

УДК 338.465.4:334.021

Наволокіна А.С.  
аспірант,

Класичний приватний університет

## КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГАЛУЗІ ВИЩОЇ МЕДИЧНОЇ ОСВІТИ ТА ЇЇ ЗАКЛАДІВ НА ЗАСАДАХ ПАРТНЕРСТВА

### АНОТАЦІЯ

У статті проаналізовано рівень якості людського розвитку та рівень конкурентоспроможності за показниками вищої освіти, професійної підготовки й охорони здоров'я. Обґрунтовано розвиток партнерських відносин у системі вищої медичної освіти для досягнення кумулятивного ефекту отримання якісної освіти та професійної підготовки, формування висококонкурентного закладу освіти. Автором запропоновано концепцію формування конкурентоспроможності вищих медичних навчальних закладів на засадах партнерства. Систематизовано пріоритетні напрями та способи вирішення стратегічних завдань у медичній освіті для підвищення конкурентоспроможності ВМНЗ. У статті сформульовано принципи тристороннього партнерства для досягнення конкурентоспроможності закладу, а також стратегічні цілі для забезпечення якісної підготовки фахівців у ВМНЗ в умовах конкуренції.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, вища медична освіта, партнерство, держава, бізнес, освітня послуга, якість, концепція, незалежність, самовідтворення.

### АННОТАЦИЯ

В статье проанализирован уровень качества человеческого развития и уровень конкурентоспособности по показателям высшего образования, профессиональной подготовки и здравоохранения. Обосновано развитие партнерских отношений в системе высшего медицинского образования для достижения кумулятивного эффекта получения качественного образования и профессиональной подготовки, формирования высококонкурентного учебного заведения. Автором предложена концепция формирования конкурентоспособности высших медицинских учебных заведений на основе партнерства. Систематизированы приоритетные направления и способы решения стратегических задач в медицинском образовании для повышения конкурентоспособности ВМУЗ. В статье сформулированы принципы трехстороннего партнерства для достижения конкурентоспособности заведения, а также стратегические цели для обеспечения качественной подготовки специалистов в ВМУЗ в условиях конкуренции.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, высшее медицинское образование, партнерство, государство, бизнес, образовательная услуга, качество, концепция, независимость, самовоспроизведение.

### ANNOTATION

The author argues the partnership in interaction between institution of higher education as independent actor in the market of educational services and the main researchers, business institution as service customers, future employers and power as a service controller and a safety guarantor of human life stimulates the competition for a "quality" medical specialist and a scientist. The article analyzes the level of quality of human development and the level of competitiveness in higher education, training and health care. The development of partnership in higher medical education system is substantiated to achieve the cumulative effect of obtaining qualitative education and training, and the formation of a highly competitive institution of higher education. The author offers the concept of forming competitiveness of higher medical educational institutions (HMEI) on partnerships. The basis is the implementation of the strategy of modern higher medical education on the principles of self-reproduction and independence. The strategy is based on the paradigm of providing quality health services. The implementation is based on the reform of higher medical education on the model of trilateral partnership "HMEI – power – business". The model

provides a platform for forming institutes, the creation of new organizational forms for the innovations introduction. The priority ranges and ways of solving strategic tasks in medical education for increasing the universities' competitiveness are systematized.

**Key words:** competitiveness, higher education, partnership, power, business, educational service, quality, concept, independence, self-reproduction.

**Постановка проблеми.** Реформування медичної освіти щодо надання автономії вищим навчальним закладам для підготовки сучасних і затребуваних кваліфікованих медичних фахівців, які надаватимуть якісні медичні послуги, посилює конкуренцію, інтеграцію вищих медичних навчальних закладів та партнерські відносини з бізнесом і державою.

Конкурентоспроможність сучасних університетів значно залежить від рівня їх ринкової орієнтації, визначення на основі результатів всебічних маркетингових досліджень стратегічних орієнтирів свого розвитку, розробки ефективної маркетингової стратегії і докладання зусиль до постійного вдосконалення своєї щоденної діяльності з метою максимального задоволення потреб цільових груп споживачів. При цьому важливим є розуміння сучасного конкурентного середовища та тенденцій розвитку сфери вищої освіти [2]. За таких умов виникає необхідність формулювання концептуальних засад розвитку конкурентоспроможності закладів, яка розглядається як здатність задовольнити потреби споживачів, забезпечуючи суспільну користь, створюючи довгостроковий нематеріальний продукт (послугу) та свій ефективний розвиток, використовуючи конкурентні переваги та вміння швидкої адаптації до змін на ринку освітніх послуг та праці.

Сучасний напрям трансформації медичної освіти та охорони здоров'я на формування середовища медичної спільноти ґрунтується на принципах селекції та підтримки носіїв нової академічної культури, інтернаціоналізації освіти і науки, комунікації. У цьому контексті кінцевим показником вдалої реформи є якість підготовки медичного фахівця та його здатність надавати сучасні якісні послуги, що відповідають головним цінностям країни – охорона, безпека та збереження життя людини. Вирішення питання якості лежить у площині вдосконалення знань та навичок випускника, що сьогодні можливе шляхом поєднання відносин навчальних закладів як самостійних гравців на ринку освітніх послуг та головних наукових дослідників, підприємницьких структур – замов-

ників послуг, майбутніх роботодавців, держави як контролера послуг та гаранта безпеки життя. Саме такий формат партнерських відносин може стати стимулом для здорової конкурентної боротьби за «якісного» медичного фахівця й науковця.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем реформування вищої освіти, питання посилення конкурентних переваг, якості медичної освіти на засадах партнерських відносин в умовах конкуренції на ринку освітніх послуг і ринку праці здійснювали такі провідні вчені, як В. Андрущенко, Н. Бутенко, В. Геєць, О. Гребешкова, В. Заруба, В. Казак, О. Каніщенко, К. Корсак, Є. Крикавський, К. Левківський, В. Луговий, Л. Мороз, С. Ніколаєнко, В. Огнев'юк, М. Портер, Д. Райко, Т. Решетілова, І. Решетнікова, А. Старостіна, М. Степко, О. Телетов, А. Федорченко, Т. Фініков, Н. Чухрай, Л. Шинкарук та інші.

**Постановка завдання.** Метою роботи є обґрунтування та розробка концепції формування конкурентоспроможності вищих медичних навчальних закладів на принципах тристороннього партнерства та стратегії реформування вищої медичної освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах глобалізаційного розвитку конкурентоспроможність економіки країни залежить від її здатності вчасно та адекватно реагувати на потреби суспільства та продукувати інновації, що є можливим лише за умови якісної системи освіти, високої якості людського капіталу та якості життя й охорони здоров'я. Незважаючи на високий ступінь охоплення населення освітою, зокрема вищою, її якість, рівень впровадження науково-дослідних розробок в українську економіку та рівень підготовки персоналу знаходяться у незадовільному стані [5]. Так, за дослідженнями ПРООН щодо рівня людського розвитку Україна у 2017 році перебувала на 88 місці у рейтингу з 189 країн, для яких вираховується Індекс людського розвитку (ІЛР).

Упродовж 1990-2017 рр. спостерігається збільшення значення ІЛР України на 6,5% (з 0,705 до 0,751), зокрема за показниками індексу. За період з 1990 до 2017 рік очікувана тривалість життя при народженні в Україні збільшилась на 2,3 роки. Середня кількість років навчання збільшилась на 2,2 роки, а очікувана кількість років навчання зросла на 2,6 роки (рис. 1). ВНД на душу населення України скоротився приблизно на 24,4% у період між 1990 та 2017 рр.

За оцінками експертів Всесвітнього економічного форуму у 2016 р. Україна за Індексом глобальної конкурентоспроможності (ІГК) посіла 85-е місце серед 138 країн світу, покращивши свої позиції на п'ять пунктів, а у 2017 році Україна посідає 81-е місце серед 137 країн світу, покращивши свої позиції на чотири пункти. Підкреслимо, що за показниками «вища освіта і професійна підготовка» і «охорона

здоров'я та початкова освіта» Україна посідає високі місця серед 137 країн – 35 і 53 відповідно, що дає можливість говорити про непоганий потенціал підвищення конкурентоспроможності. Однак, вертикальний аналіз за субіндексами показує невисокі позиції країни за рівнем «співробітництва ВНЗ та бізнесу у НДДКР» – 118 місце, «рівень підготовки кадрів» – 88 місце, «якість освітньої системи» – 56 місце у загальному рейтингу конкурентоспроможності, попри 16 місце за «рівнем охоплення вищою освітою».

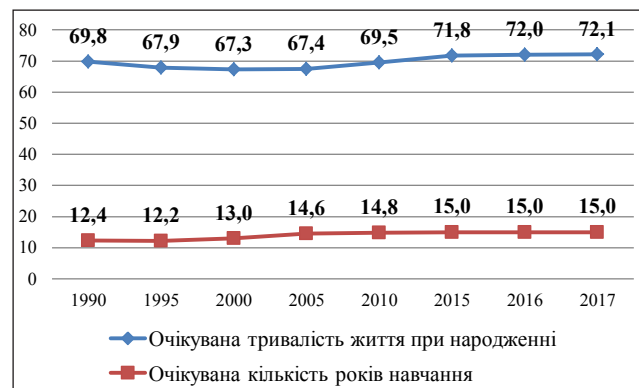


Рис. 1. Динаміка складових Індексу людського розвитку за період з 1990 до 2017 рр.

Джерело: побудовано за даними [3]

Однак, незважаючи на високі показники стану вищої освіти та охорони здоров'я у рейтингу конкурентоспроможності країни, залишається питання якісної освіти, що дасть можливість створювати нові знання, комерціалізувати їх, винаходити нові технології та застосовувати інновації. Завдяки такому підходу в розвинених країнах розвивається інноваційний потенціал та досягається високий рівень якості життя населення.

Інноваційний розвиток країни базується на створенні та впровадженні нових технологій в усіх сферах економіки та суспільного життя. При цьому максимальний ефект досягається тоді, коли такі технології продукуються всередині країни як результат ефективної роботи високоосвічених і кваліфікованих кадрів. Українська освітня система потребує вирішення низки проблем, серед яких варто виокремити такі [5]:

- неготовність вищих навчальних закладів до функціонування в умовах ринкової економіки;
- зниження якості освіти і конкурентоспроможності освітніх закладів на глобальному ринку;
- відсутність ефективного партнерства між державою, вищими навчальними закладами та бізнесом;
- невідповідність між пропозицією освітніх послуг і попитом на них з боку ринку праці;
- дефіцит висококваліфікованих кадрів;
- застаріла матеріально-технічна база.

На рівні вищої медичної освіти, а також сфери охорони здоров'я, доцільно говорити про те, що партнерство спроможне дати нову якість наданих освітніх та інших супутніх послуг, які є га-

лузевими компонентами інших сфер економіки України та науково-технологічного прогресу, інтенсифікацію інноваційних процесів, інтернаціоналізації капіталу у галузі освіти, формування зовнішніх ринків освітніх послуг тощо. Водночас розвиток партнерських відносин на основі формулювання та розвитку конкурентних переваг у системі партнерства матиме якісний результат – кумулятивний ефект якісної вищої медичної освіти, а тому висококонкурентного закладу освіти, який має стати учасником інноваційного розвитку економіки та людського розвитку країни. Досягнення такого ефекту можливе завдяки впровадженню Концепції формування конкурентоспроможності вищих медичних навчальних закладів на засадах партнерства між трьома сторонами (суб'єктами) національної економіки: університетами, державою й бізнесом (приватним сектором).

Реалізація Концепції формування конкурентоспроможності вищих медичних навчальних закладів на засадах партнерства (далі – Концепція), насамперед, має ґрунтуватися на засадах державної стратегії розвитку вищої освіти та медичної освіти, зокрема. Так, відповідно до проекту «Стратегії розвитку медичної освіти в Україні» (далі – Стратегія), реалізація якої передбачена упродовж 10 років. Стратегією проголошено, що сьогодні завданням медичної освіти є забезпечення надання громадянам якісної медичної допомоги завдяки високому рівню підготовки медичних працівників, цінностями котрих мають бути життя та здоров'я пацієнта. А якісної медичної допомоги можна домогтися шляхом зміни культурної парадигми та створення нового професійного середовища на принципах *самовідтворюваності та незалежності*.

Принцип самовідтворюваності передбачає впровадження системи диференційованого фінансування та самоуправління на рівні вищих медичних навчальних закладів при наданні освітніх послуг. Принцип незалежності передбачає розвиток власних науково-дослідницьких та виробничих платформ при підготовці медичних фахівців та академічної, фінансової й організаційної автономії закладів.

На підставі цього метою Стратегії визначено побудова якісної системи медичної освіти в Україні для забезпечення сфери охорони здоров'я медичними працівниками з високим рівнем підготовки [1]. Для досягнення мети передбачено пріоритетні напрями: якість наукових досліджень; розвиток академічної культури в медичній освіті; фінансування та управління; якість післядипломної освіти; якість вищої медичної освіти, – та способи вирішення стратегічних завдань і проблем у сфері вищої медичної освіти (рис. 4). Реалізація заходів за цими напрямками має відповідати принципам самовідтворюваності й незалежності.

Сучасний рівень конкуренції серед медичних університетів та розвиток технологій у медичній сфері, що вимагає висококваліфікованого фахівця на ринку медичних послуг зумовлює реформування вищої медичної освіти у напрямку вибору оптимальної моделі функціонування ВМНЗ як суб'єкта господарювання у конкурентному середовищі. Такою моделлю може стати модель партнерських відносин у системі «ВМНЗ – держава – бізнес».

Модель такої взаємодії запропоновано Г. Іцковіцем у формі «потрійної спіралі» як синтезу елементів. Модель передбачає платформу для формування інститутів, створення нових

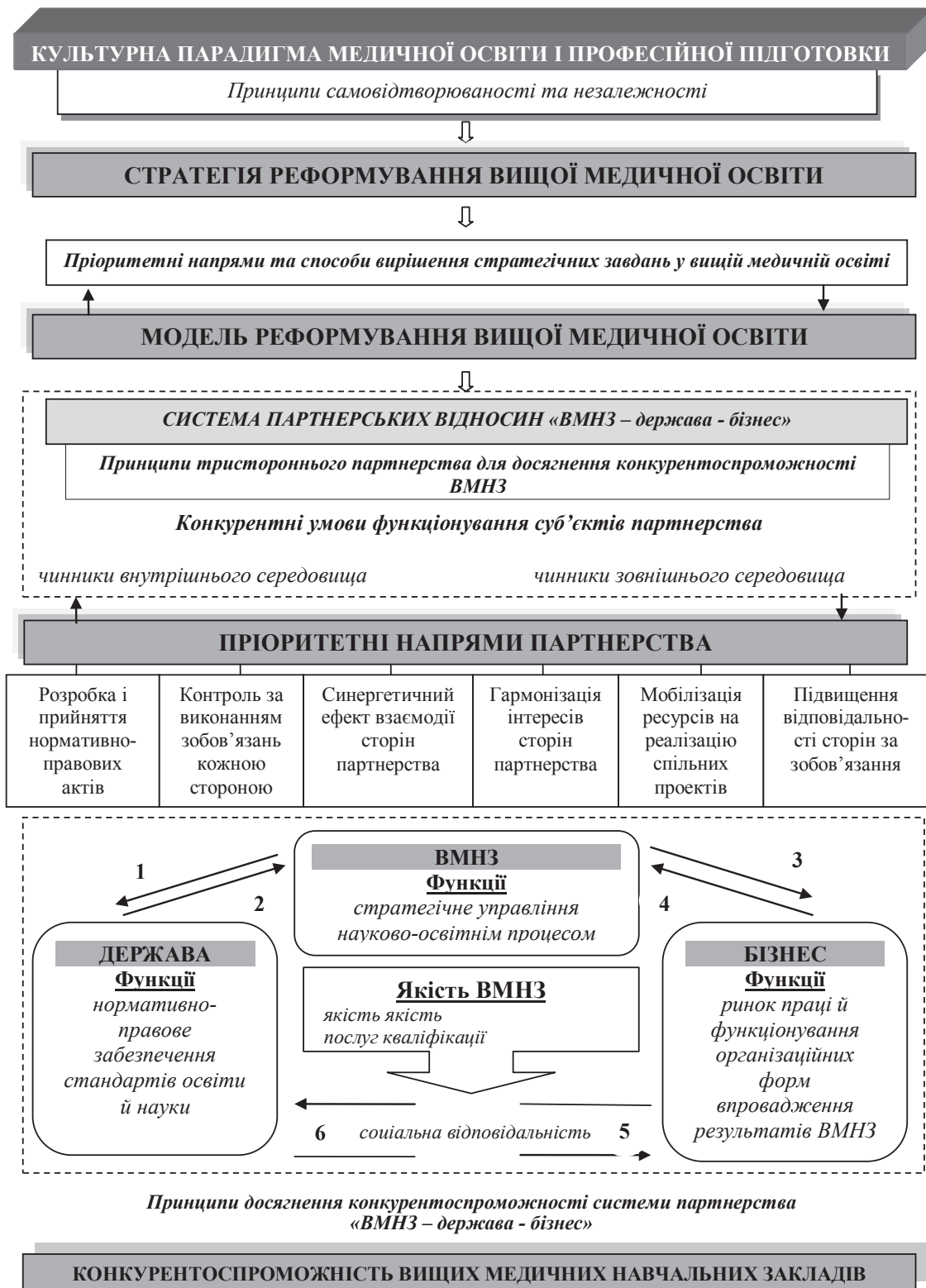


Рис. 2. Динаміка складових Індексу людського розвитку за період з 1990 до 2017 рр.

Джерело: побудовано за даними [6]

організаційних форм для впровадження інновацій. Потрійна спіраль зазвичай починається зі встановлення між університетом, бізнесом та державою взаємних відносин, в яких кожен

намагається підвищити ефективність інших [6, с. 8]. Таким чином, досягається кумулятивний ефект якості продукту діяльності суб'єктів відносин.



Примітка. Інструменти взаємодії: 1 – форми взаємодії; 2 – продукт діяльності; 3 – ресурси; 4 – продукт діяльності; 5 – ресурси; 6 – форми взаємодії.

Рис. 3. Концепція формування конкурентоспроможності галузі вищої медичної освіти та її закладів на засадах партнерства

Основа моделі «потрійної спіралі» передбачає, що в сучасному суспільстві ядром інноваційної діяльності є університет, який співпрацює з виробництвом, виконуючи деякі функції його відділів із досліджень і розвитку, і концентрує державні зусилля, пов'язані з розвитком інновацій. У системі тристоронньої співпраці вищі навчальні заклади отримують можливість, використовуючи власну матеріальну і фінансо-

ву базу, розвивати бізнес-інкубатори, навчальні підприємства з венчурним капіталом, наукові парки, консультаційні компанії тощо. Це забезпечує виконання ними реальних державних чи приватних проектів, участь студентів і викладачів у наукових дослідженнях, що фінансуються як бізнесом, так і державою. Можливість досягнення такого ефекту стимулює університет налагоджувати зв'язки та розвивати співробіт-



Рис. 4. Пріоритетні напрями та способи вирішення стратегічних завдань у медичній освіті для підвищення конкурентоспроможності ВМНЗ

Джерело: побудовано і доповнено авторами

ництво [5]. Завдяки такому співробітництву й отриманих результатів вищій навчальний заклад підвищує конкурентоспроможність на ринку надання освітніх послуг.

Система партнерських відносин «ВМНЗ – держава – бізнес» функціонує в конкурентних умовах за ознаками конкурентоспроможності соціально-економічної системи: боротьба й суперництво, відмінність/схожість, обмеженість, суб'єктність, – під впливом чинників внутрішнього (наприклад, вартість навчання, інноваційна діяльність, інформаційно-комунікаційне забезпечення навчального процесу, фінансове забезпечення, працевлаштування тощо) і зовнішнього (наприклад, рівень доходів населення, кон'юнктура ринку праці, податкова політика держави, конкуренція з боку іноземних ВМНЗ, нормативно-правова база тощо) середовища. Зазначимо, що відповідно до Концепції реформування вищої медичної освіти у системі партнерства передбачається впровадження заходів за пріоритетними напрямками та способами вирішення стратегічних завдань у медичній освіті для підвищення конкурентоспроможності ВМНЗ, що також має відповідати принципам тристороннього партнерства (табл. 1). Кожний з принципів має реалізовуватися на кожному з напрямів відповідно до стратегічної мети.

Реалізація моделі реформування вищої медичної освіти на засадах тристороннього партнерства здійснюється з пріоритетними напрямками партнерства: 1) розробка і прийняття нормативно-правових актів; 2) контроль за виконанням зобов'язань кожною стороною; 3) синергетичний ефект взаємодії сторін партнерства; 4) гармонізація інтересів сторін партнерства; 5) мобілізація ресурсів на реалізацію спільних проектів; 6) підвищення відповідальності сторін за зобов'язання.

Відповідно до визначених пріоритетних напрямів суб'єкти партнерських відносин – уні-

верситети, держава й бізнес – реалізують функції щодо якості наданих освітніх послуг ВМНЗ та якості кваліфікації медичних фахівців відповідно до принципів досягнення конкурентоспроможності системи партнерства «ВМНЗ – держава – бізнес»: готовності до змін, створення вартості, безперервного оновлення й тривалості.

Процес всередині платформи елементів (сторін партнерства) «потрійної спіралі» у функціонує на основі вирішення двох завдань у вищій медичній освіті.

По-перше, декларація обов'язків сторін партнерських відносин, спрямованих на досягнення якості ВМНЗ на засадах відповідальності, оскільки вплив держави на процеси регулювання науково-освітньої має зменшуватись.

По-друге, відносини трипартизму повинні переходити в площину ефективної співпраці (від результату), оскільки на цій основі виникає синергетичний ефект їх взаємодії.

Ефективне функціонування ВМНЗ у моделі партнерських відносин реалізується через стратегічне управління науково-освітнім процесом всередині елементу платформи та через інструменти взаємодії з державою й бізнесом. Завданням стратегічного управління у ВМНЗ є оцінювання довготривалої перспективи і створює можливість своєчасної реакції закладу на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі. В умовах конкуренції закладами вищої медичної освіти доцільно застосовувати методи стратегічного управління для ухвалення стратегічних рішень, зокрема:

- методи стратегічного планування;
- метод вибору конкурентних стратегічних позицій;
- управління методом ранжування стратегічних завдань;
- управління за слабкими сигналами.

Стратегічне планування щодо підвищення конкурентоспроможності вищих медичних на-

Таблиця 1

## Принципи тристороннього партнерства для досягнення конкурентоспроможності ВМНЗ

Принципи	Зміст
Конструктивність	Формування системи конструктивного діалогу між сторонами (ВМНЗ, державою та приватним сектором) щодо нормативно-правового забезпечення функціонування ВМНЗ у рамках медичної реформи і реформи вищої освіти та реалізації проектів, пов'язаних із впровадженням наукових досліджень.
Субсидіарність	Організаційний і правовий принцип, згідно з яким механізм управління ВМНЗ та системою надання освітніх послуг має будуватися «знизу вгору».
Взаємна довіра	Забезпечення прозорих відносин щодо фінансування й управління.
Мобілізація ресурсів	Використання ресурсів вищими медичними навчальними закладами самостійно й відповідно від якісного результату підготовки медичних фахівців та результатів наукових досліджень за інвестиційними проектами.
Селекція	Формування зацікавлених й вмотивованих сторін у реформуванні медичної освіти й випускників.
Інтернаціоналізація	Взаємодія на міжнародному та європейському рівні відповідно стандартів підготовки медичних фахівців та якості освіти.
Комунікація	Відкритість між сторонами партнерських відносин та постійний діалог щодо змін попиту й пропозиції на ринку праці й медичної науки.
Автономність	Здатність ВМНЗ самостійно приймати рішення щодо основної діяльності з надання освітніх послуг та виконання інвестиційних проектів.

Примітка: сформульовано автором

навчальних закладів має забезпечуватися політикою на рівні держави та закладу в галузі підвищення якості вищих медичних навчальних закладів. Основою такої політики має бути постійне поліпшення якості освітнього та наукового процесів з урахуванням світових тенденцій на основі ефективного зворотного зв'язку зі споживачами, постачальниками, іншими зацікавленими сторонами [4]. Основними принципами політики можна визначити:

1) підготовка конкурентоспроможних фахівців на основі компетентнісного підходу;

2) забезпечення формування системи менеджменту якості ВМНЗ з надання освітніх послуг та підтримка високої якості освітніх, наукових, виробничих і технологічних процесів університету і якості підготовки фахівців;

3) інтеграція в міжнародний освітній простір, здійснення спільних освітніх, наукових, лікувальних та інноваційних проектів і програм;

4) інтернаціоналізація університетів із підприємницькими структурами і державою щодо результатів науково-дослідної та освітньої діяльності;

5) впровадження освітніх програм європейського та міжнародного рівня шляхом удосконалення наявних технологій навчання та реалізації додаткових освітніх програм;

6) безперервне вдосконалення кваліфікації та практичної підготовки професорсько-викладацького складу, що випереджає впровадження передових освітніх та інформаційних технологій, розширення мережі клінічних і освітніх баз і технологічне вдосконалення наявних лікувально-педагогічних комплексів;

7) запровадження інноваційно орієнтованого навчального та практичного процесів підготовки медичних фахівців, створення виробничої бази для реалізації інноваційних проектів;

8) посилення провідної ролі самоуправління університету та регламентація відповідальності всіх співробітників у забезпеченні якості навчання й освіти.

Політика в галузі якості у вищих медичних навчальних закладів має реалізовуватись за рахунок ефективного функціонування системи управління якістю. Система управління якістю є невід'ємною частиною загальної культури і системи управління ВМНЗ, має поширюватись на всі рівні та процеси. Висока конкурентоспроможність випускників в галузі медицини і наукових розробок є головним критерієм ефективності політики в напрямку підвищення якості практичної підготовки медичних кадрів. Безперечним є той факт, що цілі в напрямку забезпечення якості практичної підготовки медичних кадрів вищих навчальних закладів мають розроблятися з подальшим впровадженням сучасної системи менеджменту якості і як засіб досягнення стратегічних цілей закладу (рис. 5) [1].

Серед інструментів взаємодії у системі партнерства між сторонами формами визначаються

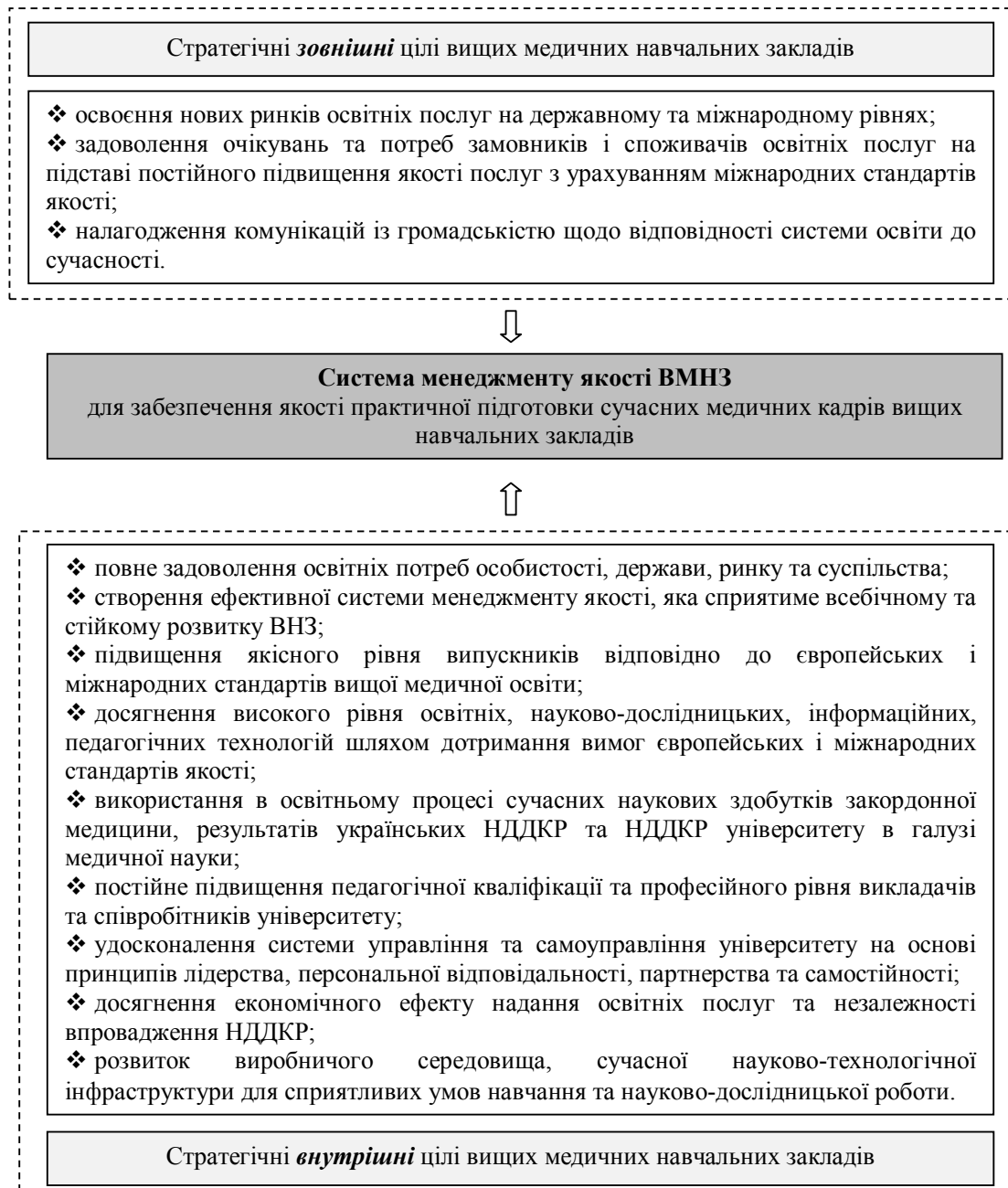
інвестиційні проекти, стратегії економічного розвитку, технопарки, технополіси, інкубатори й інші форми науково-дослідної й виробничої діяльності, інтегровані системи оцінювання якості освіти та результатів досліджень відповідно до вимог бізнесу, національні й регіональні інтегровані до міжнародної системи гранти «освіта – наука – бізнес – держава» тощо. Головним продуктом взаємодії є освітня послуга, кваліфікація випускника, наукові розробки, інформація й знання. До ресурсів взаємодії відносяться фінансові, організаційні й академічні. Зазначимо, що взаємодія на рівні держави й бізнесу має гуртуватися на принципі соціальної відповідальності, тобто на основі виховання гуманного медичного фахівця, чия діяльність спрямована на збереження людського здоров'я й життя.

**Висновки з проведеного дослідження.** Партнерські відносини у формі взаємодії навчальних закладів на ринку освітніх послуг та наукових досліджень, підприємницьких структур як замовників послуг, майбутніх роботодавців та держави як гаранта безпеки життя і здоров'я населення стимулює конкурентну боротьбу за «якісного» медичного фахівця й науковця та допомагають досягти й підтримати високу конкурентоспроможність ВМНЗ. Розвиток партнерських відносин у системі вищої медичної освіти зумовлює досягнення кумулятивного ефекту отримання якісної освіти та професійної підготовки у закладі, а також на ринку надання медичних послуг. Це дає можливість надавати освітні та супутні послуги, які є галузевими компонентами інших сфер економіки України та науково-технологічного прогресу, інтенсифікацію інноваційних процесів, інтернаціоналізації капіталу у галузі освіти, формування зовнішніх ринків освітніх послуг тощо.

В основу запропонованої концепції формування конкурентоспроможності вищих медичних навчальних закладів на засадах партнерства покладено реалізацію стратегії сучасної вищої медичної освіти на принципах самовідтворюваності та незалежності. Стратегія базується на парадигмі надання якісних медичних послуг. В основу реалізації концепції покладено реформування вищої медичної освіти через функціонування моделі тристороннього партнерства «ВМНЗ – держава – бізнес». Модель передбачає платформу для формування інститутів, створення нових організаційних форм для впровадження інновацій. Відносини між сторонами партнерства мають формуватись на основі взаємної відповідальності, що забезпечить гармонізацію їх інтересів у напрямку підвищення стандартів якості медичної освіти, рівня та якості життя людей через ефективну систему надання якісних медичних послуг. Основними принципами тристороннього партнерства для формування конкурентоспроможності ВМНЗ визначено конструктивність, субсидіарність, взаємна

довіра, мобілізація ресурсів, селекція, інтернаціоналізація, комунікація й автономність. Для досягнення конкурентоспроможності закладами вищої медичної освіти мають застосовуватися методи стратегічного управління

для ухвалення стратегічних рішень: методи стратегічного планування; метод вибору конкурентних стратегічних позицій; управління методом ранжування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами.



**Рис. 5. Стратегічні цілі для забезпечення якісної підготовки фахівців у ВМНЗ в умовах конкуренції**

Джерело: побудовано і доповнено авторами



## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балуєва О.В. Формування стратегічних напрямів діяльності вищих медичних навчальних закладів, спрямованих на удосконалення підготовки медичних кадрів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=670>.
2. Василькова Н.В. Ключові фактори успіху університетів на глобальному ринку освітніх послуг. URL: [ev.fmm.kpi.ua/article/download/80564/76148](http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/80564/76148).
3. Індекси та показники людського розвитку: Аналітична записка за країнами з оновленої статистики. URL: <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/annual-reports/hdr-2017-statistical-update.html>.
4. Модернізація вищої освіти України і Болонський процес за ред. М.Ф. Степко, Я.Я. Болюбаш, К.М. Левківський та ін.; відп.ред. М.Ф. Степко. Київ: Вид. центр МОН України, 2004. 24 с.
5. Семенець Ю.О. Партнерство бізнесу, держави та університетів як стратегічний ресурс інноваційного розвитку України. URL: [www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4798](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4798).
6. Etzkowitz, H. *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. Routledge, 2010, 176 p.
7. The Global Competitiveness Report 2017. URL: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932017.pdf>.

## REFERENCES:

1. Baluieva, O.V. (2013). Formation of strategic directions of activity of higher medical educational institutions aimed at improving the training of medical personnel. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 12, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=670>
2. Vasylykova, N.V. Key factors for the success of universities in the global market for educational services, available at: [ev.fmm.kpi.ua/article/download/80564/76148](http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/80564/76148)
3. Human Development Indices and Indicators (2017). Updated statistics. An analytical note for countries with updated statistics, available at: <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/annual-reports/hdr-2017-statistical-update.html>
4. Stepko, M.F., Boliubash, Ya.Ya., Levkivskyy, K.M. (2004). *Modernizatsiia vyschoi osvity Ukrainy i Bolons'kyj protses [Modernization of higher education in Ukraine and the Bologna process]*. Vydavnychyj tsentr MON Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
5. Semenets', Yu. Partnership of business, state and universities as a strategic resource of Ukraine's innovation development, available at: [www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4798](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4798)
6. Etzkowitz, H. (2010). *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*, Routledge, London, UK.
7. The Global Competitiveness Report 2017. URL: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932017.pdf>