

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління конкурентоспроможністю організації»

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.*

(підпис)

Марія ПЕТРЕНКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої
освіти

групи МНДМ-61 Марія ПЕТРЕНКО
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник: к.е.н, доцент
науковий ступінь,
вчене звання

Анна СОРОКА
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Рецензент: к.е.н., доцент
науковий ступінь,
вчене звання

Ольга РОМАЩЕНКО
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Петренко Марія Павлівна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Управління конкурентоспроможністю організації

керівник кваліфікаційної роботи Анна СОРОКА, к.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «30» жовтня 2025 р. № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 22 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України; українські та зарубіжні інформаційні джерела; статистична звітність Державної служби статистики України; річні звіти та первинна документація ПНЗ «Навчальний центр»; результати опитування та власних спостережень.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1 Теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможністю організації.

Розділ 2 Аналіз стану конкурентоспроможності ПНЗ «Навчальний центр».

Розділ 3 Формування пропозицій щодо удосконалення управління та підвищення конкурентоспроможності ПНЗ «Навчальний центр».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Марія ПЕТРЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Анна СОРОКА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної магістерської роботи: 91 стор., 25 рис., 30 табл., 80 джерел.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю організації з метою забезпечення її стійких позицій на ринку.

Об'єкт дослідження – процес управління діяльністю організації в умовах ринкової конкуренції.

Предметом дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю ПНЗ «Навчальний центр».

Короткий зміст роботи: У першому розділі розкрито економічну сутність конкурентоспроможності організації, узагальнено наукові підходи до її трактування, визначено чинники формування конкурентних переваг та методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності.

У другому розділі здійснено аналіз стану конкурентоспроможності ПНЗ «Навчальний центр», подано його організаційно-економічну характеристику, проаналізовано зовнішнє середовище та конкурентне оточення, визначено його сильні й слабкі сторони, можливості та загрози. Здійснено інтегральну оцінку рівня конкурентоспроможності закладу.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю ПНЗ «Навчальний центр» і запропоновано практичні заходи, спрямовані на посилення конкурентних переваг.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, РИНКОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ.

ABSTRACT

The text of the master's qualification thesis consists of 91 pages, 25 figures, 30 tables, and 80 references.

The purpose of the thesis is to provide a theoretical substantiation and to develop practical recommendations for improving the management of an organization's competitiveness in order to ensure its sustainable market positions.

The object of the research is the process of managing organizational activity under conditions of market competition.

The subject of the research is a set of theoretical, methodological, and practical aspects of competitiveness management of the Private Educational Institution "Training Center".

Brief content of the thesis:

The first chapter reveals the economic essence of organizational competitiveness, generalizes scientific approaches to its interpretation, identifies the factors of forming competitive advantages, and reviews methodological approaches to assessing the level of competitiveness.

The second chapter analyzes the state of competitiveness of the Private Educational Institution "Training Center", presents its organizational and economic characteristics, examines the external environment and competitive landscape, identifies strengths and weaknesses, opportunities and threats, and provides an integrated assessment of the institution's competitiveness level.

The third chapter substantiates directions for improving the competitiveness management of the Private Educational Institution "Training Center" and proposes practical measures aimed at strengthening competitive advantages.

KEYWORDS: COMPETITIVENESS, COMPETITIVENESS MANAGEMENT, COMPETITIVE ADVANTAGES, MARKET ENVIRONMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	10
1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності організації	10
1.2 Функціонування системи управління конкурентоспроможністю та чинники впливу	18
1.3 Методичні підходи щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності організацій.....	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПНЗ «НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР»	40
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	40
2.2 Аналіз зовнішнього середовища ПНЗ «Навчальний центр»	50
2.3 Оцінка конкурентоспроможності ПНЗ «Навчальний центр».....	65
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПНЗ «НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР»	76
3.1 Напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю ПНЗ «Навчальний центр»	76
3.2 Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів	89
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах посилення конкурентної боротьби, динамічних змін ринкового середовища та зростання вимог споживачів управління конкурентоспроможністю організації набуває особливої актуальності. Здатність підприємств формувати та підтримувати стійкі конкурентні переваги визначає ефективність їх функціонування, стабільність і перспективи розвитку. Водночас у практиці господарювання нерідко спостерігається фрагментарний підхід до управління конкурентоспроможністю, що проявляється у відсутності цілісної стратегії та недостатньому використанні сучасних управлінських інструментів. У зв'язку з цим дослідження теоретичних і прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю організації є своєчасним та має важливе практичне значення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У наукових дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених проблематика управління конкурентоспроможністю організації посідає важливе місце. Теоретичні засади дослідження конкурентної стратегії, стратегічного управління та формування конкурентних переваг висвітлено у працях І. Ансоффа, Ж.-Ж. Ламбена, Ф. Котлера, М. Портера, Д. Тіса та інших зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії та методології управління конкурентоспроможністю організації зробили українські дослідники, зокрема В. Л. Дикань, О. Є. Гудзь, Ю. Б. Іванов, А. О. Касич, О. Є. Кузьмін, О. М. Лук'янчук, Т. М. Халімон, О. В. Волошин, А. М. Сорока, Н. О. Євтушенко, у працях яких розкрито сутність конкурентоспроможності, систематизовано чинники впливу та обґрунтовано підходи до формування системи управління нею. Водночас питання побудови цілісної та адаптивної системи управління конкурентоспроможністю організації в умовах динамічного ринкового середовища потребують подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю організації для забезпечення її стійких позицій на ринку.

Досягнення поставленої мети забезпечується виконанням наступних **завдань**:

- розкрити економічну сутність поняття конкурентоспроможності організації та узагальнити основні наукові підходи до її трактування;
- дослідити зміст, структуру та механізм функціонування системи управління конкурентоспроможністю організації;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності організацій;
- здійснити аналіз організаційно-економічних характеристик та внутрішнього потенціалу ПНЗ «Навчальний центр»;
- проаналізувати зовнішнє середовище функціонування навчального закладу та конкурентне оточення на ринку освітніх послуг;
- оцінити рівень конкурентоспроможності ПНЗ «Навчальний центр» із застосуванням сучасних аналітичних методів;
- виявити основні проблеми та резерви підвищення конкурентоспроможності навчального закладу;
- обґрунтувати напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю ПНЗ «Навчальний центр»;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності організації та оцінити доцільність їх реалізації.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю організації в умовах ринкової конкуренції.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю ПНЗ «Навчальний центр».

Методи дослідження. Використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, абстрагування й узагальнення – для опрацювання теоретичних підходів до управління конкурентоспроможністю організації; системний, структурно-логічний і порівняльний аналіз – для дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ПНЗ «Навчальний центр»; PEST-аналіз і модель конкурентних сил М. Портера – для оцінювання впливу факторів макросередовища та конкурентного оточення; SWOT-аналіз, інтегральний, бальний і експертний методи – для комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності та обґрунтування напрямів її підвищення; табличний і графічний методи – для узагальнення та наочного подання результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження сформовано на основі офіційних статистичних і аналітичних матеріалів, наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління конкурентоспроможністю організації, даних відкритих інформаційних ресурсів, а також фактичної інформації про діяльність ПНЗ «Навчальний центр». У процесі дослідження використано нормативно-правові акти України, матеріали офіційних вебресурсів державних установ, інформацію з корпоративного вебсайту ПНЗ «Навчальний центр».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності організації

Сьогодні існує велика кількість підходів до тлумачення терміна «конкурентоспроможність», однак витoki цього поняття безпосередньо пов'язані з категорією «конкуренція». Остання походить від латинського *concurere* – «збігатися», «зіштовхуватися», або *concurrentia*, що означає «змагання», «суперництво» [21, с. 7]. Відповідно, більшість сучасних дослідників визначають конкуренцію як процес суперництва чи боротьби за досягнення певних переваг або отримання бажаного результату.

Конкуренція відображає сутність функціонування ринкових відносин та є одним із ключових чинників, що забезпечує розвиток і прогрес ринкової економіки. А. Сміт та Д. Рікардо зазначали, що конкуренція являє собою змагання за отримання прибутку [15, с. 85]. На їхню думку, саме конкуренція виступає головним механізмом регулювання цін, стимулом до підвищення якості товарів і послуг. Таке розуміння конкуренції є важливим для усвідомлення її ролі у розвитку економічних процесів, адже воно підкреслює, що підприємства змагаються не лише за зміцнення своїх позицій на ринку, а й за збільшення власного капіталу.

Згідно з концепціями представників неокласичної економічної теорії, конкуренція розглядається як раціональна поведінка суб'єктів господарювання, зумовлена боротьбою за обмежені економічні ресурси. Раціональність споживачів проявляється у прагненні найефективніше використовувати свої обмежені фінансові можливості для отримання максимальної корисності, тоді як виробники спрямовують свої ресурси на

досягнення економічних цілей підприємства та залучення споживачів у процесі ринкового суперництва.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад конкуренції здійснив М. Портер, який зосередив увагу на дослідженні конкурентних переваг та їхньому впливі на стратегічне середовище підприємства. Учений трактує конкуренцію як динамічний, постійно еволюціонуючий процес, у межах якого виникають нові товари, методи маркетингу, виробничі технології та ринкові сегменти [56].

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» конкуренцію визначено як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання мають можливість вибору між кількома продавцями і покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [1].

Науковці, досліджуючи сутність конкуренції, зазвичай спираються на три основні підходи до її трактування: поведінковий, структурний та функціональний.

- Поведінковий підхід до трактування конкуренції розглядає її як боротьбу за фінансові ресурси споживача, що здійснюється через максимально повне задоволення його потреб.

- Структурне трактування конкуренції зосереджене на аналізі ринкової структури, щоб визначити рівень свободи продавців і покупців, форми ринку та можливості входу й виходу з нього.

- Функціональний підхід інтерпретує конкуренцію як змагання між традиційним і новим, де інновації витісняють застарілі рішення, а приховані потенціали стають очевидними.

Узагальнення різних наукових підходів до тлумачення сутності конкуренції подано у таблиці 1.1, що дозволяє всебічно охарактеризувати це економічне явище.

Трактування поняття «конкуренція»

Вчені	Визначення конкуренції
К. Р. Макконнел, С. Л. Брю [3]	Конкуренція характеризується існуванням значної кількості незалежних покупців і продавців, а також вільним доступом суб'єктів до ринку та можливістю безперешкодного виходу з нього.
М. Портер [56]	Розглядає конкуренцію як динамічний, постійно трансформований процес, у межах якого виникають нові продукти, удосконалюються маркетингові стратегії, запроваджуються інноваційні технології та формуються нові ринкові сегменти.
Н. І. Перцовський [54]	Визначає конкуренцію як управління конкурентними перевагами, спрямований на реалізацію стратегічних цілей та задоволення потреб у межах законодавства.
П. С. Зав'ялов, Б. А. Райзберг [31]	Трактують конкуренцію як процес взаємодії та протистояння між підприємствами-конкурентами з метою отримання кращих умов реалізації продукції та повнішого задоволення потреб споживачів.
Н. С. Педченко [53]	Конкуренція – це об'єктивне економічне явище, що стимулює суб'єктів господарювання до зростання прибутковості через розширення діяльності, удосконалення виробничої організації та підвищення продуктивності праці.
Г. Л. Азоев [27]	Визначає конкуренцію як суперництво між ринковими учасниками, які прагнуть досягти однакових або подібних цілей.
А. Ю. Юданов [17]	Розглядає конкуренцію як боротьбу підприємств за обмежений платоспроможний попит на певних сегментах ринку.
Г. З. Леськів [46]	Трактує конкуренцію як змагальність господарських суб'єктів, за якої їх незалежні дії обмежують вплив кожного на загальні умови реалізації товарів і стимулюють виробництво продукції, необхідної споживачеві. Вона проявляється через економічне суперництво за найвигідніші умови виробництва, збуту та отримання максимального прибутку.

Джерело: Складено автором на основі [3, 56, 54, 31, 53, 27, 17, 46].

Проведений аналіз різних наукових підходів до визначення поняття конкуренції дає змогу зробити висновок, що всі вони охоплюють спільні риси, серед яких – постійний пошук і використання нових можливостей, боротьба за ринкові позиції, стимулювання інноваційного розвитку, динамічність процесів та орієнтація на досягнення спільної мети.

Відтак, узагальнюючи наведені трактування, конкуренцію можна визначити як безперервний процес суперництва між двома або більше суб'єктами господарювання, спрямований на досягнення однакових економічних цілей.

Основні характеристики конкуренції наведені на рис. 1.1:



Рис. 1.1. Основні характеристики конкуренції.

Джерело: Складено автором на основі [15].

Розглянувши сутність конкуренції та окресливши її основні аспекти, доцільно перейти до аналізу категорії, що виникає в умовах конкурентного середовища – конкурентоспроможності.

На сучасному етапі розвитку економіки конкурентоспроможність виступає визначальним чинником успішності та стабільності суб'єкта господарювання в умовах мінливої ринкової кон'юнктури, а також показником його здатності здійснювати ефективну виробничо-збутову діяльність [15].

Попри тривалу наукову увагу до дослідження сутності конкурентоспроможності, серед учених не існує єдиного підходу до її трактування. Це зумовлено різними методологічними позиціями та критеріями, які використовуються для визначення її змісту. Тому на сучасному етапі доцільно здійснити систематизацію наукових підходів до розуміння поняття «конкурентоспроможність», сформованих у працях провідних економістів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Трактування поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
М. Портер [56]	Конкурентоспроможність – це властивість продукції, послуг або суб'єкта ринку виступати на рівних умовах з аналогами, що вже представлені на ринку.
Ф. Котлер [41]	Конкурентоспроможність – це здатність компанії витримувати конкуренцію, задовольняючи потреби споживачів краще, ніж аналогічні об'єкти над ринком

Автор	Визначення
І. Ансофф [2]	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства змагатися з виробниками й продавцями подібних товарів, забезпечуючи вищу якість, доступність цін і зручність для споживачів.
Р.А. Фатхутдінов [70]	Конкурентоспроможність – характеристика об'єкта, що визначає міру його фактичної чи потенційної здатності задовольняти конкретну потребу порівняно з аналогічними пропозиціями на ринку; також – здатність підприємства створювати конкурентну продукцію та переважати інші фірми галузі на внутрішньому й зовнішньому ринках.
Дж. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуен [5]	Конкурентоспроможність – здатність підприємства досягати та підтримувати ринкову перевагу завдяки розвитку й використанню унікальних, цінних, важко відтворюваних ресурсів та компетенцій.
Шершньова З.Є., Оборська С.В. [76]	Конкурентоспроможність – це здатність ефективно управляти власними й позиковими ресурсами в умовах конкуренції; комплексна характеристика, що відображає рівень переваги показників діяльності підприємства над показниками конкурентів протягом певного періоду.
Піддубний І.О., Піддубна А.І. [55]	Конкурентоспроможність – реалізована чи потенційна здатність економічного суб'єкта функціонувати у відповідному зовнішньому середовищі, ґрунтуючись на конкурентних перевагах та займаючи вигідні позиції щодо інших учасників ринку.
О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль [43]	Конкурентоспроможність – здатність підприємства здобувати та утримувати конкурентні переваги щодо інших ринкових гравців.

Джерело: складено автором на основі [56, 41, 2, 70, 5, 76, 55, 43].

Провівши структуризацію поняття «конкурентоспроможність», можна дійти висновку, що більшість дослідників дотримуються подібних поглядів щодо його сутності. У науковій літературі поняття «конкурентоспроможність» переважно визначається як відносна характеристика, що відображає здатність економічного суб'єкта ефективно функціонувати в ринковому середовищі та успішно протистояти іншим учасникам галузі, за параметрами спроможності виробляти й реалізовувати продукцію, яка краще відповідає потребам споживачів порівняно з товарами конкурентів.

Аналіз наукових підходів свідчить, що ця категорія інтерпретується переважно у двох напрямках. Перший підхід акцентує на здатності організації створювати цінність для споживача завдяки наявності конкурентних переваг. Другий підхід розглядає конкурентоспроможність як результат ефективності внутрішніх процесів і здатності організації адаптуватися до динамічних умов

зовнішнього середовища. Сукупне врахування цих підходів забезпечує цілісне розуміння сутності конкурентоспроможності.

Ключові характеристики конкурентоспроможності організації є наступними:

- відносний характер – рівень конкурентоспроможності визначається лише у порівнянні з конкурентами, тому його ізольоване вимірювання є неможливим;
- складна структура – конкурентоспроможність організації зазвичай не може бути охарактеризована одним показником і потребує оцінювання за сукупністю критеріїв;
- інтегральна природа – попри багатофакторне оцінювання, підприємству необхідно враховувати узагальнений рівень конкурентоспроможності, оскільки недоліки за окремими показниками можуть бути компенсовані перевагами за іншими;
- динамічність – конкурентоспроможність змінюється в часі, оскільки залежить від активності та рішень конкурентів, що потребує її оцінювання у динаміці, а не лише в статичному вимірі (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні характеристики конкурентоспроможності організації.

Джерело: складено автором на основі [11].

В економічній літературі наведено низку критеріїв, за якими здійснюється класифікація конкурентоспроможності (табл. 1.3).

Класифікація конкурентоспроможності

Критерій класифікації	Види конкурентоспроможності
За ознакою ринкового простору	Місцева, регіональна, національна, міжнародна
За масштабністю економічних об'єктів	Продукт, підприємство, галузь, країна
За ознакою часового прояву	Ретроспективна, поточна, перспективна
За ознакою тривалості	Стала, тимчасова
За джерелом	Внутрішня, зовнішня
За станом системного розвитку	Статична, динамічна
За ознакою управління	Стратегічна, тактична
Згідно зі стратегічною визначеністю	Очікувана, неочікувана
За ступенем конкурентної активності	Активна, пасивна
За ступенем стабільності	Стійка, нестійка
За ознакою охоплення об'єкта	Локальна, інтегральна

Джерело: складено автором на основі [63, 15].

Важливо підкреслити залежність між конкурентоспроможністю продукту, підприємства, галузі та країни.

Конкурентоспроможність продукту формує базовий рівень, оскільки саме якість, інноваційність та ринкова привабливість товару визначають позиції підприємства. Конкурентоспроможність підприємства, у свою чергу, відображає його здатність ефективно використовувати ресурси, впроваджувати технології та адаптуватися до змін ринку, що підсилює конкурентні переваги галузі. На галузевому рівні конкурентоспроможність характеризується ступенем технологічного розвитку, структурою ринку та інтенсивністю конкуренції, що створює підґрунтя для формування національної конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність країни є результатом сукупної ефективності підприємств та галузей і залежить від їх інноваційного потенціалу, продуктивності та здатності створювати високоякісні продукти. Водночас сильна національна економіка формує сприятливі умови для розвитку конкурентоспроможних галузей і підприємств, забезпечуючи зворотний позитивний вплив (рис. 1.3):

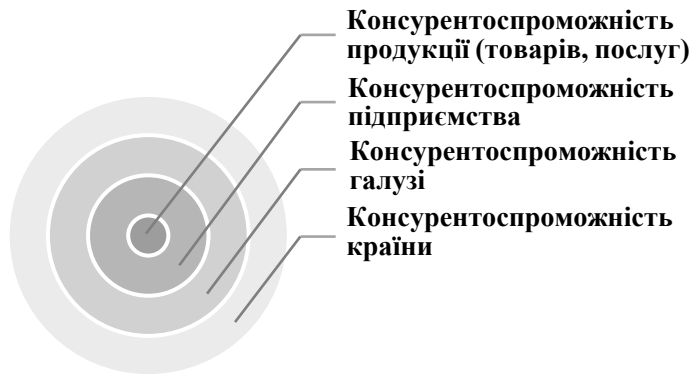


Рис. 1.3. Види конкурентоспроможності за масштабом.

Джерело: складено автором на основі [15].

Конкурентоспроможність продукту відображає його здатність успішно конкурувати з аналогами на ринку за рівнем задоволення потреб споживачів і оцінюється за такими критеріями, як якість, ціна, інноваційність та споживчі властивості. Конкурентоспроможність підприємства характеризує сукупність його конкурентних переваг і визначається ефективністю управління, ринковими позиціями, досвідом діяльності, здатністю раціонально використовувати ресурси та формувати стійкі результати. Конкурентоспроможність галузі або групи підприємств пов'язана з аналізом галузевих чинників, зокрема продуктивності, рівня інновацій, якості продукції та наявних системних переваг.

Відмінності між цими категоріями полягають у масштабі та тривалості їх формування. Якщо конкурентоспроможність продукції визначається параметрами окремого товару чи послуги та має відносно короткостроковий характер, то конкурентоспроможність підприємства відображає здатність усього асортименту стабільно конкурувати на ринку в довгостроковій перспективі. Вона базується не лише на функціональних і технологічних характеристиках продукції, а й на нематеріальних чинниках, зокрема довірі до бренду та діловій репутації. Для власників і інвесторів рівень конкурентоспроможності підприємства є ключовим показником оцінювання його потенціалу, тоді як споживачі переважно орієнтуються на якісні, цінові та споживчі властивості конкретної продукції.

Отже, конкуренція є фундаментальною умовою функціонування ринкової економіки та ключовим чинником розвитку підприємств. Аналіз еволюції наукових підходів засвідчив, що конкуренція розглядається як динамічний процес суперництва, який стимулює інновації, раціональне використання ресурсів та підвищення якості продукції, забезпечуючи прогрес ринкових систем. Розкриття сутності конкурентоспроможності організації показало, що ця категорія має багатовимірний характер і відображає здатність підприємства ефективно діяти в умовах мінливого конкурентного середовища. Попри різноманітність наукових трактувань, дослідники переважно визначають конкурентоспроможність як відносний показник, що характеризує здатність компанії створювати цінність для споживача та утримувати стійкі ринкові переваги. Це зумовлює необхідність системного підходу до її оцінювання та управління. Окреслений взаємозв'язок між конкурентоспроможністю продукту, підприємства, галузі та країни підтверджує ієрархічний характер цього явища.

1.2 Функціонування системи управління конкурентоспроможністю та чинники впливу

Управління конкурентоспроможністю організації – це діяльність, спрямована на формування управлінських рішень, які, в свою чергу, формують заходи, що спрямовані на досягнення лідерства на ринку відповідно до поставлених стратегічних цілей організації. З іншого боку, управління конкурентоспроможністю – це системний, безперервний процес здійснення управлінських функцій, формування, підтримання та зміцнення позицій підприємства на ринку шляхом створення й розвитку переваг, які дозволяють ефективно конкурувати з іншими учасниками галузі в боротьбі за завоювання споживачів та задоволення їх потреб.

Теоретичне підґрунтя управління конкурентоспроможністю підприємства формують концептуальні підходи, норми управлінської та економічної наук. Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства спирається на положення теорії менеджменту, відповідно до яких ключовими елементами системи управління виступають мета, суб'єкт і об'єкт управління, методологія та принципи, а також процес і функції менеджменту. Відповідно до цього підходу на рисунку 1.4 подано основні елементи управління конкурентоспроможністю підприємства та показано їх взаємозв'язки.

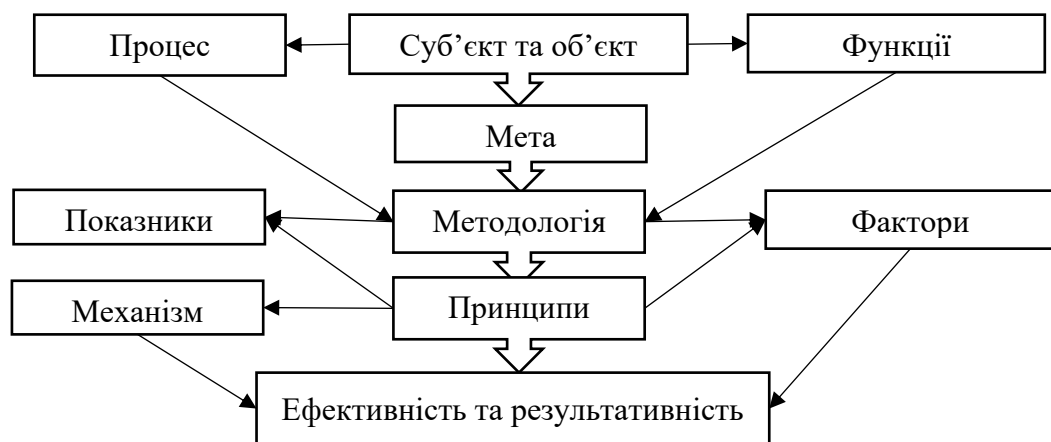


Рис. 1.4. Основні елементи управління конкурентоспроможністю підприємства. Джерело: складено автором на основі [10, 8].

Суб'єктом управління конкурентоспроможністю є керівництво організації, яке приймає рішення та формує стратегії, а об'єктом є сама конкурентоспроможність організації, яку потрібно підвищувати.

Кінцева мета управління конкурентоспроможністю організації полягає у підтриманні її економічної стійкості та здатності до стабільного розвитку в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Методологічні засади управління конкурентоспроможністю організації передбачають аналіз конкурентного середовища, формування стратегічних рішень і застосування сукупності методів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій. Такий підхід базується на оцінюванні сильних і слабких сторін підприємства та потенціалу конкурентів і охоплює вдосконалення

продукції, розвиток маркетингових інновацій, підвищення якості обслуговування та формування унікальної ціннісної пропозиції.

Принципи управління конкурентоспроможністю є системою базових орієнтирів, що визначають підходи до аналізу ринкової ситуації, розроблення конкурентних стратегій і організації внутрішніх управлінських процесів. До ключових принципів належать комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність, оптимальність, наукова обґрунтованість управлінських рішень і ранжування об'єктів управління [73].

До функціональних складових управління конкурентоспроможністю підприємства належать планування, організація, мотивація, контроль.

Механізм управління конкурентоспроможністю організації доцільно розглядати як систему взаємодіючих компонентів та інструментарію, спрямованих на посилення її конкурентних позицій шляхом комплексного використання основних управлінських функцій. Зазначений механізм охоплює такі етапи:

1. аналіз сукупності конкурентних факторів і сил, що справляють вплив на діяльність організації;
2. формування концептуальної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства;
3. оцінювання поточного рівня конкурентоспроможності організації на відповідному ринку;
4. розроблення стратегічних орієнтирів і планів діяльності;
5. упровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, зокрема шляхом удосконалення системи управління всіма структурними складовими організації;
6. здійснення контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень [42, 49].

Основні напрями функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства охоплюють такі складові:

1. зниження або нейтралізацію негативного впливу факторів, що зумовлюють погіршення рівня конкурентоспроможності;
2. розвиток наявних і створення нових конкурентних переваг підприємства;
3. забезпечення адаптивності управлінських рішень до динамічних умов конкурентного середовища конкретного ринку [8]

На рисунку 1.5 подано структурну схему системи управління конкурентоспроможністю підприємства та фактори зовнішнього середовища, що на неї впливають.

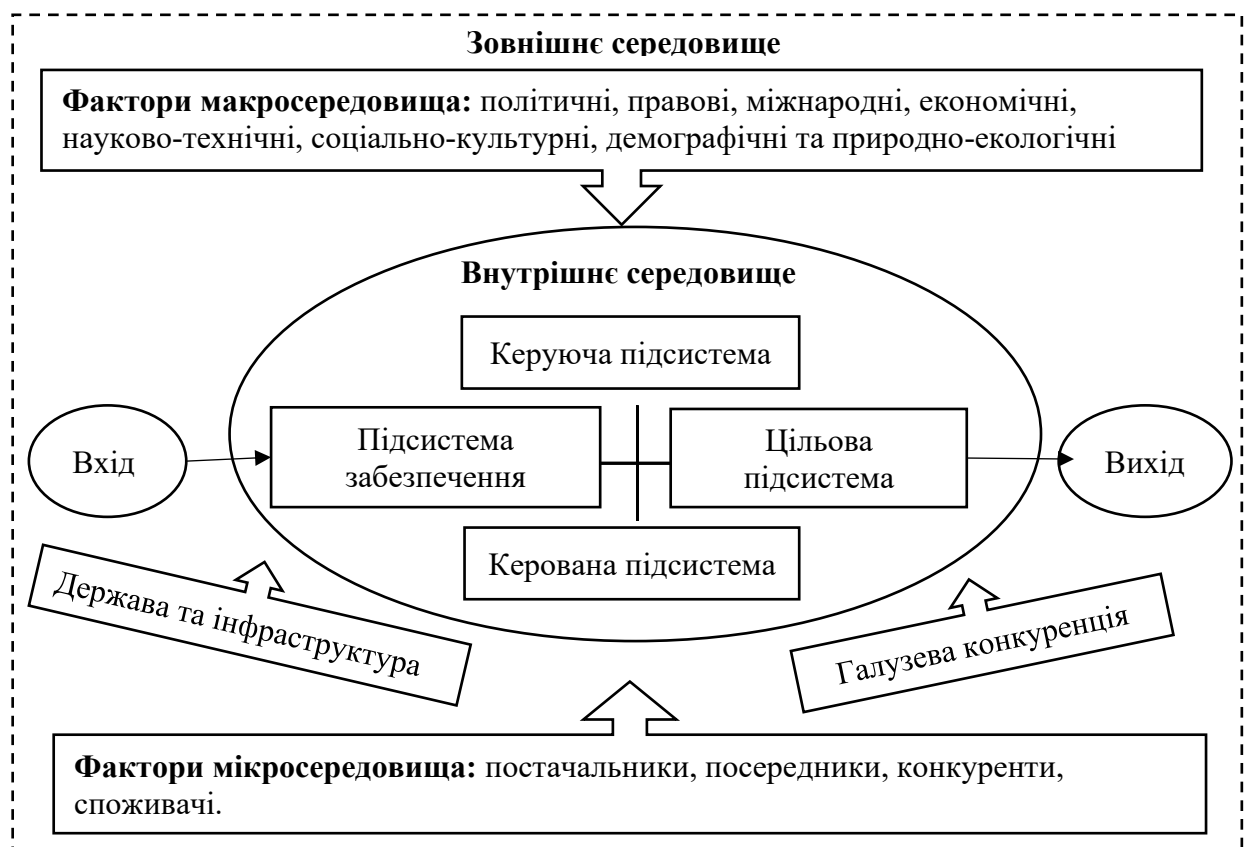


Рис. 1.5. Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємств, та фактори зовнішнього середовища, що на неї впливають.

Джерело: Складено автором на основі [8]

Зміна будь-якого елемента системи неминуче зумовлює трансформацію інших її компонентів. Довготривала конкурентна стійкість забезпечується раціональним використанням конкурентного потенціалу.

Незалежно від специфіки перетворення ресурсів у межах системи управління, кінцевий результат діяльності не може бути конкурентоспроможним за умови використання неконкурентоспроможних вхідних ресурсів.

Управління конкурентоспроможністю підприємства може здійснюватись на стратегічному, тактичному, операційному рівнях (табл. 1.4):

Таблиця 1.4

Управління конкурентоспроможністю підприємства за рівнями управління

Рівень управління	Зміст
Стратегічний рівень	Визначення місії, бачення, довгострокових цілей та конкурентних переваг підприємства. Розробка стратегії виходу на ринок, позиціонування, диверсифікації.
Тактичний (операційно-управлінський) рівень	Планування ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) для досягнення стратегічних цілей. Організація виробництва, логістики, збуту з метою підвищення ефективності.
Операційний (рівень окремих функціональних підсистем)	Управління конкретними відділами: маркетинг (ціноутворення, реклама), виробництво (якість, собівартість), R&D (інновації). Впровадження оперативних заходів для підтримки конкурентоспроможності продукції.

Джерело: Складено автором на основі [46].

Визначальною умовою формування конкурентоспроможності підприємства є ідентифікація сукупності чинників, вплив яких може як посилювати, так і послаблювати її рівень. Дослідження зазначених чинників дає змогу виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства та його ключових конкурентів, а також окреслити пріоритетні напрями розроблення заходів щодо посилення конкурентних позицій.

Класифікація факторів конкурентоспроможності на зовнішні і внутрішні зображена на рис. 1.6:



Рисунок 1.6. Види факторів, що впливають на конкурентоспроможність організації.

Джерело: систематизовано автором на основі [61, 59].

Підприємству необхідно ідентифікувати ті фактори господарської діяльності (природні, трудові, фінансові ресурси), за якими воно має кращу забезпеченість у порівнянні з конкурентами. Важливого значення набуває висока адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, що передбачає спроможність до впровадження інновацій, диверсифікації діяльності, подолання вхідних і вихідних бар'єрів, а також розширення ємності ринку.

Конкурентоспроможність організації забезпечується її конкурентними перевагами. Конкурентна перевага – це унікальна характеристика компанії, продукту чи послуги, яка робить її кращою за конкурентів на ринку.

Конкурентні переваги організації та її продукції можна розглядати як їх фактори конкурентоспроможності. Виділяють такі основні групи конкурентних переваг: цінові та нецінові.

Науковець Вербицька Л. В. пропонує класифікацію конкурентних переваг, поділяючи їх на зовнішні та внутрішні. Спробуємо докладніше відобразити таку класифікацію у таблиці 1.5: Продовження таблиці 1.5

Таблиця 1.5

Види конкурентних переваг організації

Вид	Характеристика
Зовнішні переваги	
Ціна	Ринкова сила підприємства, рівень цін та можливості їх коригування.
Додаткові витрати споживача	Витрати споживача (час, гроші, фізичні зусилля) на експлуатацію продукції після покупки.
Збут та місце продажу	Обсяги реалізації, способи та канали розподілу продукції.
Умови угод	Система знижок і бонусів; надання подарунків; можливість відтермінування платежу; варіативність способів оплати; опція попереднього бронювання; гарантійні зобов'язання; забезпечення доступу до адміністративних ресурсів..
Імідж та бренд	Уявлення споживачів про підприємство та його товар, рівень його популярності.
Сервіс	Якість і спектр сервісних послуг, які пропонує підприємство (доставка, обслуговування, підтримка, додаткові послуги).
Комунікації та реклама	Засоби та канали передачі інформації про продукти та підприємство, наявність і ефективність комунікаційних зв'язків, якість реклами та просування.
Якість та унікальність	Якісні характеристики товару/послуги за оцінками споживачів.
Внутрішні переваги	
Виробництво	Рівень виробничих витрат, забезпечення та доступ до ресурсів, продуктивність праці, ефективність використання основних фондів.
Кваліфікація	Професійність персоналу, рівень умінь, майстерність, активність та готовність до нововведень.
Управління	Результативність мотиваційної системи, якість управлінських процесів, ефективність контролю та організації діяльності.
Інновації	Рівень впровадження інновацій, застосування нових технологій, методів роботи та «ноу-хау».
Технологія	Адаптивність технологічних процесів, використання сучасних науково-технічних розробок і рівень технологічної оснащеності.
Організація	Гнучкість організаційної структури, узгодженість управлінських механізмів.
Економіка	Фінансова стійкість підприємства, рентабельність, ліквідність, доступ до фінансових ресурсів і здатність ефективно ними розпоряджатися.

Джерело: Складено автором на основі [13, с. 22].

Факторами стійкості конкурентних переваг є ресурси, що є унікальними для компанії, створюють цінність для клієнта, але конкурентам важко їх скопіювати. Цінність будь-якого ресурсу організації визначається його здатністю формувати корисність для клієнта. Вона може створюватися безпосередньо завдяки удосконаленням технологіям, вищій якості обслуговування, диференціації бренда або доступності продукту. Окремі ресурси створюють цінність опосередковано. Зокрема, системи управління витратами не мають прямої корисності для клієнтів, проте трансформуються у споживчу вигоду через зниження цін або розширення пропозиції. Для формування стійкої конкурентної переваги ресурс має забезпечувати відчутні відмінності між пропозицією компанії та її конкурентів.

Позиції підприємства на ринку значною мірою залежать від змісту, результативності та довготривалості його конкурентних переваг. У загальному трактуванні процес їх створення полягає у пристосуванні системи управління до трансформацій конкурентного середовища, що забезпечує можливість своєчасного й аргументованого визначення пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства [33]. Технологія формування конкурентних переваг розглядається як комплекс маркетингових засобів і механізмів їх практичного застосування, орієнтованих на забезпечення ефективного ринкового позиціонування суб'єкта господарювання.

Управління конкурентоспроможністю можна представити у вигляді наступного процесу управлінської діяльності (рис. 1.7):



Рисунок 1.7. Етапи процесу управління конкурентоспроможністю організації. Джерело: Створено автором на основі [10].

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає послідовність взаємопов'язаних управлінських дій, серед яких ключовими є постійний моніторинг конкурентного середовища та дослідження ринкової ситуації в галузі, всебічне оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства і його основних конкурентів, визначення власної конкурентної

позиції, розроблення концептуальних засад і стратегії управління конкурентоспроможністю, а також планування, організація, практична реалізація обраної конкурентної стратегії та контроль за результатами її виконання.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності передбачає систему внутрішніх дій, які спрямовані на створення, зміцнення та підтримання унікальних переваг підприємства. Натомість стратегія конкурентного позиціонування визначає, яким чином ці переваги подаються на ринку, формуючи сприйняття компанії та її місце у свідомості споживачів.

Традиційно конкурентні стратегії організації поділяють на стратегії досягнення конкурентних переваг та стратегії поведінки у конкурентній боротьбі (рис. 1.8):

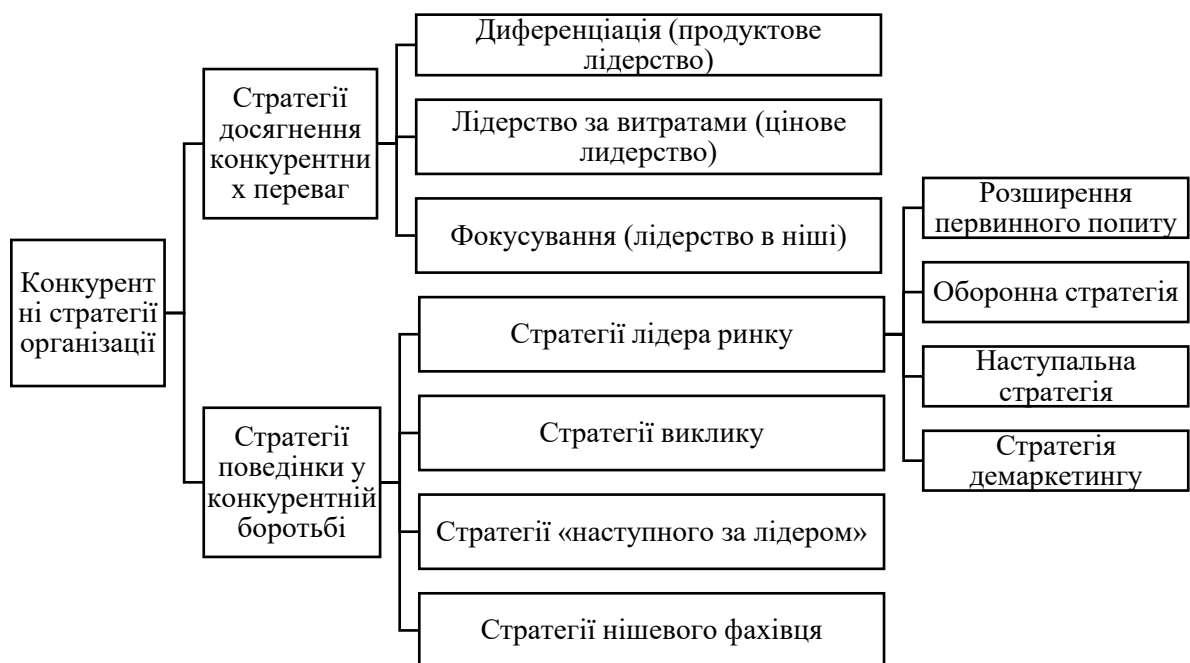


Рис. 1.8. Конкурентні стратегії організації.

Джерело: складено автором на основі [19].

Конкурентна стратегія – загальний напрям дій підприємства, спрямований на забезпечення переваги над конкурентами шляхом вибору способу конкуренції.

Виокремлюють декілька видів конкурентної поведінки:

- орієнтація на стабільність становища на ринку завдяки високій якості продукції та вдалому вибору ринкового сегмента;

- прагнення забезпечити відповідність своїх товарів тим стандартам, які вже сформовані та підтримуються конкурентами;
- наслідування провідних конкурентів за технологіями, організацією виробництва, продуктом, сервісом і впровадженням передових практик;
- визнання того, що вирішальним чинником успіху є не лише виробнича, а й управлінська функція: результати все більше залежать від підвищення кваліфікації персоналу та ефективності системи управління підприємством, у тому числі маркетингової;
- орієнтація на найжорсткіші вимоги забезпечення конкурентоспроможності;
- спрямування на інноваційність, залучення до співпраці постачальників і посередників високого рівня – це, як правило, підприємства-лідери [16, 23].

Для досягнення успіху в конкурентному середовищі компанії необхідно забезпечити вміння концентрувати ресурси на пріоритетних напрямках і здійснювати результативні дії. Окрім того, використання всіх можливостей для захоплення ініціативи, гнучкого маневрування наявними ресурсами та досягнення визначених цілей сприяє адаптивному плануванню діяльності з урахуванням змін ринкової кон'юнктури й поведінки конкурентів.

З огляду на це, можна окреслити комплекс заходів, спрямованих на те, щоб підприємство могло ефективніше задовольняти потреби ринку, випереджати конкурентів і забезпечувати стійке зростання. Основні способи та методи можна систематизувати за кількома напрямками (табл. 1.6):

Таблиця 1.6

Підходи та методи щодо підвищення конкурентоспроможності організації

Напрямок	Способи та методи	Приклади
1. Стратегічні підходи	Диверсифікація	Розширення асортименту, створення унікального продукту з використанням нових технологій.
	Фокусування на певному сегменті	Спеціалізація на вузькій ніші з унікальною пропозицією.
	Лідерство за витратами	Зниження собівартості через оптимізацію процесів.

Продовження таблиці 1.6

Напрямок	Способи та методи	Приклади
2. Операційні та виробничі методи	Оптимізація виробництва	Lean, автоматизація, усунення втрат, зростання продуктивності.
	Підвищення якості	Сертифікація, стандартизація, контроль якості.
	Покращення логістики	Скорочення часу доставки, оптимізація ланцюгів постачання.
3. Маркетингові методи	Брендинг	Формування іміджу, підвищення впізнаваності.
	Цінова стратегія	Гнучке ціноутворення, акції, знижки.
	Розвиток каналів збуту	Онлайн-продажі, франчайзинг, партнерські мережі.
4. Технологічні методи	Цифровізація	Впровадження ERP, CRM, аналітики, автоматизація.
	R&D (дослідження та розробки)	Створення інноваційних продуктів або поліпшення існуючих.
	Сучасні маркетингові технології	Big data, таргетинг.
5. Організаційно-управлінські методи	Оптимізація оргструктури	Скорочення зайвих рівнів, чіткі процеси та відповідальність.
	Розвиток персоналу	Навчання, мотивація, корпоративна культура.
	Управління знаннями	Акумуляція досвіду, інтелектуального капіталу.
6. Фінансові методи	Оптимізація витрат	Контроль собівартості, зменшення непродуктивних витрат.
	Інвестиції в розвиток	Сучасне обладнання, R&D, цифрові рішення.
	Диверсифікація фінансування	Партнерства, кредити, інвестиції.

Джерело: складено автором.

Конкурентоспроможність підвищується комплексом стратегічних, операційних, технологічних, маркетингових і фінансових рішень, які адаптуються до конкретної організації та її ринку. Конкурентоспроможність виступає ключовою умовою забезпечення належної прибутковості підприємства у довгостроковій перспективі. Важливо зазначити, що підвищення рівня конкурентоспроможності є невід’ємною складовою загальної системи менеджменту.

Отже, система управління конкурентоспроможністю організації є комплексним, багаторівневим та динамічним механізмом, спрямованим на формування, розвиток і підтримання конкурентних переваг. Її функціонування ґрунтується на чіткому визначенні цілей, ролей суб’єкта й об’єкта управління,

застосуванні обґрунтованої методології та дотриманні принципів системності, комплексності, адаптивності й безперервності. У сукупності ці елементи забезпечують узгодженість управлінських рішень і створюють основу для ефективного реагування на виклики ринкового середовища. Механізм управління конкурентоспроможністю, представлений як взаємозв'язана сукупність аналітичних, стратегічних і контрольних процедур, визначає логіку руху системи від аналізу ринку до реалізації конкурентних стратегій і оцінювання результатів. Конкурентоспроможність формується під впливом широкого спектра детермінант, серед яких ресурси підприємства, його кадровий потенціал, технологічний розвиток, ринкова інфраструктура, державне регулювання, поведінка конкурентів і зміни в уподобаннях споживачів. Ідентифікація та оцінка цих факторів дають змогу визначити сильні та слабкі сторони організації, а також обґрунтувати напрями посилення її конкурентних переваг. Ключовим елементом виступає здатність підприємства формувати унікальні ресурси й компетенції, що створюють цінність для споживачів і є важкими для відтворення конкурентами.

1.3 Методичні підходи щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності організацій

У сучасних умовах динамічних ринкових змін визначення рівня конкурентоспроможності організації потребує застосування обґрунтованих методичних підходів, що забезпечують об'єктивність і комплексність оцінювання, та здатних відображати як внутрішні можливості, так і зовнішні впливи.

Мета оцінки конкурентоспроможності — визначити, наскільки ефективно підприємство може перевершити конкурентів на ринку, ідентифікуючи свої сильні та слабкі сторони, щоб розробити стратегії для

посилення позицій, збільшення прибутків та задоволення потреб споживачів краще, ніж конкуренти

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства здійснюється за різними підходами, що відрізняються природою використовуваної інформації, формою подання результатів, широтою охоплення діяльності та можливістю подальшого застосування у процесі прийняття рішень. Класифікація основних груп методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства відображена в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Групи методів оцінки конкурентоспроможності організації

Ознака	Групи методів
За підходом до проведення оцінки	Якісні та кількісні методики
За формою подання результатів	Матричні, графічні та індексні підходи
За рівнем охоплення аспектів діяльності	Спеціалізовані та комплексні методи
За здатністю підтримувати управлінські рішення	Методи для поточних і стратегічних рішень
За джерелами формування інф. бази	Критеріальні та експертні підходи
З огляду на об'єкт аналізу	Методи оцінювання конкурентоспроможності персоналу, продукції та підприємства
Залежно від конкретної мети оцінки	Визначення позицій у групі, аналіз їх змін, ідентифікація конкурентних переваг

Джерело: складено автором на основі [45].

Залежно від характеру інформації розрізняють кількісні та якісні підходи до оцінювання конкурентоспроможності. Кількісні ґрунтуються на числових даних і забезпечують відносно об'єктивні результати за наявності достатньої статистичної бази, зокрема через розрахунок фінансових показників, ринкової частки та інших вимірюваних параметрів. Якісні методи, на відміну від них, враховують описові характеристики, що не піддаються прямій формалізації, зокрема репутацію, якість управління та рівень взаємодії з клієнтами. У міжнародній практиці також застосовуються критеріальні методики, засновані на абсолютних значеннях показників, і експертні підходи, які відзначаються гнучкістю, але містять ризик суб'єктивізму.

За формою подання результатів використовують матричні, індексні та графічні інструменти. Матричні підходи дають змогу оцінювати конкурентну

позицію підприємства шляхом зіставлення кількох взаємопов'язаних параметрів і є доцільними для стратегічного аналізу. Індексні методики узагальнюють інформацію у вигляді інтегральних показників, тоді як графічні форми підвищують наочність інтерпретації результатів.

За функціональною спрямованістю аналіз може бути зосереджений на ринкових позиціях підприємства, ефективності менеджменту або фінансово-економічних результатах. Відповідно застосовуються моделі конкурентних сил, експертні та ситуаційні методи, а також фінансова діагностика, що базується на оцінюванні прибутковості, ліквідності та стабільності діяльності.

За широтою охоплення діяльності виокремлюють спеціальні та комплексні методики. Перші орієнтовані на аналіз окремих складових потенціалу, тоді як комплексні дозволяють сформувати інтегральне уявлення про загальний рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом поєднання характеристик продукції, ринкової активності та внутрішніх можливостей.

Окремим критерієм класифікації є здатність методів підтримувати ухвалення управлінських рішень. Поточні підходи фіксують стан конкурентоспроможності на певний момент часу, тоді як стратегічні методики дають змогу визначати перспективні напрями її підвищення.

В той же час, науковці Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г наголосили на наступній класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємства за такими ознаками:

- методи, що відображають ринкову позицію підприємства;
- методи, які характеризують рівень менеджменту;
- методи, спрямовані на оцінювання фінансово-економічних результатів діяльності підприємства [10].

Приклади методів оцінки конкурентоспроможності організації наведені у таблиці 1.8.

Приклади методів оцінки конкурентоспроможності організації

Група методів	Методи
Матричні	Матриця БКГ; модель І. Ансоффа; матриця McKinsey; стратегічні матриці М. Портера; модель ADL; підхід А. Томпсона і Р. Стрікланда; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; STEP- та STEEPV-аналіз
Графічні	Багатокутник і радар конкурентоспроможності; профільний метод; підхід, що враховує етапи життєвого циклу; карта стратегічних груп; аналіз кривої досвіду; методи, засновані на функціях бажаності; семантичний диференціал; метод конкурентних стратегій Ж.-Ж. Ламбена; побудова карти конкурентного простору
Індексні	Методи аналізу конкурентних переваг; підхід на основі концепції ефективної конкуренції; інтегральні моделі; Європейська модель бізнес-досконалості; англійська ВІМ-методика; методи оцінки конкурентоспроможності продукції (рейтингові, за обсягами збуту, диференційовані, на основі корисності)
Аналітичні	Показник концентрації CR4; індекс Херфіндаля–Хіршмана; індекс Розенблюда; метод різниць; метод ранжування; бальна оцінка; модель «ідеальної точки»
Комплексні	Таксономічний підхід; метод радара; методики, що враховують поєднання детермінантів «національного ромба» та стратегічного потенціалу; бенчмаркінг

Джерело: складено автором на основі [74, 45].

Одним із поширених напрямів оцінювання конкурентоспроможності є застосування положень теорії міжнародного поділу праці та концепції порівняльних переваг, у межах яких вона пов'язується з нижчими витратами виробництва або кращими фінансовими результатами порівняно з конкурентами. Критеріями слугують показники витрат, обсягу продажу, частки ринку, прибутковості та рентабельності, що забезпечує простоту й оперативність порівняльного аналізу. Водночас такі підходи відображають лише підсумкові результати діяльності, мають статичний характер і не враховують динаміку формування конкурентних переваг та особливості взаємодії підприємства з ринком, що обмежує їхню придатність для стратегічних оцінок.

Іншим традиційним напрямом є підхід, заснований на концепції рівноваги фірми й галузі та теорії факторів виробництва, відповідно до якого конкурентоспроможність визначається перевагами у використанні ресурсів, зокрема через нижчі витрати на капітал, обладнання чи оплату праці. Попри

можливість врахування умов функціонування підприємств, цей метод значною мірою абстрагується від ринкової поведінки, інноваційності та адаптивності, а також спирається на припущення досконалої конкуренції, що рідко відповідає реальним ринковим умовам.

Потенційні індикатори конкурентоспроможності подано в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Індикатори конкурентоспроможності підприємства

Група	Індикатори конкурентоспроможності	Вагомість індикаторів (усього 100)	Діапазон оцінок конкурентоспроможності		
			Низька	Середня	Висока
Результати	Відносна частка ринку	20	Менше 1/3 частки лідера	Понад 1/3 частки лідера	Лідер
	Відомість, імідж	10	Відсутній	Імідж розмитий	Сильний імідж
Конкурентоспроможність продукції	Витрати	40	Вищі, ніж у прямого конкурента	На рівні прямого конкурента	Нижчі, ніж у прямих конкурентів
	Відмінні властивості	7	Товар типу «як у всіх»	Товар слабо диференційований	Унікальна пропозиція
	Ступінь освоєння технології	8	Освоюється з труднощами	Освоюється легко	Повністю освоєна
	Метод збуту	15	Посередники не контролюють ся	Посередники контролюють ся	Прямі продажі

Джерело: складено автором на основі [16].

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є складним багатоаспектним процесом, що поєднує аналітичні, стратегічні та прогнозні процедури. Його зміст полягає у послідовній реалізації взаємопов'язаних етапів, які забезпечують комплексне дослідження ринкового становища підприємства, рівня привабливості його продукції та можливостей зміцнення конкурентних позицій.

Процес аналізу конкурентоспроможності підприємства зображений на рисунку 1.9:



Рисунок 1.9. Процес аналізу конкурентоспроможності підприємства.

Джерело: складено автором на основі [60].

Першим етапом оцінювання конкурентоспроможності є визначення мети аналізу, яка задає методологічні орієнтири всього процесу та дозволяє уточнити об'єкт, предмет і глибину дослідження. Мета може полягати у визначенні загального рівня конкурентоспроможності підприємства у порівнянні з конкурентами, виявленні резервів підвищення ефективності або обґрунтуванні конкурентної стратегії. Чітке формулювання мети забезпечує коректний добір методів та інструментів оцінювання.

Наступним етапом є аналіз ринку, що передбачає дослідження мікросередовища підприємства, зокрема ємності та структури ринку, динаміки попиту, темпів зростання сегментів, бар'єрів входу й виходу. Особлива увага приділяється чинникам, які визначають інтенсивність

конкуренції та стратегічні тенденції розвитку галузі, що створює основу для зіставлення можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища. Здійснюється аналіз конкурентів, який охоплює вивчення їх ринкових позицій, стратегій, цінової політики, продуктових ліній, каналів збуту, фінансової стійкості та інноваційної активності. Метою цього етапу є виявлення сильних і слабких сторін конкурентів та оцінювання власної позиції підприємства на ринку. Одночасно аналізуються потреби й поведінка споживачів з метою визначення ключових параметрів продукції, що формують споживчу цінність.

Подальшим етапом є формування системи критеріїв оцінювання конкурентоспроможності продукції, які охоплюють цінові, якісні, сервісні, комерційні та нормативні параметри. Також це передбачає опис характеристик продукції підприємства та його конкурентів відповідно до обраних критеріїв і безпосереднє порівняння їх параметрів. Це дозволяє оцінити відповідність продукції ринковим вимогам і очікуванням споживачів, а також визначити рівень її конкурентоспроможності.

Найчастіше розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності продукції ($K_{\text{ІКП}}$) здійснюють за формулою (1.1):

$$K_{\text{ІКП}} = I_{\text{тп}} / I_{\text{еп}} \quad (1.1)$$

де ($I_{\text{тп}}$) – індекс якісних параметрів (індекс якості);

($I_{\text{еп}}$) – індекс економічних параметрів (індекс цін).

Оцінка результативності діяльності підприємства є наступним важливим кроком. Вона передбачає збір інформації про фінансові, виробничі, маркетингові та організаційні показники як підприємства, так і конкурентів. Оцінюються рентабельність, ефективність використання ресурсів, динаміка продажів, інноваційна активність, рівень управління персоналом, маркетингова ефективність. Це забезпечує можливість зіставити конкурентоспроможність продукції не лише у вузькому товарному контексті, а й у ширшій площині загальної конкурентної сили підприємства.

У дослідженні науковців Іванова Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М. запропоновано узагальнений підхід до визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, який передбачає одночасне врахування чинників внутрішнього розвитку та впливів зовнішнього середовища. Автор розглядає конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства як взаємопов'язані категорії, що формують основу відповідної оцінки. У межах цієї концепції виділено ключові блоки параметрів, за допомогою яких здійснюється аналіз конкурентних позицій суб'єкта господарювання (рис. 1.10). Перший блок характеризує переваги продукції та її відповідність потребам споживачів і витратам, які вони готові понести. Другий пов'язаний з інтенсивністю та особливостями ринкової поведінки підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Третій охоплює внутрішній потенціал підприємства, що визначається наявними ресурсами і якістю їх використання [33].

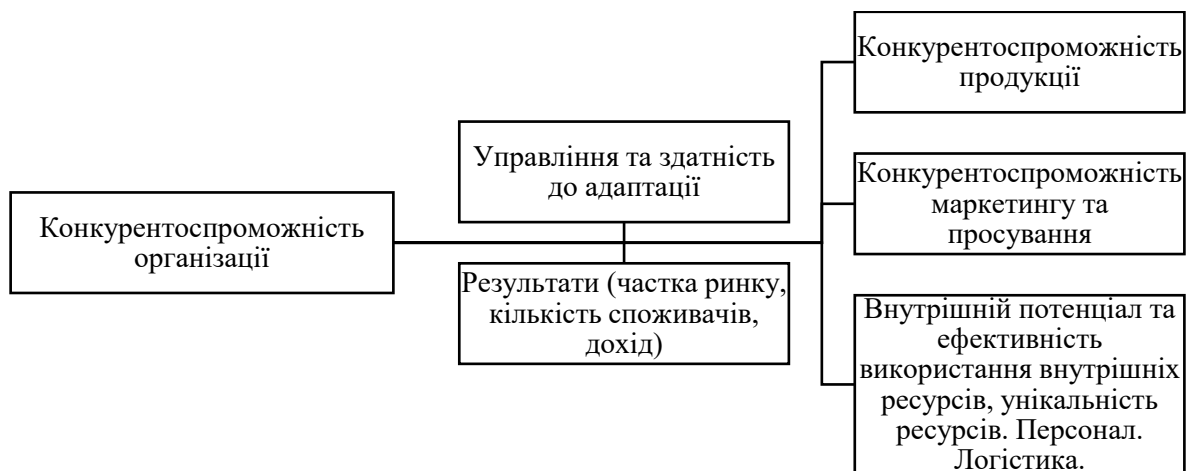


Рисунок 1.10. Складові конкурентоспроможності організації.

Джерело: складено автором на основі [33].

Згодом відбувається вибір критеріїв інтегральної оцінки, що дозволяє перейти від часткових характеристик до комплексного вимірювання конкурентної сили підприємства. Ці критерії можуть включати оцінювання відносно середнього рівня ринку, порівняння з найкращим показником серед конкурентів або з умовним еталонним значенням. Такий підхід робить

результати оцінювання більш наочними та сприяє формуванню точного уявлення про місце підприємства в ринковому середовищі.

Зазвичай використовується розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності організації (K_{INT}) за наступною формулою (1.2):

$$K_{\text{INT}} = \sum_{i=1}^n w_i \times k_i \quad (1.2)$$

Де: w_i – нормалізований (відносний) показник

k_i – вага показника (сума всіх ваг = 1)

Наприкінці може застосовуватись SWOT-аналіз, який систематизує інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, а також про зовнішні можливості та загрози. Цей інструмент дозволяє визначити стратегічні напрями розвитку, сформулювати заходи щодо підвищення конкурентного потенціалу, покращення якості продукції, оптимізації цінової політики та удосконалення взаємодії з ринком. На основі отриманих даних визначаються резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства та розробляються шляхи їх ефективної реалізації, що стає основою для формування дієвої конкурентної стратегії.

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності організації формують основу для комплексного аналізу її ринкових позицій і внутрішнього потенціалу. Поєднання різних методів оцінювання дозволяє отримати об'єктивне уявлення про стан організації в конкурентному середовищі, виявити чинники формування та розвитку конкурентних переваг, ідентифікувати сильні й слабкі сторони та оцінити можливості зміцнення ринкових позицій

Отже, було сформовано теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю організації, що дало змогу розкрити економічну сутність конкуренції, уточнити зміст поняття конкурентоспроможності та обґрунтувати підходи до її оцінювання. Встановлено, що конкурентоспроможність є відносною характеристикою, яка відображає

здатність підприємства створювати цінність для споживача, утримувати стійкі ринкові позиції та ефективно функціонувати в умовах мінливої кон'юнктури. Дослідження системи управління конкурентоспроможністю підтвердило її комплексний характер і залежність від стратегічних орієнтирів розвитку, формування конкурентних переваг та узгодженого застосування функцій менеджменту. Обґрунтовано, що визначальну роль у забезпеченні конкурентних позицій відіграють унікальні ресурси й компетенції, які формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Аналіз методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності засвідчив доцільність використання комплексних методик, що поєднують оцінку ринкової активності, якості продукції та внутрішнього потенціалу підприємства. Узагальнення результатів підтверджує, що ефективне управління конкурентоспроможністю потребує стратегічної орієнтації, системного підходу та відповідного аналітичного інструментарію, що створює наукову основу для подальшого практичного аналізу й розроблення рекомендацій щодо її підвищення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПНЗ «НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватний навчальний заклад «Навчальний центр» – заснований в грудні 1995 року. Це багатoproфільний приватний навчальний заклад в Україні, який пропонує навчання за різноманітними напрямками професійної освіти. Спеціалізація закладу – професійна освіта. ПНЗ «Навчальний центр» пропонує найвищий рівень якості навчання, сервісу, організації навчального процесу.

Місія організації – це підготовка кваліфікованих робітників, конкурентоспроможних на ринку праці, шляхом надання професій, спеціальностей та підвищення кваліфікації, відповідно до інтересів громадян та потреб економіки країни, забезпечуючи реалізацію права на професійне навчання. А також, надання доступної та якісної освіти для розвитку власного бізнесу в Україні.

Мета організації – забезпечити здобуття громадянами професій, перепідготовка та підвищення кваліфікації, та надати якісну освіту для компетентних фахівців (менеджерів, лідерів, підприємців), що володіють системним баченням бізнесу, стратегічним мисленням та практичними навичками для роботи в динамічному середовищі, розвинути їхні лідерські якості, навчити ефективно управляти командами та ресурсами, вирішувати складні задачі і створювати інноваційні рішення, а також сприяти особистісному розвитку й побудові кар'єри чи започаткуванню власної справи, формуючи відповідальних та проактивних учасників економічного життя.

Професійна освіта – це цілеспрямований процес набуття знань, умінь і навичок для здобуття кваліфікації за певною професією, що забезпечує

конкурентоспроможність на ринку праці. Її основні форми включають навчання у професійних закладах (училищах, коледжах), навчання на курсах підвищення кваліфікації, а також навчання на виробництві. Така освіта є складовою системи освіти України і може здобуватися як підлітками, так і дорослими, які прагнуть підвищити кваліфікацію або змінити професію.

Таблиця 2.1

Основні відомості про компанію ПНЗ «НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР»

Зміст необхідних відомостей	Інформація
Повна назва підприємства	ПРИВАТНИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР»
Основний вид діяльності	85.32 Професійна освіта
Організаційно-правова форма	Приватна організація (установа)
Форма власності	Приватна

Джерело: складено автором на основі даних статуту підприємства.

Компанія має лінійну організаційну структуру без філій, представництв та відокремлених структурних підрозділів. Організаційна структура підприємства наведена на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ПНЗ «Навчальний центр».

Джерело: складено автором.

Управління здійснює директор підприємства. Організаційна структура управління навчальним процесом представлена висококваліфікованими фахівцями – адміністраторами, менеджерами та методистами, які мають значний досвід у сфері освітнього менеджменту та організації навчальної діяльності.

Навчання у ПНЗ «Навчальний центр» організоване у вигляді навчальних курсів тривалістю 1-3 місяців (в середньому). Освітній центр надає можливість здобуття знань у формі групового та індивідуального навчання, а також очного (в аудиторіях) та дистанційного (онлайн) навчання. Також передбачені різні форми проведення занять, а саме: лекції, практичні заняття, майстер-класи, тренінги, ділові та рольові ігри, семінари (рис 2.2).



Рис. 2.2. Форми проведення занять ПНЗ «Навчальний центр».

Джерело: складено автором.

У ПНЗ «Навчальний центр» багато курсів мають кілька етапів (або рівнів) навчання, які дають змогу підібрати програму навчання на будь-який

смак та отримати кваліфікацію від базового рівня до професійного. Етапи позначаються в описі курсу цифрами, наприклад: 1 рівень, 2 рівень, 1+2 рівні.

Гнучкий час навчання надає можливість обирати як денний час навчання, так і вечірній. Також є можливість навчатися у суботу. Гнучкий графік навчання надає можливість слухачам займатися у зручний для них час.

До ключових переваг ПНЗ «Навчальний центр» належать:

- понад 33-річний досвід роботи в освітній сфері;
- зручне територіальне розташування закладу;
- команда з понад 50 кваліфікованих викладачів, педагогів-практиків, які мають великий практичний досвід з дисциплін, що викладаються.
- доступна вартість навчання та гнучка система знижок;
- гарантований розклад занять на навчальний рік;
- різноманітність форм навчання (очна, дистанційна, індивідуальна);
- зручний графік занять, орієнтований на потреби слухачів;
- можливість подальшого працевлаштування;
- доступ до електронних навчальних матеріалів, бібліотеки ресурсів та особистого кабінету слухача;
- створення під час навчання портфоліо або дипломного проєкту з можливістю подальшої презентації роботодавцям;
- безкоштовний доступ до wi-fi на території закладу.

Комплексність запропонованих підходів до організації навчального процесу свідчить про високий рівень навчального середовища та орієнтацію закладу на потреби споживача освітніх послуг.

Для визначення стійкості конкурентних переваг ПНЗ «Навчальний центр», пропонуємо оцінити їх за моделлю VRIO-аналізу (табл. 2.2). потрібен VRIO-аналізу дозволяє оцінити, які внутрішні ресурси та компетенції організації здатні забезпечити стійку конкурентну перевагу. Він дозволяє визначити, чи є ресурс цінним, рідкісним, важким для імітації та ефективно організованим. Такий аналіз допомагає зрозуміти, на яких сильних сторонах

варто будувати стратегію, які ресурси потребують розвитку, а які не мають значного впливу на конкурентоспроможність.

Таблиця 2.2

VRIO – аналіз внутрішніх ресурсів ПНЗ «Навчальний центр»

Ресурс	V (цінність)	R (рідкість)	I (складність копіювання)	O (підтримка організації)	Оцінка
Сильні викладачі	Так	Частково	Частково	Так	Переважно стійка конкурентна перевага
Навчальні програми	Так	Частково	Частково	Так	Переважно стійка конкурентна перевага
Бренд і репутація	Так	Так	Так	Так	Стойка перевага
CRM та маркетинг-система	Так	Так	Так	Так	Стойка перевага
Матеріальна база	Так	Ні	Ні	Так	Нестійка перевага

Джерело: систематизовано автором.

Проведений VRIO-аналіз внутрішніх ресурсів свідчить про наявність у організації як нестійких, так і стійких конкурентних переваг. До нестійких переваг належать сильні викладачі та навчальні програми, CRM-система; оскільки, незважаючи на їх високу цінність, вони лише частково є рідкісними та складними для копіювання. Водночас бренд і репутація формують стійку конкурентну перевагу, оскільки відповідають усім критеріям моделі VRIO. Матеріальна база створює переважно стійку конкурентну перевагу, адже поєднує цінність із готовністю організації підтримувати її у довгостроковій перспективі. Загалом отримані результати дають змогу визначити ключові внутрішні ресурси, на які варто спиратися у формуванні стратегії розвитку, та окреслити напрями, що потребують удосконалення для посилення конкурентоспроможності ПНЗ «Навчальний центр».

Проведемо аналіз динаміки фінансових показників підприємства протягом 2020 - 2024 років на основі даних внутрішньої управлінської та фінансової звітності підприємства. Результати надані в таблиці 2.3.

Фінансові показники діяльності ПНЗ «Навчальний центр»
за 2020-2024 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. до 2023 р.	
						Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Сума поточних витрат, тис грн	3042	4226	2642	6405	5327	-1077	-16,831
Дохід, тис грн	3552	4384	3804	6841	6421	-420	-6,1395
Чистий прибуток, тис грн	511	158	1162	436	1093	657	150,688
EBITDA, тис грн	562	174	1278	480	1213	734	153

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Як видно з динаміки фінансових показників підприємства у 2024 році, ПНЗ «Навчальний центр» продемонстрував позитивні результати, а саме: доходи зросли на до 6421 тис грн порівняно з 2023 роком. EBITDA збільшилась до 1213 тис грн.

Проте, з динаміки видно, що у 2022 році доходи підприємства зменшились на 13,23%, порівняючи з доходами у 2021 році, що пояснюється впливом на бізнес військових дій на початку війни. Але прибуток у той самий час виріс, тому що конкуренція спала.

Дані таблиці засвідчують, що у 2023 році ПНЗ «Навчальний центр» зберіг стійке зростання всіх основних фінансових показників у порівнянні з 2022 роком, а в 2024 році дохід впав на 6,14% .

Можемо зробити висновок, що на протязі останніх 5 років (з 2020 до 2024 р.) підприємство є прибутковим. Прибуток, як і виручка, не є однаковими протягом кожного року. На основі даних таблиці 2.3, Спробуємо побудувати динаміку ключових фінансових показників (рис. 2.3).

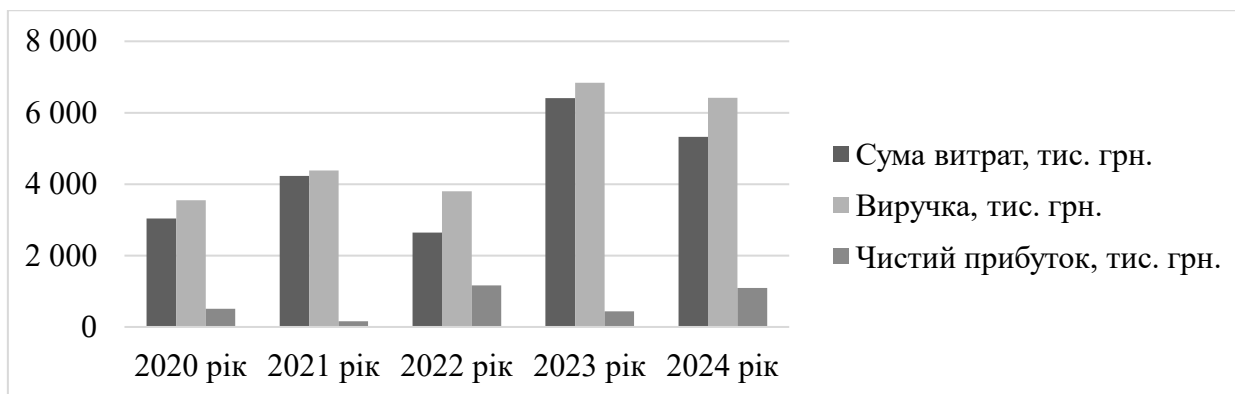


Рис. 2.3. Фінансові показники діяльності ПНЗ «Навчальний центр» за 2020–2024 роки. Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Ми можемо спостерігати щорічне поступове підвищення сумарних витрат підприємства, що особливо помітно в результатах 2023 року, що спричинене подовженням економічної кризи в країні. Інфляція, негативна зміна курсу валют, підвищення цін на майже усі продукти та послуги, включаючи вартість оренди, спричиняє помітне збільшення постійних витрат підприємства.

В 2022 році ми спостерігаємо найнижчі витрати підприємства, адже під час початку воєнної кризи в Україні підприємство на кілька місяців призупинило свою роботу. Також в 2022 році для усіх підприємств в Києві діяли державні пільги, що значно зменшили витрати підприємств, і дали змогу їм фінансово вистояти протягом першого року повномасштабного вторгнення.

У 2024 році спостерігається помітне скорочення суми поточних витрат порівняно з попереднім роком. Зменшення витрат відбулося насамперед за рахунок статей: оренда приміщень та комунальних послуг, фонд оплати праці, витрати на ремонт та низка інших операційних статей. Таке скорочення свідчить про впровадження заходів, спрямованих на раціоналізацію витрат і підвищення економічної стійкості підприємства.

Разом з тим у 2024 році зафіксовано незначне зменшення виручки. Попри це, фінансовий результат діяльності підприємства істотно покращився. Чистий прибуток зріс більш ніж удвічі порівняно з 2023 роком, що є наслідком значного зниження витрат та підвищення ефективності використання

ресурсів. Зростання прибутковості відбулося на тлі загального зниження обсягів доходів, що підкреслює результативність управлінських рішень щодо оптимізації витратної частини.

П'ятирічна тенденція залучення студентів зображена на рисунку 2.4:

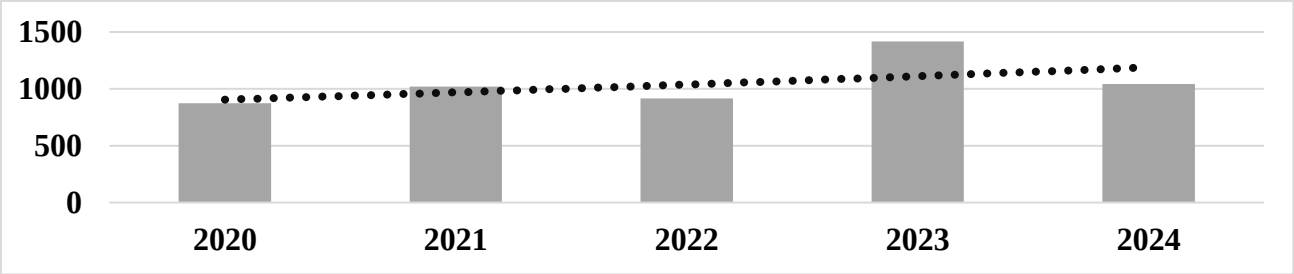


Рис. 2.4. П'ятирічна тенденція залучення студентів ПНЗ «Навчальний центр».

Джерело: складено автором на основі статистики підприємства.

В 2024 році спостерігається відносне падіння залучення студентів, що пояснює відносне падіння виручки у 2024 році. Але не зважаючи на це, п'ятирічний тренд залучення студентів є позитивним.

Проаналізуємо також загальні показники рентабельності ПНЗ «Навчальний центр» в таблиці 2.4:

Таблиця 2.4

Аналіз рентабельності діяльності ПНЗ «Навчальний центр»
за 2020-2024 рр.

Показник	Роки					Відхилення 2024 р. до 2023 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне	Відносне, %
Рентабельність поточних витрат, %	17	4	44	7	21	14,0	205,4
Рентабельність продажу, %	14	4	30	6	17	10,9	170,0
Маржинальна рентабельність, %	58	60	67	68	63	-20,4	-29,9

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

В результаті аналізу таблиці 2.4, спостерігаємо низькі показники рентабельності в 2021 та 2023 році. В 2022 році спостерігається відносно високий рівень рентабельності, причиною чого є скорочення видатків і

державні пільги. На основі даних таблиці 2.4, Спробуємо побудувати динаміку ключових фінансових показників (рис. 2.5).

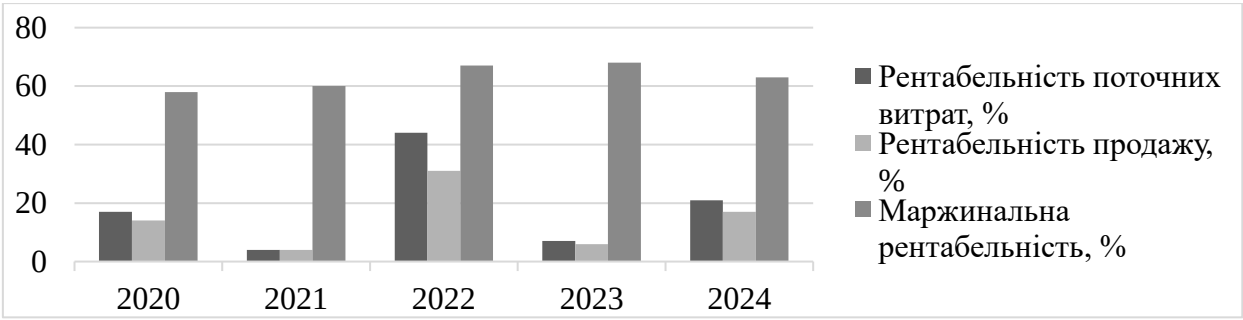


Рис. 2.5. Аналіз рентабельності діяльності ПНЗ «Навчальний центр» за 2020-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Показники рентабельності діяльності підприємства у 2024 році порівняно з 2023 роком демонструють позитивну тенденцію. Рентабельність поточних витрат та рентабельність продажів у 2024 році суттєво зросли, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та здатність підприємства отримувати більше фінансових результатів на одиницю витрачених ресурсів. Незначне зниження маржинальної рентабельності може бути пов'язане зі зміною структури витрат, зокрема зі зростанням витрат на матеріали та зв'язок, однак загальний вплив цього чинника на фінансовий результат є незначним.

Отримані дані дозволяють стверджувати, що у 2024 році підприємство досягло суттєвого покращення фінансового стану. Оптимізація витрат, раціоналізація внутрішніх процесів та підвищення ефективності управління сприяли зростанню чистого прибутку та рентабельності діяльності. Разом із тим зменшення виручки потребує додаткової уваги з боку управлінського персоналу, оскільки може свідчити про скорочення попиту, зниження кількості клієнтів або інші зовнішні фактори ринку. Подальше збереження позитивної динаміки можливе за умови посилення роботи у напрямі нарощування доходів, диверсифікації послуг та розвитку клієнтської бази. У цілому аналіз свідчить, що підприємство у 2024 році продемонструвало високий рівень адаптивності та фінансової стабільності, що дозволило

забезпечити зростання прибутковості навіть в умовах часткового зниження обсягів діяльності. Така тенденція є позитивною характеристикою ефективності управлінських рішень та раціональності використання економічних ресурсів.

Отже, ПНЗ «Навчальний центр» є стабільним учасником ринку професійної освіти з тривалим досвідом діяльності, чітко визначеною місією та орієнтацією на потреби ринку праці. Лінійна організаційна структура управління сприяє оперативності прийняття рішень і забезпечує ефективну координацію навчального процесу. Аналіз освітньої діяльності засвідчив, що різноманіття форм і форматів навчання, гнучкий графік занять та практична спрямованість освітніх програм підвищують привабливість закладу для споживачів освітніх послуг. Важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграють кадровий потенціал, якість навчальних програм і сформована ділова репутація. Результати VRIO-аналізу показали, що бренд і репутація, а також управлінські та маркетингові інструменти забезпечують стійкі конкурентні переваги, тоді як викладацький склад, навчальні програми та матеріальна база формують переважно нестійкі переваги, які потребують постійного розвитку. Фінансово-економічний аналіз за 2020–2024 роки підтвердив загальну прибутковість ПНЗ «Навчальний центр» та його здатність адаптуватися до кризових умов. Попри коливання доходів і кількості слухачів, у 2024 році підприємство досягло покращення фінансових результатів за рахунок оптимізації витрат і підвищення ефективності управління ресурсами. Узагальнення результатів аналізу дає підстави стверджувати, що ПНЗ «Навчальний центр» має достатній організаційний і фінансовий потенціал для забезпечення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг, водночас подальший розвиток потребує активізації роботи з формування попиту та зміцнення стратегічних конкурентних переваг.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища ПНЗ «Навчальний центр»

Аналіз зовнішнього середовища є ключовим елементом у процесі управління конкурентоспроможністю організації. Дослідження макро- та мікроекономічних факторів дає можливість виявити зовнішні умови, тенденції та обмеження, загрози та можливості, які впливають на ефективність діяльності закладу та формування його конкурентних переваг.

Галузь професійної освіти в Україні є зростаючою, завдяки швидким темпам діджиталізації і глобалізації. Рівень конкуренції на ринку можна охарактеризувати як високий. Стан кон'юнктури ринку є понижувальним.

Стислу діагностику досліджуваної галузі наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика галузі професійної освіти

Показник	Характеристика
Розмір світового ринку професійної освіти	Не менше 270 млрд дол. США
Темп зростання ринку	Середній: 4-6% на рік
Ступінь життєвого циклу	Зрілість
Кількість компаній у галузі	Тисячі компаній в Україні та світі
Рівень конкуренції	Високий
Легкість входу/виходу	Середні бар'єри
Технології та інновації	Останнім часом в галузі швидкими темпами зростає діджиталізація навчального процесу
Рівень ціни	Широкий діапазон цін
Економія на масштабах	Помірна

Джерело: складено автором на основі [19].

Галузь професійної освіти можна охарактеризувати як ринок B2C. Рівень доходу споживачів – середній. Загалом цю галузь можна охарактеризувати як «риниок покупця» та ринок B2C. Рівень доходу споживачів – середній.

Для аналізу впливу макроекономічних факторів на організацію ПНЗ «Навчальний центр» в галузі професійної освіти – ми використаємо PEST-аналіз. Для аналізу впливу мікроекономічних факторів – аналіз за моделлю 5 сил М. Портера. Таким чином ми отримаємо інформацію про можливості та загрози, які впливають на конкурентоспроможність підприємства.

PEST – аналіз факторів макросередовища, що впливають на організацію ПНЗ «Навчальний центр» в галузі професійної освіти, представлений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

PEST – аналіз факторів макросередовища, що впливають на організацію ПНЗ «Навчальний центр» в галузі професійної освіти

Фактори	Вплив	Відповідна реакція
Політичні		
Військові конфлікти	Військові ризики негативно впливають на стабільність та попит	Вихід на міжнародні ринки
Захоплення ринку західними компаніями	Загроза захоплення ринку іноземними компаніями	Випередити можливих конкурентів
Зміна податкового законодавства	Суттєво впливає на результати фінансової діяльності	Випередити, розробити нову фінансову стратегію підприємства
Економічні		
Зміна курсу валют	Зміна курсу валют впливає на прибуток підприємства. Підвищення курсу – негативно.	Випередити, розробити нову фінансову стратегію підприємства
Рівень інфляції (підвищення)	Суттєво впливає на результати фінансової діяльності	
Рівень доходу населення (падіння)	Суттєво впливає на попит	Пошук нових ринків збуту, вивід нових продуктів на ринок, збільшення обсягів продажу
Конкуренція на ринку освітніх послуг	Суттєво впливає на об'єми продажу	Підвищення впізнаності бренду, розширення ринків збуту, збільшення асортименту
Зростання витрат на енергоресурси	Суттєво впливає на прибуток підприємства, на підвищення ціни на продукт/послугу	Збільшення обсягів продажу, економія на обсягу
Попит на перекваліфікацію	Зростає потреба у професійних навичках, нових професіях	Збільшити об'єми реклами, розширити асортимент послуг
Соціокультурні		
Безробіття	Зменшення кількості клієнтів, зменшення кількості робітників та викладачів	Пошук нових ринків збуту, підвищення заплат робітникам та викладачам, розрахунок собівартості
Вимоги до якості	Затрати на підвищення якості, залучення додаткових спеціалістів	Підвищення дохідності, збільшення обсягів продажу

Продовження таблиці 2.6

Фактори	Вплив	Відповідна реакція
Соціокультурні		
Міграція населення	Зменшення кількості клієнтів	Пошук нових ринків збуту, розширення географії надання послуг
Технологічні		
Поява нових технологій, розвиток онлайн-освіти	Зниження цін	Можливість для розвитку
Обмеження електроенергії	Неможливість надавати послуги в терміни, та зниження якості організації роботи	Альтернативні джерела електроенергії

Джерело: складено автором.

Проведений PEST-аналіз свідчить, що найбільш критичними є політичні та економічні чинники, зокрема військові ризики, зміни податкового законодавства, коливання валютного курсу, інфляція та падіння доходів населення, які безпосередньо впливають на фінансові результати та платоспроможний попит на освітні послуги. Водночас посилення конкуренції та зростання попиту на перекваліфікацію створюють умови для розширення асортименту послуг і виходу на нові ринки.

Соціокультурні фактори, такі як міграція населення, безробіття та підвищення вимог до якості освітніх послуг, зумовлюють необхідність адаптації кадрової та маркетингової політики закладу. Технологічні зміни, зокрема розвиток онлайн-освіти, відкривають додаткові можливості для підвищення конкурентоспроможності, проте потребують інвестицій у цифрові рішення та забезпечення безперервності освітнього процесу в умовах енергетичних обмежень. Загалом результати PEST-аналізу підтверджують доцільність активної адаптаційної стратегії, спрямованої на диверсифікацію ринків, оновлення освітніх продуктів і підвищення стійкості підприємства до впливу зовнішнього середовища.

Наступним кроком проаналізуємо вплив мікроекономічних факторів. Аналіз 5 сил конкуренції М. Портера, що впливають на організацію ПНЗ «Навчальний центр» представлений у таблиці 2.7.

Аналіз 5 сил конкуренції М. Портера, що впливають на організацію ПНЗ
«Навчальний центр» в галузі професійної освіти

Конкурентна сила	Ключові мікроекономічні фактори	Загрози
1. Конкуренція в галузі (інтенсивність суперництва)	Велика кількість навчальних центрів у Києві	Сильна конкуренція
	Агресивна реклама та знижки конкурентів	Підвищує витрати на маркетинг, знижує маржу
	Швидке оновлення програм навчання	Вимагає постійних інвестицій в контент
	Популярність онлайн-формату	Підсилює конкуренцію з національними та міжнародними платформами
2. Загроза нових конкурентів	Низькі бар'єри входу	Легко відкрити онлайн-курси, вебінари
	Більшість інструментів викладання доступні та недорогі	Збільшує кількість нових гравців
	Висока роль особистого бренду викладачів	Викладач може стати конкурентом
	Регуляторні вимоги мінімальні	Сприяє входу нових учасників
3. Сила покупців (студентів)	Велика кількість альтернатив	Студенти легко обирають інший центр чи онлайн-платформу
	Чутливість до ціни	
	Залежність від відгуків	Шкодять бренду
	Вимога високої якості контенту	Потрібно постійно оновлювати курси
4. Сила постачальників	Викладачі як ключові «постачальники знань»	Дефіцит сильних експертів
	Платформи для онлайн-навчання	Підвищення вартості інтернет - інструментів
	Оренда	Може суттєво зростати
	Зростання вартості ресурсів	Впливає на вартість
5. Загроза товарів-замінників	Масові онлайн-платформи (Coursera, Prometheus)	Пропонують дешевші або безкоштовні курси
	Безкоштовні лекції на YouTube	Забирають частину аудиторії
	Корпоративні тренінги в компаніях	Компанії навчають співробітників самостійно

Джерело: складено автором.

Аналіз конкурентних сил М. Портера для ПНЗ «Навчальний центр» засвідчив, що організація функціонує в умовах високої конкурентної напруги та значного впливу зовнішнього мікросередовища. Загалом результати аналізу демонструють необхідність посилення стратегічної гнучкості, інноваційності та підвищення цінності освітніх продуктів для кінцевого споживача.

Конкуренти є тим фактором мікросередовища, на який потрібно акцентувати особливу увагу в рамках аналізу зовнішніх факторів конкурентоспроможності організації. Основні конкуренти ПНЗ «Навчальний центр» наступні (табл. 2.8):

Таблиця 2.8

Конкуренти ПНЗ «Навчальний центр»

Конкурент	Місто	Адреси	Кількість працівників
ТОВ НЦ «Данко»	Київ	вул. Сверстюка, 19; вул. Борисоглібська, 15г; пр. Берестейський, 118	30
ТОВ НЦ «ІТ Столиця Логістик»	Київ	бул. Лесі Українки, 26-Б, оф. 908; вул. Є. Сверстюка, 13, оф. 1004; пер. Тбіліський 4/10, оф. 304; пр-т Московський (С. Бандери), 16, оф. 316; вул. Лариси Руденко, 6-А, 7 поверх; Голосіївський проспект, 132	20
ТОВ НЦ «Курсор»	Київ	вул. Хрещатик, 46; бульв. М. Міхновського (Дружби Народів), 20; просп. Степана Бандери, 21; вул. Мишуги, 10	30
ТОВ «Колесо Логістик»	Одеса	вул. Військовий Узвіз, 24	5
ТОВ «Знання України»	Харків	вул. Ярослава Мудрого, 17	10
ТОВ «Континент Логік»	Дніпро	вул. Лазаря Глоби, 4	10

Джерело: систематизовано автором.

ТОВ НЦ «Данко» позиціонує себе як досвідчений провайдер бізнес-освіти з практичною спрямованістю навчання. Освітній процес орієнтований на прикладне застосування знань, а конкурентні переваги формуються завдяки авторським методичним матеріалам, високій кваліфікації викладачів, сучасній матеріально-технічній базі та гнучким форматам навчання, зокрема онлайн- і дистанційним.

ТОВ НЦ «ІТ Столиця Логістик» зосереджується на індивідуальному підході та малочисельних групах, що забезпечує тісну взаємодію між слухачами й викладачами. Додатковими елементами позиціонування є залучення викладачів-практиків, зручне розташування та система знижок для групового і корпоративного навчання.

ТОВ НЦ «Курсор» позиціонується як доступний за вартістю навчальний заклад із гнучкими умовами оплати та малими групами. Його конкурентні переваги пов'язані з практичним досвідом викладачів, наявністю авторських методичних матеріалів і можливістю відвідування пробного заняття.

ТОВ «Колесо Логістик» поєднує освітню діяльність із практикою логістичної компанії, що формує його імідж як провайдера, орієнтованого на реальні потреби ринку міжнародної логістики та підготовку фахівців до самостійної професійної діяльності.

ТОВ «Знання України» характеризується інституційною зрілістю та системним підходом до якості освіти. Його позиціонування ґрунтується на розвиненій методичній базі, діяльності методичної ради та контролі якості освітнього процесу.

ТОВ «Континент Логік» позиціонує себе як сучасний онлайн-центр із практико-орієнтованим підходом, де навчання відбувається у форматі живої дистанційної взаємодії з використанням реальних кейсів.

ПНЗ «Навчальний центр» формує конкурентну пропозицію на основі практичної спрямованості навчання, авторських методичних матеріалів, високого рівня викладацького складу та гнучких форматів навчання, включаючи аудиторні й дистанційні заняття з доступом до записів.

У порівнянні з конкурентами «Навчальний центр» поєднує переваги практичного навчання, сучасної технічної бази та різноманітності форматів. Водночас він займає позицію універсального освітнього провайдера, орієнтованого на якісну та гнучку підготовку фахівців.

Подані приватні навчальні заклади конкурують ціною, якістю навчання, залучанням до навчання спеціалістів-практиків, іміджем. Конкуренція між ними спрямована на отримання більшої кількості клієнтів – слухачів курсів.

В рамках аналізу конкурентів необхідно порівняти показники, що стосуються безпосередньо їх освітніх послуг. Насамперед якісні та кількісні показники, а також частка ринку, просування. Почнемо із порівняння кількісних показників в таблиці 2.9.

Порівняння конкурентів ПНЗ «Навчальний центр»

Назва закладу	Назва курсу	Кількість ак. год.	Кількість астр. год.	Вартість ак. год.	Вартість астр. год.	Ціна курсу
«Навчальний центр»	Менеджер з логістики +1С	48	36	142	189	6120
«Данко»	Курси з логістики та ЗЕД онлайн	40	30	170	226	6780
«ІТ Столиця Логістик»	Курси з логістики Basic	32	24	184	246	5900
«Курсор»	Курс Логістика + ЗЕД	43	32	164	219	7000
«Колесо Логістик»	Курси логістики	20	15	500	667	10000
«Знання України»	Курси логістики	96	72	88	117	8400
«Континент Логік»	Логістика з нуля	48	36	156	208	7500

Джерело: складено автором.

Пояснення умовних позначень:

Для вимірювання тривалості навчального курсу використовуються:

Ак. год. – академічні години (1 академічна година = 45 хвилин).

Астр. год. – астрономічні години (1 астрономічна година = 60 хвилин).

Для вимірювання цінової доступності використовуються розрахунок вартості 1 академічної години, що розраховується як ціна курсу розділена на кількість академічних годин. Даний розрахунок дозволяє визначити, скільки фактично коштує одиниця навчального часу, що дає можливість порівнювати ціни різних навчальних закладів незалежно від тривалості курсів, що дає підґрунтя для оцінки співвідношення «ціна/якість».

Згідно з таблицею 2.9 робимо висновок, що вартість академічної години у ПНЗ «Навчальний центр» не найнижча, але вище ніж у закладу «Континент Логік» у м. Дніпро, тобто займає друге місце знизу. Це свідчить про порівняно низькі витрати або вищу ефективність витрат – в порівнянні з конкурентами. Спробуємо відобразити це на рисунку 2.6.

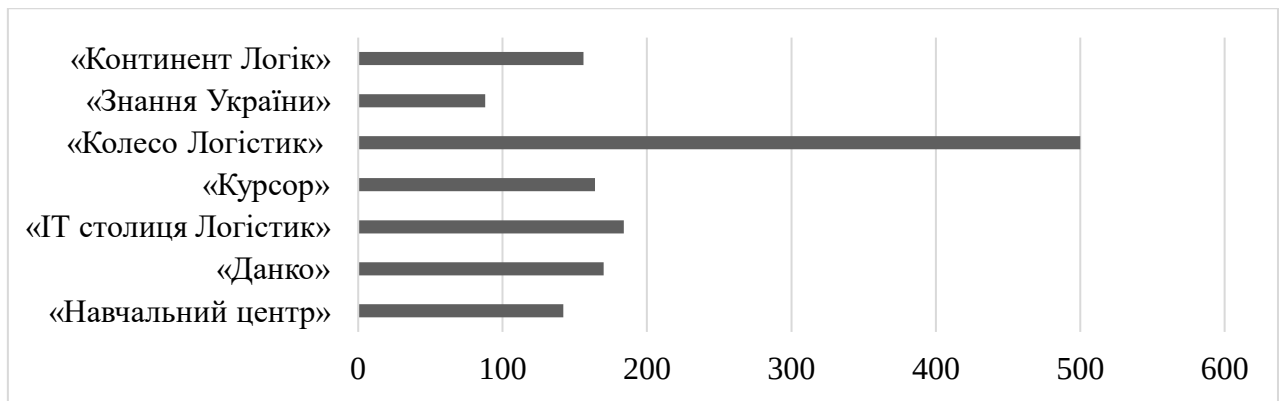


Рис. 2.6. Порівняння вартості академічної години конкурентів ПНЗ «Навчальний центр».

Джерело: складено автором.

Порівнюємо також наповнюваність груп та потенційний виторг конкурентів (табл. 2.10). Дані показники опосередковано свідчать про привабливість навчальних програм та закладів, а отже, і про їх конкурентоспроможність. Також розрахунок потенційного виторгу дозволяє розрахувати орієнтовну частку ринку для кожного конкурента.

Таблиця 2.10

Порівняння наповнюваності груп, потенційного доходу та частки ринку конкурентів ПНЗ «Навчальний центр» напрямку «курси логістики»

Назва закладу	Кількість ак. годин	Ціна, грн	Кількість студентів в 1 групі	Кількість груп на місяць	Оборот по курсу за міс	Орієнтовна частка ринку
«Навчальний центр»	48	6120	15	2	183600	48%
«Данко»	40	6780	3	1	20340	5%
«ІТ Столиця Логістик»	32	5900	4	1	23600	6%
«Курсор»	43	7000	3	1	21000	5%
«Колесо Логістик»	20	10000	5	1	50000	13%
«Знання України»	96	9600	5	1	48000	12%
«Континент Логік»	48	7500	5	1	37500	10%
Сума					384040	100%

Джерело: складено автором.

Аналізуючи таблицю 2.10 з напрямку «курси логістики» можна зробити висновок, що ПНЗ «Навчальний центр» має найбільшу кількість студентів і найбільший оборот по цьому курсу за місяць - тобто, найбільший попит.

Також ПНЗ «Навчальний центр» відзначається найбільшою часткою ринку. Спробуємо відобразити це на рис. 2.7.

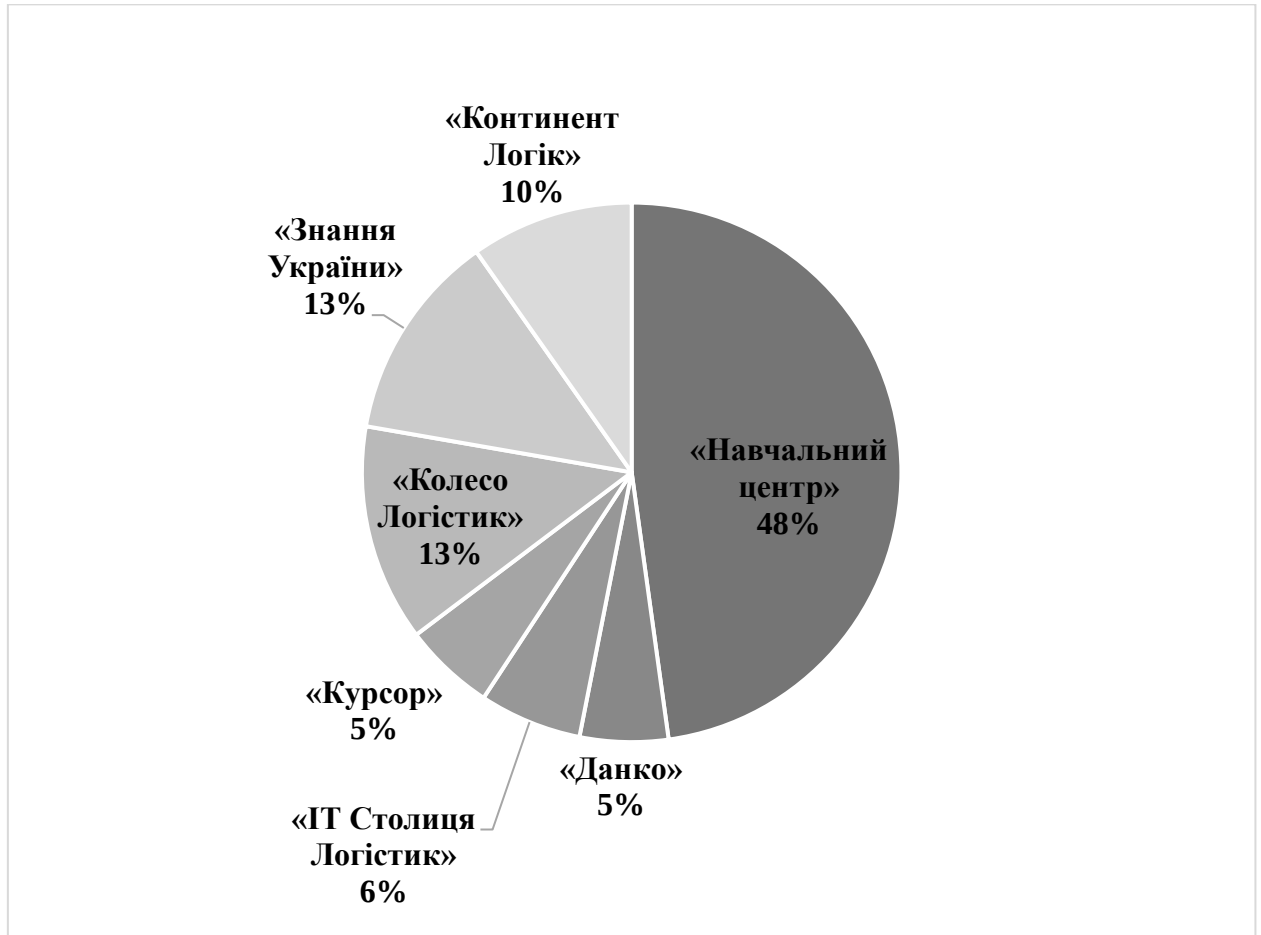


Рис. 2.7. Орієнтовні частки ринку конкурентів ПНЗ «Навчальний центр».

Джерело: складено автором.

Порівнявши дані організації за кількісними параметрами їх послуг та частками ринку, порівняємо конкурентів і за якісними параметрами. Якісні параметри умовно можна розділити на параметри власне послуг, так і на організаційні параметри закладів. Дані параметри є чинниками конкурентоспроможності, та є основою експертного аналізу та одним із елементів розрахунку інтегральних показників конкурентоспроможності надалі. Порівняння якісних чинників конкурентоспроможності освітніх послуг конкурентів ПНЗ «Навчальний центр» подане у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Порівняння освітніх послуг конкурентів ПНЗ «Навчальний центр» за
напрямком «курси логістики»

Назва закладу	Доступні формати навчання	Що входить в програму	Додаткові матеріали	Викладачі	Метод викладання	Сертифікат	Послуга працевлаштування
«Навчальний центр»	Очно та онлайн	Складська, транспортна логістика, ЗЕД, ІС	Навчальні матеріали, бібліотека, завдання	Директор і з логістики	Лекції, практика, наочність	Диплом + додаток + квал.	Вакансії
«Данко»	Онлайн	Складська, транспортна логістика, ЗЕД, запаси	Завдання	Директор з логістики	Лекції, практика, наочність	Свідоцтво НЦ	Ні
«ІТ Столиця Логістик»	Онлайн	Складська, транспортна, запаси	Нема інф.	Нема інф.	Лекції, наочність	Сертифікат	Ні
«Курсор»	Онлайн	Складська, транспортна, закупки, запаси, ЗЕД	Завдання	Директор з логістики	Лекції, наочність	Сертифікат	Ні
«Колесо Логістик»	Онлайн	Транспортна логістика, ЗЕД	Нема інф.	Нема інф.	Лекції, практика, наочність	Сертифікат	Ні
«Знання України»	Онлайн	Транспортна, складська, ІС	Нема інф.	Нема інф.	Лекції, наочність	не видається	Ні
«Континент Логік»	Онлайн	Транспортна, ЗЕД	Нема інф.	Комерційний директор	Лекції, наочність	Сертифікат від викладача	Ні

Джерело: систематизовано автором.

Згідно таблиці робимо висновок, що освітні послуги ПНЗ «Навчальний центр» більш привабливі за рахунок можливості більш гнучкого формату навчання (можливості відвідування очно або онлайн), допомоги в працевлаштуванні, додаткових навчальних матеріалів та бібліотеки.

Порівняємо також конкурентів і за розташування та клієнтоорієнтованістю персоналу (оцінка заснована на експертному опитуванні) (табл. 2.12).

Порівняння конкурентів ПНЗ «Навчальний центр» за розташуванням та клієнтоорієнтовністю персоналу

Назва закладу	Консультант по курсах (телефон): знання продукту	Адміністратор в офісі, обслуговування	Розташування	Клієнторієнтовність персоналу
«Навчальний центр»	добре	добре	добре	добре
«Данко»	добре	задовільно	добре	добре
«ІТ Столиця Логістик»	погано	задовільно	задовільно	задовільно
«Курсор»	погано	задовільно	добре	задовільно
«Колесо Логістик»	добре	добре	задовільно	добре
«Знання України»	погано	погано	задовільно	задовільно
«Континент Логік»	добре	добре	погано	добре

Джерело: складено автором.

Порівняння свідчить, що ПНЗ «Навчальний центр» має стабільні конкурентні позиції за всіма досліджуваними критеріями, зокрема за якістю консультацій, рівнем адміністративного обслуговування, розташуванням та клієнтоорієнтованістю персоналу.

Проаналізуємо показники інтернет-просування конкурентів, що є елементом оцінки маркетингової активності як елементу мікросередовища. Інтернет-просування конкурентів розглядається як фактор зовнішнього конкурентного середовища, що безпосередньо впливає на ринкову позицію організації. Цифрові канали комунікації формують інформаційне поле ринку, впливають на обізнаність споживачів, їхні очікування та сприйняття цінності освітніх послуг, а отже є складовою зовнішнього маркетингового середовища.

Порівняння інтернет-просування дозволяє виявити, рівень використання сучасних цифрових інструментів, а також непрямо оцінити сильні та слабкі сторони конкурентів з погляду комунікаційної політики, інтенсивність конкурентної боротьби. В рамках порівняння інтернет просування проаналізуємо популярність інтернет-сторінок та джерела походження інтернет-трафіку конкурентів (рис. 2.8).

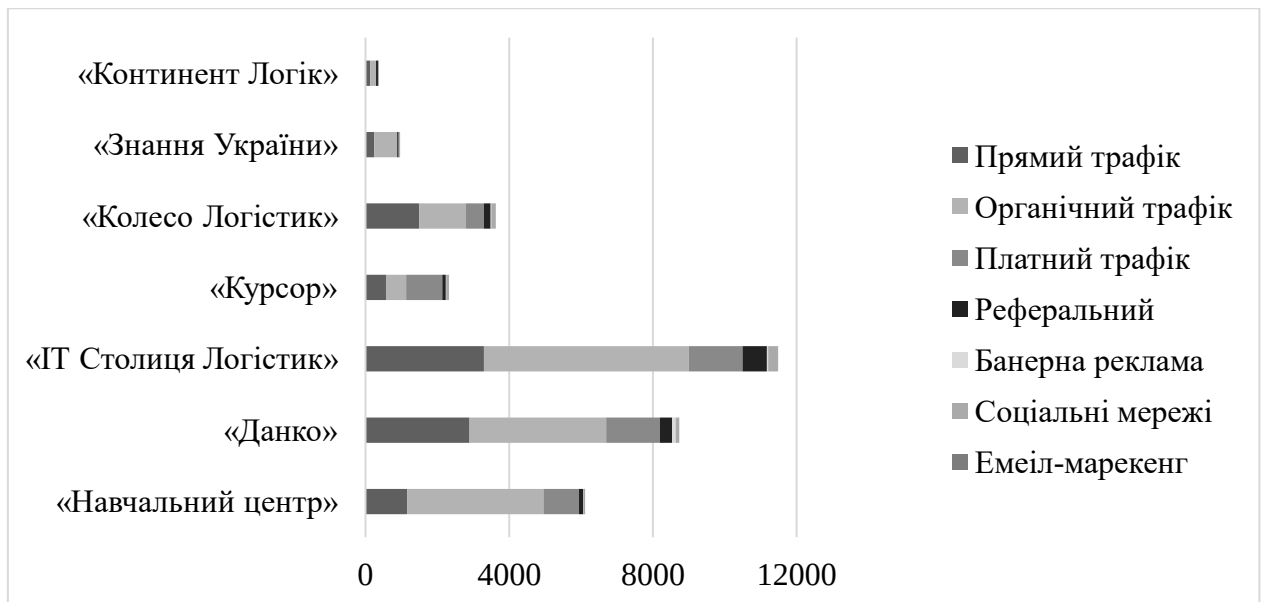


Рис. 2.8. Порівняння кількості візитів сайтів та джерел трафіку конкурентів ПНЗ «Навчальний центр».

Джерело: складено автором.

За рисунком 2.8 ми робимо висновок, що ПНЗ «Навчальний центр» стоїть на 3 місці по кількості візитів відвідувачів. Перше місце посідає «ІТ Столиця Логістик». Аналіз структури інтернет-трафіку показує, що ПНЗ «Навчальний центр» має сильні позиції за обсягом органічного трафіку, що свідчить про ефективну роботу з пошуковим просуванням та стабільний інтерес цільової аудиторії. Водночас частка платного, реферального та соціального трафіку є відносно нижчою порівняно з окремими конкурентами, що вказує на наявність резервів для диверсифікації каналів онлайн-просування та підвищення загальної ефективності маркетингових комунікацій.

Проаналізуємо також і статистику аукціону рекламних оголошень в Google рекламі за 2024 рік у конкурентів ПНЗ «Навчальний центр» (табл. 2.13). Статистика аукціону рекламних оголошень показує, наскільки ефективна реклама порівняно з конкурентами, розкриваючи показники: частки отриманих показів (наскільки часто підприємство перемагає в аукціонах), частоти перекриття з конкурентом, відсоток оголошень, що показуються вище, і відсоток оголошень, які завжди вищі за оголошення підприємства.

Таблиця 2.13

Статистика аукціону рекламних оголошень конкурентів в Google рекламі за 2024 рік

Показник	«Данко»	«Колесо Логістик»	«Курсор»	«ІТ Столиця Логістик»	«Навчальний центр»
Частка показів	< 10%	22,64%	< 10%	< 10%	83,19%
Частота перетинання	9,40%	22,32%	1,40%	0,13%	
Частка показів на позиції вище	71,43%	53,06%	2,30%	2,20%	
Частота показів над результатами пошуку	89,29%	95,09%	20,20%	12,30%	89,61%
Частка показів на найпершій позиції	64,29%	44,93%	23,21%	11,40%	62,04%
Відсоток виграшів Організації у конкурента	91,15%	73,33%	80,21%	90,30%	

Джерело: складено автором на основі статистики Google Ads.

З таблиці видно, що ПНЗ «Навчальний центр» має 73,33 - 91,15% виграшів всіх рекламних аукціонів в Google рекламі. Тобто має більш вигідну конкурентну позицію. Але «Данко» є вирогідним основним конкурентом. Стратегія «Данко» залучати найбільшу кількість клієнтів за допомогою більшої видимості Google реклами, а також і реклами в соціальних мережах представляє загрозу для ПНЗ «Навчальний центр».

Також, проаналізуємо ефективність реклами та воронки продажу ПНЗ «Навчальний центр». Ці дані дозволяють порівняти витрати та дохід, виявити слабкі точки в залученні студентів, та вчасно прийняти міри, що критично важливо для конкурентоспроможності, адже дозволяє не витрачати гроші даремно і випереджати конкурентів, залучаючи більше клієнтів за менші кошти. Розрахунок ефективності реклами показує, наскільки успішно вона досягає бізнес-цілей через ключові метрики, такі як ROAS (рентабельність витрат на рекламу), ЧРВ (частка рекламних витрат), а також такі показники конверсії, як CTR (конверсія із пошукового запиту в перегляд сторінки), STL (конверсія із перегляду в дзвінок), LTS (конверсія із дзвінка в придбання). Спробуємо відобразити основні показники ефективності реклами та воронки продажу ПНЗ «Навчальний центр» у таблиці 2.14.

Розрахунок ефективності реклами та воронки продажу ПНЗ «Навчальний центр»

Показник	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
Покази реклами, к-ть	5844	5901	4598	6645	6726
CTR конверсія, %	23%	21%	24%	22%	24%
Кліки за рекламними оголошеннями	1367	1256	1110	1467	1606
CTL конверсія, %	32,92%	38,22%	25,23%	40,22%	42,96%
Дзвінки (Ліди), к-ть	450	480	280	590	690
LTS конверсія, %	46%	41%	28%	54%	54%
Нові студенти, к-ть	208	196	79	319	374
Витрати на рекламу, грн	60567	51496	25530	61614	72270
Дохід, грн	582400	862400	347600	1531200	2288880
Ефективність реклами - ЧРВ, %	10%	6%	7%	4%	3%
ROAS, %	962%	1675%	1362%	2485%	3167%

Джерело: складено автором.

За даними таблиці 2.16 робимо висновок, що динамічні показники пошукової реклами ПНЗ «Навчальний центр» за 2020–2024 роки свідчить про загальну позитивну тенденцію зростання результативності рекламної діяльності, попри наявні коливання у окремі періоди. Рекламні оголошення мають високу ефективність, 21%-24% користувачів вони подобаються і визивають довіру. Процент конверсій у дзвінки дорівнює 25-42%, що теж дуже добре. І 28-54% конверсій дзвінків у продажі показує ефективність роботи менеджерів з продажу. Також і ефективність реклами підвищилася з 2020 року до 2024 року, з 10,39% до 3,16%.

Для того щоб об'єднати інформацію, отриману під час аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації, та знайти приховані взаємозв'язки, використаємо метод SWOT-аналізу (додаток А). Сформовані стратегічні альтернативи за результатами SWOT-аналізу свідчать про доцільність поєднання стратегії зростання, орієнтованої на використання наявних конкурентних переваг для розширення ринкової присутності, зі

стратегіями розвитку й захисту, спрямованими на подолання слабких сторін і нейтралізацію зовнішніх загроз

Отже, у результаті аналізу зовнішнього середовища ПНЗ «Навчальний центр» встановлено, що організація функціонує в умовах високої конкурентної насиченості ринку професійної освіти та значного впливу макро- і мікроекономічних чинників. PEST-аналіз засвідчив провідну роль політичних і економічних факторів, зокрема воєнно-політичної нестабільності, інфляції та коливань доходів населення, які підвищують ризики для стабільності попиту на освітні послуги, водночас зростання потреби у перекваліфікації та розвиток онлайн-освіти формують додаткові можливості для розширення діяльності. Аналіз мікросередовища за моделлю п'яти сил М. Портера показав високий рівень конкурентного тиску, зумовлений інтенсивним суперництвом у галузі, та значною силою споживачів. Разом з тим ПНЗ «Навчальний центр» зберігає стійкі конкурентні позиції завдяки практичній спрямованості навчання, гнучким форматам освітніх послуг, помірному рівню цін та додатковим ціннісним характеристикам освітньої пропозиції. Порівняльний аналіз конкурентів підтвердив, що «Навчальний центр» посідає провідні позиції за показниками попиту, обсягу обороту та орієнтовної частки ринку за напрямом курсів логістики, а також характеризується вищим рівнем комплексності освітніх програм і клієнтоорієнтованості. Оцінка маркетингової активності та інтернет-просування засвідчила, що досліджуваний заклад має ефективне просування, що формує додаткові конкурентні переваги у цифровому середовищі. Узагальнення результатів у межах SWOT-аналізу дало змогу визначити стратегічні орієнтири подальшого розвитку, пов'язані з використанням сильних сторін для реалізації ринкових можливостей, зниження впливу зовнішніх загроз та посилення конкурентних переваг організації.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності ПНЗ «Навчальний центр»

Оцінка конкурентоспроможності дозволяє визначити рівень відповідності організації вимогам конкурентного середовища, виявити сильні та слабкі сторони, а також встановити фактичні позиції закладу порівняно з основними конкурентами. Отримані результати будуть підґрунтям для формування обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Конкурентоспроможність ПНЗ «Навчальний центр» оцінюється у порівнянні з його ключовими конкурентами за методом розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності. В розрахунок включаються параметри якості послуг, співвідношення якості/вартість, оцінка організаційно-сервісних характеристик, а також частка ринку. Для оцінки якісних параметрів ми обрали 5-бальну систему експертної оцінки, для оцінки цінових параметрів – показник вартості академічної години.

Для оцінки якісних параметрів конкурентоспроможності ми залучили наступних експертів:

1. директор підприємства;
2. експерт-маркетолог;
3. експерт-методист.

Кожному експерту ми запропонували надати бальну оцінку визначеним факторам конкурентоспроможності. Кожний показник має один з п'яти балів: «відмінно» - 5, «добре» - 4, «задовільно» - 3, «погано» - 2, «дуже погано (незадовільно)» - 1.

Першим кроком експерти оцінили показники якості послуг конкурентів ПНЗ «Навчальний центр». Бальна оцінка конкурентів на основі експертного методу представлена у додатку «Б».

З оцінки експертів знаходиться середнє значення за кожним показником, та опісля оцінки сумуються за кожним закладом. До суми застосовується

нормування через відношення суми балів до суми еталону. Нормовані показники будуть використані для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності. Узагальнення експертної оцінки показників якості послуг конкурентів ПНЗ «Навчальний центр» відображене в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Узагальнення експертної оцінки показників якості послуг конкурентів

Категорія (якість послуги)	Характеристика	Заклад							Еталон
		«Навчальний центр»	«Данко»	«ІТ Столиця Логістик»	«Курсор»	«Колесо Логістик»	«Знання України»	«Континент Логік»	
Якість освітніх послуг	Актуальність програми	5	4	3	5	3	2	3	5
	Практична спрямованість	5	5	3	4	4	3	3	5
	Рівень складності та логічності структури	5	5	2	3	3	2	3	5
	Якість навчальних матеріалів	4	4	4	3	5	2	3	5
Документ про закінчення навчання	Наявність документу про закінчення навчання	5	5	5	5	5	1	5	5
Кваліфікація викладачів	Стаж та досвід викладання	5	5	3	4	3	1	4	5
	Практичний досвід у сфері	5	5	2	4	3	1	5	5
	Методика викладання	5	5	3	3	5	3	3	5
Сума балів		38	38	25	30	30	17	29	40
Нормований показник		0,94	0,96	0,62	0,75	0,76	0,42	0,72	1

Джерело: систематизовано автором.

На підставі узагальненої експертної оцінки показників якості освітніх послуг конкурентів встановлено суттєву диференціацію рівня їх конкурентоспроможності. За оцінкою експертів, найвищі значення нормованого показника продемонстрували ПНЗ «Навчальний центр» (0,94) та ТОВ «Данко» (0,96), що свідчить про комплексно високий рівень якості освітніх програм, належну кваліфікацію викладацького складу та відповідність послуг еталонним вимогам. Дані заклади характеризуються

збалансованим поєднанням актуальності програм, практичної спрямованості навчання та ефективної методики викладання.

Середній рівень конкурентоспроможності експертами зафіксовано у закладів «ІТ Столиця Логістик» (0,62), «Курсор» (0,75), «Колесо Логістик» (0,76) та «Знання України» (0,72), що вказує на наявність окремих сильних сторін, водночас поєднаних із певними недоліками у структурі програм, якості навчальних матеріалів або практичного досвіду викладачів. Експерти відзначають часткову відповідність еталонним параметрам, що обмежує їхні конкурентні переваги на ринку освітніх послуг.

Найнижчу оцінку експертів отримав заклад «Континент Логік» (0,42), що свідчить про те, що експерти оцінюють його рівень якості освітніх послуг як недостатній за більшістю оцінюваних характеристик, зокрема щодо кваліфікації викладачів та практичної складової навчання, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності навчальних центрів.

Спробуємо відобразити отримані дані у вигляді багатокутника конкурентоспроможності (рис. 2.8).

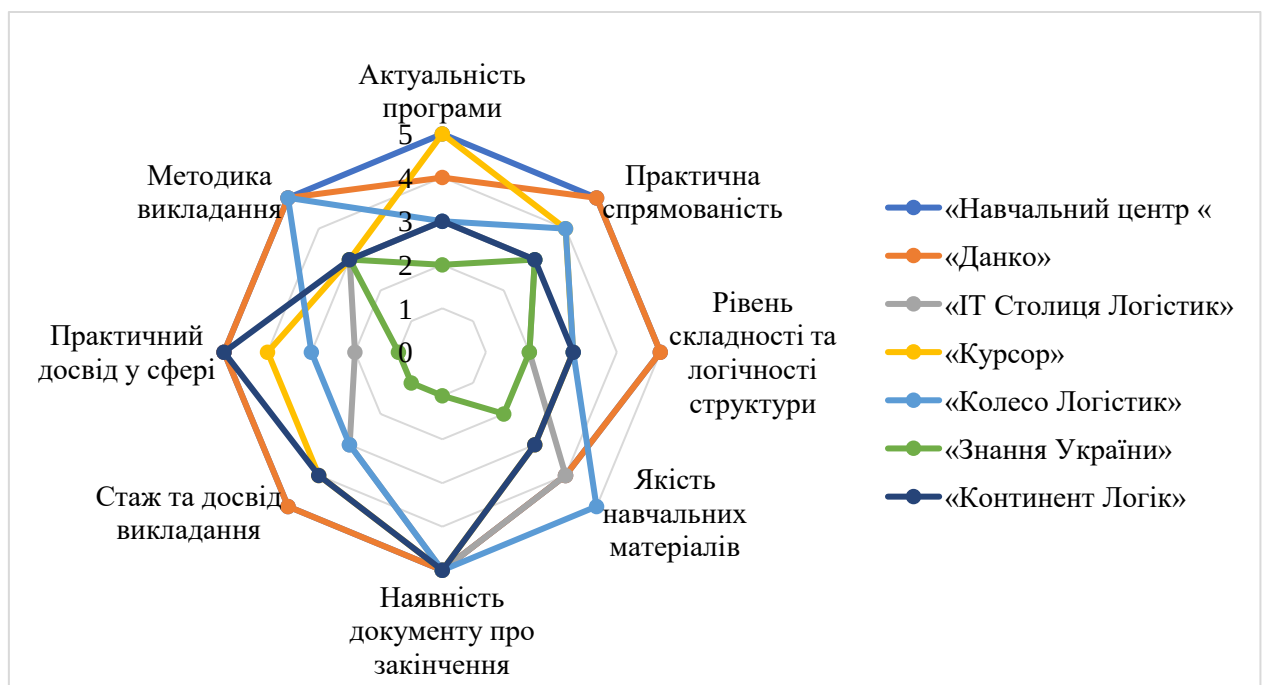


Рис. 2.8. Узагальнення експертної оцінки показників якості освітніх послуг конкурентів за допомогою багатокутника конкурентоспроможності.

Джерело: складено автором.

Наступним кроком експерти оцінили організаційно-сервісні характеристики організацій конкурентів ПНЗ «Навчальний центр», які також впливають як на досвід споживачів, так і на їх вибір закладу, що відображено у додатку «В». Узагальнення експертної оцінки відображене в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Узагальнення експертної оцінки організаційно-сервісних характеристик конкурентів

Категорія (характеристики)	Характеристика	Заклад							Еталон
		«Навчальний центр»	«Данко»	«ІТ Столиця Логістик»	«Курсор»	«Колесо Логістик»	«Знання України»	«Континент Логік»	
Формати та умови навчання	Різноманітність форматів (онлайн/офлайн/змішаний)	5	2	2	2	2	2	2	5
	Гнучкість графіку	5	2	2	3	2	1	2	5
	Матеріально-технічна база	3	5	5	5	5	3	4	5
	Асортимент програм	5	5	3	4	3	1	4	5
Додаткові послуги	Працевлаштування	3	3	3	3	2	2	1	5
Розташування	Зручність розташування	5	5	3	5	3	3	1	5
Персонал	Адміністратор в офісі: обслуговування та професіоналізм	5	3	3	3	5	1	5	5
	Клієнто-орієнтованість персоналу	5	5	4	4	5	4	5	5
	Консультант по курсах (телефон): знання продукту	5	5	3	4	4	3	5	5
Якість онлайн присутності	Якість сайту	4	5	5	5	5	3	4	5
	Рівень рекламної присутності	4	5	5	4	2	2	3	5
	Рівень присутності в соціальних мережах	3	5	3	2	1	1	1	5
Сума балів		52	49	42	43	39	26	37	60
Нормований показник		0,86	0,82	0,69	0,72	0,65	0,43	0,62	1

Джерело: систематизовано автором.

На підставі узагальнення результатів експертної оцінки організаційно-сервісних характеристик конкурентів встановлено нерівномірність рівня розвитку сервісної складової освітніх закладів.

Найвищий нормований показник продемонстрував ПНЗ «Навчальний центр» (0,86), що свідчить про високий рівень адаптивності форматів і умов навчання, розвинену систему роботи з персоналом та достатню якість онлайн-присутності. Високі значення показника також зафіксовано у закладу «Данко» (0,82), який характеризується належною матеріально-технічною базою, різноманітністю програм і ефективною клієнтоорієнтованістю персоналу.

Середній рівень організаційно-сервісного забезпечення виявлено у закладів «Курсор» (0,72), «ІТ Столиця Логістик» (0,69), «Колесо Логістик» (0,65) та «Знання України» (0,62). Для цих суб'єктів характерною є наявність окремих конкурентних переваг, зокрема у сфері матеріально-технічного забезпечення або якості сайту, однак недостатня увага до гнучкості навчального процесу, додаткових послуг та розвитку онлайн-комунікацій знижує їх загальний рівень сервісної привабливості.

Найнижчий показник зафіксовано у закладу «Континент Логік» (0,43), що свідчить про обмежений розвиток організаційно-сервісних характеристик, зокрема у частині форматів навчання, додаткових послуг і цифрової присутності. Загалом отримані результати підтверджують, що організаційно-сервісні характеристики є важливим чинником конкурентоспроможності освітніх закладів і потребують системного вдосконалення з урахуванням еталонних значень та ринкових вимог.

Також спробуємо відобразити отримані дані у вигляді багатокутника конкурентоспроможності (рис. 2.9).

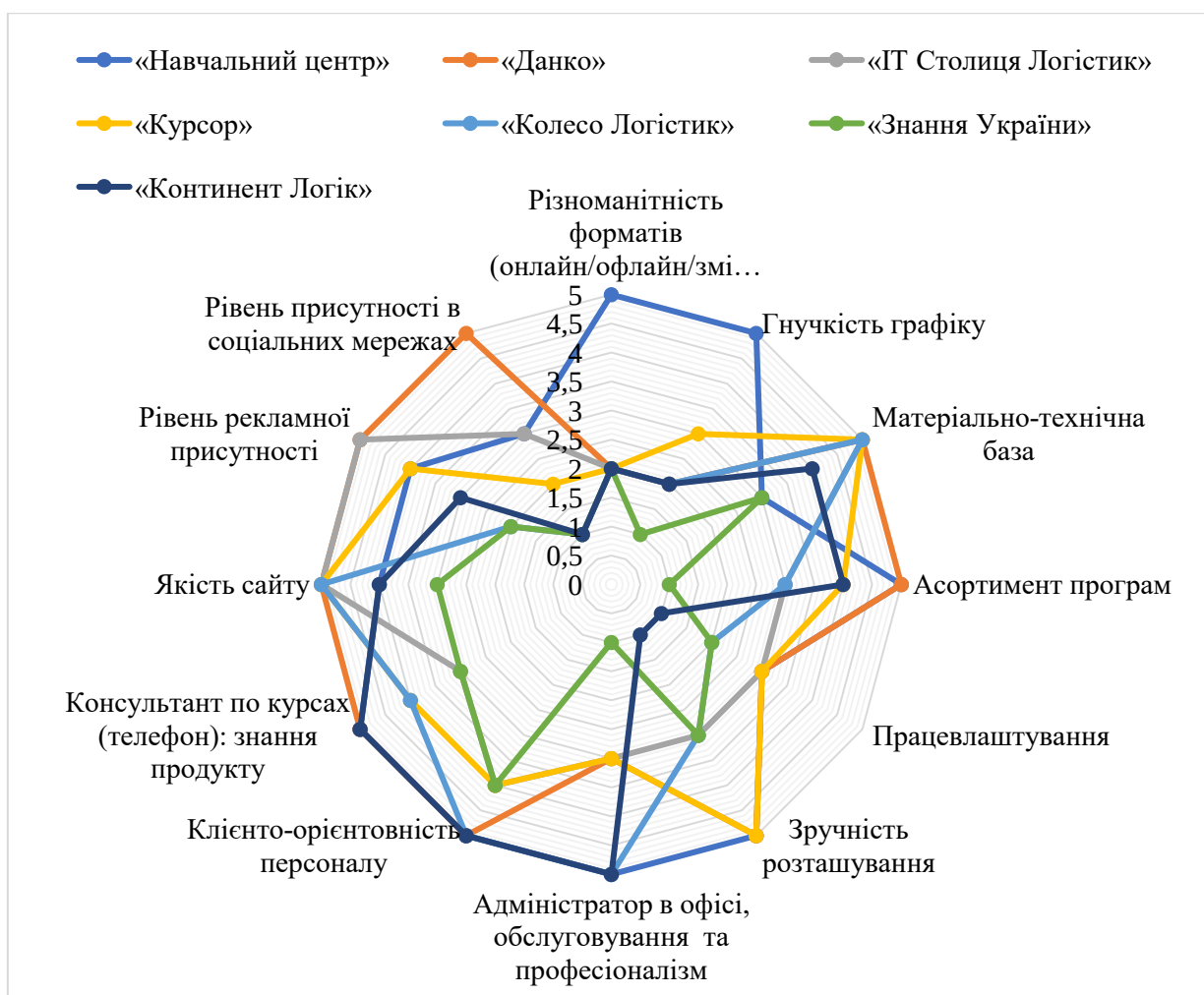


Рис. 2.9. Узагальнення експертної оцінки організаційно-сервісних характеристик конкурентів за допомогою багатокутника конкурентоспроможності.

Джерело: складено автором.

Даний графічний метод – багатокутник конкурентоспроможності – дозволяє візуалізувати та порівняти сильні й слабкі сторони ПНЗ «Навчальний центр» з конкурентами за ключовими параметрами, допомагаючи визначити зони для покращення.

Для оцінювання позицій основних конкурентів на ринку професійної освіти аналізується конкурентоспроможність їх освітніх послуг за методом «цінність/витрати». У межах цього підходу зіставляються два ключові параметри: інтегральна оцінка якості освітніх послуг (у балах) та вартість академічної години. Розрахований індекс конкурентоспроможності послуг, отриманий шляхом співвідношення сумарних балів якості до витрат, дає змогу

визначити ефективність перетворення витрат на отримувану споживачем цінність. Представлена таблиця 2.17 узагальнює результати такого зіставлення.

Таблиця 2.17

Порівняння рівня конкурентоспроможності освітніх послуг конкурентів
(метод цінність/витрати)

Назва закладу	Сума балів якості	Вартість ак. год.	Показник конкурентоспроможності освітніх послуг
«Навчальний центр»	38	142	0,27
«Данко»	38	170	0,22
«ІТ Столиця Логістик»	25	184	0,14
«Курсор»	30	164	0,18
«Колесо Логістик»	30	500	0,06
«Знання України»	17	88	0,19
«Континент Логік»	29	156	0,19

Джерело: складено автором.

Спробуємо відобразити отримані результати у вигляді матриці позицій конкурентів на рисунку 2.10, що візуалізує співвідношення «якість-вартість» для кожного закладу, що дозволяє комплексно оцінити їхні позиції на ринку.

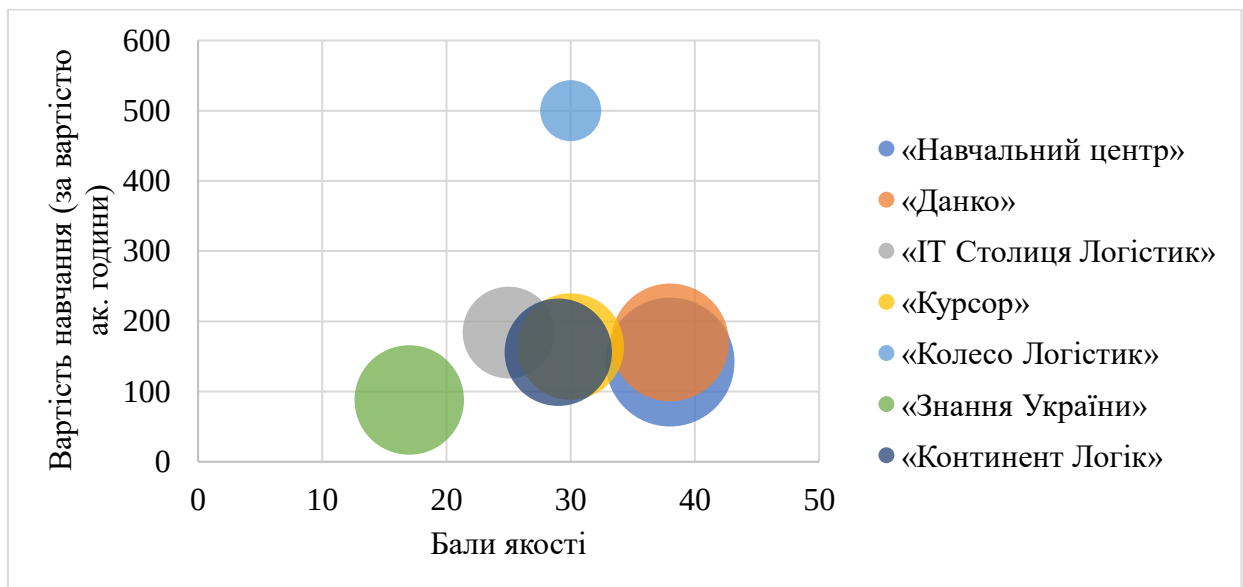


Рис. 2.10. Матриця позицій конкурентів ПНЗ «Навчальний центр» за параметром конкурентоспроможності освітніх послуг.

Джерело: складено автором.

Розмір кожного еліпсу на діаграмі відповідає рівню конкурентоспроможності послуг.

За результатами аналізу встановлено, що найвищий індекс конкурентоспроможності демонструє «Навчальний центр» (0,27), що зумовлено оптимальним поєднанням високих якісних характеристик освітніх послуг та помірної вартості академічної години. На другому місці розташовується «Данко» (0,22), який характеризується дещо нижчим рівнем якості за вищої ціни, що зменшує його відносну ефективність. Інші конкуренти мають істотно нижчі значення індексу, зокрема «Колесо Логістик» (0,06) та «ІТ Столиця Логістик» (0,14), що пояснюється або високою вартістю навчання, або нижчою оцінкою якості.

Графічне представлення підтверджує, що саме позиціонування в сегменті із середньою ціною та вищим рівнем якості забезпечує найкраще співвідношення цінності й витрат для споживачів. Заклади з високою вартістю при середніх показниках якості істотно програють у конкурентоспроможності. Отже, ефективне управління якістю освітніх послуг у поєднанні з раціональною ціновою політикою є ключовим чинником формування стійкої позиції на ринку та забезпечує перевагу над конкурентами.

Для розрахунку інтегрального показника були використані нормовані показники: конкурентоспроможності освітніх послуг (за методом якість/ціна), конкурентоспроможності організаційно-сервісних характеристик підприємств, частка ринку як показник результатів конкурентної боротьби. Кожний показник був зважений на вагу, та через чому розрахований інтегральний показник конкурентоспроможності підприємств. Результати наведені у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Розрахований інтегральний показник конкурентоспроможності підприємств-конкурентів

Показник	Вага	Заклад						
		«Навчальний центр»	«Данко»	«ІТ Столиця Логістик»	«Курсор»	«Колесо Логістик»	«Знання України»	«Континент Логік»
Конкурентоспроможність освітніх послуг (за методом якості/ціна)	0,3	0,08	0,07	0,04	0,05	0,02	0,06	0,06
Конкурентоспроможність організаційно-сервісних характеристик	0,3	0,26	0,25	0,21	0,22	0,20	0,13	0,19
Частка ринку	0,4	0,19	0,02	0,02	0,02	0,05	0,05	0,04
Інтегральна конкурентоспроможність підприємства	1	0,53	0,33	0,27	0,29	0,27	0,24	0,28

Джерело: складено автором.

Спробуємо відобразити отримані результати у вигляді порівняльної діаграми показників інтегральної конкурентоспроможності підприємств на рисунку 2.11:

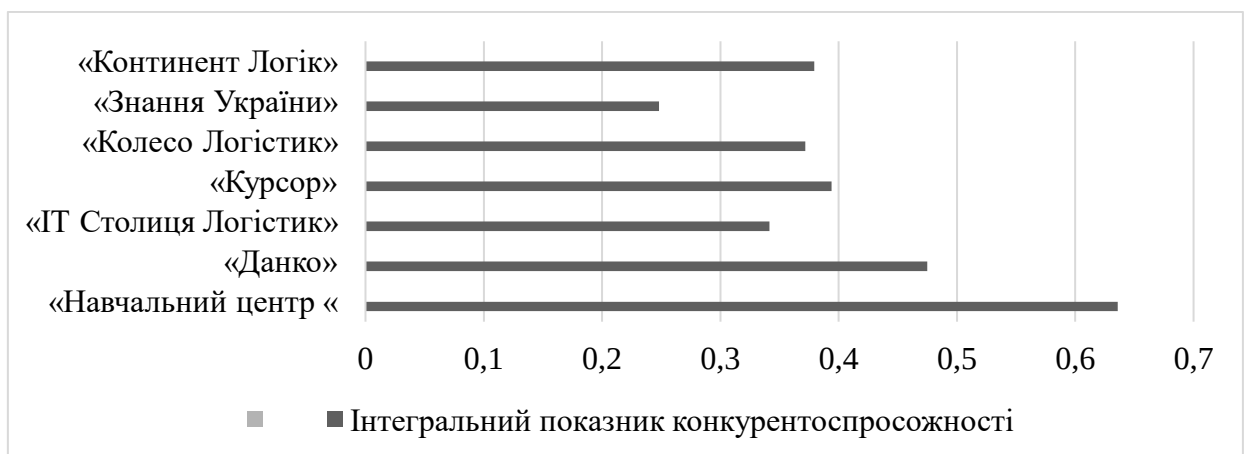


Рис. 2.12. Порівняння інтегрального показника конкурентоспроможності конкурентів ПНЗ «Навчальний центр»

Джерело: складено автором.

На основі розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств-конкурентів встановлено суттєву

диференціацію їх ринкових позицій. Абсолютним лідером за сукупним значенням інтегрального показника є «Навчальний центр» (0,53), що свідчить про його стійку конкурентну перевагу, зумовлену збалансованим поєднанням високої якості освітніх послуг, розвинених організаційно-сервісних характеристик та значної частки ринку. Саме цей заклад найбільшою мірою відповідає еталонним параметрам і формує домінуючу позицію у конкурентному середовищі.

Другу позицію займає заклад «Данко» (0,33), який демонструє достатній рівень конкурентоспроможності, однак поступається лідеру насамперед за показниками ринкової частки та комплексності конкурентних переваг. Групу підприємств із середнім рівнем інтегральної конкурентоспроможності формують «Курсор» (0,29), «Континент Логік» (0,28), «ІТ Столиця» (0,27) та «Колесо» (0,27). Для цих суб'єктів характерною є відносна збалансованість окремих складових конкурентоспроможності за відсутності чітко вираженого лідерства за ключовими показниками.

Найнижче значення інтегрального показника зафіксовано у закладу «Знання України» (0,24), що свідчить про недостатній рівень ринкової позиції та потребу у цілеспрямованому посиленні якості освітніх і сервісних характеристик, а також розширенні присутності на ринку. Загалом результати інтегральної оцінки підтверджують доцільність комплексного підходу до аналізу конкурентоспроможності та можуть слугувати аналітичною основою для розроблення стратегій підвищення конкурентних переваг освітніх підприємств.

Отже, було здійснено комплексний аналіз конкурентоспроможності ПНЗ «Навчальний центр» на основі дослідження його внутрішнього потенціалу, фінансово-економічних результатів діяльності та впливу зовнішнього середовища. Організаційно-економічна характеристика засвідчила, що заклад є стабільним учасником ринку професійної освіти з чітко визначеною місією, налагодженою системою управління. Наявність кваліфікованого викладацького складу, різноманіття форматів навчання та

гнучкий графік занять формують базові конкурентні переваги організації. Результати VRIO-аналізу показали, що найбільш стійкими конкурентними перевагами ПНЗ «Навчальний центр» є бренд, репутація та ефективні управлінсько-маркетингові інструменти, тоді як кадровий потенціал, навчальні програми й матеріально-технічна база потребують постійного розвитку. Фінансово-економічний аналіз за 2020–2024 роки підтвердив загальну прибутковість підприємства та його здатність адаптуватися до кризових умов, зокрема за рахунок оптимізації витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. Аналіз зовнішнього середовища засвідчив високий рівень конкуренції в галузі професійної освіти та значний вплив політичних і економічних чинників. Водночас зростання попиту на перекваліфікацію та розвиток онлайн-освіти створюють додаткові можливості для зміцнення ринкових позицій. Порівняльний аналіз конкурентів показав, що ПНЗ «Навчальний центр» займає сильні позиції за співвідношенням ціни та якості освітніх послуг, має значну частку ринку та ефективно використовує цифрові маркетингові інструменти. Було здійснено інтегральну оцінку конкурентоспроможності ПНЗ «Навчальний центр» у порівнянні з основними конкурентами, що дало змогу визначити його ринкові позиції та ключові чинники формування конкурентних переваг. Оцінка засвідчила високий рівень якості освітніх послуг і належність закладу до групи лідерів за актуальністю програм, практичною спрямованістю навчання, кваліфікацією викладачів і клієнтоорієнтованістю. Порівняння за методом «цінність/витрати» підтвердило найефективніше співвідношення якості та вартості навчання. Отримані висновки становлять аналітичну основу для подальшого обґрунтування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності організації.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПНЗ «НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР»

3.1 Напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю ПНЗ «Навчальний центр»

Результати комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ПНЗ «Навчальний центр», здійсненого у другому розділі дипломної роботи, засвідчили наявність як стійких конкурентних переваг, так і низки проблем, що стримують подальше підвищення рівня конкурентоспроможності закладу. В умовах зростання конкуренції на ринку освітніх послуг, активного розвитку онлайн-освіти та зміни запитів споживачів виникає об'єктивна потреба у вдосконаленні системи управління конкурентоспроможністю на основі стратегічного та комплексного підходу.

Система управління конкурентоспроможністю передбачає управління факторами, які її формують. Для ПНЗ «Навчальний центр» – це управління продуктом, управління маркетингом, управління внутрішнім потенціалом. В цьому контексті можна сформулювати низку рекомендацій, які будуть позитивно впливати на конкурентоспроможність організації. Отже, для удосконалення управління та підвищення конкурентоспроможності ПНЗ «Навчальний центр» пропонуються наступні заходи, схематично зображені на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Напрямки підвищення конкурентоспроможності ПНЗ «Навчальний центр» в контексті системи управління конкурентоспроможністю.

Джерело: складено автором.

Першим напрямом удосконалення управління конкурентоспроможністю ПНЗ «Навчальний центр» є підвищення ефективності маркетингового управління та системи просування освітніх послуг. Результати аналізу, проведеного у другому розділі, свідчать про високу результативність використання інструментів пошукової реклами, зокрема Google Ads, що забезпечує закладу конкурентні позиції в рекламних аукціонах та стабільний потік потенційних слухачів. Водночас значна залежність від одного каналу залучення клієнтів формує ризики зростання вартості реклами та зниження гнучкості маркетингової системи в умовах посилення конкуренції.

У цьому контексті доцільним є диверсифікація каналів залучення слухачів та формування довгострокової цінності бренду ПНЗ «Навчальний центр».

Одним із ключових рішень у межах цього напрямку є розвиток контент-маркетингу як інструменту підвищення впізнаваності закладу та зниження вартості залучення одного студента у середньо- та довгостроковій перспективі. Створення системного експертного контенту, орієнтованого на професійні інтереси цільової аудиторії, дозволяє формувати довіру до закладу ще до моменту прийняття рішення про навчання. Практична реалізація зазначеного напрямку може передбачати впровадження проєкту з розвитку експертного позиціонування закладу в цифровому середовищі. У межах такого проєкту доцільним є регулярне створення аналітичних матеріалів, оглядових публікацій, навчальних відео та практичних порад, пов'язаних із професійною діяльністю у відповідних сферах навчання. Залучення викладачів і тренерів до формування контенту сприятиме посиленню експертного іміджу як окремих фахівців, так і організації в цілому, що позитивно впливає на рівень довіри потенційних слухачів.

Окрему увагу доцільно приділити розвитку присутності ПНЗ «Навчальний центр» у соціальних мережах як інструменту прямої комунікації з цільовою аудиторією. На відміну від платної реклами, соціальні мережі дозволяють формувати довготривалі відносини з потенційними клієнтами, підтримувати інтерес до освітніх продуктів та стимулювати повторні звернення. Пропонується удосконалити дизайн сторінок соціальних мереж, створити тематичні інформаційні рубрики, викладати новини навчання, акції, презентації курсів, експертні думки викладачів, поради, відгуків слухачів, демонструвати результати навчання та приклади професійного зростання випускників, що підвищує соціальне підтвердження якості освітніх послуг.

З метою зниження вартості залучення одного студента та підвищення ефективності маркетингових витрат доцільним є впровадження партнерських та реферальних програм. Практичним проєктним рішенням у цьому напрямі

може бути розроблення системи стимулювання рекомендацій з боку випускників, корпоративних клієнтів і партнерських організацій. Такий підхід дозволяє залучати нових слухачів за нижчою вартістю порівняно з традиційними рекламними каналами та водночас підвищує лояльність уже існуючої аудиторії.

Крім того, пропонується технічно удосконалити сайт та його просування, а саме розробити більше мобільних сторінок, написати рекламні тексти, які будуть продавати послугу краще. Також важливо підвищити якість креативів на сайті, зробити якісні фото навчального процесу, які можна використовувати також і в соціальних мережах, і в рекламних оголошеннях. Що стосується SEO-просування, то варто збільшити кількість посилань на сайт з авторитетних джерел - проаналізувати сайти, які використовують посилання на сайти конкурентів, розмістити посилання на цих сайтах на сайт Організації. Також, розмістити посилання на спеціалізованих форумах та рекламних майданчиках.

Крім того, удосконалення маркетингового управління передбачає підвищення рівня аналітичного супроводу прийняття управлінських рішень. Системний аналіз поведінки потенційних клієнтів, ефективності окремих каналів просування та показників конверсії дозволяє оперативно коригувати маркетингову стратегію та оптимізувати розподіл рекламного бюджету. Упровадження регулярного моніторингу ключових показників ефективності маркетингу сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та зростанню загальної результативності системи просування.

Друга рекомендація – це формування іміджу та підвищення впізнаваності ПНЗ «Навчальний центр». Це передбачає системну роботу, спрямовану на забезпечення якості освітніх послуг, посилення довіри та створення стійкого бренду, що відображено на рисунку 3.4:



Рис. 3.2. Розвиток іміджу ПНЗ «Навчальний центр».

Джерело: складено автором.

Основою позитивного іміджу є змістовні та актуальні освітні продукти, які включають:

- якісно розроблену програму,
- чіткий опис навчального процесу,
- інформацію про викладачів,
- можливості підтримки під час навчання
- результати, на які може розраховувати студент.

Рекомендується створити короткі відео, презентаційні матеріали та приклади документів про завершення курсу, що підсилять прозорість і підвищать зацікавленість потенційних студентів. Навчальні матеріали мають бути структурованими, актуальними, практично орієнтованими та доступними кількома мовами, що дозволить забезпечити відповідність очікуванням різних категорій слухачів.

Значну роль у формуванні іміджу відіграють викладачі, які повинні бути практикуючими фахівцями з визнаним авторитетом у професійному середовищі. Їхній особистий бренд посилює позиції ПНЗ «Навчальний центр», а успішні кейси випускників демонструють реальні результати навчання, формуючи додаткову довіру до освітніх послуг. Створення довіри є ключовим чинником, що впливає на репутацію освітньої організації. Пропонується публікувати в соціальних мережах або на сайті закладу розгорнуті відгуки випускників, відеокоментарі та результати зовнішніх рейтингів на незалежних платформах, що будуть формувати соціальні докази якості. Партнерство з

бізнесом та роботодавцями підсилить практичну цінність навчання й підтвердить його відповідність потребам ринку.

Маркетингову комунікацію та брендинг рекомендуємо формувати як чітко структуровану систему, орієнтовану на виокремлення унікальної освітньої пропозиції курсу. Визначення конкурентних переваг, формування послідовного фірмового стилю та візуальної айдентики будуть сприяти підвищенню рівня впізнаваності ПНЗ «Навчальний центр» та створенню його професійного іміджу. З метою підтримання експертності рекомендуємо забезпечувати системний контент-маркетинг, зокрема шляхом публікацій, проведення вебінарів, подкастів, відеолекцій та використання інших форматів, що демонструють компетентність викладачів і цінність освітніх послуг. Додатково доцільно впроваджувати можливість безкоштовного ознайомлення з окремими фрагментами курсу як інструмент залучення потенційних слухачів.

Важливим напрямом формування позитивного іміджу є розвиток спільноти студентів і випускників. Забезпечення якісної підтримки впродовж навчання, оперативного зворотного зв'язку та активної комунікації будуть сприяти формуванню довгострокової лояльності до бренду організації. Проведення спільних заходів, тематичних зустрічей і створення можливостей для професійного нетворкінгу доцільно розглядати як чинники, що посилять взаємодію між учасниками освітнього процесу та зміцнять репутацію ПНЗ «Навчальний центр» як надійного партнера у сфері професійного розвитку.

Третя пропозиція – це вдосконалення цінової політики та розробка програми цінового стимулювання покупців через акції та знижки.

Управління ціновою політикою доцільно орієнтувати не лише на покриття витрат і забезпечення прибутковості, а й на сприйману цінність освітніх послуг для різних сегментів споживачів. У цьому контексті доцільним є впровадження диференційованого ціноутворення, яке передбачає формування різних цінових пропозицій залежно від формату навчання, рівня складності програми, тривалості курсу та набору додаткових сервісів. Такий

підхід дозволяє охопити ширшу цільову аудиторію без зниження середнього рівня доходів. Важливим елементом удосконалення цінової політики є використання пакетних пропозицій та гнучких умов оплати. Формування комплексних освітніх пакетів, що поєднують базові та поглиблені курси, консультаційну підтримку або доступ до додаткових навчальних матеріалів, підвищує сприйману цінність освітньої послуги та стимулює споживачів до вибору більш дорогих, але вигідніших з точки зору отриманих результатів програм.

Пропонується розробити програму стимулювання повторних покупок (паралельні курси, продовження навчання), що будуть включати:

- Знижки на другий, третій курс, накопичувальні знижки.
- Сезонні знижки та знижки до свят.
- Пропозиції «Приведи друга».
- Пакетні пропозиції (комбо-курси).
- Бонуси лояльності (кешбек балами).
- Подарункові сертифікати.
- Тест-драйви (безкоштовний урок або тиждень).

Таблиця 3.1

Приклади нових акційних пропозицій

Категорія акцій	Приклади
Загальні акції	«-20% до кінця місяця», «1+1=3», «10% за друга» «-25% на перший місяць навчання» «Пробний тиждень за 1 гривню» «Навчайся на двох курсах – другий зі знижкою -30%»
Акції з обмеженням у часі	«Акційна ціна діє до 20.12.2025 року. З 21.12.2025 року підвищення цін»
Акції з обмеженням кількості місць	«Залишилися останні 2 місця»
Сезонні пропозиції	Вересень – «Старт навчального року» (-10%) Червень – «Літня знижка» (-15–25%) Грудень – «Подарункові сертифікати» (-10%)
Для сімей та груп	«Сімейна знижка – 15% для кожного» «Компанією вигідніше – запишіться вдвох і отримайте 10%»

Джерело: складено автором.

КРІ для оцінки ефективності нових акційних пропозицій:

- Кількість нових студентів (до та після акції);
- Конверсія з ліда в продаж;
- Вартість залучення клієнта (CAC);
- Середній чек;
- Кількість повторних оплат;
- Чистий прибуток під час акції.

Четверта рекомендація щодо вдосконалення конкурентоспроможності ПНЗ «Навчальний центр» полягає в розвитку та оновленні освітнього продукту. Практична реалізація даної рекомендації доцільна на прикладі окремої ключової освітньої програми, які формують основу конкурентних позицій закладу на ринку. За результатами аналізу, проведеного у другому розділі дипломної роботи, таким стратегічно важливим освітнім продуктом є курси логістики, що характеризуються стабільним попитом, значною часткою ринку та високим рівнем конкурентної боротьби. Саме тому управління конкурентоспроможністю доцільно апробувати шляхом удосконалення цього напрямку.

У межах розвитку курсів логістики доцільним є застосування модульного підходу до структурування навчальної програми, що дозволяє формувати гнучкі освітні траєкторії для слухачів із різним рівнем підготовки. Базові модулі можуть бути орієнтовані на засвоєння фундаментальних принципів логістики, тоді як поглиблені та спеціалізовані модулі – на опанування сучасних інструментів управління ланцюгами постачання, логістичними витратами та ризиками. Такий підхід підвищує привабливість курсу для ширшої цільової аудиторії та водночас забезпечує можливість регулярного оновлення окремих елементів програми відповідно до змін професійного середовища.

Важливим елементом підвищення конкурентоспроможності курсів логістики є посилення їх проєктно-орієнтованого характеру. У навчальний процес доцільно інтегрувати виконання комплексних практичних проєктів, що моделюють реальні завдання логістичної діяльності, зокрема планування

поставок, оптимізацію складських процесів, вибір логістичних стратегій та розрахунок економічної ефективності управлінських рішень. Реалізація таких проєктів сприяє формуванню у слухачів прикладних компетентностей і підвищує сприйману цінність освітньої послуги.

Окрему увагу в межах розвитку курсів логістики доцільно приділити інтеграції цифрових інструментів і сучасних інформаційних систем у навчальний процес. Організація навчання на прикладі програмного забезпечення для управління логістичними процесами, електронного документообігу та аналітики дозволяє наблизити навчання до реальних умов професійної діяльності. Такий підхід підвищує конкурентоспроможність випускників курсів на ринку праці та зміцнює позиціонування ПНЗ «Навчальний центр» як закладу, що пропонує актуальні й практично орієнтовані освітні продукти.

Управління розвитком курсів логістики доцільно доповнити системою постійного зворотного зв'язку, яка передбачає оцінювання результатів навчання, рівня задоволеності слухачів та відповідності отриманих знань вимогам роботодавців. Отримані результати можуть використовуватися для коригування змісту програм, оновлення навчальних матеріалів і вдосконалення методів викладання, що забезпечує безперервність процесу підвищення якості освітніх послуг.

Також рекомендуємо посилення цифровізації освітніх процесів та розвиток онлайн-форматів навчання. Результати PEST-аналізу засвідчили, що зростання ролі цифрових технологій і дистанційної освіти є стійкою тенденцією ринку, яка формує як нові можливості, так і загрози для традиційних навчальних закладів. Окрему увагу в процесі цифровізації доцільно приділяти якості онлайн-взаємодії зі слухачами та забезпеченню належного рівня методичного супроводу.

Використання інтерактивних інструментів, систем зворотного зв'язку, онлайн-консультацій і цифрових форм контролю знань дозволяє підтримувати активну залученість слухачів до навчального процесу та підвищує

результативність навчання. Це, своєю чергою, позитивно впливає на сприйману цінність освітніх послуг і формування лояльності до ПНЗ «Навчальний центр». Також, розвиток онлайн-навчання сприятиме розширенню географії надання освітніх послуг, підвищенню гнучкості навчального процесу та одночасному зниженню операційних витрат, що позитивно вплине на загальний рівень конкурентоспроможності організації.

П'ята рекомендація – це оптимізація витрат та підвищення операційної ефективності діяльності закладу. Результати фінансового аналізу, проведеного у другому розділі дипломної роботи, засвідчили, що зростання прибутковості у 2024 році було досягнуто не лише за рахунок збільшення доходів, а й завдяки більш раціональному використанню наявних ресурсів і контролю витрат. Це свідчить про наявність значного внутрішнього потенціалу підвищення конкурентоспроможності шляхом удосконалення системи операційного управління.

Одним із ключових резервів оптимізації витрат є підвищення ефективності використання трудових ресурсів, зокрема шляхом гнучкого планування навантаження викладачів. Аналіз діяльності організації показав, що обсяги навчального навантаження мають сезонний характер і залежать від попиту на окремі освітні програми. У цьому контексті доцільним є впровадження адаптивної системи планування занять, яка дозволяє узгоджувати кількість навчальних груп, графік занять і залучення викладачів із фактичним рівнем попиту. Такий підхід сприяє зменшенню непродуктивних витрат на оплату праці та підвищує ефективність використання кадрового потенціалу.

Важливим напрямом підвищення операційної ефективності є раціоналізація використання матеріально-технічної бази організації, зокрема навчальних приміщень. Умови розвитку онлайн-освіти та змішаних форматів навчання створюють можливості для зменшення навантаження на аудиторний фонд без зниження якості освітніх послуг. Часткове переведення занять в онлайн-формат або використання змішаного навчання дозволяє більш

ефективно планувати використання приміщень, скорочувати витрати на їх утримання та забезпечувати гнучкість організації навчального процесу.

Окрему увагу в системі оптимізації витрат доцільно приділити масштабуванню онлайн-курсів як одного з найбільш економічно ефективних форматів надання освітніх послуг. Онлайн-навчання дозволяє одночасно збільшувати кількість слухачів без пропорційного зростання змінних витрат, що позитивно впливає на рентабельність освітніх програм. Використання цифрових навчальних матеріалів і електронних платформ сприяє зниженню витрат на організацію навчального процесу та підвищує доступність освітніх послуг для ширшої аудиторії.

З управлінської точки зору оптимізація витрат не повинна розглядатися виключно як скорочення ресурсів, а має ґрунтуватися на підвищенні ефективності їх використання. Поєднання гнучкого управління персоналом, раціонального використання матеріальних ресурсів і масштабування цифрових форматів навчання дозволяє досягти зростання фінансових результатів без негативного впливу на якість освітніх послуг. Такий підхід сприяє формуванню стійкої конкурентної позиції ПНЗ «Навчальний центр» у довгостроковій перспективі.

Шоста і остання рекомендація щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ПНЗ «Навчальний центр» – це розвиток системи управління персоналом та підвищення якості сервісу освітніх послуг. Результати SWOT- та VRIO-аналізу, проведені у другому розділі роботи, засвідчили, що кадровий потенціал і рівень сервісного обслуговування виступають одними з ключових джерел конкурентних переваг ПНЗ «Навчальний центр», оскільки вони безпосередньо впливають на сприйману цінність освітніх послуг, рівень задоволеності слухачів і формування лояльності до бренду. Водночас відсутність системного підходу до управління персоналом та стандартизації сервісу може призводити до втрати частини конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Особливу роль у формуванні конкурентоспроможності ПНЗ «Навчальний центр» відіграють викладачі, які є носіями унікальних знань, практичного досвіду та професійних компетентностей. З позицій VRIO-аналізу викладацький склад відповідає критеріям цінності та рідкості, однак збереження цієї переваги потребує належної організаційної підтримки. У цьому контексті доцільним є впровадження системи адаптації та безперервного професійного розвитку викладачів, що передбачає ознайомлення з методичними стандартами ПНЗ «Навчальний центр», використання єдиних підходів до організації занять, а також підвищення педагогічних і цифрових компетентностей.

Не менш важливим елементом управління конкурентоспроможністю є якість сервісного обслуговування, що формується на етапах взаємодії потенційного слухача з адміністрацією – від першого звернення до завершення навчання. Аналіз внутрішнього середовища засвідчив, що сервісні процеси значною мірою залежать від професійного рівня адміністраторів і менеджерів з роботи з клієнтами. У цьому зв'язку доцільним є впровадження програм навчання адміністративного персоналу, спрямованих на розвиток комунікативних навичок, клієнтоорієнтованості та вміння працювати із запереченнями. Підвищення якості сервісу сприяє формуванню позитивного досвіду клієнтів та підвищує ймовірність повторних звернень і рекомендацій.

З метою забезпечення стабільної якості сервісу доцільним є впровадження стандартів обслуговування клієнтів, які регламентують основні етапи взаємодії зі слухачами, порядок надання інформації, терміни реагування на звернення та правила комунікації. Стандартизація сервісних процесів дозволяє зменшити вплив людського фактора на якість обслуговування, підвищити прозорість управління та забезпечити єдиний рівень сервісу незалежно від конкретного працівника.

Окрему увагу в системі управління персоналом доцільно приділити формуванню корпоративної культури, орієнтованої на якість, відповідальність і результат. Узгодження цілей працівників із стратегічними цілями організації,

використання нематеріальних стимулів мотивації та залучення персоналу до процесів удосконалення освітніх і сервісних процесів сприяє підвищенню внутрішньої зацікавленості у досягненні високих результатів діяльності.

Отже, було сформовано напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю ПНЗ «Навчальний центр» та практичні рекомендації на основі результатів комплексного аналізу його діяльності та умов функціонування на ринку освітніх послуг. Визначено, що підвищення конкурентоспроможності організації потребує системного та стратегічно орієнтованого підходу, який охоплює маркетингове управління, формування іміджу та бренду, розвиток освітнього продукту, цінове стимулювання попиту, оптимізацію витрат, цифровізацію освітніх процесів, а також удосконалення управління персоналом і сервісу. Рекомендуємо диверсифікацію маркетингових каналів, розвиток контент-маркетингу та послідовне формування бренду, що підвищить ефективність залучення слухачів. Рекомендуємо системну роботу над позитивним іміджем ПНЗ «Навчальний центр», що базується на якості освітніх програм, експертності викладачів, прозорості навчального процесу та розвитку спільноти студентів і випускників. Рекомендуємо використання програм цінового стимулювання. Особливу увагу приділено розвитку освітнього продукту як ключового чинника конкурентоспроможності, зокрема шляхом модульної побудови програм, посилення їх практичної спрямованості та інтеграції цифрових інструментів у навчальний процес. Рекомендуємо оптимізацію витрат і підвищення операційної ефективності на основі гнучкого управління ресурсами та масштабування онлайн-навчання. Узагальнюючи результати підрозділу, можна зробити висновок, що реалізація запропонованих напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю забезпечить посилення ринкових позицій ПНЗ «Навчальний центр», підвищить його адаптивність до змін зовнішнього середовища та сприятиме стійкому розвитку організації в довгостроковій перспективі.

3.2 Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Доцільність реалізації запропонованих заходів з управління конкурентоспроможністю ПНЗ «Навчальний центр» визначається результатами комплексного аналізу його діяльності та конкурентного середовища, проведеного у другому розділі дипломної роботи. Виявлені тенденції зниження кількості студентів у 2024 році, посилення конкуренції на ринку освітніх послуг, зростання ролі маркетингових та іміджевих чинників, а також висока чутливість споживачів до якості та репутації навчальних закладів обумовлюють необхідність удосконалення системи управління конкурентоспроможністю з урахуванням сучасних ринкових умов.

Для узагальнення зв'язку між виявленими проблемами, запропонованими заходами та очікуваними результатами доцільність їх реалізації систематизовано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Обґрунтування доцільності реалізації заходів з підвищення конкурентоспроможності ПНЗ «Навчальний центр»

Виявлена проблема (розд. 2)	Запропонований захід	Очікуваний ефект	Вплив на конкурентоспроможність
Висока конкуренція, залежність від Google Ads	Диверсифікація каналів просування	Зниження маркетингових ризиків	Підвищення стійкості
Висока роль репутації при виборі курсів	Формування іміджу та бренду	Зростання довіри	Диференціація
Цінова чутливість споживачів	Гнучка цінова політика	Стимулювання попиту	Зростання частки ринку
Ризик застарівання програм	Оновлення освітніх курсів	Актуальність продукту	Посилення цінності
Обмежені фінансові ресурси	Оптимізація витрат	Підвищення прибутковості	Фінансова стійкість

Джерело: складено автором.

Очікувані короткострокові та довгострокові результати реалізації запропонованих заходів систематизовано в таблиці 3.3.

Очікувані результати реалізації запропонованих заходів

Напрямок	Короткостроковий ефект	Довгостроковий ефект
Маркетинг	Зростання лідів	Зниження вартості залучення клієнта
Імідж	Підвищення впізнаваності	Лояльність
Ціноутворення	Активізація попиту	Стабільні доходи
Курси	Підвищення цінності	Конкурентна перевага
Витрати	Оптимізація	Фінансова стійкість

Джерело: складено автором.

Першим напрямом є підвищення ефективності маркетингового управління та системи просування освітніх послуг. Проведений аналіз засвідчив, що ПНЗ «Навчальний центр» займає достатньо сильні позиції у сфері платної пошукової реклами, однак значна залежність від одного каналу залучення клієнтів створює ризики зростання маркетингових витрат і зниження гнучкості в умовах посилення конкурентної боротьби. У зв'язку з цим диверсифікація маркетингових каналів є доцільною з позицій зниження ризиків, стабілізації попиту та підвищення ефективності використання рекламного бюджету.

Розвиток контент-маркетингу та експертного позиціонування організації є обґрунтованим заходом, оскільки він дозволяє формувати довгострокову цінність бренду та зменшувати залежність від короткострокових платних інструментів просування. Створення системного професійного контенту сприяє підвищенню рівня довіри з боку потенційних слухачів, формує позитивне сприйняття якості освітніх послуг та підсилює конкурентні переваги організації. У середньо- та довгостроковій перспективі це забезпечує зниження вартості залучення одного студента та підвищення стабільності клієнтського потоку.

Доцільність активного розвитку присутності ПНЗ «Навчальний центр» у соціальних мережах зумовлена їх здатністю формувати довготривалі відносини з цільовою аудиторією та підтримувати постійний інтерес до освітніх програм. Соціальні мережі виступають ефективним інструментом комунікації, який дозволяє демонструвати результати навчання, експертність

викладачів і професійні досягнення випускників, що має важливе значення в умовах високої ролі репутації та рекомендацій при виборі освітніх послуг. Це сприяє підвищенню рівня лояльності споживачів та формуванню позитивного іміджу організації.

Запровадження партнерських і реферальних програм є доцільним з огляду на необхідність оптимізації маркетингових витрат та підвищення ефективності залучення нових слухачів. Залучення клієнтів на основі рекомендацій випускників, корпоративних клієнтів і партнерів дозволяє зменшити витрати на рекламу та одночасно підвищити рівень довіри до організації. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку освітніх послуг і сприяє формуванню стійкого попиту на основі репутаційних переваг.

Технічне удосконалення сайту та розвиток SEO-просування є економічно обґрунтованими заходами, оскільки сайт виступає ключовим елементом маркетингової інфраструктури організації. Підвищення якості візуального контенту, адаптація до мобільних пристроїв і покращення рекламних текстів сприяють зростанню конверсії відвідувачів у реальних слухачів, тоді як розвиток органічного трафіку дозволяє зменшити залежність від платної реклами та забезпечити стабільність залучення клієнтів.

Доцільність реалізації заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу та підвищення впізнаваності ПНЗ «Навчальний центр», обумовлена зростаючою роллю нематеріальних чинників конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Результати аналізу конкурентного середовища показали, що за умов високої насиченості ринку та наявності значної кількості альтернативних освітніх пропозицій саме репутація закладу, рівень довіри до нього та сприймана якість навчання стають визначальними критеріями вибору для потенційних слухачів. У цьому контексті системне управління іміджем є не допоміжним, а стратегічно важливим елементом забезпечення конкурентних переваг організації.

Формування позитивного іміджу доцільно розглядати як довгострокову інвестицію у підвищення конкурентоспроможності, оскільки воно сприяє зниженню інформаційної невизначеності для споживачів освітніх послуг та підвищує їхню готовність до прийняття рішення про навчання. Прозора презентація освітніх програм, чітке позиціонування ПНЗ «Навчальний центр», демонстрація результатів навчання та професійних досягнень випускників формують стійке уявлення про якість освітнього продукту. Це є особливо важливим з огляду на високу чутливість споживачів до репутаційних сигналів, що було виявлено під час аналізу п'яти сил конкуренції.

Вагомим чинником формування іміджу ПНЗ «Навчальний центр» є викладацький склад, який, відповідно до результатів аналізу внутрішнього середовища, виступає одним із ключових ресурсів організації. Активне залучення викладачів і тренерів до публічної комунікації, демонстрація їхньої експертності, практичного досвіду та участі у професійних проєктах підсилюють експертне позиціонування організації та підвищують рівень довіри з боку потенційних слухачів. Такий підхід дозволяє перетворити кадровий потенціал на джерело стійкої конкурентної переваги, що важко відтворюється конкурентами.

Обґрунтованим є також розвиток системи зворотного зв'язку та публічних відгуків, які відіграють важливу роль у формуванні іміджу освітнього закладу. Наявність реальних відгуків випускників, відеосвідчень і прикладів професійного зростання підвищує рівень соціального підтвердження якості освітніх послуг і сприяє зміцненню довіри до організації. У поєднанні з партнерством із роботодавцями та бізнес-структурами це дозволяє акцентувати практичну спрямованість навчання та відповідність освітніх програм потребам ринку праці.

Системність іміджевих комунікацій та єдність візуального й змістового позиціонування є доцільними з огляду на необхідність чіткого відокремлення ПНЗ «Навчальний центр» від конкурентів. Формування впізнаваного бренду, послідовної айдентики та чітко сформульованої унікальної освітньої

пропозиції сприяє закріпленню позитивних асоціацій із компанією і підвищує її привабливість для цільової аудиторії. У результаті реалізація зазначених заходів забезпечує не лише зростання впізнаваності, а й підвищення рівня лояльності слухачів, що має безпосередній вплив на конкурентоспроможність організації.

Взаємозв'язок між реалізацією запропонованих маркетингових та іміджевих заходів і зростанням рівня конкурентоспроможності ПНЗ «Навчальний центр» схематично подано на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Взаємозв'язок між реалізацією запропонованих маркетингових та іміджевих заходів і зростанням рівня конкурентоспроможності ПНЗ «Навчальний центр».

Джерело: складено автором.

Доцільність удосконалення цінової політики ПНЗ «Навчальний центр» обумовлена особливостями конкурентного середовища та поведінки споживачів на ринку освітніх послуг. Проведений аналіз показав, що за умов високої конкуренції та наявності значної кількості альтернативних освітніх програм ціна виступає важливим чинником прийняття рішення про навчання, особливо для окремих сегментів цільової аудиторії. Водночас надмірна орієнтація на цінову конкуренцію може негативно впливати на сприйману якість освітніх послуг, що зумовлює необхідність збалансованого підходу до формування цінової стратегії.

Запровадження гнучкої системи цінових пропозицій та пакетних рішень є доцільним з огляду на потребу підвищення доступності освітніх послуг без зниження їхньої сприйманої цінності. Формування пакетів навчання з різною інтенсивністю та додатковими елементами дозволяє більш точно відповідати фінансовим можливостям і потребам різних груп споживачів, водночас

стимулюючи вибір більш тривалих або комплексних програм. Такий підхід сприяє зростанню середнього чека та підвищенню стабільності доходів організації.

Обґрунтованим є використання довгострокових та мотиваційних цінових стимулів, зокрема знижок за передоплату, участь у кількох програмах або повторне навчання. Це дозволяє зменшити ризики відтоку клієнтів, підвищити рівень їхньої лояльності та забезпечити більш прогнозований грошовий потік. З огляду на результати аналізу фінансових показників, такі інструменти є доцільними також з позицій оптимізації фінансового планування та зниження залежності від сезонних коливань попиту.

Впровадження акційних програм і знижок є важливим інструментом стимулювання продажів, підвищення лояльності клієнтів та зміцнення конкурентних позицій організації на ринку освітніх послуг. Цей захід дозволяє ефективно залучати нових клієнтів і підтримувати інтерес поточних слухачів.

Акційні пропозиції та знижки роблять послуги більш привабливими для потенційних слухачів. Вони знижують психологічний бар'єр до прийняття рішення про запис на курс. Можливість скористатися вигідною пропозицією стимулює швидке рішення про покупку (ефект «терміновості» чи «обмеженої кількості»).

- При інформуванні про акцію до кінця тижня, підвищення ціни – 50% клієнтів записуються на курс протягом двох днів.

- При інформуванні існуючих клієнтів про додатковій знижки на майстер класи, 30% записується на майстер класи протягом 2-3 днів.

- Акція «Приведи друга» мотивує 30% клієнтів привести друга та отримати 10% від вартості його курсу.

Впровадження акційних програм та знижок є доцільним, оскільки дозволяє залучати нових клієнтів у короткі терміни, підвищувати лояльність і повторні продажі, оптимізувати завантаження груп, підвищити конкурентоспроможність.

Удосконалення цінової політики доцільно поєднувати з чіткою комунікацією цінності освітніх послуг. Акцентування уваги не лише на вартості навчання, а й на результатах, практичній спрямованості програм, кваліфікації викладачів і можливостях професійного розвитку дозволяє знизити цінову чутливість споживачів. У такому разі ціна сприймається як обґрунтована інвестиція у власний розвиток, що позитивно впливає на конкурентні позиції ПНЗ «Навчальний центр».

Таким чином, реалізація заходів з удосконалення цінової політики є доцільною з точки зору стимулювання попиту, підвищення фінансової стійкості та посилення конкурентоспроможності організації без втрати якості освітніх послуг.

Доцільність розвитку та оновлення освітніх програм ПНЗ «Навчальний центр» зумовлена динамічними змінами вимог ринку праці та зростанням очікувань споживачів щодо практичної цінності освітніх послуг. Результати аналізу зовнішнього середовища та конкурентних пропозицій засвідчили, що слухачі дедалі більше орієнтуються на програми, які забезпечують актуальні професійні компетентності, прикладні навички та можливість швидкої адаптації до змін у відповідній галузі. У таких умовах здатність організації оперативно оновлювати зміст курсів і розширювати їхню тематику виступає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності.

Обґрунтованим є впровадження нових і модифікація наявних курсів з урахуванням тенденцій розвитку відповідних професійних сфер, запитів роботодавців і результатів зворотного зв'язку від слухачів. Такий підхід дозволяє підвищити відповідність освітніх програм реальним потребам ринку, зменшити ризик застарівання навчального контенту та посилити практичну спрямованість навчання. В умовах високої конкуренції це забезпечує диференціацію освітніх послуг і формує додаткову цінність для потенційних клієнтів.

Розвиток освітнього продукту доцільно поєднувати з диверсифікацією форматів навчання, зокрема впровадженням інтенсивних курсів,

короткострокових програм, модульного навчання та комбінованих форматів. Це дозволяє охопити ширше коло цільових сегментів, включаючи працюючих фахівців, які мають обмежений час для навчання, та слухачів, зацікавлених у швидкому підвищенні кваліфікації. Гнучкість освітніх форматів підвищує привабливість організації та сприяє зростанню попиту на його послуги.

Важливим аспектом оновлення освітніх програм є посилення їхньої результативної складової, зокрема орієнтація на досягнення вимірюваних результатів навчання. Чітке визначення очікуваних компетентностей, практичних навичок і можливостей подальшого професійного застосування знань підвищує прозорість освітньої пропозиції та знижує невизначеність для потенційних слухачів. Це сприяє зростанню довіри до організації та позитивно впливає на рішення про участь у навчальних програмах.

Таким чином, реалізація заходів з розвитку та оновлення освітніх програм є доцільною з позицій підвищення відповідності освітніх послуг потребам ринку, посилення їхньої практичної цінності та формування стійких конкурентних переваг ПНЗ «Навчальний центр».

Доцільність реалізації заходів з оптимізації витрат та підвищення операційної ефективності ПНЗ «Навчальний центр» обумовлена результатами фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства, який засвідчив, що зростання прибутковості у 2024 році було досягнуто переважно за рахунок раціоналізації витрат, а не нарощування обсягів доходів. Це свідчить про наявність внутрішніх резервів підвищення конкурентоспроможності шляхом удосконалення управління ресурсами та операційними процесами, що є особливо актуальним в умовах нестабільного попиту та високого рівня ринкової конкуренції.

Оптимізація використання трудових ресурсів є обґрунтованою з огляду на сезонний характер попиту на освітні послуги та нерівномірне навантаження викладачів. Запровадження гнучкого планування навчального процесу, узгодженого з фактичним рівнем попиту на окремі курси, дозволяє зменшити непродуктивні витрати на оплату праці без зниження якості освітніх послуг.

Такий підхід підвищує ефективність використання кадрового потенціалу та сприяє покращенню фінансових результатів діяльності організації.

Обґрунтованим є також підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази шляхом ширшого застосування онлайн- та змішаних форматів навчання. Це дозволяє зменшити навантаження на аудиторний фонд, оптимізувати витрати на оренду та комунальні послуги, водночас забезпечуючи гнучкість і доступність освітнього процесу для слухачів. З урахуванням тенденцій розвитку дистанційної освіти та результатів PEST-аналізу такий напрям є доцільним як з економічної, так і зі стратегічної точки зору.

Удосконалення внутрішніх управлінських процесів і контроль операційних витрат сприяють підвищенню фінансової стійкості ПНЗ «Навчальний центр» та створюють умови для реінвестування заощаджених коштів у розвиток освітніх програм, маркетингові заходи та підвищення якості сервісу. У сукупності це забезпечує зростання ефективності діяльності організації та зміцнює його конкурентні позиції на ринку освітніх послуг.

Отже, реалізація запропонованих заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю ПНЗ «Навчальний центр» є доцільною з огляду на результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності організації. Запропоновані напрями охоплюють ключові чинники конкурентоспроможності, зокрема маркетингове управління, імідж і бренд, цінову політику, освітній продукт та ефективність використання ресурсів, і взаємодіють між собою як елементи єдиної системи управління. Їх впровадження сприятиме підвищенню впізнаваності організації, зростанню довіри з боку споживачів освітніх послуг, стимулюванню попиту та покращенню фінансових результатів діяльності. У довгостроковій перспективі це забезпечить зміцнення ринкових позицій ПНЗ «Навчальний центр» і підвищення його стійкої конкурентоспроможності в умовах динамічного та висококонкурентного освітнього середовища.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи було теоретично обґрунтовано та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління та підвищення конкурентоспроможності організації ПНЗ «Навчальний центр» з метою забезпечення його стійких позицій на ринку. У процесі дослідження було послідовно виконано всі визначені завдання.

У першому розділі дипломної роботи розкрито економічну сутність конкурентоспроможності організації та узагальнено основні наукові підходи до трактування понять «конкуренція» і «конкурентоспроможність». Проведений аналіз дозволив встановити, що конкурентоспроможність є складною, багатовимірною та динамічною економічною категорією, яка характеризує здатність організації ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, створювати цінність для споживачів і формувати стійкі конкурентні переваги. Обґрунтовано відносний характер конкурентоспроможності та її залежність від порівняльних переваг щодо інших учасників ринку, а також підтверджено ієрархічний взаємозв'язок між конкурентоспроможністю продукції, підприємства, галузі та країни.

Також було досліджено функціонування системи управління конкурентоспроможністю організації та визначено її ключові елементи, принципи й механізми реалізації. Установлено, що управління конкурентоспроможністю є безперервним, системним процесом, який охоплює стратегічний, тактичний та операційний рівні управління й ґрунтується на взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, чіткому формулюванні цілей, застосуванні науково обґрунтованих методів і дотриманні принципів комплексності, адаптивності та динамічності. Особливу увагу приділено ролі внутрішніх і зовнішніх чинників, а також конкурентних переваг як ключових детермінант формування конкурентоспроможності організації.

Наступним кроком було систематизовано методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності організацій. З'ясовано, що відсутність універсальної методики зумовлює необхідність використання сукупності кількісних і якісних, спеціальних і комплексних методів оцінювання. Обґрунтовано доцільність комплексного підходу, який дозволяє враховувати як результати ринкової діяльності організації, так і ефективність використання її внутрішнього потенціалу. Сформовані теоретико-методичні положення стали основою для подальшого практичного аналізу конкурентоспроможності досліджуваної організації.

Другий розділ дипломної роботи присвячено аналізу стану конкурентоспроможності ПНЗ «Навчальний центр». У ході дослідження надано ґрунтовну організаційно-економічну характеристику навчального закладу, визначено особливості його діяльності, структуру управління, основні напрями надання освітніх послуг і наявні ресурси. Аналіз показав, що заклад має сформовану матеріально-організаційну базу та потенціал для розвитку, однак його діяльність ускладнюється високою конкуренцією на ринку освітніх послуг і наявністю внутрішніх резервів, які потребують більш ефективного управління.

Також було здійснено аналіз зовнішнього середовища функціонування ПНЗ «Навчальний центр», у межах якого досліджено макроекономічні та галузеві чинники, конкурентне оточення й тенденції розвитку ринку освітніх послуг. Установлено, що на діяльність навчального закладу істотно впливають динамічні зміни попиту на освітні послуги, посилення конкуренції з боку інших приватних закладів, активний розвиток цифрових технологій і зміна споживчих очікувань. Проведений аналіз дозволив виявити як можливості для підвищення конкурентоспроможності, так і загрози, що потребують своєчасного управлінського реагування.

Оцінювання рівня конкурентоспроможності ПНЗ «Навчальний центр», засвідчило його високий рівень у порівнянні з конкурентами завдяки наявності певних конкурентних переваг, зокрема у сфері якості освітніх послуг і

гнучкості організації навчального процесу. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, що стримують зміцнення його ринкових позицій. Зокрема, встановлено, що навчальний заклад поступається окремим конкурентам за ефективністю інтернет-просування та рівнем використання сучасних цифрових каналів залучення споживачів. Крім того, виявлено недостатню гнучкість цінової політики. Аналіз також показав наявність резервів підвищення ефективності використання ресурсів навчального закладу.

Третій розділ дипломної роботи спрямовано на формування пропозицій щодо вдосконалення управління та підвищення конкурентоспроможності ПНЗ «Навчальний центр». У межах цього розділу обґрунтовано основні напрями підвищення конкурентних позицій закладу, які передбачають удосконалення цінової політики, розвиток освітніх послуг, підвищення ефективності маркетингової діяльності, активізацію цифрових каналів комунікації, оптимізацію витрат, покращення управління персоналом. Запропоновані напрями базуються на результатах проведеного аналізу та відповідають сучасним тенденціям розвитку ринку освітніх послуг.

Обґрунтовано доцільність реалізації запропонованих заходів. Їх упровадження сприятиме зростанню попиту на освітні послуги, підвищенню рівня задоволеності споживачів, покращенню ринкових позицій навчального закладу та формуванню стійких конкурентних переваг у середньо- та довгостроковій перспективі. Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити більш раціональне використання ресурсів і підвищити адаптивність організації до змін зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В., Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Економіки*. 2008. № 1, С. 69-78.
2. Антощенкова В. В. Конкурентоспроможність, як основа ефективної національної економіки. *Вісник ХНТУСГ імені Петра Василенка*. 2019. № 200. С. 84-95.
3. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 1-8.
4. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 6-13.
5. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35-42.
6. Брінь П. В., Нехме М. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 64. С. 36-43.
7. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 33-38.
8. Вербівська Л. В., Андрицький Б. О. Підходи до класифікації конкурентних переваг підприємства. *Регіональна економіка та управління*. 2020. № 4 (30). С. 20-25.
9. Вініченко І. І. Методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічна наука*. 2011. № 23. С. 11-14.
10. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 4 (68). С. 83-88.

11. Гайдаєнко Т. А. Маркетингове управління. Одеса : Атлант, 2002. 512 с.
12. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93-97.
13. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.
14. Грем Х., Джон С., Найджел П. Маркетингова стратегія та конкурентне позиціонування. Дніпро : Баланс Бізнес Букс, 2005. 800 с.
15. Гріщенко І., Гринчук Т., Циганчук В. Методи формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. С. 1-6.
16. Гудзь О. Є, Халімон Т. М. Управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств : навчальний посібник. Київ : ДІУКТ, 2019. 236 с.
17. Гужавіна І.В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1(35), С. 51–54
18. Демчук Н. І., Донських А. С., Ясинський В. М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 424-427.
19. Дикань В. Л., Пономарьова Т. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 100-105.
20. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. С. 1-4.
21. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

22. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : монографія. Київ : ДАКККиМ, 2006. 160 с.
23. Євтушенко Н. О., Гончар Д. К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 16-21.
24. Євтушенко Н. О., Гурін Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3. С. 24-28.
25. Жалдак Г. П, Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2022. № 22. С. 52-59.
26. Зав'ялов П.С., Лозовський Л.Ш., Поршнев А.Г., Райзберг Б.А. Маркетинг. Київ : Вища школа, 2000. 362 с.
27. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23-27.
28. Іванов Ю. Б. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія : Монографія. Харків: ХНЕУ, 2004. 256 с.
29. Ілляшенко С. М. Маркетинг: бакалаврський курс : навчальний посібник. Суми : ВТД "Універсальна книга", 2004. 976 с.
30. Кадирус, І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. С. 1-8.
31. Калюжний В. Я., Зубко, Т. Л. Підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 3. С. 127-132.
32. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65-70.
33. Ковтуненко К. В., Дідан К. О., Ковальчук О. В.. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 100-104.

34. Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 101-108.
35. Котлер Ф. Основи маркетингу. Класичне видання / пер. з англ. Київ : Науковий світ, 2023. 622 с.
36. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент : перше укр. адаптов. вид. / пер. з англ. Київ : Хімджест, 2008. 720 с.
37. Кривіцька В. В., Зянько В. В., Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. С. 1-8.
38. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник для ВНЗ / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с
39. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок. Львів : БаК, 2008. 624 с.
40. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*. 2013. № 4. С. 155-161.
41. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
42. Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. С. 3. С. 110-116.
43. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 13. С. 114-117.

44. Мохненко А. С., Антонов Р. А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2023. № 49. С. 25-29.
45. Омельчак Г. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 114-117.
46. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчально-методичний посібник. Київ: КНЕУ, 2006. 272 с.
47. Павлова В. А., Губарєв Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки*. 2014. № 2. С. 168-176.
48. Педченко Н. С, Кононенко Ж. А., Зінченко О. М. Конкурентоспроможність економіки в умовах розвитку ІТ-індустрії та цифрових трансформацій. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 16. С. 1-7.
49. Перцовський Н.І. Міжнародний маркетинг : навчальний посібник. Київ : Вища школа, 2001. 239 с.
50. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. Харків : ВД "ІНЖЕК", 2004. 264 с.
51. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності. Київ : Основи, 1997. 451 с.
52. Пострелова А. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий учений*. 2013. № 6. С. 398-402.
53. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III : станом на 16 трав. 2024 р.
54. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. С. 13-20.

55. Решетнікова О. В., Боровик Т. В., Сімон А. О. Фактори розвитку конкурентоспроможності підприємств. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 107-110.

56. Сапотницька Н. Я., Козак В. Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 49-52.

57. Сарай Н. І. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств регіону. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. № 23. С. 40-44.

58. Сітковська А. О. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства: методика та критерії розрахунку. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2016. № 3. С. 1-8.

59. Смирнов Є. М. Визначення та класифікація основних видів конкурентоспроможності підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2010. № 2 (9). С. 190-198.

60. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 223-231.

61. Стецюк П. А., Сорока А. М., Іванишина О. П. Фінансова політика забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Via Economica*. 2024. № 4. С. 241-245.

62. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Economics: time realities*. 2023. № 3 (67). С. 56-64.

63. Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Ружицький А. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 5-9.

64. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Підручник / ред.. Іванов Ю. Б, Кизим М. О., Тищенко О. М., Іванова О. Ю., Ревенко О. В., Чечетова-Терашвілі Т. М. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.

65. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник / за ред. Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
66. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоспроможністю організації. Київ : Ніка-Центр, 2005. 320 с.
67. Халімон, Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 10. С. 117-120.
68. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 51. С. 245-248.
69. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
70. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 405-410.
71. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький, Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 1-10.
72. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
73. Шталь Т. В., Шульга Д. А., Торкут Д. А. Теоретико-методологічний аналіз поглядів учених на визначення поняття «конкурентоспроможність». *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 13-17.
74. Шульга М. О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 135-141.
75. Якарпюк О. А. Аналіз та оцінка рівня розвитку ринку освітніх послуг в Україні. *Вісник ЖДТУ*. 2009. С. 1-9.
76. Яцковий, Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 4, С. 183-188.

77. Ansoff H. I. Strategic Management. London : Palgrave Macmillan, 2007. XV, 251 p.
78. McConnell C. R., Brue S. L. Economics: Principles, Problems, and Policies / C. R. McConnell, S. L. Brue. 19th ed. New York : McGraw-Hill, 2011. 896 p.
79. McDonald M., Payne A. Marketing Plans for Service Businesses: A Complete Guide. 2-nd ed. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2005. 320 p.
80. Teece D. J., Pisano G., & Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. № 18 (7). 509-533 p.

ДОДАТКИ

SWOT–аналіз організації ПНЗ «Навчальний центр»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості: Зростання попиту на перекваліфікацію та підвищення професійних навичок. Підвищення зацікавленості бізнесу у практико-орієнтованому навчанні. Розвиток онлайн-освіти та цифрових форматів навчання. Можливість розширення географії надання освітніх послуг. Використання цифрового маркетингу для масштабування попиту. Диверсифікація освітніх програм і запуск нових спеціалізованих курсів.	Загрози: Високий рівень конкуренції на ринку професійної освіти. Поява нових гравців через низькі бар'єри входу, особливо в онлайн-сегменті. Активне зростання безкоштовних та умовно безкоштовних онлайн-платформ. Зниження платоспроможності населення в умовах економічної нестабільності. Воєнно-політична ситуація та міграція населення. Інфляція та зростання операційних витрат. Посилення рекламної активності конкурентів.
Сильні сторони: Багаторічний досвід роботи на ринку. Сформована ділова репутація. Висококваліфіковані викладачі-практики. Практична спрямованість освітніх програм та їх відповідність потребам ринку праці. Широкий асортимент курсів. Низка конкурентних переваг: гнучкий графік та формат навчання, помірні ціни, зручне розташування, практично-спрямовані заняття та послуги працевлаштування, наявність додаткової цінності для слухачів. Сильні позиції в цифровому середовищі. Найбільша частка ринку та попит у сегменті курсів логістики.	СіМ (SO) Використання сформованого бренду, багаторічного досвіду та практичної спрямованості програм для масштабування діяльності в умовах зростання попиту на перекваліфікацію та онлайн-освіту. Розширення асортименту курсів і географії надання послуг із активним застосуванням цифрового маркетингу.	СіЗ (ST) Використання практичної цінності освітніх програм, гнучких форматів навчання та помірної цінової політики для протидії високій конкуренції та поширенню онлайн-замінників. Утримання ринкових позицій за рахунок ефективного маркетингу та впізнаваності бренду. Запровадження нових навчальних технологій. Розвиток онлайн навчання. Удосконалення якості навчання та сервісу. Розробка системи навчання адміністративного персоналу та нових викладачів.
Слабкі сторони: Висока вартість реклами деяких курсів. Значна частка постійних витрат. Обмеженість матеріальної бази щодо масштабування очного навчання. Залежність від викладачів-практиків як ключових носіїв знань. Потреба у швидшому оновленні навчальних програм відповідно до змін ринку. Відносно низька диверсифікація джерел трафіку. Невелика кількість сторінок для мобільних пристроїв.	СлМ (WO) Подолання обмежень матеріальної бази та високих витрат шляхом розвитку онлайн-навчання й оновлення освітніх програм відповідно до вимог ринку. Диверсифікація каналів інтернет-просування для зменшення залежності від платної реклами та стабілізації попиту. Підвищення ефективності рекламних оголошень. Підвищення якості рекламних сторінок.	СлЗ (WT) Мінімізація впливу слабких сторін і зовнішніх загроз шляхом оптимізації витрат, підвищення операційної ефективності та автоматизації управлінських і маркетингових процесів з метою зниження ризиків в умовах економічної нестабільності. Підвищення ефективності праці персоналу компанії.

Джерело: складено автором.

Експертна оцінка показників якості послуг конкурентів

Категорія (якість послуги)	Характеристи ка	Заклад																				
		«Навчальний центр»			«Данко»			«ІТ Столиця Логістик»			«Курсор»			«Колесо Логістик»			«Знання України»			«Континент Логік»		
Експерт		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Якість освітніх послуг	Актуальність програми	5	5	5	5	3	5	3	3	3	5	5	5	3	3	3	1	4	2	3	1	5
	Практична спрямованість	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	3	4	3	3	5	3	3	4	3	2	3
	Рівень складності та логічності структури	5	5	4	5	5	5	2	2	2	3	4	2	3	3	3	2	2	2	3	2	4
	Якість навчальних матеріалів	4	5	3	4	4	4	3	5	4	3	3	3	5	5	5	2	3	2	3	3	3
Докумен т про закінчен ня навчання	Наявність документу про закінчення навчання	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	2	5	5	5
Кваліфік ація викладач ів	Стаж та досвід викладання	5	4	5	5	5	5	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	1	1	5	3	4
	Практичний досвід у сфері	5	4	5	5	5	5	2	2	2	4	4	4	3	2	3	1	1	1	5	5	5
	Методика викладання	5	5	4	5	5	5	2	3	3	3	4	1	5	5	5	3	4	2	3	3	3

Джерело: систематизовано автором.

Експертна оцінка організаційно-сервісних характеристик організації
конкурентів

Категорія (характери стики)	Характеристика	Заклад																				
		«Навчальний центр»			«Данко»			«ІТ Столиця Логістик»			«Курсор»			«Колесо Логістик»			«Знання України»			«Континент Логік»		
Експерт		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Формати та умови навчання	Різноманітність форматів (онлайн/офлайн/з мішаний)	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Гнучкість графіку	5	5	5	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2
	Матеріально- технічна база	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	4	2	4	3	4
	Асортимент програм	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	3	3	3	1	1	1	4	4	4
Додаткові послуги	Працевлаштуванн я	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	1	2	4	1	1	2
Розташува ння	Зручність розташування	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	1	1	1
Персонал	Адміністратор в офісі, обслуговування та професіоналізм	5	5	5	3	3	2	3	4	3	3	4	3	5	5	5	1	1	1	5	5	5
	Клієнто- орієнтовність персоналу	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
	Консультант по курсах (телефон): знання продукту	5	5	5	4	5	5	3	2	5	3	3	5	3	5	5	3	2	3	4	5	5
Якість онлайн присутност і	Якість сайту	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	3
	Рівень рекламної присутності	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	1	4	1	1	1	3	3	3	3
	Рівень присутності в соціальних мережах	4	2	3	5	5	5	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1

Джерело: систематизовано автором.