

## УПРАВЛІННЯ ПЕДАГОГІЧНИМ ПРОЦЕСОМ

УДК: 373.5:37.07

С. І. Редько

ORCID iD 0000-0002-6903-2452

А. Г. Панченко

ORCID iD 0000-0002-4757-0583

### ФОРМУВАННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

*Обґрунтовано актуальність формування рівня конкурентоспроможності ЗНЗ, основою якого є розвиток особистості здатної примножувати здобуті знання впродовж життя. Окреслено суть конкуренції та конкурентоспроможності на ринку товарів та послуг. Проведено класифікацію послуг на ринку праці, окреслено суть освітніх послуг, також запропоновано визначення конкуренції на ринку освітніх послуг. Досліджено чинники конкурентоспроможності закладів освіти на основі яких визначено умови та розроблено рекомендації щодо поетапного формування конкурентних переваг для загальноосвітніх навчальних закладів. Розроблено поетапний алгоритм формування конкурентних переваг ЗНЗ та визначено вимоги, що сприяють факторам успіху.*

**Ключові слова:** загальноосвітній навчальний заклад; конкурентна перевага; конкурентоспроможність; конкуренція; послуга; освітня послуга; чинник конкурентоспроможності.

**Вступ.** Наростання глобалізаційних процесів, пов'язаних, в першу чергу, з переходом до нових інформаційно-комунікаційних технологій, сприяє зміні парадигми людського прогресу, сутністю якого є розвиток особистості. Як свідчить досвід, сфера освіти найбільшою мірою впливає на розвиток особистості людини. В більшості розвинутих країн світу такий розвиток стає загальнонаціональним пріоритетом та визначає її конкурентоспроможність. Чимало зроблено для утвердження гуманістичних цінностей освіти, її спрямованості на розвиток особистості і в Україні. Можемо бачити вагомі кроки щодо входження української освіти в європейський та світовий простір: укладено угоди про співпрацю з більш як п'ятдесятьма країнами світу; розпочато підготовку фахівців із багатьох нових спеціальностей; зроблено акцент на вивченні української мови разом із вивченням інших мов, що дає можливість студентам, а в майбутньому і фахівцям долучатися до першоджерел, вільно спілкуватися тощо.

Основною метою всіх освітніх перетворень є забезпечення якості освіти, що здатна задовольнити ті вимоги, що ставить до кожної особистості швидко змінюване суспільство. Постає питання «Чого, як і скільки вчитися?», щоб знання, здобуті у навчальному закладі в умовах інформаційного суспільства, не стали самоціллю, а були основою для навчання людини впродовж усього життя. Адже за сучасних

умов розвитку у національному і світовому контекстах неможливо в будь-якому навчальному закладі дати освіту один раз на все життя.

Входження України до європейського освітнього простору, соціально-економічні перетворення, що відбуваються в державі, розвиток сектору недержавних навчальних закладів на ринку освітніх послуг істотно ускладнили умови функціонування загальноосвітніх навчальних закладів (далі ЗНЗ) через загострення конкурентної боротьби. З іншого боку, проблема управління конкурентоспроможністю ЗНЗ набуває особливої актуальності у зв'язку з прогнозованим демографічним спадом, наслідком якого стає скорочення запиту на освітні послуги.

На всіх етапах суспільного розвитку вітчизняні та зарубіжні науковці досліджували природу конкуренції, її вплив на розвиток організацій, визначали чинники їх конкурентоспроможності. Основні положення питань конкуренції та конкурентоспроможності на ринку товарів та послуг відображено в наукових працях А. Сміта, Д. Рікардо (принцип порівняних конкурентних переваг), А. Маршала (позитивне в діяльності монополій), М. Портера та Е. Чемберліна (проблеми монополістичної конкуренції).

Значну увагу конкуренції в галузі надання освітніх послуг приділяли В. Базилевич, О. Березін, О. Виноградова, В. Гончаренко, В. Євтушевський,

О. Кратт, Т. Литвиненко, І. Лютий, І. Маркіна, С. Ніколенко, Р. Пікус, М. Рогоза, Л. Руденко, А. Старостіна, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, О. Федірко, Д. Черваньов, А. Черняк, В. Швец, А. Шегода, Й. Шумпеттер та інші. Проте, особливості конкуренції та формування рівня конкурентоспроможності ЗНЗ на українському ринку освітніх послуг потребує подальшого дослідження.

**Метою статті** є визначення конкурентних переваг формування рівня конкурентоспроможності загальноосвітнього навчального закладу, розроблення рекомендацій щодо поетапного його формування.

**Освітні послуги як основа формування рівня конкурентоспроможності ЗНЗ.** Процеси демократизації суспільства ставлять нові виклики перед освітньою галуззю, адже наразі перевага надається високоосвіченим людям, які добре обізнані із новітніми технологіями та є конкурентними на ринку праці. Щоб мати таких фахівців, кожній країні треба реформувати систему освіти, наближаючи її до новітніх стандартів. Як зазначає у своїх дослідженнях С. Сисоєва, «... активізація творчої та інноваційної діяльності, творчий розвиток молоді, підготовка її до активної участі в інноваційних перетвореннях всіх сфер життєдіяльності набуває особливого значення та є необхідною умовою для повноцінного життя у швидкозмінному світі» (Сисоєва С. О., 2014, с. 6).

Шляхи наближення вітчизняної загальної середньої освіти до європейських стандартів перебувають у стадії формування. Натомість українські та іноземні експерти радять акцентувати увагу на спеціалізованих школах, ліцеях та гімназіях, а також приватних школах, які роблять всю освітню систему країни конкурентнішою. Якщо такі школи існуватимуть поряд із звичайними ЗНЗ, це створить так звану дружню конкуренцію і в результаті забезпечить покращення освітніх стандартів (Іваницька О. М., 2011, с. 405-460).

Однією з умов реформування економіки держави є створення активного конкурентного середовища, яке б сприяло динамізму економічної системи та активізувало більш швидке та чутливе сприйняття організаціями нововведень до зміни запитів споживачів. В умовах насиченого ринку конкуренція покупців поступається місцем конкуренції продавців (Мельникова В. І., Мельникова О. П., 2008). У зв'язку із цим найбільшу зацікавленість з точки зору маркетингу являє собою конкуренція продавців у галузі збуту товарів та/або послуг на ринку у тому числі і на ринку освітніх послуг. За визначенням Ф. Котлера «...послуга – це об'єкт продажу у вигляді дій, зисків або задоволень, будь-який захід або вигода, які одна сторона може запропонувати іншій і які в основному неприйнятні та не призводять до заволодіння будь-чим» (Котлер Ф., Бергер Р., Бикхоф Н., 2015, с. 16).

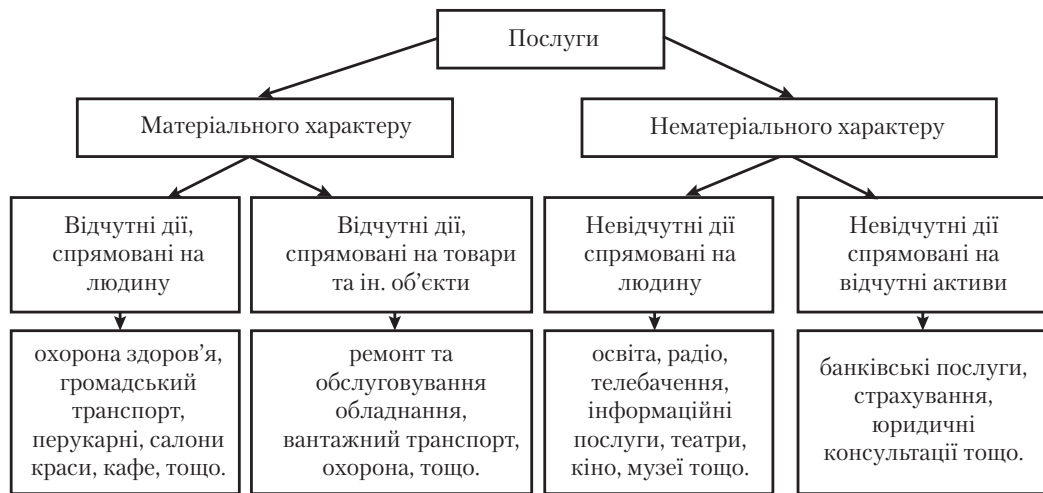


Рис. 1. Основна класифікація послуг (Крилова Н. В., 2002, с. 53-58).

Одним з особливих видів послуг на сучасному ринку України є «освітня послуга». В. Щетинін визначив її як систему знань, інформації, вмінь та навичок, які використовуються з метою задоволення різноманітних потреб людини, суспільства і держави (Щетинін В. П., 2007). Освітні послуги суттєво відрізняються від усіх інших видів послуг (громадське харчування, фінансування, торгівля тощо) тим, що надаються послуги не лише інформаційного характеру, а й інтелектуального, і мають специфічні особливості, що відображаються у цілях, соціальній цінності, змісті дій.

Освітні послуги невід'ємні від суб'єктів їх надання і це має свої наслідки. Будь-яка заміна викладацького складу може змінити процес та результат надання освітньої послуги і, як наслідок, змінити запит, вплинувши при цьому на імідж закладу у цілому. Ерудиція, товариськість, доброзичливість, уміння викликати довіру – основні вимоги до працівників сфери послуг, у тому числі і освітніх. Особливість надання освітніх послуг полягає у тому, що їх споживання починається одночасно з початком їх надання. Сама технологія надання освітніх послуг включає активну взаємодію з їх майбутнім споживачем.

чем. Освітні послуги змінні за якістю. Це пов'язано з їх невіддільністю від виконавців, а також з неможливістю і недоцільністю визначення сталих стандартів на процеси і результати надання послуг. Нестійкість освітніх послуг має ще одну причину – мінливість «вихідного матеріалу» – того, хто навчається (Кныш М. И., 2012).

Неможливість зберігання для освітніх послуг має подвійний характер. З одного боку, неможливо заготувати освітні послуги у повному обсязі заздалегідь і зберігати їх як матеріальний товар, очікуючи росту запиту. Втім, у освітніх послугах це виглядає не критично, адже навчальна інформація може бути зафіксована і збережена на матеріальних носіях. Але, для освітніх послуг діє інша умова неможливості зберігання – природне для споживача забування отриманої інформації, знань, а також застарілість знань через науково-технічний і соціальний прогрес. При цьому освітня послуга має адресну спрямованість, орієнтована на визначене, досить обмежене коло осіб. Вона обумовлена цілями, задачами, умовами навчання, що передбачають врахування попереднього освітнього рівня, освітні потреби споживача та використання освітніх методик і технологій. Усе це робить обов'язковим подальший супровід освітніх послуг у процесі трудової діяльності випускників навчальних закладів і забезпечує безперервність освіти (Портер М. Е., 1998).

Поява конкуренції на сучасному ринку товарів та послуг значно впливає на суб'єкти ринку, у тому числі і на діяльність ЗНЗ. У процесі конкуренції існують стійкі істотні причинно-наслідкові зв'язки, які свідчать про те, що це явище не є випадковим, а набуває сили об'єктивного економічного закону. Його сутність полягає у тому, що суперечність, яка виникає в умовах ринкової економіки, розв'язується через конкуренцію, сутність якої полягає у боротьбі за задоволення власного інтересу виробника. Процесом-чинником цього закону є те, що в умовах існування багатьох незалежно діючих ЗНЗ, кожний з них прагне реалізувати свій інтерес через отримання прибутку або збільшення частки ринку при існуванні різних витрат і відмінностей у якості навчання.

Визначення терміну «конкуренція» щодо ринку освітніх послуг майже не зустрічається у наукових дослідженнях. Зважаючи на його суть у різних сферах діяльності, пропонуємо наступне визначення для освітньої галузі: конкуренція на ринку освітніх послуг – це сукупність процесів взаємодій, взаємозв'язків та змагальної боротьби між існуючими та потенційними суб'єктами на ринку освітніх послуг з метою отримання максимально вигідних позицій на ринку та вигоди у відповідності до поставленої мети. Конкурентоспроможність освітньої послуги – це властивість послуги закладу освіти, що забезпечує визначену частку у визначений час на відповідному ринку і має відповідні

соціальні, пізнавальні, економічні та інші характеристики, які перешкоджатимуть перерозподілу частки цього ринку на користь інших суб'єктів.

Поняття конкурентоспроможності освітньої послуги є багатогранним і відображає не лише аспекти діяльності навчального закладу, але і чинники, що здійснюють вплив на ринок освітніх послуг. Одним з найважливіших з цих чинників, на нашу думку, є відношення споживачів освітніх послуг до навчального закладу. Враховуючи те, що ЗНЗ мають широкий спектр напрямів діяльності, конкурентоспроможність їх послуг теж потрібно розглядати за багатьма критеріями. Такими можуть бути якість послуг, популярність спеціальності на ринку праці, можливість працевлаштування, кар'єрне зростання тощо. Конкурентоспроможність освітніх послуг автоматично буде впливати і на конкурентоспроможність ЗНЗ загалом. У дослідженнях Ю. Борисової та Н. Тихомирової конкурентоспроможність навчального закладу визначається як сукупність конкурентоспроможних послуг та сукупного його конкурентного потенціалу (Борисова Ю. В., Тихомирова Н. В., 2011).

**Результати дослідження.** Досліджуючи чинники конкурентоспроможності ЗНЗ були отримані наступні результати:

- при обранні НЗ споживач зупиняє свій вибір серед споріднених на тому, що найбільшою мірою задовольняє його потребам. Для того, щоб розглянутий вид послуги був придатний для задоволення потреби і представляв інтерес для споживачів, він повинен мати комплекс відповідних параметрів. Можна вважати ідеальним випадок, коли сукупності параметрів послуги і параметрів запитів збігаються. Тому, для надання конкурентоспроможної послуги виробник повинен прагнути максимально точно прогнозувати потреби потенційного споживача;
- частка ЗНЗ на ринку освітніх послуг залежить від його частки у попередній період і потенціалу конкурентоспроможності у даний момент часу: високий потенціал закладу здатний порушити існуючу на ринку рівновагу або змінити характер протікання перехідних процесів перерозподілу у свою користь; низький потенціал не здатний вплинути на ринкові процеси.

З огляду на проведені дослідження, необхідно зазначити, що поняття «конкурентоспроможність» часто ототожнюють із якістю. Це є хибне твердження, тому що, по-перше, дуже часто показники конкурентоспроможності ЗНЗ не мають ніякого значення для споживача. По-друге, якість продукції не визначає її конкурентоспроможності при умові відсутності запиту. По-третє, про конкурентні переваги навчальних закладів на ринку освітніх послуг повинні знати реальні та потенційні споживачі. Для суб'єктів ринкової економіки якість освітніх послуг, що виробляються поряд з економічними, є найважливішим чинником

конкурентоспроможності. В зв'язку із цим великого значення набуває саме визначення якості освітніх послуг.

Особливість конкурентоспроможності освітніх послуг і навчальних закладів полягає у тому, що надана послуга, може бути оцінена лише через декілька років після її отримання, а наразі конкурентоспроможність базується на основі конкурентоспроможності випускників попередніх років. Це ускладнює можливість реального оцінювання конкурентоспроможності освітніх послуг і ЗНЗ зокрема.

Загальна середня освіта настільки складна послуга, що реальні її результати можливо оцінювати навіть не через 11 років, коли випускники стануть студентами престижних ВНЗ, а згодом отримають або не отримають бажану роботу, а через 15-20 років, коли успіхи випускників стануть реальністю, будуть оцінені і підтверджені суспільством. Якщо досліджувати внутрішній український ринок освітніх послуг, то більша кількість ЗНЗ мають стійкі позиції, заслужену репутацію і цілу систему оцінок своєї діяльності та представлення результатів своєї діяльності споживачам. Яку стратегію обрати, як проводити свою рекламну компанію, як переконати клієнта в достатній, а частіше просто дуже високій якості своїх освітніх послуг – основні проблеми, що потребують вирішення в сучасних ЗНЗ.

При формуванні рівня конкурентоспроможності основну увагу потрібно приділити конкурентним перевагам, що формуються на базі внутрішніх чинників. На нашу думку, основним внутрішнім чинником формування і розвитку конкурентних переваг ЗНЗ є його конкурентний потенціал – наявність невикористаних потенційних можливостей, а саме:

- забезпечення знань, вмінь, загальних компетенцій учнів відповідно до реальних вимог розвинутого суспільства;
- підвищення якості підготовки випускників;
- соціальна і психологічна підтримка учня;
- залучення педагогічного працівників до більш активної наукової діяльності спільно з учнями;
- формування в освітньому середовищі іміджу навчального закладу як закладу, що здатний надати більше переваг ніж заклади-сусіди тощо.

Центральною стадією життєвого циклу ЗНЗ є освітній процес та його складові: навчально-методичний, навчально-організаційний, науково-дослідницький та виховний процеси. Аналізуючи місце знаходження конкурентних переваг в загальній схемі діяльності навчального закладу можна визначити, що його діяльність починається з маркетингового дослідження паралельно з визначенням комплексу конкурентних переваг, продовжується проектуванням діяльності ЗНЗ з подальшою реалізацією комплексу конкурентних

переваг і лише після цього здійснення освітнього процесу.

Для того, щоб конкурентні переваги результативно виконували свої функції, потрібно визначитися з напрямками їх формування у ЗНЗ. Формування конкурентних переваг освітнього закладу, як і інших соціальних організацій, відіграє важливу роль в подальшому їх розвитку. Залежності від того, як організація спрямує діяльність щодо вирішення своєї конкурентоспроможності, будуть залежати результати її діяльності, особливо на стадії становлення.

Враховуючи те, що всі конкурентні переваги, які можна було б використати в конкурентній боротьбі ЗНЗ: по-перше, неможливо визначити одразу, по-друге, неможливо їх одночасно сформувати і реалізувати, по-третє, одноразова робота щодо формування конкурентних переваг в найкращому випадку дасть лише одномиттєвий результат, так як зміни зовнішнього і внутрішнього середовища вимагатимуть адекватних змін в стратегії конкурентної боротьби закладу.

Для формування конкурентних переваг ЗНЗ варто враховувати наступні рекомендації. Перш ніж приступити до якихось дій в напрямку конкурентної боротьби, як і в більшості випадків потрібно сформувати цілі та задачі діяльності. Невизначеність або неправильний підхід до постановки цілі може призвести до марної роботи, яка в результаті матиме фінансові і трудові витрати, але без очікуваного результату. Постановка цілей повинна відбуватися на рівні адміністрації ЗНЗ із залученням фахівців в сфері маркетингу закладів освіти. Основними цілями формування конкурентних переваг ЗНЗ можуть бути такі переваги:

- для виходу на новий ринок – зміна типу ЗНЗ, введення спеціалізації;
- щоб утримуватися на досягнутому рівні конкурентних позицій;
- які сприятимуть покращенню своїх позицій серед конкурентів;
- які допоможуть підвищити конкурс на місце (для відбору найкращих учнів в спеціалізовані ЗНЗ);
- які сприятимуть розширенню сегмента діяльності ЗНЗ тощо.

Наступним кроком, після визначення цілі, поставленої перед навчальним закладом, потрібно провести дослідження, яке б одночасно надало інформацію про сильні і слабкі сторони як конкурентів, так і самого закладу, який ставить цілі щодо конкурентних позицій на визначеному ринку. Крім того, це дослідження має показати можливості досягнення поставленої цілі. Одним з таких досліджень може виступати SWOT-аналіз, Модель самооцінювання САФ та ін. Основним переліком параметрів, які будуть досліджуватися, може стати комплекс маркетингу, з урахування додаткових елементів для закладів освіти. Якщо у ЗНЗ виникає

складність із визначенням переліку основних параметрів дослідження, необхідно провести попереднє опитування (анкетування) учнів і абітурієнтів для визначення основних переваг і недоліків діяльності даного ЗНЗ. Так як якість послуг в будь-якому випадку матиме одне з основних місць в переліку параметрів досліджень, паралельно з проведенням SWOT-аналізу доцільно провести бенчмаркінг – розробку програми покращення якості послуг та покращення конкурентоспроможності, в основі якого лежить порівняння послуг конкурентів, або будь якого елементу при наданні послуг, з послугами навчального закладу, який проводить аналіз. А також проведення дослідження потенціалу конкурентних переваг даного навчального закладу.

Аналізуючи проведенні дослідження на третьому етапі необхідно чітко сформулювати та поставити основні завдання, розв'язання яких забезпечить досягнення основної цілі – наявності комплексу

конкурентних переваг. У подальшій діяльності, сформовані завдання потрібно розбити на етапи для того, щоб мати можливість контролювати хід їх виконання на більш коротких строках. На нашу думку, постановка мети та завдань є одним з основних елементів формування конкурентних переваг. Правильно сформовані і поставлені завдання забезпечать ЗНЗ комплексом конкурентних переваг як довгострокової, так і короткострокової дії в найкоротший термін діяльності.

Для прискорення роботи щодо формуванню конкурентних переваг, паралельно з проведенням досліджень, варто розглянути більш детально такі питання, як: якість освіти в даному ЗНЗ порівняно з конкурентами; результативність іміджу ЗНЗ; цінова політика даного ЗНЗ (за умов наявності благодійного фонду); наявність додаткових безкоштовних та платних послуг тощо. Визначений порядок дій подано нами у вигляді алгоритму (рис.2).



Рис. 2. Поетапний алгоритм формування конкурентних переваг ЗНЗ

Стратегія формування і розвитку конкурентних переваг являє собою план дій, що постійно потребує адаптації у відповідь на динамічні зміни ринкових і конкурентних умов наявного ринку. Такий алгоритм передбачає реалізацію низки заходів, що мають наступальний чи оборонний характер з метою подолання конкуренції на ринку освітніх послуг.

Основним критерієм для вибору стратегії ЗНЗ має стати оцінка адаптації власних можливостей до конкретних умов ринку. І в цьому розумінні,

стратегії формування і розвитку конкурентних переваг є принциповою, загальноекономічною основою для їх створення і підтримки. Такий образ дій складається в рамках визначеної системи принципів, правил і пріоритетів, що обумовлюють обставини місця (де?), часу (коли?), причини (чому?), способу (як?) і мети (для чого?) дії.

Конкурентні переваги повинні забезпечувати унікальність ЗНЗ і задовольняти специфічні потреби споживача. Стратегічні чинники успіху ба-

зуються не на об'єктивному, а на суб'єктивному сприйнятті споживачем перевагах. Завоювання і збереження конкурентних переваг є, як відомо, ключовою функцією стратегічного управління. Особливо важливо домогтися переваг на ринках, де значна кількість ЗНЗ з аналогічним комплексом освітніх послуг. Чинники, що забезпечують закладу високі досягнення, звичайно погоджують з поняттям стратегічних чинників успіху. Головна передумова їх формування полягає в здатності усвідомити й утримати протягом тривалого часу свої переваги як виробника освітніх послуг в порівнянні з конкуруючими закладами.

Визначимо три вимоги, яким повинні відповідати конкурентні переваги, щоб вважатися стратегічним чинником успіху: забезпечувати унікальність ЗНЗ в порівнянні з конкуруючими протягом тривалого часу, для чого сильні сторони даного закладу співвідносяться зі слабкими сторонами ЗНЗ-конкурента; задовольняти специфічні потреби споживачів; іншими словами, відносно сильні сторони повинні давати релевантну вигоду даній цільовій групі споживачів; будуватися

на специфічних здатностях і ресурсах ЗНЗ, що є оригінальними в порівнянні з конкурентами і які б було важко або неможливо імітувати.

**Висновки.** Поява конкуренції на сучасному ринку товарів та послуг значно впливає на суб'єкти ринку, у тому числі і на діяльність ЗНЗ. Одним з особливих видів послуг на сучасному ринку України є освітня послуга, яка суттєво відрізняється від усіх інших видів послуг (громадське харчування, фінансування, торгівля тощо) тим, що вона має не лише інформаційний характер, а й інтелектуальний та специфічними особливостями, що відображаються у цілях, соціальній цінності, змісті дій тощо. Освітні послуги невід'ємні від суб'єктів їх надання. Конкурентоспроможність освітніх послуг значно впливає і на конкурентоспроможність ЗНЗ загалом. У дослідженні визначено алгоритм поетапного формування та розвитку конкурентних переваг як основи формування рівня конкурентоспроможності сучасного ЗНЗ. Подальшого дослідження потребує забезпечення та підтримка конкурентоспроможності ЗНЗ на ринку освітніх послуг.

#### Література

1. **Борисова Ю. В.** Анализ конкурентоспособности вуза / Ю. В. Борисова, Н. В. Тихомирова // Стандарты и качество. – 2011. – № 32. – С. 5-11.
2. **Іваницька О. М.** Інтеграція України в глобалізоване фінансове середовище О. М. Іваницька // Філософія інтеграції: Монографія / За заг. ред. д. філософ. н., проф. В. Д. Бондаренка та д. т. н., проф. Ф. Г. Ващука. – Ужгород: ЗакДУ, 2011. – 544 с.
3. **Кньш М. И.** Конкурентные стратегии / М. И. Кньш. – С.Пб.: Любавич, 2012. – 284 с.
4. **Котлер Ф.** Стратегический менеджмент по Котлеру / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхоф. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 132 с.
5. **Крилова Н. В.** Особливості застосування теорії конкурентних переваг в країнах з трансформаційною економікою / Н. В. Крилова // Вісник Київського університету. Міжнародна економіка. – 2002. – №2 (56). – С. 53-58.
6. **Мельникова В. І.** Підвищення конкурентоспроможності як основа виходу України з економічної кризи / В. І. Мельникова, О. П. Мельникова // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2008. – № 5. – Том 2. – С. 82-89, DOI: <http://dx.doi.org/10.18371/fcaptp.v2i5.29696>
7. **Сисоєва С. О.** Творчий розвиток фахівців в умовах магістратури: Монографія / С. О. Сисоєва. – К.: ТОВ «Видавниче підприємство «Едельвейс», 2014. – 400 с.
8. **Портер М. Е.** Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
9. **Щетинин В. П.** Рынок образовательных услуг в современном мире / В. П. Щетинин // Школа. – 2007. – № 3. – С. 16-23.

#### **Редько С. И., Панченко А. Г. ФОРМИРОВАНИЕ УРОВНЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

*Обоснована актуальність формування рівня конкурентоспроможності вищої освіти, основною якою є розвиток особистості здатної застосовувати отримані знання в житті. Визначено сутність конкуренції та конкурентоспроможності на ринку товарів та послуг. Проведено класифікацію послуг на ринку праці, описано сутність освітніх послуг, також запропоновано визначення конкуренції на ринку освітніх послуг. Досліджено фактори конкурентоспроможності вищих закладів освіти на основі яких визначено умови та розроблено рекомендації для поетапного формування конкурентних переваг для вищих освітніх закладів. Розроблено поетапний алгоритм формування конкурентних переваг вищих освітніх закладів та визначено вимоги, що сприяють успішності.*

**Ключевые слова:** конкурентное преимущество; конкурентоспособность; конкуренция; критерий конкурентоспособности; образовательная услуга; общеобразовательное учебное заведение; услуга.

**Red'ko S., Panchenko A. FORMATION COMPETITIVENESS LEVEL OF SECONDARY SCHOOLS: ADMINISTRATIVE ASPECT**

*In the article it is substantiated the actuality formation of the competitiveness level of secondary schools that is based on a development of the individual which is able multiply the acquired knowledge throughout life. It was outlined the essence of the competition and competitiveness on the market of goods and services. It is classified the services on the labor market as tangible or intangible character. The educational services' essence is outlined and it is defines their differences from other types of service. In addition, it is defined the competition on market of educational services as a set of processes of interactions relationships and competitive fight between existing and potential subjects of in the educational market in order to obtain maximally advantageous market position and profits according to the certain goal. It is researched the factors of competitiveness of educational institutions on which defined the conditions and developed recommendations for the gradual formation of competitive advantages for secondary schools. The developed phased algorithm for forming competitive advantages of secondary schools: to formulate aims and tasks of secondary school; to carry out research concerning the strengths and weaknesses as researched institution and its competitor, using such instruments such as SWOT-analysis and CAF self-assessment model; to carry out benchmarking; to determine the procedure for formation of competitive advantages. It is defined the requirements that promote the success factors of educational institution such as providing unique, meeting the specific needs customers, originality services.*

**Keywords:** competition; competitive advantage; competitive factor; competitiveness; educational services; secondary school; service.

**Рецензенти**

Мартиненко С. М. – д. пед. н., проф.,  
Побірченко Н. А. – д. психол. н., проф.

*Стаття надійшла до редакції 19.10.2015*

*Прийнято до друку 22.10.2015*

УКД: 37.091.2

**В. А. Нідзієва**

ORCID iD 0000-0001-5730-0299

## **СИСТЕМНИЙ ПІДХІД У ДОСЛІДЖЕННІ ТА ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

*Автор статті аналізує підходи та методи вивчення організаційної культури, адаптовані до використання у загальноосвітніх навчальних закладах; обґрунтовує застосування системного підходу як провідного при дослідженні та комплексній оцінці організаційної культури; пропонує управлінські механізми підтримки й розвитку організаційної культури.*

**Ключові слова:** дослідження та діагностування організаційної культури; загальноосвітній навчальний заклад; методичні підходи; організаційна культура; системний підхід; управління.

**Вступ.** Питання дослідження організаційної культури (далі ОК), управління її цілеспрямованим розвитком відповідно обраній стратегії досягнення поставленої навчальним закладом мети не знаходяться серед пріоритетних напрямків діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів (далі ЗНЗ). Це пов'язано з тим, що переважна більшість керівників ЗНЗ зосереджені на управлінні навчально-виховним процесом, приділяючи епізодичну увагу вивченню школи як відкритої організаційної системи, ОК свого навчального закладу, її впливу на ефективність роботи. Існуючі методичні підходи та методи вивчення ОК маловідомі широкому колу педагогічної

громади, а тому практично не використовуються як інструмент управління ЗНЗ. Потенціал ОК для досягнення конкурентних переваг, швидкого реагування на потреби ринку, задоволення вимог споживачів, навчання персоналу активно використовують підприємства економічної сфери, компанії різного спрямування діяльності, банки, до штатних розписів яких введені посади HR-менеджерів, а за необхідності залучаються фахівці з надання консалтингових послуг; у школах цей потенціал залишається не використаним.

Актуальність статті визначається необхідністю привернути увагу керівників до вивчення ОК навчального закладу, використовуючи для цьо-