

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ
Завідувач кафедри маркетингу
д.е.н., професор
Виноградова О.В. _____
«18» травня 2022 року

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи
на тему:

«ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала: студентка 4 курсу, групи МРД-41

Спеціальність: 075 «Маркетинг»

Рижа Анастасія Русланівна _____

Керівник доц., к.е.н. Дарчук В. Г. _____

Рецензент д.е.н., проф. Гусєва О.Ю. _____

КИЇВ – 2022

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття і сутність конкурентних переваг

За сучасних економічних умов одним із найважливіших завдань вітчизняних промислових підприємств є зміцнення своїх конкурентних позицій шляхом підвищення конкурентоспроможності, що може бути досягнуто шляхом збереження наявних конкурентних переваг та створення нових.

Конкурентна перевага — це прояв переваг підприємства перед конкурентами з точки зору економіки, технології, виробництва, організації тощо. Її можна виміряти економічними показниками, тобто ця перевага є порівняльною, а не абсолютною. Конкурентна перевага бізнесу полягає не тільки в підтримці високого рівня прибутковості, а й у забезпеченні його узгодженості, оскільки оцінити їх можна лише шляхом порівняння основних видів діяльності бізнесу з конкурентами.

У процесі аналізу наукової літератури було виявлено, що вчені по-різному трактують поняття і не завжди правильно розуміють його природу. Розглянемо докладніше, що говорять різні автори про природу цього поняття (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «конкурентні переваги»

Автор	Сутність
Бест М.	Конкурентна перевага полягає у досягненні або наявності потенціалу отримання більш високого рівня прибутковості.
Маркова В.Д., Кузнєцова С.А.	Конкурентною перевагою підприємства є його положення на ринку, яке дозволяє йому переборювати сили конкуренції та приваблювати покупців

Продовження Табл. 1.1.

Автор	Сутність
Фатхутдінов Р.А.	Конкурентні переваги – це будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами
Ламбен Ж.-Ж.	Конкурентні переваги – характеристики, властивості товару чи марки, котрі створюють для підприємства певну перевагу над його прямими конкурентами.

Резюмуючи думки авторів, які досліджують проблеми конкурентних переваг можна виділити наступні властивості конкурентної переваги:

- 1) Конкурентна перевага є елементом в системі конкурентних відносин;
- 2) Конкурентна перевага проявляється в умовах конкуренції;
- 3) Конкурентній перевазі притаманний динамічний характер.

Усе вище зазначене, а також дослідження та аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних авторів також дає можливість для авторського визначення конкурентної переваги. Конкурентна перевага організації є елементом системи конкурентних відносин, який визначає здатність організації випереджати своїх конкурентів і досягати конкурентоспроможності.

Обґрунтоване пояснення економічної природи конкурентних переваг вимагає визначення їх місця та ролі в системі конкурентних відносин. В економічній літературі переважає думка, що в системі конкурентних відносин можна визначити такі рівні: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентна стратегія (рис. 1.1.). В системі конкурентних відносин конкуренція є системоутворюючою категорією. Конкуренція є рушійною силою конкурентних відносин і основою формування та виконання конкурентоспроможності на всіх рівнях.

В економічній літературі конкурентні переваги часто ототожнюють з конкурентоспроможністю. Однак, на мою думку, між цими двома поняттями є суттєві відмінності. Якщо розглядати причинно-наслідковий зв'язок, то

конкурентоспроможність є результатом визначення наявності конкурентної переваги, без якої вона неможлива.

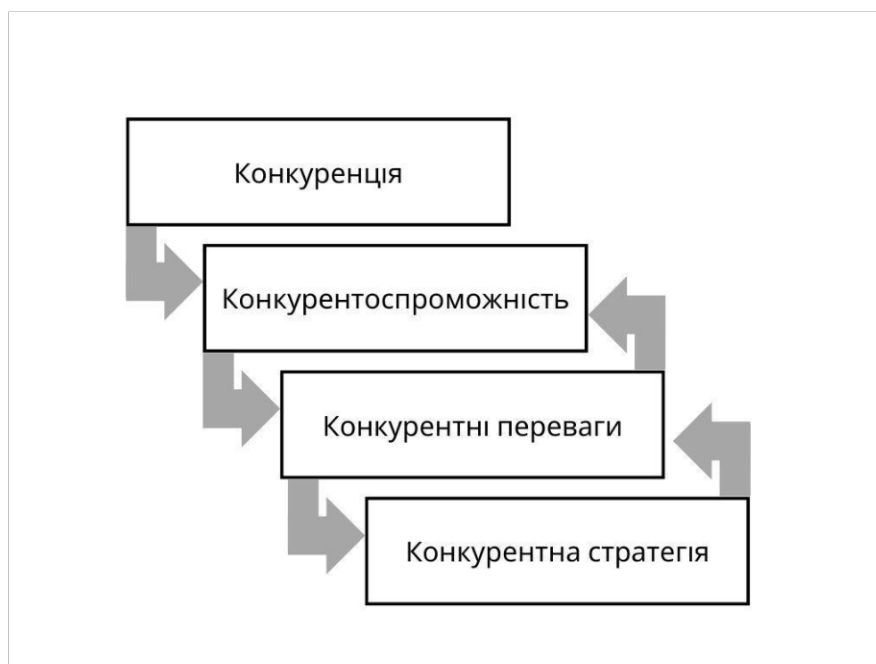


Рисунок 1.1. Взаємозв'язок понять в системі конкурентних відносин

Однією з основних цілей дослідження процесу формування конкурентних переваг є розкриття механізму та його внутрішнього взаємозв'язку, що впливають на конкурентоспроможність.

Наявність окремих конкурентних переваг не забезпечує конкурентоспроможність. На конкурентоспроможність впливають фактори зовнішнього середовища: ринкові, економічні, політичні, міжнародні, конкурентні, технологічно, соціальні. Конкурентні переваги, як і конкурентоспроможність, притаманні конкретним продуктам, підприємствам, галузям і економіці в цілому, і тому їх можна розглядати на індивідуальному, мікро-, мезо- та макрорівнях.

Конкурентні переваги і конкурентоспроможність мають причинно-наслідковий зв'язок. Конкурентна перевага допомагає досягти конкурентоспроможності і по суті є первинною. Слід також зазначити, що конкурентоспроможність і конкурентна перевага мають різні значення залежно від того, кого вони стосуються. А саме:

- переваги суспільно-економічного укладу – лідерство економіки;

- перевага в управлінні суспільством – конкурентоспроможність економіки;
- конкурентні переваги організації і систем їх взаємодії – конкурентоспроможність кластерів і галузей;
- конкурентні переваги в управлінні організації – конкурентоспроможність організації;
- конкурентні переваги в управлінні розробкою і реалізацією товару - конкурентоспроможність товару.

Конкурентоспроможність товару залежить від конкурентних переваг конкретного виду товару: якості з одного боку і ціни з іншого. Крім того, на конкурентоспроможність продукту впливають рекламні переваги, імідж виробника, гарантійне та післягарантійне обслуговування, а також ряд інших переваг, які відрізняють його від інших продуктів. Висока конкурентоспроможність товару свідчить про життєздатність його виробництва та можливість вигідного збуту.

Причиною конкурентоспроможності товару є конкурентна перевага його індивідуальних характеристик, що є результатом більш ефективного управління процесом розробки, реалізації та експлуатації пропонованого товару. Конкурентоспроможність продукції безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Підприємство може бути конкурентоспроможним на товарному ринку в місцевому, регіональному, українському та міжнародному масштабах. Чим більша конкурентна перевага компанії, тим сприятливіші умови для її успішної діяльності та міцніші її позиції на окремих сегментах ринку.

Конкурентоспроможність галузі означає конкурентну перевагу перед подібними зарубіжними галузями. Реалізація конкурентоспроможності галузі має як конкурентні переваги галузевих підприємств, так і механізм їх взаємодії. Економічна конкурентоспроможність є дуже складним і багатогранним поняттям без єдиного загальновизнаного визначення. Для того, щоб мати конкурентоспроможну економіку, необхідно створити конкурентоспроможне суспільство з незаперечними перевагами в усіх сферах людської діяльності.

Тому конкурентна перевага в системі конкурентних відносин є стрижнем. З одного боку, конкурентні переваги організації дозволяють їй досягти конкурентоспроможності. Конкурентна перевага, з іншого боку, зазвичай є результатом розробки та реалізації конкурентної стратегії.

Конкуренція вже є глобальною, тому сьогоденні організації повинні вийти на ринок із глобальними стратегіями, і це стосується не лише зовнішнього, але й внутрішнього ринків. Постійні зміни є невід'ємною частиною успіху та конкурентоспроможності, тому що ті, хто не застосовує інновації, стають не тільки менш конкурентоспроможними, але зазвичай зникають з ринку [1, с. 21]. Своєчасне реагування на зміни є основою для успішного управління та навчання організацій для успішного функціонування ринку.

Менеджери майже два десятиліття навчаються, як поводитися згідно з новими правилами. Організації повинні бути гнучкими та швидко реагувати на конкурентоспроможні та ринкові зміни. Тому організації повинні переосмислити її функціонування та управління. Для досягнення кращої практики вони повинні постійно визначати орієнтири, а для досягнення ефективності вони повинні агресивно «купувати» з інших джерел. Крім того, щоб зберегти перевагу над конкурентами, організації повинні враховувати кілька основних рівнів. За словами дослідника Адізес, керівництво активно змінює та синхронізує підсистеми організації. Це робить організацію сильною [2, с. 32].

Для того, щоб організація виходила на нові ринки, тобто була конкурентоспроможною, вона повинна постійно сприяти їх роботі, постійно впроваджувати та надавати нові моделі для успіху та постійно впроваджувати інновації.

Позиціонування компанії колись стояло як серцевина стратегії. Сьогодні воно представляє щось занадто статичне для сучасних динамічних ринків та технологій, які постійно змінюються. Також в даний час вважається, що конкуренти можуть швидко скопіювати будь-яку позицію на ринку, отже конкурентна перевага в кращому випадку є тимчасовою. Однак, застосовуючи відповідні стратегії конкурентної переваги, організації беруть участь у боротьбі за

кращу позицію та збільшення частки ринку. Для встановлення та підтримання конкурентоспроможності організації змушені постійно вдосконалювати знання працівників та застосовувати сучасні методи та концепції управління та маркетингу. Деякі організації здатні краще використовувати свої виробничі фактори, ніж інші, за рахунок усунення не потрібної роботи, використання сучасних технологій та кращої мотивації працівників [1, с. 45].

У минулому, поняття конкурентоспроможності стосувалося виключно організацій та їх продукції та послуг. Однак експресивне зростання інтернаціоналізації організацій та бізнесу в цілому призвело до поширення концепції конкурентоспроможності конкретних організацій або їх продукції та послуг. Тому актуальними темами обговорення часто є макро-, мікро- та інтегральна конкурентоспроможність.

Макро конкурентоспроможність – це конкурентоспроможність всієї країни, яка визначається як масив інститутів, політики та факторів, що визначають рівень продуктивності та процвітання, який може створити певну економічну активність у середньо — чи довгостроковій перспективі.

Макро конкурентоспроможність базується на глобальній ефективності національної економіки, гнучкості виробництва, застосуванні технології та інвестицій, продуктивності праці, рентабельності виробництва.

Мікро конкурентоспроможність — це конкурентоспроможність на рівні різних організацій. Це здатність організації брати участь та перемагати у сфері глобальних пропозицій певних товарів чи послуг. Конкурентоспроможність на рівні організації визначається як постійна здатність організації наполегливо поставляти якісні товари та послуги, перевершувати конкуренцію, залучати клієнтів, збільшувати присутність організації на ринку та укласти договори на вигідні операції, що дають змогу стратегічному зростанню організації та підвищити рівень працівників.

Внутрішня конкуренція об'єднує два вищезгадані види конкурентоспроможності на шляху до успіху. У зовнішній торгівлі цей термін все частіше використовується там, де гонку за світовим ринком ведуть успішні

організації, що допомагають їх ефективно організованим країнам низкою правових норм. Позиція, яку займають організації, полягає у знаннях, управлінні та технологіях, тоді як держава має роль у створенні сприятливого макроекономічного середовища. Необхідно дозволити створити організації, які виробляють найкращу продукцію на основі передових технологій та задовольняючи навіть найвибагливіших клієнтів.

1.2. Класифікація конкурентних переваг компанії

Вирішуючи питання конкурентоспроможності та конкурентної переваги, вітчизняні та зарубіжні автори спочатку розглядають конкурентну перевагу з точки зору формування її джерела, визначення її якісних і кількісних характеристик, механізмів формування та підтримки конкурентних переваг, але не приділяють достатньої уваги до їх класифікації.

У своїй роботі Г. Азоєв та А. Челенков встановили декілька критеріїв класифікації конкурентних переваг. Конкурентні переваги поділяють на дві групи:

- унікальні — імітація, відтворення яких неможливо;
- імітовані — переваги, які можуть бути повторні конкурентами.

Залежно від характеру динаміки конкурентна перевага може бути стабільною і нестабільною. Стабільна конкурентна перевага — це та, яка продовжує діяти протягом терміну дії, а нестабільна — має точки перерви.



Рисунок 1.2 Класифікація конкурентних переваг

Класифікація М. Портера базується на понятті конкурентної переваги фірми в галузі. Він виділив два основних типи конкурентних переваг: конкурентна перевага, заснована на низькій вартості; конкурентна перевага, заснована на диференціації.

Собівартість відображає здатність організації розробляти, виробляти та продавати подібні товари за нижчою вартістю, ніж у конкурентів. Диференціація — це спосіб надання унікальної та більшої цінності для покупців у вигляді нової якості продукції, особливих споживчих властивостей та після продажного обслуговування. Ці дві конкурентні переваги роблять компанію більш прибутковою, ніж її конкуренти. Друга ознака класифікації — сфера конкуренції, або широта цілей — зосереджується на фірмах у своїй галузі (кількість видів продукції, канали збуту тощо).

Узагальнивши існуючі підходи до угруповання конкурентних переваг можна виділити наступні напрями їх підрозділи:

- за характером джерела (економічні фактори джерела, географічні чинники, нормативно-правові чинники, чинники структурного характеру, адміністративні чинники, чинники не правового характеру, технологічні чинники, демографічні чинники, кон'юнктурні чинники, інформаційні фактори);
- по місцях виникнення конкурентні переваги (зовнішнього характеру, внутрішнього характеру (фірмові компетенції і корпоративні здатності));
- за рівнем ієрархії (на рівні товару, на рівні фірми, на рівні галузі, на рівні економіки);
- по сфері прояви (НДДКР, виробництво, маркетинг і збут, сервіс);
- по відношенню до ціни (цінові та нецінові);
- за характером динаміки (стійкі і нестабільні);
- по можливості і імітації (унікальні і імітовані).

Я вважаю, що існуючі підходи до класифікації конкурентних переваг потребують уточнення. На рисунку 1.2. представлено сучасну класифікацію конкурентних переваг за ключовими критеріями.

На мій погляд, поряд з уже запропонованими в економічній літературі напрямками згрупувати конкурентні переваги, розмежувати їх поділ за такими напрямками: за характером і ступенем використання.

За характером виникнення:

- Природні — ті конкурентні переваги, які існують об'єктивно і на які організація не може вплинути, однак, на нашу думку, важливо визначити ці переваги, щоб ними скористатися, оскільки не секрет, що не всі можливості в навколишньому середовищі є повністю використані.
- Штучні — конкурентна перевага, яку організація може створити шляхом реалізації конкурентної стратегії.

Не менш важливим є розподіл конкурентних переваг за рівнем використання:

- Існуючі (використовувані) — це ті конкурентні переваги, які фактично існують і їх необхідно використовувати.

– Потенційні — ті переваги, які при певних умовах можливе використовувати в майбутньому.

Таким чином, теоретична регламентація і науково обґрунтована класифікація конкурентних переваг є основою управління організацією в умовах конкурентної боротьби, а застосування розроблених наукових підходів в практичній діяльності сприяє досягненню конкурентоспроможності.

Фактори, які є важливими визначальними для придбання, підтримання та підвищення конкурентоспроможності, є динамічними, змінними та мають різний зміст та вплив на функціональний, територіальний та часовий контекст [3, с. 208].

П'ять факторів конкурентоспроможності присутні у кожному сегменті ринку. Вони широко відомі як п'ять сил Портера [1, с. 24]:

- Конкуренти в бізнес-сегментах — суперництво між існуючими організаціями;
- потенційні нові учасники та їх конкурентний тиск на ринку;
- виробники замінників та їх конкурентоспроможний тиск для приманювання покупців;
- переговорна сила постачальників;
- переговорна сила покупців та співпраця між продавцями та покупцями.

Найсильнішим змагальним елементом завжди було суперництво між існуючими учасниками. З метою покращення позицій на ринку конкуренти використовують усі інструменти. Завданням керівництва є розробка конкурентної стратегії, яка дозволить організації вижити в боротьбі проти конкурентів, а в кращому випадку покращити свої конкурентні позиції та отримати конкурентну перевагу. Коли менеджери визначають конкуренцію, вони зазвичай не враховують усіх факторів конкуренції [1, с. 79]. Однак конкуренти реагують наступальними та захисними контрзаходами, коригують виробництво, якість, маркетинг та стратегію. Знання, вміння та інновації — це відмінні елементи. Конкуренція посилюється, коли кількість конкурентів зростає та коли конкуренти рівні за розміром та можливостями дій [4, с. 89-90]. Усі ці факти роблять просування конкуренції

складнішим та бойовим. Це створює простір для постійної та інтенсивної конкуренції.

Конкуренція посилюється, коли продукція стандартизована, пропозиції схожі та погано диференційовані, або коли ціни знижуються через розмір економіки. Аналогічний ефект посилення конкурентоспроможності має місце, коли більші організації переганяють менші, щоб позиціонувати себе більш агресивно.

Загроза появи нових конкурентів на ринку вища, коли бар'єри для входу є низькими, коли є багато кандидатів, які бажають вийти на ринок, коли зростання промисловості велике, потенціал отримання прибутку великий, а існуючі організації не можуть і не хочуть енергійно протистояти [5, с. 58]. Тут слід згадати регуляторну політику кожної країни. Державні установи можуть обмежувати або забороняти введення ліцензій та дозволів. Зазвичай країни використовують інструменти митної політики для обмеження торгівлі або як форми захисту для обмеження вітчизняних виробників. Можливо також збільшити законні витрати на в'їзд стосовно охорони навколишнього середовища. Кожен уряд створює певне конкурентне середовище.

Замінники виробництва можуть посилити конкурентний тиск, якщо якість порівнянна чи краща, або якщо вони є в наявності, і якщо вони мають заманливу ціну, і покупець зацікавлений прийняти такий товар. Ось чому учасники змагального матчу змушені включати нові продукти та переконувати покупців у тому, що їх продукція краща за замінники. При переході на замінники товару покупці можуть зіткнутися з витрачанням часу, можливими незручностями, витратами на додаткове обладнання, тестуванням надійності та якості, психологічним припиненням відносин з попередніми постачальниками тощо. Але оскільки ціна нижча, а якість та успішність більше, витрати на перехід на замінники продукції менші [5, с. 59]. Позитивними параметрами конкурентної сили товарних замінників є темпи зростання продажів та прибутку, проникнення на ринок та плани щодо розширення виробничих потужностей.

Співпраця з постачальниками та переговорна сила самих постачальників також дуже важливі. Тут виникають питання, чи пропонується такий самий товар

іншими постачальниками та чи перехід від одного до іншого постачальника дорожчий. Товари, що надаються постачальниками, можуть мати дефіцит, але вони також можуть бути широко доступними. Тут важливу роль відіграє економія масштабу, а також той факт, чи товар досягає постачальника вчасно, і ціною, нижчою від тієї, яку він мав би, якби його виробляє сама організація. Постачальники мають більше переговорної сили, якщо є необхідність товарів, яких немає у достатній кількості, кількість постачальників певного товару невелика або якщо постачальник має диференційований внесок. Стратегічне партнерство між постачальниками та організаціями є загальним, оскільки воно зменшує певні витрати, покращує якість, заощаджує та зміцнює відносини та взаємну довіру.

Клієнти, які добре поінформовані про якість продукції та витрати, можуть створити конкурентний тиск. Сьогодні товари/послуги можна порівняти в Інтернеті. Тиск покупців вищий, якщо товар зручніший і кращий, а купуючи певний товар, клієнт не зачіпає незручностей, таких як витратити час або сплачувати додаткові витрати. У таких ситуаціях організації повинні адаптуватися та шукати нові шляхи вдосконалення продукції та зниження цін.

П'ять конкурентних сил забезпечують відмінний діагноз конкуренції на певному ринку. Необхідно вивчити кожную силу окремо, а потім спільно їх розглядати, щоб визначити, який сенс їх колективної сили та як це впливає на конкурентоспроможність та прибутковість.

Стратегія організації є більш ефективною, якщо вона розташована далеко від конкурентного тиску, якщо організація постійно і успішно захищає себе від тиску конкурентів, якщо використовує постійні зміни і якщо створює нові моделі конкурентної переваги. Внутрішній аналіз використовується для перевірки оперативних результатів та можливостей організації. Оцінка ситуації щодо людських ресурсів, операцій, інновацій та використання технологій проводиться шляхом аналізу ключових процесів.

Організації, які використовують свої пропозиції для підвищення потреб та бажань цільових споживчих груп, мають доступ до інновацій, включають нові технології та нові методи роботи для досягнення конкурентної переваги. Щоб стати

кращим, потрібно діяти по-іншому. Інновації можуть включати нові дизайни виробів або новий доступ на ринок. Деякі нововведення створюють конкурентну перевагу таким чином, що вони відкривають абсолютно нову ринкову можливість, беручи до уваги потреби будь-якого сегмента ринку, яким інші організації знехтували. Коли конкуренти реагують повільно, ці нововведення забезпечують конкурентну перевагу. Використовуючи деякі нововведення для досягнення конкурентної переваги, організація може підтримувати себе лише шляхом постійних вдосконалень, тобто для виробництва вдосконалених та функціональних продуктів [1, с. 169].

У сучасній діяльності будь-яка організація, яка хоче досягти конкурентної переваги та підтримувати лояльність споживачів до високого рівня, зобов'язана використовувати системний підхід до управління. Це означає, що необхідно узгодити функціонування організації з потребами і бажаннями споживачів їхніх цільових товарів/послуг, які спрямовані на досягнення поставлених цілей. Відповідно до цього, є три шляхи, що призводять до лідерства на ринку. Довгострокове планування та застосування інновацій у розробці нового продукту в організації повинно співвідноситися з оперативними та іншими функціональними стратегіями, з одного боку, та споживчим попитом з іншого. Для досягнення та підтримки конкурентної переваги важливо передбачити, в якому напрямку будуть просуватися бажання споживачів, щоб організація була на крок попереду. Менеджерам необхідно зосередитись на інноваціях у всіх сферах діяльності, щоб задовольнити потреби клієнтів та виграти їх переваги.

Організація досягає конкурентних переваг, якщо вона здатна виробляти чудовий товар/послугу, яку вона виведе на ринок за нижчою ціною, ніж більшість або всі конкуренти. Тому кожна компанія повинна мати власну конкурентну стратегію реагування на саме середовище і буде прагнути формувати на власну користь. Організації змагаються за охоплення ринку, який може бути локальним чи глобальним. Організації, які здатні запропонувати чудову продукцію за найнижчою ціною на світовому ринку, мають найбільшу перевагу. Конкурентна перевага досягається таким чином, що організації якимось чином практикують

диференційований підхід до виробничих факторів, на відміну від конкуруючих організацій, які не добре підходять до цієї практики. Такі організації мають особливо вигідні умови від постачальників, перевізників або мають доступ до дешевої робочої сили. Таким же чином вони можуть бути представлені чинниками зовсім іншого характеру, такими як більший досвід та знання чи більш лояльна робоча сила. Конкурентна перевага може бути досягнута за рахунок володіння патентними правами, які важливі для певної діяльності або забезпечують кращий доступ до фінансових ресурсів.

Якщо навіть один учасник ринку має більше ресурсів, таких як знання, досвід, інформація, капітал тощо, порівняно з іншими учасниками, то виникає асиметрія. Асиметрія дозволяє конкурентно переважати інших, що призводить до більш швидкого розміщення кращої продукції за нижчими цінами на ринку.

Особливо важливо підкреслити одне конкретне джерело конкурентної переваги - перевага першого кроку, яка досягається тоді, коли організація є першою, яка розмістила на ринку певний товар/послугу. Якщо після першого кроку лояльні послідовники з'являться на ринку або новий товар важко відтворити, перша організація може довше зберігати конкурентну перевагу. Якщо організація, яка здійснила перший крок, не має так званих додаткових ресурсів (маркетинг, менеджмент, фінанси тощо), які необхідні для підтримки конкурентної переваги, як правило, організації, які є прямими конкурентами, можуть досягти більшого успіху в цьому.

Кожна організація, задля підвищення конкурентоспроможності на ринку, потребує постійного аналізу ефектів, незалежно від того, позитивні вони чи негативні. Аналіз визначає поточну ефективність, в той час як організація може більш точно визначити напрямок досягнення своїх цілей та забезпечити більш високу якість, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність на ринку

Конкурентоспроможність є основною передумовою розвитку організацій в Україні. Для підвищення конкурентоспроможності організації в країні повинні постійно заохочувати діяльність, орієнтовану на процеси модернізації та впровадження певних технологій та високих технологічних стандартів. Це

необхідно, оскільки організації в Україні все ще мають недостатню якість, що є обмежуючим фактором для зовнішніх ринків та досягнення конкурентної переваги. Конкурентоспроможність повинна бути спрямована на створення необхідних умов для її роботи. У цьому напрямку, незважаючи на макроекономічні умови, організації повинні здійснювати реструктуризацію промисловості за якістю, стандартами та цінами, відповідно до вимог вітчизняного та особливо закордонного ринку. Завдяки сильній конкуренції, організації в Україні повинні орієнтуватися на набуття необхідних елементів для отримання конкурентної переваги. Подолання основних перешкод, з якими стикаються організації, а також досягнення високої якості відповідно до міжнародних стандартів є необхідним фактором для досягнення конкурентних переваг.

Сучасний світ неможливо уявити без інформаційних технологій, які змінили і полегшили різні сфери, відкрили нові ринкові можливості. Поява нових цифрових інфраструктур, розвиток обчислювальної техніки та цифрових комунікацій створює нові можливості в галузі інформаційних технологій, їх впровадження в соціально-політичне та економічне життя суспільства, формують нову цифрову систему міжнародної економіки. Цифрова економіка базується на виробництві електронних товарів та послуг високотехнологічними бізнес-структурами та реалізації цих товарів за допомогою електронної комерції.

Цифрова економіка — це діяльність, в якій ключовими факторами виробництва є дані, представлені в цифровій формі, а їх обробка та використання у великих обсягах дозволяє підвищити ефективність, якість та продуктивність у різних видах виробництва, технологіях, обладнанні, зберіганні, продажу, доставці та споживанні товарів та послуг.

Економічні відносини та закони є предметом цифрової економіки. Відносини формуються в процесі виробництва, обміну, розповсюдження та споживання науково-технічної інформації за допомогою цифрових інформаційних технологій, і розвиток цих процесів підпорядковується економічним законам.

Цифрова економіка має величезний вплив на виробництво, торгівлю, транспортні та фінансові послуги, освіту, охорону здоров'я, засоби масової

інформації та ін. Технологія надає можливість людям та організаціям у різних напрямках, надає можливість для створення та поширення ідей, розвитку та впровадження інновацій у комерційна діяльність.

Розвиток інформаційної цифрової економіки нерозривно пов'язаний з процесом розвитку інформаційного ринку. Ринок інформації можна охарактеризувати як систему економічних, правових та організаційних відносин щодо купівлі та продажу продуктів інтелектуальної праці на комерційній основі.

Зі зростанням інформатизації та оцифрування суспільства інформаційна індустрія починає переважати в економіці, виробництво стає все більш інноваційним та інтенсивним. З кожним роком кількість зайнятих в галузі інформаційно-комунікаційних технологій зростає. Основним фактором, що стимулює інформатизацію суспільства в останні десятиліття, є збільшення доступності апаратного та програмного забезпечення, розвиток мережевих технологій. Вагомий вплив на динамічний розвиток інформаційного ринку справив інтенсивний ріст бізнесу з розвитку програмних продуктів.

Виділяють наступні етапи формування конкурентоспроможності :

I етап. Реалізація функцій управління діяльністю: планування та організація процесу забезпечення конкурентоспроможності, мотивація працівників, контроль та регулювання процесу забезпечення конкурентоспроможності.

II етап. Формування методів менеджменту: розроблення планів виробництва конкурентоспроможної продукції, розроблення планів прискорення науково-технічного розвитку, розроблення технологічної документації та методів стимулювання персоналу.

III етап. Формалізація методів менеджменту: ухвалення наказів щодо контролю та відповідальності за виготовлення конкурентоспроможної продукції, формування розпоряджень та вказівок щодо забезпечення конкурентоспроможності.

IV етап. Розроблення та ухвалення управлінських рішень: визначення ступеня досягнення конкурентоспроможності, оцінка ефективності управлінських рішень, формування напрямів діяльності апарату управління.

Слід зазначити, що підвищення конкурентоспроможності організацій залежить від стабільності та послідовності макроекономічної політики у поєднанні з необхідними змінами в їх бізнес-операціях та управлінні на мікрорівні організацій. Крім того, формування довгострокової активної національної політики має особливе значення для підтримки малого бізнесу. Тільки завдяки довгостроковій національній політиці підтримки підприємництва та конкурентоспроможності можна очікувати, що організації в Україні можуть стати конкурентоспроможними і, таким чином, зайняти міжнародні ринки.

1.3. Стратегії досягнення конкурентних переваг

Нові тенденції та глобальна конкуренція змушують компанії переробляти бізнес-моделі та прагнути більшої переваги, щоб зберегти чи збільшити свої ринкові позиції. У свою чергу, все більше компаній реалізують важливі стратегії для підвищення як внутрішньої, так і міжнародної конкурентоспроможності. Ось п'ять основних стратегій, які допоможуть посилити конкурентоспроможність бізнес-організації.

1. Зосередьтеся на основних компетенціях

Сьогодні компанії кожної галузі беруть участь у більшій вартості, ніж їх конкуренти. Щоб досягти цього, багато хто заглиблюється у свої основні компетенції та передає все більше й більше непрофільних функцій іншим виробникам.

Ця стратегія дозволяє фірмам зосередитись на тому, що їм вдається краще за все.

2. Залучайте та зберігайте потрібні таланти

Оскільки компанії зосереджуються на своїх основних компетенціях, сподіваючись стати найкращими у світі у виробництві, вони все частіше вимагають висококваліфікованих співробітників, здатних критично мислити, вирішувати складні аналітичні проблеми та маніпулювати складними технологіями. І в цьому криється проблема.

На всіх рівнях формується дефіцит навичок, який буде посилюватися в міру зниження рівня безробіття в глобальних масштабах.

Просуваючись вперед, компанії повинні розробляти креативні стратегії пошуку та утримання висококваліфікованих працівників. Для цього роботодавцям потрібно буде створити привабливі умови праці, більше інвестувати в програми навчання працівників, постійно оновлювати та удосконалювати навички працівників, а також працювати з місцевими університетами та коледжами громади, щоб забезпечити пропоновані курси задоволення потреб ринку.

3. Стати більш орієнтованим на клієнтах

Немає сумнівів, що сьогодні замовник є королем. Споживачі в кожній країні зазвичай мають доступ до більшої кількості різноманітних товарів та послуг за все більш привабливими цінами. Як результат, виробники товарів і послуг повинні ставати більш орієнтованими на споживача та задовольняти зміни і потреби покупців більшою мірою, ніж будь-коли.

Це може включати пропонування більш швидких термінів доставки та скорочення персоналізованих виробничих циклів, а також наголос на лояльності клієнтів за рахунок покращеної підтримки клієнтів, стратегій брендингу та соціальних медіа. І що дуже важливо, багатьом компаніям потрібно пропонувати різні цінні пропозиції та нові продукти, спеціально розроблені для бюджетів та смаків країн, що розвиваються, на відміну від коригування продуктів, спочатку розроблених для ринку розвинених країн.

4. Знизити витрати

З початку великої рецесії багато компаній у всіх куточках земної кулі зосереджувались на стратегіях зменшення витрат. Незважаючи на те, що відбувається глобальне економічне зростання, потреба в постійному підвищенні ефективності не зменшується.

Як результат, компанії повинні продовжувати вдосконалювати процеси та упорядкувати операції. І часто це не враховується, фірми повинні заохочувати більшу комунікацію та координацію у всіх корпоративних відділах.

5. Вийдіть на міжнародний рівень

Незважаючи на те, що останнім часом темпи економічного зростання багатьох країн, що розвиваються, знижуються, проте, як очікується, вони зростають значно швидше, ніж, наприклад, у Сполучених Штатах. Як результат, важливо досягти цих ринків за допомогою експорту та інвестицій. І у багатьох випадках створення стратегічних альянсів та партнерств є надійною стратегією для розуміння конкретних потреб ринку та демографічних тенденцій, які часто виявляють смаки споживачів та звички споживання.

Розвиток цифрової економіки призвів до виникнення нового виду конкуренції - гіперконкуренції. Системними елементами гіперконкуренції є багаторівневність та багатовимірність, нові знання (компетенції), керованість, динамізм, адаптованість, мобільність, інноваційність, ефективність тощо, що визначають глобалізаційні переваги світових лідерів та технологічно розвинених багатонаціональних компаній.

На інформаційному ринку використовуються спеціальні методи конкуренції його структур, що виконують недиверсифіковану функцію з розробки інноваційних технологій виробництва, зберігання, обробки та передачі інформації для оптимізації організацій бізнес-процесів.

На мікроекономічному рівні інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) дозволяють підприємствам оптимізувати свої бізнес-процеси. На макроекономічному рівні вплив ІКТ пояснює необхідність вибору нових напрямків розвитку економіки держав та регіонів, які враховують тенденції світової економіки, включаючи використання. Цифрова економіка здатна подолати ряд обмежень, властивих традиційній економіці. Цифрові продукти можуть бути скопійовані та використані необмеженою кількістю людей, і вони не втрачають споживчих властивостей, а при спільному використанні ці властивості часто покращуються. У цьому випадку матеріальні вироби не можуть використовуватися одночасно кількома людьми та підлягають зносу під час експлуатації. Інтернет-магазини дозволяють уникнути обмежень на площі, властиві звичайним торговим майданчикам, а отже, і на широту асортименту.

Зі зростаючим впливом інформації на менеджмент компанії потрібне додаткове дослідження методів її використання. В даний час вирішувати організаційні та управлінські проблеми компаній, налагоджувати бізнес-процеси стає все складніше. Цифрова економіка внесла ряд істотних змін у діяльність компаній:

- виникнення фактора виробництва інформації, який став значним ресурсом;
- збільшення виробничих витрат, оскільки інформація як товар і фактор має ціну;
- зниження трансакційних витрат за рахунок використання ІКТ;
- підвищення важливості людського чинника у впровадженні виробництва на основі ІКТ;
- зменшення значення коефіцієнта невизначеності за рахунок ефективного використання інформаційного ресурсу.

У традиційній економіці головну роль у відносинах між виробником та покупцем відігравав виробник, оскільки він належав до покоління продуктових ідей. Покупець здійснив вибір із переліку пільг, які вже виробляються та пропонуються виробником. У цифровій економіці сучасний покупець має можливість стати учасником процесу створення нової споживчої цінності, генерувати ідеї для нових товарів та послуг.

Рух до тісної взаємодії зі споживачем можна охарактеризувати як логічний крок змін виробничих підприємств у бізнес-середовищі. Виробничі компанії все частіше починають співпрацювати зі споживачем (створення продуктового дизайну, виготовлення продукції за індивідуальним замовленням, розвиток функціональності нового продукту тощо). Концепція "відкритих інновацій", розроблена Г. Чезбро, також пов'язана із змінами, спричиненими цифровою економікою. Відкриті інновації можна спостерігати в процесі активного залучення споживчого бізнесу до процесу створення інновацій, коли компанії використовують не тільки внутрішні ідеї (ідеї працівників), а й зовнішні (ідеї споживачів). Знання є стратегічно важливим активом цифрової економіки. Вони відіграють ключову роль у сталому економічному розвитку компаній різних

галузей. У зв'язку з цим доцільно формувати нові підходи до розробки стратегій розвитку бізнесу на основі сучасних інструментів та методів інтеграції корпоративних знань у систему управління компанією. Управління знаннями, як один з найважливіших видів діяльності в системі управління, має бути орієнтоване на формування інтелектуальних цінностей, розвиток організаційного, споживчого та людського капіталу підприємств. Інтенсивне використання інтелектуальних активів надає можливості для формування внутрішніх і зовнішніх компетенцій, які спільно формують систему ключових компетенцій компанії.

Розвиток цифрової економіки суттєво впливає на внутрішнє та зовнішнє середовище бізнесу. Відбуваються кардинальні зміни у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, що відображаються в різних напрямках діяльності компанії.

Інтернет дозволяє навіть новим і крихітним компаніям продавати свою продукцію по всьому світу.

Компанії можуть швидко і активно розвиватися, маючи відносно невеликі капіталовкладення.

Інформаційні технології допомагають знизити витрати та значно підвищити продуктивність майже у всіх галузях економіки.

Позиція компаній на ринку в цифровій економіці стає все складнішою, зростають ризики та невизначеність у прийнятті стратегічних рішень. Ця ситуація пов'язана з нестабільними умовами через динамічні зміни на технологічному рівні, зростання конкуренції, вплив держави на економіку

Технологічні зміни, властиві цифровій економіці, створюють нові ринкові правила бізнесу, як для виробників, так і для покупців. У цифровому економічному середовищі компаніям потрібно постійно шукати нові конкурентні стратегії та підвищувати ефективність конкуренції.

Для виживання та розвитку в нових умовах компаніям слід підвищити свою компетентність у галузі цифрових інформаційних технологій.

Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано поняття конкурентної переваги та надано власне визначення. Отже, конкурентна перевага – це втілення переваг підприємства щодо конкурентів з точки зору економіки, технології, виробництва, організації тощо, які можна виміряти економічними показниками, тобто ця перевага є порівняльною, а не абсолютною. Конкурентна перевага бізнесу полягає не тільки в підтримці високого рівня прибутковості, а й у забезпеченні його узгодженості, оскільки оцінити їх можна лише шляхом порівняння основних видів діяльності бізнесу з конкурентами.

2. Узагальнюючи існуючі методи групування конкурентної переваги, було визначено такі аспекти її одиниці: характер джерела (економічні фактори джерела, географічні фактори, регуляторні фактори, структурні фактори, адміністративні фактори, юридичні фактори, технічні фактори, демографічні фактори, економічні фактори, інформаційні фактори); конкурентна перевага за джерелом (зовнішні характеристики, внутрішні характеристики (здатності компанії та корпоративні можливості)); на ієрархічному рівні (на товарному рівні, на рівні фірми, на рівні галузі, на економічному рівні); за сферою впровадження (виробництво, маркетинг і обслуговування); за ціною (цінова і нецінова); за характером динаміки (стабільна і нестабільна); за імітацією (унікальна та імітаційна), якщо це можливо.

3. Основні п'ять стратегій конкурентних переваг, які допоможуть посилити конкурентоспроможність бізнес-організації:

1. *Зосередьтеся на основних компетенціях.*
2. *Залучайте та зберігайте потрібні таланти.*
3. *Стати більш орієнтованим на клієнтах.*
4. *Знизити витрати.*
5. *Вийдіть на міжнародний рівень.*

Компаніям потрібно реалізовувати важливі стратегії для підвищення як внутрішньої, так і міжнародної конкурентоспроможності. Нові тенденції та глобальна конкуренція змушують компанії переробляти бізнес-моделі та прагнути більшої переваги, щоб зберегти чи збільшити свої ринкові позиції. Для виживання

та розвитку в нових умовах компаніям слід підвищити свою компетентність у галузі цифрових інформаційних технологій.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ І ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ

2.1 Загальні характеристики діяльності компанії «Освітній центр «Інтерклас»

Підприємство «InterClass» працює в галузі надання освітніх послуг, що є одним із провідних позашкільних освітніх закладів міста Кривий Ріг в сфері навчання англійської мови. Програма навчання відповідає вимогам Міністерства освіти, є більш поглибленою, і розрахована на навчальний рік — з початку вересня по кінець травня.

Англійська школа «InterClass» розробила власну систему методики навчання, відпрацьовану роками. Інформація подається в різнокольорових схемах і фреймах, які допомагають «вбудувати» інформацію в мову учня. Спеціальні тематичні таблиці дозволяють швидко відновити матеріал і полегшити повторення. Підручники кожного року адаптуються під учнів. Вони побудовані на постійному поверненні до вивченого раніше матеріалу. Замість класичних завдань пропонуються завдання спрямовані на розвиток мислення. Елементи завдань міжнародних іспитів застосовуються на всіх етапах навчання.

Основа навчання «Освітній центр «Інтерклас» — матеріали, що пояснюють мову просто й систематично. Це привертає увагу учнів, допомагає зрозуміти логіку мови, розвиває мислення.

Учні мають успішні результати на шкільних, міжнародних та випускних екзаменах. За 14 років роботи створили оригінальну систему викладання англійської мови та мережу навчальних центрів.

З моменту відкриття понад 10 000 студентів опанували англійську та інші предмети за допомогою авторської системи «Interclass».

На рис.2.1 зображена організаційна структура компанії «Інтерклас»

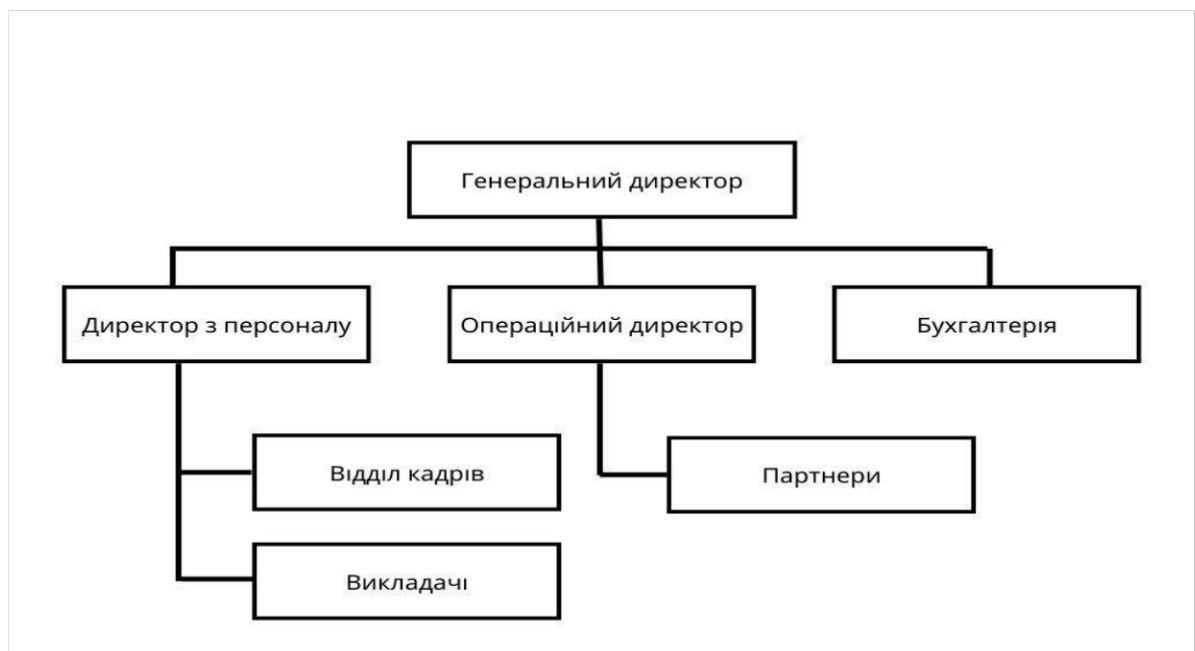


Рисунок 2.1. Організаційна структура підприємства «Інтерклас».

Освітні послуги, що надаються спрямовані на вивчення англійської мови. Навчання дітей шкільного віку здійснюється за відповідними рівнями. Змістове наповнення кожного рівня відповідає вимогам Міністерства освіти і науки України. Навчальні програми:

Англійська мова для дошкільнят та учнів середнього шкільного віку;

Основні завдання для цього віку: оволодіти вимовою, лексикою та основами мови. У проекті використовується багато проектних робіт, які є цікавими для дітей і дозволяють швидко навчатися, складати речення, ставити запитання. Курс поєднується зі шкільною програмою. Створюється основа, яка полегшує подальше вивчення мови.

Англійська для підлітків;

Курс для учнів 5-10 класів, який допоможе вам зрозуміти, як складається мова. За допомогою карток учні вивчають лексику та вчаться вільно говорити. Програма відповідає вимогам молодшої середньої ланки та завдяки спеціальній системі розширює кругозір молоді та розвиває здатність мислити. Молоді люди це цікаві уроки, які бачать свої успіхи в школі та відчують успіхи в навчанні.

Англійська мова для міжнародних іспитів STA, Cambridge English;

Курси для тих, хто хоче складати іспити. За цією програмою: ми навчаємось виконувати тестові завдання різного типу, набуває мовні вміння виконувати тести за певним алгоритмом. Програма полягає в розгляді основних граматичних і лексичних тем і автоматизації тестування. Це допоможе вам почуватися в безпеці та спокій під час іспиту.

Англійська для дорослих;

Курс для дорослих служить для набуття або оновлення базових знань, необхідних для ефективного спілкування на рівнях A1 («рівень виживання») і A2 («базові знання»). Навчання базується на лексичних і граматичних картах, що значно полегшує вивчення мови в будь-якому віці. Учні розуміють, як складати речення, покращують словниковий запас і можуть легко спілкуватися іноземною мовою.

Предмети англійською мовою;

Курси для учнів 1-11 класів з вивчення базових предметів (математика, історія, природничі науки, природознавство) англійською мовою. Заняття проводяться за методом CLIL – інтегроване навчання технічної мови. Поєднання англійської мови з іншими предметами базується на набутті спеціальних знань у поєднанні з темами інших класів англійської мови.

Курси розроблені у співпраці з Міжнародним центром професійної освіти StepUp (Брістоль).

Німецька та іспанська мови за між класовою системою. Курси для студентів другої іноземної мови.

У процесі навчання використовуються карти на основі символів, які дозволяють проводити паралелі з англійською, оволодіти структурою другої іноземної мови та розвивати мислення та навички мовлення.

Курс ідеально пов'язаний зі шкільною програмою, доповнює її та позбавляє батьків від додаткових домашніх завдань. Другу мову легко і швидко вивчити.

2.2 Аналіз ринку й конкурентного середовища «Інтерклас»

Для ефективної роботи підприємства в сучасних конкурентних умовах потрібно вміло управляти своїми перевагами. Сучасний ринок характеризується невизначеністю та мінливістю, а економічне середовище вимагає від суб'єкта невтомого моніторингу якості використання переваг над конкурентами. Адже високоякісний менеджмент разом із вмілим використанням конкурентних переваг визначає можливість компанії формувати та утримувати провідні конкурентні позиції в обраній сфері діяльності.

Створення умов і засобів, які можуть вирішити задачу безпеки економіки, динамічного прогресу, проведення соціальних програм, підвищення продуктивності та збалансованості економічної системи підприємства,

забезпечується конкурентними перевагами. Основні складові управління конкурентними перевагами підприємства наведені на (рис. 2.2).

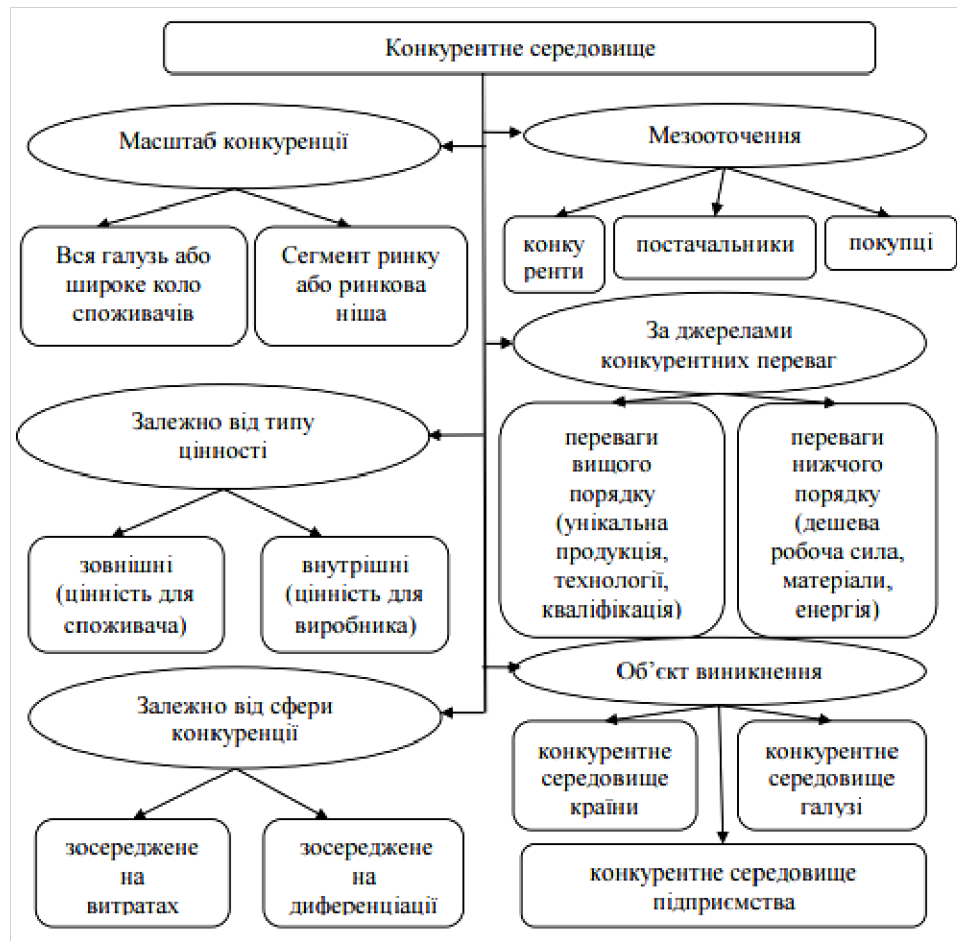


Рисунок 2.2. Конкурентне середовище.

Основними перевагами освітньої політики сьогодні у світі є розробка та втілення ефективної стратегії розвитку на основі механізмів, які забезпечують високий рівень послуг освіти, реалізують перспективні науково-дослідницьких проекти та повністю з'єднується у світовий науково-технічний простір.

Основними конкурентами у місті є такі школи і курси як: Speak Up, Fly High, TakeIt Easy, New English, Lingvo Town, Speak English, English Studio, Perfect English, Batiskaf, English Focus, Bridge School, IQ Planet, English University, Stream Line, Svit Mov, Lingvo Loco, English Time, English Language Centre, Denis' School, Britannica Educational.

В цілому робота усіх цих курсів і шкіл базується на комунікативному підході, що є дуже популярним в наші дні. Ця методика головним чином спрямована на можливість спілкування. Що є великою перевагою в навчанні англійської мови. З

іншого боку, хоча комунікативний підхід воістину видатний винахід, основний його недолік, як не дивно, у людському факторі. На жаль, багато хто (за деякими даними, навіть більшість) з викладачів вирішив, що граматики взагалі не важлива. У результаті з'явилась безліч викладачів, які отримали освіту у Британії, але не мають про граматику жодного поняття. Тому при вивченні іноземної мови важливо дотримуватися золотой середини між комунікативним і традиційними методами навчання.

Підручники і навчальні матеріали, що використовуються в основному Британських видавництв, що вказує на їх якість. Але є один дуже суттєвий недолік у цих матеріалів. Це їх ціна. Для середньостатистичного мешканця міста Кривий Ріг ціна на комплект підручників у розмірі 500-1000 грн. дуже часто є невід'ємною. Стосовно матеріалу, що викладений у підручниках. Ні Британці і ні Американці не мають жодного уявлення про програми і вимоги Міністерства Освіти України. Тому більшість тем не співпадають, а також відсутня національна складова. Натомість більшість батьків хоче, щоб курси стали суттєвою допомогою в отриманні кращих результатів згідно шкільної програми.

Така школа, як Speak Up широко використовує мультимедійні матеріали. Кожен учень в цій школі забезпечений персональним комп'ютером для виконання завдань. Але проаналізувавши відгуки людей про цю методику можна сказати, що мультимедіа «з'їдає» багато часу під час уроку, який учні хотіли б витратити на заняття з викладачем.

Ціни шкіл коливаються в межах від 300 до 1500 гривень за місяць. Деякі школи пропонують безкоштовний перший урок, що може бути привабливим для клієнтів. Звичайна ціна у 1000-1600 гривень є невід'ємною для більшості Криворіжців, адже крім англійської діти звичайно задіяні в інших секціях і кружках, що не є безкоштовними. Якщо у сім'ї двоє дітей і більше із середньою заробітною платою 8000 — 14 000 кожного із батьків. Це є значною часткою.

Заняття у більшості шкіл проходять у групах до 10 осіб розподілених за відповідним рівнем. Є такі школи як Bridge School та English Studio де заняття проводяться в групах із 4-6 осіб.

Ліцензовані школи мають право видавати сертифікати про закінчення курсу. Але ці сертифікати не мають великої ваги у великих компаніях або при вступі у ВНЗ за кордоном, адже там вимагають сертифікати міжнародного зразка.

Більшість шкіл, що добре себе зарекомендували, Perfect English та English Focus, Speak Up мають сильну викладацьку команду і регулярно підвищують свій рівень. Але рівень викладачів таких шкіл як IT Planet Speak English не можна сказати, що є дійсно високим. Більшість директорів шкіл намагаються зекономити винаймаючи нелегально вже працюючих викладачів або студентів, які ще не мають достатнього досвіду.

Таблиця 2.1

Інтерклас та конкуренти

	Interklass	Bridge School	English Studio	Speak Up
Групові завдання	+	+	+	+
Авторська методика навчання	+		+	

Продовження таблиці 2.1

	Interclass	Bridge School	English Studio	Speak Up
Карти «PortfolioMaps», «SpeakingMaps», «ReadingMaps»	+			
Програма навчання відповідає вимогам Міністерства освіти України	+			
Заняття із дітьми з обмеженими можливостями	+			
Підручники британського видання		+	+	+
Додаткові програми (вивчення математики та науки англійською мовою)	+			
Власні підручники	+			

Освітній центр працює в Кривому Розі з 2007 року і дуже добре зарекомендував себе серед споживачів цієї послуги. Кожного Року у місті і в різних областях України успішно відкриваються нові філіали цього центру. Це свідчить про те, що методика дійсно працює і дає результати. Основною особливістю навчання в «Інтерклас» є те, що методика навчання базується на раціональному використанні комунікативних і традиційних методів навчання. Цікаві форми навчання, висококваліфіковані викладачі, систематичні зустрічі з носіями мови,

тематичні заняття, дитячі ранки — це, та багато іншого пропонує клієнтам детально розроблена програма навчання в центрі. Програма навчання відповідає вимогам Міністерства освіти але є більш поглибленою і адаптованою для школярів міста Кривий Ріг. Вона дає змогу учням самостійно справлятися із домашніми завданнями з англійської мови і значно покращити свої результати, чого дуже часто хочеться нашим основним клієнтам (батькам учнів). Учні освітнього центру неодноразово ставали переможцями і призерами різноманітних олімпіад та конкурсів, випускники центру навчаються в багатьох провідних ВНЗ нашої країни. Центр співпрацює з авторизованим центром зі складання кембриджських іспитів Cambridge English Language Assessment Authorised Centre "Level-Up". Кембриджські іспити для школярів відповідають тому ж самому формату і тому ж самому рівню, що і іспити для дорослих кандидатів. Вони надають так само міжнародно визнані сертифікати, що можна використовувати для навчання в англomовних навчальних закладах або з метою отримання візи. Складання міжнародних іспитів у шкільному віці формує цілеспрямованість, впевненість в своїх силах та позитивний досвід, що створює чудове підґрунтя для успішного дорослого життя.

Велике значення надається зворотному зв'язку викладачів з батьками наших учнів. Постійний контроль знань — важлива складова успішного навчання. Кожен вчитель веде у Viber групи студентів і батьків студентів, яким регулярно відправляються матеріали для додаткового навчання та аналізу результатів успішності.

Освітній центр має власні підручники, які коштують на 300-400 гривень дешевше за Оксфордські і Кембриджські, але не поступаються своєю ефективністю. Це дає студентам і батькам студентів змогу не витратити шалені кошти при вступі на курс. Що для деяких має вирішальне значення при виборі курсів. Крім того дуже багато друкованого матеріалу надається безкоштовно.

Конкурентами «Інтерклас» є «Bridge School» — онлайн-школа англійської мови. Компанія пропонує:

- курси англійської мови

- групові заняття
- запис на пробне заняття
- підготовка до екзаменів.

Онлайн-школа «Bridge School» пропонує можливість нарешті вивчити мову навіть самому зайнятому. Головною перевагою школи є те, що вона пропонує дистанційне вивчення іноземної мови. Практикуватися там, де вам зручно і коли вам зручно, спілкуючись з викладачем по Skype. Чому такий формат кращий за традиційне навчання: акцент на розмовній практиці. Постійне спілкування – найкращий спосіб запам'ятовувати нові слова, стійкі фрази та пропозиції. Уроки переважно складаються із спілкування з учителем та іншими учнями, а також письмових завдань для самостійної роботи. У школі Bridge School можна обрати та пройти як курс для початківців (General Conversational Course), так і курси для тих, хто вже має базові знання «ділової англійської мови», «рідної англійської мови», «спеціалізованого курсу» або «спеціалізованого курсу» міжнародних іспитів».

Сучасний освітній центр «English Studio». Щоб вивчати англійську мову легко та продуктивно, компанія використовує різноманітні методи.

Перегляд цікавих мультфільмів – найкращий спосіб вивчити іноземну мову для дітей. Це і розвага, і навчання. Діти краще і швидше сприймають інформацію. А щоб їх поглибити, у них є спеціальні робочі зошити, в які записують вивчене.

Вибір виду навчання багато в чому залежить від мети, яку ви поставили перед собою.

Переваги групового навчання:

- «Дух змагання» проявляється, коли пристрасне слухання включається в оголошений конкурс на звання найуспішнішого слухача в групі.

Загальновідомо, що групова робота найкраще підходить для набуття навичок усного мовлення з вивчення рідної та іноземних мов.

Переваги індивідуального формату навчання:

- Весь час уроку вчитель присвячує одному учневі;
- Можливість долучитися до індивідуальної форми роботи.

Індивідуалізована форма має на меті запропонувати школяреві конкретні завдання, які враховують його індивідуальний темп навчання та пізнавальну діяльність.

Головним конкурентом є ІТ школа ITSEASY.CLUB — освітня школа для дітей від 8 до 16 років. Вступний курс для набуття дітьми базових навичок, необхідних для комп'ютерної грамотності.

Учитель-методист проводить бесіду з дитиною:

Перевірити рівень знань і навичок з комп'ютерної техніки. Дізнайтеся, що надихає і не подобається вам у навчанні та діяльності. Спілкування відбувається виключно для того, щоб запобігти бажанню дитини догодити батькам і виявити справжні бажання, потреби та інтереси. Складається план особистісного розвитку дитини.

Батькам видається наочна карта, яка включає: напрямок навчання, технологію проведення навчання; перелік конкретних навичок, якими володіє дитина; Приклади: як і де тепер можна застосувати набуті знання; конкретний результат у вигляді майбутніх спеціальних та проміжних результатів.

Основні складові навчального процесу:

- ✓ Проектний підхід у навчанні. Кожен навчальний модуль закінчується проектом.
- ✓ Гейміфікація. Система мотиваційного рейтингу – учні отримують винагороди за свої досягнення та діяльність і обміняти їх на цінні призи.
- ✓ Поїздки в ІТ-компанію.
- ✓ Зустрічі та мотиваційні лекції з підприємцями та ІТ-фахівцями міста Заняття в лабораторії Soft Skills.
- ✓ Тренінг з розвитку творчого та логічного мислення, командної роботи, тайм-менеджменту, говоріння та акторської майстерності.

2.3 Конкурентні переваги компанії «Інтерклас»

З 2007 року «Інтерклас» працює за авторською системою навчання, в якій було переосмислено і систематизовано вивчення англійської мови.

Система повністю відповідає вимогам Міністерства освіти, але є оновленою версією, де можна розвивати свої когнітивні та комунікативні навички.

Сьогодні в освітніх центрах «Інтерклас» навчається понад 1500 студентів.

Переваги роботи з системою «Інтерклас»:

Компанія пройшла через багато проб і помилок, тепер може гарантувати функціонуючу бізнес-модель.

Підготовка до класних занять відбувається швидко та легко. Система розроблена з урахуванням менталітету та психологічних потреб українських дітей. Авторська методика включає всі теми, рекомендовані програмою Міністерства освіти і науки України та автентичні підручники, що викладаються у школах.

Конкурентні переваги компанії:

- 14 років досвіду;
- ефективна система навчання;
- прибуткова бізнес-модель;
- розроблені схеми роботи;
- постійний розвиток та оновлення;
- співпраця з професіоналами.

Компанія пропонує курси навчання іноземної мови дітей покоління Зет та Альфа. Цей курс надає огляд основних принципів навчання англійської мови дітей нового (цифрового) покоління з використанням проєктивно-рекурсивної технології. З нього зрозуміло, як навчаються сучасні діти і чому звичайні методи навчання неефективні.

Матеріал курсу узагальнено у вигляді карти, і в ході навчання учні не тільки оволодівають цією карткою, а й розуміють, яким шляхом рухатися, щоб працювали на результат.

Після кожного уроку є завдання, в якому необхідно спростувати або підтвердити твердження. Загальна кількість питань – 80, за кожне запитання – 1,25 бала. Для отримання сертифікату курсу необхідно набрати не менше 92%.

В компанії також є курс, який допоможе вам відкритися і бути на одній сторінці зі своїми студентами. Цей курс про те, як створити та вести бізнес-акаунт у соціальній мережі Instagram, що таке особистий бренд, як його створити та де брати ідеї щодо контенту.

Ціль курсу:

- створити бізнес-аккаунт Інстаграм;
- ознайомитись з функціоналом сторінки;
- створити особистий бренд;
- навчитися створювати контент-план ведення сторінки.

Після курсу можна: з легкістю створити бізнес-сторінку, навчитися зав'язувати сторінку в Інстаграмі та Фейсбуці, навчитися користуватися функціоналом сторінки, створити особистий бренд, «розпакувати» свої сильні сторони, продумати контент-план відразу в 3 напрямках, ознайомитись з ритмікою публікацій та фішками для вдаєх постів.

Основною перевагою підприємства «Interclass» є маркетингова стратегія - це контрактна вертикальна маркетингова система, що означає об'єднання зусиль виробника (ОЦ «Інтерклас»). Основні напрямки це :

- 1) підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів
 - запевнити споживача збільшити обсяг споживання товару (крім загального курсу додати підготовку до міжнародних іспитів для тих груп батьків, які мають великі амбіції щодо своїх дітей, або змінити загальний курс для дорослих на більш інтенсивний, залучати до навчання всіх дітей при цьому надавати знижки для батьків, які мають більш ніж двох дітей, що навчаються на курсах).
 - 2) залучення до споживання послуги нових споживачів, які користуються товарами конкурентів
- активізація рекламної діяльності (просування Інстаграм сторінки)

— підвищення рівня сервісного обслуговування; (для тих батьків, які не можуть приводити маленьких дітей вчителів за попередньою домовленістю з батьками сам забирає дітей з групи продовженого дня (якщо курси проходять на території школи), для батьків які записуються в перших рядах надається можливість вибору більш гнучкого графіку, відкриті уроки для батьків з метою спостереження досягнутих результатів)

3) адаптація існуючих послуг до нових ринків збуту шляхом - залучення вчителів англійської мови до участі у тренінгах підвищення кваліфікації — співпраця з різноманітними компаніями і проведення корпоративних занять.

Висновки до розділу 2

1. Надано загальні характеристики діяльності компанії «Освітній центр «Інтерклас» Підприємство «InterClass» працює в галузі надання освітніх послуг, що є одним із провідних позашкільних освітніх закладів міста Кривий Ріг в сфері навчання англійської мови. Англійська школа «InterClass» розробила власну систему методики навчання, відпрацьовану роками, яка відповідає всім вимогам Міністерства Освіти України. За роки роботи понад 10000 студентів пройшли тут навчання і успішно склали свої іспити.

2. Аналізуючи ринок та конкурентне середовище «Інтерклас» можна підвести підсумок, що головною силою освітньої політики в сучасному світі є формування та реалізація ефективних стратегій розвитку на основі механізмів, що забезпечують високий рівень освіти, реалізують перспективні науково-дослідні проекти та повністю інтегруються у світовий науково-технічний простір.

Основними конкурентами в місті є: Speak Up, Bridge School та ITSEASY.CLUB. У сукупності всі ці курси та шкільна робота засновані на методах спілкування, які сьогодні дуже популярні. Ця техніка в основному спрямована на можливість спілкування. Це велика перевага вивчення англійської мови. З іншого боку, хоча комунікація — справді геніальний винахід, її основний недолік не дивує, а це людський елемент. На жаль, багато (на думку деяких, навіть більшість)

вчителів не вважають граматику важливою взагалі. Отже, є багато вчителів, які здобули освіту у Великобританії, але нічого не знають про граматику. Підручники та навчальні матеріали використовуються переважно британськими видавництвами, що вказує на їх якість. Але у цих матеріалів є дуже істотний недолік. Це їх ціна. Для пересічного жителя Кривого Рогу ціна комплекту підручників становить 500-1000 грн. Про програми та вимоги Міністерства освіти України не знають ні британці, ні американці. Тому більшість тем не перетинаються і немає національної складової. Натомість більшість батьків сподівається, що ці уроки суттєво допоможуть отримати кращі оцінки зі шкільної програми. Ліцензовані школи мають право видавати сертифікати про закінчення навчання. Але ці сертифікати не мають великої ваги у великих компаніях або при вступі до університету за кордоном, оскільки вони вимагають міжнародної атестації.

3. Конкурентні переваги компанії «Інтерклас» Школа дає можливість якісно навчатися різним віковим групам людей, тому що для кожного рівня розроблялася особливо програма. Звичайно, у формуванні методики приймали участь іноземні викладачі, а саме брістольський Міжнародний центр професійної освіти Step Up.

У наші часи англійська мова дуже важлива для населення. Зараз ринок шкіл англійської мови дуже розвинений, тому не дивно, що на шляху можна зустріти багато конкурентів. Безперечно, всюди схожі методики навчання і дуже важко перехопити клієнтів.

В цілому робота усіх цих курсів і шкіл базується на комунікативному підході, що є дуже популярним в наші дні. Ця методика головним чином спрямована на можливість спілкування. Що є великою перевагою в навчанні англійської мови.

Важливо розуміти, що може стати перевагою над конкурентами. Школа "Інтерклас" має досвід на ринку у понад 14 років, тому не дивно, що директор може гарантувати функціонуючу бізнес-модель. Потрібно також не забувати про постійне оновлення програми, тому що світ швидко змінюється, а втрачати важливі знання немає часу. Постійний розвиток викладачів, а також участь іноземних спеціалістів у процесі навчання дає не велику перевагу над своїми конкурентами.

Цінова політика відіграє важливу роль у боротьбі на ринку. Потрібно створити більше можливостей для середньостатистичних сімей і для навчання їх дітей, завдяки цьому можна залучити більшу кількість людей у навчання. Також освітній центр «Інтерклас» співпрацює з авторизованим центром зі складання кембриджських іспитів Cambridge English Language Assessment Authorised Centre "Level-Up". Кембриджські іспити для школярів відповідають тому ж самому формату і тому ж самому рівню, що і іспити для дорослих кандидатів. Вони надають так само міжнародно визнані сертифікати, що можна використовувати для навчання в англomовних навчальних закладах або з метою отримання візи.

Ну і наостанок потрібно відповідати вимогам Міністерства Освіти України, тому що така робота допоможе дітям підвищити свої оцінки, що є першочерговим фактором для батьків.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ КОМПАНІЇ «ІНТЕРКЛАС»

3.1. Перспективні напрями управління конкурентними перевагами компанії

Кожна організація працює на відкритому ігровому полі. Забезпечення конкурентної переваги — це здатність перевершувати інших економічних агентів. Задовольняти подібні потреби споживачів, забезпечуючи капіталізацію, розширене відтворення та більш ефективне використання. Необхідно враховувати матеріальні, людські та фінансові ресурси, об'єктивно не лише внутрішні можливості, а й зовнішні обмеження та впливи.

Керівництво підприємства, яке прагне ефективно брати участь у підприємницькій діяльності, повинно об'єктивно розуміти побажання та потреби клієнтів, їх платоспроможність та надавати товари та послуги, які відповідають цим потребам. Це виявляє зв'язок між потребами та їх задоволенням і життєвим циклом конкурентної переваги фірми.

Водночас конкурентна перевага є однією з основних характеристик підприємства, як економічної системи на мікрорівні, яка може виконувати свою економічну функцію та сформувати стратегічну перспективу розвитку та конкурентну позицію бізнесу.

Крім того, в сучасних умовах здатність компанії гарантувати зростання конкурентних переваг є важливою передумовою для розвитку її бізнесу. Адже формування конкурентних переваг пов'язане, особливо для місцевих підприємств, розвиток значно обмежується та ускладнюється об'єктивними факторами.

Бізнес повинен орієнтуватися не на один із конкурентних факторів, а на їх поєднання та активне вдосконалення організації торгівлі та технічних процесів, що дає змогу отримати прийнятний асортимент товарів та якість обслуговування споживачів.

Процес забезпечення конкурентної переваги слід реалізовувати поетапно і поетапно. Стратегічне планування конкурентних переваг дозволяє визначати управлінські рішення, спрямовані на виявлення необхідних організаційних і структурних змін, мінімізуючи вплив зовнішніх факторів невизначеності та ризику на стратегічний баланс між цілями та конкурентними можливостями. Стратегічне планування допомагає підприємствам адаптуватися до змін конкурентних умов, використовувати перспективи для захоплення нових сегментів ринку та сформувати спільну місію конкурентоспроможності.

Як відомо, місія формується відповідно до конкурентної переваги підприємства і визначає позицію підприємства в конкурентному середовищі. Місія конкурентоспроможності підприємства має враховувати ефективне використання ресурсів та формування та використання економічного потенціалу для отримання конкурентних переваг, а також вплив на конкурентні переваги. Забезпечення соціально-економічного розвитку діяльності, визначення взаємного задоволення потреб споживачів, налагодження ефективної співпраці з комерційними суб'єктами, удосконалення взаємодії з державними органами, прямими та непрямыми конкурентами (рис.3.1).

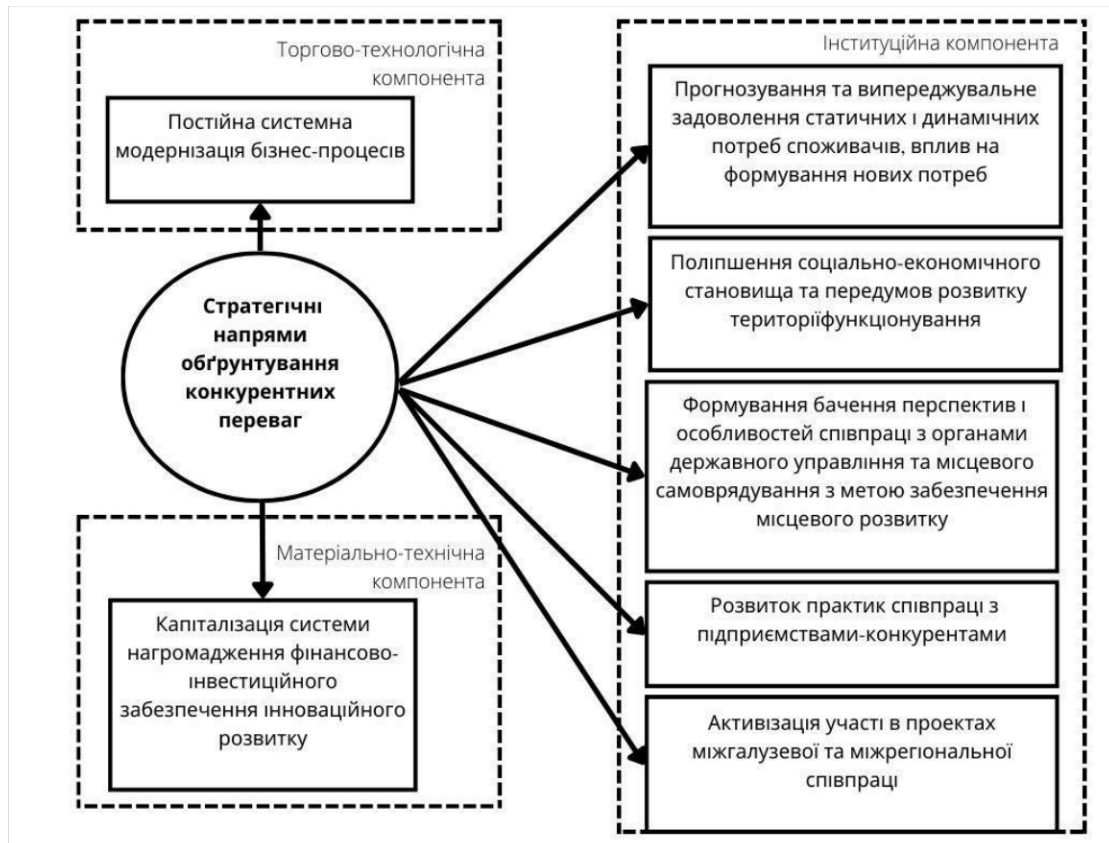


Рис.3.1. Напрями забезпечення конкурентних переваг підприємства

Часто підприємствам важко максимізувати охоплення споживчих коштів і розширити товарно-валютні відносини в цільових сегментах. Це підтримує бажану лояльність споживачів за допомогою таких інструментів, як розумні ціни, розумний асортимент і висока якість товарів і торговельних послуг, модернізація торгових технологій, розвиток персоналу, інтеграція бізнес-процесів і торгових функцій.

На наступному етапі управління конкурентними перевагами, тобто при формуванні методу пропозиції, необхідно враховувати умови розвитку споживчого ринку, які є не привабливими в сферах діяльності аналізованих підприємств через обмежений попит, слабка маркетингова інфраструктура, відсутність кваліфікованої інфраструктури. З іншого боку, однак, добре відомий так званий зовнішній потенціал цих суб'єктів господарювання, які переслідують інтереси громадян та надають соціально важливі послуги на цих територіях.

Ще одним перспективним способом усунення недоліків у сфері управління є кооперація як фактор збільшення обсягів бізнесу та залучення обмежених ресурсів. Виявлення можливостей та подальший розвиток форм співпраці з гравцями в конкурентному середовищі сприятиме виходу на нові ринки, впровадженню нових технологій та збільшенню потенціалу економічної діяльності.

Перспективною сферою конкурентних переваг є міжгалузева співпраця, реалізація якої сприяє просуванню продукції місцевих фермерів і переробників на ринок, забезпечуючи населення необхідним асортиментом безпосередньо від виробників. При цьому, щоб забезпечити конкурентну перевагу і тим самим підвищити конкурентоспроможність підприємств, необхідно вдосконалювати інфраструктуру маркетингу, здійснювати розумну диверсифікацію форм і форм комерційної діяльності, розвивати прямі канали постачання товарів.

Досягнення мети забезпечення конкурентної переваги бізнесу потребує використання методологічної системи для всіх функціональних складових конкурентного потенціалу – маркетингу, фінансів та інвестицій, матеріально-технічного забезпечення, адміністрування, інформації, матеріально-технічного та психосоціального (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства

Методи	Пріоритети
Маркетингові	— покращити задоволення попиту людей на товари та торговельні послуги; — участь у розробці інфраструктури цільового маркетингу
Фінансово-інвестиційні	— ініціювати та брати участь у територіальних інвестиціях; — розвивати мережу комерційних об'єктів через франчайзинг;

Продовження таблиці 3.1

Методи	Пріоритети
Соціально-психологічні	— вплинути на формування коштів закупівлі населення; — посилення ролі підприємств у забезпеченні соціальної безпеки регіону; — поглибити соціальну диференціацію видів товарів
Матеріально-технічні	— впровадити сучасні торгово-технічні засоби та управління технічними процесами; — модернізація та диверсифікація торгових площ та об'єктів
Адміністративні	— підвищити якість трудового життя та покращити суспільство відповідальність; - комерціалізація інтелектуальної власності
Інформаційні	— продаж товарів у сфері електронної комерції; — впровадження електронних комунікаційних рішень для споживачів; — підвищити безпеку бізнес-процесів за допомогою сучасних цифрових технологій та проти крадіжкових систем

Тому використання методів маркетингу для забезпечення конкурентної переваги бізнесу передбачає задоволення потреб населення у освітніх сферах, торговельних послуг та формування, задоволення попиту.

Споживачі купують товари та послуги, пов'язані з комерційною господарською діяльністю, а підприємства беруть участь у розвитку маркетингової інфраструктури для цільових сегментів.

Стратегічними цілями забезпечення конкурентної переваги компанії є ініціювання та розширення участі в інвестиційно-інноваційних кластерах, впровадження мережі комерційних об'єктів через франчайзинг, впровадження прокату транспортних засобів для придбання сучасного торгово-технологічного

обладнання. Це пріоритети використання фінансових та інвестиційних методів для забезпечення конкурентних переваг компанії.

Зупинимось на перспективності та важливості впровадження франчайзингового підходу для забезпечення конкурентної переваги бізнесу за відсутності фінансових ресурсів та високої вартості залучення та обслуговування інвестиційного капіталу.

Франчайзинг дозволяє створити найкращі умови для побудови бізнес-мережі, не залучаючи багато власних фінансових, інтелектуальних та людських ресурсів.

Системи електронного обліку бізнес-процесів та взаємовідносин із клієнтами слід систематично впроваджувати до того, як будуть розроблені нові види діяльності та напрямки (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Конкурентні переваги бізнесу, щоб перетворити його в конкурентний комплекс, що динамічно розвивається

<u>Етап 1</u> Модернізація інтелектуально-кадрового забезпечення	Розробити та впровадити Кодекс поведінки щодо ділової та кадрової конкуренції.
	Автоматизація всіх бізнес-процесів підприємства, впровадження електронного обліку поведінки персоналу, формування електронних баз даних та автоматизація систем управління взаємовідносинами з клієнтами
<u>Етап 2</u> Впровадження Інновацій	Розробка системи електронного обслуговування клієнтів через Інтернет
<u>Етап 3</u> Осучаснення бізнес-процесів	Список поступово урізноманітнюється і розширюється здійснюють різну економічну діяльність. Розширити міжрегіональні та міжгалузеві програми. Співпрацювати

Метою має бути впровадження сучасних технологічних засобів моніторингу та управління торговельно-технологічними процесами з метою покращення та диверсифікації технологічної безпеки торгових площ, приміщень та комерційних об'єктів. Конкурентоспроможність не є винятком. Тому ефективність досягнення стратегічних цілей залежить від реалізації адміністративних засобів забезпечення конкурентних переваг.

Для цього необхідно прагнути до підвищення якості трудового життя, впровадження програм соціальної відповідальності та кар'єрного розвитку працівників, диверсифікації форм зайнятості відповідно до перспективних бізнес-процесів та напрямів комерціалізації інтелектуальної власності.

Інформація відіграє важливу роль у підвищенні конкурентних переваг компанії. Впровадження інформаційних технологій сприяє підвищенню ефективності управління та закріпленню статусу підприємств.

Підсумовуючи напрямок підвищення конкурентоспроможності підприємств, важливо якісно вибрати спосіб впровадження альтернативних програм для забезпечення конкурентних переваг.

Вибір альтернативних дій має на меті забезпечення реалізації всеохоплюючої стратегії в контексті досягнення бажаних результатів у сфері конкурентоспроможності з урахуванням специфіки бізнес-середовища.

Тому основними критеріями диференціації підходів до забезпечення конкурентних переваг підприємства є рівень спеціалізації у формі підприємницької діяльності та платоспроможність потреб населення (табл. 3.3).

Вибір ефективної стратегії дозволяє компенсувати конкуренцію, використовуючи більш привабливі альтернативи бізнес-процесів.

Питання створення конкурентоспроможних освітніх центрів набуває особливого значення в Україні, де ресурсно-фінансових можливостей ще недостатньо для їх ефективної конкуренції на міжнародному рівні. Разом з тим, відсутнє цілісне національне бачення стратегічного розвитку української університетської галузі на майбутнє, потенційного місця вищої освіти в системі

соціально-економічного відтворення загалом, незважаючи на останні законодавчі трансформації у цій сфері [6, с. 23].

Таблиця 3.3

**Матриця вибору стратегії прийняття управлінських рішень для
забезпечення підприємствам конкурентних переваг**

Спеціалізація	Глибокого проникнення	Сегментованого зміцнення	Імітаційного забезпечення
Диверсифікація	Конгломеративного розвитку	Концентричного впровадження	Поглибленого розширення
Інтеграція	Діагонального розширення	Компіляційного забезпечення	Модифікованого зміцнення
	Великий	Середній	Низький
	Рівень платоспроможності попиту населення		

Сучасні дослідження конкурентоспроможності освітніх центрів визначається їх конкурентними перевагами у проведенні наукових досліджень, наданні освітніх послуг та виконанні важливих соціальних завдань суспільства. Щоб підтримувати високий конкурентний статус важливо звертати увагу на характер конкурентних переваг, які були досягнуті за допомогою деяких факторів.

Найважливішими серед них у боротьбі за лідерство є : високопродуктивний інтелектуальний капітал, за допомогою якого є можливість генерувати виняткові результати наукових досліджень; розвинена матеріальна, фінансова та інфраструктурна база, що забезпечує високу ефективність досліджень та найвищі освітні стандарти; прозора та ефективна система управління, побудована на принципах академічної свободи та автономії, яка активізує весь внутрішній продуктивний потенціал; інвестиційна та фінансова підтримка для сприяння модернізації галузі, розвитку глобально конкурентоспроможних інститутів.

Основні завдання управління конкурентними перевагами:

- 1) ідентифікація досягнутого рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства;
- 2) опрацювання комплексу ефективних конкурентних стратегій та забезпечення їх реалізації;
- 3) оцінка ефективності управління конкурентними перевагами.

Виробництво, маркетинг, HR та фінанси – це види діяльності компанії в яких має здійснюватися процес формування переваг над конкурентами. Важливим також є ресурсне забезпечення управління конкурентними перевагами, оскільки воно є основою, на якій будуються та реалізуються всі управлінські функції та процедури в рамках управління конкурентними перевагами (рис. 3.2).



Рисунок 3.2. Складові ресурсного забезпечення процесу управління конкурентними перевагами (УКП).

У людей є потреба у вивченні мов - всі обирають різні шляхи до своєї мети, сьогодні способів багато – можна займатися самотійно або через Інтернет. Але більшості такі методи не підходять, так як банально «вивчення» не йде – то лінь, то ще якась причина, тому найзручніше займатися безпосередньо з учителем (один на один) або ж у групі.

Основним фактором, що спонукає батьків залучати дітей до вивчення англійської мови на додаткових уроках є те, що більшість загальноосвітніх шкіл, не дивлячись на реформи, все ще базує навчання на основі граматико-перекладного методу.

Основним недоліком є те, що метод створює ідеальні передумови для виникнення так званого мовного бар'єру. Також на курсах, на відміну від загальноосвітніх шкіл, заняття проходять в невеликих групах (максимум 10 слухачів), двічі на тиждень. Групи формуються за віком та рівнем знань. Велике значення надається зворотному зв'язку викладачів з батьками.

Кількість дітей шкільного віку збільшується з кожним роком, що збільшує попит на дану послугу. Так тільки у 2020/ 2021 навчальному році в перший клас у Кривому Розі пішли 9000 першокласників.

Основним фактором, що сприяє підвищенню попиту на вивчення мови серед дорослих у Кривому Розі, є міграція населення. Люди виїжджають за кордон, а так як англійська мова є мовою міжнародного спілкування – базовий рівень володіння мовою є необхідним у будь-якій країні.

Основним недоліком цього бізнесу є його сезонність, так як кількість учнів у період літніх канікул значно зменшується, а у вересні і січні навпаки завжди спостерігається збільшення попиту на дані послуги.

3.2. Шляхи удосконалення конкурентних переваг компанії «Інтерклас»

Інноваційні методи навчання сприяють розвитку творчої ініціативи, самостійності, відповідальності, навичок командної роботи, вміння захищати та обґрунтовувати свої проекти, підвищують соціальну відповідальність та професіоналізм, а також впевненість у правомірності управлінських рішень.

Важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємництва сьогодні є активізація реклами. Однак, хоча підприємства використовують багато видів реклами у своїх кампаніях, вони часто не дають бажаних результатів. Щоб реклама була ефективною, потрібно дослідити цільову групу, щоб з'ясувати

потреби, інтереси та мотивацію потенційних претендентів. За результатами дослідження можна з'ясувати, які джерела інформації (газети, журнали, радіо, телеканали) були обрані та які аргументи рекламного повідомлення мали найбільший вплив.

Для посилення рекламної діяльності необхідно:

- брати участь у ярмарках і виставках професій;
- проводити «Дні відкритих дверей».
- програми міжнародного обміну «Camp Exchange USA»

Важливим фактором впливу є і цінова політика на ринку освітніх послуг. Для розробки правильної цінової політики потрібно орієнтуватися на споживача та запровадити системи лояльності. Стабільність фінансово-економічної ситуації передбачає: своєчасне надходження бюджетних і позабюджетних коштів; залучення грантів; своєчасна виплата заробітної плати викладачам; внески до резервного фонду та фонду матеріального заохочення. Не менш важливим чинником успіху є створення технічного оснащення високого рівня.

Визначенню конкурентоспроможності освітніх послуг приділено велику увагу, оскільки, працюючи в конкурентному середовищі, необхідно мати уявлення про конкурентоспроможність їхніх послуг, що необхідно для розробки відповідних стратегій поведінки на ринку. Конкурентоспроможність освітніх послуг — це сукупність цінових і нецінових характеристик, що визначають високий попит на освітні послуги в умовах ринку. Конкурентоспроможність освітніх послуг визначається атрибутами, які дуже цікавлять споживачів, тобто споживчою вартістю.

Основними факторами, на які слід відзначити підвищення конкурентоспроможності, є ефективність наукової діяльності, наявність та питома вага інноваційних освітніх програм, розвиток міжнародних зв'язків, посилення реклами, розвиток гнучкого ціноутворення, стабільність фінансово-економічної ситуація, високий рівень матеріально-технологічного оснащення, розвиток соціально-економічної бази навчального закладу.

Також слід звернути увагу на формування іміджу навчального закладу, адже імідж розглядається як найважливіший фактор зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечує його конкурентоспроможність. Наведений перелік можливих конкурентних переваг далеко не повний, але їх реалізація дозволить зайняти стійкі конкурентні позиції навчальних закладів на ринку освітніх послуг.

Тільки тоді, коли підприємство є конкурентоспроможним і може адаптуватися до змін ринкового середовища, можна підтримувати стратегічну стабільність на ринку. Щоб бути конкурентоспроможним, компанія повинна мати конкурентну перевагу. Для компанії існує три основні шляхи отримання конкурентної переваги: стати краще самому, послабити конкурентів або змінити ринкове середовище [6, с. 42]. Відповідно до світової практики, керівництво компанії, як правило, віддає перевагу одному з підходів. Однак для збереження конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі потрібен баланс між цими підходами. Інакше компанія неминуче потрапляє в стратегічну пастку.

Із погіршенням економічної ситуації в країні загострюється конкуренція серед тренінгових компаній за покупців освітніх послуг. На додаток до відомих конкуруючих методів використовується багато нових методів. Досвід багатьох компаній показує, що цінова конкуренція є досить ефективною. Проте конкурентні підходи, такі як орієнтація на ринок освітніх послуг за допомогою реклами, впровадження нових технологій навчання, створення навчальних підрозділів та пропозиція додаткових можливостей для розширення можливостей працевлаштування також можуть привабити покупців освітніх послуг. За інших рівних умов вони дуже ефективні і можуть суттєво вплинути на поведінку клієнтів. Тому навчальні центри всіх типів і в усіх формах не витрачають гроші на рекламу.

Слід зазначити, що на ринку вже є успішні приклади поєднання освітньо-тренінгових послуг та передових технологій. Серед основних конкурентів у сегменті таких послуг: Освітній центр Interclass, Навчальний центр мережевих технологій TechExpert, професійне навчання FastLane та консультаційна мережа. Ці компанії вже тривалий час працюють на українському ринку і мають широкі

освітні програми та навчання, а також додаткові послуги у сферах сертифікації, управлінського консалтингу тощо.

Для успішного розвитку ринку освітні центри повинні пропонувати навчання на платформах IBM, Apple, Oracle, Microsoft, Linux, VMware. Також рекомендується впровадити корпоративну систему навчання для бізнес-користувачів Microsoft Office, навчання методам та інструментам управління проектами (на основі управління проектами), адміністративного менеджменту (ITSM/ITIL, COBIT, корпоративне управління). У відповідь на виклики часу, дистанційне навчання має бути запроваджено разом із денною формою навчання.

Співпраця з кращими експертами та школами сприятиме підвищенню якості послуг, створенню та розвитку нових сервісів на стику сфер компетенції, посилюючи один одного. Високий ступінь гнучкості та точності у прийнятті рішень, а також дотримання бізнес-філософії, орієнтованої на клієнта, допоможуть підвищити конкурентоспроможність компанії. Ще однією важливою конкурентною перевагою буде орієнтація на корисність, актуальність освітніх послуг для клієнтів та бажання неупереджено надавати найкращі рішення.

Тому створення власних ІТ-освітніх консультаційних центрів сприятиме підвищенню конкурентного статусу лідерів галузі за рахунок залучення широке коло користувачів програмного забезпечення, формування системи обслуговування за міжнародними стандартами, економія витрат на навчання та перепідготовку, налагодження системи зворотного зв'язку з клієнтами.

Організація програми міжнародного обміну «Camp Exchange USA».

Програма міжнародного обміну — це програма яка дозволяє провести до 10 тижнів в таборі в якості радника, інструктора або вожака, покращити знання англійської мови, набути нових навичок, навчитися бути лідером і стати досвідченим педагогом, а також знайти нових друзів. Після закінчення програми учаснику відводиться 30 днів, щоб подорожувати по країні, побачити багато визначних пам'яток, пізнати культуру і традиції США.

Таку програму міжнародного обміну можна організувати за рахунок партнерства з неурядовою організацією «CIEE», яка вже протягом більше 65 років,

допомагає тисячам студентам, фахівцям і викладачам отримати знання і навички які необхідні для життя і розвитку в глобальній взаємозалежності і міжкультурного різноманіття країн світу.

Оскільки учасниками цієї програми можуть бути як студенти так і випускники, молодь від 18 до 30 років, вона може бути привабливою для широкого кола споживачів.

Не менш важливою перевагою є вартість та окупність програми, що робить її більш доступною для потенційних споживачів. Вартість програми складає 500 доларів, а кишенькові гроші які учасники отримуватимуть протягом всього періоду складають в середньому 1500 доларів, а при наявності додаткових навичок і досвіду винагорода збільшується. Із урахуванням того, що проживання та харчування забезпечує приймаюча організацією «CIEE», ці фактори можуть гарантувати повернення вкладених коштів в програму міжнародного обміну «Camp Exchange USA».

Також, дана програма забезпечує:

- ✓ надання медичної страховки на весь час перебування в США, 1 ніч в Нью-Йорку або Бостоні перед від'їздом до табору;
- ✓ цілодобова підтримка як в Україні, так і в США;
- ✓ реєстрація в системі SEVIS;
- ✓ повний супровід документів.

Тому, виходячи на новий ринок та пропонуючи привабливі пропозиції, про що свідчить тенденція просування та розвитку програм міжнародних обмінів на українському ринку, школа іноземних мов «ІнтерКлас» зможе вийти на новий сегмент ринку та збільшити свою частку, Щоб розширити споживачів та збільшити продажі супутніх послуг, у даному випадку можливо англомовних класів, взяти участь у міжнародній програмі обміну Camp Exchange USA.

Висновки до розділу 3

1. Перспективними напрямками управління конкурентними перевагами являються стратегічні напрямки. Досягнення мети та забезпечення конкурентної переваги бізнесу потребує використання методологічної системи для всіх функціональних складових конкурентного потенціалу – маркетингу, фінансів та інвестицій, матеріально-технічного забезпечення, адміністрування, інформації, матеріально-технічного та психосоціального. Таке використання методів маркетингу для забезпечення конкурентної переваги бізнесу передбачає задоволення потреб населення у освітніх сферах, торговельних послуг, та формування, задоволення попиту. Конкурентоспроможність не є винятком. Тому ефективність досягнення стратегічних цілей залежить від реалізації адміністративних засобів забезпечення конкурентних переваг. Це потребує зусиль для підвищення якості трудового життя, впровадження програм соціальної відповідальності та кар'єрного розвитку, диверсифікації форм працевлаштування відповідно до перспективних бізнес-процесів та напрямів комерціалізації інтелектуальної власності.

2. Шляхи удосконалення конкурентних переваг компанії «Інтерклас» є ефективна робота підприємства в сучасних конкурентних умовах дорівнює вміло управляти своїми перевагами над конкурентами. Сучасний ринок це невизначеність та мінливість, а економічне середовище потребує від суб'єкта постійної перевірки якісного використання конкурентних переваг.

Наразі українські освітні центри мають у своєму арсеналі недостатню кількість ресурсно-фінансових можливостей, щоб конкурувати на міжнародній арені. Саме з цієї причини дуже важливо будувати конкурентоспроможні центри у нашій країні.

Сучасні дослідження конкурентоспроможності освітніх центрів визначається їх конкурентними перевагами у проведенні наукових досліджень, наданні освітніх послуг та виконанні важливих соціальних завдань суспільства.

Управління процесом конкурентних переваг може і повинно відбуватися в багатьох сферах компанії, головними з яких є виробництво, маркетинг, людські ресурси та фінанси.

Тільки тоді, коли підприємство є конкурентоспроможним і може адаптуватися до змін ринкового середовища, можна підтримувати стратегічну стабільність на ринку. Щоб бути конкурентоспроможним, компанія повинна мати конкурентну перевагу. Є три основні шляхи для компаній отримати конкурентну перевагу: покращити себе, послабити конкурентів або змінити ринкове середовище. За світовою практикою керівництво компанії зазвичай віддає перевагу одному із методів. Однак у довгостроковій перспективі ці підходи мають бути збалансованими, щоб залишатися конкурентоспроможними.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

У дипломній роботі на основі проведеного дослідження конкурентних переваг компанії «Інтерклас» запропоновано запровадити нову стратегію розвитку та шляхи удосконалення конкурентних переваг. Залежно від мети та завдань дослідження отримано наступні висновки:

1. Визначено сутність та поняття конкурентних переваг «Інтерклас». За сучасних економічних умов одним із найважливіших завдань вітчизняних промислових підприємств є зміцнення своїх конкурентних позицій шляхом підвищення конкурентоспроможності, що може бути досягнуто шляхом збереження наявних конкурентних переваг та створення нових.

Конкурентну перевагу можна виміряти економічними показниками, тобто ця перевага є порівняльною, а не абсолютною. Конкурентна перевага бізнесу полягає не тільки в підтримці високого рівня прибутковості, а й у забезпеченні його злагожденості, оскільки оцінити їх можна лише шляхом порівняння основних видів діяльності бізнесу з конкурентами. Забезпечити конкурентоспроможність — це забезпечити можливість ефективного бізнесу та прибутку в довготривалій перспективі. Дослідження та аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних авторів також дає можливість для авторського визначення конкурентної переваги. Конкурентна перевага організації є елементом системи конкурентних відносин, який визначає здатність організації випереджати своїх конкурентів і досягати конкурентоспроможності.

2. Дослідивши класифікацію та узагальнивши існуючі підходи до групування конкурентних переваг можна виділити наступні напрями та підрозділи:

- за характером джерела;
- по місцях виникнення конкурентні переваги;
- за рівнем ієрархії;
- по сфері прояви;
- по відношенню до ціни;
- за характером динаміки;

– по можливості і імітації;

За характером виникнення: природні та штучні.

За рівнем використання: існуючі (використовувані) та потенційні.

Таким чином, теоретична регламентація і науково обґрунтована класифікація конкурентних переваг є основою управління організацією в умовах конкурентної боротьби, а застосування розроблених наукових підходів в практичній діяльності сприяє досягненню конкурентоспроможності.

4. Теоретико-методологічний аналіз конкурентних переваг підприємства визначив сутність стратегії конкурентоспроможності підприємства, як сукупності цілей, положень, програм, дій, рішень і взаємопов'язаних позицій підприємства, що підтримують існуючі конкурентні переваги та створюють нові.

5. Здійснивши аналіз ринку та конкурентного середовища «Інтерклас» можна підвести підсумок, що головною силою освітньої політики в сучасному світі є формування та реалізація ефективних стратегій розвитку на основі механізмів, що забезпечують високий рівень освіти, реалізують перспективні науково-дослідні проекти та повністю інтегруються у світовий науково-технічний простір. Основними конкурентами в місті є: Speak Up, Bridge School та ITSEASY.CLUB .

6. Конкурентними перевагами компанії «Інтерклас» є те, що школа дає можливість якісно навчатися різним віковим групам людей, тому що для кожного рівня розроблялася особливо програма. Звичайно, у формуванні методики приймали участь іноземні викладачі, а саме брістольський Міжнародний центр професійної освіти Step Up.

Також освітній центр «Інтерклас» співпрацює з центром зі складання кембриджських іспитів Cambridge English Language Assessment Authorised Centre "Level-Up". Кембриджські іспити для школярів відповідають тому ж самому формату і тому ж самому рівню, що і іспити для дорослих кандидатів. Вони надають так само міжнародно визнані сертифікати, що можна використовувати для навчання в англomовних навчальних закладах або з метою отримання візи. Великою конкурентною перевагою компанії «Інтерклас» - це відповідати вимогам

Міністерства Освіти України, тому що така робота допоможе дітям підвищити свої оцінки, що є першочерговим фактором для батьків.

7. Основним шляхом удосконалення конкурентних переваг компанії «Інтерклас» є ефективна робота підприємства в сучасних конкурентних умовах дорівнює вмінню управляти своїми перевагами над конкурентами.

Наразі українські освітні центри мають у своєму арсеналі недостатню кількість ресурсно-фінансових можливостей, щоб конкурувати на міжнародній арені. Саме з цієї причини дуже важливо будувати конкурентоспроможні центри у нашій країні.

Управління процесом конкурентних переваг може і повинно відбуватися в багатьох сферах компанії, головними з яких є виробництво, маркетинг, людські ресурси та фінанси.

Тільки тоді, коли підприємство є конкурентоспроможним і може адаптуватися до змін ринкового середовища, можна підтримувати стратегічну стабільність на ринку. Щоб бути конкурентоспроможним, компанія повинна мати конкурентну перевагу. Є три основні шляхи для компаній отримати конкурентну перевагу: покращити себе, послабити конкурентів або змінити ринкове середовище. За світовою практикою керівництво компанії зазвичай віддає перевагу одному із методів. Однак у довгостроковій перспективі ці підходи мають бути збалансованими, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Враховуючи висновки було зроблено наступні рекомендації:

1. Розробка навчального плану з використанням новітніх технологій, комп'ютерної навчальної програми «Професор Хіггінс». Використання новітніх технологій навчання дасть можливість кожному учневі працювати з ним особисто, враховуючи його здібності, рівень знань, умінь і навичок. Необхідність розробки систем навчальних планів на основі новітніх технологій навчання дасть покращення знань. Використання нових технологій у процесі вивчення англійської мови значно підвищує граматичні знання учнів.

2. Впровадження нових, ефективніших рекламних цілей, щоб підвищити ефективність і допомогти просувати компанію «Інтерклас». Кожна з цих цілей

безпосередньо спрямована на поширення інформації про компанію, а також удосконалення ефективності та точності надання послуг, що призводить до зростання кількості клієнтів та їх грошових активів. Освітній центр «Інтерклас» стане все більш популярним серед своїх конкурентів.

3. Організувати дистанційні курси шляхом: поєднання онлайн-уроків через Zoom, Skype, Instagram, Google, Hangouts; попередньо записані відео уроки, презентації вчителів; ретельно відібрані самостійні робочі завдання з подальшою перевіркою; безкоштовне використання Веб-сервісів та платформи, такі як Google, Classroom, Moodle, Microsoft Teams. Школа має дати чітку систему організації навчання та самостійних навчальних матеріалів (розклад, критерії оцінювання, враховуючи вікові особливості домашнього завдання).

4. Впровадити програму лояльності для постійних клієнтів. Дуже важливо на сучасному ринку утримати своїх постійних клієнтів від переходу до конкурентів. Необхідно ввести систему знижок, для людей які займаються у школі протягом більше ніж 2 років. По типу 1 місяць безкоштовний, це втрата невеликої частки доходу, але у майбутньому це принесе більше коштів і серйозну лояльність. Також, як варіант, можливість постійним клієнтам не купляти книжки за свої кошти, тобто забезпечити їх за свій рахунок всім необхідним.