинний від 2018-05-18]. К. : Мінсоцполітики України, 2018. 6 с. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0508-18> (Нормативно-правовий акт охорони праці) (дата звернення: 03.11.2020).

85. ДСанПіН 3.3.2.007-98. Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин.

[Чинний від 1998-12-10]. К. : МОЗ України, 1998. URL: <http://mozdocs.kiev.ua/view.php?id=2445> (Державні санітарні правила та норми) (дата звернення: 03.11.2020).

86. ДБН В.2.5-28-2018. Природне і штучне освітлення. [На заміну ДБН В.2.5-28-2006 ; чинний з 2019-03-01]. К. : Мінрегіон України, 2018. 133 с. (Державні будівельні норми України).

87. ДСН 3.3.6.042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень. [Чинний від 1999-12-01]. К. : МОЗ України, 1999. 106 с. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/va042282-99> (Державні санітарні норми) (дата звернення: 03.11.2020).

88. ГОСТ 12.1.005-88. Система стандартов безопасности труда. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны. [На заміну ГОСТ 12.1.005-76 ; чинний з 1989-01-01]. М. : МОЗ СРСР, 1988. 50 с. (Міждержавний стандарт).

89. ДБН В.2.5-67:2013. Опалення, вентиляція та кондиціонування. [На заміну СНиП 2.04.05-91 ; крім розділу 5 та додатка 22. ; чинний від 2014-01-01]. К. : Мінрегіонбуд України, 2013. 149 с. (Державні будівельні норми України).

90. НАПБ А.01.001-14. Правила пожежної безпеки в Україні. [На заміну НАПБ А.01.001-04; чинний від 2014-12-30]. К. : МВС України, 2014. 91 с. (Нормативний акт пожежної безпеки).

91. ДСТУ EN 2:2014. Класифікація пожеж (EN 2:1992; EN 2:1992/A1:2004, IDT). [На заміну ГОСТ 27331-87 ; чинний з 01.01.2016]. К. : Мінекономрозвитку України, 2014. 7 с. (Державний Стандарт України).

92. ДСТУ Б В.1.1-36:2016. Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою. [На заміну НАПБ Б.03.002-2007 ; чинний від 2017-01-01]. К. : Мінрегіонбуд України, 2016. 66 с. (Державний Стандарт України).

93. ДБН В.1.1-7:2016. Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги. [На заміну ДБН В.1.1.7-2002 ; чинний від 2017-06-01]. К. : Мінрегіон України, 2017. 47 с. (Державні будівельні норми).

94. ДБН В.2.5-56:2014. Системи протипожежного захисту. [На заміну ДБН В.2.5-56:2010 ; СНиП 2.04.05-91 (розділи 5 та 22) ; чинний від 2015-07-01]. К. : Мінрегіон України, 2014. 191 с. (Державні будівельні норми).

95. Правила експлуатації та типових норм належності вогнегасників. [На заміну НАПБ Б.03.001-2004 ; чинний від 2018-02-23]. К. : МВС України, 2018. 23 с. (Правила).

96. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. Редакція від: 03.07.2020. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5403-17> (Закон України) (дата звернення: 03.11.2020).

97. Шоботов В. М. Цивільна оборона : навч. посіб. вид. 2-ге, перероб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 438 с.