

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет технології зерна і зернового бізнесу
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма «Управління бізнесом»
Кафедра управління бізнесом**

ДО ЗАХИСТУ:

Завідувач кафедри
управління бізнесом
д.е.н., проф. Басюркіна Н.Й.

«___» _____ 2023 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**Тема «Управління конкурентоспроможністю підприємств з надання
послуг в Україні»**

Керівник _____ д.е.н., проф. Басюркіна Н.Й.

_____ к.е.н., ст.викл. Кривоногова І.Г.

Студент _____ Асаулов О.В.

Одеса 2023 р.

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства освіти і науки,
молоді та спорту України
29 березня 2012 року № 384

Одеський національний технологічний університет

Навчально-науковий інститут прикладної економіки та менеджменту
ім. Г.Е. Вейнштейна
Факультет технології зерна і зернового бізнесу
Кафедра управління бізнесом
Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма «Управління бізнесом»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
управління бізнесом
д.е.н., проф. Басюркіна Н.Й.

15 вересня 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу студентіві
Асаулову Олександрі Васильовичу

1. Тема роботи: «Управління конкурентоспроможністю підприємств з надання послуг в Україні» і керівник роботи д.е.н., Басюркіна Н.Й., к.е.н., ст.викл. Кривоногова І.Г. затверджені наказом по академії від 15.09.2022 р. № 590-03.
2. Строк подання студентом закінченої роботи 25 травня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи: методичні вказівки кафедри управління бізнесом ОНТУ, академічна література, статистична інформація.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які необхідно розробити):
 - 4.1. Вступ
 - 4.2. Теоретична частина
 - 4.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства
 - 4.4. Розробка програми підвищення конкурентоспроможності
 - 4.5. Висновки
5. Перелік графічного та ілюстративного матеріалу:
Визначення «конкурентоспроможності» у працях вчених-економістів, Потенційна ємність ринку вивчення іноземної мови в Україні та м. Одеса, PEST-аналіз ТОВ «English Club», SWOT-аналіз ТОВ «English Club», Розрахунок інтегрального показнику конкурентоспроможності, Розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту
6. Дата видачі завдання – «15» вересня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи
1.	Огляд літератури	15.09-15.10.2022
2.	Характеристика сутності конкурентоспроможності	15.10-25.10.2022
3.	Описання методів оцінки конкурентоспроможності	25.10-25.11.2022
4.	Аналіз ринку послуг з вивчення іноземних мов м. Одеса	25.11-25.12.2022
5.	Аналіз діяльності ТОВ «English Club»	25.12.22-25.02.23
6.	Розробка програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «English Club»	25.02-25.04.2023
7.	Оформлення роботи	25.04-25.05.2023

Керівник _____ д.е.н., проф. Басюркіна Н.Й.
 І.Г. _____ к.е.н., ст. викл. Кривоногова

Студент _____ Асаулов О.В.

АНОТАЦІЯ

на дипломну роботу бакалавра

Випускна робота бакалавра містить 114 сторінок, 17 таблиць, 12 рисунків, список літератури з 53 найменувань, 1 додаток.

Метою дипломної роботи є розроблення програми підвищення конкурентоспроможності підприємства з надання послуг.

Для реалізації цієї мети поставлено наступні **завдання**:

- дослідження сутності поняття «конкурентоспроможність»;
- встановлення факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- дослідження методів оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- дослідження теоретичних основ формування стратегічної програми з підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- аналіз ринку послуг з вивчення іноземної мови м. Одеси;
- аналіз та дослідження конкурентоспроможності школи іноземних мов «English Club»
- розробка стратегічної програми з підвищення конкурентоспроможності підприємства «English Club»

Об'єктом дослідження є фактори економічної діяльності підприємства, які призводять до зміни його конкурентної позиції на ринку.

Предметом дослідження є управління конкурентоспроможністю підприємства з надання послуг.

За результатами роботи сформульовано висновки щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства з надання послуг та рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності.

Отримані результати рекомендовані до використання на підприємстві з надання освітніх послуг з метою вдосконалення його діяльності.

Рік виконання роботи – 2023.

Рік захисту роботи – 2023.

SUMMARY

Diploma Work

The Bachelor's graduate work consists of 114 pages, including 17 tables, 12 figures, a list of 53 referenced titles and an appendix.

The purpose of the work is to develop a program for improving the competitiveness of the service enterprise.

In order to achieve this goal, the following tasks have been defined:

- study into the essence of the concept of "competitiveness";
- identification of factors affecting the competitiveness of the enterprise;
- study of methods for assessing the competitiveness of an enterprise;
- research into theoretical foundations for the formation of a strategic program to improve the competitiveness of the enterprise;
- analysis of the market for foreign language learning services in Odessa;
- analysis and the competitiveness study on the "English Club" school of foreign languages;
- development of a strategic program to enhance the competitiveness of the enterprise, specifically the English Club.

The research object is factors of economic activity of an enterprise that lead to changes in its competitive position in the market.

The research subject is the management of the competitiveness within a service enterprise.

Based on the findings, conclusions are formulated concerning the assessment of the enterprise's competitiveness and recommendations for its improvement.

The obtained results are recommended for implementation at educational service enterprises to enhance their operations.

Year of implementation of work – 2023.

Year of presentation of work – 2023.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Визначення та еволюція поглядів на конкурентоспроможність підприємства.....	10
1.2 Чинники конкурентоспроможності підприємства.....	19
1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	25
1.4 Управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства.....	44
Висновки до розділу 1.....	56
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ШКОЛИ ІНОЗЕМНИХ МОВ «ENGLISH CLUB».....	58
2.1 Дослідження ринку послуг вивчення іноземної мови в м. Одеса...58	58
2.2 Аналіз конкурентоспроможності школи іноземних мов ТОВ «English Club».....	67
2.2.1 Загальна характеристика ТОВ «English Club».....	67
2.2.2 Аналіз макро- та мікросередовища ТОВ «English Club».....	70
2.2.3 Оцінка показників внутрішнього середовища ТОВ «English Club».....	74
Висновки до розділу 2.....	82
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОЇ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ENGLISH CLUB».....	84
3.1 Рекомендації з формування стратегічної програми ТОВ «English Club»	84
3.2 Розрахунок фінансової привабливості впровадження нового продукту – онлайн-курсу з іноземної мови.....	87
Висновки до розділу 3.....	90

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ З НАДАННЯ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	91
Висновки до розділу 4.....	96
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	98
ДОДАТКИ	103

ВСТУП

Актуальність вивчення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах економічного розвитку є надзвичайно важливою. Зростаюча глобалізація, швидкий розвиток технологій та зміни споживацьких уподобань створюють конкурентну боротьбу на ринку, де підприємства змушені постійно пристосовуватись і змінюватись, щоб зберігати свої позиції і забезпечувати стабільний прибуток. Інтеграція в ЄС ставить українські підприємства в умови прямої конкуренції з європейськими компаніями, які діють на ринку, що висуває вищі вимоги щодо якості, рівня сервісу та диференціації продукції. Дослідження конкурентоспроможності дозволяють ідентифікувати фактори, що впливають на успішність підприємства і допомагають управлінню приймати ефективні рішення для збереження та посилення своїх позицій на ринку. Вивчення конкурентоспроможності підприємств допомагає визначити оптимальні стратегії для досягнення конкурентних переваг. Аналіз конкурентного середовища, потенційних загроз та можливостей дозволяє підприємствам планувати свою діяльність та вибрати найбільш вигідний напрямок розвитку. Аналіз конкурентного середовища дозволяє виявити ефективні способи використання ресурсів, оптимізувати витрати, збільшити продуктивність підприємства та зменшити суспільні витрати. Враховуючи постійні зміни в економічному середовищі та ринкових умовах, підприємства, які активно досліджують та вдосконалюють свою конкурентоспроможність, мають більші шанси на успіх і стабільний розвиток у майбутньому, що підвищує конкурентоспроможність країни та рівень життя в цілому. У зв'язку з чим вивчення методів оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства представляється актуальним.

Метою дипломної роботи є розроблення програми підвищення конкурентоспроможності підприємства з надання послуг.

Для реалізації цієї мети поставлено наступні завдання:

- дослідження сутності поняття «конкурентоспроможність»;
- встановлення факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- дослідження методів оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- дослідження теоретичних основ формування стратегічної програми з підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- аналіз ринку послуг з вивчення іноземної мови м. Одеси;
- аналіз та дослідження конкурентоспроможності школи іноземних мов «English Club»
- розробка стратегічної програми з підвищення конкурентоспроможності підприємства «English Club»

Об'єктом дослідження є фактори економічної діяльності підприємства, які призводять до зміни його конкурентної позиції на ринку.

Предметом дослідження є управління конкурентоспроможністю підприємства з надання послуг.

Методами дослідження є аналіз, синтез, індуктивний, статистичний, графічний, методи SWOT-аналізу, PEST-аналізу, метод експертних оцінок.

Базою дослідження є тематичні твори зарубіжних та українських дослідників, періодичні наукові видання, статистична звітність, законодавчі акти України, інформаційні публікації в засобах масової інформації, фінансова звітність досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Визначення та еволюція поглядів на конкурентоспроможність підприємства

Поняття «конкурентоспроможність» вперше було використано Майклом Портером у 80-х рр ХХ сторіччя [1] у значенні наявності у підприємства конкурентної переваги над конкурентами. У подальшому воно використовувалося у роботах багатьох дослідників, що намагалися уточнити, конкретизувати, розкрити причинно-наслідкові зв'язки у дефініції конкурентоспроможності підприємства. Ряд визначень, наданий класичними та сучасними дослідниками, наведено у таблиці 1.1

Табл. 1.1 Визначення «конкурентоспроможності» у працях вчених-економістів

Джерело	Визначення
М. Портер [1]	властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку
Ф. Котлер [2]	здатність організації протистояти конкуренції у порівнянні з аналогічними об'єктами на ринку
В. Стівенсон [3]	наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують схожий товар чи послугу
С. Покропивний [4]	здібність забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку
І. Ладунка [5]	комплексна порівняльна характеристика підприємства, що полягає у спроможності використання різних видів ресурсів ефективніше,

	ніж у конкурентів, та визначає його положення серед аналогічних суб'єктів господарювання.
З. Шершньова, С. Оборська [6]	рівень компетенції підприємства щодо конкурентів, потрібний для застосування виробничого потенціалу загалом, і його окремих складових зокрема
О. Бабина [7]	внутрішні і зовнішні конкурентні можливості підприємства, які дозволяють йому проводити ефективну конкурентну боротьбу на ринку шляхом оптимального використання матеріальних і нематеріальних ресурсів
І. Кирчата, Г. Поясник [8]	систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, який забезпечує отримання конкурентних переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених конкурентних цілей та при раціональному використанні забезпечує підприємству високий конкурентний статус
Н. Кузьминчук, О. Терованесова [9]	передумова досягнення того або іншого рівня конкурентної переваги, тобто головної мети конкурентної боротьби на ринку
О. Тридід [10]	комплексна порівняльна характеристика підприємства відносно конкурентів, що відображає його внутрішній потенціал, позицію в конкурентних сегментах ринку й здатність утримувати її під впливом дестабілізаційних факторів зовнішнього середовища

А. Мазаракі [11]	узагальнююча оцінка конкурентних переваг підприємства в питаннях ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої ефективності функціонування господарської системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання
В. Оберемчук [12]	комплексна порівняльна характеристика, що демонструє ступінь переваги сукупності оціночних показників діяльності підприємства, які визначають його успіх на певному ринку за визначений проміжок часу порівняно з сукупністю показників підприємств-конкурентів
А. Воронкова [13]	узагальнюючий, підсумковий показник його стійкої роботи, що містить у собі результати дій і зусиль різних виробничих, обслуговуючих і управлінських підрозділів, підсистем і ресурсів, які використовувалися
А. Павленко, А. Войчак [14]	властивість об'єкта, що характеризується ступенем задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, що господарюють на конкретному ринку
В. Павлова [15]	економічна категорія, що виражає здатність суб'єкта господарської діяльності впливати на ринкову ситуацію у власних інтересах та спроможність виробляти продукцію, яка задовольняє вимоги споживача при відносно невисокому рівні витрат
І. Піддубний, А. Піддубна [16]	потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному

	зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів
О. Кузьмін, Н. Горбаль [17]	здатність працювати в обраній сфері бізнесу, забезпечувати захист своїх інвестицій, отримувати доходи від них і забезпечувати робочі місця в майбутньому
З. Должанський, Т. Загорна [18]	здатність виробляти і реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати у достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування
Й. Петрович [19]	динамічна характеристика спроможності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг
Л. Балабанова [20]	можливість (спроможність) господарських одиниць до ефективного функціонування на ринку, заснованого на пропозиції товарів, що відповідають запитам і перевагам покупців за якістю, кількістю і асортиментом в необхідні терміни і на більш вигідних, порівняно з конкурентами, умовах

Порівнявши визначення різних дослідників, можна зробити висновок, що більшість з них вкладають у поняття конкурентоспроможності здатність вистояти в конкурентній боротьбі. Частина дослідників розглядає конкурентоздатність через призму наявних у підприємства ресурсів, що виступають джерелом конкурентних переваг. Інші зміщують акцент на необхідність ефективного використання цих ресурсів, тобто конкурентоспроможність постає не як статичне, а як динамічне явище, джерелом якого є раціональна організація процесів та оптимальність

управлінських рішень. У деяких визначеннях справедливо помічена необхідність адаптивності та реагування на зміну зовнішнього середовища задля забезпечення конкурентоздатності у часі. Нарешті, частина дослідників вказує на те, що джерелом конкурентоспроможності є здатність задовольняти потреби споживачів, тобто створити й запропонувати найбільшу споживацьку цінність.

Можна зробити висновок, що наведені визначення не протирічать один одному, а дивляться на різні аспекти формування конкурентоспроможності. Тому узагальнивши вищенаведене, можна представити конкурентоспроможність підприємства як стійке становище на ринку, яке досягається через систему трьох елементів: створення високої споживацької цінності як мети діяльності підприємства, шляхом формування необхідних ресурсів та організації ефективних процесів їх використання як засобів досягнення цієї мети, і своєчасне внесення змін до кожного з цих елементів відповідно до змін у зовнішньому середовищі задля збереження характеристик цінності та ефективності у часі. Схематично ця ідея представлена на рис. 1.1



Рис. 1.1 Складові явища конкурентоспроможності

Задля кращого розуміння сутності конкурентоспроможності розглянемо еволюцію поглядів на це поняття. Теоретичні засади теорії конкуренції та джерел успіху певних товаровиробників розроблялися дослідниками набагато раніше за виникнення поняття конкурентоспроможності. Так, класик економічної теорії Адам Сміт у роботі «Дослідження про природу та причини багатства народів» [21] показав, як підприємства, що виробляють непотрібну споживачам продукцію, програють конкурентну боротьбу і покидають ринок. Також, ним сформульована теорія абсолютних переваг, за якою конкурентну перевагу отримує суб'єкт, в якого є доступ до виробництва товару з найменшими витратами. Е. Чемберлін у роботі «Теорія монополістичної конкуренції» [22] показав, що споживачі можуть бути готові сплачувати підвищену ціну за диференційований товар – товар з унікальними властивостями, створивши концепцію нецінових факторів конкуренції. Й. Шумпетер [23] бачив джерело конкурентної переваги у появі нових товарів, нових матеріалів, нових технологій, тобто у інноваційній діяльності.

Значний внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності вніс американський економіст і професор Гарвардської бізнес-школи Майкл Портер [24]. За поглядами Портера, конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю створювати і підтримувати переваги перед конкурентами на ринку. У своїх роботах Портер виділяє два основні типи конкурентної переваги: загальну вартість і диференціацію.

Загальна вартість – це здатність підприємства виробляти та постачати продукцію або послуги за більш низькою ціною, ніж у конкурентів, при цьому забезпечуючи задоволення потреб клієнтів. Портер вважає, що підприємство може досягти загальної вартості шляхом оптимізації свого ланцюжка вартості, ефективного використання ресурсів, зниження витрат та вдосконалення операційних процесів.

Диференціація – це здатність підприємства створювати унікальну, цінну та відмінну від продукції конкурентів пропозицію, яка задовольняє

потреби клієнтів і надає конкурентну перевагу. Портер вважає, що диференціація може базуватися на різних факторах, таких як бренд, якість продукту, інновації, обслуговування клієнтів, дизайн тощо.

Однак, Портер підкреслює, що конкурентоспроможність підприємства не обмежується лише вибором між загальною вартістю і диференціацією. Він вводить ще один фактор – зосередженість. Зосередженість означає спрямування зусиль підприємства на певні цільові сегменти ринку або географічні регіони, де підприємство може досягти нішевої конкурентної переваги.

Портер також акцентує увагу на взаємодії підприємств з окремими силами в зовнішньому середовищі, які впливають на їхню конкурентоспроможність. Він розглядає п'ять основних сил: конкуренцію в галузі, бар'єри входу на ринок, владу постачальників, владу покупців і загрозу заміщення продукції.

Висновки Портера щодо конкурентоспроможності підприємства базуються на тому, що вона залежить від взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, а також від здатності підприємства створювати і підтримувати унікальну пропозицію, яка задовольняє потреби клієнтів і надає конкурентну перевагу.

Ідеї Портера були розвинуті пізнішими дослідниками. Так, французький економіст Жан-Жак Ламбен [25] виділяв у якості джерел конкурентних переваг ключові компетенції підприємства, розуміючи під ними види діяльності, щодо яких у підприємства є спеціальні знання, ноу-хау, технології, що призводять до більшої ефективності або створення унікальної цінності.

Однією з ключових ідей Ламбена є те, що конкурентоспроможність – динамічна концепція. Він стверджує, що компанії повинні постійно адаптувати свої стратегії до мінливих ринкових умов. Це означає, що компанії повинні мати можливість передбачити зміни у споживчому попиті, технологічних інноваціях та поведінці конкурентів.

Ще одна ключова ідея Ламбена полягає в тому, що конкурентоспроможність – це багатогранне поняття. Він стверджує, що існує чотири основні виміри конкурентоспроможності:

- продуктивність: це стосується здатності компанії виробляти товари чи послуги за нижчими цінами, ніж у конкурентів;
- інноваційність: це стосується здатності компанії розробляти нові продукти чи послуги, які відповідають потребам споживачів;
- маркетинг: це стосується здатності компанії створювати та підтримувати сильний бренд, а також ефективно охоплювати та впливати на свій цільовий ринок;
- організаційні можливості: це стосується здатності компанії ефективно управляти своїми ресурсами та створювати культуру, що сприяє інноваціям та продуктивності.

Ламбен стверджує, що компанії, які досягають успіху у всіх чотирьох з цих аспектів, будуть найбільш конкурентоспроможними.

Основоположник концепції стратегічного маркетингу Ігор Ансофф [26] підкреслив необхідність того, щоб організації аналізували та розуміли бізнес-середовище, в якому вони працюють. Він визнав, що зовнішні фактори, такі як галузеві тенденції, динаміка ринку та поведінка конкурентів, суттєво впливають на здатність організації конкурувати. Ансофф виступав за систематичний аналіз цих факторів для виявлення можливостей та загроз, що дозволило б компаніям відповідно скорегувати свої стратегії. Розуміючи бізнес-середовище, організації можуть активно реагувати на зміни, передбачати тенденції та вигідно позиціонувати себе.

Ансофф стверджував, що інновації мають вирішальне значення для досягнення та підтримки конкурентних переваг організаціями. Він представив концепцію "стратегічного аналізу прогалін", яка передбачає, що організації повинні виявляти прогалини між їхніми наявними продуктами чи послугами та майбутніми запитами клієнтів. Використовуючи інновації,

компанії можуть усунути ці прогалини та створити нові можливості. Ансофф стверджував, що інновації можуть приймати різні форми, включаючи інновації продуктів, технологічні інновації та інновації на ринку. Він підкреслив необхідність того, щоб організації заохочували культуру творчості та постійного вдосконалення, щоб стимулювати інновації та залишатися попереду конкурентів.

Класик у сфері сучасного маркетингу Філіп Котлер [2] приділяє величезну увагу важливості прийняття стратегій, орієнтованих на клієнта, для досягнення конкурентоспроможності. Він стверджує, що організації повинні розуміти та передбачати потреби, уподобання та поведінку клієнтів. Застосовуючи підхід, орієнтований на клієнта, підприємства можуть розробляти продукти, послуги та маркетингові кампанії, які відповідають очікуванням клієнтів, тим самим отримуючи конкурентні переваги. Котлер підкреслює необхідність того, щоб організації проводили ретельні маркетингові дослідження, займалися сегментацією клієнтів і розробляли цільові маркетингові стратегії для створення довгострокових відносин з клієнтами і утвердження себе в якості лідерів ринку.

За словами Котлера, створення сильного бренду має вирішальне значення для організацій, які прагнуть зайняти сильні конкурентні позиції на ринку. Добре продуманий бренд створює особливу ідентичність і сприйняття в свідомості клієнтів, відрізняючи організацію від її конкурентів. Котлер стверджує, що капітал бренду, який включає впізнаваність бренду, сприйману якість, лояльність до бренду та асоціації з брендом, відіграє ключову роль у формуванні уподобань клієнтів та впливі на рішення про покупку. Інвестуючи в діяльність зі створення бренду, організації можуть розвивати довіру, лояльність і позитивні асоціації з брендом, що в кінцевому підсумку підвищує їх конкурентоспроможність на ринку.

Котлер підкреслює, що організації повинні мати глибоке розуміння динамічної природи ринків, щоб залишатися конкурентоспроможними. Він підкреслює важливість моніторингу ринкових тенденцій, дій конкурентів і

технологічних досягнень, щоб передбачити зміни в перевагах клієнтів і вживати превентивних заходів. Котлер наголошує на необхідності того, щоб організації були гнучкими та адаптованими до своїх маркетингових стратегій, постійно впроваджували інновації та розвивалися, щоб випереджати конкуренцію. Залишаючись в курсі динаміки ринку, організації можуть виявляти виникаючі можливості і відповідним чином коригувати свої стратегії, тим самим зміцнюючи свої конкурентні позиції.

Котлер стверджує, що організації повинні зосередитися на створенні та наданні клієнтам цінності, яка перевершує цінність у конкурентів, для досягнення конкурентоспроможності. Він підкреслює необхідність виявлення та розповсюдження унікальних ціннісних пропозицій, які відрізняють організацію від її конкурентів. Котлер припускає, що організації повинні прагнути перевершити очікування клієнтів, пропонуючи інноваційні продукти, винятковий сервіс і незабутні враження. Ефективно обмінюючись інформацією та забезпечуючи більшу цінність, організації можуть розвивати лояльність клієнтів, завойовувати частку ринку та підтримувати конкурентну перевагу.

Альфред Чандлер [27] зробив внесок у вивчення конкурентоспроможності організацій, дослідивши взаємозв'язок конкурентоспроможності і організаційної структури. Він вбачав, що конкурентоспроможність вимагає побудови ефективних систем управління та координації великих обсягів ресурсів та діяльності. Конкурентоспроможна організаційна структура має відображати стратегічні цілі підприємства та забезпечувати ефективну координацію та керування всіма його функціями.

Таким чином, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність – це динамічна характеристика підприємства, яка базується на раціонально організованих процесах діяльності, ресурсах високої якості, безперервному здійсненні інноваційної діяльності, побудові високої ринкової репутації та створенні споживчої цінності, вищої, ніж у конкурентів.

1.2 Чинники конкурентоспроможності підприємства

Для можливості керування конкурентоспроможністю підприємства, необхідно виявити чинники, що обумовлюють її формування.

Більшість дослідників розрізняють чинники внутрішнього та зовнішнього макро- та мікросередовища.

Конкурентне макросередовище – це сукупність факторів, які впливають на загальний конкурентний ландшафт галузі. До цих факторів відносяться наступні [28]:

- Економічні фактори: економічна ситуація, така як рівень зростання ВВП, рівень інфляції, безробіття, ставки відсотка, доступність капіталу та фінансові ринки, може суттєво впливати на конкурентоспроможність підприємства. Наприклад, під час рецесії підприємства можуть з більшою ймовірністю конкурувати за ціною, що може призвести до зниження прибутку для всіх гравців галузі.

- Соціокультурні фактори: демографічні характеристики населення, зміни у суспільних цінностях, споживчих уподобаннях та поведінці можуть впливати на попит і переваги підприємства. Наприклад, зростаюча популярність здорового харчування призвела до посилення конкуренції в харчовій промисловості.

- Технологічні фактори: рівень технологічного розвитку впливає на здатність підприємства до інновацій, ефективного виробництва та впровадження нових продуктів на ринку. Технологічний прогрес може створити новий ринок або зруйнувати існуючий. Це може призвести до нових можливостей для одних підприємств та проблем для інших. Наприклад, зростання кількості роздрібних інтернет-торговців полегшило покупцям пересування по магазинах, що спричинило тиск на традиційні цегляні магазини.

- Екологічні фактори: зростання обізнаності про екологічні проблеми і вимоги до сталого розвитку впливають на споживачів, урядові регулятори та

громадську думку. Наприклад, прийняття законодавчих актів, що висувають вимоги до рівня промислових викидів підприємств призвело до збільшення витрат для підприємств виробничого сектору.

- Політичні фактори: законодавчі норми, правила та регулювання, податкова політика, міжнародні угоди та політична стабільність можуть мати значний вплив на діяльність підприємства. Наприклад, зміни в тарифах або торговельні бар'єри можуть впливати на вартість виробництва та доступ до ринків.

Конкурентне мікросередовище відноситься до сил, які безпосередньо впливають на здатність компанії конкурувати у своїй галузі. Ці сили включають наступні:

- Клієнти є основним джерелом попиту на продукти або послуги компанії, і їхні потреби та вподобання мають прямий вплив на її успіх. Розуміння ринкових сегментів, аналіз споживчої поведінки та забезпечення задоволення клієнтів є ключовими елементами в досягненні конкурентної переваги.

- Конкуренти – це підприємства, які пропонують подібні товари чи послуги. Розуміння їх сильних і слабких сторін може допомогти компанії розвинути конкурентну перевагу та знайти способи вирізнятися на ринку.

- Постачальники надають сировину, компоненти та інші ресурси, необхідні компанії для виробництва своєї продукції чи послуг. Підтримка хороших відносин з постачальниками має важливе значення для забезпечення надійного постачання цих ресурсів.

- Канали дистрибуції – це засоби, за допомогою яких підприємство доставляє свої товари чи послуги клієнтам. Розуміння потреб цих каналів і розвиток міцних відносин з ними має важливе значення для залучення клієнтів і здійснення продажів.

- Зацікавлені аудиторії – це групи людей, які виявляють інтерес до компанії або її діяльності. Ці групи можуть включати працівників,

акціонерів, засоби масової інформації та широку громадськість. Управління очікуваннями та занепокоєннями цих аудиторій має важливе значення для підтримки позитивної репутації та запобігання формуванню негативної суспільної думки.

Також задля характеристики конкурентного мікро-середовища підприємства часто використовують модель п'яти сил Портера. Модель п'яти сил Портера, розроблена відомим стратегічним аналітиком Майклом Портером, допомагає визначити силу конкуренції та привернути увагу до ключових аспектів, які впливають на успішність підприємства. Модель включає наступні п'ять сил:

1. Загроза нових учасників: ця сила оцінює ступінь легкості або складності для входу нових підприємств на ринок. Якщо вхідні бар'єри, такі як великі початкові інвестиції, високі вимоги до технологічних знань або сильні бренди наявних учасників, є високими, загроза нових учасників буде обмежена.

2. Загроза заміщення: ця сила відображає можливість заміщення продуктів або послуг іншими альтернативами на ринку. Якщо підприємство опиняється в сильній конкуренції замісників, це може вплинути на його конкурентоспроможність і прибутковість.

3. Влада покупців: ця сила відображає вплив покупців на ціни та умови угод з підприємством. Якщо покупці мають велику владу, наприклад, у разі існування багатьох альтернативних постачальників, або коли покупці складають значну частину ринку, вони можуть накладати вимоги на підприємство та знижувати його маржу.

4. Влада постачальників: ця сила відображає вплив постачальників на ціни та умови постачання підприємству. Якщо постачальники є нечисленні та контролюють ключові ресурси або мають унікальні компетенції, вони можуть встановлювати високі ціни або накладати умови, що впливають на прибутковість підприємства.

5. Конкуренція між існуючими учасниками: ця сила відображає ступінь конкуренції між існуючими підприємствами на ринку. Висока конкуренція може призвести до зниження цін, збільшення маржі та вдосконалення продуктів або послуг.

Аналізуючи ці п'ять сил, підприємство може зрозуміти, які аспекти конкурентного середовища впливають на його конкурентоспроможність. Це допомагає розробити ефективні стратегії, щоб зберегти або покращити своє становище на ринку.

Внутрішнє конкурентне середовище підприємства складається з факторів, що прямо впливають на його конкурентоспроможність і успішність, і на які підприємство може здійснювати вплив та контролювати самостійно. Ці фактори включають [18, 29, 30]:

- Ресурси підприємства:
 - кадровий потенціал – навички, здібності, досвід, інтелект, знання співробітників;
 - фінансовий потенціал – активи, зобов'язання та власний капітал. Високі фінансові показники можуть допомогти компанії інвестувати в нові продукти та послуги, виходити на нові ринки та купувати конкурентів;
 - матеріальний потенціал – матеріальні ресурси, що створюють перевагу для підприємства;
 - технологічний потенціал – наявність власної матеріальної бази для досліджень, наявних розробок;
 - інтелектуальний потенціал - наявність патентів та ліцензій;
 - інформаційний потенціал – наявність сформованої системи управління інформаційними потоками, зберігання та обміну знаннями;
 - колабораційний потенціал – наявність вигідних партнерських відносин та домовленостей.

- **Організаційна культура:** організаційна культура визначає цінності, норми, поведінку та робочу атмосферу на підприємстві. Вона може впливати на мотивацію співробітників, творчість, співпрацю та здатність підприємства до інновацій та змін.

- **Менеджмент та лідерство:** компетентний менеджмент та ефективне лідерство є ключовими факторами внутрішнього конкурентного середовища. Вони визначають стратегію підприємства, прийняття рішень, розробку політики та спрямовують співробітників до досягнення спільних цілей.

- **Маркетингова стратегія:** маркетингова стратегія підприємства, включаючи сегментування ринку, визначення цільової аудиторії, розробку продукту та просування, впливає на його конкурентоспроможність. Ефективне позиціонування продукту та встановлення взаємовигідних відносин з клієнтами можуть стати конкурентною перевагою.

- **Інновації та дослідження:** здатність підприємства до інновацій та досліджень є ключовим фактором в конкурентному середовищі. Впровадження нових технологій, розробка нових продуктів та постійне вдосконалення процесів дозволяють підприємству займати лідируючі позиції на ринку та адаптуватися до змін.

- **Конкурентоспроможність продукції:** відповідність продукції підприємства потребам цільової аудиторії.

- **Уміння управляти змінами:** внутрішнє конкурентне середовище вимагає вміння підприємства адаптуватися до змін, швидко реагувати на нові тенденції та використовувати нові можливості. Гнучкість та управління змінами дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним у швидкозмінному бізнес-середовищі.

Табл. 1.2 Чинники конкурентоспроможності

Чинники макросередовища	Чинники мікросередовища	Чинники внутрішнього середовища
<ul style="list-style-type: none"> • Політичні • Економічні 	<ul style="list-style-type: none"> • Клієнти • Конкуренти 	<ul style="list-style-type: none"> • Ресурсний потенціал • Організаційна культура

<ul style="list-style-type: none"> • Соціокультурні • Технологічні • Екологічні 	<ul style="list-style-type: none"> • Постачальники • Канали дистрибуції • Зацікавлена громадськість 	<ul style="list-style-type: none"> • Маркетинг • Інновації • Адаптивність • Конкурентоспроможність продукції
--	--	--

Всі фактори конкурентного середовища підприємства взаємодіють і впливають на його конкурентоспроможність. Ефективне управління цими факторами вимагає систематичного аналізу, планування та стратегічного розуміння їх впливу на підприємство, що, в свою чергу, дозволить підприємству досягти стабільної конкурентної переваги та успіху на ринку.

1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим завданням для розуміння його потенціалу, сильних сторін та областей для вдосконалення. Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним процесом, який вимагає врахування різноманітних аспектів та принципів. Нижче наведено декілька принципів, які часто використовуються при оцінці конкурентоспроможності підприємства [31; 32; 33]:

1. **Цілісність:** оцінка конкурентоспроможності повинна бути комплексною та охоплювати всі аспекти діяльності підприємства. Це означає врахування фінансових показників, маркетингових стратегій, операційної ефективності, технологічних можливостей, управлінських процесів та інших факторів.

2. **Контекстуальність:** оцінка конкурентоспроможності повинна враховувати особливості конкретного сектора або ринку, на якому діє підприємство. Рівень конкуренції, споживчі уподобання, законодавче середовище та інші фактори можуть відрізнятися в залежності від галузі, і їх слід враховувати при оцінці конкурентоспроможності.

3. **Порівняння з конкурентами:** порівняння з іншими підприємствами відіграє важливу роль у визначенні конкурентоспроможності. Оцінка

включає порівняння фінансових показників, продуктів або послуг, ринкових позицій та інших факторів з конкурентами, що дозволяє визначити сильні сторони та слабкі місця підприємства.

4. Довгостроковість: оцінка конкурентоспроможності повинна мати довгострокову перспективу. Вона не має базуватись лише на поточних показниках та результатів, але має передбачати майбутні тенденції, зміни в ринкових умовах та інші фактори, які можуть впливати на конкурентоспроможність.

5. Залучення зацікавлених сторін: оцінка конкурентоспроможності повинна включати думку та оцінку зацікавлених сторін, таких як клієнти, співробітники, партнери та інші зацікавлені особи. Врахування їхніх потреб, вподобань та задоволення може відіграти важливу роль у визначенні конкурентоспроможності підприємства.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за різними критеріями. На основі аналізу тематичної літератури [16; 18; 30; 31; 34] виділено деякі основні класифікації методів:

1. Квалітативні та кількісні методи: методи оцінки конкурентоспроможності можуть бути квалітативними, коли вони базуються на експертних оцінках, аналітичних висновках та якісних критеріях. Кількісні методи, з іншого боку, використовують числові дані та статистичні показники для оцінки конкурентоспроможності.

2. Агреговані та дезагреговані методи: агреговані методи дають уявлення про конкурентоспроможність підприємства на високому рівні, в той час як дезагреговані методи забезпечують більш детальний аналіз сильних і слабких сторін підприємства.

3. Внутрішні та зовнішні методи: внутрішні методи оцінки конкурентоспроможності орієнтовані на внутрішні ресурси та можливості підприємства. Вони дозволяють виявити сильні та слабкі сторони організації, її унікальні ресурси та конкурентні переваги. Зовнішні методи, натомість, враховують зовнішнє середовище, ринкові умови та конкурентний ландшафт.

4. Методи порівняльного аналізу: ці методи засновані на порівнянні показників підприємства з аналогічними показниками конкурентів або галузевими стандартами. Вони допомагають визначити позицію підприємства на ринку та його конкурентну перевагу.

5. Економічні методи: економічні методи оцінки конкурентоспроможності зосереджені на вимірюванні економічних результатів та ефективності підприємства. Це включає фінансовий аналіз, показники рентабельності, прибутковості капіталу, амортизацію та інші економічні критерії.

6. Методи дослідження ринку та споживчих уподобань: ці методи орієнтовані на вивчення ринкових умов, потреб та уподобань споживачів. Вони включають аналіз ринкових досліджень, опитування споживачів, вивчення конкурентного ландшафту та інших аспектів, що дозволяють зрозуміти позицію підприємства на ринку.

Охарактеризуймо детальніше деякі з цих груп методів та найбільш популярні або перспективні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Зовнішні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства спрямовані на аналіз зовнішнього середовища, в якому діє підприємство, і враховують ринкові умови, конкуренцію та інші фактори, що впливають на його успішність. Оцінка зовнішнього середовища дозволяє визначити можливості та загрози, які виникають для підприємства, та визначити його конкурентну позицію на ринку.

SWOT-аналіз є одним з найпоширеніших і ефективних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [35]. Він базується на аналізі внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей та загроз, що впливають на нього. Аббревіатура SWOT відображає чотири складові цього аналізу: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози).

1. Сильні сторони (Strengths): у цій частині аналізу визначаються переваги та позитивні аспекти підприємства. Це можуть бути його унікальні ресурси, висока якість продукції чи послуг, сильна репутація, ефективність операцій, досвічений персонал, інноваційність тощо. Встановлення сильних сторін допомагає визначити конкурентні переваги, які відрізняють підприємство від конкурентів.

2. Слабкі сторони (Weaknesses): у цьому компоненті SWOT-аналізу аналізуються недоліки та вразливості підприємства. Це можуть бути недостатня фінансова потужність, застаріла технологія, низька ефективність виробничих процесів, обмежений асортимент продукції, недостатня реклама та маркетингові зусилля, проблеми зі збутом тощо. Виявлення слабких сторін дозволяє підприємству усвідомити свої недоліки та вжити заходи для їх подолання.

3. Можливості (Opportunities): у цій частині SWOT-аналізу аналізуються зовнішні фактори, які можуть стати можливостями для підприємства. Це можуть бути нові ринки або сегменти ринку, зміни в споживчому попиті, технологічні інновації, зміни в законодавстві, розвиток нових торговельних каналів тощо. Виявлення можливостей допомагає підприємству визначити нові напрями розвитку та стратегії.

4. Загрози (Threats): у цьому елементі SWOT-аналізу визначаються зовнішні фактори, які можуть становити загрозу для підприємства. Це можуть бути конкуренція, зміни в економічному середовищі, зміни в законодавстві, зміни в споживчих уподобаннях, ризики торгівлі тощо. Виявлення загроз допомагає підприємству розробити стратегії захисту і пристосування до негативних впливів зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз є гнучким і простим методом, який дозволяє підприємству оцінити свою конкурентоспроможність, виокремити переваги та слабкі місця, визначити можливості та загрози. Цей аналіз є початковою точкою для розробки стратегій та прийняття управлінських рішень, спрямованих на покращення конкурентоспроможності підприємства. Він

допомагає покращити якість управлінських рішень, зосередитися на ключових факторах успіху організації та зменшити ризики, разом з тим він має деякі обмеження:

- суб'єктивність: SWOT-аналіз базується на суб'єктивних судженнях про сильні та слабкі сторони організації, можливості та загрози. Це може ускладнити розробку точних і надійних оцінок.
- статичність: SWOT-аналіз-це знімок у часі. Він не враховує зміни, які можуть відбутися в середовищі організації з часом.
- неповність: SWOT-аналіз обмежений досвідом та уявою виконавців і не враховує всіх факторів, які потенційно можуть вплинути на успіх організації.

Іншим популярним методом для оцінки зовнішнього середовища підприємства, який дозволяє оцінити можливості для здобуття конкурентних переваг, є PEST-аналіз. Цей аналіз орієнтований на визначення політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів, які можуть впливати на підприємство. Абревіатура PEST відображає чотири складові аналізу: Political (політичні фактори), Economic (економічні фактори), Socio-cultural (соціокультурні фактори) та Technological (технологічні фактори).

1. Політичні фактори: ці фактори включають політичну стабільність, правові норми, регулювання, фіскальну політику, урядову підтримку та інші аспекти, які можуть впливати на діяльність підприємства. Наприклад, зміни в законодавстві або політичні рішення можуть мати вплив на бізнес-процеси, стратегії та прибутковість підприємства.

2. Економічні фактори: Ці фактори включають економічний розвиток, інфляцію, ставки процентів, валютні коливання, споживчі витрати та інші аспекти, які можуть впливати на фінансову стійкість та дохідність підприємства. Наприклад, економічна рецесія може призвести до скорочення попиту на продукцію або послуги підприємства.

3. Соціокультурні фактори: Ці фактори включають соціальні та культурні тенденції, споживчі уподобання, демографічні зміни, соціальні цінності та інші аспекти, що впливають на споживчу поведінку та потреби. Наприклад, зміна у споживчих уподобаннях може створити нові можливості для підприємства або вплинути на попит на його продукцію.

4. Технологічні фактори: Ці фактори включають технологічний розвиток, наукові відкриття, інновації, доступність нових технологій та інші аспекти, які можуть впливати на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Наприклад, використання нових технологій може допомогти підприємству підвищити продуктивність, знизити витрати або створити нові продукти.

Для отримання корисних результатів під час застосування цього методу доцільно дотримуватися наступних методичних принципів:

- збирати інформацію з різних джерел: це можуть бути новини, урядові звіти, галузеві публікації та звіти про дослідження ринку;
- визначити ключові фактори, які можуть вплинути на бізнес: це можуть бути фактори, які зараз впливають на бізнес, а також фактори, які можуть вплинути на бізнес у майбутньому;
- оцінити вплив кожного фактору на бізнес: це може включати визначення ризиків та можливостей, які представляє кожен фактор;
- розробити стратегії зменшення ризиків та використання можливостей: це може включати розробку нових продуктів або послуг, вихід на нові ринки або зміну маркетингової стратегії.

PEST-аналіз дозволяє підприємствам отримати цілісне уявлення про зовнішнє середовище, в якому вони працюють, і визначити ключові фактори, які можуть впливати на їх конкурентоспроможність. Цей аналіз є цінним інструментом для стратегічного планування та прийняття рішень, оскільки допомагає підприємствам визначити можливості для зростання, а також прогнозувати та уникати загроз, що виникають у зовнішньому середовищі.

PIMS-аналіз (Profit Impact of Marketing Strategy) є методом оцінки конкурентоспроможності підприємства, який досліджує взаємозв'язок між маркетинговими стратегіями підприємства і його прибутковістю. Цей аналіз базується на ідеї, що ефективні маркетингові стратегії можуть суттєво вплинути на фінансові результати підприємства.

Основні принципи PIMS-аналізу включають наступне:

1. Систематичний підхід: PIMS-аналіз використовує систематичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Він аналізує вплив маркетингових стратегій на ринкову позицію підприємства і його прибутковість.

2. Ключові фактори успіху: PIMS-аналіз визначає ключові фактори успіху, які впливають на прибутковість підприємства. Ці фактори можуть включати цінову стратегію, якість продукту, розміщення на ринку, маркетингові зусилля тощо.

3. База даних: PIMS-аналіз ґрунтується на аналізі великого обсягу даних про фінансові результати підприємства та його маркетингові стратегії. Ця база даних дозволяє встановити зв'язки між різними маркетинговими показниками та фінансовою продуктивністю.

4. Аналіз конкурентів: PIMS-аналіз також враховує дії конкурентів і їхні впливи на конкурентоспроможність підприємства. Він дозволяє порівняти маркетингові стратегії підприємства зі стратегіями конкурентів і визначити переваги або недоліки.

5. Прогнозування результатів: PIMS-аналіз може використовуватися для прогнозування результатів застосування різних маркетингових стратегій. Це дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо вибору найефективніших стратегій для досягнення конкурентних переваг.

PIMS-аналіз є цінним інструментом для підприємств, оскільки дозволяє систематично оцінити ефективність маркетингових стратегій та їх вплив на прибутковість. Цей метод може допомогти підприємствам визначити

оптимальні маркетингові стратегії для досягнення конкурентних переваг у своїй галузі.

QUEST-аналіз, що розшифровується як технологія швидкого сканування навколишнього середовища, є інструментом стратегічного планування, який допомагає організаціям виявляти та оцінювати тенденції та проблеми навколишнього середовища. Це чотириетапний процес, який включає:

1. Сканування: першим кроком є сканування середовища на предмет тенденцій та проблем, які можуть вплинути на організацію. Це може бути зроблено шляхом збору інформації з різних джерел, таких як інтернет-публікації, газети, журнали, урядові звіти та галузеві публікації.

2. Оцінка: другим кроком є оцінка важливості виявлених тенденцій та проблем. Це можна зробити, взявши до уваги наступні фактори:

- ймовірність виникнення тенденції або проблеми;
- потенційний вплив тенденції чи проблеми на організацію;
- здатність організації реагувати на тенденцію чи проблему;

3. Розробка стратегії: третім кроком є розробка стратегій реагування на виявлені тенденції та проблеми. Це може включати розробку нових продуктів або послуг, вихід на нові ринки або зміну діяльності організації.

4. Моніторинг: четвертий і заключний крок полягає в моніторингу навколишнього середовища на предмет змін в тенденціях і проблемах. Це допоможе організації переконатися в тому, що її стратегії як і раніше ефективні, і вносити корективи в міру необхідності.

QUEST-аналіз є цінним інструментом для організацій, які прагнуть залишатися попереду конкурентів. Визначаючи та оцінюючи навколишні тенденції та проблеми, організації можуть розробляти стратегії, які допоможуть їм досягти своїх цілей.

SPACE-аналіз, який розшифровується як оцінка стратегічної позиції і дій, є інструментом стратегічного планування, який допомагає організаціям

оцінити своє конкурентне становище і розробити стратегії підвищення ефективності своєї діяльності. Це двовимірна матриця, яка відображає конкурентні переваги організації та стабільність навколишнього середовища.

Вертикальна вісь просторової матриці вимірює конкурентну перевагу організації, яка полягає в її здатності перевершувати своїх конкурентів. Горизонтальна вісь вимірює стабільність навколишнього середовища, яка являє собою ступінь змін в навколишньому середовищі організації.

Конкурентну перевагу організації можна класифікувати як:

- Сильна: організація має значну перевагу перед своїми конкурентами.
- Помірна: організація має конкурентну перевагу, але вона не настільки значна, як сильна перевага.
- Слабка: організація не має конкурентної переваги.

Стабільність навколишнього середовища організації може бути класифікована як:

- Стабільне: навколишнє середовище змінюється не дуже сильно.
- Нестабіле: навколишнє середовище швидко змінюється.

Просторова матриця може бути використана для визначення чотирьох стратегічних позицій:

1. Агресивність: організація з сильною конкурентною перевагою та стабільним середовищем знаходиться в агресивній позиції. Це означає, що організація має хороші можливості для зростання та розширення.

2. Оборонна позиція: організація зі слабкою конкурентною перевагою та стабільним середовищем знаходиться в оборонній позиції. Це означає, що організації необхідно захистити свою частку ринку і уникати будь-яких серйозних змін.

3. Конкурентоспроможна: організація з помірною конкурентною перевагою та стабільним середовищем знаходиться в конкурентному становищі. Це означає, що організації необхідно зберегти свої нинішні позиції і продовжувати конкурувати зі своїми конкурентами.

4. Дослідницька: організація з сильною конкурентною перевагою і нестабільним середовищем знаходиться в позиції дослідника. Це означає, що організація повинна використовувати можливості в мінливому середовищі та бути готовою адаптуватися до змін.

Просторова матриця може бути використана для розробки стратегій поліпшення конкурентних позицій організації. Наприклад, організація, яка займає агресивну позицію, може розробити стратегії виходу на нові ринки або запуску нових продуктів. Організація, яка займає оборонну позицію, може розробити стратегії зменшення витрат або покращення якості своєї продукції. Організація, яка має конкурентну позицію, може розробляти стратегії диференціації своїх продуктів або покращення обслуговування клієнтів. Організація, що займається дослідженнями, може розробляти стратегії виходу на нові ринки або придбання нових підприємств.

Метод аналізу портфелю, відомий також як портфельний аналіз, є важливим інструментом для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Цей метод базується на аналізі і оцінці різних підрозділів, продуктів або послуг, що пропонуються підприємством, з метою визначення їх внеску в загальний успіх організації.

Основна ідея методу аналізу портфелю полягає в тому, що підприємство має декілька бізнес-одиниць або продуктових ліній, кожна з яких може мати різний рівень конкурентоспроможності та вклад у загальний успіх компанії. Цей метод дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони кожного підрозділу і прийняти стратегічні рішення щодо подальшого розвитку.

Метод аналізу портфелю використовується для оцінки підрозділів або продуктів на основі двох основних критеріїв: ринкової привабливості та конкурентоспроможності підрозділу.

1. Ринкова привабливість: цей критерій оцінюється на основі аналізу ринкових факторів, таких як розмір ринку, темпи росту, потенційний попит

та зміни у споживчій поведінці. Чим більш привабливим є ринок, тим більше можливостей для розвитку підрозділу і досягнення конкурентних переваг.

2. Конкурентоспроможність підрозділу: цей критерій визначається на основі аналізу внутрішніх факторів підрозділу, таких як потужність бренду, якість продукції, технологічні переваги та виробничі потужності. Чим сильніші є конкурентні переваги підрозділу, тим вищий його рівень конкурентоспроможності.

На основі оцінки ринкової привабливості та конкурентоспроможності підрозділів, їх можна класифікувати в чотири категорії:

1. Зірки: підрозділи з високою ринковою привабливістю та високою конкурентоспроможністю. Вони є ключовими джерелами прибутку і мають потенціал для подальшого росту та розвитку.

2. Знаки питання: підрозділи з високою ринковою привабливістю, але низькою конкурентоспроможністю. Вони можуть потребувати додаткових інвестицій або стратегічних змін для досягнення високої конкурентоспроможності.

3. Дійні корови: підрозділи з низькою ринковою привабливістю, але високою конкурентоспроможністю. Вони можуть бути вигідними в короткостроковій перспективі, але не мають значного потенціалу для розвитку.

4. Собаки: підрозділи з низькою ринковою привабливістю та низькою конкурентоспроможністю. Вони можуть вимагати серйозних стратегічних рішень, таких як ліквідація або реструктуризація.

Метод аналізу портфелю дозволяє підприємству краще розуміти свою конкурентоспроможність в контексті ринкових умов і внутрішніх ресурсів. Він надає основу для прийняття стратегічних рішень, таких як інвестиції в успішні підрозділи, реорганізація або виведення з ринку підрозділів, що мають низьку конкурентоспроможність.

Внутрішні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на аналізі внутрішніх факторів, що впливають на його здатність

досягти конкурентних переваг на ринку. Ці методи дозволяють оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, його ресурси, здатність до інновацій та ефективність управління.

Одним з методів, що спрямований на оцінку внутрішнього потенціалу підприємства є модель аналізу МакКінсі 7S. Модель була розроблена Томом Пітерсом та Робертом Уотерманом у 1970-х роках, і вона використовувалася організаціями всіх розмірів для підвищення їх ефективності.

Структура McKinsey 7s заснована на ідеї про сім взаємопов'язаних елементів, при чому зміни в одному елементі можуть мати хвильовий ефект на інші. Наприклад, якщо компанія змінює свою стратегію, їй також може знадобитися змінити свою структуру, системи та персонал.

Модель McKinsey 7s може бути використана для оцінки поточної ситуації в організації, визначення областей для вдосконалення та розробки плану змін. Модель також може бути використана для доведення цілей і стратегій організації до відома співробітників.

Сімома елементами системи McKinsey 7S є:

1. Стратегія: довгострокові цілі і завдання організації.
2. Структура: спосіб організації організації, включаючи її систему ієрархії, процеси прийняття рішень та розподіл праці.
3. Системи: процеси та процедури, які організація використовує для роботи, такі як її система фінансової звітності, система управління персоналом та система інформаційних технологій.
4. Спільні цінності: переконання та принципи, що визначають поведінку організації.
5. Стиль: спосіб, яким керівники організації керують працівниками та взаємодіють з ними.
6. Персонал: Люди, які працюють в організації, включаючи їхні навички, досвід та знання.
7. Навички: знання, вміння і можливості, необхідні організації для досягнення своїх цілей.

Загалом, модель McKinsey 7s є цінним інструментом для організацій, які прагнуть підвищити свою ефективність. Використовуючи цей інструмент, організації можуть визначати сфери вдосконалення, розробляти план змін та повідомляти працівникам свої цілі та стратегії.

VRIO-аналіз [36] є методом оцінки конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє визначити, які ресурси та компетенції надають йому перевагу над конкурентами. Цей аналіз базується на чотирьох ключових факторах: цінність (Value), рідкісність (Rarity), неімітованість (Imitability) та організаційна підтримка (Organizational support).

1. Цінність (Value): цінність вказує на те, наскільки ресурс або компетенція сприяють створенню значущої переваги для підприємства. Він вимірюється у здатності забезпечувати підприємству можливості для залучення клієнтів, збільшення ринкової долі або покращення ефективності виробничих процесів.

2. Рідкісність (Rarity): рідкісність вказує на унікальність ресурсу або компетенції у порівнянні з конкурентами. Якщо певний ресурс або компетенція є рідкісними, підприємство має перевагу, оскільки вони недоступні для багатьох інших гравців на ринку.

3. Неможливість імітації (Imitability): неможливість імітації вказує на те, наскільки важко або неможливо для конкурентів наслідувати або відтворити ресурс або компетенцію підприємства. Якщо ресурс або компетенція є унікальними та важкими для наслідування, підприємство має значну конкурентну перевагу.

4. Організаційна підтримка (Organizational support): організаційна підтримка вказує на те, наскільки підприємство організаційно підготовлене для використання ресурсу. Сюди включають багато факторів, в тому числі можливість ефективно захистити свої ресурси або компетенції від конкурентів за допомогою правових заходів, патентів, бренду, ексклюзивних контрактів тощо або унікальну організаційну культуру, яка забезпечує стійкість конкурентної переваги.

VRIO-аналіз дозволяє підприємствам визначити, наявні ресурси та компетенції, що дають їм конкурентну перевагу. За допомогою цього аналізу підприємство може розробити стратегії для збереження та розвитку своїх сильних сторін та вирішення проблем зі слабкими сторонами. VRIO-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління та планування, допомагаючи підприємствам розуміти свою конкурентну позицію на ринку і приймати обґрунтовані рішення для досягнення конкурентоспроможності.

Іншим напрямком є аналіз ефективності виробничих процесів або процесів надання послуги, задля проведення якого можна скористатися працями у сфері забезпечення якості продукції В. Едвардса Демінга [37, 38].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства за допомогою методу аналізу ефективності виробничих процесів є важливим інструментом для визначення, наскільки ефективно підприємство використовує свої виробничі ресурси та здатне досягти своїх цілей.

Цей метод оцінки зосереджений на аналізі виробничих процесів, їх ефективності та продуктивності. Він дозволяє визначити, які аспекти виробництва впливають на конкурентоспроможність підприємства та як їх можна оптимізувати для покращення результатів.

При оцінці конкурентоспроможності підприємства за допомогою аналізу ефективності виробничих процесів зазвичай використовуються такі показники:

1. Виробнича потужність: оцінюється здатність підприємства виробляти потрібну кількість товарів або послуг для задоволення попиту на ринку.

2. Використання ресурсів: аналізується ефективність використання ресурсів, таких як праця, сировина, обладнання та інше, щоб забезпечити оптимальне використання виробничих потужностей.

3. Якість продукції: оцінюється якість виготовленої продукції або наданих послуг, що впливає на задоволення потреб споживачів і конкурентоспроможність на ринку.

4. Час виробництва: аналізується час, необхідний для виготовлення продукції або надання послуги, з метою покращення швидкості та ефективності виробництва.

5. Вартість виробництва: оцінюється ефективність використання виробничих ресурсів у контексті вартості виробництва, з метою зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності.

Метод теорії ефективної конкуренції – це метод оцінки конкурентоспроможності підприємства, який дає можливість оцінити наскільки конкурентоспроможними є ті чи інші підприємства, а також кожне окреме підприємство протягом декількох років. Цей метод заснований на теорії ефективної конкуренції і включає в себе оцінку чотирьох групових показників конкурентоспроможності:

- показники, що характеризують ефективність виробничої діяльності (управління виробничим процесом, економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних засобів, досконалість технології виготовлення продукції, організацію праці на підприємстві);

- показники, що характеризують фінансовий стан підприємства (коефіцієнти автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності, оборотності оборотних коштів);

- показники, що характеризують ефективність управління збутом і просування товару на ринку засобами реклами і стимулювання;

- показники, що характеризують конкурентоспроможність товару [39].

Оберемчук В.Ф. пропонує оцінювати конкурентоспроможність підприємства за допомогою восьми груп показників: конкурентоспроможність продукції; фінансовий стан підприємства; ефективність просування і збуту; ефективність виробництва; конкурентний потенціал підприємства; екологічність виробництва; соціальна ефективність; імідж підприємства [40].

У Яцкового Д.В. представлена інша класифікація: ефективність виробництва; ділова активність; показники фінансового стану (стійкості); ефективність організації збуту і просування продукції; ефективність інвестиційно-інноваційної діяльності; стан підприємства на ринку цінних паперів [41]. У кожній із зазначених методик присутні такі показники: продуктивність праці, фондівдача, витрати на одиницю продукції, рентабельність продукції, коефіцієнт затареності готовою продукцією, коефіцієнти покриття, автономії, абсолютної ліквідності [39].

Багато дослідників пропонують здійснювати аналіз конкурентоспроможності підприємства на основі його порівняння з конкурентами. При чому, для порівняння можуть братися прямі конкуренти [25], пріоритетні конкуренти [30], або використовуватися набір показників, наприклад різні комбінації подібності товарів та споживачів [30], показники, які характеризують позицію конкурентів на ринку [42], класифікацію конкурентів за географічним признаком [30] тощо.

На основі узагальнення, процес оцінки конкурентоспроможності на основі порівняння з конкурентами можна представити у вигляді наступних етапів:

1. Ідентифікація конкурентів: спочатку необхідно ідентифікувати прямих і непрямих конкурентів, які діють на тому ж ринку і мають схожі продукти або послуги. Це допоможе зосередитись на основних гравцях, з якими підприємство змагається за ринкову частку.

2. Визначення конкурентних переваг: далі необхідно з'ясувати, у чому саме полягають конкурентні переваги підприємства. Це можуть бути такі фактори, як унікальна технологія, бренд, інноваційність, якість продукту або послуги, ціноутворення, доступ до ресурсів, ефективність виробничих процесів тощо. Важливо виявити ті переваги, які є по-справжньому значущими для цільової аудиторії.

3. Оцінка конкурентних переваг: після ідентифікації конкурентних переваг необхідно провести їх оцінку і порівняти з аналогічними перевагами

конкурентів. Важливо зрозуміти, наскільки сильні і стійкі є ці переваги, чи можуть вони бути легко скопійовані імітаторами, які є загрозою для конкурентоспроможності.

4. Розвиток і захист конкурентних переваг: наступним кроком є розробка стратегій для зміцнення і розвитку конкурентних переваг, а також захисту їх від конкурентів. Це може включати інвестиції в дослідження і розвиток, удосконалення процесів, створення сильного бренду, залучення і утримання талановитих працівників, впровадження інноваційних рішень тощо.

Окремим часто використовуваним методом з групи методів порівняння з конкурентами є метод бенчмаркінгу. Він використовується для порівняння процесів, продуктів або послуг підприємства з найкращими практиками в галузі або з конкурентами, що вже досягли успіху. Бенчмаркінг допомагає виявити слабкі місця, ідентифікувати можливості для покращення та прийняти стратегічні рішення для збільшення конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства за допомогою методу бенчмаркінгу включає наступні кроки:

1. Визначення об'єкту бенчмаркінгу: спочатку необхідно визначити, які аспекти діяльності підприємства будуть оцінюватися. Це може бути процес виробництва, якість продукту, обслуговування клієнтів, логістика або будь-який інший аспект, що є ключовим для конкурентоспроможності.

2. Вибір бенчмарків: наступним кроком є вибір підприємств або організацій, які є лідерами в обраній галузі або мають найкращі практики у вибраному аспекті. Це можуть бути конкуренти або навіть підприємства з інших галузей, які досягли успіху у схожих аспектах.

3. Збір і аналіз інформації: після вибору бенчмарків необхідно зібрати і проаналізувати інформацію про їхні практики, процеси та результати. Це може включати дослідження, опитування, відвідування підприємств або залучення зовнішніх експертів.

4. Порівняння та ідентифікація слабких місць: за допомогою отриманої інформації проводиться порівняння процесів та практик підприємства з бенчмарками. Виявляються слабкі місця та визначаються області, які потребують покращення.

5. Розробка стратегій покращення: на основі результатів бенчмаркінгу розробляються стратегії та дії для покращення процесів, продуктів або послуг підприємства. Це може включати впровадження нових технологій, зміни в організаційній структурі, навчання та розвиток персоналу тощо.

Серед групи методів, що концентруються на потребах ринку та уподобаннях споживача слід виділити метод аналізу ланцюжка споживчої вартості (Value Chain Analysis). Цей метод є інструментом, що допомагає оцінити конкурентоспроможність підприємства шляхом аналізу всього процесу створення і постачання продукту або послуги від початкових поставок до кінцевого споживача. Цей метод розглядає діяльність підприємства як послідовний ланцюжок додаткової вартості, де кожна ланка вносить свій внесок у створення кінцевого продукту.

Метод аналізу ланцюжка споживчої вартості був розроблений Майклом Портером [24] і включений до його концепції стратегічного управління. Він дозволяє підприємству виявити ключові діяльності, в яких воно має конкурентні переваги або може створити їх шляхом ефективного управління.

Аналіз ланцюжка споживчої вартості включає наступні етапи:

1. Ідентифікація основних та допоміжних видів діяльності: спочатку необхідно ідентифікувати всі види діяльності, які відбуваються в рамках підприємства, починаючи від поставок сировини і закінчуючи продажем кінцевого продукту або послуги. Ланцюжок створення вартості розбиває діяльність компанії на дві категорії: основні види діяльності та допоміжні види діяльності. Основні види діяльності – це ті, які безпосередньо додають цінності товару чи послуги, тоді як допоміжні види діяльності – це ті, що дозволяють виконувати основні види діяльності.

Основними видами діяльності є:

- вхідна логістика: сюди входять такі види діяльності, як прийом, зберігання та транспортування сировини;
- операції: це включає такі види діяльності, як виробництво, складання та тестування продуктів чи послуг;
- вихідна логістика: сюди входять такі види діяльності, як зберігання, транспортування та розподіл готової продукції чи послуг;
- маркетинг та продаж: це включає такі види діяльності, як реклама, продаж та обслуговування клієнтів;
- обслуговування: сюди входять такі заходи, як гарантійний ремонт, модернізація та інша підтримка клієнтів.

Допоміжними заходами є:

- інфраструктура фірми: це включає такі види діяльності, як загальне управління, планування, фінанси та бухгалтерський облік;
- управління людськими ресурсами: це включає такі заходи, як підбір персоналу, найм, навчання та розвиток працівників.
- розвиток технологій: це включає такі види діяльності, як дослідження та розробки, а також інновації у продуктах та процесах;
- закупівлі: це включає такі види діяльності, як закупівля сировини та інших ресурсів.

2. Розбиття ланцюжка на підланки: далі ланцюжок споживчої вартості розбивається на підланки або функціональні групи, такі як закупівлі, виробництво, маркетинг, розподіл, обслуговування тощо.

3. Оцінка додаткової вартості: для кожної підланки аналізується, яка саме додаткова вартість створюється в процесі її діяльності. Це може включати виробництво якісних продуктів, інноваційні рішення, ефективну логістику, високий рівень обслуговування клієнтів та інші фактори.

4. Виявлення конкурентних переваг: під час аналізу ланцюжка виявляються ключові фактори, що допомагають підприємству створити

конкурентні переваги. Це можуть бути унікальні технології, сильний бренд, ефективність виробництва, висока якість продукції, інноваційність тощо.

5. Виявлення можливостей для оптимізації: аналіз ланцюжка дозволяє виявити можливості для оптимізації діяльності підприємства, включаючи зниження витрат, підвищення якості, впровадження нових технологій, покращення співпраці з постачальниками та клієнтами тощо.

Метод аналізу ланцюжка споживчої вартості дозволяє підприємству краще розуміти свою діяльність і знаходити шляхи покращення конкурентоспроможності. Він допомагає ідентифікувати потенційні джерела переваг та слабкості, що дозволяє розробляти стратегії для підвищення конкурентоспроможності та досягнення успіху на ринку.

На основі огляду ланки методів оцінки конкурентоспроможності можна сказати, що вони фокусуються на різних аспектах конкурентоспроможності, інколи представляють проблему збору інформації та суб'єктивності її інтерпретації, відсутності єдиної думки щодо критеріїв та оцінки критеріїв конкурентоспроможності, тому для практичного аналізу рекомендується використовувати комбінацію методів, що доповнюють один одного.

1.4 Управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства

Управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства є складним процесом, що вимагає систематичного підходу та ретельного аналізу. Основна мета управління полягає в забезпеченні стійкої конкурентної переваги, здатної довести підприємство до успіху на ринку. У основі конкурентної переваги лежить створення цінності. Цінності можна класифікувати за різними критеріями. Один з підходів до класифікації цінностей полягає в розрізненні наступних видів:

1. Матеріальні цінності: це фізичні об'єкти або ресурси, які мають економічну цінність. Наприклад, це можуть бути гроші, майно, матеріали,

обладнання, технології та інші матеріальні активи, які є власністю підприємства.

2. Нематеріальні цінності: це абстрактні об'єкти, які також мають велике значення для підприємства. Наприклад, це можуть бути інтелектуальна власність, патенти, авторські права, товарні знаки, бренди, дизайн, ноу-хау, бази даних та інші інтелектуальні активи, які забезпечують конкурентну перевагу.

3. Культурні цінності: цінності, пов'язані з культурою, історією та спадщиною підприємства. Вони включають цінності, які передаються від покоління до покоління, корпоративну культуру, етику, цілі та цінності організації.

4. Фінансові цінності: цінності, пов'язані з фінансовими показниками та результатами підприємства. Це можуть бути прибуток, рентабельність, акціонерний капітал, фінансова стійкість, ринкова ціна акцій та інші фінансові параметри.

5. Духовні цінності: цінності, пов'язані з внутрішньою мотивацією та задоволенням роботою. Вони включають в себе відчуття задоволення, особистого зростання, розвитку, визнання, задоволення від співпраці з командою та інші психологічні аспекти робочого процесу.

6. Природнокліматичні цінності: цінності, пов'язані з природними ресурсами та екологічною стійкістю. Вони включають в себе збереження навколишнього середовища, використання екологічно чистих технологій, зменшення викидів та інші аспекти екологічної відповідальності.

7. Політичні цінності: цінності, пов'язані з політичними умовами та стабільністю, регулюванням діяльності підприємства державою, законодавчою базою та іншими політичними факторами.

З точки зору змісту цінностей можна виділити наступні:

1. Якісні цінності: це цінності, пов'язані з якістю продукту або послуги, які надає підприємство. Якісні цінності включають такі аспекти, як надійність, функціональність, інноваційність, естетичний дизайн та інші

характеристики, які покращують задоволення клієнтів і викликають позитивні емоції.

2. Вартісні цінності: цінності, пов'язані з економічною вигодою або користю, яку клієнти отримують від продукту або послуги. Вартісні цінності можуть включати такі аспекти, як доступність ціни, економія коштів, висока цінова пропозиція, гнучкість у встановленні цін та інші фактори, які додають економічну вигоду клієнтам.

3. Поведінкові цінності: це цінності, пов'язані зі способом поведінки підприємства, його етикою, взаємодією з клієнтами та співробітниками. Поведінкові цінності включають такі аспекти, як чесність, прозорість, відповідальність, етичні стандарти, соціальна відповідальність та інші аспекти, які впливають на сприйняття підприємства як надійного та відповідального партнера.

4. Синергічні цінності: це цінності, які виникають в результаті взаємодії та співробітництва між підприємством, його клієнтами та іншими стейкхолдерами. Синергічні цінності включають такі аспекти, як спільне творення цінності, взаємний розвиток, співпраця та інноваційність, які створюють позитивний ефект в результаті взаємодії між різними сторонами.

Цінності можуть походити з різних джерел і мати різне походження. Основні джерела або основи походження цінностей можуть бути класифіковані як суб'єктивні і об'єктивні. Розглянемо кожен тип джерел детальніше.

Суб'єктивні цінності є індивідуальними і залежать від особистих переконань, уподобань, цінностей та досвіду кожної конкретної особи. Це можуть бути внутрішні переконання, моральні норми, емоційні потреби і пріоритети. Наприклад, для однієї людини цінність може бути пов'язана з екологічною стійкістю, а для іншої – з комфортом або статусом. Суб'єктивні цінності визначаються індивідуальними вподобаннями та смаками кожної особи і можуть різнитися від людини до людини.

Об'єктивні цінності базуються на загально визнаних нормах, стандартах і принципах, що існують в суспільстві. Вони можуть включати етичні принципи, законодавство, соціальні норми, наукові факти і економічні принципи. Об'єктивні цінності визначаються зовнішніми факторами і відображають загально визнані принципи і стандарти.

Важливо зрозуміти, що суб'єктивні і об'єктивні цінності можуть взаємодіяти між собою і впливати на сприйняття і оцінку цінностей в різних контекстах. Компанії можуть брати до уваги обидва типи цінностей для розробки своїх продуктів і послуг, що відповідають як суб'єктивним, так і об'єктивним потребам своїх клієнтів та ринку в цілому.

Цінності можуть існувати в різних формах, включаючи реальні (матеріальні) і віртуальні (нематеріальні) форми.

Реальні цінності є фізичними об'єктами або ресурсами, які можна виміряти або матеріалізувати. Це можуть бути матеріали, вироби, майно, гроші, обладнання та інші матеріальні активи. Реальні цінності можуть бути фізично присутніми і використовуватися для задоволення потреб і бажань.

Віртуальні цінності не мають фізичної форми і не можуть бути виміряні або матеріалізовані. Вони базуються на ідеях, знаннях, інформації, вміннях та інтелектуальних активах. Віртуальні цінності можуть включати бренди, інновації, репутацію, патенти, авторські права, ноу-хау, навички та інші нематеріальні активи. Вони можуть мати велике значення для підприємств, оскільки можуть створювати унікальність, конкурентні переваги та сприяти стійкому розвитку.

Цінності можна класифікувати на базові та другорядні, відповідно до їх сутності і важливості для підприємства.

Базові цінності є основними, важливими і необхідними для успішної діяльності підприємства. Вони формують основу стратегії та конкурентоспроможності підприємства. Базові цінності можуть включати в себе такі аспекти, як якість продукції чи послуг, надійність, інноваційність, ефективність виробничих процесів, висока якість обслуговування клієнтів,

репутацію та інші ключові фактори, які визначають успіх підприємства на ринку. Базові цінності відображають стратегічні переваги підприємства і допомагають йому зайняти сильну позицію відносно конкурентів.

Другорядні цінності відображають менш значущі аспекти діяльності підприємства, які можуть бути важливі, але не так суттєві, як базові цінності. Це можуть бути додаткові фактори, які впливають на сприйняття клієнтів або конкурентність підприємства, але не визначають його основні переваги. Наприклад, зручне розташування, широкий асортимент товарів, додаткові послуги чи знижки. Хоча ці аспекти можуть покращити загальний досвід клієнтів і додати значення, вони не є критичними для успіху підприємства.

Цінності можуть проявлятися на різних рівнях в організації в залежності від їх характеру і зв'язку зі стратегією підприємства. Два основних типи динамічного прояву цінностей - стратегічні і тактичні.

Стратегічні цінності відображають основні принципи і цілі, які керують стратегією підприємства на великому проміжку часу. Вони визначають фундаментальні принципи та переваги, що формують конкурентоспроможність підприємства. Стратегічні цінності відображають глибокий внутрішній потенціал організації і її здатність до інноваційного розвитку, збереження унікальних компетенцій, розширення ринкової присутності та встановлення стійких конкурентних переваг. Ці цінності зазвичай визначаються на високому рівні управління і слугують орієнтиром для розвитку організації в майбутньому.

Тактичні цінності відображають практичне втілення стратегії в конкретних операційних і тактичних рішеннях. Вони визначають, як організація використовує свої ресурси, компетенції і процеси для досягнення стратегічних цілей. Тактичні цінності можуть включати ефективність виробничих процесів, якість продукції, оперативну реакцію на зміни в ринковому середовищі, гнучкість в управлінні та інші практичні аспекти, що допомагають забезпечити успішне функціонування підприємства в нинішніх умовах.

Цінності можуть проявлятися як в межах самої організації (внутріорганізаційні), так і за її межами (поза організаційні).

Цінності, що проявляються в межах організації, залежать від дій організації і створюються нею. Сюди відносяться інноваційність товару, організація процесів, організаційна культура, кваліфікований персонал.

Цінності, які проявляються поза межами організації, відносяться до сприятливого становища, у якому існує організація, яке склалося поза межами її зусиль. Наприклад, високий рівень економічного розвитку країни, поява нових технологічних можливостей.

Цінності можна класифікувати за рівнем стабільності, а саме на стійкі (сталі) і нестійкі.

Стойкі цінності пов'язані з перевагами підприємства, які трудно імітувати, і які досить стабільні у часі. Наприклад, сюди можуть відноситись зручне розташування підприємства, володіння рідкими ресурсами.

Нестійкі цінності є нестабільними і під загрозою можливої втрати через зміну ситуації, помилки управління або дії конкурентів. До них можна віднести інформаційні ресурси, можливість використання дешевої робочої сили, грошові кошти.

Цінності можуть поширюватися на різних масштабах – від індивідуальних до глобальних. Розглянемо три основні масштаби поширення цінностей.

Індивідуальні цінності залежать від рівня компетенції окремої людини – наприклад, талановитий керуючий підприємства.

Локальні цінності існують для всього підприємства, наприклад, ефективна система менеджменту.

Глобальні цінності – спільні для всіх підприємств, що оперують у даній країні в даний період часу, наприклад, доступ до цифрових технологій.

Розуміння підприємством наявних цінностей, виявлення сильних та слабких сторін допомагають керувати формуванням та підтриманням конкурентної переваги, яка базується на вже наявних розвинутих аспектах

діяльності, що містять у собі цінність, та аналізу цінностей, які важливі для потенційних споживачів.

У досягненні конкурентних переваг фірми можуть використовувати різні стратегії, які спрямовані на підвищення їх позиції на ринку та відмінності від конкурентів. Ось декілька типових стратегій, які використовуються для досягнення конкурентних переваг:

1. Лідерство за вартістю: ця стратегія передбачає позиціонування фірми як лідера в галузі за рахунок надання товарів або послуг за нижчою ціною, ніж у конкурентів. Фірма зосереджується на зниженні витрат виробництва, оптимізації процесів та ефективному управлінні ланцюжком постачання, щоб забезпечити конкурентоспроможну вартість для клієнтів.

2. Диференціація: ця стратегія базується на створенні унікальної та відмінної від конкурентів пропозиції споживачам. Фірма зосереджується на розробці продукту або послуги з унікальними характеристиками, які цінує цільова аудиторія. Це можуть бути інновації, висока якість, дизайн, бренд або інші унікальні особливості.

3. Фокусування: ця стратегія передбачає спрямованість фірми на певний сегмент ринку або географічну область, де вона може досягти конкурентної переваги. Фірма концентрує свої зусилля на задоволенні потреб конкретної групи клієнтів, розуміючи їх унікальність та вимоги.

Вибір стратегії залежить від аналізу ринку, конкурентного середовища, ресурсів підприємства та його унікальних переваг. Для того щоб забезпечити ефективність використання кожної з перелічених стратегій, необхідно забезпечити виконання відповідних умов. Так, для досягнення лідерства за витратами підприємство повинно враховувати наступні умови:

- Економія масштабу: економія масштабу – це економія витрат, яку компанія може досягти, виробляючи більше продукції. Ця економія може бути досягнута в індустрії з великою часткою постійних витрат і додатково посилюватися за рахунок пошуку шляхів зниження змінних витрат на одиницю продукції.

- Недорогі ресурси: компанія, яка використовує стратегію лідерства у витратах, повинна мати можливість отримувати свої ресурси за нижчою ціною, ніж її конкуренти. Цього можна досягти, домовившись про нижчі ціни з постачальниками, використовуючи менш дорогі матеріали або виробляючи власні матеріали.

- Ефективні виробничі процеси: компанія, яка використовує стратегію лідерства у витратах, повинна мати можливість ефективно працювати. Це означає, що компанія повинна мати добре продуманий виробничий процес, добре навчену робочу силу та приділяти особливу увагу зменшенню відходів.

- Здатність до стандартизації: стратегія лідерства за витратами передбачає стандартизацію продукції або послуг, що дозволяє знизити витрати на дослідження та розробку, виробництво, контроль якості тощо. Стандартизація також сприяє забезпеченню однакової якості продукції і знижує ризик виробничих помилок.

- Інноваційність в зниженні витрат: підприємство повинно бути інноваційним в пошуку нових способів зниження витрат. Це може включати використання нових технологій, автоматизацію виробничих процесів, ефективне використання ресурсів тощо.

Слід відмітити, що стратегія лідерства за витратами пов'язана з певними ризиками. Споживачі є менш лояльними до продукції підприємства з такою стратегією, тому підприємство більш вразливе до дій конкурентів та зниженню ціни з їхнього боку.

Стратегія диференціації передбачає фокусування на наступних аспектах:

- Унікальність продукції або послуги: підприємство повинно мати можливість створити продукт або послугу, які відрізняються від конкурентів та мають особливі якості, функціональність, дизайн, технологічні переваги або інші унікальні характеристики. Це дозволить підприємству привернути увагу споживачів та створити премію цінності.

- Розуміння потреб та вимог споживачів: підприємство повинно добре розуміти своїх цільових споживачів, їх потреби, бажання та вимоги. Це дозволить врахувати їх пріоритети та створити продукт або послугу, яка задовольняє їх унікальні потреби та надає значну цінність.

- Інновації та дослідження: підприємство повинно бути інноваційним у розробці нових ідей, технологій, дизайну та процесів, що дозволяють створити унікальні продукти або послуги. Дослідження ринку та трендів допоможуть виявити нові можливості для диференціації та встановити високі стандарти якості та інноваційності.

- Маркетингова комунікація: підприємство повинно вміло комунікувати свої унікальність та переваги своїм цільовим споживачам. Маркетингові зусилля повинні наочно передавати унікальність продукту або послуги, його цінність та переваги в порівнянні з конкурентами.

- Управління якістю та інноваціями: підприємство повинно мати ефективну систему управління якістю, що дозволяє забезпечити високу якість продукту або послуги. Також важливо підтримувати процеси постійних інновацій, щоб зберігати та розвивати унікальність продукту в часі.

Стратегія диференціації дозволяє досягти певної незалежності від конкурентів, створити лояльну базу споживачів, але потребує коштів на її реалізацію та потребує постійного вивчення ринку задля своєчасного реагування на зміну споживацьких уподобань.

Для реалізації стратегії фокусування підприємство повинно забезпечити наступні цілі:

- Ідентифікація спеціалізованого сегмента: підприємство повинно визначити конкретний сегмент ринку або групу споживачів, на яких воно буде фокусуватися. Це може бути окремий сегмент ринку, який має особливі потреби, вимоги або характеристики, або ніша, де підприємство має конкурентну перевагу.

- Розуміння потреб та вимог споживачів: підприємство повинно глибоко вивчити потреби та вимоги споживачів в обраному сегменті. Це дозволить підприємству створити унікальну пропозицію, яка задовольняє їх особливі потреби та надає значну цінність.

- Конкурентні переваги в обраній ніші: підприємство повинно мати конкурентні переваги в обраній ніші, що дозволяють йому виконувати потреби споживачів краще, ніж конкуренти. Це може бути зв'язано з унікальними навичками, технологіями, дизайном, експертизою або іншими особливостями, які надають підприємству перевагу.

- Маркетингова комунікація та позиціонування: підприємство повинно комунікувати свою підвищену цінність для певного сегменту користувачів. Це включає розробку чіткого бренду, ідентифікацію своєї унікальності та передачу цього повідомлення через рекламу, маркетингові кампанії, засоби зв'язку тощо.

- Гнучкість та адаптація: підприємство повинно бути гнучким і вміти адаптуватися до змін в обраній ніші та на ринку загалом. Це може включати розвиток нових продуктів або послуг, вдосконалення існуючих пропозицій, оновлення стратегій маркетингу та розвитку, а також реагування на зміни у споживацькому попиті та конкурентному середовищі.

Стратегія фокусування дозволяє уникнути жорсткої конкурентної боротьби, створити лояльних споживачів, але несе ризик зміни споживацьких уподобань, або несприятливих економічних змін, що можуть призвести до падіння платоспроможного попиту у сегменті.

Один з методів, який можна використовувати для управління формуванням конкурентної переваги є метод GAP. Головною метою цього методу є виявлення розривів між поточним станом підприємства і його цільовим станом або очікуваннями ринку. Цей аналіз може бути застосований на різних рівнях, від загального огляду

конкурентоспроможності підприємства до окремих функціональних областей, таких як маркетинг, операції, фінанси тощо.

Процес GAP-аналізу зазвичай складається з наступних етапів:

1. Визначення цілей: визначаються цілі, досягнення яких підприємство прагне. Ці цілі можуть включати збільшення ринкової частки, покращення якості продукту, зниження витрат або будь-які інші стратегічні цілі.

2. Аналіз поточного стану: оцінюється фактичний стан підприємства відносно його цілей або вимог ринку. Аналізуються фактори, які впливають на конкурентоспроможність, такі як продуктова лінійка, маркетингові стратегії, виробничі процеси, фінансові показники тощо.

3. Виявлення розривів: порівнюються поточний стан підприємства з його цілями або вимогами ринку для виявлення розривів. Ці розриви можуть виявлятися в недостатній ефективності, недоліках продукту, відсутності ключових компетенцій тощо.

4. Розробка стратегій: розробляються стратегії і заходи для заповнення виявлених розривів. Ці стратегії можуть включати вдосконалення продукту або послуги, удосконалення процесів, розширення ринку, вдосконалення маркетингових стратегій, підвищення якості тощо.

5. Реалізація і контроль: розроблені стратегії реалізуються, а результати контролюються. Вимірюються досягнення, оцінюється ефективність запроваджених стратегій і при необхідності вносяться корективи.

Розробка і реалізація конкурентної стратегії підприємства включає декілька етапів (рис. 1.2).

1. Аналіз зовнішнього середовища: перший етап – це детальний аналіз зовнішніх факторів, які впливають на підприємство. Це включає дослідження ринку, аналіз конкурентів, оцінку тенденцій галузі, політичного, економічного, соціокультурного та технологічного середовища. Мета цього етапу – зрозуміти можливості та загрози, що виникають на ринку, та ідентифікувати ключові фактори успіху.

2. Визначення місії та визначення цілей: на цьому етапі підприємство визначає свою місію, що описує його основну ціль та напрямок діяльності. Після цього встановлюються конкретні цілі, які підприємство прагне досягти. Ці цілі повинні бути специфічними, вимірюваними, досяжними, релевантними та часово обмеженими (SMART-критерії).

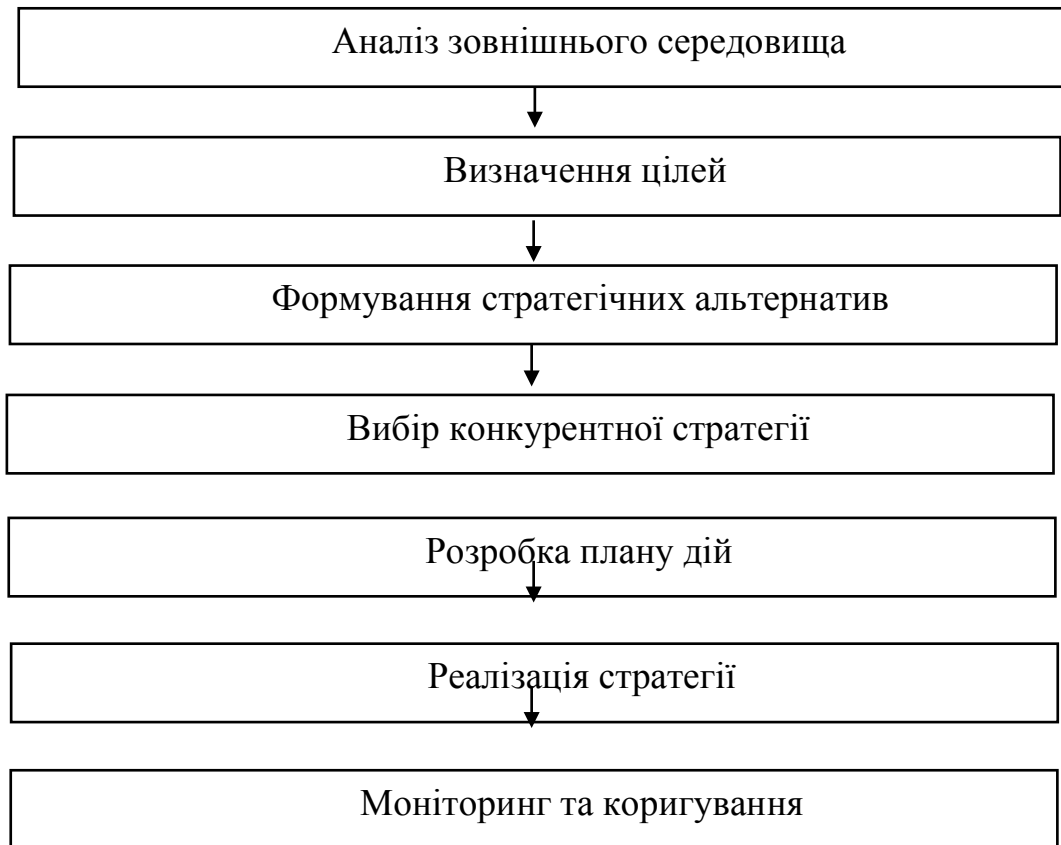


Рис. 1.2 Розробка стратегії конкурентоспроможності

3. Формулювання стратегічних альтернатив: на основі аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів і компетенцій підприємства, формулюються стратегічні альтернативи. Це можуть бути різні напрями розвитку, такі як розширення ринку, диференціація, лідерство за вартістю або фокусування на певному сегменті ринку.

4. Вибір конкурентної стратегії: на цьому етапі вибирається конкурентна стратегія, яка найкраще відповідає цілям і можливостям підприємства. Це може бути комбінація різних стратегій або вибір однієї

основної стратегії. Важливо враховувати потенціал конкурентних переваг, унікальні можливості та ризики кожної стратегії.

5. Розробка плану дій: після вибору конкурентної стратегії підприємство розробляє детальний план дій для його реалізації. Цей план включає в себе конкретні кроки, виконавців, ресурси, строкові рамки та вимірювання успіху. План дій повинен бути реалістичним та враховувати можливі обмеження.

6. Реалізація стратегії: підприємство розпочинає виконання плану дій та реалізацію обраної конкурентної стратегії. Це включає реалізацію маркетингових заходів, оперативні зміни, впровадження нових технологій або процесів, залучення необхідних ресурсів та контроль за виконанням стратегії.

7. Моніторинг та коригування: протягом реалізації стратегії підприємство проводить постійний моніторинг результатів та виробляє корективи, якщо необхідно. Це дозволяє виявляти проблеми, адаптуватися до змін у середовищі та забезпечувати відповідність стратегії цілям і потребам підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Конкурентоспроможність підприємства – це стійке становище на ринку, яке досягається через систему трьох елементів: створення високої споживацької цінності як мети діяльності підприємства, шляхом формування необхідних ресурсів та організації ефективних процесів їх використання як засобів досягнення цієї мети, і своєчасне внесення змін до кожного з цих елементів відповідно до змін у зовнішньому середовищі задля збереження характеристик цінності та ефективності у часі.

2. Основними факторами, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, є його макросередовище (політичне становище, економічна ситуація в країні, рівень розвитку технологій та їхня доступність, доступ до фінансування, уподобання споживачів, екологічне регулювання),

мікросередовище (рівень конкуренції, сила постачальників, сила споживачів, канали дистрибуції, зацікавлені аудиторії), внутрішнє середовище (людський, фінансовий, технологічний, інтелектуальний, інформаційний потенціали, організаційна культура, менеджмент та лідерство, маркетингова стратегія, інновації та дослідження, уміння управляти змінами).

3. Оцінка конкурентоспроможності повинна будуватися на принципах цілісності, контекстуальності, порівняння з конкурентами, довгостроковості, залучення зацікавлених сторін. Для оцінки конкурентоспроможності застосовуються кількісні та якісні, агреговані та дезагреговані, внутрішні та зовнішні методи, методи порівняльного аналізу, економічні методи та методи дослідження ринку. Для досягнення оптимального результату рекомендується використовувати поєднання декількох методів, що характеризують різні аспекти конкурентоспроможності підприємства.

4. Управління конкурентоспроможністю підприємства базується на створенні стійкої у часі конкурентної переваги, яка, в свою чергу, має за основу певну споживацьку цінність. Основні стратегії конкурентних переваг – стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації та стратегія фокусування. Кожна з цих стратегій має свої недоліки та переваги і повинна обиратися виходячи з сильних та слабких сторін підприємства та ситуації на ринку. Основні етапи розробки конкурентної стратегії: аналіз зовнішнього середовища, визначення місії та цілей, формулювання стратегічних альтернатив, вибір конкурентної стратегії, розробка плану дій, реалізація стратегії, моніторинг та коригування.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ШКОЛИ ІНОЗЕМНИХ МОВ «ENGLISH CLUB»

2.1 Дослідження ринку послуг вивчення іноземної мови в м. Одеса

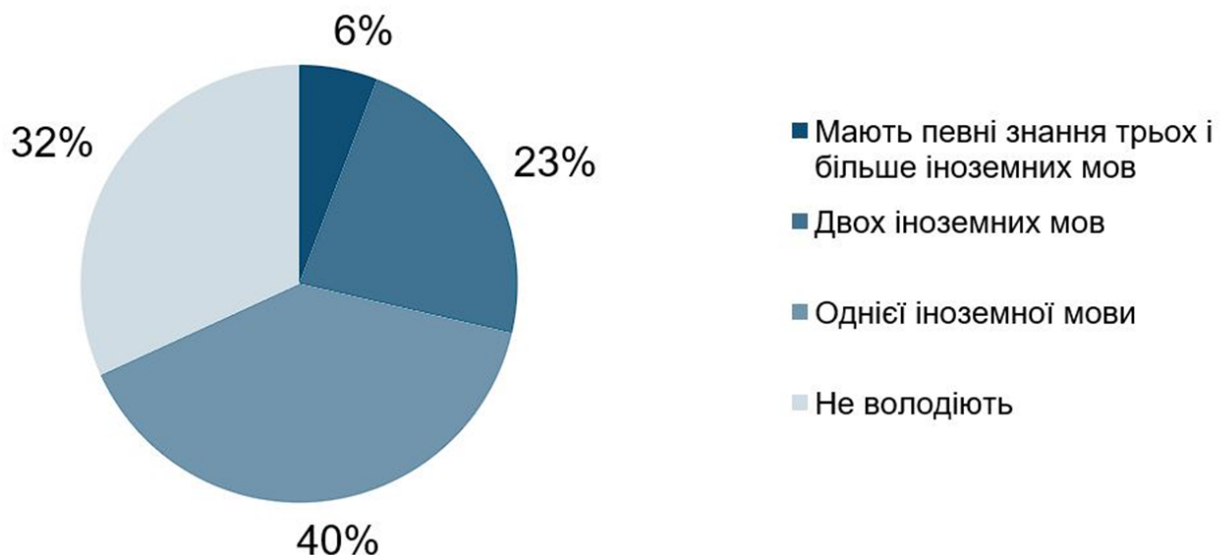
Ринок – це інститут або механізм, який зводить покупців (представників попиту) і продавців (постачальників) окремих товарів і послуг [43]. Таким чином, задля аналізу ринку необхідно проаналізувати дві його сторони – покупців, їхню кількість, мотивації, потреби та уподобання, та постачальників: обсяг пропозиції, ступінь диференціації, інтенсивність конкуренції, якість продукції, рівень цін, лідерів ринку.

Потенційну ємність ринку послуг з вивчення іноземної мови можна оцінити приблизно, користуючись відкритими статистичними дослідженнями. Так, у дослідженні проведеному Київським міжнародним інститутом соціології у грудні 2022-січні 2023 рр [44] зазначено, що 68% українців репортують деякі знання з принаймні однієї іноземної мови (23% - двох іноземних мов, 6% - трьох або більше іноземних мов). Однак, ці знання не є глибокими, бо лише 23% стверджують, що можуть читати, писати та спілкуватися цією мовою. 31,8% взагалі не володіє іноземними мовами. Рівень володіння іноземними мовами більший у великих містах з населенням вище за 500 тис. осіб – до 77% та серед молодших, освіченіших людей з більшим рівнем доходу. 56% відсотків опитаних виявляють бажання підвищити свій рівень володіння іноземною, при цьому 28% мають, крім бажання, ще й потребу. З осіб, що мають дітей, 93% бажають, щоб їх дитина вивчала та вдосконалювала рівень володіння англійською мовою та вірять, що це призведе до отримання нею кращих життєвих перспектив, при цьому

це бажання не залежить від рівня володіння, досвіду та мотивації вивчення англійською самими батьками. Рівень володіння мовами та зацікавленості у навчанні представлений на рис. 2.1 – 2.3.

Користуючись даними про кількість населення в Україні взагалі та в м. Одеса зокрема, можна приблизно оцінити потенційний попит на послуги з вивчення іноземної мови. Так, станом на 2021 р. загальна кількість населення України становила 40997698 осіб [45], з них 26 418 061 віком від 18 до 65

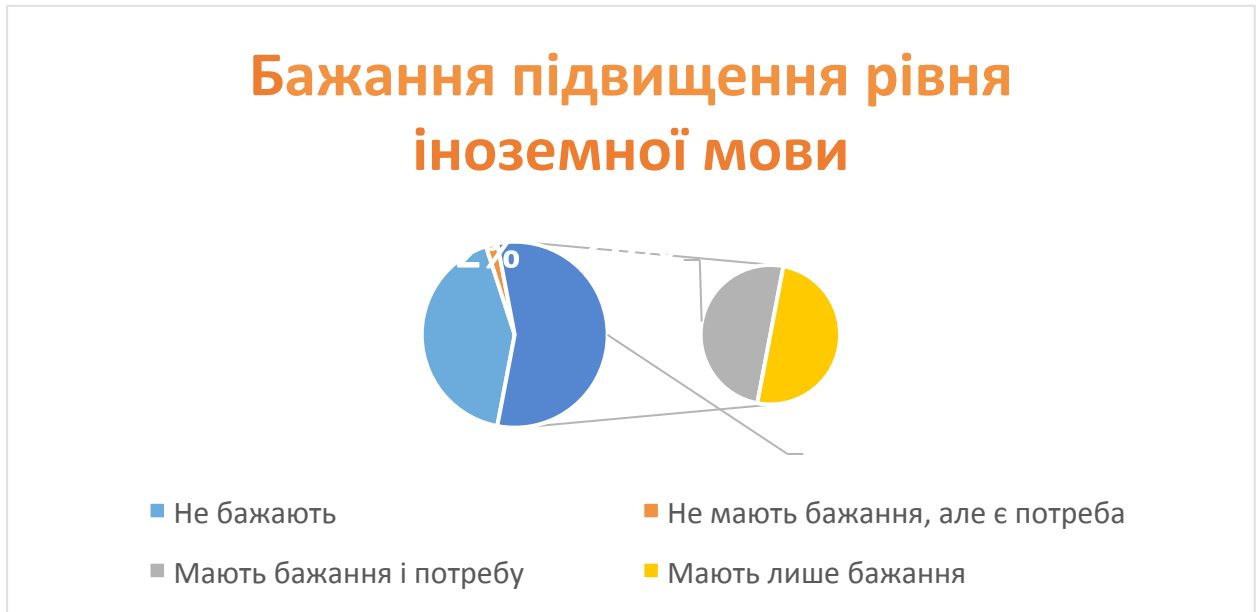
Частка дорослого населення України, яке володіє певною мірою іноземними мовами



років, 7348531 особа віком від 0 до 17 років. Таким чином отримуємо, що рівень бажаних вивчати іноземну мову в Україні становить 14 794 114 осіб (56% дорослого населення), а чисельність дітей, чиї батьки зацікавлені у їхньому навчанні, 6 834 134 особи (93%). Повторимо такі ж розрахунки для мешканців м. Одеса, і отримуємо потенційну ємність ринку України та м.Одеса (табл.2.1).

Рис. 2.1 Рівень володіння іноземними мовами в Україні [44]

Рис. 2.2 Рівень володіння іноземними мовами в Україні за мовами [44]



Чи володієте Ви у певній мірі наступними іноземними мовами?

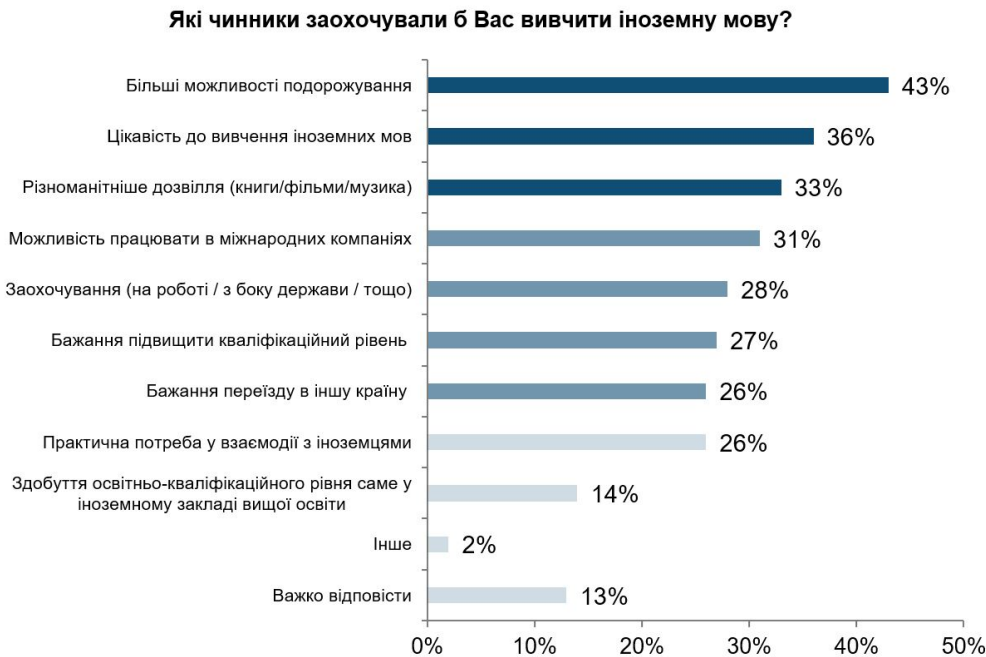


Рис. 2.3 Рівень зацікавленості у вивченні іноземної мови [44]

Табл. 2.1 Потенційна ємність ринку вивчення іноземної мови в Україні та м. Одеса, розраховано на основі [45; 46]

Вікова група	в Україні, осіб	в м. Одеса, осіб
Дорослі	14 794 114	431 061
Діти до 18 років	6 834 134	146 714

Для оцінки споживацької цінності існуючих продуктів необхідно розуміти потреби та уподобання споживачів. Фактори, що мотивують



українців до вивчення іноземної мови, наведено на рис. 2.4.

Рис. 2.4 Фактори-мотиватори вивчення іноземної мови [44]

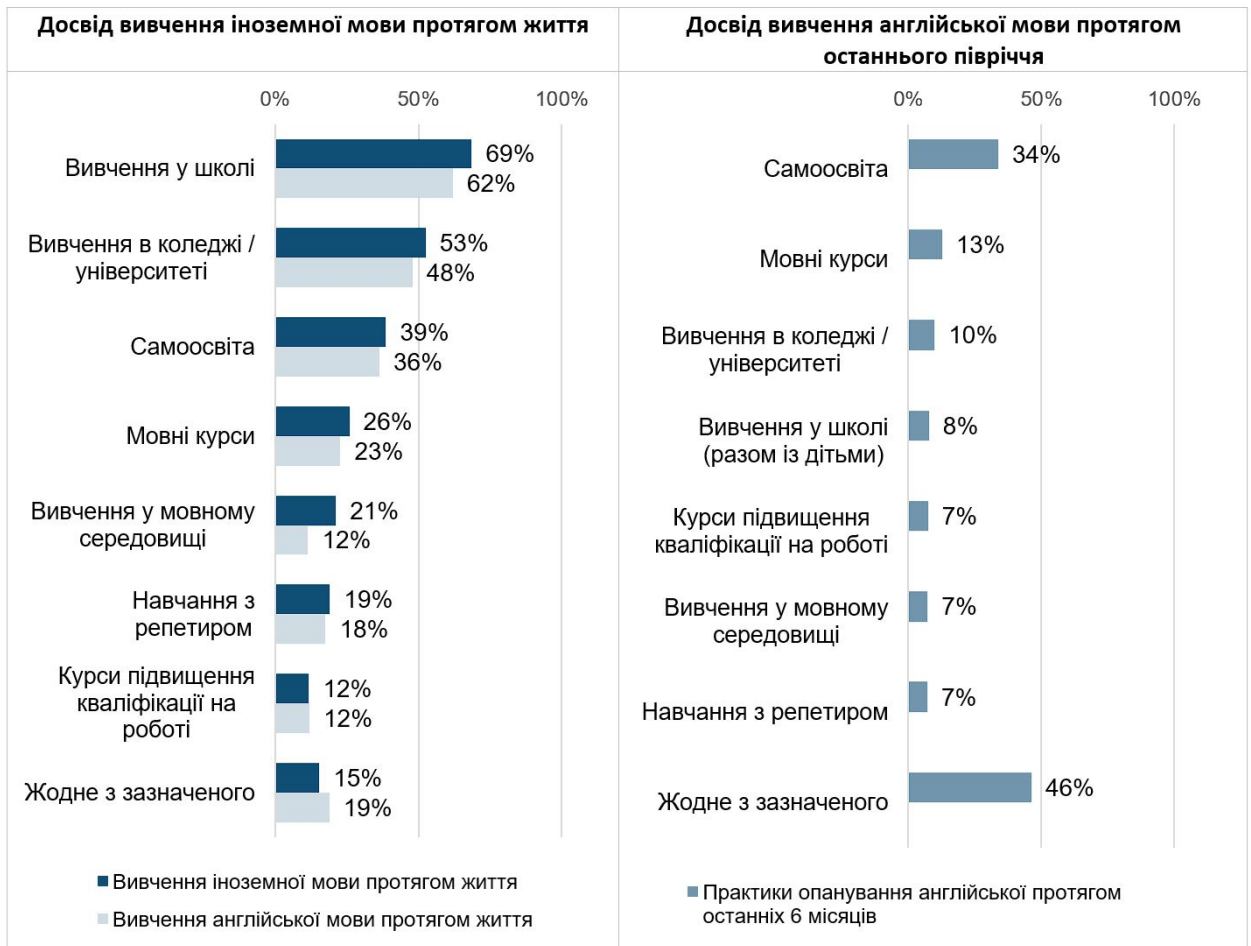
Наведені дані необхідно приймати до уваги під час розробки освітнього контенту та прийняття рішення щодо обрання цільової аудиторії. Так, можна побачити, що кількість людей, зацікавлених у загальній іноземній мові трошки переважає потенційних споживачів курсу ділової іноземної мови, але аудиторія для цього курсу достатньо велика, щоб зробити його рентабельним спрямуванням. Також, можна зробити висновок, що під час розробки освітнього контенту слід приділяти увагу ситуаціям, пов'язаним з подорожами та використанню аутентичного культурного матеріалу.

Практичне застосування англійської мови українцями представлено на рис. 2.5.



Рис. 2.5 Практичне застосування англійської мови [44]

Більша частина населення вивчала іноземну мову у школі (69%), для 29% це було єдиним досвідом з вивчення іноземної мови. Шляхи вивчення іноземної та, зокрема, англійської мови протягом життя та протягом



останнього півріччя наведені на рис. 2.6. Можна зробити висновок, що до мовних курсів зверталася лише половина з тих людей, що мають бажання вивчення іноземної мови. Самоосвіта є досить популярною. Але з початку бойових дій рівень вивчення іноземних мов впав, що пояснюється тим, що опитування проводилося серед тих людей, хто залишилися в Україні і не враховує ту частину, для якої військова ситуація створила додаткову мотивацію для вивчення іноземних мов. В той же час, для людей, що залишилися, ймовірно, саморозвиток без нагальної потреби набув нижчої пріоритетності у порівнянні з іншими проблемами.

Рис. 2.6 Шляхи вивчення іноземної мови українцями протягом життя та за останнє півріччя [44].

Серед бар'єрів, що заважають українцям приділяти увагу вивченню мов найбільшу важливість мають брак часу та брак фінансових ресурсів (існування більш важливих пріоритетів є похідним або від браку часу або від браку фінансів, тому що питання пріоритетності виникає через нестачу ресурсів, що повинні бути розподілені поміж завданнями). Брак мотивації та брак практичної потреби (різновид мотивації), вірогідно, відноситься до частини людей, що не мають бажання вивчати іноземну мову. Таким чином, успішна освітня пропозиція буде орієнтованою на розглянути потреби людей та запропонує вирішення проблем, що стримують придбання послуги.

Які чинники стримують Вас від вивчення іноземної мови?



Рис. 2.7 Бар'єри для вивчення іноземних мов [44]

Розглянемо наявні на ринку освітні пропозиції та існуючих конкурентів.

Ринок освітніх послуг з вивчення іноземних мов налічує велику кількість підприємств, тобто є інтенсивно конкурентним. В Одесі наявно близько 200 підприємств [47], що пропонують послуги з вивчення іноземних мов, серед яких переважає англійська (близько 100% підприємств пропонують інші іноземні мови поряд з вивченням англійської).



Рис. 2.8 Кількість мовних центрів в м. Одеса за іноземними мовами

Серед них переважають підприємства невеликого розміру з одним філіалом у місті, але є й достатньо великих філіалів українських та міжнародних франшиз. Найбільш розповсюджені послуги: англійська для дорослих, англійська для дітей, ділова англійська мова.

Оскільки надвелика кількість підприємств робить їх ретельний розгляд дуже трудомістким, зосередимося на обмеженій кількості компаній, що займають верхні рядки за рейтингом у Facebook. Результати аналізу представлені в табл. 2.2.

Табл. 2.2 Аналіз освітніх пропозицій мовних центрів м. Одеса з найвищим рейтингом

Показники	Англійська Хелен Дорон	STUDY Academy	Speak Up	Speak Well	American English Center
Асортимент	Нішевий:	Середній:	Широкий:	Середній: для	Вузський:

послуг	англійська для дітей, великий вибір вікових груп, від 0 років	англійська для дітей, підлітків, академічна англійська	дітей, підготовка до ЗНО, підготовка для іспитів, для бізнесу, для юристів, для медиків, для туризму	школярів, студентів, дорослих, інтенсив, підготовка к IELTS, бізнес, індивідуально	класичний для дорослих, інтенсив
Вартість	2300 / міс	2150 / міс	Від 540 грн / урок індивідуально, Від 175 грн / урок у групі	2400 / міс, 400 / урок	Від 5400 / семестр
Періодичність сплати	Місяць / семестр	Курс	Курс, можливість розстрочки	Курс / міс	Курс
Кількість філій	3 – в Одесі, Понад 80 – в Україні (франчайзинг)	3	1 – в Одесі	1	1
Рівень діджиталізації	<ul style="list-style-type: none"> ●онлайн-додаток з аудіо-та відео ●портал онлайн-ігор ●Радіостанція для підлітків ●Пісенний клуб на Youtube ●мобільний додаток для навичок читання та письма ●мобільний додаток для вивчення нових слів 	Можливість онлайн-навчання (Skype, без власної платформи)	Високий, Наявність онлайн-курсу з мультимедійними завданнями, є платформа	Можливість онлайн-навчання (Zoom, без власної платформи)	Онлайн навчання, онлайн підручник, кабінет з вправами та д/р
Можливість отримати сертифікат	Звичайний курс - ні, можливість скласти Кембріджські іспити для дітей	Так	Так	Ні	Ні
Унікальна ціннісна пропозиція	Авторська методика Хелен Дорн, ігрове навчання, Навчання малюків, Виховання цінностей Малокомплектні групи (від 4 до 8)	Основний напрямок – підготовка до вступу в НВЗ за кордоном, партнерські програми Інтенсивний курс	Персоналізація, гнучка зміна графіку, немає прив'язки до групи, Безкоштовне пере проходження курсу, якщо кінцевий тест не здано	Сертифіковані викладачі, безкоштовні розмовні клуби, розбрка тематичних бізнес-тренінгів	Заняття з носіями з Америки на регулярній основі

	Літні табори (денні та виїзні)				
--	-----------------------------------	--	--	--	--

Можна зробити висновок, що найбільш успішні компанії обирають стратегію фокусування і мають унікальну ціннісну пропозицію, яка найкращим чином відповідає потребам їхньої цільової аудиторії. Так, Helen Doron School концентрується на англійській для дітей, просуваючи власну методику, що спрямована зблизити принципи оволодіння першою та другою мовами, та пропонуючи більш розгалужений вибір курсів для дітей, ніж в середньому на ринку, де, як правило, англійська для дітей є єдиним продуктом. Крім того, ця школа пропонує англійську для немовлят, що є практично унікальною пропозицією. Оскільки школа є частиною міжнародної франшизи, вона також має доступ до ресурсів усієї мережі, які досить потужні та широко використовують інформаційні технології, пропонуючи продукти, особливо привабливі для молоді: так, вона має власний портал розвиваючих онлайн-ігор, власну радіостанцію для підлітків, декілька мобільних додатків.

STUDY Academy фокусується на академічній англійській та допомозі із вступом в іноземні вищі навчальні заклади. Вона навіть має партнерські домовленості з деякими навчальними закладами, що дозволяють вступ для її учнів без додаткових екзаменів.

American English Center має партнерські відносини з великою кількістю американських викладачів-носіїв мови, і їх конкурентною перевагою є регулярне чергування занять з україномовними та американськими викладачами вже з другого рівня з поступовим переходом до занять лише з носіями. При цьому центр має вузький асортимент освітніх пропозицій – лише два напрямки: стандартний та інтенсивний курс з навчанням онлайн.

Speak Up використовує іншу стратегію, стратегію диференціації для масової аудиторії, фокусується на створенні великого вибору курсів для різних груп населення з високим ступенем залучення сучасних

інформаційних технологій, можливістю навчатися на всіх курсах онлайн як індивідуально, так і в групі, за допомогою власної навчальної платформи, використанням публічних відео-матеріалів з YouTube, та порівняно низькими цінами.

Середня вартість навчання складає 2300 грн на місяць, причому більшість курсів в першу чергу пропонують оплату за весь курс відразу, деякі з них пропонують можливість помісячної оплати у якості додаткової альтернативи.

Усі розглянуті мовні центри пропонують онлайн-курси з різним ступенем розвинутості: від просто занять по Skype, вочевидь, з демонстрацією екрана, до наявності власної платформи з інтерактивними завданнями та автоматичною перевіркою домашнього завдання і розроблених мобільних додатків.

Окрім шкіл, що наявні у м. Одеса, конкурентами також являються онлайн-школи іноземних мов. На українському ринку представлено близько 60 освітніх центрів, що позиціонують себе як онлайн-школи, з них найбільш відомими є EnglishDom та GreenForest. EnglishDom робить наголос на індивідуальних заняттях з викладачем, тоді як GreenForest спеціалізується на групових дистанційних заняттях. Обидві школи мають власну навчальну платформу (GreenForest не має власного відео-зв'язку та використовує Zoom).

У своїй рекламі EnglishDom діє більш агресивно, присутній на більшій кількості інтернет-порталів, і робить акцент на демонстрацію розвинутих програмних технологій, тоді як GreenForest приділяє увагу просуванню як технологій, так і методики навчання і пропонує безкоштовні додаткові авторські спецкурси в значному розмірі (заявлено 650). Перевагою онлайн-шкіл є можливість гнучкого графіку, економія часу на дорогу, можливість отримувати фідбек щодо домашнього завдання моментально і коригувати виконання наступної частини, навчаючись у процесі. Недоліками є необхідність стійкого інтернет-з'єднання, як правило, більш високі ціни,

більша ймовірність низькокваліфікованих викладачів через більшу потребу в них у онлайн-школи.

Також, непрямими конкурентами є різні засоби самоосвіти – відео-курси та аудіо-курси, самовчителі, мобільні-додатки. Такий вид навчання, безумовно має цінові переваги, але підходить тільки для людей з певним типом особистості, бракує фідбеку в частині завдань на вільну практику та розвитку розмовного навику.

Таким чином, можна зробити висновок, що для досягнення конкурентоспроможності школі іноземних мов бажано мати орієнтацію на конкретний сегмент ринку, побудувати відмінну пропозицію, встановити ціну не вищу за 2400 грн на місяць та пропонувати онлайн-навчання.

2.2 Аналіз конкурентоспроможності школи іноземних мов ТОВ «English Club»

2.2.1 Загальна характеристика ТОВ «English Club»

Для досягнення мети дипломної роботи для аналізу було вибрано школу іноземних мов «English Club», яка розташована в м. Одеса за адресою вул. Маршала Говорова, 2, де арендує офіс на другому поверсі Товариства сприяння обороні України. «English Club» є українською франшизою, заснованою українським підприємцем Наталією Наливайко, і наразі має філіали в інших містах України, але в Одесі це єдиний представник.

Освітні послуги, що є продукцією «English Club» представлено у табл.

2.3

Табл. 2.3 Асортимент послуг «English Club»

Категорія послуг	Окремі продукти
Курси вивчення іноземної мови	3 Французька
	Німецька
	Італійська
	Іспанська
	Грецька
	Арабська

	Польська	
	Китайська	
	Англійська	
	загальна	
	для підлітків	
	для дітей	
	інтенсивні експрес-курси	«Швидкий старт» для початківців
		«Слухай та розмовляй» з фокусом на аудіювання та розмову
		«Шекспір vol.2» з фокусом на письмові навички
		«ЗНО Booster»
		«IELTS Booster»
		«Морський експрес»
	професійного спрямування	бізнес
		економіка, фінанси і бухгалтерський облік
		будівництво і архітектура
		туризм
		комп'ютери і ІТ сфера
		автобудівництво
		для моряків
	Підготовка до міжнародних екзаменів	IELTS
		TOEFL
		FCE
		MARLINS
	Тренування викладачів англійської мови та підготовка до екзаменів з методики викладання	
Розмовні клуби з англійської	Розмовний з американськими викладачами	
	Клуб кіно	
	Книжковий клуб	
	Клуб настільних ігор	
Бібліотека і фільмотека		
Мовні навчальні програми за кордоном у країні за вибором студента		

Як можна бачити асортимент послуг «English Club» дуже широкий, зі значно більшою різноманітністю, ніж у середньому на ринку. З одного боку, це дає підставу припустити, що викладачі та методисти «English Club» мають високу кваліфікацію, бо викладання специфічних професійних тематик

вимагає досконального знання мови, а розробка спеціалізованих курсів, в тому числі тематичних експрес-курсів, вимагає методичної кваліфікації. Крім того, можна відмітити, що така кількість курсів є інформаційним капіталом «English Club» і надає підприємству більшу гнучкість і можливість швидко пристосовуватися до змінних потреб ринку і специфічних потреб клієнтів. З іншого боку, велика розгалуженість пропозиції та відсутність конкретних дат початку курсів на сайті компанії, свідчить про те, що школа намагається не втратити будь-яку можливість залучити клієнта та не має чіткої спеціалізації, що може мати негативні наслідки.

Компанія позиціонує себе як єдині курси в Україні, що мають ліцензію та запатентовану методику Національного Сінгапурського Університету, в якій акцент робиться на глибині розуміння базових концепцій мови, навчання від конкретного до абстрактного, широкому застосуванні візуалізації, поглибленому вивченні тем та великій кількості розмовної практики.

Школа виділяє наступні риси як власні конкурентні переваги:

- Інноваційна авторська методика «Повне занурення»;
- Малокомплектні групи;
- Власна бібліотека і фільмотека;
- Безкоштовні навчальні матеріали;
- Порівняно низькі ціни;
- Система знижок;
- Гнучкий графік занять;
- Дипломовані викладачі;
- Видача сертифікатів;
- Інформаційна підтримка 24/7

Інформацію про школу можна отримати з її вебсайта та сторінки у Facebook.

2.2.2 Аналіз макро- та мікросередовища ТОВ «English Club»

Для аналізу макро- та мікросередовища нами були обрані методи PEST та SWOT-аналізу.

Табл. 2.4 PEST-аналіз ТОВ «English Club»

Політичні фактори	Економічні фактори	Соціальні фактори	Технологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> • Курс на інтеграцію з ЄС – збільшує потребу в вивченні іноземних мов; • Високий рівень виїзду громадян за кордон – збільшує потребу; • Мобілізація чоловіків – зменшує потребу 	<ul style="list-style-type: none"> • Зростання числа партнерських проєктів з іноземними організаціями – збільшує потребу; • Економічний спад, падіння купівельної спроможності, інфляція, скорочення кількості робочих місць – зменшує потребу 	<ul style="list-style-type: none"> • Популярність західної культури, особливо серед молоді – збільшує потребу; • Глобалізація – збільшує потребу; • Підвищений рівень тривожності, фокусація на проблемах – зменшує потребу • Тренд до оволодіння навиками та формування звички до дистанційної роботи та навчання після епідемії ковіду серед широких верств населення 	<ul style="list-style-type: none"> • Доступність контенту та спілкування зі всім світом – збільшує потребу; • Сучасні технології зв'язку та інформаційних технологій, включаючи ШІ – створюють можливість для зміни формату навчання

Основні позитивні фактори, що впливають на ринок вивчення іноземних мов – це посилення міжнародного партнерства України з іншими країнами, світова тенденція до глобалізації, технологічні можливості, які дозволяють з легкістю спілкуватися жителям будь-яких країн між собою та надають доступ до інформаційного простору жителів цих країн, що створює потребу у вивченні іноземної мови. Окремим фактором, що потенційно

здатний позитивно вплинути на діяльність школи з вивчення іноземної мови – це наявна ситуація, за якою понад 7 млн українців перебуває за кордоном за програмами міжнародної допомоги [48], багато з яких не розмовляє іноземною мовою. З одного боку, це зменшує кількість потенційних споживачів для оффлайн-курсів іноземних мов, з іншого – створює попит на знання мови, яким можуть скористуватися центри з послугами дистанційного навчання. Крім того, слід зазначити, що українські школи опиняться в більш конкурентоспроможній позиції, ніж наявні зарубіжні оффлайн-школи через нижчі ціни.

Факторами, що мають негативний вплив на ринок іноземних мов є економічний спад, падіння купівельної спроможності населення, зменшення потенційного ринку через мобілізацію та сприйняття великою частиною людей, що залишилися в країні питання мовної самоосвіти як такої, що має низький пріоритет в даний важкий період [44].

Фактором, що спричиняє суттєвий вплив на ринок освітніх послуг є розвиток інформаційних технологій. Його важко віднести до строго позитивних або негативних факторів, але він є таким, який може суттєво змінити правила гри на ринку і, таким чином, стати причиною зростання для підприємств, які зможуть вчасно передбачити та використати тренд, та причиною занепаду для фірм, які не зможуть пристосуватися до нових реалій. До тих технологічних факторів, які вже змінюють ситуацію на ринку, відноситься розвиток інтернет-засобів зв'язку, програмних рішень для дистанційної роботи, разом з формуванням навиків та звички з використання таких рішень серед широких верств населення після епідемії ковіду. Це спричиняє зниження бар'єрів щодо користування онлайн-курсами, таких як побоювання щодо нижчої ефективності дистанційної роботи та необхідності опановувати нові навички, і разом з очевидною перевагою економії часу та зручності інтерактивних вправ призводить до зростання їх популярності серед населення.

До тих факторів, які потенційно можуть змінити ринок, відносяться розвиток штучного інтелекту, який, можливо, зможе замінити викладачів у якості співрозмовника та джерела зворотнього зв'язку щодо правильності мовлення та призвести до зниження витрат у тих підприємств, які інвестували в користування даними технологіями; розвиток VR-технологій як цікавого напрямку додання зв'язку з практичними життєвими ситуаціями; розвиток технологій миттєвого перекладу, який потенційно може призвести до падіння попиту на вивчення іноземної мови.

Для того, щоб проаналізувати, наскільки характеристики підприємства відповідають зовнішнім реаліям та оцінити стратегічні перспективи було застосовано SWOT-аналіз, результати якого представлені у табл. 2.5.

Табл. 2.5 SWOT-аналіз ТОВ «English Club»

Сили	Слабкості
<ul style="list-style-type: none"> • Дуже великий асортимент послуг: <ul style="list-style-type: none"> – 9 мов; – Професійні курси: бізнес, для моряків, ІТ, фінанси, будівництво, автомобілебудування, туризм • Сертифікована методика Сінгапурського університету • Заняття в офісах для корпоративних клієнтів; • Безкоштовні підручники • Великий вибір мовних клубів: крім розмовних, кіно, відео, настільні ігри, безкоштовні для студентів, за окрему плату для бажаючих; • Курси для викладачів зі здачею міжнародних іспитів; • Гарні відгуки від студентів, високі рейтинги • Зручне розташування • Низькі ціни 	<ul style="list-style-type: none"> • Слабка реклама, • Низька представленість у соцмережах, • Практично відсутня активність на наявному Youtube каналі • Відсутність онлайн-послуг • Маленький офіс – високі питомі витрати
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення потреби у іноземних 	<ul style="list-style-type: none"> • Падіння купівельної

мовах через виїзд населення за кордон; • Високий рівень кваліфікації викладачів; • Наявність допомоги від франшизи English Club • Сучасний рівень розвитку інформаційних технологій	спроможності населення • Зниження рівня відвідуваності мовних курсів через складну політичну ситуацію • Зменшення населення через виїзд за кордон та участь у бойових діях • Високий рівень конкуренції
--	--

Стратегічні перспективи, на які вказує проведений SWOT-аналіз представлені в таблиці 2.6

Табл. 2.6 Напрямки використання можливостей та нівелювання загроз з урахуванням сильних та слабких сторін ТОВ «English Club»

	Можливості	Загрози
Сили	Наявна висока кваліфікація викладачів та напрацьоване розмаїття курсів дозволяють створити онлайн-курс для українців, які виїхали за кордон	Низькі ціни та безкоштовні підручники ставлять компанію в кращу позицію щодо інших оффлайн-курсів за умов падіння платоспроможності населення Наявність лояльної бази створює кращий прогноз щодо обсягу продажів у важкий економічний період
Слабкості	Створення онлайн-курсу розширить можливості зростання обсягу продаж, обумовлені малим офісом, та підвищить конкурентоспроможність щодо шкіл, які вже пропонують онлайн-послуги	Розробка онлайн-курсу та подолання технологічного відставання дозволить уникнути загрози зменшення клієнтів через міграцію, мобілізацію та падіння купівельної спроможності

2.2.3 Оцінка показників внутрішнього середовища ТОВ «English Club»

З метою розуміння конкурентного потенціалу ТОВ «English Club» розглянемо показники його діяльності, що впливають на

конкурентоспроможність підприємства. Згідно проведеного дослідження, основними чинниками внутрішнього середовища, що впливають на його конкурентоспроможність є ресурсний потенціал, організаційна культура, менеджмент та лідерство, маркетингова стратегія, інновації та дослідження, конкурентоспроможність продукції, вміння управляти змінами. До ресурсного потенціалу відносяться кадровий потенціал, фінансовий потенціал, технологічний потенціал, матеріальний потенціал, інтелектуальний потенціал, інформаційний потенціал, колабораційний потенціал (п.1.2). Оскільки проведене дослідження показало, що не існує єдиної загальноприйнятної оцінки конкурентоспроможності, найближчим до завдання з комплексної оцінки конкурентоспроможності є метод інтегрованої бальної оцінки, але методики для створення такої оцінки відрізняються у різних авторів та залежать у тому числі від індустрії, яку досліджував автор (у більшості випадків, виробничої), запропонуємо власну інтегровану бальну методику оцінки конкурентоспроможності, яка відповідала б саме потребам підприємства, що надає освітні послуги на основі виявлених чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Для оцінки кадрового потенціалу доцільно використовувати показники, що демонструють кваліфікацію викладачів, як найважливішу характеристику для підприємства з надання освітніх послуг. Для кожного показника встановимо коефіцієнт, який відображає важливість та рідкість показника (експертним шляхом). Підрахуємо максимальну суму балів, яку можна отримати за умов найкращих показників, враховуючи те, що частина показників є взаємозамінними (якщо викладач має сертифікат С2 немає сенсу вимагати від нього сертифікату С1, а DELTA є вищим ступенем CELTA) і визначимо інтегральний показник кадрового потенціалу як частку від ділення фактичної суми балів на максимально можливу суму балів.

$$K_L = \frac{\sum_{i=1}^n P_{i\text{факт}} \times k_i}{\sum_{j=1}^n P_{j\text{max}} \times k_j}$$

де K_L – інтегральний показник кадрового потенціалу;

$P_{i\text{факт}}$ – фактичне значення індивідуального показника потенціалу,

$P_{j\text{макс}}$ – максимальне значення невзаємозамінного або вищого ступеню замінного індивідуального показника потенціалу,

k_i – коефіцієнт важливості P_i показника,

k_j – коефіцієнт важливості P_j показника

Розрахунок інтегрального показника наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 Розрахунок інтегрального показника кадрового потенціалу

Показники	Значення	Коефіцієнт важливості	$P_{i\text{факт}}$	$P_{i\text{макс}}$
Кількість викладачів з вищою педагогічною освітою	100%	1	100	100
Кількість викладачів з наявністю мовного сертифікату C1/IELTS 7.0-8.0	80%	3	240	-
Кількість викладачів з наявністю мовного сертифікату C2/IELTS 8.5-9.0	10%	5	50	500
Кількість викладачів з наявністю сертифікату CELTA	40%	4	160	-
Кількість викладачів з наявністю сертифікату DELTA	17%	5	85	500
Кількість викладачів з наявністю сертифікату ТКТ	60%	3	180	300
Кількість викладачів-носіїв мови	17%	5	85	500
K_L	47			

Зважаючи на те, що отримання рівня показника 100 практично недосяжний рівень, і найкращі підприємства навряд чи отримають значення більше 70, вважаємо показник 47 балів непоганим результатом.

Для оцінки фінансового потенціалу скористаємося показниками фінансового аналізу: показниками ліквідності, платоспроможності та автономії. Для оцінки інтегрального рівня фінансового потенціалу поставимо кожному показнику, який знаходиться у межах рекомендованих значень, оцінку 100, показнику, який виходить за межі рекомендованих значень, оцінку 0, знайдемо середнє арифметичне показників.

Табл. 2.8 Розрахунок інтегрального показника фінансового потенціалу ТОВ «English Club»

Показники	Значення	Оцінка показника
Коефіцієнт автономії	0,56	100
Коефіцієнт платоспроможності	1,28	100
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,78	100
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,3	100
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,7	100
Інтегральний показник	100	

Стан фінансового потенціалу ТОВ «English Club» стійкий.

До показників матеріального потенціалу підприємства віднесемо наступні:

- Зручність розташування підприємства;
- Естетичний вигляд будівлі;
- Легкість знаходження приміщень центру у будівлі;
- Естетичний вигляд приміщення для проведення занять;
- Ергономність;
- Наявність приладдя та матеріальних ресурсів для проведення занять

Оцінимо стан матеріального потенціалу ТОВ «English Club» експертним шляхом.

Табл. 2.8 Розрахунок інтегрального показника матеріального потенціалу

Показники	Оцінка від 0 до 100	Ваговий коефіцієнт
Зручність розташування підприємства;	100	0,21
Естетичний вигляд будівлі;	50	0,17
Легкість знаходження приміщень центру у будівлі;	60	0,08
Естетичний вигляд	70	0,21

приміщення для проведення занять;		
Ергономність;	90	0,12
Наявність приладдя та матеріальних ресурсів для проведення занять	100	0,21
Інтегральний показник	81	

ТОВ «English Club» має зручне розташування у місці перетинання 5 маршрутів. Будівля достатньо стара, радянського дизайну, офіс розташований на 2 поверсі, але знаходження його не представляє проблеми після першого разу. У двох кімнатах, які займає «English Club» зроблено сучасний ремонт у світлих тонах, хоча стіни виглядають дещо пустими. Класи сплановано зручно, з овальним столом, за яким викладач може сидіти поряд зі студентами – дослідження показали, що це позитивно впливає на атмосферу під час занять. Найбільшою перевагою «English Club» є велика база методичних ресурсів – безкоштовна для студентів бібліотека, медіатека та безкоштовні підручники, що є рідкістю серед оффлайн-курсів і вагомою перевагою, бо вартість посібників іноземної мови від міжнародних видавництв доволі висока – близько 1000 грн.

Технологічний потенціал мовних курсів складається з інноваційних методик з одного боку та використання сучасних технологічних засобів з іншого боку. ТОВ «English Club» має власну авторську методику навчання, але технологічні засоби, які в ньому використовуються зводяться до комп'ютера і проектора. «English Club» не має власних цифрових розробок та не надає онлайн ресурсів для вивчення іноземної мови.

Табл. 2.9 Розрахунок показника технологічного потенціалу

Показники	Значення	Ваговий коефіцієнт
Технології навчання	100	0,5
Використання інтернет, онлайн-технологій, сучасних технологічних засобів	30	0,5
Інтегральний показник технологічного	65	

потенціалу	
------------	--

Інтелектуальний потенціал представляє собою наявність патентів та ліцензій. ТОВ «English Club» володіє ліцензією Національного Сінгапурського університету, але не має власних патентованих розробок. Оцінимо рівень інтелектуального потенціалу в 50 балів.

Інформаційний потенціал представляє собою якість інформаційних потоків та наявність бази знань, до якої можуть звертатися всі члени персоналу. ТОВ «English Club» має велику кількість методичних розробок і методичної літератури в паперовому вигляді. Оцінимо рівень інформаційного потенціалу в 100 балів.

Коллабораційний потенціал проявляється активністю підприємства у встановленні партнерських зв'язків та досягнення вигідних домовленостей. ТОВ «English Club» має ліцензію Національного Сінгапурського університету, яка не є дуже відомою або престижною, партнерські програми з компаніями, що організують мовні навчальні програми за кордоном, просуває продажу франшиз, хоча результативність останнього напрямку невисока. Оцінимо коллабораційний потенціал в 60 балів.

Оцінимо рівень маркетингової стратегії (табл. 2.10).

Маркетингова стратегія може бути посилена за рахунок активізації рекламної діяльності, зокрема, безкоштовної активності в інтернеті у вигляді блогерства, створення ком'юніті з корисними порадами щодо вивчення мови.

Таблиця 2.10 Розрахунок показника рівня маркетингової стратегії

Показники	Характеристика	Оцінка
Представленість традиційних ЗМІ	в Низька	30
Представленість інтернеті	Є вебсайт, який рідко оновлюється і не є дуже зручним Є сторінка у Facebook Є канал у Youtube,	40

	практично неактивний Є реєстрація на сайтах, що агрегують інформацію про підприємства, зокрема, тематичних.	
Проведення маркетингових досліджень	Опитування думок співробітників Неформальна комунікація з клієнтами	40
Просування	Регулярні акції для клієнтів Система знижок в залежності від частини курсу, за який відбувається оплата Спеціальні пропозиції	70
Лояльність споживачів	Висока	80
Інтегральний показник	52	

Важливою складовою конкурентоспроможності є конкурентоспроможність продукції, як єдина причина існування підприємства. Аналіз збуту, який показує попит на різні продуктові пропозиції ТОВ «English Club» представлено на рис. 2.9.

Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції розраховано у таблиці 2.11

Визначимо інтегральний показник конкурентоспроможності як середньоарифметичну оцінок потенціалів (табл. 2.12).

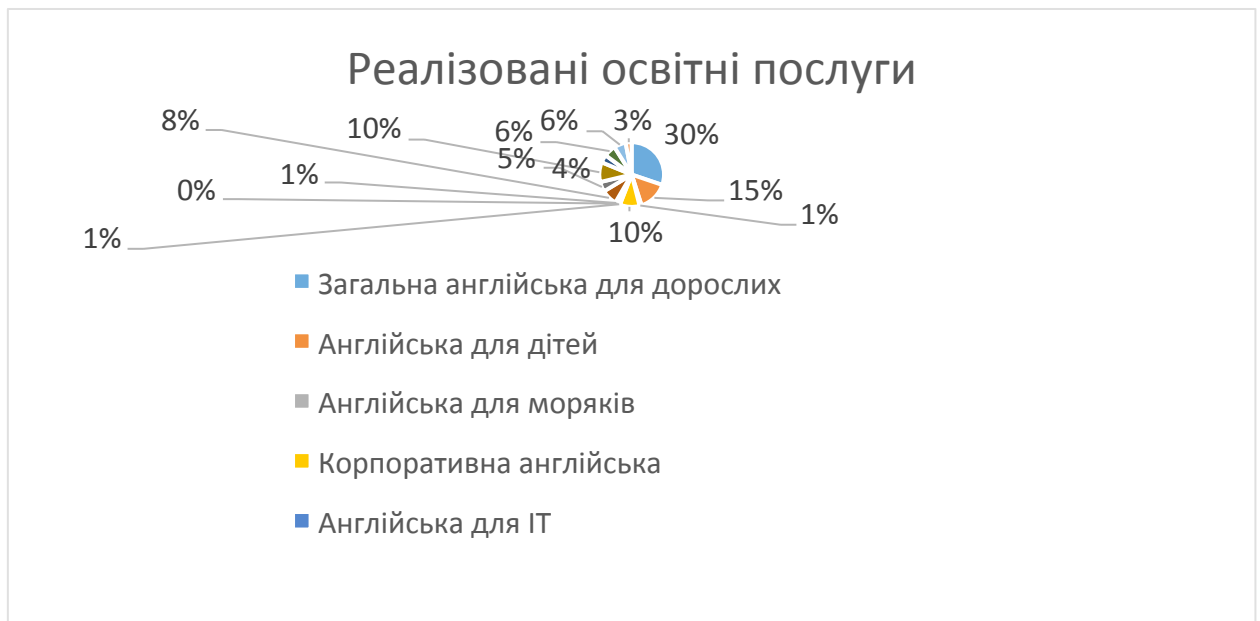


Рис. 2.9 Аналіз збуту ТОВ «English Club»

Таблиця 2.11 Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції

Показники	Оцінка в балах
Якість викладання	100
Взаємовідносини з клієнтами	100
Місце проведення занять	80
Зручність розташування	100
Асортимент послуг	100
Забезпеченість інформаційними ресурсами	80
Зручність часів роботи	60
Ефективність реклами	60
Узагальнюючий показник	86

Таблиця 2.12 Розрахунок інтегрального показнику конкурентоспроможності

Показники	Значення
Кадровий потенціал	47
Фінансовий потенціал	100
Матеріальний потенціал	81
Технологічний потенціал	65
Інтелектуальний потенціал	50
Інформаційний потенціал	100
Коллабораційний потенціал	60
Рівень маркетингової стратегії	52
Конкурентоспроможність продукції	86
Інтегральний показник конкурентоспроможності	73

Показники різних видів потенціалу відображають статичну сторону конкурентоспроможності – наявність бази для досягнення конкурентоспроможності. Реальна реалізація залежить від якості управлінських рішень, що приймаються та вміння адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Про це можна судити за допомогою аналізу прибутковості.

Таблиця 2.11 Аналіз прибутковості ТОВ «English Club»

Показники	2022, тис. грн.	2021, тис. грн.	Динаміка змін абсолютна, тис.грн.	Динаміка змін відносна, %
Валовий дохід	339 4,71	350 7,87	-113,16	-3,23
Чистий дохід	283 6,97	293 3,95	-96,98	-3,31
Операційні витрати	260 8,28	225 1,37	356,91	15,85
Валовий прибуток	228 ,69	682 ,58	-453,89	-66,5
Чистий прибуток	187 ,52	559 ,72	-372,2	-66,5
Рентабельність продаж	6,6 1	19, 08	-12,47%	-65,36

У 2021 р ТОВ «English Club» мало досить високий показник рентабельності 19,08%, але в 2022 році цей показник впав до 6,61% в основному за рахунок збільшення витрат, хоча відбулося й деяке скорочення обсягу продаж. Проаналізуємо структуру витрат на рис. 2.10

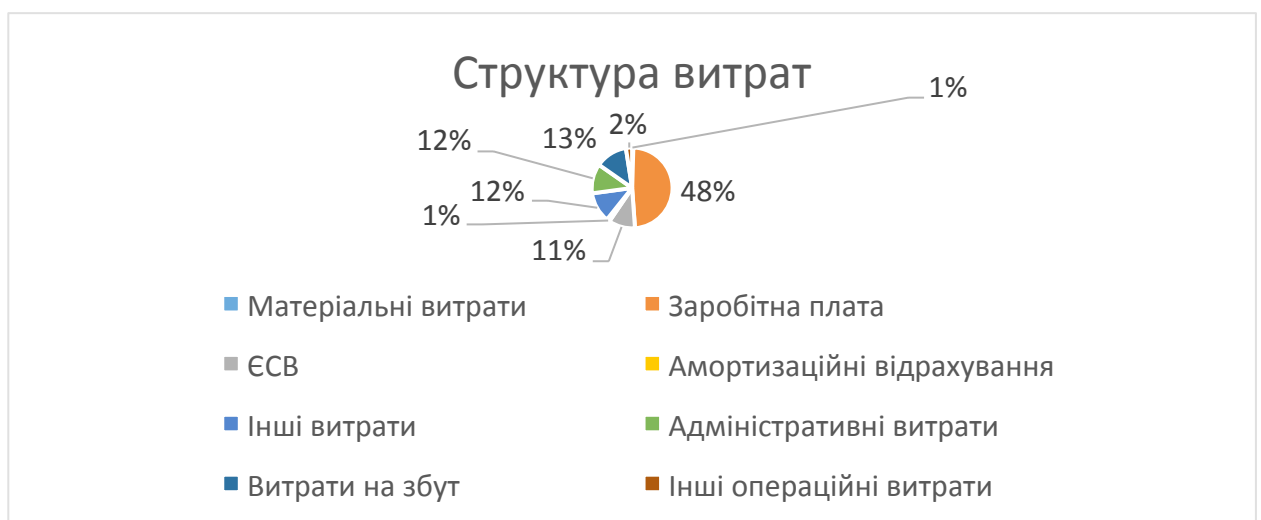


Рис. 2.10 Структура витрат ТОВ «English Club»

Переважну більшість витрат ТОВ «English Club» складає заробітна плата, що є прямим наслідком того, що основним ресурсом освітнього закладу є кваліфікований персонал. З великим відривом йдуть витрати на збут, інші витрати та адміністративні витрати, до яких належать витрати на оренду приміщення як найбільша складова.

Проведений аналіз дозволяє зрозуміти сильні і слабкі сторони ТОВ «English Club» і спланувати напрямки підвищення конкурентоспроможності. Так, за результатами аналізу видно, що одними з слабких місць школи є маркетингова стратегія, особливо у частині реклами, та недостатнє використання сучасних технологічних можливостей. Стратегічна програма підвищення конкурентоспроможності повинна бути присвячена усуненню цих слабких місць.

Висновки до розділу 2

1. Ринок послуг з вивчення іноземної мови є висококонкурентним, але потенційна ємність ринку достатньо висока. Найбільш успішні компанії використовують стратегію фокусування на нишевому сегменті, мають ціннісну пропозицію, що чітко відрізняється, та пропонують онлайн-послуги різного ступеню розвиненості.

2. Сильними сторонами ТОВ «English Club» є кваліфіковані викладачі, створений інформаційний методологічний ресурс, який відрізняється широтою охоплення різних напрямків, великий набір додаткових безоплатних для покупців курсів послуг, лояльні споживачі, низькі ціни, зручне розташування, безоплатні навчальні матеріали. Слабкими сторонами є відсутність онлайн послуг, низька рекламна активність, кількість клієнтів обмежена малим розміром приміщення. Основною можливістю є використання потреби у вивченні іноземної мови серед осіб, що тимчасово покинули країну. Основною загрозою є падіння платоспроможності

населення та загроза витіснення з ринку більш технологічно адаптованими компаніями.

3. У результаті оцінки конкурентоспроможності ТОВ «English Club» встановлено, що школа має помірно-високий рівень конкурентоспроможності, який базується на якісному методичному ресурсі та високій конкурентоспроможності продукту. Слабкими місцями є рекламна стратегія та використання сучасних технологічних можливостей.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОЇ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ENGLISH CLUB»

3.1 Рекомендації з формування стратегічної програми ТОВ «English Club»

Згідно проведеного аналізу конкурентоспроможності основними слабкими місцями «English Club» визнано низьку рекламну активність та технологічне відставання. Звідси, метою стратегічної програми з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «English Club» є подолання проблеми технологічного відставання та збільшення рекламної активності.

Для збільшення рекламної активності необхідно обрати мету збільшення рекламної активності та засоби реклами. Метою збільшення рекламної активності є посилення обізнаності щодо школи та формування позитивної репутації. Традиційна реклама в засобах масової інформації сприяє підвищенню обізнаності, але споживачі схильні більше довіряти рекламі, що не виглядає як реклама – такій, як публікації в соціальних мережах, тематичні пости та статті на вебсайтах, блоги та відеоблоги. Через це рекомендується посилити активність на наявному каналі YouTube та створити аккаунт в Instagram, оскільки ці мережі були відмічені як найбільш ефективні у залученні клієнтів до онлайн-шкіл англійської мови. Програма з підвищення активності у соцмережах повинна включати наступне:

1. Створення вмісту: розробка плану контенту, який буде відображати цілі школи іноземних мов та цікавити її цільову аудиторію. Це можуть бути відео з корисними порадами, демонстрація успіхів учнів, віртуальні екскурсії по школі, інтерв'ю зі співробітниками та багато іншого.

2. Оптимізація контенту: важливо оптимізувати контент для пошукових систем, щоб забезпечити його видимість в результатах пошуку. Для цього потрібно використовувати ключові слова, привабливі заголовки та описи, теги та посилання на інші релевантні відео.

3. Взаємодія з аудиторією: необхідно побудувати активну спільноту навколо каналу YouTube та акаунту Instagram школи. Для цього потрібно відповідати на коментарі, запити та повідомлення від наявних учнів і перспективних учнів. Необхідно створювати зміст, який спонукає до діалогу та залучає аудиторію до активності.

4. Просування: використання різних каналів для просування розробленого контенту, таких як соціальні медіа, веб-сайт школи, електронна пошта, блоги та інші. Реклама відео та публікацій, щоб привернути нову аудиторію.

5. Моніторинг та аналіз: слідкування за показниками успішності розміщеного контенту, таких як перегляди, вподобання, коментарі та підписники. Аналіз даних та використання їх для вдосконалення розробленої стратегії та залучення більшої аудиторії.

Задля подолання проблеми технологічного відставання, використання наявних можливостей та подолання виявлених загроз рекомендується створення нового продукту – онлайн-курсу з іноземної мови. Курс пропонується створити для двох груп цільової аудиторії: внутрішніх споживачів, які надають перевагу онлайн-форматові та українцям, які перебувають за кордоном без знання іноземної мови. Дане рішення дозволить подолати проблему зменшення кількості споживачів через виїзд за кордон, мобілізацію та зменшення зацікавленості у вивченні іноземної мови, використати можливість із збільшення попиту на іноземну мову серед громадян, що виїхали з країни і мають потребу, але недоступні для оффлайн-курсів, та базується на використанні сильного методичного потенціалу школи.

На винесення у онлайн-формат пропонуються три курси: англійська для дорослих, англійська для дітей, німецька мова. За умов успішного розвитку, кількість курсів може бути збільшено у майбутньому. Даний вибір курсів спричинено тим фактом, що, по-перше, ці три напрямки є найбільш популярними серед поточних продуктів фірми, по-друге,

стандартний курс англійської для дорослих та дітей є найбільш корисним для громадян, які опинилися в іншомовному середовищі разом з дітьми, по-третє, Німеччина знаходиться на другому місці серед країн, куди виїхала найбільша кількість українців за часи війни, поступаючись лише Польщі [49]. Але польська мова має достатньо подібності до української, щоб мотивація вивчати її формалізовано була зниженою.

Задля просування курсів серед громадян, що покинули країну пропонується використовувати цільову інтернет-рекламу та встановлення партнерських зв'язків з організаціями, які працюють з громадянами, що отримали статус тимчасового захисту за кордоном.

Концепція продукту представлена у таблиці 3.1

Табл 3.1 Концепція нового продукту – онлайн-курсу з іноземної мови

Зміст продукту	Онлайн-курс з англійської мови для дорослих,
	онлайн-курс з англійської мови для дітей,
	онлайн-курс з німецької мови для дорослих
Цільова аудиторія	1) Громадяни України, що вважають онлайн формат більш зручним
	2) Громадяни України, які виїхали, або збираються виїхати з України
Ціннісна пропозиція	1) Економія часу; Гнучкість обрання часу для навчання; Миттєва перевірка домашнього завдання; Сучасний і актуальний матеріал, використання аутентичного відео-контенту 2) Полегшення адаптації до іншомовного середовища через актуальний контент; Україномовні викладачі, що полегшать розуміння граматичних правил; Зручність; Низька ціна
Канали просування	1) Інтернет-реклама 2) Інтернет-реклама, зв'язки з центрами допомоги громадянам України за кордоном
Ключові ресурси	Платформа для онлайн-шкіл edvibe.com Викладачі
Ключові активності	Розробка курсу Розміщення реклами Відбір викладачів

3.2 Розрахунок фінансової привабливості впровадження нового продукту – онлайн-курсу з іноземної мови

Для розрахунку фінансової привабливості онлайн-курсу необхідно оцінити витрати та спрогнозувати доходи. Потім можна застосувати методику дисконтованих показників фінансової ефективності – показники чистої дисконтованої вартості грошей, дисконтованого індексу прибутковості, дисконтованого терміну окупності та внутрішньої ставки доходності, щоб оцінити ефективність проекту [50; 51; 52; 53].

Основні статті витрат, які доведеться зробити, щоб реалізувати даний проект, це витрати на онлайн платформу для проведення занять, витрати на оплату праці вчителів, витрати на оплату праці розробників курсу, витрати на менеджерів по підбору вчителів та витрати на рекламу.

Спочатку оцінимо стартові інвестиції.

Табл. 3.1 Розрахунок стартових витрат на розробку курсів

Стаття витрат	Значення
Обсяг курсу одного рівня	20 юнітів
Трудовитрати на розробку 1 юніта	30 годин
Швидкість проходження курсу споживачем	2 юніта на місяць*3 курси, доступні для навчання = 6 юнітів
Трудовитрати на місячне наповнення платформи	6*30=180 годин
Фонд робочого часу методиста	22 робочих дні*8=176 годин
Трудовитрати загальні на 3 курси	30 годин*20 юнітів*5 рівнів*3 курси = 9000 годин
Оптимальна кількість методистів	2
Час, потрібний на написання 3 курсів всіх рівнів	$9000 / (2*176) = 25,6$ місяців
Заробітна плата методиста	17500
Витрати на місяць	35000

До початку курсу необхідно розробити певну його частину – але весь курс розробляти немає сенсу, це збільшить термін до виведення продукту на ринок, що може призвести до втрати сприятливої ринкової ситуації, збільшить втрати, якщо прогноз продажів опиниться невірним, і продукт не

буде мати успішності, завадить покращити якість продукту шляхом збору зворотного зв'язка від його використання та внесення необхідних змін без зайвих витрат на розробку неоптимальної версії продукту. Щоб оцінити необхідну частину попередньої розробки та кількість методистів, яких доцільно задіяти у процесі розробки, оцінимо трудовитрати на розробку курсу та швидкість його проходження студентами.

З таблиці видно, що швидкість проходження юнітів дещо переважає час, необхідний для їхнього написання одним методистом. І хоча можна було б спочатку мати лише одного методиста за умов написання до моменту запуску курсу місячного контенту, швидкість закінчення всіх курсів складе у такому випадку 4 роки, що визнається занадто тривалим відрізком часу. За умови праці двох методистів всі рівні будуть завершені приблизно за два роки, що є нормальною швидкістю. До запуску продукту прийнято рішення обмежитися написанням місячного контенту, що пришвидшить отримання результату від проекту та дозволить протестувати продукт на ринку з найменшими витратами.

Окрім того, до виведення продукту на ринок необхідно запуснути рекламну кампанію. Дослідивши пропозиції українських фірм щодо вартості реклами в інтернеті зроблено висновок, що початкові витрати будуть досягати 500 доларів США, що за сьогоднішнім курсом складає 18500 грн, а потім витрати можна зменшити до 200 доларів США щомісячно або 7400 грн.

Оцінимо розмір щомісячних витрат.

Табл. 3.2 Розрахунок щомісячних витрат

Стаття витрат	Сума на місяць, грн
Оплата за користування платформою edvibe	737,8
Витрати на розробку курсу	35000 (на протязі 2 років, 17500 у подальшому)
Витрати на рекламу	7400
Оплата викладача	200 грн за заняття
Оплата адміністратору по онлайн-	12000

студентам	
-----------	--

Для реалізації онлайн навчання прийнято рішення скористатися готовою онлайн-платформою для вчителів та шкіл, яка пропонує створення аккаунтів вчителів та студентів, адміністрування їх від імені школи, можливість створення власних матеріалів за допомогою досить широкого набору шаблонів для інтерактивних вправ, додавати на платформу аудіо, відео та зображення, проводити навчальні заняття в класній кімнаті, що створюється індивідуально для кожного учня або групи учнів, задавати інтерактивні вправи у якості домашнього завдання, яке буде перевірено автоматично, додавати нові слова у словник з озвучкою вимови, вести електронний розклад занять та приймати платежі з аккаунтів студентів. При цьому вартість користування платформою достатньо низька. Оплата викладача залежить від кількості проведених занять, тому для розрахунку загальних місячних витрат необхідно спочатку скласти прогноз продаж.

Провівши дослідження у інтернеті і знайшовши певні дані про кількість нових учнів на місяць, які вдавалося залучити онлайн-школам англійської, що тільки вийшли на ринок, прийmemo цей показник таким, що дорівнює 15 студентів на місяць. Припустимо, що середній час перебування студенту у школі складає 11 місяців, як було зазначено однією з крупних онлайн-шкіл. Тоді розрахунок студентів, який буде навчатися на онлайн-напрямку в кожний місяць за один рік буде виглядати наступним чином:

Табл. 3.3 Прогноз обсягу продаж

Показники	Місяці											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Кількість студентів за проектом	15	30	45	60	75	90	105	120	135	150	165	165
Середня кількість занять на місяць	8											
Середня вартість заняття	350											
Дохід, тис. грн.	42	84	126	168	210	252	294	336	378	420	462	462
Чистий дохід, тис. грн.	35	70	105	140	175	210	245	280	315	350	385	385

Розрахуймо чисті грошові потоки за кожний місяць та показники ефективності інвестиційного проекту. Результати розрахунків представлені в табл. 3.4.

Табл. 3.4 Розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту

Показники, тис. грн.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Витрати	53	90	103	127	151	175	199	223	247	271	295	319	319
Надходження		35	70	105	140	175	210	245	280	315	350	385	385
Чистий грошовий потік		-55	-33	-22	-11	-0,1	11	22	33	44	55	66	66
Дисконтований грошовий потік		-55	-33	-22	-11	-0,1	10	21	31	40	50	60	60
NPV	97161,09												
DPI	1,82												
DPP	11												

Проведені розрахунки свідчать, що проект прибутковий, строк окупності складає 11 місяців.

Висновки до розділу 3

1. Рекомендації з підвищення конкурентоспроможності включають ведення відеоблогу в YouTube та аккаунту в Instagram з цікавим контентом, що здатний створити навколо себе ком'юніті людей, які зацікавлені у вивченні іноземної мови, та розробку трьох онлайн-курсів, орієнтованих на українців, які перебувають за кордоном без знання іноземної мови, та українців, які залишились, але надають перевагу онлайн-формату навчання. Дана стратегія дозволить скористатися можливостями та подолати загрози, виявлені під час оцінки конкурентоспроможності.

2. Розрахунок витрат за проектом створення онлайн-курсів іноземної мови свідчить про те, що проект є прибутковим, із строком окупності 11 місяців.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ З НАДАННЯ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Охорона праці - це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці для працівників, запобігання професійним захворюванням і нещасним випадкам на виробництві. Охорона праці є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства, особливо тих, що надають послуги населенню та іншим суб'єктам господарювання.

Підприємства, що надають освітні послуги з вивчення іноземної мови, належать до сфери освіти та науки, яка має свої особливості та вимоги щодо охорони праці. Охорона праці на таких підприємствах спрямована на забезпечення безпеки, здоров'я та комфорту працівників та учнів, запобігання професійним захворюванням, стресам, перевтомі та іншим негативним наслідкам роботи.

Для того, щоб забезпечити охорону праці на підприємствах, що надають освітні послуги з вивчення іноземної мови, роботодавець повинен дотримуватися наступних вимог:

- Створити службу охорони праці або призначити відповідальних осіб з організації та контролю за охороною праці на підприємстві.
- Розробити та затвердити положення, інструкції та інші документи з охорони праці, які враховують специфіку діяльності підприємства та чинне законодавство. Зокрема, необхідно розробити інструкції з охорони праці для кожної категорії працюючих (викладачів, адміністраторів, бухгалтерів тощо) та для кожного виду роботи (проведення уроків, консультацій, тестувань тощо).
- Проводити регулярні інструктажі з охорони праці для всього персоналу та новоприйнятих працівників.

- Забезпечити проведення медичних оглядів для працюючих у шкідливих умовах або маючих контакт з людьми.
- Забезпечити працюючих необхідними засобами індивідуального захисту та спецодягом.
- Атестувати робочі місця за умовами праці та проводити їх санітарно-гігієнічне обстеження.
- Дотримуватися вимог пропускнуго та внутрішньооб'єктового режиму на території підприємства.
- Забезпечити належний стан технологічного обладнання, інструментів, машин, механізмів та інших засобів виробництва, що використовуються на підприємстві.
- Організувати навчання та перевірку знань з охорони праці для працюючих.
- Проводити розслідування нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на підприємстві та вживати заходів щодо їх запобігання.

Для того, щоб організувати службу охорони праці на підприємстві, що надає освітні послуги з вивчення іноземної мови, роботодавець повинен виконати такі кроки:

- Видати наказ про організацію служби охорони праці на підприємстві, яким регламентується її діяльність та визначаються завдання.
- Розробити та затвердити Положення про службу охорони праці підприємства на основі Типового положення, затвердженого наказом Держнаглядохоронпраці України від 15.11.2004 № 255.
- Визначити структуру служби охорони праці, її чисельність, основні функції та права її працівників відповідно до законодавства та специфіки діяльності підприємства.
- Затвердити посадові інструкції відповідальних осіб служби охорони праці, де окрім їх прав та обов'язків, буде визначена відповідальність за виконання покладених на них функцій.

- Покласти функціональне управління (кураторство) діяльністю служби на посадову особу, яка безпосередньо підпорядковується роботодавцю, наприклад, заступникові директора з охорони праці.
- Скласти план роботи та графіки обстежень служби охорони праці та затвердити їх роботодавцем.

Гігієнічна оцінка умов праці - це процес визначення ступеня шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища і трудового процесу, що впливають на здоров'я і працездатність працівників¹². Гігієнічна оцінка умов праці проводиться шляхом порівняння результатів проведених вимірювань з нормативними значеннями³⁴⁵. Для проведення гігієнічної оцінки умов праці необхідно:

- Використовувати вимірювальну апаратуру, що має відповідну атестацію і повірку.
- Виконувати вимірювання за методиками, затвердженими МОЗ України або НАМН України.
- Враховувати час роботи, режим роботи і відпочинку, характер роботи, особливості технологічного процесу, сезонність і т.д.
- Проводити вимірювання на всіх робочих місцях або на групах аналогічних робочих місць.
- Проводити вимірювання не рідше ніж один раз на 5 років або при зміні умов праці.

Карта умов праці - це документ, що узагальнює результати атестації робочих місць за умовами праці. Її складають на кожне враховане робоче місце або групу аналогічних місць. Для складання карти умов праці необхідно:

- Отримати результати гігієнічних досліджень виробничого середовища і трудового процесу, проведених атестованою лабораторією.

- Заповнити карти умов праці відповідно до вимог Інструкції щодо заповнення Карти умов праці під час проведення атестації робочих місць.
- Зазначити загальні відомості про підприємство, організацію, установу, , відділ тощо.
- Зазначити сумарну кількість шкідливих або небезпечних факторів з кожного рівня відхилення від нормативу.
- Надати гігієнічну оцінку умов праці, що визначає клас і рівень шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища і трудового процесу.
- Оцінити технічний та організаційний рівень робочого місця.
- Зробити висновок про включення робочого місця до конкретного виду умов праці (особливо шкідливі та особливо важкі, шкідливі та важкі, шкідливі тощо).
- Запропонувати заходи щодо поліпшення умов праці, їх економічне обґрунтування, а також пільги і компенсації за роботу в шкідливих і небезпечних умовах.

Інструктажі з охорони праці - це обов'язкові заходи навчання і перевірки знань працівників з питань охорони праці, надання першої медичної допомоги, правил поведінки та дій при виникненні аварійних ситуацій, пожеж і стихійних лих¹². Інструктажі з охорони праці проводяться згідно з Типовим положенням про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці¹². Інструктажі з охорони праці поділяються на види:

Вступний - проводиться з усіма працівниками, які приймаються на роботу, а також з працівниками інших організацій, учнями, студентами, екскурсантами, які прибули на підприємство. Вступний інструктаж проводиться спеціалістом служби охорони праці або іншим фахівцем в

кабінеті охорони праці або в спеціально обладнаному приміщенні за програмою, розробленою службою охорони праці.

Первинний - проводиться до початку роботи безпосередньо на робочому місці з новоприйнятими, переведеними, виконуючими нову роботу або відрядженими працівниками, а також з учнями, курсантами, слухачами та студентами навчальних закладів. Первинний інструктаж проводиться керівником структурного підрозділу або безпосередньо керуючим робочим місцем за інструкціями з охорони праці.

Повторний - проводиться не рідше одного разу на шість місяців для робітників і не рідше одного разу на 12 місяців для службовців. Повторний інструктаж проводиться керуючим робочим місцем за інструкціями з охорони праці.

Позаплановий - проводиться при введенні в дію нових або переглянутих нормативних актів про охорону праці; при зміні технологічного процесу, обладнання, матеріалів тощо; при порушеннях вимог безпеки; при виявленні незнання вимог безпеки; якщо в трудовому процесі виконавця робіт сталася перерва понад 30 календарних днів - для робіт з підвищеною небезпекою, а для решти робіт - понад 60 днів; з учнями - при порушеннях ними вимог безпеки. Позаплановий інструктаж проводиться керуючим робочим місцем за інструкціями з охорони праці.

Цільовий - проводиться перед виконанням робіт, що не входять до постійних обов'язків працівника, а також перед виконанням робіт, пов'язаних з підвищеною небезпекою. Цільовий інструктаж проводиться керуючим робочим місцем за інструкціями з охорони праці.

Результати інструктажу з охорони праці оформляються відповідно до Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці. Залежно від виду інструктажу, результати оформляються так:

Вступний - запис про проведення вступного інструктажу робиться в журналі реєстрації вступного інструктажу з питань охорони праці (додаток 5

Типового положення), який зберігається службою охорони праці або працівником, що відповідає за проведення вступного інструктажу, а також у наказі про прийняття працівника на роботу.

Первинний - запис про проведення первинного інструктажу робиться в журналі реєстрації первинного інструктажу з питань охорони праці (додаток 6 Типового положення), який зберігається безпосередньо керуючим робочим місцем.

Повторний - запис про проведення повторного інструктажу робиться в журналі реєстрації повторного інструктажу з питань охорони праці (додаток 7 Типового положення), який зберігається безпосередньо керуючим робочим місцем.

Позаплановий - запис про проведення позапланового інструктажу робиться в журналі реєстрації позапланового інструктажу з питань охорони праці (додаток 8 Типового положення), який зберігається безпосередньо керуючим робочим місцем.

Цільовий - запис про проведення цільового інструктажу робиться в журналі реєстрації цільового інструктажу з питань охорони праці (додаток 9 Типового положення), який зберігається безпосередньо керуючим робочим місцем.

При цьому, усі журнали повинні бути прошиті, пронумеровані та завірені печаткою підприємства. На першому аркуші журналу повинно бути написано назву журналу, назву підприємства та його адресу. На останньому аркуші журналу повинно бути написано “Журнал закінчено”, дата та підпис керівника підприємства.

Охорона праці на підприємствах, що надають освітні послуги з вивчення іноземної мови, є не тільки обов’язком, але й вигодою для роботодавця, оскільки дозволяє підвищити якість навчального процесу, зменшити втрати від травматизму та захворюваності, покращити імідж підприємства та лояльність клієнтів.

Висновки до розділу 4

Охорона праці є важливим аспектом діяльності підприємства, особливо підприємства, що надає освітні послуги. Метою охорони праці є забезпечення безпечних умов праці, недопущення або зменшення впливу шкідливих чинників, запобігання нещасним випадкам на роботі. Для дотримання вимог законодавства на підприємстві розробляються положення та інструкції з охорони праці, проводяться вступні та чергові інструктажі з охорони праці.

ВИСНОВКИ

1. Конкурентоспроможність підприємства – це стійке становище на ринку, яке досягається через систему трьох елементів: створення високої споживацької цінності як мети діяльності підприємства, шляхом формування необхідних ресурсів та організації ефективних процесів їх використання як засобів досягнення цієї мети, і своєчасне внесення змін до кожного з цих елементів відповідно до змін у зовнішньому середовищі задля збереження характеристик цінності та ефективності у часі.

На конкурентоспроможність підприємства впливають три основні групи факторів: фактори макросередовища, фактори мікросередовища та фактори внутрішнього середовища. Для оцінки конкурентоспроможності застосовуються методики, які досліджують вищеназвані групи факторів, розраховують інтегральні показники або засновані на порівнянні підприємства з конкурентами. Для оптимального результату рекомендується застосовувати декілька взаємодоповнюючих методик. На основі аналізу конкурентоспроможності підприємства виділяються сильні та слабкі сторони підприємства та формується програма підвищення конкурентоспроможності.

2. У рамках досягнення мети дипломної роботи проаналізовано підприємство з надання освітніх послуг з навчання іноземної мови ТОВ «English Club», виділено його наявні конкурентні переваги та слабкі сторони. До сильних сторін віднесено високваліфікований персонал, конкурентоспроможну продукцію та потужний інформаційний потенціал з

методичних напрацювань. До областей, які вимагають покращення, належать рівень представленості у інтернет-просторі та технологічне відставання.

3. З метою подолання технологічного відставання, уникнення виявлених зовнішніх загроз та використання можливостей запропоновано впровадження нового продукту – онлайн-курсу з іноземної мови, націленого на жителів України, які тимчасово перебувають за кордоном, визначено необхідні витрати, спрогнозовано обсяг продаж на перший рік та зроблено висновок про ефективність і прибутковість даного проекту та термін окупності в 11 місяців.

Список літератури

1. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 426 p.
2. Kotler Ph., Keller K. L., Brady M., Goodman M., Hansen T. Marketing Management. Harlow: Pearson Education, 2019. 842 p.
3. Stevenson W. J. Production/operations management. N.Y.: McGraw-Hill, 1998. 912 p.
4. Економіка підприємства. / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. Київ: КНЕУ, 2004. 528 с.
5. Ладунка І.С., Братанов М.І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність національних підприємств. Економіка та суспільство. Мукачівський державний університет. 2016. №5. С. 189-194.
6. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.
7. Бабина О.Є. Потенціал як системна економічна категорія. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 36. С. 23–26.
8. Кирчата І.М., Поясник Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі. Харків : ХНАДУ, 2009. 160 с.
9. Кузьминчук Н.В., Терованесова О.Ю. Конкурентний статус підприємства: теоретичний аспект. Ефективна економіка та менеджмент:

теорія і практика : Міжнар. наук.-практ. конф., 14-15 лист. 2014 р. Дніпропетровськ : Гельветика, 2014. С. 63–66.

10. Тридід О.М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : 08.06.01. Донецьк, 2003. 24 с.

11. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства. К.: Хрещатик, 1999. 800 с.

12. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства. К.: МАУП, 2000. 127 с.

13. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства. Економіст. 2007. № 8. С. 14-17.

14. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг. К.: КНЕУ, 2003. 246 с.

15. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення. Д.: Вид-во ДУЕП, 2006. 276 с.

16. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. 270 с.

17. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.

18. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

19. Петрович Й. М., Кіт Н. І., Кулішов В. В. Економіка підприємства. Львів: «Магнолія плюс», 2004. 680 с.

20. Балабанова Л.В. Маркетинг. Донецьк, 2002. 562 с.

21. Smith A. The wealth of nations. Режим доступу: <http://www.bibliomania.com/2/1/65/112/frameset.html>

22. Chamberlin E. The Theory Of Monopolistic Competition: A Re-orientation Of The Theory Of Value. Cambridge: Harvard University Press, 1948. 330p. Режим доступу:

<https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.50068/page/n3/mode/2up>

23. Schumpeter J. A. History of Economic Analysis. New York: Oxford University Press, 1954. 1386 p. Режим доступу:

<https://archive.org/details/HISTORYOFECONOMICANALYSISJOSEPHALOIS/SCHUMPETER/page/n1/mode/2up>

24. Porter M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985. 584 p.
25. Lambin J. *Strategic Marketing Management*. New York: McGraw-Hill, 1997. 692 p.
26. Ansoff I. *Strategic Management*. New York: Wiley, 1979. 236 p.
27. Chandler A. *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press, 1962. 490 p.
28. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. *Управління конкурентоспроможністю підприємства*. К. : ВД «Професіонал», 2009. 256 с.
29. Загорна Т.О. *Економічна діагностика*. К. : ЦУЛ, 2007. 400 с.
30. Тарнавська Н.П. *Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика*. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570с.
31. Драган О.І. *Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти*. Київ : ДАКККіМ, 2006. 160 с.
32. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Дуброва О.С., Вакуленко А.В. Київ: КНЕУ, 2008. 520 с.
33. Богацька Н., Христич С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. №11. С. 455-458.
34. Сіваченко І. Ю., Козак Ю. Г., Логвінова Н.С. *Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств*. К.: Центр учбової літератури, 2010. 312 с.
35. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Technology audit and production reserves*. 2015. №4/5. С. 10-15.
36. Тютлікова В.В., Білоконенко Г.В. Інструментальне забезпечення експрес-діагностування розвитку соціально-економічного потенціалу

виробничої організації. *Ефективна економіка*. 2015. №12. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/92.pdf

37. Deming, W. E. *Out of the Crisis*. Cambridge: Cambridge University Press, 1986. 538 p.

38. Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 424 p.

39. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки*. 2017. №1. С. 111 – 118.

40. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.

41. Яцковий Д.В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип.4 (51). С.183-188.

42. Gordon I. *Competitor targeting : winning the battle for market and customer share*. Etobicoke, Ont. : J. Wiley & Sons, 2002. 381 p.

43. McConnell, Campbell R. Bingham, Robert C. *Elementary economics: principles, problems, and policies*. New York: McGraw-Hill, 1960. 808 p.

44. Рівень володіння англійською та іншими іноземними мовами в Україні: результати кількісного соціологічного дослідження проведеного у грудні 2022 – січні 2023. Київський міжнародний інститут соціології. Режим доступу: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1210&page=1>

45. Розподіл постійного населення України за статтю та віком на 1 січня 2022. Київ: Державна служба статистики України, 2022. 347 с.

46. Одеса, Україна – статистика 2023. Режим доступу: <https://uk.zhujiworld.com/ua/389809-odessa/>

47. Довідник підприємств в місті Одеса. Режим доступу: <https://www.048.ua/catalog/17-228/obrazovanie-universitety-skoly-kursy/kursy-inostrannyh-azykov>

48. У Верховній Раді розповіли, скільки українців перебувають за кордоном через війну. Соцпортал. Режим доступу:

<https://socportal.info/ua/news/v-verkhovnoi-rade-rasskazali-skolko-ukraintcev-ukraintcev-nakhodyatsya-za-granitcei-iz-za-voiny/>

49. Вплив повномасштабної війни на міграцію українців: як масштаби переміщення оцінюють держава Україна та міжнародні організації. Опора – Громадянська мережа – вибори в Україні. Режим доступу: https://www.oporaua.org/report/viyna/24523-vpliv-povnomasshtabnoyi-viini-na-migratsiiu-ukrayintsiv-iak-masshtabi-peremishchennia-otsiniuiut-derzhava-ukrayina-ta-mizhnarodni-organizatsiyi?utm_source=3MI&utm_campaign=991ee09af0-EMAIL_CAMPAIGN_2017_10_11_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_830d5162b4-991ee09af0-642048683#Порівняння%20даних

50. Басюркіна Н.Й. «Управління проєктами»: конспект лекцій для студентів, що навчаються за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітніми програмами «Економіка підприємства», «Управління бізнесом» та «Міжнародна торгівля зерном» за напрямом підготовки магістра денної і заочної форм навчання. Одеса : ОНТУ, 2022. 172 с.

51. Підприємництво та інвестиційна діяльність. Одеса: Одеська нац. акад. харчових технологій, 2021. 387 с.

52. Карпов В.А., Басюркіна Н.Й., Горбаченко С.А., Шевченко-Перепьолкіна Р.І. Проектний аналіз : навч. посібник / за ред. проф. Карпова В.А. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2019. 324 с.

53. Методи проведення спеціальних економічних розрахунків : підручник /Осіпов П.В., Басюркіна Н.Й., Дудка Т.В. та ін.; під ред. д.е.н., проф. Осіпова П.В. Одеса : Друк, 2010. 262 с.

ДОДАТКИ**Додаток А****ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління бізнесом

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма «Управління бізнесом»

Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр

ГРАФІЧНІ МАТЕРІАЛИ

до дипломної роботи бакалавра

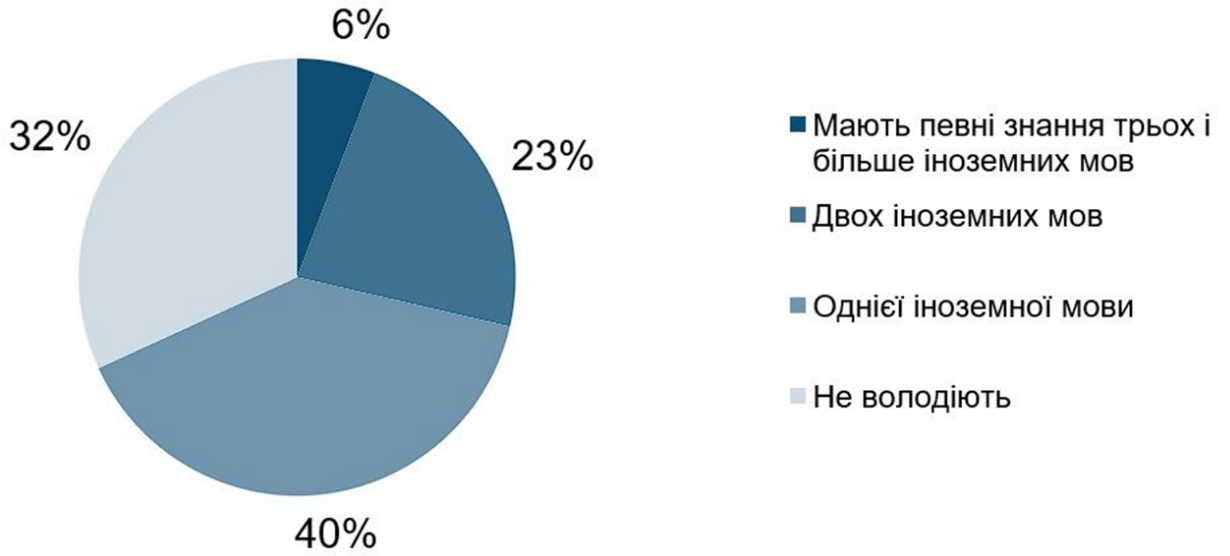
на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємств з надання
послуг в Україні»

Дипломник: _____ Асаулов О. В.

(підпис)

Керівник: _____ д.е.н., професор Басюркіна Н.Й.

Частка дорослого населення України, яке володіє певною мірою іноземними мовами



к.е.н., ст. викл. Кривоногова І.Г.

(нідпис)

Одеса 2023

Рис. А.1 Рівень володіння іноземними мовами в Україні

Чи володієте Ви у певній мірі наступними іноземними мовами?



Рис. А.2 Рівень володіння іноземними мовами в Україні за мовами



Рис. А.3 Рівень зацікавленості у вивченні іноземної мови

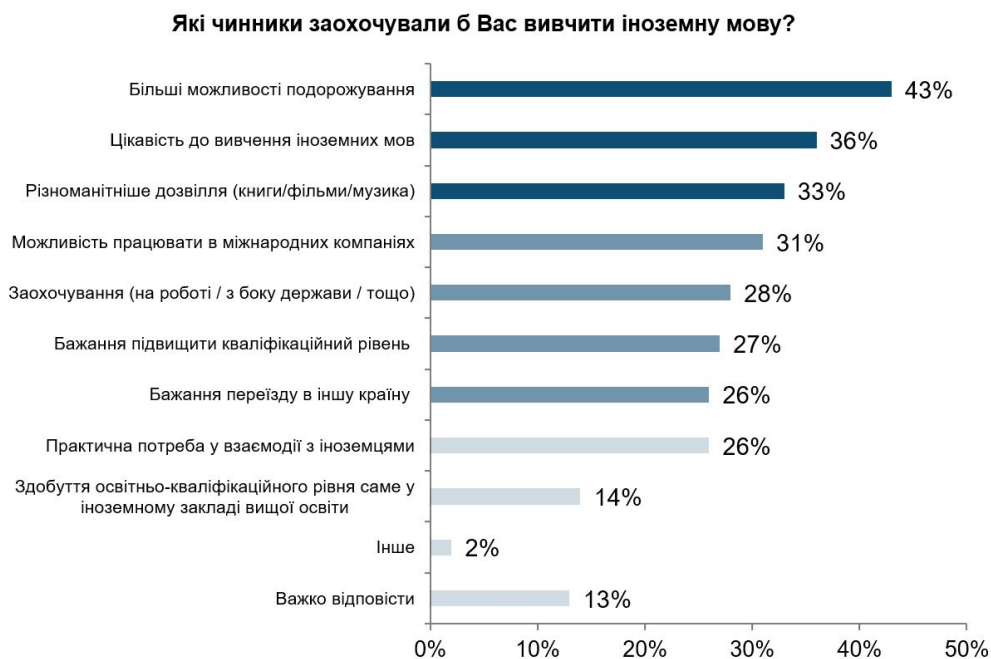


Рис. А.4 Фактори-мотиватори вивчення іноземної мови



Рис. А.5 Бар'єри для вивчення іноземних мов



Рис. А.6 Кількість мовних центрів в м. Одеса за іноземними мовами

Табл. А.1 Аналіз освітніх пропозицій мовних центрів м. Одеса з найвищим рейтингом

Показники	Англійська Хелен Дорон	STUDY Academy	Speak Up	Speak Well	American English Center
Асортимент послуг	Нішевий: англійська для дітей, великий вибір вікових груп, від 0 років	Середній: англійська для дітей, підлітків, академічна англійська	Широкий: для дітей, підготовка до ЗНО, підготовка для іспитів, для бізнесу, для IT, для юристів, для медиків, для туризму	Середній: для школярів, студентів, дорослих, інтенсив, підготовка к IELTS, бізнес, індивідуально	Вузський: класичний для дорослих, інтенсив
Вартість	2300 / міс	2150 / міс	Від 540 грн / урок індивідуально, Від 175 грн / урок у групі	2400 / міс, 400 / урок	Від 5400 / семестр
Періодичність сплати	Місяць / семестр	Курс	Курс, можливість розстрочки	Курс / міс	Курс
Кількість філій	3 – в Одесі, Понад 80 – в Україні (франчайзинг)	3	1 – в Одесі	1	1
Рівень діджиталізації	<ul style="list-style-type: none"> ●онлайн-додаток з аудіо- та відео ●портал онлайн-ігор ●Радіостанція для підлітків ●Пісенний клуб на Youtube ●мобільний додаток для навичок читання та письма ●мобільний додаток для вивчення нових слів 	Можливість онлайн-навчання (Skype, без власної платформи)	Високий, наявність онлайн-курсу з мультимедійними завданнями, є платформа	Можливість онлайн-навчання (Zoom, без власної платформи)	Онлайн навчання, онлайн підручник, кабінет з вправами та д/р
Можливість отримати сертифікат	Звичайний курс - ні, можливість скласти Кембріджські іспити для дітей	Так	Так	Ні	Ні
Унікальна ціннісна пропозиція	Авторська методика Хелен Дорн, ігрове навчання, Навчання малюків, Виховання	Основний напрямок – підготовка до вступу в НВЗ за кордоном, партнерські програми	Персоналізація, гнучка зміна графіку, немає прив'язки до групи, Безкоштовне перепроходження курсу, якщо кінцевий	Сертифіковані викладачі, безкоштовні розмовні клуби, розброкa тематичних бізнес-тренінгів	Заняття з носіями з Америки на регулярній основі

	цінностей Малокомплектні групи (від 4 до 8) Літні табори (денні та виїзні)	Інтенсивний курс	тест не здано		
--	--	---------------------	---------------	--	--

Табл. А.2 Асортимент послуг «English Club»

Категорія послуг	Окремі продукти		
Курси вивчення іноземної мови	3	Французька	
		Німецька	
		Італійська	
		Іспанська	
		Грецька	
		Арабська	
		Польська	
		Китайська	
	Англійська	інтенсивні експрес-курси	загальна
			для підлітків
			для дітей
			«Швидкий старт» для початківців
			«Слухай та розмовляй» з фокусом на аудіювання та розмову
			«Шекспір vol.2» з фокусом на письмові навички
			«ЗНО Booster»
			«IELTS Booster»
			«Морський експрес»
професійного спрямування			бізнес
	економіка, фінанси і бухгалтерський облік		
	будівництво і архітектура		
	туризм		
	комп'ютери і ІТ сфера		
	автобудівництво		
	для моряків		
Підготовка міжнародних екзаменів	до	IELTS	
		TOEFL	
		FCE	
		MARLINS	
Тренування викладачів англійської мови та підготовка до екзаменів з методики викладання			
Розмовні клуби з англійської	3	Розмовний з американськими викладачами	
		Клуб кіно	
		Книжковий клуб	
		Клуб настільних ігор	

Бібліотека і фільмотека

Мовні навчальні програми за кордоном у країні за вибором студента

Табл. А.3 PEST-аналіз ТОВ «English Club»

Політичні фактори	Економічні фактори	Соціальні фактори	Технологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> • Курс на інтеграцію з ЄС – збільшує потребу в вивченні іноземних мов; • Високий рівень виїзду громадян за кордон – збільшує потребу; • Мобілізація чоловіків – зменшує потребу 	<ul style="list-style-type: none"> • Зростання числа партнерських проєктів з іноземними організаціями – збільшує потребу; • Економічний спад, падіння купівельної спроможності, інфляція, скорочення кількості робочих місць – зменшує потребу 	<ul style="list-style-type: none"> • Популярність західної культури, особливо серед молоді – збільшує потребу; • Глобалізація – збільшує потребу; • Підвищений рівень тривожності, фокусація на політичних проблемах – зменшує потребу • Тренд до оволодіння навиками та формування звички до дистанційної роботи та навчання після епідемії ковіду серед широких верств населення 	<ul style="list-style-type: none"> • Доступність контенту та спілкування зі всім світом – збільшує потребу; • Сучасні технології зв'язку та інформаційних технологій, включаючи ШІ – створюють можливість для зміни формату навчання

Табл. А.4 SWOT-аналіз ТОВ «English Club»

Сили	Слабкості
<ul style="list-style-type: none"> • Дуже великий асортимент послуг: <ul style="list-style-type: none"> – 9 мов; – Професійні курси: бізнес, для моряків, ІТ, фінанси, будівництво, автомобілебудування, туризм • Сертифікована методика Сінгапурського університету • Заняття в офісах для корпоративних клієнтів; • Безкоштовні підручники • Великий вибір мовних клубів: крім розмовних, кіно, відео, настільні ігри, безкоштовні для студентів, за окрему плату для бажаючих; • Курси для викладачів зі здачею міжнародних іспитів; • Гарні відгуки від студентів, високі рейтинги • Зручне розташування • Низькі ціни 	<ul style="list-style-type: none"> • Слабка реклама, • Низька представленість у соцмережах, • Практично відсутня активність на наявному Youtube каналі • Відсутність онлайн-послуг • Маленький офіс – високі питомі витрати
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення потреби у іноземних мовах через виїзд населення за кордон; • Високий рівень кваліфікації викладачів; • Наявність допомоги від франшизи English Club • Сучасний рівень розвитку інформаційних технологій 	<ul style="list-style-type: none"> • Падіння купівельної спроможності населення • Зниження рівня відвідуваності мовних курсів через складну політичну ситуацію • Зменшення населення через виїзд за кордон та участь у бойових діях • Високий рівень конкуренції

Таблиця А.6 Розрахунок інтегрального показнику конкурентоспроможності ТОВ «English Club»

Показники	Значення
Кадровий потенціал	47
Фінансовий потенціал	100
Матеріальний потенціал	81
Технологічний потенціал	65
Інтелектуальний потенціал	50
Інформаційний потенціал	100
Коллабораційний потенціал	60
Рівень маркетингової стратегії	52
Конкурентоспроможність продукції	86
Інтегральний показник конкурентоспроможності	73

Таблиця А.7 Аналіз прибутковості ТОВ «English Club»

Показники	2022, тис. грн.	2021, тис. грн.	Динаміка змін абсолютна, тис.грн.	Динаміка змін відносна, %
Валовий дохід	339 4,71	350 7,87	-113,16	-3,23
Чистий дохід	283 6,97	293 3,95	-96,98	-3,31
Операційні витрати	260 8,28	225 1,37	356,91	15,85
Валовий прибуток	228 ,69	682 ,58	-453,89	-66,5
Чистий прибуток	187 ,52	559 ,72	-372,2	-66,5
Рентабельність продаж	6,6 1	19, 08	-12,47%	-65,36

Табл А.8 Концепція нового продукту – онлайн-курсу з іноземної мови

Зміст продукту	Онлайн-курс з англійської мови для дорослих,
	онлайн-курс з англійської мови для дітей,
	онлайн-курс з німецької мови для дорослих
Цільова аудиторія	1) Громадяни України, що вважають онлайн формат більш зручним
	2) Громадяни України, які виїхали, або збираються виїхати з України
Ціннісна пропозиція	1) Економія часу; Гнучкість обрання часу для навчання; Миттєва перевірка домашнього завдання; Сучасний і актуальний матеріал, використання аутентичного відео-контенту 2) Полегшення адаптації до іншомовного середовища через актуальний контент; Україномовні викладачі, що полегшать розуміння граматичних правил; Зручність; Низька ціна
Канали просування	1) Інтернет-реклама 2) Інтернет-реклама, зв'язки з центрами допомоги громадянам України за кордоном
Ключові ресурси	Платформа для онлайн-шкіл edvibe.com Викладачі
Ключові активності	Розробка курсу Розміщення реклами Відбір викладачів

Табл. А.9 Розрахунок витрат на розробку курсів

Стаття витрат	Значення
Обсяг курсу одного рівня	20 юнітів
Трудовитрати на розробку 1 юніта	30 годин
Швидкість проходження курсу споживачем	2 юніта на місяць*3 курси, доступні для навчання = 6 юнітів
Трудовитрати на місячне наповнення платформи	6*30=180 годин
Фонд робочого часу методиста	22 робочих дні*8=176 годин
Трудовитрати загальні на 3 курси	30 годин*20 юнітів*5 рівнів*3 курси = 9000 годин
Оптимальна кількість методистів	2
Час, потрібний на написання 3 курсів всіх рівнів	9000 / (2*176) = 25,6 місяців
Заробітна плата методиста	17500
Витрати на місяць	35000

Табл. А.10 Розрахунок щомісячних витрат

Стаття витрат	Сума на місяць, грн
Оплата за користування платформою edvibe	737,8
Витрати на розробку курсу	35000 (на протязі 2 років, 17500 у подальшому)
Витрати на рекламу	7400
Оплата викладача	200 грн за заняття
Оплата адміністратору по онлайн-студентам	12000

Табл. А.11 Прогноз обсягу продаж

Показники	Місяці											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Кількість студентів за проектом	15	30	45	60	75	90	105	120	135	150	165	165
Середня кількість занять на місяць	8											
Середня вартість заняття	350											
Дохід, тис. грн.	42	84	126	168	210	252	294	336	378	420	462	462
Чистий дохід, тис. грн.	35	70	105	140	175	210	245	280	315	350	385	385

Табл. А.12 Розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту

Показники, тис. грн.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Витрати	53	90	103	127	151	175	199	223	247	271	295	319	319
Надходження		35	70	105	140	175	210	245	280	315	350	385	385
Чистий грошовий потік		-55	-33	-22	-11	-0,1	11	22	33	44	55	66	66
Дисконтований грошовий потік		-55	-33	-22	-11	-0,1	10	21	31	40	50	60	60
NPV	97161,09												
DPI	1,82												
DPP	11												