

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра маркетингу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ  
ПЕРЕВАГАМИ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ»**

(за матеріалами «КНТЕУ», м.Київ)

Студента 2 курсу 5м групи

спеціальності 075

«Маркетинг»

спеціалізації «Маркетинг  
менеджмент»

Науковий керівник  
к.е.н.

Гарант освітньої програми  
д.е.н., професор

Чернявського Івана  
Сергійовича

Суслова Тетяна  
Олегівна

Монтрін Ірина Ігорівна

**Київ 2021**

## АНОТАЦІЯ

**Маркетингове управління конкурентними перевагами (за матеріалами за матеріалами ЗВО «КНТЕУ»).** – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 075 «Маркетинг», спеціалізація «Маркет» – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2021.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним, методичним і практичним аспектам управління конкурентними перевагами університету. Представлена робота дозволяє дослідити основні принципи та етапи що відбуваються в процесу управління конкурентними перевагами університетів, в роботі охарактеризовано сутність поняття «управління», а також «конкурентні переваги». В роботі надано характеристику процесів маркетингового управління конкурентними перевагами закладу вищої освіти, а також охарактеризовано його маркетингове середовище. За рахунок шляхів удосконалення маркетингового управління конкурентними перевагами стало можливим вдосконалити функціонування ЗВО «КНТЕУ», за рахунок впровадження мобільного додатку, що надасть конкурентні переваги університету на ринку освітніх послуг.

**Ключові слова:** *маркетинг, управління, конкурентні переваги, маркетингове середовище, навчальний заклад, додаток.*

## SUMMARY

**Marketing management of competitive advantages (based on materials from the Free Economic Zone "KNTEU"). - Manuscript.**

Graduation thesis on specialty 075 "Marketing", specialization "Market" - Kyiv National University of Trade and Economics - Kyiv, 2021.

The final qualifying work is devoted to theoretical, methodological and practical aspects of managing the competitive advantages of the university.

The presented work allows us to explore the basic principles and stages that occur in the process of managing the competitive advantages of universities, the paper describes the essence of the concept of "management" and "competitive advantages".

The paper describes the processes of marketing management of competitive advantages of higher education, as well as describes its marketing environment. Due to the ways to improve the marketing management of competitive advantages, it became possible to improve the functioning of the Free Economic Zone "KNTEU", through the introduction of a mobile application that will provide competitive advantages to the university in the market of educational services.

**Key words:** *marketing, management, competitive advantages, marketing environment, educational institution, appendix.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ .....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ КНТЕУ, М. КИЇВ.....	19
2.1.Аналіз маркетингового середовища КНТЕУ, м.Київ.....	19
2.2.Характеристика процесів маркетингового управління конкурентними перевагами КНТЕУ, м.Київ.....	28
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ КНТЕУ, М.КИЇВ.	33
3.1.Розробка системи конкурентних переваг закладу вищої освіти КНТЕУ, м.Київ.....	33
3.2. Формування механізму управління конкурентними перевагами КНТЕУ, м.Київ.....	38
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	51

## ВСТУП

*Актуальність випускної кваліфікаційної роботи.* Більшість сучасних закладів вищої освіти ставлять перед завдання утримувати конкурентні позиції на ринку і формувати власні конкурентні переваги, для того щоб вирізнитись з-поміж інших конкуруючих організацій.

Актуальним є те, що на ринку освітніх послуг загострюється конкурентна боротьба, в ході якої використовуються всі можливі засоби підвищення ефективності маркетингових стратегій, управління, організації, та просування освітніх послуг на ринку.

Варто зазначити, що управління конкурентними перевагами для будь-якого закладу вищої освіти - це ефективний інструмент, який забезпечує ефективний шлях діяльності в умовах мінливості галузевого ринку і непередбачуваності зовнішнього середовища. За даних умов досить складно адаптуватись університетам, та іншим закладам вищої освіти до ефективної роботи, адже постійно необхідно оновлювати і просувати власні послуги, що забезпечують конкурентні позиції на ринку, тому актуальність досліджуваної теми визначена, необхідністю дослідження управління конкурентними перевагами на ринку.

*Аналіз досліджень і публікацій.* Питання забезпечення конкурентоспроможності організацій і управління конкурентними перевагами досліджували також вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як: Я. Базилюк, Л. Балабанова, О. Білорус, В. Вергун, В. Геєць, І. Должанський, П. Друкер, О. Єлисеєва, Я. Жаліло, Д. Лук'яненко, Дж. М. Кейнс, П. Кругман, Ю. Макогон, Ю. Мацейко, К. Маркс, Є. Масленніков, А. Маршал, В. Новицький.

*Метою випускної кваліфікаційної роботи є* дослідження теоретичних засад здійснення маркетингового управління конкурентними перевагами, на прикладі закладу вищої освіти.

Відповідно до визначеної мети дослідження необхідним постає вирішення наступних завдань:

- надання характеристики теоретичних засад маркетингового управління конкурентними перевагами;
- проведення аналізу маркетингового середовища КНТЕУ, м.Київ;
- надання характеристики процесів маркетингового управління конкурентними перевагами КНТЕУ, м.Київ;
- розробити систему конкурентних переваг закладу вищої освіти КНТЕУ, м.Київ;
- сформувані механізм управління конкурентними перевагами КНТЕУ, м.Київ;

*Об'єкт дослідження* – процес здійснення маркетингового управління конкурентними перевагами.

*Предмет дослідження* – теоретичні, та практичні засади здійснення маркетингового управління конкурентними перевагами закладу вищої освіти.

*Методи дослідження.* При написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані наступні методи: абстрактно – логічний і аналітико – порівняльний, для послідовного викладення проблематики досліджуваного закладу вищої освіти; графічні методи для візуального зображення результатів дослідження; порівняльний і структурний аналіз було використано для відображення діяльності закладу освіти, системний аналіз було застосовано для аналізу структурних зв'язків між змінними або елементами досліджуваної системи.

*Інформаційна база:* теоретичною базою дослідження є монографічні матеріали; вітчизняні і закордонні праці в галузі маркетингового і стратегічного аналізу, методологічні основи маркетингового управління в діяльності підприємств, та організацій.

*Наукова новизна* одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних та практичних положень щодо маркетингового управління конкурентними перевагами в діяльності вітчизняних закладів вищої освіти.

*Практичне значення* полягає у тому, що визначені напрямки та запропоновані заходи щодо вдосконалення маркетингового управління конкурентними перевагами, що відображенні у випускній кваліфікаційній роботі, можуть бути використані для формування ефективної діяльності закладів вищої освіти в регіоні м.Київ, та в Україні.

*Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи.* Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи викладено на 56 сторінках. Зміст випускної кваліфікаційної роботи проілюстровано 15 таблицями, 11 рисунками та 4 додатками. Список використаних джерел налічує 31 найменувань.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ

Поняття конкуренції в економіці сформувалося ще в давні часи. Деякі вчені пов'язують походження цього терміна з німецьким словом «competition», а інші розглядають англійське слово «конкуренція». Однак вони, погоджуються, що своєю чергою ці поняття походять від латинського слова «conculco». З одного боку, це означає синтез та взаємопроникнення, а з іншого боку - зіткнення, відображення процесу взаємодії. Така інтерпретація терміна «конкуренція» була основною в економічній літературі, проте не було зазначено, хто вперше ввів це поняття [1].

На сьогоднішній день поняття «конкурентоспроможність» є невід'ємною частиною будь-якої організації. Серед дослідників і науковців не існує єдиного твердження, щодо характеристики даного поняття. Для вищих навчальних закладів поняття «конкурентоспроможність» означає стабільність.

На думку О. Мірошніченко та О. Крилія конкурентоспроможність в підприємницькій діяльності характеризується як система, яка впливає на реалізацію і управління товарів, чи послуг. Взаємовідносини між рівнями даної системи забезпечуються розподілом конкурентоспроможності по рівнях конкуренції від нижчого, до найвищого, одночасно існує можливість набувати специфічні характеристики незалежно один від одного [2].

Ринкові відносини вимагають розробки методів вирішення проблем ринку, дослідження різноманітних характеристик організацій в ключі забезпечення управління їх конкурентоспроможністю в маркетинговому аспекті. Надамо характеристику і визначимо сутність поняття «конкурентоспроможність» за різними джерелами у табл.1.1.

Таблиця 1.1

**Сутність поняття «конкурентоспроможність»**

Автор	Характеристика
Гончарук А.Г.	Конкурентоспроможність – це цілеспрямована діяльність організації шляхом планування, організації, обліку та контролю поведінки підприємства на різних етапах, враховуючи вплив ринкової структури та конкурентного середовища, що має на меті досягнення прибутковості, тим самим коригуючи своє положення на ринку
Воронюк Т.А.	Конкурентоспроможність – це низка стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності організації та досягнення її основної мети - задоволення попиту споживачів на товари та послуги і отримання на цій основі максимального прибутку.
Войчак А.В.	Конкурентоспроможність – це: аналіз, планування, реалізація та контроль за виконанням програм, спрямованих на створення, підтримку й розширення вигідних відносин із цільовим покупцем для досягнення цілей організації.

Джерело: складено автором на основі бібліографічних джерел [3, 4, 5].

Оскільки традиційно конкурентоспроможність трактується як зумовлене економічними, соціальними і політичними факторами стійке становище країни або її суб'єкта господарювання на внутрішньому і зовнішньому ринках, в умовах відкритої економіки конкурентоспроможність також може бути визначена як здатність організації протистояти міжнародній конкуренції, переваги якої остаточно реалізуються через торгівлю та значною мірою залежать від структурної перебудови економіки та дієвої державної політики [6].

Конкурентоспроможність формується, щонайменше, на чотирьох самостійних, але взаємопов'язаних рівнях, чотирирівнева схема включає [6]:

- 1.Товарний (конкурентоспроможність реалізованих товарів і послуг);
- 2.Мікрорівень (конкурентоспроможність організація, фірма, підприємство.
- 3.Мезорівень (підприємство, регіон, галузь), де складаються передумови для конкурентоспроможності бізнесу; об'єднання товаровиробників (організація, фірма, підприємство) галузі.



4.Макрорівень - (країна) головний майданчик, на якій створюються умови для національної конкурентоспроможності держави.

В. М. Бондаренко вважає, що конкурентні переваги - «це економічні відносини суб'єктів господарювання, що виявляються як перевага над конкурентами на ринку за умов, коли існує вплив на зовнішнє середовище». У його роботах розкрито подвійну природу сутності конкурентної переваги, що поєднується з впливом різноманітних чинників і факторів. [7].

Таким чином, аналіз літератури дозволяє виділити властивості конкурентних переваг в системі управління конкурентоспроможності, що [7; 8; 9; 10; 11; 12]:

- можуть з'являтися за наявності діючих конкурентів;
- носять відносний характер, в межах пропонованих послуг, чи товарів відповідно до часу;
- володіють подвійною природою (факторна і конкурентна);
- формуються за рахунок попиту споживачів;
- мають володіти ексклюзивною цінністю;
- повинні мати низку можливостей, щодо відтворення конкурентами.

На нашу думку можна доповнити викладений перелік наступними характеристиками поняття «управління конкурентоспроможністю» [13; 14; 15]:

- 1) конкурентні переваги організацій завжди задовольняють потреби цільових груп споживачів;
- 2) конкурентні переваги можуть бути очевидними (зрозумілими) для споживача;
- 3) конкурентні переваги повинні бути істотними (мати вагу в очах споживача).

Вчені вважають, що в системі конкурентних відносин можна виділити такі рівні: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна перевага, конкурентна стратегія. Відобразимо перелік графічно на рис.1.1.



*Рис.1.1. Зв'язок понять в системі конкурентних відносин організації*

*Джерело: складено автором на основі аналізу [13; 14; 15]*

Дослідження співвідношення понять «конкуренентоспроможність» і «конкуренентні переваги» дозволяє зробити наступні висновки:

1) Під конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання розуміється здатність споживачів задовольняти запити споживачів нарівні з конкурентами. Якщо ця здатність вища за конкурентну, можна говорити про наявність конкурентної переваги.

2) У конкурентній боротьбі виграє не конкурентоспроможність, а конкурентна перевага - суттєва відмінність між послугами, наданими організацією, визнаною цільовою аудиторією, і подібними продуктами конкурентів.

3) Наявність «чистої конкурентної переваги» не забезпечує конкурентоспроможність, проте наявність конкурентоспроможності є обов'язковою умовою існування «чистої конкурентної переваги». Конкуренентоспроможність - є базою для формування і використання «чистих конкурентних переваг».

Особливості конкурентних переваг в діяльності організацій, перш за все проявляються через такі характеристики:

- можливість організації ефективно застосовувати існуючі ресурси;
  - ефективність управління конкурентними підприємницькими бізнес-процесами;
  - необхідність і попит на пропоновані послуги організації;
  - особливості обслуговування цільових груп;
  - наявність програм лояльності, знижок або спеціальних умов для цільової аудиторії.
- Конкурентні переваги поділяються на зовнішні і внутрішні:

До зовнішніх конкурентних переваг належать: імідж організації; співвідношення ціни та якості послуг; широкий асортимент послуг; особливості обслуговування споживачів; сприймання споживачами інновацій організації.

Внутрішні конкурентні переваги: організаційно-управлінський потенціал; маркетингова, фінансова, інвестиційна та інноваційна діяльності організації.

Основною метою забезпечення ефективної системи маркетингового управління конкурентними перевагами організації є досягнення дієвих переваг, їх можна забезпечити за допомогою впровадження 5 етапів [16,17]:

Перший етап передбачає ставлення до організації, що допомагає визначити типи споживачів/замовників чи ділових партнерів, орієнтуватися на бренд і сформувавши критерії відбору, характерні для конкретного типу споживачів. Він також аналізує мотиви спонукання споживачів або інших суб'єктів до придбання товарів/послуг організації, збирання інформації та дослідження організації ринкової конкуренції.

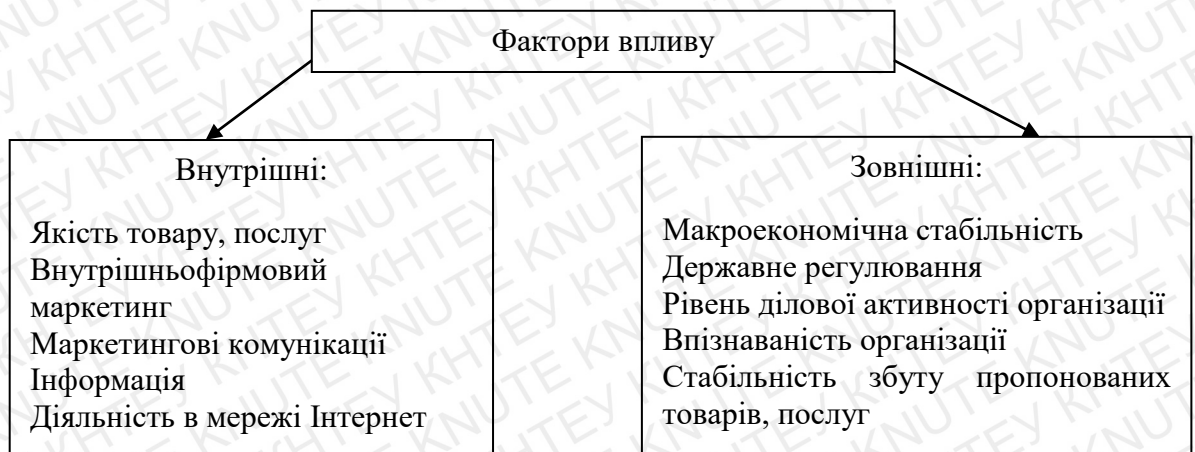
Другий етап бере участь у визначенні характеристик та унікальності послуги на рівні споживчих переваг.

Третій етап характеризується визначенням потенціалу організації для ефективного створення своїх активів.

Четвертий етап забезпечує визначення ідентичності, що дозволяє визначити напрямок розвитку та виділити організацію на галузевому ринку.

П'ятий етап – вибір стратегії, прийнятої для досягнення конкурентоспроможності в маркетингу, здійснюється за такими критеріями: маркетингове середовище; ресурси організації.

Проте не слід забувати, що ефективність управління маркетинговою конкурентоспроможністю в розвитку стратегії організації повинно підтверджуватись за рахунок належної якості послуг і належного забезпечення потреб споживачів. Можливе дотримання конкурентоспроможності організацій повинно бути спрямоване на конкурентні переваги різних життєвих циклів(рис.1.2), що доповнюються моніторингом змін в споживчій поведінці, передбаченням появи нових потреб, підтриманням стратегічної гнучкості і високій швидкості адаптації бізнесу до мінливого середовища.



*Рис.1.2 Фактори формування конкурентних переваг*

*Джерело складено автором на основі [18]*

Оцінка впливу зазначених факторів і управління ними дозволить організації займати вигідне становище не тільки на внутрішньому ринку, але і зовнішньому. Тепер слід розглянути фактори маркетингового управління конкурентними перевагами короткострокових і довгострокових періодів (табл.1.2). Наявність і основні параметри маркетингового управління конкурентними перевагами визначаються системним впливом безлічі різноспрямованих і діючих з різною силою факторів зовнішнього і

внутрішнього середовища, причому для різних видів конкурентних переваг набір цих факторів буде різним. Облік цих факторів необхідний в процесі прийняття управлінських рішень щодо підтримки, розвитку і формування конкурентних переваг. Щоб бути конкурентоспроможними на ринку в довгостроковій перспективі, організація повинна мати вдосконалені конкурентні переваги стратегічного рівня, а також реалізувати оптимальну стратегію розвитку. Формування конкурентних переваг має базуватися на прогнозуванні привабливості сфери бізнесу і його перспективної прибутковості [19].

Таблиця 1.2

**Фактори управління маркетинговими короткостроковими і довгостроковими конкурентними перевагами**

Назва фактору	Опис
Фактори, що створюють тимчасову конкурентну перевагу	Наявність доступу до недорогих засобів просування бренду організації, розробка рекламних кампаній.
Фактори довготривалої конкурентної переваги	Інтенсифікація використання внутрішніх ресурсів (операційна ефективність, рівень автоматизації виробництва і управління, застосування ресурсозберігаючих технологій), неповторність і новаторство (у маркетингових процесах, поданні послуг на ринок, методах управління).

Джерело складено автором на основі [19]

Відповідно до ресурсного підходу основою стійкої маркетингової конкурентної переваги є унікальне поєднання можливостей і ресурсів, що формують ключову конкурентоспроможність організації, створюють споживчу вартість товарів і послуг, визначають унікальність організації в конкурентному середовищі. Виявлення та використання цих унікальних активів, ресурсів і можливостей дозволить організації створити стійку конкурентну перевагу [11].

Саме фактори першої групи становлять основу формування унікальних можливостей і компетенцій підприємства, які створюють його конкурентні переваги. Основу стійких конкурентних переваг організації становлять сфери

його ключових компетенцій, які формуються виходячи з його здібностей використовувати наявні ресурси, створюючи додаткову споживчу цінність. Загальна логічна схема моделі системи маркетингового управління конкурентними перевагами підприємства зображено на рис.1.3.



*Рис.1.3 Модель системи маркетингового управління конкурентними перевагами організації*

*Джерело складено автором на основі [20]*

Ознаками стійких конкурентних переваг є унікальність, складність копіювання, стійкість, перевага перед конкурентами, універсальність [9]. Слід акцентувати увагу на тому, що відповідно до постулатів ресурсного підходу стійкі маркетингові конкурентні переваги визначаються унікальним поєднанням здібностей і ресурсів організації, що створюють споживчу цінність і визначають унікальність організації в конкурентному середовищі.

Управління маркетинговими конкурентними перевагами залежить від процесів розроблення і втілення різноманітних заходів відносно аналізу, моніторингу, підтримання лояльних взаємовідносин із споживачами і

замовниками, що у результаті збільшує можливості організації та величину отриманого прибутку.

Одним із ефективних інструментів управління маркетинговими конкурентними перевагами в діяльності вітчизняних організацій є бенчмаркінг.

Бенчмаркінг – являє собою систематичний процес, щодо вивчення і оцінки продуктів, бізнес-процесів, організаційних структур, фінансових показників, а також стратегій розвитку компаній. Метою бенчмаркінгу виступає удосконалення функціонування організації на ринку і покращення конкурентного становища [20].

Особливостями використання бенчмаркінгу для маркетингового управління конкурентними перевагами є [21]:

- на основі результатів аналізу показників, функцій, процесів і стратегій інших організацій можна вдосконалити бізнес-процеси компанії з мінімальними фінансовими витратами;
- використання досвіду конкурентів та успішних організацій у неконкурентному середовищі дозволяє знизити витрати, збільшити прибуток та оптимізувати вибір бізнес-стратегії;
- орієнтація на кращі практики з подальшим синергуванням результатів дозволяє досягати рівня конкурентів і перевершити його. Маркетингове управління конкурентними перевагами за допомогою бенчмаркінгу полягає у дотриманні системи, що складається із 7 етапів (табл.1.3).

*Таблиця 1.3*

**Маркетингове управління конкурентними перевагами за рахунок бенчмаркінгу**

Перший етап	запровадити план дій маркетингового управління;
Другий етап	визначити напрями конкурентних переваг;
Третій етап	зібрати і проаналізувати дані конкурентних організацій;
Четвертий етап	обрати еталон для порівняння, лідерів конкурентного ринку;
П'ятий етап	визначити перелік показників, за якими здійснюватиметься оцінка;
Шостий етап	сформувати команду спеціалістів;
Сьомий етап	обрати об'єкт – організацію.

Джерело: складено автором на основі [22]



Загалом слід зазначити, що до цього часу не розроблено уніфікованої методики оцінювання конкурентоспроможності організацій та освітніх послуг, що обумовлене складністю та різноплановістю продуктового ряду більшості організацій. Вважаємо за доцільне для оцінки маркетингового управління конкурентними перевагами застосовувати принципи, які запропоновано Харчук Т.В. [23]:

- в основному використовують кількісні методи оцінки (кількість показників найменша, але достатня для дотримання принципу комплексності);

- використовуючи організаційну статистику, одна людина може збирати інформацію, інша – розраховувати показники, а третя – перевіряти роботу перших двох;

- застосування індикаторів для формування комплексних методів (оцінка конкурентоспроможності з урахуванням політичного, соціального, екологічного, технологічного та економічного розвитку);

- ідентичність структури формули оцінки конкурентоспроможності організації та структури формули оцінки послуг та організації для визначення важливості показників конкурентоспроможності;

- річна оцінка конкурентоспроможності організації;

- сформовані майбутні стратегічні плани розвитку.

Вітчизняні вчені зосереджуються на аналізі комплексних ключових параметрів організацій, тому називають це найбільш ефективним методом оцінки конкурентоспроможності. Тому, виходячи з наукового методу групування існуючих методів дослідження, усю сукупність доступних методів оцінки конкурентоспроможності організації можна систематизувати таким чином: матричні, графічні, індексні, аналітичні, комплексні, експертні.

Вітчизняні вчені зосереджуються на аналізі всього спектру найважливіших параметрів компанії, тому вони називають це найбільш ретельним способом оцінки конкурентоспроможності. Так, на основі вивчення наявних наукових підходів до групування досліджуваних методів

всю сукупність наявних методів оцінювання конкурентоспроможності організації можна систематизувати таким чином: матричні, графічні, індексні, аналітичні, комплексні, експертні (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Методи оцінювання конкурентоспроможності організації

Джерело: складено автором за джерелом [24]

Матричний метод оцінки конкурентоспроможності організації заснований на використанні матриць, які представляють собою списки елементів, розміщених у рядках і стовпцях. Хоча таким чином не можна оцінити загальну конкурентоспроможність організації, це дає можливість

проаналізувати окремі аспекти діяльності, бізнес-середовища та ринкової позиції та визначити основний напрямок подальшого розвитку.

Для оцінки конкурентоспроможності організації також широко використовуються графічні методи. Графічні методи дозволяють за допомогою графічних об'єктів (креслень, графіків, діаграм тощо) отримати досить високий рівень загальних висновків у динаміці. Загалом переваги використання графічних методів для оцінки конкурентоспроможності вищих навчальних закладів відносно прості, але використання цих методів не позбавлене недоліків. Зокрема, графічний метод оцінки конкурентоспроможності не може встановити загальне значення конкурентоспроможності організації, а також не може передбачити майбутні зміни в конкурентоспроможності.

Індексний метод більш складний в оцінці конкурентоспроможності. Впровадження індикаторних методів зазвичай здійснюється в кілька етапів. Основою для порівняння можуть бути галузеві показники, показники лідерів ринку навчальних закладів або ретроспективні показники навчальних закладів.

Аналіз або розрахунковий метод оцінювання конкурентоспроможності освітніх закладів заснований на виконанні розрахунково-аналітичних операцій з використанням вихідних даних. При цьому, залежно від конкретного методу аналізу, застосування цих методів може включати прості арифметичні дії та досить складні обчислення. Перевага такого підходу полягає в тому, що він дає найбільш достовірну та точну інформацію про «вузьке місце» конкурентоспроможності організації, її сильні сторони та найширший перелік порівняльних переваг.

Підсумовуючи, зазначимо, що конкурентоспроможність - це явище, органічно властиве ринкової системи господарювання, при якому одні організації в силу наявності деяких ключових переваг перед іншими мають здатність найкращим чином задовольнити потреби ринку і тим самим досягають на ньому панівного становища.

В першому розділі випускної кваліфікаційної роботи було встановлено, що у числі ключових передумов, що забезпечують той чи інший рівень конкурентоспроможності можна виділити такі фактори - якість, ціна, використання власної впізнаваності. Дослідження особливостей управління маркетинговими конкурентними перевагами організацій є досить важливим не лише для підприємців, а і для розвитку економічного потенціалу держави, охарактеризовані особливості маркетингового управління конкурентними перевагами, допоможуть створити ефективну конкурентоспроможну стратегію, що в свою чергу допоможе утримувати лідерські позиції організації на ринку.

Під час проведення даного дослідження було висвітлено сутність поняття «управління конкурентними перевагами» і встановлено, що даний процес є виявленням переваг над конкурентами в різноманітних сферах діяльності, що вимірюються економічними показниками. Дані переваги мають порівняльний, але не абсолютний характер. Конкурентні переваги організації можуть забезпечити підтримання фінансових показників організації, забезпечувати постійну впізнаваність на ринку.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ КНТЕУ, М. КИЇВ

### 2.1. Аналіз маркетингового середовища КНТЕУ, м.Київ

Досліджуючи маркетингове середовище освітніх закладів і їх діяльності, варто зазначити, що основою для проведення аналізу є статистичні показники діяльності.

Так згідно даних Державної служби статистики України на початку 2019 навчального року на ринку України діяльно 289 ЗВО третього-четвертого рівнів акредитації, кількість студентів, що здобували вищу освіту в даних закладах становила 1330 тис.осіб. Більш детально зобразимо статистичні дані по ринку ЗВО України у табл.2.1.

*Таблиця 2.1.*

#### Характеристика ринку освітніх закладів і супутніх показників

Статистичні показники	Навчальний рік				
	01.01.2011	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019
Кількість закладів	349	277	288	287	289
У них студентів, тис.	2129,8	1438,0	1375,2	1369,4	1330,0
За денною формою навчання	1250,2	935,1	938,2	946,9	932,7

Джерело: складено автором на основі аналізу джерела [25; 26]

Як бачимо з табл. 2.1, станом на початок 2016 року кількість вищих навчальних закладів зменшилась на 20,63%, що пов'язано із втратою державного контролю над частиною території, а в наступні роки можна спостерігати тенденцію до зростання на 4,33%.

Також згідно даної таблиці можна спостерігати наявне зменшення

студентів ЗВО, у встановлений період скорочення склало 108 тис.осіб.

Скласти загальне уявлення про якісні показники освітніх послуг, що надаються ЗВО України, можна на основі рейтингів університетів. Рейтинг університетів формується за такими умовами: аналіз якості науково-педагогічного потенціалу, аналіз якості навчання, аналіз міжнародного визнання, аналіз інтегрального показника діяльності вищого навчального закладу.

При складанні рейтингів експерти беруть до уваги сучасні тенденції розвитку університетів Європейського простору вищої освіти. Якісні показники освіти відбивають рейтинги цитованості наукових статей викладачів та співробітників ЗВО, наприклад «Scopus». Експерти наголошують, що «однією із головних тенденцій в системах ранжування університетів є знаходження балансу між створенням нових, критичних знань, результатів досліджень та інновацій і практичною трансформацією цих напрацювань у розвиток сучасного суспільства» [12]. Детальніше рейтинг привабливості регіонів для вступу в ЗВО зображено у рис.2.1.

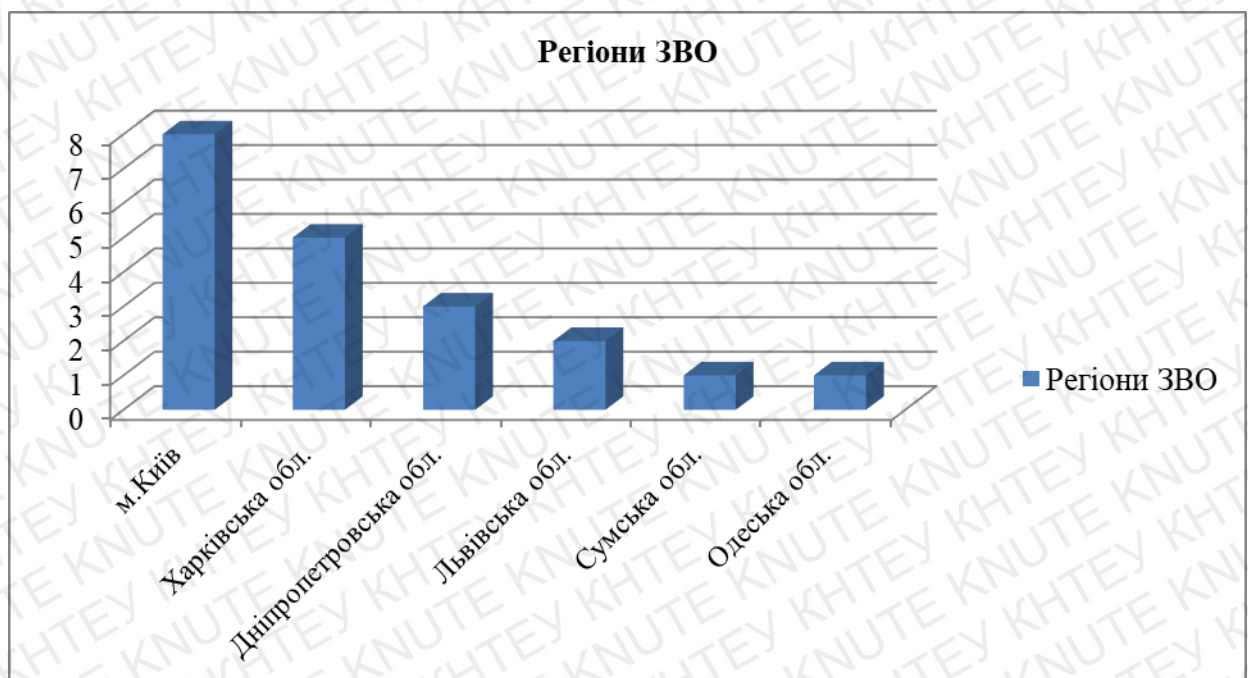


Рис.2.1 Рейтинг привабливості регіонів для вступу в ЗВО

Джерело: складено автором на основі аналізу джерела [25; 26]

В Україні на сьогоднішній день існує рейтинг вишів, що формується на підставі поданих заяв абітурієнтів, серед даних вишів є також досліджуваний ЗВО «КНТЕУ», більш детальний рейтинг станом на 2021 рік сформуємо у табл.2.2.

Таблиця 2.2

**ТОП-10 ЗВО «України» за абітурієнтами станом на 2021 рік**

Рейтинговий номер	Назва ЗВО
1	Київський національний університет імені Тараса Шевченка (1 місце у рейтингу)
2	КПІ імені Ігоря Сікорського (2 місце у рейтингу)
3	Львівський національний університет імені Івана Франка (3 місце у рейтингу)
4	Національний університет "Львівська політехніка" (4 місце у рейтингу)
<b>5</b>	<b>Київський національний торговельно-економічний університет (5 місце у рейтингу)</b>
6	Національний авіаційний університет (6 місце у рейтингу)
7	Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (7 місце у рейтингу)
8	Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (8 місце у рейтингу)
9	Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова (9 місце у рейтингу)
10	Національний університет біоресурсів та природокористування України (10 місце у рейтингу)

Джерело: проаналізовано автором за рахунок джерела [25; 26]

Досліджуваний ЗВО «КНТЕУ» у рейтингу ТОП-10 виявився на 5 місці за вибором абітурієнтів. Більш детально охарактеризуємо емпіричну базу дослідження - Київський національний торговельно-економічний університет (скорочення КНТЕУ) - вищий навчальний заклад України III-IV рівнів акредитації [26].

Історично КНТЕУ було створено після започаткування Київської філії Всесоюзного заочного інституту радянської торгівлі у 1946 році. При створенні Міністерства торгівлі СРСР і підпорядкуванням йому навчальних закладів, розташованих на території України, згідно з постановою Ради Міністрів СРСР № 50 від 14 січня 1959 року Київська філія Всесоюзного заочного інституту радянської торгівлі була підпорядкована Харківському

інституту радянської торгівлі, в тому ж році - Донецький інститут радянської торгівлі.

Вищий навчальний заклад КНТЕУ було зареєстровано за національним статусом у 2002 році, за юридичною адресою Україна, м.Київ, вул.Киото, буд.19. Керівником даної організації впродовж довгого часу залишається Мазаракі А.А. На момент останнього поновлення даних статус організації не перебуває в процесі припинення. Основним видом діяльності КНТЕУ є 85.42 вища освіта.

Серед працівників організації «КНТЕУ» варто відзначити, що більшу частку займають викладачі і наукові співробітники. Організаційна структура ЗВО «КНТЕУ» є різноманітною адже передбачає підготовку студентів за різними напрямками.

Детальніше загальний управлінський склад ЗВО «КНТЕУ» зобразимо у рис.2.2.

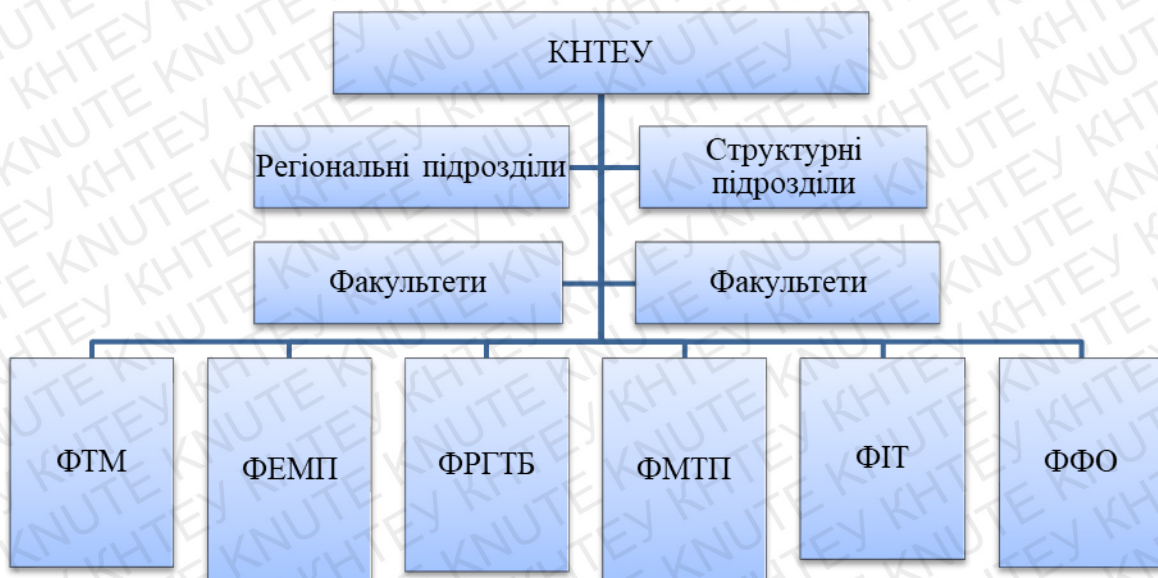
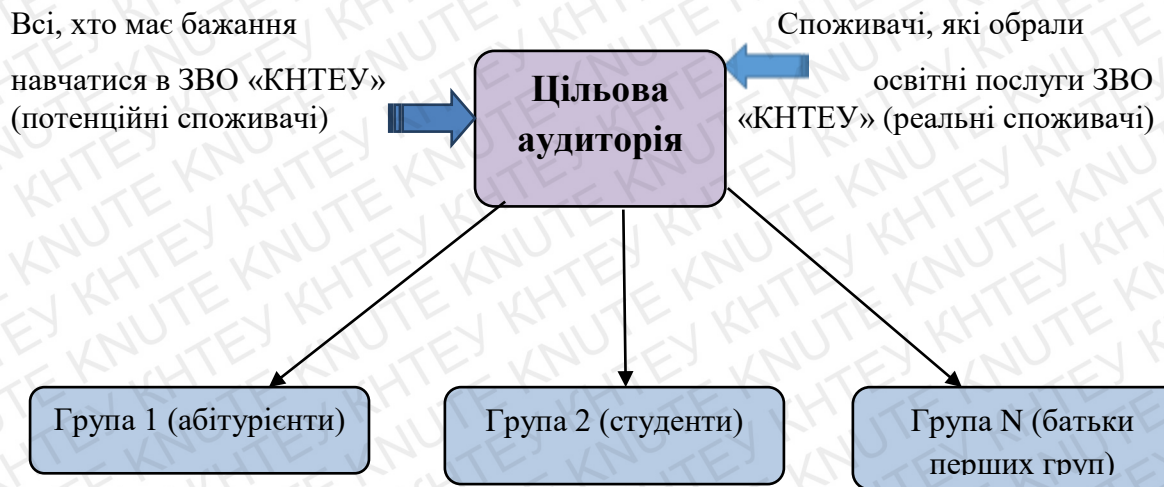


Рис.2.2 Управлінський склад ЗВО «КНТЕУ»

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності закладу освіти



На маркетингову діяльність ЗВО «КНТЕУ» значний вплив має цільова аудиторія, схематично відобразимо її характеристику у рис.2.3.



Більш вузькі групи споживачів в межах однієї цільової аудиторії, які відрізняються між собою за мотивами або особливостями поведінки під час вступу до ЗВО «КНТЕУ». Вони складаються для більш чіткого розуміння каналів просування освітніх послуг на конкурентному ринку

*Рис.2.3 Характер впливу цільової аудиторії на маркетингову діяльність ЗВО «КНТЕУ»*

*Джерело: складено автором на основі аналізу цільової аудиторії*

ЗВО «КНТЕУ» при визначенні власної цільової аудиторії і формуванні маркетингових звернень на неї користується наступними критеріями:

- демографія (стать студента, вік студента, сімейний статус, попередня освіта);
- географія (місце проживання студента, особливості регіону де він проживає);
- економічні показники (вартість навчання за спеціальністю обраною студентом);
- психологічні показники (характер студента, його основні цінності).

На досліджуваний університет «КНТЕУ» впливає безліч факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, для їх дослідження необхідно

сформувати PEST-аналіз, що є ідентифікатором впливу різноманітних факторів на діяльність навчальних закладів у табл.2.3.

Таблиця 2.3

**PEST-аналіз університету «КНТЕУ»**

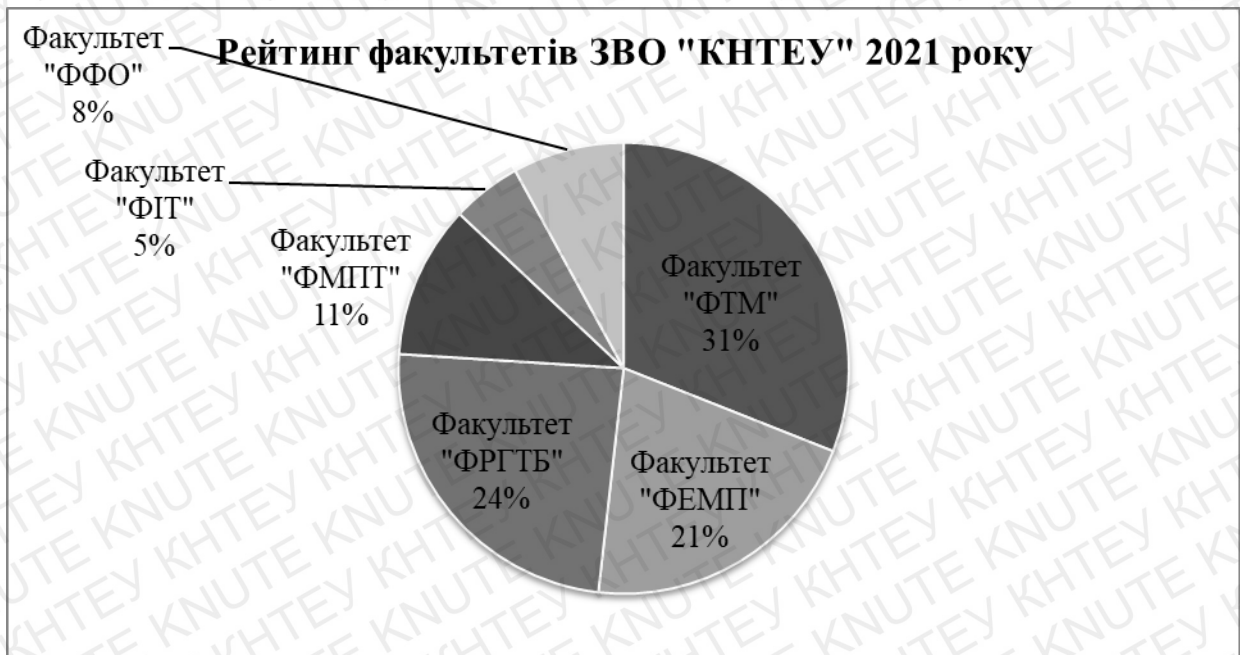
Групи факторів	Характеристика
Економічні фактори	1.Нестабільна економічна ситуація; 2.Незначні витрати з боку держави на підтримку національних університетів; 3.Низький рівень фінансування освіти в Україні; 4.Низькі заробітні плати викладачів.
Соціальні фактори	1.Недостатній рівень зацікавленості абітурієнтів в поглибленому навчанні; 2.Мала проінформованість населення про зміни в освітніх послугах; 3.Мала кількість бажаючих до вступу на освітній рівень «Магістр».
Політичні фактори	1.Нестабільність у державі; 2.Мала адаптованість нормативно-правової бази до європейських освітніх стандартів; 3.Вимога у вдосконаленні кваліфікацій викладачів у країнах ЄС; 4.Карантинні обмеження.
Технологічні фактори	1.Динаміка науково-технологічного процесу; 2.Темпи науково-дослідницької діяльності університетів; 3.Цифровізація освітніх послуг.

Джерело: складено автором на основі [25; 26]

Для подальшого дослідження маркетингового середовища навчального закладу, на підставі проведення анкетного опитування серед майбутніх вступників охарактеризуємо найбільш значимі факультети ЗВО «КНТЕУ».

Вибірка проводилась через опитування майбутніх вступників телеграмм-чату «Абітурієнт КНТЕУ», всього приймало участь 100 осіб, для визначення найбільш популярних до вступу факультетів сформуємо рис.2.4.

Питання даної анкети стосувались пріоритетності факультетів при вступі до університету «КНТЕУ» за бажаними спеціальностями.



*Рис.2.4 Результат анкетного опитування майбутніх абітурієнтів ЗВО «КНТЕУ»*

*Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності закладу освіти*

Отже, як бачимо згідно рис.2.4 найбільш популярними факультетами для вступу ЗВО «КНТЕУ» (ТОП -3) є:

- факультет торгівлі та маркетингу – 31% вибору за абітурієнтами;
- факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу – 24% вибору за абітурієнтами;
- факультет економіки маркетингу, та права – 21% вибору за абітурієнтами.

На думку абітурієнтів для них актуальні при навчального закладу закладу наступні фактори, що зобразимо у табл.2.4:

*Таблиця 2.4*

### **Найбільш вагомі фактори при виборі ЗВО абітурієнтом**

Фактор	Вагомість
Вибір фаху абітурієнтом	0,1
Ліцензії на надання освітніх послуг ЗВО	0,05
Репутація на ринку освітніх закладів	0,15
Термін роботи ЗВО	0,15
Тривалість навчання в ЗВО	0,05

## Продовження табл.2.4

Ціна навчання	0,1
Кваліфікація викладачів	0,2
Обладнання та технології вищого навчального закладу	0,05
Асортимент навчальних послуг	0,1
Географічне розташування ЗВО	0,05
Разом	1

Джерело: складено автором

Географічне розташування та наявність ліцензій не грає ролі при виборі навчального закладу. Це можна пояснити тим, що цільова аудиторія (абітурієнти) більше стурбовані результатом навчання. Для більш детального аналізу маркетингового середовища ЗВО «КНТЕУ» проведемо оцінку конкурентних вишів на ринку м.Київ, за вище встановленими рейтинговими показниками, результат відобразимо у табл.2.5.

Таблиця 2.5

## Балова оцінка конкурентів ЗВО «КНТЕУ»

Фактор	Вагомість	«КНУ»	«КП»	«КНТЕУ»	«КНЕУ»	«КНУ»	«КП»	«КНТЕУ»	«КНЕУ»
Вибір фаху абітурієнтом	0,1	5	5	4	4	0,5	0,5	0,4	0,4
Ліцензії на надання освітніх послуг ЗВО	0,05	4	5	4	3	0,2	0,25	0,2	0,15
Репутація на ринку освітніх закладів	0,15	4	5	4	3	0,6	0,75	0,6	0,45
Термін роботи ЗВО	0,15	5	5	3	3	0,75	0,75	0,45	0,45
Тривалість навчання в ЗВО	0,05	4	5	4	4	0,2	0,25	0,2	0,2
Ціна навчання	0,1	5	4	4	5	0,5	0,4	0,4	0,5
Кваліфікація викладачів	0,2	5	5	4	4	1	1	0,8	0,8

## Продовження табл.2.5

Обладнання та технології вищого навчального закладу	0,05	5	5	3	4	0,25	0,25	0,15	0,2
Асортимент навчальних послуг	0,1	4	5	3	3	0,4	0,5	0,3	0,3
Географічне розташування ЗВО	0,05	5	5	3	3	0,25	0,25	0,15	0,15
Разом	1					4,65	4,9	3,65	3,6

Джерело: складено автором

Порядковий номер за досліджуваними конкурентними вищими навчальними закладами було встановлено за загальними спеціалізаціями факультетів маркетингу, менеджменту, підприємництва і біржової реклами, журналісти і реклами:

1. ЗВО «КНУ»
2. ЗВО «КП»;
3. ЗВО «КНТЕУ»;
4. ЗВО «КНЕУ».

Згідно таблиці найбільш конкурентоздатним є вищий навчальний заклад ЗВО «КП» (ім.Сікорського) із рейтинговою оцінкою 4,9, в свою чергу на другому місці із показником 4,65 ЗВО «КНУ» ім.Тараса Шевченка, досліджуваний вищий навчальний заклад «КНТЕУ» займає позицію із показником 3,65, що є вищим лише за показник ЗВО «КНЕУ» - 3,6 відповідно у м.Київ. Тому діяльність досліджуваного ЗВО «КНТЕУ» потребує подальшого вдосконалення у третьому розділі дослідження.

## **2.2.Характеристика процесів маркетингового управління конкурентними перевагами КНТЕУ, м.Київ**

Характеризуючи основні процеси маркетингового управління конкурентними перевагами ЗВО «КНТЕУ» варто зазначити, що на сьогоднішній день сформовано перелік пріоритетів, що мають вплив на маркетингову діяльність в цілому. Серед них:

1.Продовження реалізації сформованого курсу щодо інноваційного розвитку університету, що передбачає розробку і запровадження сучасних форм і методів роботи, забезпечення підготовки висококваліфікованих фахівців, максимально адаптованих до вирішення завдань практичної діяльності ЗВО «КНТЕУ».

2.Активізація роботи з інтеграції зі світовим і європейським освітнім співтовариством. Проведення роботи щодо забезпечення сумісності та зіставленості організації та змісту освіти в університеті з системами освіти провідних європейських університетів, впровадження кращого досвіду для ЗВО «КНТЕУ».

3.Оптимізація обсягів прийому на навчання до університету, посилення індивідуалізації профорієнтаційної роботи, розширення ступеневої підготовки фахівців.

4.Продовження роботи щодо підвищення рівня ефективності підготовки наукових кадрів з метою поліпшення якісного складу професорсько- викладацького персоналу та укомплектування кафедр науково-педагогічними кадрами, академічно та професійно кваліфікованими.

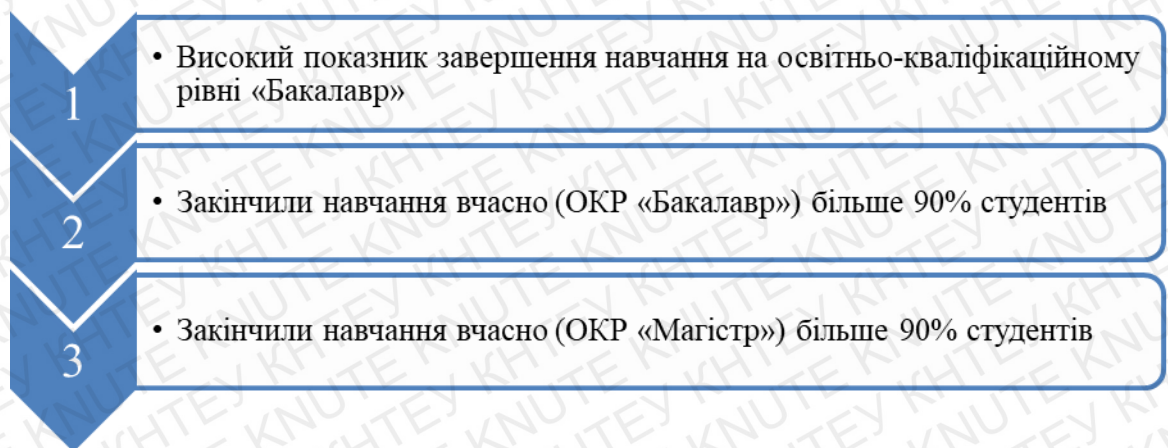
5.Забезпечення розвитку наукової діяльності університету з наближенням його до параметрів дослідницького вищого навчального закладу. Це передбачає структурну перебудову наукових досліджень у бік актуалізації тематики досліджень, створення організаційних структур, посилення наукового впливу на соціально-економічний розвиток України.

6. Постійний розвиток системи управління якістю (СУЯ), забезпечення участі професорсько-викладацького персоналу, інших категорій співробітників у вдосконаленні діяльності університету.

7. Розвиток матеріально-технічної бази з метою забезпечення подальшого поліпшення умов проведення навчального процесу, фізкультурно-спортивної та виховної роботи, підвищення побутової комфортності для працівників і студентів.

8. Соціальний розвиток колективу, підвищення мотивації праці, дотримання безпечних умов праці, виконання соціальної та екологічної програм.

Досліджуючи рейтинги, варто сформулювати конкурентні переваги ЗВО «КНТЕУ» станом на 2021 рік, адже досліджуваний заклад освіти є лідером рейтингу «U-Multirank». Найвні переваги зобразимо у рис.2.5.



*Рис.2.5 Конкурентні переваги ЗВО «КНТЕУ»*

*Джерело: складено автором на основі аналізу рейтингу «U-Multirank» [27]*

Тепер охарактеризуємо конкурентні переваги ЗВО «КНТЕУ» на макрорівні станом на 2020 рік [27]:

- закінчили навчання вчасно більше 90% студентів (ОКР «Бакалавр»);
- закінчили навчання вчасно більше 90% студентів (ОКР «Магістр»);
- наукові результати у галузі творчого та виконавського мистецтва відносно штатної еквівалентної кількості викладачів;

- наукові професійні публікації професорсько-викладацького персоналу;
- фірми, створені на основі формальної угоди про передачу знань між університетом та фірмою;
- дохід від постійного професійного розвитку
- кількість компаній заснованих випускниками ЗВО «КНТЕУ»

На сьогодні ЗВО «КНТЕУ» при управлінні власними конкурентними перевагами орієнтується в переважній більшості на новітні засоби просування. В табл. 2.6 показано маркетингові засоби, які було використано для досягнення маркетингових завдань ЗВО «КНТЕУ» і щодо яких здійснювалось управління.

Таблиця 2.6

### Основні інструменти маркетингового управління конкурентними перевагами ЗВО «КНТЕУ»

Назва та характеристика	
Лідогнеруючі	Іміджеві
SEO – оптимізація сайту.	Активність в Facebook, Instagram,Telegram
Контекстна реклама в Google	Спонсорство спортивних заходів (футбол, теніс, волейбол, баскетбол).
Банерна реклама на цільових ресурсах (банери за основними напрямками готові).	Робота з студентами (забезпечення інформаційної підтримки, іміджеві подарунки).
Партнерські проекти з освітніми закладами інших країн.	СМС – привітання викладачів (День народження, основні свята).
Вулична реклама на вході в А корпус	Внутрішнє забезпечення роботи ЗВО «КНТЕУ» (фірмова поліграфія, сувенірна продукція, фірмові друковані пам'ятки).
Рекламні статті в провідних ЗМІ України.	Е-mail розсилки з корисним актуальним контентом.
Серія іміджевих роликів для внутрішнього використання в університеті, а так само новинні сюжети на ТБ регіону.	Реєстрація ТМ (захист логотипу).
Статті (для безкоштовних інтернет-видань, сайтів з прес-релізами, сайту ЗВО «КНТЕУ», e-mail розсилок).	

Джерело: складено автором



Інтернет – є одним з основних лідогенеруючих каналів маркетингового управління конкурентними перевагами ЗВО «КНТЕУ». Серед основних інструментів в Інтернеті, що використовує ЗВО «КНТЕУ» є наступні:

- контекстна рекламу в Google за ключовими запитаннями та банерній рекламі в мережі Інтернет на майданчиках з найбільш придатною цільовою аудиторією;
- участь в міжнародних і освітніх форумах для генерації позитивних відгуків про ЗВО «КНТЕУ» і рекомендацій;
- комунікації в мережі Facebook, Instagram, та Telegramm-групі ЗВО «КНТЕУ»;
- публікація всіх відеороликів в офіційному каналі YouTube;
- партнерські взаємозв'язки.

У всіх підрозділах ЗВО «КНТЕУ» поширюється друкована реклама (буклети, листівки, брошури). У малій кількості, але використовувалася зовнішня реклама.

Окрім того, для зміцнення довіри з боку студентів та майбутніх абітурієнтів ЗВО «КНТЕУ» здійснюють наступні заходи:



Рис. 2.6. Заходи зміцнення довіри цільової аудиторії ЗВО «КНТЕУ» в контексті маркетингового управління конкурентними перевагами

*Джерело: складено автором на основі аналізу сайту ЗВО «КНТЕУ» [*

Таким чином згідно проведеного дослідження, вагомими перевагами для подальшого маркетингового управління ЗВО «КНТЕУ» є наступні (рис. 2.7):



*Рис. 2.7. Конкурентні переваги ЗВО «КНТЕУ» в маркетинговому управлінні*

*Джерело: складено автором*

Таким чином, ринок освітніх послуг має характеристики, пов'язані зі споживчим попитом та ринком освітніх послуг. Якщо державні освітні установи прагнуть залучити нових абітурієнтів, то їм необхідно залишатись конкурентоспроможними за рахунок управління і маркетингової діяльності вцілому.

### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ КНТЕУ М. КИЇВ

#### 3.1 Розробка системи конкурентних переваг закладу вищої освіти КНТЕУ м. Київ

В умовах переходу освітньої діяльності до ринку характерні для економіки конкурентні відносини замінюються конкурентними відносинами, особливо між університетами. Це спонукає університет розвивати матеріально-технічну базу, підвищувати якість викладання, що мобілізує університет у ринкових умовах. Переважна більшість суспільства потребує вищої освіти, тому стикається зі складним вибором навчальних закладів, які намагаються працювати на ринку, що в свою чергу призвело до конкуренції між університетами.

Входження України в європейський освітній та науковий простір значно посилює конкуренцію між вітчизняними та зарубіжними університетами. В результаті вітчизняні університети будуть практично неконкурентоспроможними по відношенню до іноземних.

У таких умовах все більше уваги слід приділяти управлінню конкурентоспроможністю університетів, застосуванню відповідних стратегій до факторів, безпосередньо залежних від підвищення конкурентоспроможності. Це, у свою чергу, формує необхідність даного дослідження, метою якого є визначення тих стратегій, які забезпечують формування та підвищення конкурентоспроможності. З іншого боку, проблема управління конкурентоспроможністю університетів набуває особливого значення у зв'язку з прогнозованим демографічним спадом, що призведе до зниження попиту на освітні послуги. Вважається, що ефективна система конкурентних переваг закладу вищої освіти буде сформована за рахунок мобільного додатку «КНТЕУ», що дозволить студентам постійно

спостерігати за новинами університету, дивитись розклад та спілкуватися в ньому.

Основним плановим документом системи сіткового планування є сітковий графік, що являє собою інформаційно-динамічну модель, яка відображає всі логічні взаємозв'язки та результати робіт, необхідних для досягнення кінцевої мети планування. Сіткові графіки будуються зліва направо графічним зображенням проектних робіт та визначенням логічних зв'язків між ними. Розробка конкурентної переваги для ЗВО «КНТЕУ» за рахунок мобільного додатку полягає у формуванні сіткового графіку виконання даного заходу, що зобразимо у рис.3.1.

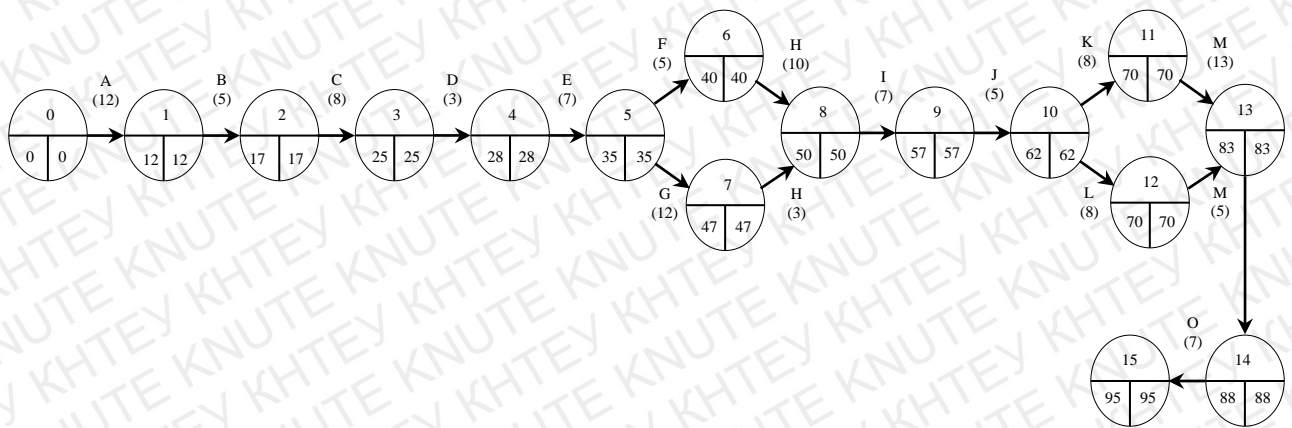


Рис. 3.1. Сітковий графік проекту впровадження додатку «КНТЕУ» в роботу

Джерело: розроблено автором

Для налагодження системи управління конкурентними перевагами за рахунок даного заходу необхідно сформувати головні складові реалізації і впровадження даного додатку в роботу у табл.3.1.

Таблиця 3.1

### План процесу впровадження мобільного додатку «КНТЕУ»

Код операції	Операція	Тривалість, дні	Дата початку	Дата кінця	Резерв, дні
A	Дослідження ринку та конкурентних переваг університету	12	12.06.22	24.06.22	—

Продовження таблиці 3.1

B	Генерування та вибір ідей	5	25.06.22	30.06.22	–
C	Визначення фінансових можливостей університету	8	01.07.22	08.07.22	–
D	Техніко-економічне обґрунтування доцільності проекту впровадження мобільного додатку	3	09.07.22	12.07.22	–
E	Розроблення календарних планів, бюджету та кошторису проекту впровадження мобільного додатку	7	13.07.22	20.07.22	–
F	Розробка вкладок додатку	5	21.07.22	26.07.22	–
G	Розробка логотипу додатку	3	27.07.22	30.07.22	12
H	Проведення тестування серед незалежних експертів	7	01.08.22	07.08.22	–
I	Оцінка технологічного процесу	3	08.08.22	11.08.22	–
J	Укладання контрактів з технічними спеціалістами	5	16.08.22	21.08.22	–
K	Випуск бета-версії додатку «КНТЕУ»	8	22.08.22	30.08.22	–
L	Складання плану впровадження додатку «КНТЕУ»	8	31.08.22	07.09.22	–
M	Аналіз фінансових результатів та задоволеності студентів і абітурієнтів	13	08.09.22	21.09.22	–
N	Підготовка звітної документації	5	22.09.22	27.09.22	–
O	Оцінка результатів проекту	7	27.10.22	04.10.22	–

Джерело: розроблено автором

Отже, критичний шлях впровадження мобільного додатку «КНТЕУ» визначається наступним чином:  $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow H \rightarrow I \rightarrow J \rightarrow K \rightarrow M \rightarrow N \rightarrow O$ . Визначимо показники резерву часу: загальний, вільний, незалежний, гарантований та критичний шлях виконання проекту впровадження мобільного додатку як конкурентної переваги ЗВО «КНТЕУ» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Характеристика тривалості проекту як конкурентної переваги ЗВО «КНТЕУ» за основними складовими

Робота	Тривалість (d)	Найбільш ранні терміни		Найбільш пізні терміни		Резерви часу				Критичний шлях
		ES = T(E)	EF	LS	LF = T(L)	TF	FF	IF	SF	
A	12	0	12	0	12	0	0	0	0	+
B	5	12	17	12	17	0	0	0	0	+
C	8	17	25	17	25	0	0	0	0	+
D	3	25	28	25	28	0	0	0	0	+

## Продовження табл.3.2

E	7	28	35	28	35	0	0	0	0	+
F	5	35	40	35	47	0	0	0	0	+
G	3	35	47	47	50	12	0	0	8	
H	7	40	50	40	50	0	0	0	0	+
I	3	50	57	50	57	0	0	0	0	+
J	5	57	62	57	62	0	0	0	0	+
K	8	62	70	62	70	0	0	0	0	+
L	8	62	70	62	70	0	0	0	0	+
M	13	70	83	70	83	0	0	0	0	+
N	5	83	88	83	88	0	0	0	0	+
O	7	88	95	88	95	0	0	0	0	+

Джерело: розроблено автором

Отже, критичний шлях впровадження мобільного додатку «КНТЕУ» дорівнює  $12 + 5 + 8 + 3 + 7 + 5 + 3 + 7 + 3 + 5 + 8 + 8 + 13 + 5 + 7 = 95$  днів.

Одним з найважливіших місць в формуванні даної конкурентної переваги займає розробка його календарного плану, адже необхідно, щоб все йшло за графіком.

Відповідно до складеного плану реалізація додатку «КНТЕУ» буде починатися з 11.06.22 по 27.10.22. Запас часу спостерігається на операції «Розробка нового конкурентного продукту університету» – 12 днів.

Наступним кроком для управління даним додатком необхідно залучити спеціалістів і сформувавши штатний розпис, що являє собою організаційно-розпорядчий документ, який відображає структуру залучених працівників для університету, якісний і кількісний склад працівників для подальшої підтримки створеного мобільного додатку. Детально зобразимо розрахунок витрат на даний захід у табл.3.3.

Таблиця 3.3

**Розрахунок заробітної плати персоналу для роботи мобільного додатку і управління ним**

№п/п	Категорії штатних працівників	Потрібна чисельність, осіб	Заробітна плата, грн. місяць/рік	Відрахування в державні соціальні фонди, грн.	Загальні річні витрат. грн.
1	Керівники і спеціалісти	1	9 200	1 702	110 400

## Продовження табл.3.3

2.	Основні робітники	2	8100	1 498,5	194 400
3.	Допоміжні робітники	1	6300	1 165,5	75 600
4.	Молодший обслуговуючий персонал	1	5500	1 017,5	66 000
	Разом	11	29100	5 383,5	446 400

Джерело: сформовано автором

Отже, загальний обсяг витрат на заробітну плату для працівників, що будуть залучені в роботу з новим мобільним додатком складає 446 400 грн. Витрати є порівняно невеликими, оскільки досліджувана конкурентна перевага передбачає необхідність у невеликому штаті співробітників – всього 11 чоловік. Така кількість співробітників пов'язана з тим, що мобільний додаток тільки виходить на ринок і тому обсяг роботи передбачається таким, що буде виконуватись 2 робітниками, які будуть працювати 4 тижні і по 8 годин на добу.

Додатковим кроком для управління маркетинговими конкурентними перевагами ЗВО «КНТЕУ» було сформовано рекламний бюджет заходів, що будуть спрямовані на підтримку впровадженого додатку в роботу, детальніше зобразимо у табл.3.4.

Таблиця 3.4

**Рекламний бюджет в управлінні маркетинговими перевагами  
ЗВО «КНТЕУ»**

Вид реклами	Рекламна площа	Рекламна продукція	Ціна за 1 одинцю	Кількість шт. на рік	Ціна на рік в грн.
Створити власний список розсилки по електронній пошті	Поштовий сервер	-	-	-	-
Банерна розтяжка	+	-	9167 грн./міс.	3	27501

Продовження табл.3.4

Реклама на транспорті	+	-	11400 грн./міс.	4	45600
Участь у виставках, конференціях	Виставкові площі	Презентація товару	7900 грн	1	7900
Роздаткові матеріали	-	Анкети, буклети, інформаційні листи	1,55грн./ за 1 шт.	675	1050
Таргетована реклама	Реклама в інтернеті	-	2700 грн./міс.	6	16200
Реклама на телебачення	Відеореклама	-	22 250 грн/міс.	8	178000
Реклама в соцмережах	Facebook	Пости	-	825	-
	Instagram	Пости, відео	-	605	-
	Viber	Пости	-	605	-
Загальна вартість на запропоновані заходи					276251

Джерело: сформовано автором

Таким чином, пропонується досить обширний бюджет витрат, що передбачає використання значної кількості різноманітних інструментів щодо рекламування діяльності університету і підвищення його конкурентних переваг за рахунок додатку «КНТЕУ». Загальна сума витрат на реалізацію запропонованих заходів складає 276251 грн. Використання даних заходів дозволить не лише просунути новий конкурентний продукт на ринок, а і підвищить ефективність маркетингової діяльності університету в цілому.

### **3.2 Формування механізму управління конкурентними перевагами КНТЕУ, м.Київ**

Механізм управління конкурентними перевагами для університету «КНТЕУ» буде полягати у роботі над організаційними аспектами



запропонованого цифрового продукту. Працівники повинні будуть проводити статистичні дослідження і підтримку функціоналу мобільного додатку «КНТЕУ» за його цифровими блоками:

1.Цифровий блок мобільного додатку «Новини університету» - необхідно доповнювати даний блок інформацією про головні події, що відбуваються в університеті, завантажувати промо-ролики і формувати маркетингові звернення до студентів.

2.Цифровий блок «Факультети» - потребує управління, за рахунок доповнення інформацією по кожному окремому факультету, наприклад:

- проведення культурно-масових заходів на факультеті «ФТМ»;
- факультет «ФЕМП» проводить онлайн-конференцію, на тему «Цифрова економіка сьогодення»;
- факультет «ФРТБ» проводить онлайн-конференцію для майбутніх абітурієнтів, з метою проінформованості про переваги навчання у «КНТЕУ».

3.Цифровий блок «Абітурієнту» - потребує висвітлення останніх організаційно-важливих аспектів, щодо вступу, відображення цін на навчання, підтримка онлайн-комунікації, всі ці заходи потребують управління безпосередньо працівниками університету.

4.Цифровий блок «Розклад занять» - потребує контролю, щодо наявності вільних аудиторій, вибірку аудиторій для проведення різноманітних заходів університету, розпис занять, екзаменаційних сесій, порядок Розділ «Розклад» у мобільній версії.

5.Цифровий блок «КНТЕУ ONLINE» для соціальної мережі «Youtube» у якому розміщуються відеоролики, що пов'язані з діяльністю університету потребують управління, що пов'язане із завантаженням нових промо-звернень до існуючих студентів, та майбутніх абітурієнтів. Також управління даним блоком полягатиме в дослідженні статистичної інформації переходу на соціальну мережу, трафік, кількість переглядів і коментарів студентами.

б. Цифровий блок «Соціальні мережі КНТЕУ» - характеризуватимуться також посиланнями на існуючі соціальні мережі університету, такі як «Instagram» та «Facebook», «Telegram» , у даному блоці управління буде полягати в аналізі переходу на соціальну мережу, дослідження і підвищення кількості підписників, лайків, коментарів і реакцій на пости і дописи. Вцілому механізм управління запропонованим мобільним додатком, як конкурентною перевагою можна відобразити у рис.3.2.



Рис. 3.2. Складові механізми управління запропонованим мобільним додатком «КНТЕУ»

Джерело: розроблено автором

Також в даному будуть додаткові вкладки із розділами:

- «Карта» - розділ, що показує розташування об'єктів університету на карті міста;
- «Сповіщення» - розділ, що містить зміни у розділах «Розклад», «Новини».

Конкурентною перевагою роботи даного мобільного додатку для студента буде швидка онлайн-комунікація із викладачем будь-якого факультету, чи кафедри, їх пошук в мобільному додатку буде здійснюватись за рахунок:

1) Введення користувачем прізвища викладача та відправлення цих даних на сервер, після чого сервер надсилає список знайдених у базі даних викладача із цим прізвищем;

2) Пошук безпосередньо через список факультетів: студент обирає факультет, чи кафедру, після чого поточний список оновлюється, і в нього завантажуються всі викладачі необхідного напрямку.

При виборі конкретного викладача запускається вікно персональної картки, в якій відображається інформація про структурний підрозділ, посаду, робочий телефонний номер, електронну адресу. Інформація про мобільний номер за промовчанням не поширюється. Вся персональна інформація доступна та видна.

Слід зазначити, що формування попиту на мобільні додатки на регіональних інформаційних ринках у першу чергу пов'язано з їх використанням у багатьох організаціях, які успішно вирішують завдання інформаційної підтримки. На сьогоднішній день список конкурентних ЗВО України не має власних мобільних додатків, впровадження такого заходу для університету «КНТЕУ» не лише посилить конкурентну позицію на ринку, а і виокремить його, що в подальшому зможе забезпечити більшу прихильність абітурієнтів.

Даний додаток зможе привернути увагу багатьох існуючих студентів, адже він значно спростить і допоможе більше орієнтуватися в навчальному процесі під час вступу, чи вже існуючого навчання.

Для більш ефективного управління додатком та постійного його удосконалення необхідно провести анкетування серед абітурієнтів та студентів з приводу користування мобільним додатком. Маркетингове звернення і перелік питань відобразимо у табл.3.5. Вибірка студентів складала

500 чоловік, опитування проводилось викладачами з використанням існуючих соціальних мереж університету.

Таблиця 3.5

### Анкетне опитування серед абітурієнтів

<u>Шановні студенти і майбутні вступники просимо надати відповіді на анкетне опитування, що підвищить ефективність роботи університету «КНТЕУ»</u>	
<b>Вкажіть, будь ласка, відповідь на запитання:</b>	
1. Чи необхідний Вам мобільний додаток КНТЕУ?	А)Так Б)Ні
2. На якому пристрої Ви користуватиметесь мобільним додатком ?	А)Android Б)іOS
3. Де переважно Ви дізнаєтесь інформацію про університет?	А)Сайт Б)Однокурсники В)Друзі Г)Соціальні мережі
4. Де переважно Ви дізнаєтесь розклад?	А)Сайт Б)Однокурсники В)Друзі Г)Соціальні мережі
5. Який дизайн додатку Вам подобається?	А)Інформаційний Б)Класичний В)Корпоративний
6. Чи використовуєте Ви календар подій?	А)Так Б)НІ
Дякуємо за ваші відповіді!	

Джерело: складено автором

Апробація анкети полягає у її перевірці на відповідність цілям дослідження та простоті розуміння запитань представлених в ній. Згідно проведеного опитування було встановлено, що:

1.Більша половина студентів – 79% зазначили, що потребують впровадження мобільного додатку «КНТЕУ» в роботу, оскільки він зможе

полегшити їх навчання в університеті і спростити комунікаційні процеси з викладачем.

2. Майже всі опитувані студенти 93% використовують iOS, тому необхідно максимально адаптувати мобільний додаток під його вимоги;

3. На третє питання 57% опитуваних студентів відповіли, що використовують в основному веб-сайт університету для інформації про університет, 19% зазначили, що використовують соціальні мережі, а 20% вказали, що дізнаються інформацію від одногрупників.

4. На дане питання 23% студентів зазначили, що дізнаються в основному інформацію від старости групи, а 70% студентів проводить моніторинг веб-сайту університету.

5. На 5 питання 96% опитаних студентів відповіли, що краще інформаційний дизайн мобільного додатку, оскільки він є зручнішим і краще сприймається.

6. Заключне запитання отримало 77% відповідей, де студентами було вказано, що вони не використовують календар подій. Тому на підставі проведеного дослідження вважається, що впровадження в роботу мобільного додатку «КНТЕУ» забезпечить університету вагому конкурентну перевагу серед інших університетів рейтингу, що був висвітлений у другому розділі. Підсумковим етапом в управлінні механізмом запропонованих конкурентних переваг є впровадження рекламної кампанії, що буде спрямована на просування даного додатку серед цільової аудиторії студентів, абітурієнтів, та їх батьків.

Для цього використаємо наступні рекламні засоби:

1. Рекламні щити у м. Києві: Розмір вивіски 2,5x0,7, ціна виготовлення та встановлення – 4825грн. Орендна плата складає 5250 грн/міс.  $(4825 + 5250) * 12 = 120900$  грн.

2. Оформлення транспортних зупинок у м. Києві. Розмір вивіски 1,5x0,7, ціна виготовлення та встановлення – 1300 грн. Орендна плата складає 2000грн/міс.  $(1300 + 2000)*12 = 39600$  грн. Тепер у табл.3.6

відобразимо рекламний бюджет на просування запропонованого додатку серед цільової аудиторії університету.

Таблиця 3.6

**Рекламний бюджет просування мобільного додатку «КНТЕУ»  
серед цільової аудиторії**

Засіб розповсюдження реклами	Кількість рекламних звернень (наклад)	Сума витрат (грн.)
Рекламні щити у м. Києві	12 міс	120900 грн.
Транспортні зупинки	12 міс	39600 грн.
Загальна сума рекламного бюджету		160500

Джерело: складено автором

Отже, для проведення запланованих рекламних заходів додатку «КНТЕУ» необхідно 160500 грн. За допомогою цих коштів університет зможе реалізувати головну ціль рекламної кампанії - інформувати та нагадувати споживачам про додаток та комфортне навчання в університеті.

Отже, інноваційна конкурентна діяльність університету стає основним джерелом управління його конкурентними перевагами, а інноваційний продукт стає додатковим джерелом фінансування потреб університету. Вважається, що впровадження мобільного додатку для університету може стати ноу-хау на ринку освітніх послуг, оскільки на сьогоднішній день лідируючі ЗВО не використовують такі інновації у власній діяльності. Даний захід і сформованих механізм управління ним дозволить ЗВО «КНТЕУ» отримати конкурентні переваги, що будуть спрямовані на подальший розвиток освітньої діяльності.

Також, запропоноване рекламне просування мобільного додатку «КНТЕУ» дозволить охопити вже існуючу аудиторію студентів, а також потенційних абітурієнтів вишу протягом тривалого періоду.

## ВИСНОВКИ

Згідно проведеного дослідження було сформовано наступні висновки:

1. В числі ключових передумов, що забезпечують той чи інший рівень конкурентоспроможності можна виділити такі фактори, які впливають на управління - якість, ціна, використання власної впізнаваності. Дослідження особливостей управління маркетинговими конкурентними перевагами організацій є досить важливим не лише для підприємців, а і для розвитку економічного потенціалу держави, охарактеризовані особливості маркетингового управління конкурентними перевагами, допоможуть створити ефективну конкурентоспроможну стратегію, що в свою чергу допоможе утримувати лідерські позиції організації на ринку.

Під час проведення даного дослідження було висвітлено сутність поняття «управління конкурентними перевагами» і встановлено, що даний процес є виявленням переваг над конкурентами в різноманітних сферах діяльності, що вимірюються економічними показниками. Дані переваги мають порівняльний, але не абсолютний характер. Конкурентні переваги організації можуть забезпечити підтримання фінансових показників організації, забезпечувати постійну впізнаваність на ринку.

2. Досліджуваний ЗВО «КНТЕУ» у рейтингу ТОП-10 виявився на 5 місці за вибором абітурієнтів, було встановлено, що найбільш популярними факультетами для вступу ЗВО «КНТЕУ» (ТОП -3) є:

- факультет торгівлі та маркетингу – 31% вибору за абітурієнтами;
- факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу – 24% вибору за абітурієнтами;
- факультет економіки маркетингу, та права – 21% вибору за абітурієнтами.

3. Після проведення аналізу конкурентоспроможності університету, було визначено, що найбільш конкурентоздатним є вищий навчальний заклад

ЗВО «КП» (ім.Сікорського) із рейтинговою оцінкою 4,9, в свою чергу на другому місці із показником 4,65 ЗВО «КНУ» ім.Тараса Шевченка, досліджуваний вищий навчальний заклад «КНТЕУ» займає позицію із показником 3,65, що є вищим лише за показник ЗВО «КНЕУ» - 3,6 відповідно у м.Київ.

4.В роботі були запропоновані шляхи, щодо підвищення конкурентних переваг. Було запропоновано впровадження мобільного додатку, який зможе допомогти університету запрошувати на навчання все більше абітурієнтів, адже комфортно користуючись додатком, студент або абітурієнт зможе отримувати всю необхідну інформацію, яку він потребує.

Критичний шлях впровадження мобільного додатку «КНТЕУ» дорівнював,  $12 + 5 + 8 + 3 + 7 + 5 + 3 + 7 + 3 + 5 + 8 + 8 + 13 + 5 + 7 = 95$  днів.Відповідно до складеного плану реалізація додатку «КНТЕУ» буде починатися з 11.06.22 по 27.10.22. Запас часу спостерігається на операції «Розробка нового конкурентного продукту університету» – 12 днів.

Більша половина студентів – 79% зазначили, що потребують впровадження мобільного додатку «КНТЕУ» в роботу, оскільки він зможе полегшити їх навчання в університеті і спростити комунікаційні процеси з викладачем.

Механізм управління конкурентними перевагами для університету «КНТЕУ» буде полягати у роботі над організаційними аспектами запропонованого цифрового продукту. Працівники повинні будуть проводити статистичні дослідження і підтримку функціоналу мобільного додатку «КНТЕУ» за його цифровими блоками: цифровий блок мобільного додатку «Новини університету»; цифровий блок «Факультети»; цифровий блок «Абітурієнту»; цифровий блок «Розклад занять»; цифровий блок «КНТЕУ ONLINE»; цифровий блок «Соціальні мережі КНТЕУ».

Отже, для проведення запланованих рекламних заходів додатку «КНТЕУ» необхідно 160500 грн. За допомогою цих коштів університет



зможє реалізувати головну ціль рекламної кампанії - інформувати та нагадувати споживачам про додаток та комфортне навчання в університеті.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1.Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства - О. М. Кириченко, А.В. Мігдальський А.В // Ефективна економіка. - 2017. - № 2. - режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428> (дата звернення 07.06.2021)

2.Мірошниченко О., Криклій О. Дослідження факторів конкурентоспроможності банку. *Економічний аналіз*. 2012. Випуск 10. С. 83-89. - режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esan\\_2012\\_10\(3\)\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esan_2012_10(3)_20) (дата звернення 28.06.2021).

3.Гончарук А.Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства / А.Г. Гончарук // Економіка: реалії часу. – Одеса : Одеський національний політехнічний університет. – 2017. – № 1(27). – С. 12–15.

4.Воронюк Т. А. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу / Тетяна Анатоліївна Воронюк, Олег Іванович Лучик // Український журнал прикладної економіки. – 2019. –№ 3. – С. 139–148 .

5.Павленко А. Ф., Войчак А. В. П 12 Маркетинг: Підручник. — К.: КНЕУ, 2013. — 246 с.

6.Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю організацій: теоретичні аспекти : монографія / Драган О.І. – К. : ДАКККіМ, 2016. – 160 с.

7.Бондаренко В.М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної кризи / В.М. Бондаренко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2016. – Вип. 41 (2). – С. 31-37.

8.Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком: методологія та організація : монографія / Д.В. Райко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2018. – 632 с.

9.Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2017. № 6. С. 62–65.

10.Боришкевич І. І. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємств // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. –2017.– №12. – С.6-11.

11.Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства / В. З. Бугай, В. О. Сидоренко // Modern Economics. – 2019. - №14. – С.33-38.

12.Куліняк І.Я., Базарко С.В. Оцінка і підвищення ефективності маркетингових діяльності підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». 2017. Вип. 2 (8). С. 94-100.

13.Окунева О.В. Аналіз моделей внутрішнього маркетингу // - режим доступу:<https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2018/2/vnutrishn-marketing-yak-chinnik-uspishnoyi-diyalnosti-pidpriyemstva/>.

14.Гудзь О. Є. Стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств / О. Є. Гудзь // Економіка. Менеджмент. Бізнес. — 2018. — № 3 (25). — С. 4—11.

15.Харченко Т. Б. Підвищення конкурентоспроможності на основі впровадження бенчмаркінгу / Т. Б. Харченко// Глобальні та національні проблеми економіки. – Вип. 11. – 2018.– С. 813–816.

16.Орел А. М. Конкурентні стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів аграрного виробництва / Анна Миколаївна Орел // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 4. – С. 411-418.

17.Сафіуллін Н.З. Управління конкурентоспроможністю підприємств: монографія / Н.З. Сафіуллін, Л.Н. Сафіуллін - М.: Изд-во Казанського ун-ту, 2008. - 189 с.

- 18.Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352.
19. Пілявський В. І. Формування конкурентного потенціалу на підґрунті стратегічного управління агропромислових підприємств / В.І. Пілявський // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 4. – С. 149–160.
- 20.Причепя І. В. Інноваційні пріоритети формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. Ефективна економіка. № 3. 2019. С. 25-33.
21. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка та управління». 2019. - № 2. - С. 160-168.
- 22.Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2016. № 11. С. 65–70.
- 23.Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління. - 2019. - № 6. - С. 68–74.
- 24.Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів // Економіка та суспільство.– 2017.– № 10.–С.427-432.
- 25.Організація рекламної діяльності в освітній організації [Електронний ресурс] // Режим доступу: [https://stud.com.ua/86995/management/organizatsiya\\_reklamnoyi\\_diyalnosti\\_osvitniy\\_organizatsiyi](https://stud.com.ua/86995/management/organizatsiya_reklamnoyi_diyalnosti_osvitniy_organizatsiyi) (Дата звернення: 7.11.2021).
- 26.Офіційний портал новин «ТСН» // Рейтинг університетів Києва: куди надходити у 2021 році // [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://tsn.ua/ru/exclusive/rejting-universitetov-kieva-kuda-postupat-v-2021-godu-1766722.html> (Дата звернення: 12.10.2021).

27. Веб-сайт досліджуваного ЗВО «Київський національний торговельно-економічний університет» [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://knute.edu.ua/>. (Дата звернення: 12.11.2021).

28. Соціальна мережа «Facebook» досліджуваного ЗВО «Київський національний торговельно-економічний університет» [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://ru-ru.facebook.com/knteu.news/> (Дата звернення: 14.11.2021).

29. Соціальна мережа «Instagram» досліджуваного ЗВО «Київський національний торговельно-економічний університет» [Електронний ресурс] // Режим доступу: [https://www.instagram.com/knute\\_official/?hl=ru](https://www.instagram.com/knute_official/?hl=ru). (Дата звернення: 27.11.2021).

30. Соціальна мережа «Telegram» досліджуваного ЗВО «Київський національний торговельно-економічний університет» [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://t.me/knteu>. (Дата звернення: 29.11.2021).

31. Соціальна мережа «YouTube» досліджуваного ЗВО «Київський національний торговельно-економічний університет» [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://www.youtube.com/user/kyotostreet>. (Дата звернення: 29.11.2021).

## ДОДАТКИ


## Додаток А

## Процес управління конкурентоспроможністю підприємств



## Офіційний сайт університету

Загальна інформація | Факультети кафебри | Інститути центри | Регіональні підрозділи | Наукова діяльність | Міжнародна діяльність | Інші сайти

 **КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

розширений пошук

**Вступнику** | Студенту | Випускнику | Співробітнику | Роботодавцю | Медіа | Наша гордість | Контакти | Наукові журнали | Бібліотека | Еко КНТЕУ | UA


## СК «КНТЕУ-Меркурій»

### Чемпіон України з футболу

серед студентських команд ЗВО в сезоні 2020-2021













Детальніше...

Загальна інформація | Факультети кафебри | Інститути центри | Регіональні підрозділи | Наукова діяльність | Міжнародна діяльність | Інші сайти

 **КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

розширений пошук

**Вступнику** | Студенту | Випускнику | Співробітнику | Роботодавцю | Медіа | Наша гордість | Контакти | Наукові журнали | Бібліотека | Еко КНТЕУ | UA

-  Корисна інформація
-  Рада студентського самоврядування КНТЕУ
-  Інформаційні пакети ЄКТС
-  Розклад занять, екзаменаційної сесії, атестації здобувачів вищої освіти
-  Робота/практика для студентів і випускників
-  Недопущення плагіату
-  Гуртожитки КНТЕУ
-  Реквізити для оплати за навчання/проживання
-  Довідник студента
-  Наукове товариство студентів, аспірантів, докторантів та молодих вчених
-  Військовий облік
-  Психологічна підтримка

Детальніше...

### Сторінка та публікації в Facebook



**Київський національний торговельно-економічний університет**

@knteuofficial · ⭐ 4,9 (107 reviews) · Будівля гуртожитку

Надіслати повідомлення

Вітаємо! Чим ми можемо допомогти вам?

Головна Інформація Світлина Відгуки Більше ▾

Подобається 🔍 ⋮

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
27 жовтня о 09:21 · 🌐

Друзі, повідомляємо, що черговий **День відкритих дверей** у Київському національному торговельно-економічному університеті **відбудеться 30 жовтня (субота)**.

Запрошуємо всіх бажаних відвідати екскурсії університетом та послідуватися з представниками Приймальної комісії!

Реєстрація за посиланням - <https://forms.office.com/r/c1xtuY2abG>

⚠️ ... Показати більше...

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
21 жовтня о 10:35 · 🌐

Круглий стіл «Професіоналізація освітніх програм як мейнстрім сучасної юридичної освіти»

КНТЕУ, Національна асоціація адвокатів України, Рада адвокатів міста Києва провели круглий стіл «Професіоналізація освітніх програм як мейнстрім сучасної юридичної освіти».

Учасниками заходу стали представники ... Показати більше...



## Telegram канал КНТЕУ

