

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

Наказ ректора

Шифр _____

Про затвердження теми

«До захисту допускається»

завідувач кафедри

_____ І.І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

Управління конкурентоспроможністю потенціалу організації (на прикладі
Сумського державного університету)

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Здобувач вищої освіти гр. Мпн-81-9

Павловська Оксана Владиславівна

прізвища, ім'я, по батькові

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Павловська О.В.

(підпис)

Науковий керівник _____

к.е.н. Бондар Т.В.

(підпис)

Суми 2022 рік

АНОТАЦІЯ

У роботі розглянуто теоретичні та практичні аспекти конкурентного потенціалу організації, основні риси та фактори впливу.

За допомогою SWOT-аналізу було здійснено оцінку освітнього потенціалу науково-технічних викладачів СумДУ та його конкурентів. Було оцінено конкурентоспроможність університету на ринку освітніх послуг задля визначення стратегій подальшого розвитку.

У даній роботі було визначено основні напрямки посилення конкурентоспроможності потенціалу організації у умовах Сумського державного університету, а також висунуто рекомендації щодо модернізації методів просування освітніх послуг університету.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел, що містить 70 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 66 сторінок, у томі числі 11 таблиць, 9 рисунків, 2 додатки, список використаних джерел 8 сторінок.

Мета роботи дослідити специфіку управління конкурентоспроможністю потенціалу на прикладі Сумського державного університету.

Відповідно до поставленої мети було поставлено і вирішено заступні *задачі*:

- визначити поняття та основні риси конкурентного потенціалу організації;
- визначити фактори впливу на конкурентний потенціал організації;
- надати загальну характеристику СумДУ;
- провести SWOT-аналіз освітнього потенціалу науково-педагогічних викладачів СумДУ та його конкурентів;
- надати оцінку конкурентоспроможності СумДУ на ринку освітніх послуг для визначення стратегій розвитку;
- запропонувати напрямки посилення конкурентоспроможності потенціалу університету, спираючись на закордонний досвід;
- надати рекомендації щодо вдосконалення методів просування освітніх послуг університету.

Предметом дослідження є просування освітніх послуг університету.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність потенціалу СумДУ на ринку освітніх послуг для визначення стратегій розвитку.

Методи дослідження: узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу, індукції і дедукції, структурно-логічного аналізу – для побудови логіки та структури дослідження, системного аналізу – для впровадження рекомендацій щодо просування освітніх послуг університету

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ОРГАНІЗАЦІЯ, СТРАТЕГІЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1 Поняття та основні риси конкурентного потенціалу організації	7
1.2 Управління потенціалом конкурентоспроможністю організації	12
1.3 Фактори впливу на конкурентний потенціал організації	17
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ «СУМСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»	21
2.1 Загальна характеристика СумДУ	21
2.2 SWOT-аналіз освітнього потенціалу науково-педагогічних викладачів СумДУ та його конкурентів	23
2.3 Оцінка конкурентоспроможності СумДУ на ринку освітніх послуг для визначення стратегій розвитку	35
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СУМСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ	42
3.1 Напрямки посилення конкурентоспроможності потенціалу університету: закордонний досвід	42
3.2 Рекомендації щодо вдосконалення методів управління конкурентним потенціалом університету із застосуванням інновацій	48
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТОК А.....	65
ДОДАТОК Б	66

ВСТУП

У сучасних реаліях боротьба за конкуренцію між організаціями та підприємствами набуває глобальних масштабів, одночасно з чим формується та розвивається сучасна ринкова економіка.

Зважаючи на це великого значення набуває вирішення проблем з підвищення конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу суб'єктів господарювання.

Тільки після побудови ефективної системи управління організацією або підприємством, тобто, ефективного управління його конкурентним потенціалом, можливий успіх у досягненні достатньо високого рівня конкурентоспроможності [30]. Тому саме в умовах сучасного ринку поняття «конкурентоспроможність» та «конкурентний потенціал» набувають значної актуальності [30].

Сучасні науковці надають значної уваги таким поняттям, етапам їх формування, виходячи з різних аспектів дослідження. Тому у сучасній літературі можна знайти багато різних дуомок. Наприклад, такі проблемні питання розглядали дослідники: О.Б. Балакай, О.В. Белякова, Н.В. Касьянова, Р.С. Квасницька, А.І. Лужецький, В.М. Нижник, Г.В. Омельчак та інші [30]. Серед висловлювань науковців можна побачити деякі розбіжності щодо змісту поняття «конкурентного потенціалу організації». Нами була помічена проблема недостатнього узагальнюючого розуміння цього поняття та складових, що до нього входять. Можна прослідкувати схожість більшості робіт, а саме у дослідженні проблем адаптації та виживання закладів вищої освіти (далі ЗВО), як суб'єктів сучасного конкурентного ринку. Також, для вирішення нових задач, поставлених перед ЗВО, необхідні саме практичні розробки у сфері управління, включаючи в себе розробки інноваційної структури управління ЗВО, яка буде спроможна допомогти ефективно працювати розвиватися в умовах автономії, посиленої конкуренції між університетами, а також, не само важливо, при

значній мінливості як зовнішнього середовища, так і відсутності або малого досвіду підприємницької діяльності [33].

Крім того, актуальність досліджуваної теми обумовлюється також недостатньо висвітленим питанням визначення внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на конкурентний потенціал організації.

РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття та основні риси конкурентного потенціалу організації

Сьогодні економіка України стрімко розвивається, тому і конкуренція між організаціями та підприємствами починає відігравати ключову роль. Конкурентоспроможність сприяє створенню нових можливостей, які постійно змінюються в умовах глобальної економіки. Тому розвиток сучасної економіки залежить від конкурентоспроможного потенціалу, оскільки процеси та напрями необхідно постійно вдосконалювати. Зміна економічних факторів в Україні, зокрема вихід на ринок нових конкурентів, обумовлюють необхідність швидкої реакції, впровадження змін та адаптації для утримання фактичної конкурентної позиції, а також її посилення та підвищення конкурентного статусу. В результаті першочерговою стає результативна реалізація конкурентного потенціалу організації [5].

Великий спектр чинників впливає на ефективність функціонування підприємства або організації, а також перспективи його функціонування загалом, що визначається потенціалом. При цьому, дослідники (О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник та ін.) зазначали, «відображення можливості організації в різних сферах діяльності, реалізовані чи ні, є - потенціал». [27, с. 155].

Важливим елементом є конкурентний потенціал, який стає ключовим фактором майбутнього розвитку компанії. У статті Н.С. Кубіна [25] зазначає: «Економічні перспективи визначено як комплексний набір інструментів для вивчення заходів економічного розвитку в їх контексті, іншими словами, «потенціал» є одним із показників економічного розвитку. Він є запровадження економічної системи, що сприяє створенню конкурентного середовища» [26, с. 137].

В монографії В. Мікловди визначено, що «потенціал - це сукупність явних і прихованих можливостей, пов'язаних з виробництвом у визначених соціально-економічних умовах, визначає обсяг і якість потреб країни» [32, с. 6].

За трактуванням Н. Якименко-Терещенко, «потенціал – це система матеріальних та трудових факторів або умов, які забезпечують досягнення мети виробництва» [63, с. 331].

П. Кубіній визначає потенціал як «сили, які будуть задіяні в діяльності потенційного носія; можливості, які мають конкретні ресурси і будуть використані за певних умов для досягнення конкретних цілей; можливості потенційних власників, що будуть задіяні з часом» [26, с. 137-138].

Т. Романчик та Є. Павленко, досліджуючи сутність поняття потенціал підприємства, трактують це поняття як «наявність у когось (особи або суспільства в цілому) прихованих здібностей, які ще не виявились, але можуть бути використані» [41, с. 136]. На думку вчених, для успішної діяльності на сучасному ринку, організації повинні не тільки володіти певними матеріально-фінансовими ресурсами. Варто винести на передній ключовий план саме внутрішні приховані можливості. Звернення більше уваги на себе, свою унікальність, визначає наявність потенціалу у підприємства [42, с. 136].

Таким чином, термін «потенціал» являє собою певну систему, яка обумовлює міцність, цілісність організації, ідентифікацію латентних та явних можливостей. На нашу думку, відповідно до логіки нашого дослідження, потенціал охоплює низку факторів, виявлення та врахування яких дозволяє реалізувати внутрішні і зовнішні можливості, нейтралізувати слабкі сторони та негативні фактори зовнішнього середовища організації і досягти встановлених цільових показників та стратегічних орієнтирів у довгостроковій перспективі.

Т. Харчук характеризує досліджуване поняття як «систематичний набір економічних ресурсів, компетенцій та можливостей, які вже використовуються або експлуатуються в цій поточній діяльності, щоб забезпечити життєздатну, довгострокову діяльність підприємства, підвищити його вартість перед поставленими цілями та конкурувати» [57, с. 91].

На думку Ю. Лаврової, «конкурентний потенціал підприємства – це система взаємодії ресурсів і можливостей в економічній структурі, використання якої створює конкурентну перевагу, забезпечуючи стійку конкурентну позицію на ринку» [28, с. 231].

Проаналізувавши підходи до розуміння поняття «конкурентний потенціал підприємства», можна зробити висновок про різносторонність даного терміну. Основою конкурентного потенціалу є конкурентні переваги, тому їх виявлення та розвиток обумовлюють формування і підвищення потенціалу. При цьому збільшенню конкурентного потенціалу сприяє і наявність можливостей, компетенцій організації щодо їх трансформації у внутрішні ресурси.

Погоджуємося з думкою Т. Харчук, що «конкурентний потенціал підприємства – це систематизований набір економічних ресурсів і здатностей відповідно до конкурентного середовища, в якому воно діє, шляхом інтеграції та раціонального використання всіх економічних процесів; конкурентні переваги, які забезпечать довгострокову життєздатність компанії, підтримають високі конкурентні позиції та підвищать цінність ринку в цілому" [57, с. 88].

Отже, під поняттям «конкурентний потенціал» ми розуміємо економічні можливості менеджменту, у поєднанні з економічними ресурсами задля забезпечення ефективності конкурентоспроможності та існування організації [5].

Конкурентний потенціал підприємства включає в себе три рівні зв'язків та відносин (рис. 1.1) [1, с. 132].

Незалежно від форм власності та галузі діяльності, кожне підприємство характеризується певним рівнем конкурентного потенціалу. Для збереження позицій на сучасному ринку, потрібно розвивати потенціал конкуренції. Потенціал конкурентоспроможності – це вагома і цілісна складова сукупного економічного потенціалу організації, що інтегрує всі компоненти разом, і перетворює їх на переваги організації [5].

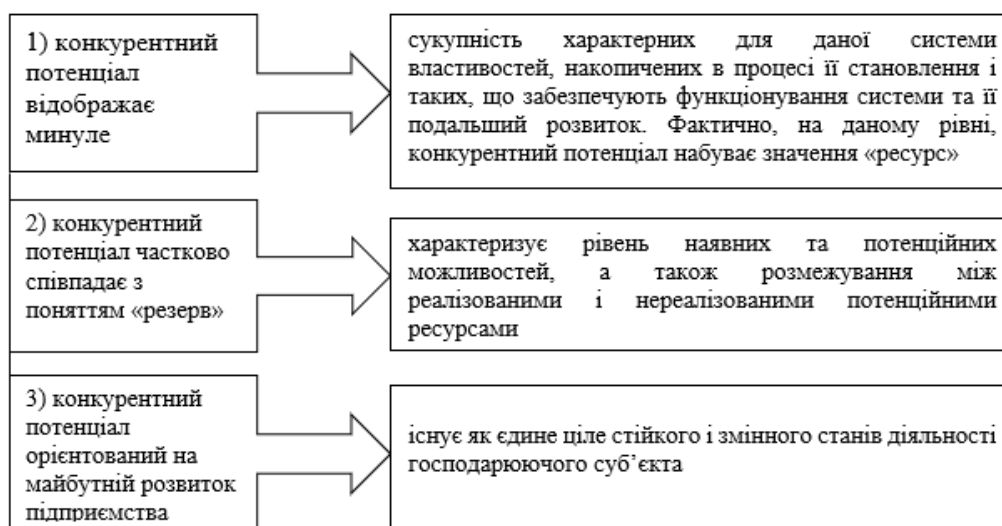


Рисунок 1.1 – Рівні зав'язків конкурентного потенціалу підприємства

І. Бабій зазначає, що структура конкурентного потенціалу має включати шість основних елементів, внаслідок, яких організація може зміцнити позиції у конкурентній боротьбі та гарантувати високий конкурентний статус у довгостроковому періоді (рис. 1.2) [1, с. 132].



Рисунок 1.2 – Основні елементні складові конкурентного потенціалу

Розглянемо докладно структурні елементи конкурентного потенціалу підприємства.

1) Виробничий потенціал. На сьогоднішній день виробництво – це запорука стабільності бізнесу, що вимагає кропіткого контролю та аналізу потреб

сучасного ринку. Саме цей потенціал займає одну з вагомих ролей, бо за його відсутності зникають потреби у наступних, наприклад, у трудовому, маркетинговому та ін. Отже, кожна складова, один потенціал може впливати на інший та кожен залежить один від одного [5].

2) Управлінський потенціал можна назвати «внутрішнім ресурсом», що може забезпечити значні конкурентні переваги організації. Бо людський фактор відіграє ключову роль в управлінні організацією [5].

3) Ресурсний потенціал – це складне цілісне утворення, що обумовлює досягнення високого рівня ефективності у результаті управління наявними ресурсами [5].

Він формується за рахунок [5]:

- організаційного потенціалу;
- фінансово-економічного потенціалу;
- виробничого потенціалу;
- маркетингового потенціалу;
- трудового потенціалу;
- інноваційного потенціалу;
- соціального потенціалу [21, с. 240-241].

4) Маркетинговий потенціал є важливою складовою потенціалу організації, що передбачає створення та реалізацію конкурентних переваг продукту на ринку та підвищення його конкурентоспроможності. При створених гарних умовах, вдало проаналізованим маркетинговим діям стосовно політики цін, а також аналізу потреб як економічних, так і соціальних, може бути забезпечена спроможність продукції. Маркетинговий потенціал в організації займає ключову роль в управлінні організацією та допомагає примножувати прибуток [5].

5) Інноваційний потенціал – це бажання організації чи підприємства та його бажання розвиватися та удосконалювати ресурси.

З точки зору Гурочкіної, «інноваційний розвиток компанії є ефективною відповіддю на виникаючі загрози втрати частки ринку, постійний тиск з боку

конкурентів, поява нових технологій, скорочення життєвого циклу продукції, правові обмеження та зміни ринку» [11, с. 52-53].

б) Інтелектуальний чи творчий потенціал нематеріальний, його важко виміряти, оскільки його показники відсутні у системі бухгалтерського обліку [5]. Навіть з точки зору формування системи показників управлінського обліку інтелектуальний потенціал потребує використання як якісних, так і кількісних показників. Але визначення його величини є важливим завданням для розроблення стратегії розвитку, підвищення конкурентоспроможності продукції та організації [53, с. 135]. Інтелектуальний потенціал підвищує загальну продуктивність шляхом інтеграції знань і здібностей людських ресурсів організації. У кінцевому результаті ефективне управління інтелектуальним потенціалом обумовить досягнення високого рівня прибутковості організації у довгостроковій перспективі [5].

Отже, проаналізувавши поняття «потенціал» та «конкурентний потенціал», можна зробити висновок, що конкурентний потенціал – це можливості менеджменту, у поєднанні з економічними ресурсами задля для забезпечення конкурентоспроможності організації та її існування в цілому.

1.2 Управління потенціалом конкурентоспроможністю організації

Сучасні ринкові умови характеризуються значною нестабільністю попиту і пропозиції, жорстокою конкуренцією між підприємствами та організаціями та іншими макроекономічними та мікроекономічними факторами. Тому головним завданням лідерів та керівництва – сформулювати та оцінити наявні та майбутні можливості, тобто потенціал. Це результат того, що сучасні підприємства та організації потребують ефективного функціонування та забезпечення стабільних конкретних позицій [5].

Процес нарощування потенціалу компанії є імплементацією її стратегії розвитку, а також дозволяє сформулювати систему ресурсів і компетенцій таким чином, щоб в результаті забезпечення її цілісності та реалізації компанія мала

змогу досягти цілей у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі [24 с. 20-21]. Існування та діяльність організації в умовах конкурентного середовища потребує детального та різнопланового аналізу конкурентного потенціалу організації.

Слід відмітити, що потенціал конкурентоспроможності є порівняно новим поняттям, але в сучасній літературі досі немає єдиного повного пояснення цього терміну. Суміжні поняття спроможності («економічна життєздатність», «ринкова спроможність», «продуктивна спроможність», «маркетингова спроможність», «стратегічна спроможність» тощо) створені давно і на сьогодні широко використовуються у теорії та на практиці [30].

В реаліях сьогодення, а саме в умовах жорстокої конкуренції, на наш погляд, підприємству чи організації потрібна чітко поставлена стратегія управління конкурентоспроможністю.

На думку фахівців, для досягнення ефективності процесу управління організацією необхідно реалізувати такі умови:

- між системою контролю і керованою підсистемою мають бути сформовані та реалізовані усі необхідні зв'язки, прямі та зворотні;

- система контролю повинна мати достатню інформацію та її правильну інтерпретацію щодо об'єкта управління, а також виявляти та удосконалювати причинно-наслідкові зв'язки; при цьому важливим є застосування системного підходу для врахування усіх релевантних факторів зовнішнього середовища організації;

- об'єкт управління повинен своєчасно отримувати інформацію від системи управління та правильно її інтерпретувати [30].

Слід підкреслити, що поняття «конкурентоспроможність» належить до дуже складних економічних категорій. Цей термін означає «сукупність існуючих і невикористаних можливостей організації» [10, с. 23].

Конкурентний потенціал включає в себе як організаційний потенціал, так і велику кількість складових (наприклад, потенціал організації, стратегічний

ресурс), через які організація чи підприємство має можливість розвиватися у стратегічному аспекті [30].

Параметри, якими визначається конкурентний потенціал, визначають можливість та здатність організації функціонувати на ринку в майбутньому, тобто мати порівняно високий рівень рентабельності та конкурентні переваги [30].

Отже, як відмічає Г.В. Омельченко, «конкурентоспроможність потенціалу означає здатність підтримувати або підвищувати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі» [35, с. 123].

Слід зазначити, що виявлення, систематизація та аналіз кожного компонента конкурентоспроможної компетенції є найважливішим завданням для забезпечення конкурентоспроможності організації чи підприємства [12, с. 112].

Склад конкурентного потенціалу містить в собі природні, матеріальні, трудові, фінансові та нематеріальні ресурси, а також наявні та приховані можливості підприємства, що можуть дати йому значні переваги [30].

Можна сказати, що конкурентний потенціал – це зовнішні та внутрішні конкурентні можливості організації, дякуючи яким суб'єкт господарювання зможе ефективно підтримувати конкурентну боротьбу на сучасному ринку, заавдяки своїм конкурентним перевагам з використанням різних ресурсів (матеріальних та нематеріальних) [30].

Для забезпечення достатньо високого рівня конкурентоспроможності організації, варто ефективно управляти конкурентним потенціалом. Отже, нами була визначена доцільність розглянення системи управління потенціалом організації [30].

Система управління потенціалом організації - сукупність дій, інструментів і механізмів, що впливають на інтереси підприємства з метою досягнення ефективного використання ресурсів та забезпечення конкретних стратегій розвитку [30].

Класифікацію властивостей системи управління конкурентним потенціалом організації можна подати за такими критеріями:

– ознаки і властивості конкурентного потенціалу та його зв'язку із зовнішнім середовищем;

– властивості, які характеризують методи функціонування і розвитку потенціалу організації чи підприємства [19, с. 154].

Науковці стверджують, що потенціал організації – це відкрита система. У ній можна прослідкувати доволі оперативний обмін інформацією та різними ресурсами з зовнішнім середовищем організації. Тільки розумне використання потенціалу навколишнього середовища може забезпечити безпеку та цілісність системи [30].

Конкурентний потенціал розвивається відносно впливів факторів багатоєрархічного зовнішнього середовища, та залишається при цьому цілісним та адаптивним. Відкрита система завжди функціонує у контексті реалізації зв'язків із зовнішнім оточенням [30].

Максимізація використання конкурентного потенціалу – це основна мета його управління. Це стає можливим за умов стабільності дії факторів зовнішнього середовища [30].

Розглядаючи основні функції менеджменту та структуроване середовище, весь процес управління конкурентоспроможністю потенціалу організації можна представити у вигляді діаграми, яка наведена нами у Додатку А [30].

На думку О.В. Селезньової, слід враховувати наступні принципи [43, с. 211]:

а) зосередженість на ключових цілях комплексного розвитку компанії чи бізнесу;

б) ефективність реалізації кожної складової потенціалу конкурентоспроможності;

в) врахування фактору динаміки та обмеженості ресурсів;

г) можливість вимірювати конкурентний потенціал за допомогою різних методів [43, с. 211].

Це дослідження допомогло визначити ключові характеристики конкурентоспроможності потенціалу, показані на рисунку 1.3 [20, с. 163; 30, с. 182].

У деяких ключових аспектах конкурентоспроможність — це, на нашу думку, інтеграція усіх ресурсів, а також зовнішніх і внутрішніх можливостей організації. За умови їх ефективного та результативного використання компанія зможе забезпечити довгострокові конкурентні переваги та зростання всіх показників конкурентної боротьби (конкурентоспроможність, конкурентні позиція та статус) [30].

Розбудова потенціалу визначається як процес створення системи можливостей для їх подальшої реалізації з метою досягнення зростання конкурентних позицій організації у майбутньому [30].

Системність потенціалу організації обумовлює застосування складного підходу до його проектування, тому процесу створення та проектування компонентів потенціалу конкурентоспроможності необхідно приділяти достатньо велику увагу. Ігнорування такого складного явища може призвести до краху всієї організації [30].



Рисунок 1.3 – Основні риси конкурентного потенціалу організації [30]

1.3 Фактори впливу на конкурентний потенціал організації

Ще однією складністю процесу створення конкурентоспроможності потенціалу підприємства є створення гнучкої і стійкої до дії різних факторів системи управління потенціалом організації. При цьому враховується і фактор діагностики [30].

Тому важливо знати та розуміти фактори, що можуть здійснювати безпосередній вагомий вплив на потенціал конкурентоспроможності організації та його складові [30].

Усі фактори формування і розвитку потенціалу поділяються на внутрішні і зовнішні (табл. 1.1) [10, с. 27].

Таблиця 1.1 – Фактори формування та розвитку потенціалу [30]

Фактори	Характеристика
Зовнішні фактори (виникають незалежно від діяльності підприємства поза його межами)	економічні, соціальні, політичні, юридичні, технологічні та багато інших факторів зовнішнього середовища, які впливають на організацію; їх також можна класифікувати відповідно до виділених стейкхолдерів організації
Внутрішні фактори (виникають у внутрішньому середовищі організації та є залежними від її діяльності)	стратегія, компетенції організації, потенціал людських ресурсів, принципи та політика організації, корпоративна культура організації тощо

Таким чином, фактори, що впливають на конкурентний потенціал підприємства - сукупність усіх можливих драйверів і причин, що обумовлюють динаміку. Конкурентоспроможний потенціал організації являє собою мультиструктурна система, яка функціонує у зовнішньому середовищі, яке, у свою чергу, на неї дуже впливає [30]. Тому, як зазначає І.В.Кривов'язюк, «вплив на систему слід оцінювати та вивчати з двох позицій: зовнішнього середовища,

тобто макро- та мікросередовища, в якому працює підприємство; внутрішнє середовище компанії, що складається з ряду ланок і напрямків діяльності (ресурсів)» [23, с. 148].

О.В. Малик, М.В. Стахова запропонували класифікацію факторів, які впливають на створення та розвиток потенціалу конкурентноспросоженості організації (рис. 1.4) [30, с. 472].

Нами було визначено визначено, що аналіз усіх факторів, пов'язаних із специфікою конкурентного потенціалу, слід робити у такій послідовності: макросередовище, мікросередовище, внутрішнє середовище організації. Фактори макросередовища включають в себе дані групи (рис. 1.4): економічні, політичні, правові, екологічні, науково-технічні, технологічні, демографічні, соціально-культурні та конкурентоспроможність країни у цілому [30, с. 473].

Аналіз безпосереднього середовища організації з факторами прямої дії варто починати з аналізу попиту та факторів, що впливають на організацію безпосередньо (постачальники, конкуренти та інші стейкхолдери). Також, варто зазначити, що за необхідності до факторів прямої дії (мікрооточення організації) можна додати іноземних споживачів, посередників, конкурентів та інших стейкхолдерів [30].

Доцільно приступати до аналізу внутрішнього середовища організації тільки після аналізу зовнішнього мікро- та макросередовища.

О.В. Малик, М.В. Стахова зазначають, що внутрішнє середовище компанії - це "сукупність усіх внутрішніх факторів, які визначають порядок її діяльності. Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на результати діяльності фірми і є системною функцією фірми" [30 с. 473].

Ключові факторами впливу внутрішнього середовища на конкурентний потенціал організації (рис. 1.4) [30]:

- моральний і фізичний знос основних фондів;
- фінансова забезпеченість;
- імідж організації та інтелектуальний потенціал;
- кваліфікація персоналу;

- компетентність фахівців і керівників;
- ефективність режимів роботи і відпочинку;
- можливості інноваційного розвитку тощо.

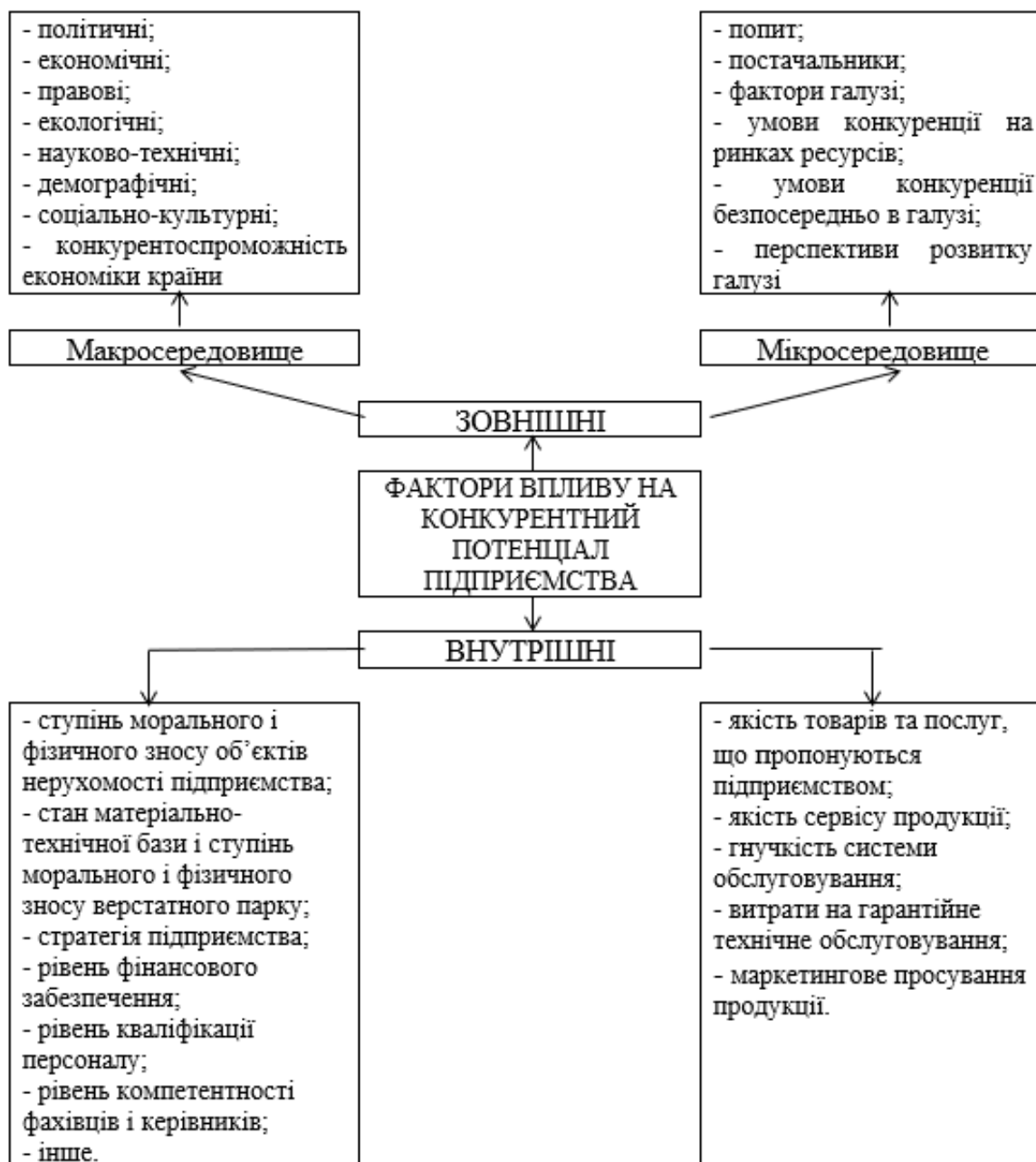


Рисунок 1.4 – Фактори конкурентного потенціалу організації [30]

Отже, існує досить велика кількість факторів, що впливають на формування конкурентного потенціалу. Наслідком впливу цих факторів постійно відбуваються деякі зміни у структурі всередині конкурентного потенціалу,

кількісні та якісні зрушення показників (наприклад, техніко-економічних), що його характеризують [30].

Таким чином, на основі дослідження теоретичних аспектів, нами було виявлено один з найголовніших завдань для забезпечення конкурентоспроможності, а саме аналіз структури конкурентного потенціалу та всіх елементів, які входять до неї [30].

Після ефективної взаємодії всієї складової системи конкурентного потенціалу відбувається цілісність, виникають нові властивості, якими ще не володіє кожен окремий ресурс.

Узагальнюючи вищесказане, варто додати, що в сучасних умовах господарювання має доцільність запровадження систематичного проведення діагностики та моніторингу конкурентного потенціалу організації, що буде забезпечувати своєчасне отримання достовірної інформації про стан та можливі шляхи ефективного використання потенціалу [30].

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ «СУМСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»

2.1 Загальна характеристика СумДУ

Сумський державний університет (СумДУ) – потужний ЗВО Сумщини. 14 тис студентів навчаються в ньому за різноманітними спеціальностями та формами навчання на різних рівнях (початковому, бакалаврському та магістерському). Університет проводить навчання за 55 спеціальностями. СумДУ є популярним ЗВО для іноземців (близько 1900 іноземних студентів з 50 країн світу здобувають вищу освіту в СумДУ) [53]. Класифікація СумДУ наведена у табл. 2.1.

У Сумському державному університеті працює понад 3 тисяч працівників, у складі яких члени-кореспонденти НАН України, приблизно 150 докторів наук, професорів, а також близько 700 докторів філософії та кандидатів наук, доцентів. В університеті наявна можливість навчатися у докторантурі за 16 спеціальностями та аспірантурі – за 24 спеціальностями. При цьому для захистів дисертацій функціонують спецради із захисту дисертацій [38].

СумДУ має найбільшу кількість нагород в лігах по Україні та знаходиться серед лідерів в Україні за кількістю нагород на олімпіадах [49].

СумДУ розробив сучасну бібліотечну інформаційну систему, що включає понад 3 мільйони примірників на папері, а також електронну бібліотеку, яка передбачає доступ до найвідоміших баз даних світу. Бібліотека СумДУ є переможцем Всеукраїнського конкурсу «*Бібліотека року*» (номінація «Великі бібліотеки») у 2019 році [49].

Базою даних *Web of Science Core Collection* індексуються два наукових видання університету: «Маркетинг і менеджмент інновацій» («*Marketing and Management of Innovations*») та «Наноматеріали: властивості і застосування»

(«Nanomaterials: Applications and Properties»). Останній та «Журнал нано- та електронної фізики» («Journal of Nano- and Electronic Physics») [58] також індексуються базою даних Scopus [49].

TOEFL-центр, ресурсні та навчальні центри *Microsoft, Cisco, PortaOne, Delcam, Netcracker, AMC Bridge, Siemens, SAS, MindK, Apptimized Operations, Brocoders* та інші сервіси функціонують на базі СумДУ [49].

В університеті відбувається розвиток 40 видів спорту, в ньому прайме близько 100 різноманітних спортивних секцій, а також більше ста студентів вже є рекорсменами та призерами Олімпійських ігор, чемпіонатів світу та Європи, а також Всесвітніх зимових та літніх універсіад [38].

Удосконалювати та розвивати свої творчі здібності, студенти Сумського державного університету можуть у багатьох гуртках творчості та клубах за інтересами. Наприклад, у вокальних та інструментальних гуртках, джазових ансамблях, рок-групах, танцювальних колективах або драматичних гуртках, у театрі естрадних мініатю і т.ін. [50].

Наявність різноманітності спеціалізацій з усіх дисциплін дозволяє віднести університет до багатопрофільного комплексу (comprehensive) ЗВО, згідно з методикою QS Classification [38].

Таблиця 2.1 – Класифікація СумДУ

Тип навчального закладу	Університет
Форма власності	державна
Рівень акредитації	IV
Вартість навчання на рік (грн.)	від 7500 до 17500 (може змінюватись)
Форма навчання	денна, заочна, дистанційна
Кваліфікаційний рівень	бакалавр, магістр
Кількість студентів	14000
Місто	Суми
Рейтинг університетів «ТОП-200 Україна» (2021) [41]	5 місце

2.2 SWOT-аналіз освітнього потенціалу науково-педагогічних викладачів СумДУ та його конкурентів

Після появи конкуренції в середовищі існування ЗВО, вона стала головним фактором реформ університетів. Цей факт пов'язаний з створенням недержавного сегменту системи вищої освіти в Україні, а також з появою комерційного сектору, тобто надання населенню платних освітніх послуг в деп'явних ЗВО. Саме це поклало початок створенню необхідної інституційної основи для розкитку у «вишах» різних форм діяльності, наприклад, піжприємської [33, с. 144]. Комплексний погляд на свої організації у керівників длпоможуть вирішити певні управлінські проблеми, що виникають перед ЗВО. Вони повинні бачити в них цілеспрямовану соціально-політичні та економічну структуру, фундаментом для якої є свідомість та досвід, а також науково-педагогічний потенціал [33].

Управління університетом в умовах СумДУ тісно пов'язане з розробкою стратегічного плану на основі аналізу інформації місії, зовнішніх і внутрішніх факторів його функціонування. Ефективність та результативність стратегічного управління університетом залежить від врахування та використання внутрішнього потенціалу та ризиків, які створює зовнішнє середовище [45].

SWOT-аналіз – це універсальний метод для визначення розвитку потенціалу науково-педагогічних викладачів шляхом вивчення внутрішнього середовища закладу. Результати даного аналізу можуть слугувати при розробці стратегії СумДУ [45].

На сьогоднішній день, SWOT-аналіз – це інструмент менеджменту, який активно використовується для розробки стратегій розвитку ЗВО [38; 60; 63]. Це один з найефективніших методів, що визеачає внутрішнє среедовище університету для розробки стратегії розвитку в майбутньому. Через щоденне посилення конкуренції міе українськими ЗВО, застосування даного аналізу є назвичайно важливою [3].

Складові SWOT-аналізу:

- strengths - сильні сторони;

- weaknesses - слабкі сторони;
- opportunities – можливості;
- threats- загрози [3].

Сутність вищеназваних інструментів полягає у виокремленні чинників, що мають вплив на розвиток на функціонування університету [3].

У результаті SWOT-аналізу було проаналізовано потенціал науково-педагогічних викладачів серед конкурентів СумДУ, таких як:

- Київський національний університет імені Тараса Шевченка (КНУ) [36];
- Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (НТТУ «КПІ») [37].

З метою створення потенціалу розвитку науково-педагогічної діяльності даних закладів у цій роботі ми виконали такі методи дослідження: аналіз і синтез, аналіз звітів, статистичні методи, стратегічний аналіз [45].

Нами було виявлено, що в вищеназваних університетах потенціал науково-педагогічних працівників визначається за [45]:

- а) конкурсом;
- б) рейтинговою системою оцінювання;
- в) підготовкою кадрів через аспірантуру і докторантуру;
- г) підвищення кваліфікації, стажуванням тощо.

Після проведення аналізу освітніх документів (нормативних та внутрішніх) вищеназваних ЗВО ми підкреслили основні критерії та індикатори, що визначають фактори та чинники внутрішнього і зовнішнього середовищ. Ці чинники мають безпосередній вплив на розвиток потенціалу науково-технічних викладачів обраних університетів [45]. Також за встановленими критеріями та показниками проаналізовано конкурентоспроможний потенціал науково-педагогічних викладачів досліджуваних ЗВО [45], а саме:

А) *Українські ЗВО в міжнародних та вітчизняних рейтингах.* Проаналізувавши рейтинги, ми можемо зробити висновок, що обрані виші входять до THE World University, а також до каталогу кращих дослідницьких

університетів світу (Шанхайський рейтинг) та до топ-300 університетів світу (рейтинг THE University Impact Ranking від Times Higher Education) [45].

За міжнародним рейтингом QS World University Rankings обрані ЗВО входять до трьох відсотків найпрестижніших університетів світу, а також класифікуються як «університети з високою дослідницькою продуктивністю» [45].

Відповідно до Webometrics Ranking of World Universities та uniRank University Ranking обрані університети мають високий рейтинг вишів України, займають досить високі місця в європейському рейтингу U-Multirank [4].

За наукометричними даними, ці університети також лідирують в Україні за кількістю цитувань науковцями світу та індексу Гірша в науково-освітньому середовищі [45].

Ці університети мають високі позиції за результатами консолідованого рейтингу українських університетів «Osvita.ua», а також входять до десятки найпотужніших ЗВО України згідно за рейтингом «Топ-200 Україна» [41; 45].

Б) Кількісний аналіз науково-педагогічних працівників та викладачів [45]. Згідно результатів аналізу знайдених нами статистичних даних, ми з'ясували кількісні показники, а саме кількість працюючих науково-педагогічних робітників та викладачів обраних університетів (табл. 2.2) [36; 37; 38].

Аналізуючи таблицю 2.2, можна зробити висновок, що кількість штатних працівників СумДУ менша від КНУ та НТТУ «КП» у 2,5 рази. З таблиці видно, що у КНУ працює найбільше докторів наук, а менш за все – у Сумському державному університеті. У ході дослідження було встановлено, що середня кількість студентів у досліджуваних ЗВО на 1 штатний науково-педагогічний працівник ідентичною [45].

Віковий склад. Аналіз вікового складу науково-педагогічних працівників та викладачів є дуже важливим для встановлення конкурентного потенціалу. Середній вік науково-педагогічних працівників досліджуваних ЗВО: асистент – 37,4 років, старший викладач – 49,3 років; доцент – 53,3 років; професор – 66,4 років; начальник відділів – 62,8 років [4].

Таблиця 2.2 – Кількість штатних науково-педагогічних працівників обраних для аналізу університетів [36; 37; 38; 45].

Університет	Кількість штатних науково-педагогічних працівників	Кількість докторів наук, професорів	%	Кількість кандидатів наук, доцентів	%	Середня кількість студентів на 1 штатного науково-педагогічного працівника, осіб
КНУ	2944	699	24	1792	61	10
НТТУ «КП»	2527	500	20	1300	52	10
СумДУ	933	140	15	670	72	11

Аналіз вікової структури показує, що більшість науково-педагогічних працівників та викладачів університетів мають високий рівень компетентності та старше 60 років [45].

В) Ресурси для розвитку потенціалу кадрів [45].

Аналізуючи інформацію з офіційних сайтів обраних для дослідження університетів, встановлено, що [45]:

– в СумДУ працюють 7 спеціалізованих наукових рад за 4 галузями та 11 спеціальностями, а також аспірантура та докторантура за 24 профільними напрямками [38];

– у КНУ працює 45 спеціалізованих вчених рад за 16 галузями знань та 114 спеціальностями [36];

– у НТТУ «КП» працюють 26 спеціалізованих наукових рад, аспірантура і докторантура – за 17 галузями, 43 спеціальності [37].

Г) Кількість довгострокових програм підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників та викладачів [45].

Ще одним не менш важливим критерієм розвитку конкурентного потенціалу є підвищення кваліфікації як частина безперервного підвищення кваліфікації різних категорій працівників [45].

Аналіз літератури показав, що існують наступні програми для покращення рівня кваліфікації кадрів [45]:

1. Програми з підвищення рівня знань (довгострокові):

– електронні засоби для дистанційного навчання;

- інноваційна діяльність;
- активні методики викладання;
- вивчення різних мов [45].

2. Програми покращення рівня знань (короткострокові):

- стажування;
- семінари;
- тренінги;
- «круглі столи» тощо [45].

Отже, програми підвищення кваліфікації зосереджені насамперед на розвитку цифрових і педагогічних навичок науково-педагогічних працівників і викладачів. Одним із видів підвищення кваліфікації є стажування, зокрема в 2019–20 н.р. у КНУ 377 науково-педагогічних працівників і викладачів пройшли стажування [35;45], у СумДУ – 230 [38; 45], у НТТУ «КПІ» – 274 науково-педагогічних працівників і викладачів [37; 45].

Д) Публікаційна активність. Кількість статей, опублікованих у міжнародних наукометричних базах даних Scopus і Web of Science подано у таблиці 2.3 [34; 45].

На рисунку 2.1 ми нанесли графік кількості статей, опублікованих у міжнародних наукометричних базах даних Scopus і Web of Science досліджуваних університетів [34; 45].

Таблиця 2.3 – Наукометричні показники досліджуваних університетів [34; 45]

Університет	Всього	Публікації у SCOPUS				Публікації у WEB OF SCIENCE				
		2019	2020	2021	h-індекс	Всього	2019	2020	2021	h-індекс
КНУ	18773	1120	1254	1058	92	18089	1037	1038	734	87
НТТУ «КПІ»	8039	653	642	494	52,45	6942	593	453	203	50
СумДУ	2284	293	271	206	40	1828	303	212	97	38

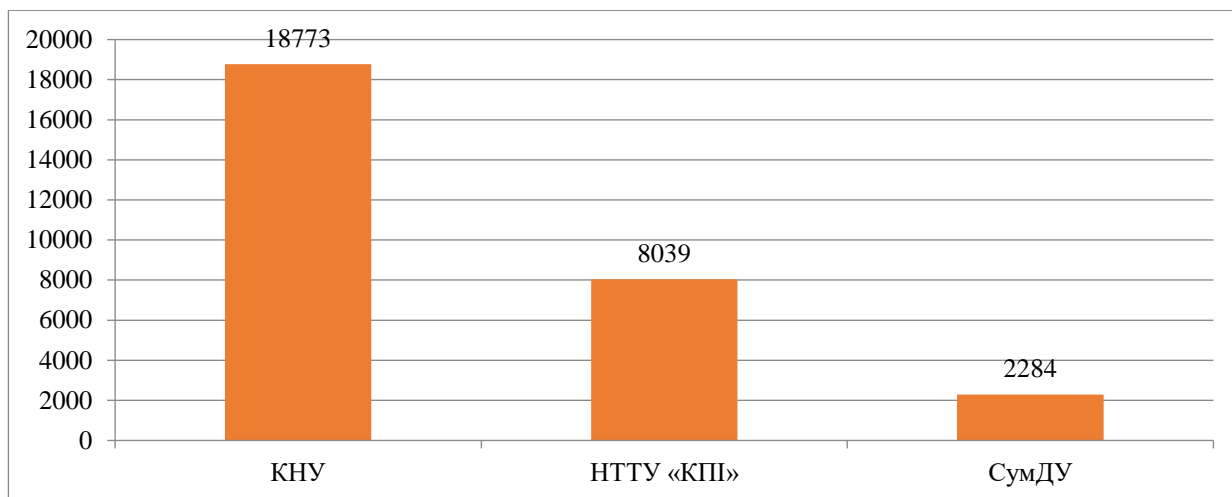


Рисунок 2.1 – Кількість опублікованих статей у міжнародних наукометричних базах Scopus і Web of Science досліджуваних університетів

Аналізуючи таблицю 2.3 та рисунок 2.1. можна сказати, найбільше публікацій має КНУ, СумДУ займає третю позицію.

Аналіз кількості цитувань і публікацій на одну особу є дуже важливим показником наукового результату науково-педагогічних працівників і викладачів університетів, що аналізуються (табл. 2.4) [14].

Таблиця 2.4 – Кількість цитувань та публікацій на одного співробітника аналізованих університетів за 5-річний період (2016-2020 рр), за даними наукометричної бази Scopus [14]

Університет	Кількість співробітників	Кількість цитувань на одну особу	Кількість публікацій на одну особу
КНУ	2656	5,99	1,96
НТТУ «КПІ»	2527	2,02	1,06
СумДУ	952	4,07	1,33

Отримані показники продемонструємо схематично на рисунку 2.2 [36; 37; 38].

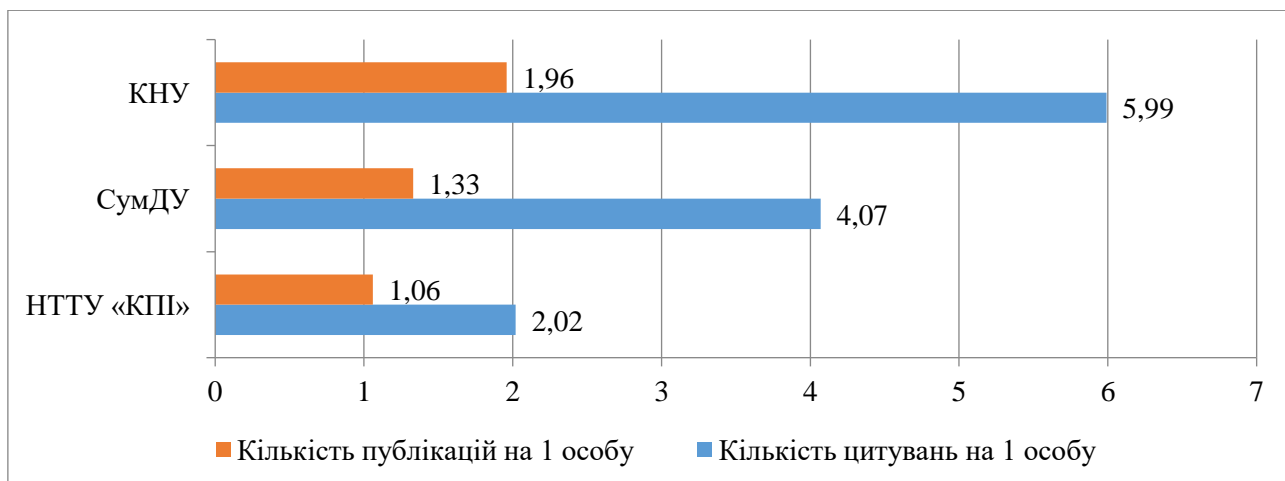


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості публікацій і цитувань на одного співробітника обраних університетів за 2016-2020 рр [36; 37; 38]

Згідно даних на рисунку 2.2 та у таблиці 2.4, найбільше цитувань та публікацій на одну особу у КНУ, Сумський державний університет займає друге місце, а НТТУ «КПІ» - остання позиція.

Запорукою розвитку конкурентоспроможності університету є публікації ЗВО у виданнях, що індексуються у міжнародних наукових базах даних або фахові видання [45].

Аналіз нормативних даних показує, що в КНУ видано 38 періодичних видань, у НТТУ «КПІ» – 31 та СумДУ – 17. Теми цих випусків відповідають основним напрямкам діяльності ЗВО [45].

Крім того, важливим фактором є залучення ЗВО до співпраці у сфері міжнародних досліджень і технологій, які будуть використані для демонстрації потенціалу дослідницького персоналу, науки та інформації.

Університети, які ми досліджуємо, брали участь у майже 300 програмах, що включають міжнародні дослідження та спільні технології [45].

3) Дані академічної мобільності науково-педагогічних кадрів [45].

Потужний інструмент підвищення спроможності університету – система підвищення кваліфікації кадрів. Академічна мобільність надає можливість усім бажаючим науково-педагогічним працівникам ЗНО приймати участь у різноманітних освітньо-дослідницьких програмах курсах та конкурсах. Участь у

таких програмах дає можливість модернізувати свої знання та навички, набути нового досвіду, вивчати передовий європейський досвід у викладанні, навчанні та дослідженнях; використовувати сучасне технічне обладнання в закордонних навчально-наукових центрах; підвищити рівень володіння іноземною мовою; розширити свої професійні знання, а також знання європейської культури [45].

Огляд нормативних документів університетів показав активну реалізацію програм (коротко- та довгострокових) міжнародної академічної мобільності завдя розвитку конкурентного потенціалу працівників і викладачів ЗВО [4].

СумДУ. У кращих університетах Європи підготовлено 114 науково-педагогічних кадрів і викладачів Сумського державного університету (16%), близько 20 науково-педагогічних працівників і викладачів (2%) підвищили кваліфікацію у провідних університетах світу [15; 45].

Загалом викладачі та педагоги здобувають підвищення своєї кваліфікації в університетах Польщі, Німеччини, Франції, Китайської Народної Республіки та Чехії. Також слід зазначити, що це важливий показник конкурентоспроможності та визнання зарубіжних професорів і вчених. У 2021 році в СумДУ працюють близько 50 осіб (4,8%) на довгостроковій основі, іноземні фахівці з 15 країн, які займаються науковою або викладацькою роботою не менше 3 місяців - 18 осіб (2%) [15; 45].

КНУ. У 2020 році 456 викладачів КНУ брали активну участь у програмах академічного розвитку, з них 226 осіб виконували науково-дослідні роботи, 85 – проводили дослідження, 145 осіб – брали участь у спільних проектах та дослідженнях. КНУ залучив 69 науково-педагогічних працівників та викладачів – іноземних громадян з 36 країн до своєї програми навчання [14; 45].

НТТУ «КПІ». В освітній програмі в університеті бере участь 31 іноземний науково-педагогічний працівник та викладач (1,2%) [17; 45].

Ж) Мотивація та стимулювання підвищення професійного рівня науково-педагогічних робітників ЗВО [45].

При вивченні системи мотивації з метою активізації ролі викладачів та викладання у досліджуваних ВНЗ виявлено, що використовуються традиційні форми мотивації.

Напрозоріша система мотивування та стимулювання науково-робітників у СумДУ.

У цьому університеті діють наступні заходи стимулювання [45; 48]:

а) за перемоги в конкурсах нових педагогічних навичок;

б) за найкращу колекцію навчальних матеріалів, опублікованих на OpenCourseWare;

в) за створення нового електронного контенту онлайнкурсів; «Інновації ІКТ для сучасної освіти ICT4EDU» тощо [45; 47].

Окрім вищезказанного, також запроваджена система мотивації працівників на основі преміювання [45; 47]:

- за якісне виконання посадових обов'язків;

- за виконання більш складних завдань;

- за виконання комплексних проектів;

- за конкретні досягнення працівників у науковій роботі та роботі з підготовки та підвищення кваліфікації наукових кадрів;

- за підсумками всіх робіт за рік;

- за краще виконання стратегічного планування, ефективної роботи, гнучкий робочий процес;

- за наукові публікації, що індексуються у відомих наукометричних базах, наприклад, Scopus тощо [47].

На основі результатів аналізу даних критеріїв, нами було представлено зведений SWOT-аналіз потенціального розвитку викладачів в обраних ЗВО.

Для узагальнення результатів нами було використано SWOT-матрицю.

Дана матриця – це своєрідне інформаційне поле, що може використовуватися керівниками для подальшого стратегічного орієнтування [45]:

– поле SO-стратегії забезпечує основу для розвитку та підтримки спроможності підвищувати потенціал науково-педагогічного персоналу та освітян;

– поле ST-стратегії зосереджується на розробці стратегій для подолання поточної загрози дослідження викладачами з використанням сильних сторін;

– поле WO-стратегії акцентує увагу на подоланні слабких сторін на основі використання зовнішніх можливостей розвитку;

– поле WT-стратегії забезпечує розширену систему для заохочення дослідницької конкуренції з освітянами та освітянами та для уникнення зовнішніх загроз [6, с. 144].

Результати зведеного SWOT-аналіз обраних нами ЗВО з розвитку конкурентного потенціалу науково-педагогічних працівників подано у таблиці 2.5 [36; 37; 38; 45].

Аналізуючі дані таблиці 2.5, можна побачити такі сильні сторони, як міжнародне співробітництво, широка мережа іноземних партнерів, висока демонстрація наукової продуктивності та передачі технологій, висока репутація галузі вітчизняної науки та освіти, та високі позиції у міжнародних рейтингах [45].

Але, слід зазначити слабкі сторони обраних ЗВО, наприклад, велика кількість науково-педагогічних працівників похилого віку, відсутність інтересу залучувати нових працівників, які не досягли наукових ступенів, неналежна участь іноземних дослідників, викладачів у системі освіти тощо [45].

Тому на основі оцінки діяльності науково-педагогічних працівників університету, зокрема «КПШ» КНУ, СумДУ та НТТУ, ми встановили стандарти та критерії оцінки ресурсів та можливостей університетів щодо розвитку конкурентних потенціалів.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз розвитку потенціалу науково-педагогічних кадрів [36; 37; 38; 45]

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
Висока репутація галузі вітчизняної науки та освіти, та високі позиції у міжнародних рейтингах	Незгода підтримувати наукову роботу з викладачами та працівниками вищих навчальних закладів провідних університетів світу
Міжнародне співробітництво, широка мережа іноземних партнерів	Неналежна участь іноземних дослідників, викладачів у системі освіти
Висока демонстрація наукової продуктивності та передачі технологій	Нерівноцінна наукова робота в інших галузях знань
Потужний рівень професійних кадрів науки і освіти та викладачів	Велика кількість науково-педагогічних працівників похилого віку
Високі позиції видавничих робіт у науково-освітніх працівників та викладачів	Втрата в університетах наукових шкіл
Багатофункціональна система мотивації та стимулювання кадрів науки та освіти та викладачів	Відсутність інтересу залучувати нових працівників, які не досягли наукових ступенів
Велика кількість наукових видань входить до переліку спеціальних видань Міністерства освіти і науки України та різних наукових фондів	
Сприяння реалізації міжнародних програм науково-технічного співробітництва	
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
Можливість інтеграції науково-освітніх працівників та викладачів університетів у міжнародне освітнє співтовариство шляхом активної участі в діяльності міжнародних організацій	Реалії економіки та ризики від держави, що знижують фінансові можливості університету, особливо рівень оплати праці науково-педагогічних працівників
Розгалужена система співпраці з провідними університетами світу та місцевою науково-освітньою сферою дозволяє вивчати та застосовувати їхній досвід	Швидка зміна вимог ринку праці до професійних навичок науково-педагогічних працівників, а також викладачів
Посилення співпраці університетів та професійної спільноти для створення нових можливостей для нарощування дослідницького потенціалу з викладацьким персоналом та викладачами	«Масовизація вищої освіти», невиправдана багато безкоштовних навчальних закладів провокують збільшення частки науково-педагогічних працівників та викладачів з часом низькою професійною компетентністю
Можливості створення нових структурованих та неформальних освітніх програм для розвитку дослідницького потенціалу з викладацьким колективом та освітянами	Зменшення кількості здобувачів наукових ступенів, зокрема докторів наук
Можливість отримати право на основний дохід у сфер наукової практики, активно заробляти гроші на наукові дослідження конкурентними методами	Складність комплексної оцінки професійної діяльності науковців і викладачів
Посилення академічної мобільності науково-педагогічних працівників, а також викладачів	Не заохочуються періодичні зміни науково-педагогічних працівників та викладачів робочого місця
Можливість встановлювати різні значення навчального навантаження для різних категорій науково-педагогічних працівників та викладачів	Зростає кількість недосвідчених науково-педагогічних працівників, а також викладачів у цій галузі

Було встановлено, що у діяльності СумДУ, кількість штатних працівників менша в 2,5 рази. А показники КНУ і НТТУ «КПІ» були загалом схожі. Найбільша кількість докторів наук, професорів у КНУ, а найнижчий – у СумДУ. У ході дослідження було виявлено, що середнє співвідношення студентів до 1 штатного науково-педагогічного працівника приблизно однакове по кожному ЗВО. Аналіз показує, що в університетах є велика частка наукового персоналу та викладачів, віком понад 60 років.

В умовах СумДУ, було розроблено методологію вітчизняної системи забезпечення якості освіти. Для цього забезпечується достовірність даних від структурних підрозділів і передається відповідним службам, які аналізують їх шляхом комп'ютерної обробки. Оцінка факультетів (інститутів) і кафедр здійснюється за груповими показниками. З контрольними показниками та методами розрахунку можна ознайомитися на офіційному сайті університету [3; 38].

Наукові дослідження призначені для отримання додаткових ресурсів. У межах кожної наявної кафедри СумДУ ведеться активний пошук ділових партнерів. Така підтримка сприяє модернізації основного промислового обладнання університетських лабораторій і частково вирішує питання працевлаштування студентів. Співпраця з організаціями чи сильними компаніями може сприяти створенню та розвитку інноваційних форм поєднання науки та бізнесу: розробці науково вимогливих бізнес-проектів, запровадженню різноманітних стартапів. Це може бути одним із ключових факторів розвитку конкуренції СумДУ [3].

Сильною стороною визначено підвищення рівня інноваційного потенціалу СумДУ, тоді як слабкі сторони – світовий рейтинг університетів і концентрація та відтік інтелекту [61]. Проведений нами аналіз показує недостатню ефективність сильних сторін. Можливості також не повністю перекривають загрози, які можуть виникати перед університетом збоку різних факторів зовнішнього середовища. У результаті дослідження ми отримали дані, які свідчать про тремінову необхідність запровадження нових сучасних форм

управління ЗВО, зміни інструментарію та вмотивованості поведінки академічних співробітників, керівників задля адаптації до нових умов діяльності університету та підвищення конкурентного потенціалу університету [61].

Сильні сторони університету надзвичайно важливі при формуванні стратегічної перспективи ЗВО, бо це основа стратегії закладу, на них будується досягнення конкурентних переваг. Але гаврна стратегія включає в себе втручання в систему слабких сторін. Тому використання даного методу дозволить вишам накопичити свої конкурентні переваги та подолати слабкі сторони. [3].

З проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що СумДУ існує та розвивається в сприятливому середовищі. Наявні недоліки завжди можна усунути. Загрози, які несе у собі зовнішнє середовище, можуть внести негативні наслідки у майбутню діяльність закладу, тому негайно потрібно розробити стратегічний план розвитку конкурентного потенціалу [3].

Отримані результати можуть бути враховані при створенні власної стратегії розвитку в умовах СумДУ і можуть розглядатися як низка заходів, які не лише підтримують конкурентоспроможність організації на міжнародному ринку сучасних послуг, але й дозволяють їй конкурувати.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності СумДУ на ринку освітніх послуг для визначення стратегій розвитку

Конкурентоспроможність ЗВО здійснюють за допомогою різних методів статистики, причому, з якими можливо дослідити саме поточний стан рівня конкурентоспроможності закладу на сучасному ринку послуг, шляхом визначення сильних та слабких сторін [58].

Для детальної діагностики та оцінки проблемних (слабких) сторін ЗВО, важливо оцінити його стратегічні позиції, а саме вивчити фактори зовнішнього середовища взаємопов'язані з конкурентними перевагами закладу [46].

Спробуємо здійснити оцінку стратегічних позицій СумДУ згідно методики SPACE-аналізу.

Метод SPACE-аналізу призначений для аналізу ринкової ситуації та вибору оптимальної стратегії за чотирма групами факторів:

- економічна ситуація;
- конкурентна позиція;
- привабливості галузі;
- стабільності середовища [7].

Шляхом сформування критеріїв ЗВО у складі кожної з наведених груп було створено математичні та графічні матриці у спільному форматі та визначено вектор статусу університету. [7].

Оцінювання стратегічних позицій СумДУ нами було виконано на основі методу експертних оцінок (табл. 2.6) [40].

Таблиця 2.6 – Розрахунок зваженої оцінки критеріїв для визначення стратегічних позицій СумДУ [7]

Критерій	Оцінка балів					Вага	Зважена оцінка
	1	2	3	4	5		
Фінансове становище							
Фінансова автономія		X				0,167	0,334
Коефіцієнт фінансування					X	0,212	1,060
Рівень фінансового левериджу			X			0,321	0,963
Рівень функціонального левериджу				X		0,3	1,200
Сума							3,557
Конкурентна позиція							
Матеріально-технічна база			X			0,325	0,975
Якість освітніх послуг				X		0,203	0,812
Прихильність споживачів		X				0,218	0,436
Працевлаштування випускників			X			0,254	0,762
Сума							2,995
Привабливість галузі							
Потенціал зростання			X			0,213	1,096
Конкурентна ситуація				X		0,274	0,843
Залучення інвестицій			X			0,281	0,696
Державна підтримка			X			0,232	0,861
Сума							3,496
Стабільність середовища							
Зміна потреб споживачів			X			0,287	0,861
Зменшення доходів населення				X		0,165	0,660

Продовження таблиці 2.6

Конкуренти			X			0,201	0,402
Зменшення кількості потенціальних споживачів					X	0,347	1,735
Сума							3,658

Отримані значення сум зважених оцінок груп критеріїв SPACE-аналізу СумДУ наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу СумДУ

№ з/п	Критерії	Зважена оцінка, бали
1	Фінансове становище (ФС)	3,557
2	Конкурентна позиція (КП)	2,985
3	Привабливість галузі (ПГ)	3,496
4	Стабільність середовища (СС)	3,658

Отримані результати необхідно відобразити в системі координат XOY, у якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв [7; 60, с. 360].

Для того щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки P (X; Y) за формулами [60, с. 360]:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП}, \quad (2.1)$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СС}, \quad (2.2)$$

Звідси:

$$X = 3,496 - 2,985 = 0,511$$

$$Y = 3,557 - 3,658 = -0,101$$

Вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу будують за двома точками: O (0;0) та P (0,51; -0,10) [7; 60, с. 360].

На рисунку 2.3 представлено карту стратегічних позицій СумДУ [38].

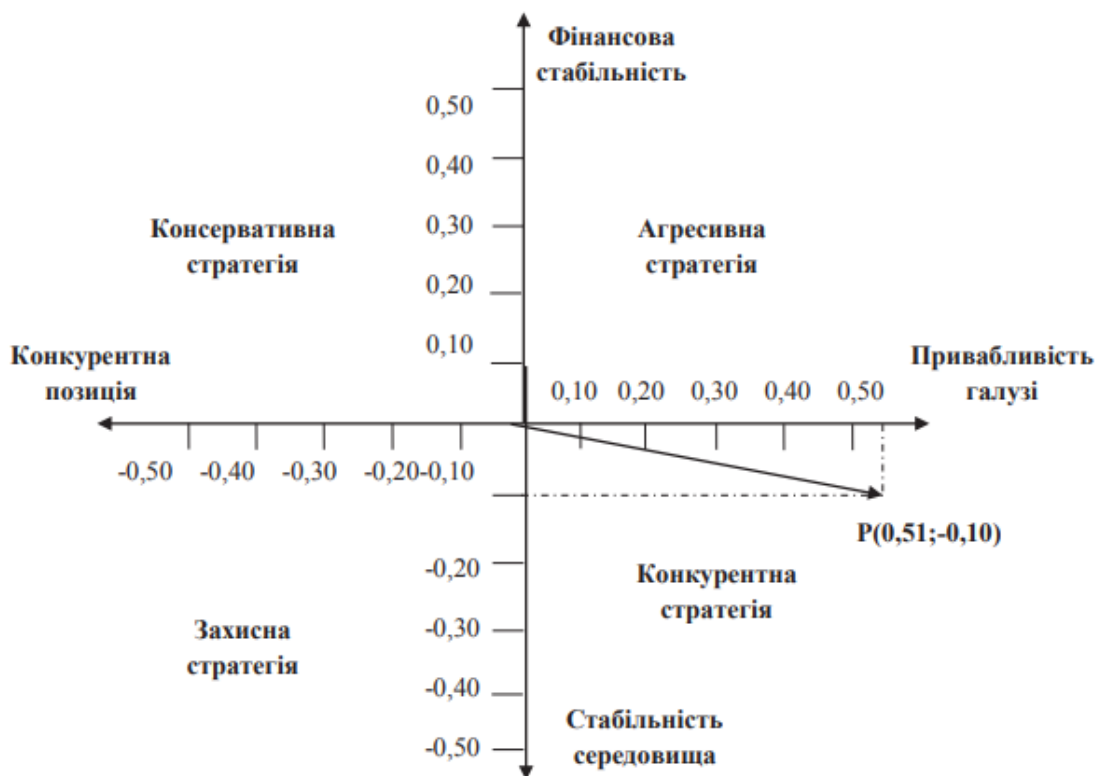


Рисунок 2.3 – Карта стратегічних позицій Сумського державного університету

З даних рисунка 2.3, можемо бачити, що стратегічна позиція СумДУ тяжіє до конкурентного стану.

На основні методикі SPACE-аналізу, варто сказати, що конкурентоспроможність потенціалу університету має значні переваги у своїй галузі, але його фінансовий стан може не відповідати тим фінансовим вимогам, необхідним для його ефектичної роботи. Великі ресурси та зусилля керівництва СумДУ щодо зміцнення організації та досягнення керівних посад мають бути спрямовані на стабілізацію фінансового становища..

Далі пропонуємо розглянути багатофакторну портфельну матрицю Мак-Кінсі «Дженерал електрик» [60, с. 410], адаптовану до особливостей функціонування ЗВО на прикладі СумДУ.

Метод Мак-Кінсі забезпечує стратегічний аналіз діяльності ЗВО, а результати представлені графічно [60, с. 410]:

- а) оцінка привабливості галузі;
- б) оцінка конкурентних переваг ЗВО.

Критерій оцінювання:

8-10 балів – висока оцінка;

4-7 балів – середня оцінка;

0-3 балів – низька оцінка [60, с. 410].

Оцінку привабливості галузі вищої освіти ЗВО представлено в таблиці 2.8, де вибрано базові процеси успіху галузі освіти [37]. Усім параметрам присвоєна «вага» [60, с. 410].

Таблиця 2.8 – Оцінка привабливості галузі вищої освіти

Параметр	Відносна вага	Оцінка привабливості	Результат
Розмір ринку	0,24	5	1,2
Темпи росту ринку	0,19	2	0,38
Рівень конкуренції	0,17	4	0,68
Рентабельність	од	2	0,2
Споживачі	0,16	4	0,64
Диференціація послуг	0,14	2	0,28
		Сума	3,38

Аналогічно проаналізуємо конкурентні переваги Сумського державного університету (табл. 2.8) [42].

Таблиця 2.9 – Оцінка конкурентних переваг СумДУ

Параметр	Відносна вага	Оцінка привабливості	Результат
Якість послуг	0,19	4	0,76
Частка ринку	0,17	3	0,51
Кваліфікація ПБС	0,21	4	0,84
Наукова діяльність	0,34	4	1,36
Міжнародне співробітництво	0,09	3	0,27
		Сума	4

Для наочного представлення результатів аналізу нами була побудована матриця «привабливість галузі – конкурентоспроможність ЗВО» для СумДУ, яка складається з дев'яти прямокутників (рис. 2.4) [38; 60, с. 410].

Привабливість галузі	Вис	Паритетний №3	Конкурентоспроможний №3	Конкурентоспроможний №1
	Сер	Неконкурентоспроможний №2	Паритетний №2	Конкурентоспроможний №2
	Низ	Неконкурентоспроможний №3	Неконкурентоспроможний №1	Паритетний №1
		<i>Низька</i>	<i>Середня</i>	<i>Висока</i>

Рисунок 2.4 – Матриця конкурентного позиціонування СумДУ

Отже, як можемо бачити з даних на рисунку 2.4, СумДУ знаходиться у квадранті «Неконкурентоспроможний № 1», що свідчить про середній потенціал конкурентоспроможності.

Варто зазначити, що з даної позиції вийти досить важко, через брак ресурсів для реалізації заходів з підвищення конкурентоспроможності потенціалу закладу. Тому ми пропонуємо дотримуватися сфокусованої стратегії. Ця стратегія орієнтована на всі зусилля центру на найменшій площі ринку. Такий крок допоможе «ухилитися» від конкуренції з більш потужними ЗВО, а також створити свій унікальний освітній продукт, що буде задовольняти потреби споживачів.

Таким чином, сучасний ринок освітніх послуг розвивався під впливом різноманітних факторів. На сьогоднішній день, конкуренція між ЗВО загострюється, тому важливо визначити цілі, систему дій, які будуть орієнтовані на потреби споживачів на сучасному ринку освіти і праці.

Маркетингові дослідження є невід’ємною частиною визначення та формування потенціалу конкурентоспроможності ЗВО, оцінки їх конкурентних позицій (поточних та майбутніх), а також забезпечення стратегічного прогресу для сучасних потреб.

Щоб оцінити фактори та параметри зовнішнього середовища, що мають взаємозв'язок з конкурентними перевагами, можна застосовувати метод SPACE-аналізу.

За допомогою цього методу можна визначити вектор запропонованої стратегії для ЗВО. Матриця Мак-Кінсі дає можливість розширити сферу дослідження та відтворити кращу картину становища організації в різних сферах діяльності, факторів, які можуть покращити Сумський державний університет.

Реалізація стратегії розвитку ЗВО, а також його масштаб зумовлюють необхідність вдосконалення структури університету. Задачою не є зменшення факультетів чи кафедр, а їх активна та ефективна участь у здійсненні місії та стратегічних завдань закладу.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СУМСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

3.1 Напрямки посилення конкурентоспроможності потенціалу університету: закордонний досвід

Поява нових успішних моделей ЗВО дуже часто не має широкого впровадження. Причиною цьому є відсутність успішного досвіду та чіткого аналізу, тому виникає потреба його вивчення [4].

Інтеграція України в сферу міжнародної освіти включає вивчення зарубіжного досвіду та, виходячи з цього, отримання нових досягнень у системі вітчизняної освіти. Це питання стає ще більш актуальним сьогодні, оскільки відбувається процес трансформації в системі вищої освіти. Тому досвід Європи та США є важливим, оскільки система вищої освіти ЄС-США за останні роки зазнала організаційних змін, які потребують вирішення, особливо у сфері навчання розвитку бізнесу в університетах [67, с. 103].

На нашу думку, деякі нові особливості та механізми регулювання американської системи вищої освіти мають бути запроваджені в українській системі освіти, оскільки результатів досліджень ефективності та управління освітою та академічним підприємництвом, наприклад, американських університетів може бути багато. Це важливий ресурс для розробки та впровадження нових наукових засад змін у сфері української освіти [4].

Денна, вечірня та заочна форма – це традиційні форми навчання в Україні. Меш популярними є екстернатна та дистанційна форми. Але в США найбільш затребуваною формою навчання є саме дистанційна, адже вона характеризується невисокою вартістю, доступністю та комфортністю освітнього середовища.

«Університет без стін» - це ще одна поширена форма навчання в США. У ній навчання базується на принципі участі студента у розробці освітніх форм і

програм для самого себе, з можливістю викорисовувати різноманітні засоби, форми та методи навчання як у ЗВО, так і за його межами [46, с. 280].

Одна з особливостей вищої професійної освіти США – це співпраця з випускниками. У країні активно працює «Американська рада колишніх студентів», а також у кожному ЗВО створено відділ роботи з випускниками. Завдання цього відділу – видавати журнали сіоїх випусників та надавати допомогу знайти престижну роботу [44].

Головні принципи вищої школи в США [4, с. 253]:

- Принцип практики;
- Принцип комерціалізації.

Наведені вище принципи стверджують, що «студент є джерелом фінансування вищої освіти», «все створене має бути реалізовано» [4, с. 253]. Ефективна реалізація цих принципів забезпечує активний розвиток академічного бізнесу в університетах [4].

Варто розуміти, що престиж ЗВО в США залежить його випусників, а саме від їх працевлаштованості. Тому освіта в США має назву «підприємницька». Так, американські студенти витрачають на навчання вдвічі менше часу, ніж студенти в Європі чи Японії, тобто менше часу на заняттях, але при цьому вони мають більше часу відпрацювання навичок на практиці [9, с. 181-184].

Така висока конкурентоспроможність вищої освіти в США є результатом належного управління, особливо зосередженого на потребах бізнесу та очікуваннях роботодавців.

Відділ працевлаштування – це обов'язковий підрозділ структури американських ЗВО. Співробітники даного відділу влаштовують семінари та лекції, а також надають консультації з оформлення документів, проходження співбесід та стажування в компаніях та державних структурах [8]. Тут варто відзначити схожість вищої освіти в Україні та США, але у вітчизняних університетах ця діяльність є значно формалізованішою.

Таким чином, однією з ключових характеристик американської вищої освіти є комерціалізація, а також тісне співробітництво з великими корпораціями

чи невеликими компаніями, більшість із яких засновано ЗВО США. Ця співпраця стала фактором появи в 1970-х роках іншого американського освітнього феномену – корпоративного університету. [4, с. 256].

Американські ЗВО активно застосовують новітні технології освіти. Більшість науково-педагогічних працівників і викладачів використовують різні канали зв'язку зі студентами (електронна пошта, месенджери, соціальні мережі, власні веб-сайти тощо) [44].

У багатьох університетах Сполучених Штатів працюють центри, покликані допомогти студентам отримати ефективну освіту та престижну кар'єру [44; 63; 66].

Значні відмінності у системах управління США та України мають зв'язок з автономією ЗВО. Тому є різниця у ступені контролю з боку державни, а також підходами до акредитації (в Україні вона примусова, коли в США – добровільна), джерелами фінансування, критеріями якості освіти ступенем сформованості системи управління якістю освіти тощо [4, с. 265].

Сучасна організація навчального процесу ЗВО США показує, що вдосконалення відомих форм і методів навчання є важливим і надзвичайно ефективним засобом модернізації освіти, а також демонстрацією прагнення вишів США відповідати сучасним вимогам [53].

Бажаним для застосування є досвід американських учених з розробки, вибору та застосування організаційних форм і методів активного навчання в українську вищу освіту, особливо щодо організації самостійної роботи студентами [54].

Сучасний випускник ЗВО повинен мати ряд якостей, наприклад, повинен бути здатним адаптуватися до мінливості життєвих ситуацій, уміти самостійно навчатися та отримувати певні знання, важливо вміти чітко та критично мислити, а також легко опрацьовувати значні обсяги наданої інформації, звичайно комунікабельність, самостійність та культурність [54].

Також ми враховуємо досвід Нідерландів – країни, яка нині лідирує в рейтингу конкурентоспроможності та новітності у розвитку інноваційного

потенціалу вищої освіти. Таким чином, Амстердамський університет (UvA) є найбільшим університетом Нідерландів, що має досить широкий спектр академічних програм на 7 факультетах. В університеті навчається 30 000 студентів, працює 6 000 співробітників і 3 000 аспірантів за різними напрямками. [16; 69].

Навчання проходить у чотирьох кампусах, розташованих по всьому місту Амстердам. Заклад завжди допомагає науковцям проводити інноваційні дослідження та інвестує в пріоритетні напрями [16].

Уряд контролює та координує взаємодію між бізнесом та університетом, що має на меті застосування набутих знань та навичок на користь суспільству. «Окрім грантів, уряд співпрацює з університетом у сфері наукових досліджень. На державному та місцевому рівні заохочується співпраця UvA зі сторонніми організаціями» [16].

Розглянемо спектр конкурентоспроможності інноваційного потенціалу університету UvA.

Інноваційна інфраструктура. В університеті діє система підтримки інновацій, що дозволяє йому конкурувати з кращими внутрішніми та світовими ЗВО [16].

Інноваційна інфраструктура університету UvA складається з [16; 69]:

- Підрозділів та центрів, заснованих університетом;
- Центрів для дослідів національного рівня;
- Міжнародні закордонні центри;
- Міжнародні мережі та платформи інновацій [69].

Розроблені університетом напрями досліджень мають на меті збільшувати обсяги співпраці між науковцями та дослідниками з різних факультетів ЗВО задля створення іновацій (об'єднанням декількох дисциплін одночасно) [16].

До таких напрямів належить:

- вивчення мозку, а також процесів пізнання;
- ментальне здоров'я людини;
- цифрова культура;

- штучний інтелект;
- комунікації та суспільство даних [16].

Порівняльний аналіз є ключем до постійного вдосконалення досліджень. UvA оцінює досягнення окремих вчених через міжнародне визнання у вигляді відомих стипендій, нагород і премій та/або вступу до академій мистецтв і наук. UvA інвестує у фундаментальні дослідження та пов'язані з ними інновації [16].

Обмеженість бюджету університету на дослідження обумовлює вибірковість тематики досліджень. UvA надає пропозиції талановитим аспірантам та дослідникам працювати у стимулюючому дослідницькому середовищі [16].

Вдосконалення якості освіти та досліджень, підпримка культури – це стратегія UvA. Основні задачі стратегії інтернаціоналізації університету це [16]:

- Допомога у підготовці студентів до престижної кар'єри на сучасному ринку праці;
- Залучати більше талановитих студентів з усього світу до магістерських та докторських ступенів;
- посилення профілю UvA у міжнародних дослідженнях [16].

В університеті здобувають освіту студенти 100 різних національностей. Заклад має розгалужену мережу академічної мобільності студентів, а також багато програм англійською мовою [16].

Університетські вчені дуже піклуються про соціальний вплив і цінність своїх досліджень. У UvA було багато успішних ділових проектів [16].

Освітні програми. Бакалаврські та магістерські освітні програми університету повз'язані з вирішенням реальних територіальних питань в різних галузях [16]. Університетські наукові групи мають можливість створювати асоціації та співпрацювати з іншими університетами та науково-дослідними інститутами. ЗВО організовує регулярні курси, зимові та літні школи. Освітні програми університету дозволяють студентам підлаштувати свій стиль навчання до власних інтересів і брати участь у проектах для вирішення конкретних реальних проблем. Освітні програми в UvA також зосереджені на

підприємницькій діяльності. З 200 магістерських програм університет пропонує шість програм з підприємництва, інновацій та бізнесу [16].

Діджиталізація. Університет Амстердаму має досить змістовний веб-сайт, та різні онлайн-сервіси. Студенти, співробітники та науковці мають власні облікові записи, є можливості використовувати найсучаснішу онлайн-бібліотеку з найсучаснішими глобальними базами даних, а актуальні університетські заходи регулярно оновлюються. На різних веб-сайтах університету є студентські помічники, які допомагають орієнтувати студентів і потенційних вступників з питань, пов'язаних з навчальним процесом [16].

Після дослідження досвіду Нідерландів, а саме університету в Амстердамі, ми виявили, що ЗВО країни – центри розвитку інновацій передусім для своїх регіонів. Це досягається завдяки постійній тісній співпраці в рамках трикутника знань «Університет – уряд – бізнес-спільнота», а також завдяки добре розвиненій інноваційній інфраструктурі [16].

Надійне та технологічне дослідницьке середовище дає змогу студентам та дослідникам-заштатним працівникам запускати власні ініціативи та реалізовувати нові проекти різної складності [16].

Таким чином, можна сказати, що Американські вищі формують свою освіту, вирішуючи ті ж питання, що й у Європі, такі як: проектування необхідної кількості ЗВО у країні та спеціалістів з вищою освітою, можливість надання вищої освіти суспільству загалом, а також підкреслення основного завдання вищої освіти та її належне та своєчасне оновлення тощо [43]. Здатність американської системи вищої освіти задовольняти поточні запити, задовольнити потреби економіки та населення в цілому може бути хорошим прикладом для використання в контексті реформування вітчизняної вищої освіти. [4].

Ми поділяємо думку, що українські ЗВО мають сформулювати та виконувати комплексну місію – освіту, дослідження та інновації. За цих умов їхній внесок у соціально-економічний розвиток як області, так і країни в цілому буде неоціненним. Академічне підприємництво потребує створення сприятливого середовища, державної підтримки на всіх рівнях. Це національне

завдання, вирішення якого буде вирішальним для міцної конкурентоспроможної економіки та важливою причиною національної гордості [59].

3.2 Рекомендації щодо вдосконалення методів управління конкурентним потенціалом університету із застосуванням інновацій

Стрімкий розвиток інтернет-технологій викликає необхідність моніторингу та вивчення нових трендів, постійне коригування системи просування освітніх послуг університету з урахування наявних змін

До основних видів просування із застосуванням інновацій у мережі Інтернет можна віднести пошукове просування (SEO), контекстну рекламу, маркетинг у соціальних мережах (SMM) та таргетовану рекламу, іміджмейкінг, зв'язки з інтернет-громадськістю та залучення лідерів думок, email-маркетинг.

Варто згадати, що безпосередньо процесу просування передують цикл підготовчої роботи: аналітика ринку освітніх послуг, постановка завдань та цілеутворення, вивчення цільової аудиторії, позиціонування університету на ринку, а також визначення каналів та формату комунікації.

Безсумнівно, просування у сфері вищої освіти, зважаючи на специфічність і некомерційний характер діяльності, ставить під питання відносну можливість застосування тих чи інших комунікаційних підходів.

Так, залучення лідерів думок може бути ускладнено не стільки з точки зору виділення бюджету на угоду, скільки може бути малоефективним через обмежений ринок локальних інфлюенсерів для цільових груп.

Варто також відзначити, що розробка стратегії зі створення репутації – іміджмейкінг, також несе в собі комплекс проблем, викликаних складністю оцінки ефективності на противагу значним витратам як фінансових, так і професійних ресурсів. У зв'язку з цим виникає необхідність формування базового алгоритму для інтеграції інновацій у просування університету.

Для формування алгоритму просування університету із застосуванням інноваційних технологій скористаємося моделлю AIDA.

Враховуючи дану модель, відносини з аудиторією вибудовуються наступним чином:

а) A (attention) – привернення уваги до діяльності університету;

б) I (interest) – виникнення інтересу у потенційного студента університету завдяки його унікальній пропозиції;

в) D (desire) – сформоване бажання бути причетним до діяльності університету;

г) A (action) – вступ до університету [62, с. 118].

Найчастіше університети з метою економії ресурсів нехтують комплексним підходом до просування, що призводить до недостатньої ефективності комунікацій.

Вирішення цієї проблеми полягає в апробуванні комплексного використання інструментів, яке можна розглянути на прикладі алгоритму просування із застосуванням інновацій.

Розглянемо варіант адаптованого алгоритму просування з використанням інноваційних інструментів для вищої освіти (рис. 3.1) [22, с. 12].

Первинний етап із залучення уваги є ключовою дією для вибудовування комунікації між університетом та його цільовою аудиторією.

Інструментами можливого впливу може бути публікації на профільних ресурсах, пошукова оптимізація, реклама, нативний маркетинг.

Далі слідує етап підтримки інтересу, інструментами можливого впливу якого є контент-маркетинг, email-маркетинг, партнерський маркетинг.

Для підтримки обізнаності щодо діяльності університету рекомендується формування повноцінної стратегії

Етап виникнення бажання до співучасті абітурієнта до діяльності університету потребує проведення попередньої оцінки реалізованого комплексу заходів щодо просування з метою пошуку недоліків та механізмів підвищення ефективності. Інструментами може бути ретаргетинг та аналітика ефективності.

Етап лояльності та переваги уможливорює досягнення ключової мети просування. Інноваційними інструментами просування на даному етапі може

бути маркетинг у соціальних мережах (SMM) і месенджерах; комунікації через сайт, оперативний зворотний зв'язок для абітурієнтів.

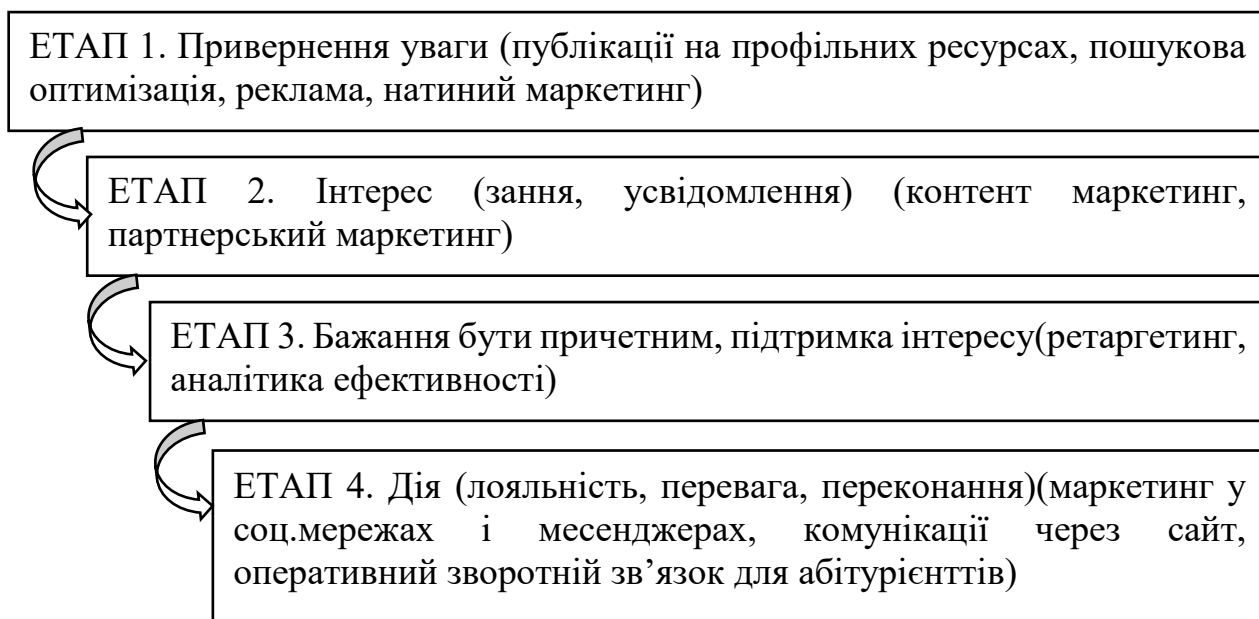


Рисунок 3.1 – Алгоритм просування університету з використанням інноваційних технологій розроблено автором

У комплексі маркетингу просування Social Media Marketing (SMM) це важливий і найефективніший інструмент. Через це маркетингові комунікації, особливо їх інструменти, користуються увагою багатьох фахівців, просуваються через інноваційні та бюджетні канали, оскільки, на відміну від інших маркетингових методів, стають найбільш затребуваною та ефективною частиною. [40, с. 48].

З метою більш глибокого аналізу зазначеної проблеми, визначимо цільову аудиторію українських університетів та канали (інструменти) просування освітніх послуг (Додаток Б) [22, с. 15].

Основною цільовою аудиторією університету є: випускники навчальних закладів, особи, що отримали освіту, тобто потенційні абітурієнти; представники роботодавців та органи державної влади; інші заклади вищої освіти, науково-педагогічні працівники, представники адміністрації. Кожна з представлених цільових аудиторій має власні, особливі освітні потреби – це отримання вищої

освіти, продовження навчання за програмами магістратури, отримання додаткової професійної освіти, підвищення кваліфікації працівників, реалізація спільних проєктів науково-дослідного та соціального характеру, створення спільних освітніх програм тощо.

З метою поширення власних освітніх послуг та створення позитивного іміджу університет використовує доволі поширені канали (інструменти) просування освітніх послуг:

- розміщення інформації на сайті університету; розробка зручних каталогів освітніх програм;
- розміщення інформації на сайтах партнерів університету;
- розміщення інформації на сторінках у соціальних мережах; проведення університетом профорієнтаційних заходів, розповсюдження інформації через ЗМІ;
- проведення PR-заходів для формування позитивного іміджу університету;
- інформаційне партнерство зі сторонніми організаціями тощо.

Тобто, в сфері просування освітніх послуг доцільно виокремити наступні інтернет-ресурси – офіційний сайт університету, освітні портали, пошукові системи, соціальні мережі, тематичні сайти, які відповідають профілю університету, сайти відгуків, електронна пошта. У відповідності до наявних інтернет ресурсів необхідно виділити такі методи просування освітніх послуг, що не потребують суттєвих фінансових витрат: медійна (банерна) реклама, SEO-оптимізація, розміщення інформації, цікавої для цільової аудиторії, інформаційних статей, створення та ведення особистих інформаційних сторінок, розміщення відгуків, розсилка, створення інформаційних приводів.

Підсумовуючи вищенаведений аналіз, узагальнимо рекомендації щодо виокремлення низьковитратних методів просування освітніх послуг університету у мережі Інтернет для конкретних груп інтернет-ресурсів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Методи просування освітніх послуг університету у мережі Інтернет для конкретних груп інтернет-ресурсів

Інтернет-ресурси	Методи просування
1	2
Офіційний сайт університету	SEO-оптимізація розміщення інформації, цікавої для цільової аудиторії, інформаційних статей розміщення відгуків створення інформаційних приводів
Пошукові системи	SEO-оптимізація створення інформаційних приводів
Освітні портали	медійна (банерна) реклама розміщення інформації, цікавої для цільової аудиторії, інформаційних статей створення та ведення особистих інформаційних сторінок розміщення відгуків створення інформаційних приводів
Соціальні мережі	медійна (банерна) реклама розміщення інформації, цікавої для цільової аудиторії, інформаційних статей створення та ведення особистих інформаційних сторінок розміщення відгуків розсилка створення інформаційних приводів
Тематичні сайти, що відповідають профілю університету	медійна (банерна) реклама розміщення інформації, цікавої для цільової аудиторії, інформаційних статей розміщення відгуків створення інформаційних приводів
Сайти відгуків	медійна (банерна) реклама розміщення інформації, цікавої для цільової аудиторії, інформаційних статей створення та ведення особистих інформаційних сторінок розміщення відгуків створення інформаційних приводів
Електронна пошта	розсилка

Отже, сьогодні Українські університети прагнуть інтегрувати ці комунікаційні технології в комплексну ринкову комунікаційну систему, яка допомагає контролювати роботу всіх комунікаційних каналів та поширювати інформацію про освітні послуги, їх якість, напрями досліджень, людські ресурси та конкурентоспроможність ринку. Добре розроблене поєднання різних способів впливу на споживачів освітніх послуг дає набагато більший ефект, ніж використання окремих аспектів спілкування. Погоджуємося з думкою дослідників (О.В. Ковальчук, С.Ю. Войтович та ін.), що використання інтегрованої маркетингової комунікації є ефективним інструментом взаємодії з реальними та потенційними споживачами освітніх послуг [23 с. 183].

Зазначимо, що наразі основним каналом просування освітніх послуг університету є офіційний сайт, який тепер є повноцінним інструментом комунікації як зі сторонніми, так і внутрішніми користувачами.

ЗВО, що мають розвинені сайти, активно вбудовують в них різні онлайн-платформи та сервіси, які підтримують освітні та адміністративні процеси. Також поширення набуває такий канал просування освітніх послуг університету, як соціальні мережі, медіа та месенджери. Соціальні мережі охоплюють кожну сферу діяльності суспільства і стають невід'ємною характеристикою його життя. [56, с. 188].

Найбільш популярним в соціальних мережах є: використання сервісів моніторингу, інвайтінг, френдинг, поширення таргетованої реклами.

Жорстка конкуренція між університетами доводить необхідність використання всіх наявних засобів просування освітніх послуг. Через це виникає потреба у використанні маркетингових комунікацій – Social Media Marketing, особливо таких інструментів, які допомагають просувати освітні послуги по інноваційним і бюджетним каналам – це просування в Інтернеті через соціальні мережі.

Доцільність запропонованих методів забезпечить належний рівень просування послуг університету в соціальних мережах та медіа. Алгоритми просування університету з використанням інноваційних технологій підвищать

кількість відвідувачів сторінок університету, а також призведуть до зміцнення взаємозв'язків між студентами та викладачами та сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності потенціалу ЗВО на ринку, створенню його позитивного іміджу та збільшенню чисельності споживачів освітніх послуг. Наведені рекомендації сприятимуть удосконаленню маркетингової діяльності університету СумДУ. Використання маркетингових інструментів у синергії з сучасними інтернет-технологіями просування освітніх послуг, адекватне використання та розподіл фінансових та кадрових ресурсів, акцентування на якісних, а не кількісних показниках просування в мережі Інтернет зумовлює високу ефективність діяльності з просування освітніх послуг університету.

ВИСНОВКИ

Отже, узагальнюючи дослідження, слід констатувати, що під конкурентоспроможністю розуміють поєднання фінансових ресурсів, можливостей, управління, для забезпечення конкурентоспроможності та життєздатності організації. Одним із ключових завдань забезпечення конкурентоспроможності є аналіз структури конкурентоспроможності, усіх елементів, що входять до складу конкурентоспроможності організації. Глобальна конкуренція пропагує створення та розвиток університетів світового рівня, що характеризуються наявністю таких основних характеристик:

- ефективність системи управління;
- концентрація талантів (викладачів, дослідників і студентів);
- здатність співробітників отримувати значні наукові результати;
- достатність ресурсів для реалізації наукових і освітніх програм; визнання на глобальному і національному рівнях;
- взаємодія з бізнесом і економікою;
- інституційна автономія управління;
- академічна свобода в сфері досліджень та освіти.

Важливим індикатором конкурентоспроможності університету є конкурентні позиції на міжнародному рівні, тобто його здатність займати і утримувати стійкі позиції на певних сегментах світового ринку освітніх послуг і продуктів інтелектуальної діяльності за рахунок ефективної реалізації інтелектуального потенціалу, розвинутої інноваційної системи та достатності фінансових ресурсів, що забезпечують високий рівень і якість навчання та наукових досліджень.

Визначення конкурентоспроможності університету є комплексним завданням, що ускладнюється, якщо взяти до уваги його міжнародний аспект. У сучасних умовах задумані як інструменти для кількісної оцінки та аналізу конкурентоспроможності університетів глобальні та національні рейтинги

сьогодні не тільки інформують про рівень ефективності та досягнуті результати стейкхолдерів, а й фактично формують образ сучасного університету та встановлюють стандарти його функціонування.

Сам факт включення університету в глобальні рейтинги сприяє його міжнародній конкурентоспроможності та інтеграції в світовий освітній простір. Світові рейтинги відображають конкурентоспроможність не тільки окремих університетів, а й національної системи освіти в цілому.

Під час глобальних змін, що відбуваються, на сучасний ринок освіти впливає значна кількість трансформацій: формування нової моделі освіти на основі економіки знань; перехід до продовження споживання освітніх послуг протягом усього життя особистості; виникнення значної конкуренції між університетами; змінювати уподобання, очікування та потреби споживачів освітніх послуг. Таким чином, метою українських університетів є не втратити конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

Сподіваємося, що вітчизняні університети будуть виконувати багатофункціональну місію – освітню, наукову, інноваційну. За таких умов їхній внесок у соціально-економічний розвиток як області, так і країни в цілому буде неоціненним [59].

Отже, академічне підприємництво потребує створення сприятливого макросередовища та мезосередовища, державної підтримки на всіх рівнях. Це національне завдання, вирішення якого стане запорукою міцної конкурентоспроможної економіки України [59].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій І.В. Теоретичні аспекти розвитку конкурентного потенціалу кластерів в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. Випуск №2. Том 2, 2017. С. 130-135 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/5537/1/10.pdf>
2. Беляєва Н.С. Методи оцінки та роль ланцюжка цінностей при формуванні конкурентного потенціалу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, Випуск №4, Т. 2, 2013. С. 43-52.
3. Бігдай І.Л., Каращенко М.І., Плешко О.О., Залюбівська О.Б. SWOT-АНАЛІЗ ВНТУ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27931/7866-27895-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=SWOT-аналіз%2C%20як%20інструмент%20менеджменту,необхідної%20при%20виборі%20стратегії%20розвитку>
4. Братко М. В. Система освіти США: структура, традиції управління, особливості вищої освіти. *Освітологічний дискурс*. 2017. № 3-4. С. 252-268.
5. Варга В.П. Конкурентний потенціал як основа стабільності підприємства. *«Ефективна економіка»*, 2020. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2020/160.pdf
6. Вербовська Л. С., Степанюк Г. С., Кушлик О. Ю. Використання методики SWOTаналізу при розробці стратегії інтернаціоналізації закладів вищої освіти. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2019. № 1. С. 142–154.
7. Вівчар О.І., КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ SPACE-МЕТОДИКИ ПРИДІАГНОСТИЦІ ТА ОЦІНЦІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1955/3/Вівчар_стаття_Тернопіль.pdf

8. Вища освіта в США. Офіційний сайт освітньої агенції INSA (Independent Student Advisors). [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://yourinsa.com/ua/pro-nas/novini/252-vishchaosvita-v-ssha>
9. Вища освіта України і Болонський процес / заг. ред. В. Г. Кременя. Київ-Тернопіль: Богдан, 2014. 368 с.
10. Головкова Л.С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія. Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2009. 340 с.
11. Гурочкіна В. В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту. *Економіка: реалії часу. Теорія і практика економіки та управління промисловими підприємствами*. Випуск №5(21), 2015. С. 51-57.
12. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / ФОП Бровін О.В., 2020.340 с.
13. Дудка М. І. Вища школа України: стратегія управління і проблеми реформування: монографія. Харків : Основа, 2002. 272 с.
14. Звіт ректора КНУ за 2021 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.univ.kiev.ua/pdfs/zvit/zvit-rektora-2021.pdf>
15. Звіти про діяльність СумДУ. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://sumdu.edu.ua/uk/about-sumdu/public-info/reports.html>
16. Зиміна С. РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТІВКОРОЛІВСТВА НІДЕРЛАНДІВ: CASE STUDY УНІВЕРСИТЕТУ АМСТЕРДАМУ [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.apfn-journal.in.ua/archive/31_2020/part_3/32.pdf
17. Підсумки роботи КПІ ім. Ігоря Сікорського 2021 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://kpi.ua/2021-results>
18. Карачина Н.П., Перцата Л.І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2014. № 86. С. 164–172.

19. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання. 2-ге вид. перероб. та доп.: підручник. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 248 с.
20. Квасницька Р.С., Ардашкіна Н.С. Конкурентний потенціал: економічна природа та елементний склад. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 10(4). С. 161–164.
21. Кириченко С. О., Мазур А. О. Методи оцінки ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства. *Приазовський економічний вісник*. Випуск №5(10), 2018. С. 239-243.
22. Кобідзе Н.Н. Управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг: автореф. дис. канд. економ. наук: Вінниця, 2021. 23 с.
23. Ковальчук О. В., Войтович С. Я., Герасимяк Н. В. Проблеми забезпечення синергії засобів інтернет-комунікацій при просуванні освітніх послуг. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 180-184.
24. КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ з дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства» для студентів денної форми навчання з напрямку підготовки 6.030504 Економіка підприємства Інститут економіки Фінансово-економічний факультет Кафедра економіки підприємства. Дніпропетровськ – 2014р, 62с.
25. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 208 с.
26. Кубиній Н. Ю., Возняк Р.С., Магада Я.В., Мучичка М.О. Теоретичні основи потенціалу розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Випуск № 1 (46), 2014 р. С. 132-142.
27. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Діагностика потенціалу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Випуск № 1, 2011 р. С. 155-166.
28. Лаврова Ю. Оцінка конкурентного потенціалу підприємства. *Економічний аналіз*. 2013 рік. Випуск 12. Частина 3. С. 231-235.

29. Лужецький А.І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. *Інноваційна економіка*. 2013. №8. С. 125–128.
30. Малик О.В., Стахова М.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 16. 2017. С. 469-473. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/95.pdf>
31. Матвеев В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 2(2). С. 179–184.
32. Мікловда В.П. Стратегічний потенціал економічної системи: інноваційні та інституціональні механізми його активізації: Монографія. Ужгород. 2014. 420 с.
33. Моргулець О. Б. Проектно-матрична структура управління ЗВО. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2015. № 2 (46). С. 142-150. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/>
34. Наукометрична база даних Scopus. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.scopus.com/home.uri>
35. Омельчак Г.В. Інституціональне середовище та сутність конкурентного потенціалу корпорацій. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2013. № 3. С. 121–125.
36. Офіційний сайт Київського національного університету імені Тараса Шевченка. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.univ.kiev.ua/ru/>
37. Офіційний сайт Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://kpi.ua/>
38. Офіційний сайт Сумського державного університету [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://web.archive.org/web/20200922130929/https://sumdu.edu.ua/uk/about-sumdu.html>

39. Покришка Л. О. SWOT-аналіз діяльності навчального закладу на прикладі технічного коледжу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21668/2/X_VSNTK_2017v1_Pokrishka_L-SWOT_analisys_of_the_educationak_73-74.pdf
40. Птащенко О. В., Мірошникова Є. Д., Христенко М. Ю. Інтернет-технології як ефективний інструмент просування освітніх брендів. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. № 2. С. 47-49.
41. Рейтинг університетів України «Топ-200 Україна 2021». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=1&id=6868>
42. Романчик Т. В., Павленко Є. В. Конкурентний потенціал підприємства: сутність поняття. «Е-кономіка». Випуск № 1(1), 2017. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36734/4/2017_Romanchuk_Konkurentnyi_potentsial.pdf
43. Селезньова О.В. Теоретичні основи системного управління конкурентним потенціалом підприємства. Бізнес Інформ. 2012. № 6. С. 209–213.
44. Система вищої освіти в США [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://pidru4niki.com/88934/pedagogika/sistema_vischoyi_osviti
45. Скиба Ю. SWOT-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИЯВЛЕННЯ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/353679865.pdf>
46. Стеблюк Н.Ф., Копейкіна Є.В. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЙ ЇХ РОЗВИТКУ [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://bses.in.ua/journals/2018/34_2018/8.pdf
47. Стойка О. Я. Вища освіта США та України: відмінні та спільні риси. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*: серія: Педагогіка.

Соціальна робота / гол. ред. І. В. Козубовська. Ужгород: Говерла, 2017. Вип. 1 (40). С. 280–283.

48. Стратегічний план розвитку СумДУ на 2020–2026 роки. Схвалено рішенням вченої ради СумДУ (протокол №5 від 12 грудня 2019 р.). [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=52fedeb8-8e42-ea11-b021-001a4be6d04a&kind=1>

49. Сумський державний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://pdp.nacs.gov.ua/providers/sumskiy-derzhavnyi-universytet>

50. Сумський державний університет Про ВНЗ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ggeducation.com.ua/ua/education/university/sumskij-derzhavnij-universitet>

51. Сумський державний університет (СумДУ) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://education.profitworks.com.ua/uk/oblast-2/sumskaya/sumskoj-gosudarstvennyj-universitet-sumgu>

52. Сумський державний університет (Sumy State University). *Євро Освіта*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=1&id=264&c->

53. Сучасне обличчя Сумського державного університету. *Сумський державний університет*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://web.archive.org/web/20200919122048/https://sumdu.edu.ua/uk/about-sumdu/gen-info/about.html>

54. Тарасова О.В. ВИЩА ОСВІТА В США: СУЧАСНИЙ СТАНТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:PYJ7NUB_OtQJ:www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26IMAGE_FILE_DOWNLOAD%3D1%26Image_file_name%3DPDF/Vnadps_2011_3_9.pdf+%&cd=7&hl=ru&ct=clnk&gl=ua&client=opera-gx

55. Тимошенко Н. Ю. Аспекти управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ», Менеджмент організації*. С. 133-136. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://economy.kpi.ua/files/files/26_kpi_2010_7.pdf

56. Ушакова І. О. Вплив соціальних каналів на просування освітніх послуг. *Системи обробки інформації*. 2016. Вип. 4. С. 188-191.

57. Харчук Т.В. Ресурсний підхід в економічному управлінні конкурентним потенціалом машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск № 22, частина 3, 2018. С. 88-92.

58. Царенко І.О. МЕТОДИ ОЦІНКИ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/142.pdf>

59. Чайка Д.Ю., Розвиток академічного підприємництва в закладах вищої освіти та наукових установах України: Круглий стіл / К., 2019. – 128 с [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/innovatsii-transfer-tehnologiy/publikatsiyi/kruglogo-stolu-2019-3005.pdf>

60. Шершньова З.Є., Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

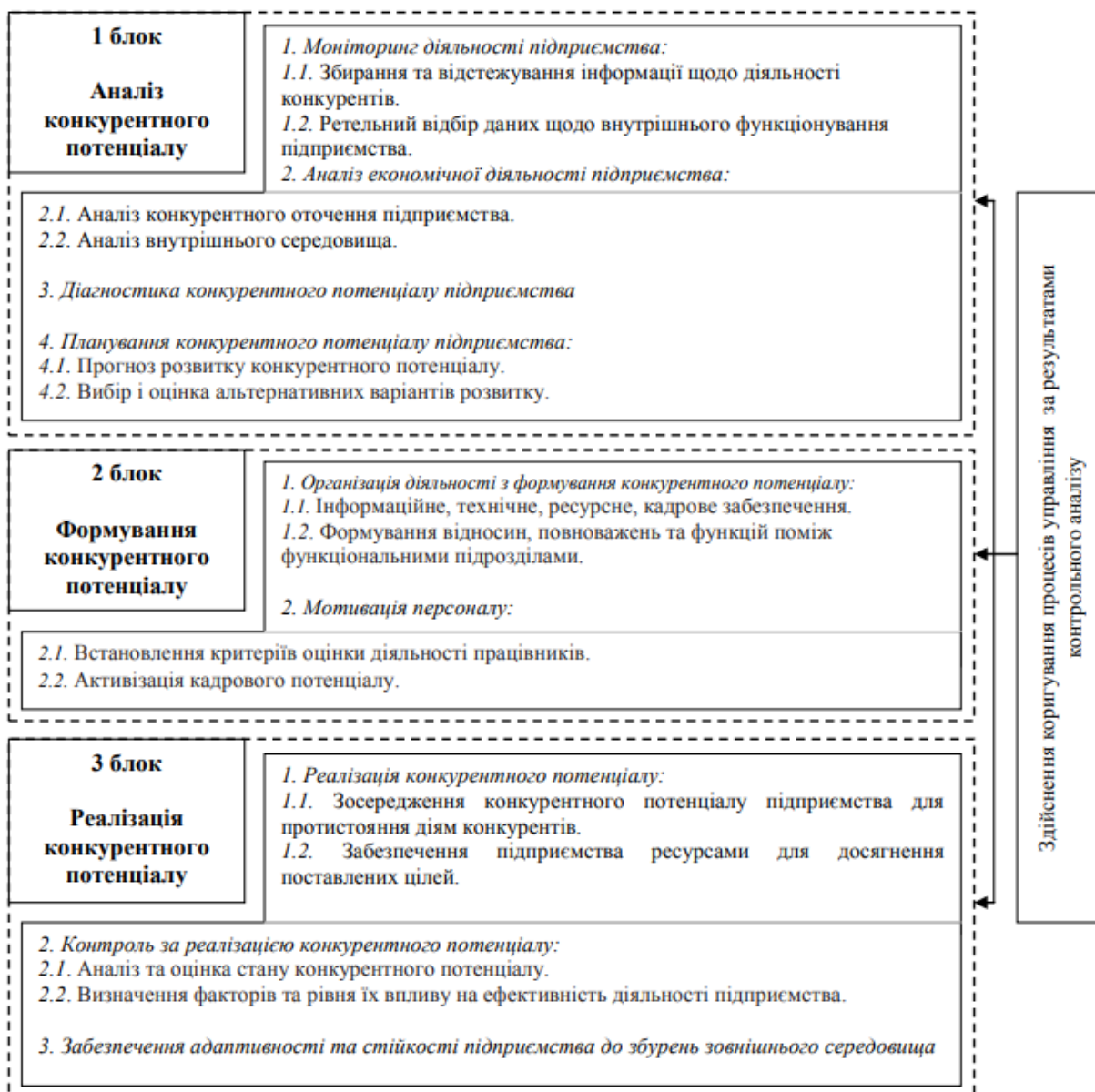
61. Шишолін А.П. SWOT-АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КПІ ІМ. ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО ЯК БАЗОВОГО СУБ'ЄКТУ РОЗВИТКУ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВАВ МЕЖАХ КРАЇНИ ТА СВІТ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/323535302.pdf>

62. Шульц Д.Е., Танненбаум С.И., Лаутерборн Р.Ф. Новая парадигма маркетинга. Интегрируемые маркетинговые коммуникации. М.: Инфра-М, 2004. 234 с.

63. Якименко-Терещенко Н.В., Ніколаєш Я.Р. Сутність та принципи розвитку конкурентного потенціалу економічної системи. *Економіка та держава*. Випуск № 2, 2018. С.32-35. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2018/10.pdf
64. Янішевська А.В. SWOT-аналіз очима студента. *Університет «Крок»*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://alumni.krok.edu.ua/images/gallery/4_SWOT_Янішевська.pdf
65. Delbanco, A. *College: What It Was, Is, and Should Be*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2012. 325 с.
66. *Journal of Nano- and Electronic Physics*. jnep.sumdu.edu.ua.
Архів оригіналу за 13 липня 2020.
67. Klein J. I., Rice C., Levy J. *U.S. Education Reform and National Security*. Independent Task Force Report, 2012. No. 68. 103 p.
68. Ma, J. & Baum, S. *Trends in Community Colleges: Enrollment, Prices, Student Debt, and Completion*. New York, USA: The College Board. 2015. 189 p.
69. University of Amsterdam. URL: <https://www.uva.nl/en>
70. University of Illinois Springfield. Springfield: 2019. URL: <https://www.uis.edu/strategicplan/plan/sectionTwo/strengths/>

ДОДАТОК А

Концептуальна схема процесу управління конкурентним потенціалом організації



ДОДАТОК Б

Цільова аудиторія університету та канали просування освітніх послуг

