

Анжеліка Олександрівна Белова-Рудник,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ORCID 0000-0001-6434-9023
e-mail: anzhelika.bielovarudnyk@gmail.com

ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Пауфа Аблязова», м. Черкаси

ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Вступ. Сучасний розвиток системи вищої освіти відбувається в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, глобалізації освітнього простору, цифровізації суспільства та посилення міжнародної конкуренції. Заклади вищої освіти дедалі більше функціонують у конкурентному середовищі, де їхня успішність визначається не лише якістю освітніх послуг, а й здатністю ефективно управляти фінансовими, кадровими, інформаційними та інноваційними ресурсами. Водночас інтеграція України до Європейського простору вищої освіти, реформування системи державного фінансування, демографічні зміни, військові виклики та необхідність післявоєнного відновлення країни висувають нові вимоги до стратегічного розвитку університетів і механізмів забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розроблення сучасних економічних підходів до формування конкурентного розвитку закладів вищої освіти, які забезпечуватимуть їхню фінансову стійкість, адаптивність до змін зовнішнього середовища, ефективне використання ресурсного потенціалу та підвищення якості освітньої й наукової діяльності. У сучасних умовах конкурентоспроможність університетів формується під впливом комплексу економічних, організаційних, інституційних та інноваційних чинників, що потребує застосування системного підходу до управління їхнім розвитком. Особливого значення набувають питання диверсифікації джерел фінансування, розвитку партнерства з бізнесом, цифрової трансформації освітніх процесів, комерціалізації результатів наукових досліджень і впровадження сучасних моделей стратегічного управління.

Постановка проблеми. Традиційні моделі управління закладами вищої освіти дедалі менше відповідають сучасним вимогам конкурентного середовища. Обмеженість фінансових ресурсів, посилення конкуренції за здобувачів освіти, викладачів, наукові гранти та міжнародні проєкти, швидкі технологічні зміни й необхідність інтеграції до світового освітнього простору потребують формування нових економічних механізмів забезпечення конкурентного розвитку. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемам управління закладами вищої освіти, недостатньо ро-

зробленими залишаються питання комплексного використання економічних підходів, що поєднують принципи стратегічного менеджменту, економічної ефективності, інноваційного розвитку, цифровізації та сталого розвитку. Це зумовлює необхідність поглиблення теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективної моделі конкурентного розвитку закладів вищої освіти в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика забезпечення конкурентного розвитку закладів вищої освіти є одним із пріоритетних напрямів сучасних економічних досліджень, що зумовлено трансформацією системи вищої освіти, посиленням міжнародної конкуренції, цифровізацією освітнього середовища та необхідністю інтеграції університетів до європейського й світового освітньо-наукового простору. У сучасній науковій літературі конкурентоспроможність закладів вищої освіти розглядається як багатофакторна економічна категорія, що формується під впливом фінансових, організаційних, інноваційних, кадрових та інституційних чинників.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних засад управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти зробили українські науковці С. Бреус, Ю. Бондар, С. Бондаренко, О. Гуцалюк, М. Денисенко, Н. Кирилко, Є. Хаустова, якими було запропоновано методологічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності університетів та визначення системи показників її вимірювання. Значну увагу питанням управління конкурентоспроможністю університетів приділено у працях Н. Цимбаленко, де обґрунтовано роль конкурентних переваг, стратегічного управління та ефективного використання ресурсного потенціалу у забезпеченні розвитку закладів вищої освіти.

Окремий напрям досліджень присвячено стратегічному розвитку університетів, їх трансформації в умовах післявоєнного відновлення України, цифровізації та європейської інтеграції. У цих працях наголошується на необхідності модернізації системи управління, розширення фінансової автономії, розвитку міжнародного співробітництва, цифрової трансформації та впровадження інноваційних моделей функціонування закладів вищої освіти.



Суттєвого розвитку набули дослідження, присвячені формуванню підприємницького університету, розвитку інноваційної екосистеми, комерціалізації результатів наукових досліджень, диверсифікації джерел фінансування та взаємодії університетів із бізнесом. У сучасних роботах обґрунтовується необхідність переходу до нових бізнес-моделей функціонування університетів, орієнтованих на створення доданої вартості, розвиток інновацій і посилення конкурентних переваг.

Останні наукові дослідження також акцентують увагу на впливі цифрових технологій і штучного інтелекту на трансформацію конкурентної поведінки закладів вищої освіти. Використання сучасних цифрових інструментів розглядається як важливий фактор підвищення ефективності управління, персоналізації освітніх послуг, розвитку наукової діяльності та зміцнення конкурентних позицій університетів на національному й міжнародному рівнях.

Разом із тим, аналіз наукових праць свідчить, що більшість досліджень зосереджена на окремих аспектах забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої освіти — стратегічному управлінні, фінансовому забезпеченні, цифровізації, інноваційному розвитку або міжнародній інтеграції. Недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного застосування економічних підходів до формування конкурентного розвитку закладів вищої освіти, які поєднували б інструменти стратегічного менеджменту, економічної ефективності, маркетингу, управління людським капіталом, цифрової трансформації та сталого розвитку. Саме це визначає необхідність подальшого розвитку теоретико-методичних засад формування економічного механізму конкурентного розвитку закладів вищої освіти в сучасних умовах.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо застосування економічних підходів до формування конкурентного розвитку закладів вищої освіти в умовах цифрової трансформації, глобалізації освітнього простору та посилення конкуренції на ринку освітніх послуг.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичні засади конкурентного розвитку закладів вищої освіти.
2. Систематизувати сучасні економічні підходи до забезпечення конкурентоспроможності ЗВО.
3. Визначити ключові фактори формування конкурентних переваг університетів.
4. Запропонувати концептуальну модель економічного механізму конкурентного розвитку закладів вищої освіти.
5. Окреслити напрями підвищення ефективності управління конкурентним розвитком ЗВО в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Конкурентний розвиток закладів вищої освіти є складною соці-

ально-економічною категорією, яка відображає здатність університету забезпечувати стійкі конкурентні переваги, ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал і адаптуватися до динамічних змін у зовнішньому середовищі. В умовах глобалізації, цифровізації економіки, інтернаціоналізації освітнього простору та зростання конкуренції на ринку освітніх послуг конкурентний розвиток стає ключовою умовою забезпечення довгострокової ефективності функціонування закладів вищої освіти.

У сучасній економічній науці конкурентний розвиток розглядається як процес цілеспрямованого формування та реалізації конкурентних переваг, спрямований на досягнення стратегічних цілей організації шляхом ефективного використання матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних та інтелектуальних ресурсів. Для закладів вищої освіти конкурентний розвиток означає не лише здатність залучати здобувачів освіти, а й забезпечувати високу якість освітніх послуг, конкурентоспроможність наукових досліджень, ефективне міжнародне співробітництво, фінансову стійкість та позитивну академічну репутацію.

Теоретичною основою дослідження конкурентного розвитку є ресурсна теорія, відповідно до якої стійкі конкурентні переваги формуються завдяки ефективному використанню унікальних ресурсів і компетентностей організації. У контексті діяльності закладів вищої освіти такими ресурсами виступають висококваліфікований науково-педагогічний персонал, інтелектуальний капітал, сучасна матеріально-технічна база, цифрова інфраструктура, наукові школи, міжнародні партнерства, інноваційний потенціал та академічна репутація. Раціональне управління зазначеними ресурсами створює передумови для формування довгострокових конкурентних переваг університету.

Важливе значення має теорія конкурентних переваг, відповідно до якої успішність функціонування організації визначається її здатністю створювати для споживачів більшу цінність порівняно з конкурентами. Для закладів вищої освіти така цінність формується через якість освітніх програм, відповідність підготовки потребам ринку праці, результативність наукової діяльності, розвиток міжнародної академічної мобільності, використання сучасних цифрових технологій навчання та ефективність взаємодії зі стейкхолдерами.

З позицій інституціональної теорії конкурентний розвиток закладів вищої освіти визначається впливом державної освітньої політики, нормативно-правового регулювання, механізмів фінансування, системи забезпечення якості освіти, міжнародних стандартів і суспільних очікувань. Саме інституційне середовище формує умови, за яких університети реалізують власні стратегії розвитку та забезпечують конкурентоспроможність на національному й міжнародному рівнях.

Сучасні концепції стратегічного менеджменту розглядають конкурентний розвиток як безперерв-

ний процес адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі. Для закладів вищої освіти це передбачає формування довгострокової стратегії розвитку, удосконалення системи управління, запровадження інноваційних моделей організації освітнього процесу, розвиток цифрових компетентностей персоналу, диверсифікацію фінансових ресурсів та розширення міжнародного співробітництва. Важливим елементом стратегічного управління є впровадження систем моніторингу ключових показників діяльності, що дає змогу своєчасно оцінювати ефективність реалізації стратегічних цілей і коригувати управлінські рішення.

Особливого значення в сучасних умовах набуває концепція підприємницького університету, відповідно до якої заклад вищої освіти виступає не лише освітньою установою, а й активним учасником інноваційної економіки. Такий університет здійснює комерціалізацію результатів наукових досліджень, розвиває стартап-екосистеми, активно взаємодіє з бізнесом і державою, залучає позабюджетні фінансові ресурси та створює умови для трансферу знань і технологій. Реалізація цієї концепції сприяє підвищенню фінансової стійкості, зміцненню конкурентних позицій та формуванню доданої вартості в освітньо-науковій діяльності.

Водночас цифрова трансформація системи вищої освіти суттєво змінює механізми формування конкурентних переваг університетів. Використання цифрових платформ, технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних, дистанційного навчання, електронного документообігу та цифрових сервісів управління забезпечує підвищення ефективності діяльності закладів вищої освіти, покращення якості освітніх послуг і розширення доступу до міжнародних освітніх ресурсів.

Таким чином, конкурентний розвиток закладів вищої освіти доцільно розглядати як комплексний процес формування, реалізації та розвитку конкурентних переваг на основі ефективного використання економічних ресурсів, інноваційного потенціалу, сучасних управлінських технологій і стратегічного планування. Теоретичні засади конкурентного розвитку базуються на поєднанні ресурсної, інституціональної та стратегічної концепцій управління, що дає змогу забезпечити фінансову стійкість, високу якість освіти, інноваційну активність і довгострокову конкурентоспроможність закладів вищої освіти в умовах глобальних соціально-економічних трансформацій.

Конкурентоспроможність закладів вищої освіти формується під впливом комплексу взаємопов'язаних економічних, організаційних, інноваційних та інституційних чинників. Сучасні умови функціонування університетів вимагають переходу від традиційних моделей управління до інтегрованої системи економічного забезпечення конкурентного розвитку, яка поєднує стратегічне планування, ефективне використання ресурсів, цифрову трансфор-

мацію, інноваційний розвиток та орієнтацію на потреби стейкхолдерів. Узагальнення наукових підходів дозволяє систематизувати основні економічні підходи до забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої освіти (табл. 1).

Першим є ресурсний підхід, відповідно до якого конкурентні переваги формуються завдяки ефективному використанню матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних та інтелектуальних ресурсів. Основною метою цього підходу є забезпечення максимальної віддачі від наявного ресурсного потенціалу шляхом підвищення продуктивності праці, розвитку людського капіталу, модернізації матеріально-технічної бази та впровадження сучасних інформаційних технологій. Важливим інструментом ресурсного підходу є управління інтелектуальним капіталом, який сьогодні розглядається як головне джерело формування довгострокових конкурентних переваг університету.

Другим є стратегічний підхід, який ґрунтується на розробленні та реалізації довгострокової стратегії розвитку закладу вищої освіти. Його ключовими складовими є визначення стратегічних цілей, формування конкурентної позиції, аналіз зовнішнього середовища, управління ризиками та моніторинг результативності діяльності. Реалізація стратегічного підходу забезпечує узгодження освітньої, наукової, міжнародної та фінансової діяльності університету відповідно до змін на ринку освітніх послуг.

Важливе місце займає ринково-орієнтований (маркетинговий) підхід, який передбачає дослідження потреб споживачів освітніх послуг, формування позитивного іміджу закладу вищої освіти, розвиток бренду університету та впровадження сучасних маркетингових інструментів. Конкурентоспроможність у цьому випадку визначається здатністю університету своєчасно реагувати на зміни попиту, створювати освітні програми, що відповідають потребам ринку праці, а також підтримувати ефективну комунікацію зі стейкхолдерами.

Сучасна економіка знань зумовлює зростання ролі інноваційного підходу, який передбачає розвиток наукових досліджень, комерціалізацію їхніх результатів, створення інноваційної інфраструктури, функціонування стартап-центрів, бізнес-інкубаторів і центрів трансферу технологій. Запровадження інноваційних моделей управління сприяє диверсифікації джерел фінансування, зміцненню взаємодії університетів із бізнесом та підвищенню їхньої міжнародної конкурентоспроможності.

Одним із найбільш актуальних є фінансово-економічний підхід, що базується на забезпеченні фінансової стійкості та економічної ефективності діяльності закладу вищої освіти. Його основними напрямками є диверсифікація джерел фінансування, залучення грантових коштів, розвиток міжнародних проєктів, оптимізація структури витрат, бюджетування за результатами діяльності та використання сучасних інструментів фінансового контролінгу.

Таблиця 1. Систематизація сучасних економічних підходів до забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої освіти

Економічний підхід	Економічна сутність	Основні інструменти реалізації	Очікуваний результат
Ресурсний	Формування конкурентних переваг через ефективне використання матеріальних, фінансових, кадрових та інтелектуальних ресурсів	Управління людським капіталом, розвиток інтелектуального капіталу, оптимізація ресурсів, модернізація інфраструктури	Зростання ефективності використання ресурсів, підвищення продуктивності та якості освітньої діяльності
Стратегічний	Забезпечення довгострокового розвитку на основі стратегічного управління	Стратегічне планування, SWOT-аналіз, управління ризиками, KPI, Balanced Scorecard	Підвищення адаптивності та стійкості університету до змін зовнішнього середовища
Фінансово-економічний	Забезпечення фінансової стійкості та економічної ефективності діяльності	Диверсифікація джерел фінансування, бюджетування, фінансовий контролінг, грантова діяльність, міжнародні проекти	Зростання фінансової автономії та інвестиційної привабливості ЗВО
Маркетинговий	Орієнтація діяльності університету на потреби ринку освітніх послуг	Брендинг, маркетингові дослідження, цифровий маркетинг, розвиток репутації, CRM	Збільшення контингенту здобувачів освіти та зміцнення ринкових позицій
Інноваційний	Створення конкурентних переваг через інноваційну діяльність	Стартап-центри, бізнес-інкубатори, трансфер технологій, комерціалізація результатів досліджень	Підвищення інноваційної активності та додаткових доходів університету
Цифрово-економічний	Використання цифрових технологій для підвищення ефективності управління та освітньої діяльності	LMS-платформи, ERP-системи, Big Data, штучний інтелект, електронний документообіг	Зниження управлінських витрат, покращення якості освітніх послуг та управління
Стейкхолдерський	Формування партнерської взаємодії із заінтересованими сторонами	Дуальна освіта, партнерство з бізнесом, міжнародні консорціуми, співпраця з випускниками	Посилення практичної спрямованості освіти та розширення фінансових можливостей
Підхід сталого розвитку	Поєднання економічної, соціальної та екологічної ефективності	ESG-принципи, енергоефективність, соціальна відповідальність, інклюзивність, академічна доброчесність	Довгострокова конкурентоспроможність та стійкий розвиток університету

Джерело: узагальнено автором

Фінансова автономія університетів створює умови для більш гнучкого управління ресурсами та підвищує їхню здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває цифрово-економічний підхід, який передбачає впровадження цифрових технологій у всі напрями діяльності закладу вищої освіти. Цифровізація охоплює використання систем управління університетом, технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних, цифрових платформ навчання, автоматизації адміністративних процесів та електронного документообігу. Реалізація цього підходу забезпечує підвищення продуктивності управління, скорочення транзакційних витрат, покращення якості освітніх послуг і розширення можливостей міжнародної співпраці.

Не менш важливим є стейкхолдерський підхід, який передбачає розвиток партнерських відносин із роботодавцями, органами державної влади, місцевими громадами, міжнародними організаціями, випускниками та громадянським суспільством. Такий підхід сприяє підвищенню практичної спрямованості освітніх програм, розвитку дуальної освіти, збільшенню обсягів прикладних досліджень і залученню додаткових фінансових ресурсів.

Окрему роль відіграє підхід сталого розвитку, який інтегрує економічні, соціальні та екологічні принципи в управління закладом вищої освіти. Його реалізація передбачає забезпечення фінансової стабільності, соціальної відповідальності, енергоефективності, академічної доброчесності, інклюзивності освітнього середовища та розвитку корпоративної

культури. Такий підхід підвищує довіру до університету та зміцнює його конкурентні позиції у довгостроковій перспективі.

Проведена систематизація дозволяє зробити висновок, що жоден із зазначених підходів не забезпечує необхідного рівня конкурентоспроможності за умови їх ізольованого застосування. Найбільш ефективною є інтегрована модель економічного забезпечення конкурентного розвитку закладів вищої освіти, яка поєднує ресурсний, стратегічний, фінансово-економічний, маркетинговий, інноваційний, цифровий, стейкхолдерський та підхід сталого розвитку. Саме комплексне використання цих підходів забезпечує формування стійких конкурентних переваг, підвищення економічної ефективності діяльності університетів, зміцнення їх позицій на національному та міжнародному ринках освітніх послуг і створення передумов для довгострокового конкурентного розвитку.

Формування конкурентних переваг закладів вищої освіти є складним багатофакторним процесом, що визначається взаємодією внутрішніх ресурсів університету та зовнішніх умов його функціонування. У сучасній економіці знань конкурентоспроможність університету залежить не лише від якості освітніх послуг, а й від здатності ефективно використовувати економічний потенціал, швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати довгострокову фінансову стійкість. Узагальнення результатів сучасних досліджень дає підстави виокремити основні фактори формування конкурентних переваг закладів вищої освіти.

Першою групою є ресурсні фактори, які характеризують забезпеченість університету матеріальними, фінансовими, кадровими, інформаційними та інтелектуальними ресурсами. Визначальне значення мають рівень професійної компетентності науково-педагогічних працівників, якість людського капіталу, сучасна матеріально-технічна база, цифрова інфраструктура, наукові школи та інтелектуальна власність. Саме ефективне управління ресурсним потенціалом є основою для формування стійких конкурентних переваг.

Другу групу становлять фінансово-економічні фактори, що визначають можливості університету щодо забезпечення стабільного фінансування своєї діяльності. До них належать фінансова автономія, диверсифікація джерел фінансування, ефективність використання бюджетних і позабюджетних коштів, грантова активність, участь у міжнародних проєктах, комерціалізація результатів наукових досліджень та здатність залучати інвестиції. Фінансова стійкість забезпечує університету можливість реалізовувати стратегічні проєкти розвитку та підвищувати якість освітньо-наукової діяльності.

Важливе місце займають інноваційні фактори, що характеризують здатність університету генерувати нові знання, впроваджувати сучасні освітні технології та здійснювати трансфер результатів наукових досліджень у реальний сектор економіки. Конкурентні переваги формуються завдяки розвитку науково-дослідної діяльності, функціонуванню інноваційної інфраструктури, створенню стартапів, бізнес-інкубаторів і центрів трансферу технологій, а також активній співпраці з підприємствами.

Одним із ключових чинників сучасного розвитку виступають цифрові фактори, які охоплюють рівень цифрової зрілості університету, використання цифрових платформ управління, технологій штучного інтелекту, аналітики даних, електронного документообігу, дистанційного навчання та цифрових сервісів. Цифровізація сприяє оптимізації управлінських процесів, підвищенню ефективності використання ресурсів і розширенню доступу до освітніх послуг.

Не менш важливими є управлінські фактори, які визначають ефективність системи стратегічного управління закладом вищої освіти. До них належать якість корпоративного управління, наявність чіткої стратегії розвитку, ефективність організаційної структури, система управління якістю, механізми внутрішнього моніторингу, управління ризиками та використання сучасних методів оцінювання результативності діяльності.

Окрему групу становлять маркетингові фактори, що забезпечують конкурентні позиції університету на ринку освітніх послуг. До них належать репутація та бренд університету, позиції у міжнародних і національних рейтингах, якість комунікації зі стейкхолдерами, популярність освітніх програм, працевлаштування випускників, рівень задоволеності здобувачів освіти та роботодавців.

Суттєвий вплив на конкурентоспроможність мають міжнародні фактори, серед яких особливе значення мають академічна мобільність, участь у міжнародних дослідницьких консорціумах, реалізація спільних освітніх програм, залучення іноземних студентів і викладачів, участь у міжнародних грантових програмах та інтеграція до світового освітнього і наукового простору.

Зростає роль інституційних факторів, які визначаються державним регулюванням сфери вищої освіти, рівнем університетської автономії, нормативно-правовим забезпеченням, механізмами акредитації освітніх програм, системою зовнішнього забезпечення якості освіти та державною підтримкою інноваційної діяльності.

Узагальнення наведених факторів дозволяє зробити висновок, що конкурентні переваги закладів вищої освіти формуються внаслідок синергетичної взаємодії ресурсних, фінансово-економічних, інноваційних, цифрових, управлінських, маркетингових, міжнародних та інституційних чинників. Їх комплексне поєднання забезпечує підвищення економічної ефективності діяльності університету, зміцнення його конкурентних позицій на національному та міжнародному ринках освітніх послуг, розвиток інноваційного потенціалу та формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

На основі проведеного аналізу пропонується авторська класифікація факторів формування конкурентних переваг закладів вищої освіти за вісьмома взаємопов'язаними групами: ресурсними, фінансово-економічними, інноваційними, цифровими, управлінськими, маркетинговими, міжнародними та інституційними (табл. 2). Такий підхід, на відміну від існуючих, інтегрує внутрішні та зовнішні детермінанти конкурентоспроможності в єдину систему, що створює методичне підґрунтя для розроблення комплексного механізму управління конкурентним розвитком університетів.

Запропонована матриця демонструє, що конкурентні переваги закладу вищої освіти формуються не під впливом окремих чинників, а внаслідок їхньої комплексної взаємодії. Ресурсні та фінансово-економічні фактори створюють економічну основу розвитку; інноваційні й цифрові визначають здатність університету до модернізації та адаптації; управлінські забезпечують ефективну реалізацію стратегічних цілей; а маркетингові, міжнародні та інституційні чинники формують його зовнішню конкурентну позицію.

На відміну від існуючих підходів, запропонована матриця поєднує кожен групу факторів із конкретними індикаторами оцінювання, джерелами формування конкурентних переваг, очікуваними економічними результатами та ключовими показниками ефективності (KPI). Це дає змогу використовувати її як методичний інструмент для моніторингу конкурентного розвитку, оцінювання результативності управлінських рішень та обґрунтування стратегічних напрямів розвитку закладів вищої освіти.

Таблиця 2. Матриця оцінювання факторів формування конкурентних переваг закладів вищої освіти

Група факторів	Основні показники оцінювання	Джерело конкурентної переваги	Очікуваний економічний ефект	Ключові показники ефективності (KPI)
Ресурсні	Частка викладачів із науковими ступенями; забезпеченість матеріально-технічною базою; рівень цифрової інфраструктури	Людський та інтелектуальний капітал	Підвищення якості освітніх і наукових послуг	Індекс кадрового потенціалу; рівень забезпеченості ресурсами
Фінансово-економічні	Обсяг бюджетного та позабюджетного фінансування; частка грантових коштів; власні доходи	Фінансова стійкість та автономія	Зростання фінансової незалежності, інвестиційної привабливості	Рентабельність діяльності; коефіцієнт фінансової автономії; обсяг залучених грантів
Інноваційні	Кількість патентів; стартапів; госпдоговірних НДР; комерціалізованих розробок	Інноваційний потенціал	Збільшення доходів від інноваційної діяльності	Доходи від трансферу технологій; кількість інноваційних проєктів
Цифрові	Рівень цифровізації освітнього процесу; використання LMS; автоматизація управління	Цифровий капітал	Скорочення адміністративних витрат, підвищення продуктивності	Індекс цифрової зрілості; частка цифрових сервісів
Управлінські	Наявність стратегії розвитку; система управління якістю; управління ризиками	Організаційний капітал	Підвищення ефективності управління	Рівень виконання стратегічних цілей; ефективність управлінських процесів
Маркетингові	Попит на освітні програми; позиції у рейтингах; працевлаштування випускників	Репутаційний капітал	Зростання контингенту здобувачів освіти та партнерств	Кількість вступників; рейтинг університету; рівень працевлаштування випускників
Міжнародні	Кількість міжнародних проєктів; академічна мобільність; частка іноземних студентів	Міжнародне визнання	Зростання міжнародної конкурентоспроможності та фінансування	Кількість міжнародних партнерств; обсяг міжнародних грантів
Інституційні	Рівень університетської автономії; результати акредитації; відповідність стандартам якості	Інституційна спроможність	Підвищення довіри стейкхолдерів та стійкості розвитку	Результати акредитації; рівень відповідності ESG; індекс академічної доброчесності

Джерело: розроблено автором

Така матриця також може бути основою для побудови інтегрального індексу конкурентоспроможності ЗВО, коли кожна група факторів отримує ваговий коефіцієнт, а сукупність нормованих показників дає змогу кількісно оцінити рівень конкурентного розвитку університету та порівнювати його з іншими закладами вищої освіти. Це значно підвищить практичну цінність дослідження та відповідатиме сучасним вимогам до економічних наукових публікацій.

Конкурентний розвиток закладів вищої освіти потребує формування комплексного економічного механізму, який забезпечує ефективне використання ресурсного потенціалу, адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей розвитку. На відміну від традиційних моделей, орієнтованих переважно на фінансове забезпечення або адміністративне управління, запропонований механізм базується на інтеграції економічних, організаційних, інноваційних та цифрових інструментів управління, що забезпечують синергетичний ефект у формуванні конкурентних переваг університету.

Концептуально-економічний механізм конкурентного розвитку закладу вищої освіти доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних елемен-

тів, що функціонують на основі принципів стратегічності, адаптивності, інноваційності, економічної ефективності, цифрової трансформації, фінансової стійкості, партнерської взаємодії та сталого розвитку.

Основною метою механізму є забезпечення довгострокової конкурентоспроможності університету шляхом ефективного використання економічних ресурсів, підвищення якості освітньої та наукової діяльності, розвитку інноваційного потенціалу, зміцнення міжнародних позицій та формування фінансової автономії.

Запропонована концептуальна модель включає чотири взаємопов'язані рівні.

Перший рівень — фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. До зовнішніх факторів належать державна політика у сфері вищої освіти, міжнародна конкуренція, демографічні тенденції, цифровізація економіки, ринок праці, потреби роботодавців, розвиток технологій та міжнародна інтеграція. Внутрішнє середовище охоплює кадровий потенціал, фінансові ресурси, матеріально-технічну базу, систему управління, корпоративну культуру, науковий потенціал і цифрову інфраструктуру університету.

Другий рівень — економічні інструменти механізму. До них належать стратегічне планування, бюджетування, фінансовий контролінг, диверсифікація джерел фінансування, управління людським капіталом, цифрове управління, маркетинг освітніх послуг, грантова діяльність, інноваційний менеджмент, управління якістю освіти, партнерство з бізнесом та міжнародне співробітництво. Комплексне застосування цих інструментів забезпечує ефективне використання ресурсного потенціалу університету.

Третій рівень — процеси формування конкурентних переваг. На цьому етапі відбувається трансформація ресурсів у стратегічні конкурентні переваги шляхом розвитку освітніх програм, підвищення якості наукових досліджень, цифровізації управління, інтернаціоналізації діяльності, комерціалізації результатів наукових розробок, розвитку академічного підприємництва та зміцнення бренду університету.

Четвертий рівень — результати функціонування механізму. До основних результатів належать підвищення конкурентоспроможності закладу вищої освіти, зростання економічної ефективності діяльності, підвищення фінансової стійкості, покращення позицій у міжнародних рейтингах, збільшення обсягів наукових досліджень, підвищення рівня працевлаштування випускників, зміцнення міжнародного співробітництва та забезпечення сталого розвитку університету.

Важливою складовою моделі є система зворотного зв'язку, яка передбачає постійний моніторинг ключових показників ефективності (КПІ), оцінювання результативності управлінських рішень і своєчасне коригування стратегії розвитку залежно від змін зовнішнього середовища. Це забезпечує адаптивність механізму та його здатність підтримувати конкурентні переваги університету у довгостроковій перспективі.

Наукова новизна запропонованої концептуальної моделі полягає в інтеграції ресурсного, фінансово-економічного, стратегічного, інноваційного, цифрового, маркетингового та стейкхолдерського підходів у єдиний економічний механізм управління конкурентним розвитком закладів вищої освіти. На відміну від існуючих моделей, запропонований механізм враховує взаємозв'язок між факторами зовнішнього середовища, економічними інструментами управління, процесами створення конкурентних переваг та кінцевими результатами функціонування університету, що забезпечує комплексний характер управління його конкурентоспроможністю.

Динамічність сучасного соціально-економічного середовища, цифрова трансформація, глобалізація освітнього простору, посилення міжнародної конкуренції та необхідність інтеграції до Європейського простору вищої освіти обумовлюють потребу у вдосконаленні системи управління конкурентним розвитком закладів вищої освіти. Ефективність такого управління визначається здатністю уні-

верситету своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати раціональне використання ресурсів, впроваджувати інновації та формувати довгострокові конкурентні переваги.

На основі проведеного дослідження запропоновано комплекс взаємопов'язаних напрямів підвищення ефективності управління конкурентним розвитком закладів вищої освіти.

Першим напрямом є удосконалення стратегічного управління шляхом впровадження адаптивних моделей стратегічного планування, заснованих на сценарному аналізі, ризик-менеджменті та системі ключових показників ефективності (КПІ). Стратегія розвитку університету повинна мати гнучкий характер, враховувати зміни зовнішнього середовища та забезпечувати узгодженість освітньої, наукової, фінансової й міжнародної діяльності.

Другим напрямом є розширення фінансової автономії та диверсифікація джерел фінансування. Для забезпечення фінансової стійкості доцільно активізувати участь університетів у міжнародних грантових програмах, розвивати партнерство з бізнесом, залучати інвестиції, створювати ендаумент-фонди, комерціалізувати результати наукових досліджень та розширювати спектр освітніх і консультаційних послуг. Такий підхід сприятиме зменшенню залежності від бюджетного фінансування та підвищенню економічної самостійності закладів вищої освіти.

Третім напрямом є цифрова трансформація управління, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі бізнес-процеси університету. Використання сучасних інформаційно-аналітичних систем, технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних, цифрових платформ для управління освітнім процесом, автоматизованого документообігу та систем підтримки прийняття управлінських рішень дає змогу підвищити оперативність управління, оптимізувати використання ресурсів та покращити якість управлінських рішень.

Четвертим напрямом є розвиток людського та інтелектуального капіталу. Формування конкурентних переваг університету безпосередньо залежить від професійної компетентності науково-педагогічних працівників, їхніх цифрових навичок, дослідницької активності та міжнародної академічної мобільності. У зв'язку з цим доцільно впроваджувати сучасні системи мотивації персоналу, програми безперервного професійного розвитку, механізми підтримки молодих учених і стимулювання міждисциплінарних досліджень.

П'ятим напрямом є посилення інноваційної діяльності університетів шляхом розвитку центрів трансферу технологій, бізнес-інкубаторів, стартап-екосистем, наукових парків та інноваційних лабораторій. Важливою умовою є створення ефективної системи комерціалізації результатів наукових досліджень, що сприятиме підвищенню фінансової ефек-

тивності та зміцненню взаємодії університету з реальним сектором економіки.

Шостим напрямом є розвиток маркетингового управління та брендингу університету. Конкурентні позиції закладу вищої освіти значною мірою визначаються його репутацією, впізнаваністю бренду, якістю комунікації зі стейкхолдерами та здатністю оперативно реагувати на потреби ринку праці. Ефективне використання цифрового маркетингу, аналітики ринку освітніх послуг та системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами сприятиме підвищенню привабливості університету.

Сьомим напрямом є розширення міжнародної діяльності. Зростання конкурентоспроможності університетів значною мірою залежить від їхньої участі у міжнародних дослідницьких проєктах, академічній мобільності, спільних освітніх програмах, міжнародних рейтингах та глобальних наукових мережах. Інтернаціоналізація створює додаткові можливості для залучення фінансових ресурсів, підвищення академічної репутації та розвитку людського капіталу.

Восьмим напрямом є запровадження інтегрованої системи моніторингу конкурентного розвитку, яка ґрунтується на використанні системи ключових показників ефективності. Така система повинна забезпечувати регулярне оцінювання фінансової стійкості, результативності освітньої та наукової діяльності, інноваційної активності, рівня цифрової зрілості, міжнародної інтеграції, задоволеності стейкхолдерів і конкурентних позицій університету. Використання інтегрального індексу конкурентного розвитку дозволить своєчасно виявляти слабкі сторони діяльності та обґрунтовувати управлінські рішення.

Узагальнення запропонованих напрямів дає змогу сформулювати авторську модель підвищення ефективності управління конкурентним розвитком закладів вищої освіти, яка базується на інтеграції стратегічного управління, фінансової автономії, цифрової трансформації, розвитку людського капіталу, інноваційної діяльності, маркетингового управління, міжнародного співробітництва та системи моніторингу результативності. Реалізація зазначених напрямів забезпечить зміцнення конкурентних переваг університетів, підвищення економічної ефективності їхньої діяльності, покращення якості освітніх і наукових послуг, посилення міжнародної конкурентоспроможності та створення передумов для сталого розвитку в умовах сучасних глобальних викликів.

Практична цінність запропонованих напрямів полягає в можливості їх використання адміністраціями закладів вищої освіти під час розроблення стратегій розвитку, формування програм підвищення конкурентоспроможності, удосконалення системи управління ресурсами та створення механізмів оцінювання ефективності управлінських рішень. Запропонований підхід має універсальний характер і

може бути адаптований до особливостей функціонування державних, комунальних та приватних закладів вищої освіти.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано теоретичні та прикладні засади формування економічних підходів до конкурентного розвитку закладів вищої освіти в умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення конкуренції на ринку освітніх послуг. Встановлено, що конкурентний розвиток закладу вищої освіти є комплексним процесом, який ґрунтується на ефективному використанні ресурсного потенціалу, реалізації стратегічних пріоритетів, розвитку інноваційної діяльності та впровадженні сучасних економічних механізмів управління.

У ході дослідження визначено, що теоретичною основою конкурентного розвитку закладів вищої освіти виступають ресурсний, стратегічний, інституціональний, інноваційний та стейкхолдерський підходи, інтеграція яких забезпечує формування стійких конкурентних переваг університетів. Доведено, що сучасна модель управління конкурентоспроможністю повинна бути орієнтована не лише на забезпечення високої якості освітніх послуг, а й на досягнення фінансової стійкості, розвиток людського капіталу, цифровізацію управлінських процесів, інтернаціоналізацію діяльності та комерціалізацію результатів наукових досліджень.

Систематизація сучасних економічних підходів дала змогу виокремити ресурсний, стратегічний, фінансово-економічний, маркетинговий, інноваційний, цифровий, стейкхолдерський та підхід сталого розвитку як взаємодоповнювальні складові економічного забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої освіти. Обґрунтовано, що саме їх комплексне застосування створює передумови для підвищення ефективності функціонування університетів і забезпечує їхню адаптивність до динамічних змін зовнішнього середовища.

За результатами дослідження визначено ключові фактори формування конкурентних переваг закладів вищої освіти, до яких віднесено ресурсні, фінансово-економічні, інноваційні, цифрові, управлінські, маркетингові, міжнародні та інституційні чинники. На відміну від існуючих підходів, запропоновано їх інтегровану класифікацію, що поєднує внутрішні можливості університету із зовнішніми умовами його функціонування та може бути використана як методична основа для оцінювання рівня конкурентного розвитку.

Науковою новизною дослідження є розроблення концептуальної моделі економічного механізму конкурентного розвитку закладів вищої освіти, яка інтегрує фактори зовнішнього середовища, внутрішній потенціал університету, економічні інструменти управління, процеси формування конкурентних переваг і систему оцінювання результативності. Запропонована модель, на відміну від існуючих, базується на принципах стратегічності, адаптивності,

цифрової трансформації, фінансової стійкості, інноваційності та безперервного моніторингу ключових показників ефективності, що забезпечує комплексний підхід до управління конкурентним розвитком.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні авторської систематизації економічних підходів, матриці оцінювання факторів конкурентних переваг та концептуальної моделі економічного механізму конкурентного розвитку закладів вищої освіти. Запропоновані положення можуть бути використані керівництвом університетів під час формування стратегій розвитку, удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю, оцінювання ефективності діяльності, підготовки програм цифрової трансформації та диверсифікації фінансового забезпечення.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методики інтегрального оцінювання конкурентного розвитку закладів вищої освіти, визначенням вагових коефіцієнтів факторів конкурентоспроможності, побудовою економіко-математичної моделі оцінювання ефективності економічного механізму управління та апробацією запропонованої концептуальної моделі на прикладі українських і зарубіжних університетів. Це сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, зміцненню конкурентних позицій закладів вищої освіти та забезпеченню їхнього сталого розвитку в умовах трансформації глобального освітнього простору.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондар Ю. А., Легінкова Н. І. Особливості комунікаційного процесу в управлінні підприємством. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць*. 2021. № 3–4. С. 15–22. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2021-3-4-15-21>
2. Бондар Ю. А., Письменна М. С. Вплив соціальних комунікацій на ефективність адміністративного менеджменту. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2023. № 12. С. 63–78. <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292394>
3. Бондар Ю. А. Теоретико-методологічні засади адаптивно орієнтованої трансформації HR-процесів за умов кадрового дефіциту в українському IT-секторі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-45>
4. Гуцалюк О. М. Місце технології управління персоналом підприємства в системі менеджменту. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1 (7). С. 272–278.
5. Гуцалюк О. М. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки корпоративних інтеграційних процесів. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 144–152.
6. Гуцалюк О. М., Колодинський С. Б., Ус Г. О. Управління знаннями, конкурентоспроможністю та економічним розвитком в інноваційно-проектній діяльності освітніх закладів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 4. С. 30–35. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-4>
7. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Ремзіна Н. А. Розвиток сучасних технологій провадження діяльності підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 4 (89). С. 231–246. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246>
8. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Томарева-Патлахова В. В. Соціально-економічна безпека персоналу в системі формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2024. № 1 (12). С. 83–102. <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2024.01.083>
9. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Kotsiurba O. Formation of analytical provision of sustainable functioning of service enterprises. *Bulletin of Postgraduate education. Social and Behavioral Sciences Series*. 2022. Iss. 20 (49). P. 81–102. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-20\(49\)-81-102](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-20(49)-81-102)
10. Hutsaliuk O. M., Bondar Iu., Boiko O., Bakum I. Approaches to the strategic management of the development of medical treatment facilities. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2024. Vol. 27. P. 7–18. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-27-1>
11. Труніна І. М., Білик М. Ю. Управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 5 (38). С. 197–206. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5\(38\).197-206](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5(38).197-206)

Надійшла до редакції 07.07.2026

Прийнята до друку 26.08.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Bondar, Iu. A., & Leginkova, N. I. (2021). Peculiarities of the communication process in enterprise management. *Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series: Economics, Management and Law* [Collection of Scientific Papers], 3–4, 15–22. <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2021-3-4-15-21> [in Ukrainian].
2. Bondar, Iu. A., & Pysmenna, M. S. (2023). The influence of social communications on the effectiveness of administrative management. *International relations: theoretical and practical aspects*, 12, 63–78. <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292394> [in Ukrainian].
3. Bondar, Iu. A. (2025). Theoretical and methodological principles of adaptively oriented transformation of HR processes under conditions of personnel shortage in the Ukrainian IT sector. *Economy and Society*, 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-45> [in Ukrainian].
4. Hutsaliuk, O., M. (2014). The place of enterprise personnel management technology in the management system. *Social and labor relations: theory and practice*, 1 (7), 272–278 [in Ukrainian].
5. Hutsaliuk, O., M. (2016). Conceptual principles for ensuring economic security of corporate integration processes. *Problems of economy*, 3, 144–152 [in Ukrainian].
6. Hutsaliuk, O., M., Kolodynskyi, S. B., & Us, G. O. (2024). Knowledge management, competitiveness and economic development in innovative and project activities of educational institutions. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9 (4), 30–35. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-4> [in Ukrainian].

7. Hutsaliuk, O., M., Bondar, Iu. A., & Remzina, N. A. (2024). Development of modern technologies for the implementation of hotel, restaurant and tourism business enterprises. *Development of management and management methods in transport*, 4 (89), 231–246. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246> [in Ukrainian].
8. Hutsaliuk, O., M., Bondar, Iu. A., & Tomareva-Patlakhova, V. V. (2024). Socio-economic security of personnel in the system of formation and development of personnel potential of the enterprise. *Scientific Bulletin of the Seversk Region. Series: Education. Social and behavioral sciences*, 1 (12), 83–102. <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2024.01.083> [in Ukrainian].
9. Hutsaliuk, O., Bondar, Iu., & Kotsiurba, O. (2022). Formation of analytical provision of sustainable functioning of service enterprises. *Bulletin of Postgraduate education. Social and Behavioral Sciences Series*, 20 (49), 81–102. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-20\(49\)-81-102](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-20(49)-81-102) [in Ukrainian].
10. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu., Boiko, O., & Bakum, I. (2024). Approaches to the strategic management of the development of medical treatment facilities. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 27, 7–18. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-27-1> [in Ukrainian].
11. Trunina, I. M., & Bilyk, M. Yu. (2020). Competitiveness Management of Higher Education Institutions. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 5 (38), 197–206. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5\(38\).197-206](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5(38).197-206) [in Ukrainian].

Received: 07.07.2026

Accepted: 26.08.2026

Published: 29.09.2026

Бєлова-Рудник А. О. Економічні підходи до формування конкурентного розвитку закладів вищої освіти

У статті досліджено економічні підходи до формування конкурентного розвитку закладів вищої освіти в умовах посилення глобальної конкуренції, цифрової трансформації економіки та зростання вимог до якості освітніх послуг. Обґрунтовано, що забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої освіти є стратегічною передумовою їх сталого функціонування, підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення ринкових позицій та інтеграції у міжнародний освітній і науковий простір. Визначено ключові економічні чинники, які впливають на конкурентний розвиток закладів вищої освіти, серед яких фінансова автономія, диверсифікація джерел фінансування, ефективність управління ресурсним потенціалом, інноваційна діяльність, розвиток людського капіталу, цифровізація освітніх процесів, академічна мобільність та взаємодія із заінтересованими сторонами.

Проаналізовано сучасні підходи до формування конкурентних переваг закладів вищої освіти на основі економічних механізмів управління, стратегічного планування, маркетингових інструментів, управління якістю освітніх послуг і розвитку інноваційної екосистеми. Доведено, що підвищення конкурентоспроможності потребує комплексного використання економічних інструментів, орієнтованих на підвищення результативності освітньої, наукової та міжнародної діяльності. Особливу увагу приділено формуванню адаптивної моделі конкурентного розвитку, яка забезпечує здатність закладу вищої освіти оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовувати наявний потенціал і формувати довгострокові конкурентні переваги.

Обґрунтовано доцільність упровадження сучасних економічних підходів, заснованих на принципах стратегічного менеджменту, інноваційності, економічної ефективності та партнерської взаємодії з бізнесом, державою та міжнародними організаціями. Практична цінність дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів під час розроблення стратегій розвитку закладів вищої освіти, удосконалення механізмів управління їх конкурентоспроможністю та підвищення якості освітньої діяльності в умовах динамічних соціально-економічних змін.

Ключові слова: заклад вищої освіти, конкурентний розвиток, конкурентоспроможність, економічні підходи, стратегічне управління, фінансова автономія, інноваційна діяльність, якість освітніх послуг, цифровізація, людський капітал, економічна ефективність, сталий розвиток.

Bielova-Rudnyk A. Economic approaches to shaping the competitive development of higher education institutions

The article examines economic approaches to shaping the competitive development of higher education institutions in the context of increasing global competition, digital economic transformation, and growing requirements for the quality of educational services. It substantiates that ensuring the competitiveness of higher education institutions is a strategic prerequisite for their sustainable development, efficient use of resources, strengthening of market positions, and integration into the international educational and research environment. The study identifies the key economic factors influencing the competitive development of higher education institutions, including financial autonomy, diversification of funding sources, efficient management of resource potential, innovation activities, human capital development, digitalization of educational processes, academic mobility, and cooperation with stakeholders.

The paper analyzes contemporary approaches to building competitive advantages of higher education institutions based on economic management mechanisms, strategic planning, marketing instruments, quality management of educational services, and the development of an innovation ecosystem. It demonstrates that enhancing competitiveness requires the comprehensive application of economic instruments aimed at improving the performance of educational, research, and international activities. Particular attention is paid to the development of an adaptive model of competitive development that enables higher education institutions to respond promptly to changes in the external environment, effectively utilize their existing potential, and create long-term competitive advantages.

The study substantiates the feasibility of implementing modern economic approaches based on the principles of strategic management, innovation, economic efficiency, and partnership with businesses, government institutions, and international organizations. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed approaches to the development of strategic plans for higher education institutions, improving mechanisms for managing their competitiveness, and enhancing the quality of educational activities under conditions of dynamic socio-economic change.

Keywords: higher education institution, competitive development, competitiveness, economic approaches, strategic management, financial autonomy, innovation activity, quality of educational services, digitalization, human capital, economic efficiency, sustainable development.