

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПОСЛУГ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.044.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 218-ЕП-Д21
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____ Сергій Антонов
(підпис)

Керівник: доцент, канд. екон. наук
Юлія УТКІНА

Рецензент: професор, д-р екон. наук
Олена КІРДІНА

2022

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

«____» _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ** Антонову Сергію Олександровичу

1 Тема «Методологічні засади зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг»

керівник Уткіна Юлія Миколаївна, канд. екон. наук, доцент
затверджені розпорядженням по економічному факультету
від «03» листопада 2022 року № 59/22д

2 Строк подання студентом закінченої роботи 07 грудня 2022 року

3 Вихідні дані Статистичні дані про стан діяльності підприємства
Фінансово-економічна звітність

Науково-періодична література

Періодичні видання

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

1 Теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства

2 Аналіз функціонування підприємства на ринку послуг

3 Розробка напрямів зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг

5 Перелік графічного матеріалу

1 Методичні засади визначення конкурентоспроможності підприємства

2-3 Особливості функціонування ринку послуг

4-5 Управління конкурентоспроможністю на ринку послуг

6-12 Результати аналізу функціонування підприємства

13-14 Модель управління конкурентоспроможністю підприємства

15 Характеристика особливостей ринку послуг

16-17 Напрямки зміцнення конкурентної позиції підприємства та їх ефективність

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «12» вересня 2022 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства	30.09.2022	
2 Аналіз функціонування підприємства на ринку послуг	24.10.2022	
3 Розробка напрямів зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг	14.11.2022	
Висновки	26.11.2022	
Графічна частина	05.12.2022	

Студент _____ Сергій Антонов

Керівник  Юлія УТКІНА

Зміст

Вступ	6
1 Теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства	10
1.1 Характеристика поняття конкурентоспроможності підприємства	10
1.2 Особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг	17
1.3 Методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства	26
Висновок до розділу 1	36
2 Аналіз функціонування підприємства на ринку послуг	38
2.1 Аналіз надання логопедичних послуг	38
2.2 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів	42
2.3 Аналіз витрат на надання послуг	48
2.4 Аналіз прибутку та рентабельності надання послуг	53
Висновок до розділу 2	57
3 Розробка напрямів зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг	60
3.1 Модель управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку послуг	60
3.2 Сучасні особливості функціонування ринку послуг	64
3.3 Визначення конкурентної позиції підприємства на ринку та заходи щодо її зміцнення	78
Висновок до розділу 3	85

					<i>МРЕ. 044.01.06 ПЗ</i>			
Зм..	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата				
Розробив	Антонов				Методологічні засади зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг	Літ.	Аркуш	Аркушів
Перевірів	Уткіна						4	99
Н. Контр.	Назаренко					УкрДУЗТ		
Утверд.	Дикань							

Висновки	86
Список використаних джерел	91

					МРЕ 044. 01.06 ПЗ	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат		

Вступ

Актуальність дослідження полягає в тому, що основною характеристикою підприємства, з точки зору, конкурентної боротьби є його конкурентоспроможність. Вона визначає життєздатність підприємства, результати його виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції. Конкуренція примушує підприємства всіх форм власності постійно відслідковувати зміни попиту та пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, зменшувати витрати на виробництво, покращувати якість своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність.

Підприємство є основною ланкою всієї економіки, а також рушійною силою створення потрібної суспільству продукції та надання необхідних послуг. У сучасних умовах господарювання, що передбачає самостійність підприємств у питаннях виробничо-господарської діяльності, для більшості з них актуальною стає проблема забезпечення конкурентоспроможності. На сьогоднішній день для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності вітчизняним підприємствам необхідно, з одного боку, орієнтуватися на зміни у зовнішньому середовищі функціонування підприємств, а з іншого, – постійно підвищувати результативність та удосконалювати процес управління своєю господарською діяльністю. Однак діючий механізм формування конкурентного середовища не забезпечує комплексного вирішення проблеми конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що вимагає розробки підходів, методів і технологій управління, які передбачають використання системного підходу, де пріоритетом має бути управління конкурентоспроможністю підприємств.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася в рамках досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою дослідження є розробка напрямків зміцнення конкурентних позицій

підприємства на ринку послуг в умовах нестабільності функціонування.

Поставлена мета визначили постановку та розв'язання таких наукових і практичних завдань:

- дослідити теоретичні-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати діяльність підприємства за останні роки;
- визначити напрямки зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку послуг.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства з метою зміцнення його конкурентних позицій на ринку послуг..

Предметом дослідження є інструменти розробки і реалізації проектів зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють здійснити дослідження процесів і явищ, їх взаємозв'язки та вирішити поставлені наукові завдання. Теоретичні та прикладні розробки базуються на положеннях загальної теорії управління конкурентоспроможністю, проектного управління та управління наданням послуг. При дослідженні та узагальненні теоретичних і методичних підходів й аналізі результатів прикладних досліджень використано загальнонаукові методи узагальнення, статистичного спостереження, аналізу і синтезу, методи порівняння, абсолютних і відносних величин, абстрагування, аналогії, розрахунково-конструктивний.

Інформаційною основою роботи є дослідження вітчизняних і закордонних вчених присвячених у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств, статистична та довідкова інформація, періодичні видання та відомості з мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1-82], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація

дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Наукова новизна та практична цінність отриманих результатів кваліфікаційного дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань, пов'язаних з зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку послуг.

Практичне значення роботи. Розроблені в ході дослідження підходи, теоретичні узагальнення, висновки та рекомендації можуть бути використані для реалізації діяльності з зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку послуг. Розглянуті теоретичні та методичні положення можуть бути використані в роботі підприємств, які займаються наданням послуг в процесах обслуговування клієнтів.

Результатами роботи є наступне. Основними ознаками сучасного бізнес-середовища є посилення конкуренції між національними та іноземними виробниками, поява нових видів ризиків у бізнесі, якими є не лише економічні, а й соціально-політичні, періодичні коливання на фінансових ринках, які змінюють швидкість і напрямки руху капіталу тощо. В таких мінливих умовах особливо важливим є забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання, що підтверджується зростанням ринкової вартості підприємства. Це можливо завдяки формуванню інноваційної бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Дійсно, одним із головних факторів забезпечення ефективності діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності є його здатність ефективно управляти інноваціями.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на ІХ Міжнародній науково-технічній конференції «Людина, суспільство, комунікативні технології» Українського державного університету залізничного транспорту (27-28 жовтня 2022 р., м. Харків).

Публікації. За темою роботи опубліковано 1 статтю у збірнику наукових праць «Наука майбутнього» загальним обсягом 12 сторінок (у співавторстві)

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі «Теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства» проаналізовано підходи різних вчених до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», визначено особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг, розглянуто методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства.

У другому розділі «Аналіз функціонування підприємства на ринку послуг» виконано аналіз господарської діяльності підприємства за напрямками: аналіз надання логопедичних послуг, аналіз ефективності використання трудових ресурсів, аналіз витрат на надання послуг, аналіз прибутку та рентабельності надання послуг.

У третьому розділі «Розробка напрямів зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг» побудовано модель управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку послуг, охарактеризовано сучасні особливості функціонування ринку послуг, визначено конкурентну позицію досліджуваного підприємства на ринку послуг та розроблено заходи щодо її зміцнення.

1 Теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства

1.1 Характеристика поняття конкурентоспроможність підприємства

Основною характеристикою підприємства, з точки зору, конкурентної боротьби є його конкурентоспроможність. Вона визначає життєздатність підприємства, результати його виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції. Конкуренція примушує підприємства всіх форм власності постійно відслідковувати зміни попиту та пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, зменшувати витрати на виробництво, покращувати якість своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність.

Однозначного підходу до визначення терміну – «конкурентоспроможність» немає. Відповідно до одного з визначень, конкурентоспроможність – це відношення суми якостей до суми вартості споживання цих якостей (або відношення визнаних цінностей до цінових очікувань) [1, с. 123]. М. Портер зауважує, що конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин [2, с. 148]. Конкурентоспроможність фірми – це реальна і потенційна здатність компанії проектувати, виготовляти та збувати товари, які за «ціновими» і «неціновими» характеристиками в комплексі більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів [3, с. 289]. Цієї ж точки зору дотримуються в своїх працях Ж.-Ж. Ламбен [4]. Диверсифікація поглядів вчених змушує виділити порівняльні підходи до конкурентоспроможності, які відображають різні аспекти оцінки конкурентоспроможності: маркетинговий, факторний і комплексний підходи.

Маркетинговий підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає встановлення таких параметрів: частка ринку, привабливість ринку (темпи зростання), а також ступінь задоволеності споживачів продукцією

підприємства. При цьому конкурентоспроможність визначається як властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, котрі представлені на ринку. У рамках даного підходу широко застосовуються матричні методи (матриці ADL, BCG, GE / McKinsey). Матричні методи відрізняються відносною простотою застосування і наочністю одержуваних результатів, але можливості практичного використання отриманих результатів в управлінні конкурентоспроможністю підприємства дещо обмеженими. Для оцінки задоволеності споживачів, як правило, використовуються методи опитування і статистичної обробки отриманих даних, а також анкетування. Особливостями зазначених методів є трудомісткість і тривалість збору та обробки інформації, що, однак, певною мірою компенсується можливістю виявлення проблем і «вузьких» місць в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Факторний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає у виявленні та оцінці ключових факторів успіху в порівнянні з підприємствами-конкурентами. Різні дослідники по-різному трактують ці фактори. Наприклад, А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд виділяють якість і характеристики продукції; репутацію (імідж); виробничі потужності; інноваційні можливості; застосовувані технології; дилерську мережу і можливості поширення; фінансові ресурси [5, с. 153]. У свою чергу Д. Кревенс вважає, що на чільне місце конкурентоспроможності підприємства потрібно ставити ключові компетенції, які визначаються:

- конкурентними перевагами;
- універсальністю (конкурентну перевагу в різних ситуаціях);
- складністю дублювання [6, с. 124].

На думку М. Портера, на створення конкурентних переваг підприємства впливають:

- приналежність підприємства до певної галузі;
- використання конкурентних стратегій;
- ланцюг створення вартості продукції [7, с. 168].

В рамках факторного підходу залежно від розглянутих дослідниками факторів можна виділити дві основні групи методів: засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства та теорії ефективної конкуренції

Комплексний підхід передбачає комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства, яка здійснюється на підставі виділення не тільки поточної, а й потенційної конкурентоспроможності. Тобто, конкурентоспроможність підприємства є інтегральною величиною по відношенню до поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу. Оцінка поточної і потенційної конкурентоспроможності та їх співвідношення в рамках інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства залежно від методу можуть розрізнятися. Поточна конкурентоспроможність може визначатися, наприклад, на основі оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства, потенційна – за аналогією з методами, котрі засновані на теорії ефективної конкуренції.

Серед розмаїтості визначень поняття конкурентоспроможності підприємства можна виділити кілька основних підходів, які відображають принципові відмінності в позиціях окремих авторів.

У широкому розумінні конкурентоспроможність – це обумовлені економічними, соціальними та політичними чинниками позиції країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. Це поняття на макрорівні відображає сприятливі позиції національної економіки у сфері міжнародної торгівлі й одночасно її здатність зміцнювати ці позиції. У ринковій системі господарювання категорія «конкурентоспроможність» одна з головних, бо в ній відображені економічні, науково-технічні, виробничі, організаційно-управлінські, маркетингові та інші можливості окремого підприємства, галузі чи країни загалом [8, с. 100].

У вузькому розумінні конкурентоспроможність підприємства зводиться до конкурентоспроможності продукції та забезпечується через заняття певної товарної ніші. Але конкурентоспроможність продукції є лише складовою

частиною конкурентоспроможності підприємства. Більш широке трактування припускає враховувати не тільки конкурентоспроможність продукції, але і ефективність виробництва. Оскільки ефективність виробництва є оціночною категорією, у викладеному трактуванні нівелюються чинники, що призводять підприємство до стану конкурентоспроможності.

Для ефективного аналізу дефініції «конкурентоспроможність підприємства» потрібно поділити обґрунтування на три групи, що відрізняються за сутнісними характеристиками.

1 Конкурентоспроможність підприємства як відносна характеристика діяльності підприємства в умовах взаємодіючих чинників з приводу конкурентних відносин. Економічна категорія «конкурентоспроможність підприємства» займає особливе місце в економічній науці. Теоретико-методологічною базою є дефініції конкурентоспроможності, що обумовлено наявністю великої кількості визначень залежно від функціональності їхнього застосування в практичному руслі. Так деякі вчені трактують це поняття як комплексну характеристику діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дає змогу визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [9, с. 169]. С. Ф. Покропивний розглядає це явище як його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку [10, с. 350]. Таке бачення характеризується узагальненим підходом до суті явища через відображення у ньому співвідношення усього комплексу процесів складних взаємозв'язків від виробництва до збуту. Одним з його основних аспектів є оцінка діяльності через систему показників, що визначають ефективність підприємства.

Вчені пов'язують конкурентоспроможність підприємства зі здатністю фірми ефективно здійснювати свою діяльність. Так О.В. Вараскіна, Т.Є. Іщейкін, О.М. Онупко вважають, що конкурентоспроможність об'єктів складається з конкурентоспроможності його елементів і їх організованості для досягнення

мети [11, с. 26]. Л.В. Бабаченко, Х.О. Ковшун, Ю.О. Портна визначають конкурентоспроможність підприємства як володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання [12, с. 47]. В.В. Храпкіна визначає, що конкурентоспроможність підприємства – здатність фірми працювати в динамічному конкурентному середовищі при утриманні наявних конкурентних переваг, як мінімум, в незмінному вигляді (краще – з позитивною динамікою) [13, с. 246]. На думку С.О. Солнцева, К.В. Бажеріної, Г.М. Гребньова конкурентоспроможність підприємства – це можливість і динаміка пристосування його до умов ринкової конкуренції [14, с. 114-115]. Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку, тобто здатність підприємства використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля в тій галузі виробництва товарів або послуг, де воно може зайняти лідируючі позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

М. Портер розглядає конкурентоспроможність підприємства через порівняння його конкурентних переваг високого й низького порядку з аналогічними перевагами інших фірм на ринку [7, с. 232-236]. Недоліком вищевказаних трактувань є поверхневість суджень, які не дають чіткої відповіді щодо сутнісного аспекту явища, яке ми розглядаємо. Ця група понять дає змогу зрозуміти, що конкурентоспроможність підприємства розглядається як наявність співвідношення порівняльних переваг підприємств, які визначаються у результаті їхньої діяльності на ринку серед аналогічних виробників.

М.В. Зось-Кіор, О.М. Германенко, Д.Т. Собакар вказують на необхідність розгляду конкурентоспроможності підприємства, як здатності досягати власних цілей в умовах протидії конкурентів [15, с. 176]. У цих визначеннях категоричним видається твердження про суперництво між основними конкурентами на ринку. Н.О. Євтушенко, Н.І. Дрокіна, Н.В. Савченко характеризують конкурентоспроможність підприємства, як здатність здійснювати упродовж тривалого часу ефективну господарську діяльність, отримуючи прибутки від реалізації продукції на конкурентному ринку. Принциповими в цьому визначенні

є такі моменти:

- конкурентоспроможність характеризує здатність підприємства стабільно функціонувати упродовж певного періоду, тобто відображає перспективи підприємства як економічної системи;
- успіх підприємства ґрунтується на виробництві ним продукції, яку воно здатне реалізувати з вигодою для себе;
- успіх досягається в конкурентній боротьбі, у змаганні з іншими суб'єктами підприємницької діяльності, а отже, передбачає певну раціональну поведінку підприємства [16, с. 131].

Розглянута група трактувань у своїй сутності відображає цілеспрямовану діяльність підприємства на ринку з урахуванням основних виробничо-господарських параметрів. За своєю природою вони розкривають функціонування конкурентоспроможності підприємства.

2 Конкурентоспроможність підприємства як здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію. Така позиція відображає двосторонній підхід до суті явища: з одного боку, пояснюється необхідність задоволення суспільної потреби, з іншого боку – виявляються суперечності виробничого процесу. Цю точку зору поділяють Н.С. Краснокутська й І.А. Кабанець, які під конкурентоспроможністю розуміють здатність організації виробляти й продавати конкурентоспроможний продукт; перевагу цієї конкурентної організації щодо інших організацій-конкурентів у цій сфері бізнесу [17, с. 161]. Інші автори пов'язують конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю його продукції, як головної складової конкурентоспроможності. Л.М. Киш конкурентоспроможність підприємства розуміє як, здатність прибутково виробляти та реалізовувати продукцію за ціною не вище і за якістю не гірше, ніж у будь-яких інших контрагентів у своїй ринковій ніші [18, с. 109]. Заслуговує на увагу визначення С. Довбні й І. Папуші, що конкурентоспроможність – це здатність підприємств виробляти конкурентоспроможну продукцію, перевага одних підприємств над іншими, що працюють у цій галузі в країні та за її межами [19]. В цьому визначенні підкреслено значущість виробництва

конкурентоспроможної продукції в результаті більшої ефективності одних підприємств порівняно з іншими.

3. Конкурентоспроможність підприємства як можливість задоволення конкретної потреби порівнянно з аналогічними об'єктами. Ж.-Ж. Ламбен вважає, що конкурентоспроможність підприємства – це спроможність задовольняти потреби покупців краще, ніж це роблять суперники. «Конкурентоспроможність буде існувати до тих пір, поки фірма тримає конкурентну перевагу, або завдяки особливим якостям, які відрізняють її від суперників, або з причини більш високої продуктивності, яка забезпечує їй перевагу у витратах» [20, с. 128]. О.П. Радченко й А.С. Вигоняйло вказують, що висока конкурентоспроможність обумовлюється трьома ознаками: споживачі задоволені і готові купувати повторно продукцію фірми; суспільство і партнери не мають претензій до підприємства; співробітники вважають за честь працювати на ньому [21]. І.М. Тесленок і К.О. Павлова стверджують, що конкурентоспроможність підприємства – це ступінь принадливості цього продукту для споживача, який здійснює реальну купівлю [22]. Під конкурентоспроможністю розуміються можливості фірми запропонувати товар, що відповідає певним вимогам покупця, тобто певної якості, в потрібній кількості, в необхідний термін і на більш вигідних умовах поставки, ніж конкуренти [23, с. 37]. Використання вченими різних підходів можна пояснити, по-перше, теоретичною складністю, багатогранністю досліджуваної дефініції, а по-друге, різними практичними потребами у визначенні стратегії й тактики діяльності окремих підприємств.

Отже, узагальнення визначень конкурентоспроможності підприємства в межах розглянутого підходу дає змогу виокремити такі аспекти. По-перше, це поняття полягає у спроможності товаровиробника задовольняти потреби покупців порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на цьому ринку. По-друге, конкурентоспроможність характеризується ступенем принадливості цього продукту для споживача, який реально купує.

Існує точка зору, згідно якої конкурентоспроможність підприємства – це певний послідовний процес. «Конкурентоспроможність продукції визначає

конкурентоспроможність підприємства; конкурентоспроможність підприємства визначає рівень економічного положення підприємства; а рівень економічного становища підприємства визначає рівень і спрямованість інноваційного розвитку, що в свою чергу визначає конкурентоспроможність продукції» [24]. Однак, на наш погляд, в даній позиції невірно вказаний причинно-наслідковий зв'язок (фактора і результату конкурентоспроможності), оскільки конкурентоспроможність продукції і конкурентоспроможність підприємств є результатом впливу чинників конкурентоспроможності.

1.2 Особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг

Підприємство є основною ланкою всієї економіки, а також рушійною силою створення потрібної суспільству продукції та надання необхідних послуг. У сучасних умовах господарювання, що передбачає самостійність підприємств у питаннях виробничо-господарської діяльності, для більшості з них актуальною стає проблема забезпечення конкурентоспроможності. На сьогоднішній день для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності вітчизняним підприємствам необхідно, з одного боку, орієнтуватися на зміни у зовнішньому середовищі функціонування підприємств, а з іншого, – постійно підвищувати результативність та удосконалювати процес управління своєю господарською діяльністю. Однак діючий механізм формування конкурентного середовища не забезпечує комплексного вирішення проблеми конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що вимагає розробки підходів, методів і технологій управління, які передбачають використання системного підходу, де пріоритетом має бути управління конкурентоспроможністю підприємств.

Конкурентоспроможність – основна властивість організації, без якої неможливо існувати і вести ефективну діяльність в умовах ринкової економіки.

На думку М. Портера, «жодна країна, жодна компанія не можуть дозволити собі ігнорувати об'єктивну необхідність конкуренції. Вони повинні намагатися зрозуміти і оволодіти мистецтвом конкурентної боротьби» [7, с. 219].

В даний час сфера послуг пронизує всі галузі економіки. Сучасні тенденції розвитку у світі свідчать про прискорення темпів зростання сервісної діяльності та про поступове переважання споживання послуг над споживанням товарів, що вимагає особливої уваги до даної діяльності. Проблема конкурентоспроможності підприємств сфери послуг є вкрай важливою і безпосередньо пов'язана з розробкою ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств.

Питання про визначення, структуру, функціонування та інструменти механізму управління конкурентоспроможністю підприємства на сьогоднішній день залишається дискусійним. В економічній літературі немає єдиного погляду на розуміння сутності організаційно-економічного механізму управління. Аналіз літератури свідчить, що авторами розглядаються з позицій різних підходів окремі питання, пов'язані з даною проблемою. Л. Балабанова розглядає організаційний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства як відкриту систему з розробки основних інструментів підвищення конкурентоспроможності, що знаходяться під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і вимог зацікавлених сторін (на «вході»), чільною метою функціонування якої є визначення основних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства [25, с. 332]. Також з точки зору сучасної теорії управління соціально-економічними системами розглядається механізм управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища [26, с. 141]. Механізм управління дозволяє визначити основні напрями підвищення конкурентоспроможності. У дослідженні В. Вудвуд і Я. Стельмах приділяється увага аналізу інструментів економічного механізму: розробці і використанню методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, активізації продажів за рахунок практичного поліпшення характеристик продукції, формуванню конкурентних переваг за рахунок

активізації інноваційних процесів, моделюванню процесу управління конкурентоспроможністю підприємства [27, с. 65]. М. Мескон, Ф. Хедоурі розглядають питання формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства на основі порівняльного аналізу [28, с. 378]. Створення механізму управління конкурентоспроможністю включає наступні послідовні дії: оцінка результатів діяльності підприємства і задоволеності зацікавлених сторін; оцінка процесів функціонування підприємства, що вимагає поліпшення; зіставлення з процесами еталонного підприємства; виявлення найкращих позицій у діяльності партнера й адаптація до діяльності свого підприємства [29, с. 234]. В. Антонов розглядає організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства як сукупність елементів, взаємодія яких визначає здатність відповідати вимогам конкурентного ринку, запитам покупців, протистояти іншим виробникам, що поставляють на ті ж ринки аналогічні товари [30, с. 87]. Напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства розглянуті на основі процесного підходу. Шляхи вдосконалення організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства розроблені В. Антоновим з урахуванням сучасних стандартів якості серії ISO та систем менеджменту якості, навколишнього середовища, професійної безпеки та охорони праці на основі розвитку інтегрованої системи менеджменту та її екологічної складової. Л.П. Артеменко й А.С. Піддубна розглядають управління конкурентоспроможністю підприємства як процес, а систему управління конкурентоспроможністю – в якості механізму, який забезпечує цей процес. Основними елементами механізму управління конкурентоспроможністю підприємств, на її думку, є специфічні принципи управління конкурентоспроможністю організації (орієнтація на споживача, цільова стратегія управління, системність, систематична мотивація), методи планування і стимулювання, підвищення конкурентоспроможності, комплексні цільові програми та органи управління [31, с. 261].

Ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства

неможлива без урахування сфери діяльності. У даному випадку розглядається проблема управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг. Послуги – економічне відношення, що виникає з приводу результатів праці, що створює споживчу вартість, яка проявляється у формі корисної дії товару (речі) або самої діяльності для задоволення конкретних, розумних потреб людини [32, с. 219].

Ринок послуг є різновидом товарного ринку, розвивається за законами ринкової економіки, має специфічні риси, що обумовлює особливий підхід, зокрема до управління підприємствами сфери послуг. Основними особливостями ринку послуг є [33, с. 198]:

- висока динамічність ринкових процесів;
- територіальна сегментація;
- висока динамічність обороту капіталу;
- високий ступінь чутливості до зміни кон'юнктури ринку;
- специфіка організації виробництва послуг (великі можливості для гнучкого реагування на зміну ринкової кон'юнктури);
- специфічні особливості організації процесу з надання послуг (розвиток комунікативних зв'язків, підвищені вимоги до професійних якостей, досвіду, рівня кваліфікації, культури й етики виробника);
- значна диференціація послуг;
- невизначеність результату діяльності з надання послуг.

Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і по ефективності виробничої діяльності. Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливості і динаміку його пристосування до умов ринкової конкуренції [34, с. 115]. Одна з найважливіших властивостей конкурентоспроможності – можливість впливу на неї, тобто нею можливо і потрібно управляти. Управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг – це управління в ринкових умовах своїми конкурентними перевагами,

результатом якого є кращі позиції по відношенню до конкурентів і стабільне становище підприємства за рахунок отримання достатнього прибутку, що дозволяє йому розвиватися [35, с. 195]. Конкурентні переваги – це найкращі індивідуальні числові оцінки ключових показників конкурентоспроможності по досліджуваному підприємству в порівнянні з аналогічними показниками, що мають місце у головних конкурентів [7, с. 230].

Підвищення конкурентоспроможності підприємству неможливо досягти випадковим чином, необхідна обґрунтована система забезпечення конкурентоспроможності. В основу управління конкурентоспроможністю повинен покладатися стратегічний підхід, який реалізується через механізм управління. Організаційно-економічний механізм управління являє собою систему досягнення цілей управління конкурентоспроможністю, що забезпечують необхідний кінцевий результат. Без створення і вдосконалення даного механізму підприємству в сучасних ринкових умовах не отримати бажаний результат діяльності. Механізм управління конкурентоспроможністю можна визначити як сукупність ресурсів, методів, засобів, інструментів і важелів впливу на ринкові процеси, застосовувані керівними органами всіх ієрархічних рівнів для досягнення цілей економічного розвитку елемента економічної системи. Механізм управління розглядається нами як один із аспектів діяльності підприємства [36, с. 22].

На наш погляд, механізм управління конкурентоспроможністю включає в себе наступні структурні елементи:

- цілі управління (бажаний результат діяльності, який має бути досягнутий у межах деякого інтервалу часу);
- фактори управління (фактори конкурентоспроможності, на які здійснюється вплив в інтересах досягнення поставлених цілей);
- організаційна структура управління;
- ресурси управління (матеріально-технічні, фінансові, соціальні, інституційні та інші, при використанні яких реалізується обраний метод управління і забезпечується досягнення поставленої мети);

- методи впливу на фактори (напрями, інструментарій).

Управління конкурентоспроможністю підприємства повинно здійснюватися не тільки у короткостроковому аспекті (тактичне управління), а й на довгостроковий період (стратегічне управління). Елементом організаційно-економічного механізму є постановка цілей. Цілями управління виступає оперативна, тактична і стратегічна конкурентоспроможність. Розглядаючи діяльність підприємства, слід зазначити, що на оперативному рівні конкурентоспроможність забезпечується конкурентоспроможністю наданих послуг, на тактичному – стабільним фінансово-господарським станом підприємства, на стратегічному – інвестиційною привабливістю.

В основу системи управління конкурентоспроможністю підприємства через організаційно-економічний механізм покладається управління факторами конкурентоспроможності. Впливаючи на такі фактори, підприємство може управляти рівнем своєї конкурентоспроможності, покращуючи при цьому конкурентні позиції на ринку. Фактор конкурентоздатності – безпосередня причина, наявності якої необхідно і достатньо для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності. Під впливом фактора змінюється критерій конкурентоспроможності. Критерій – ознака, на підставі якої проводиться оцінка.

Найбільш важливою з точки зору системного підходу є можливість розподілу факторів залежно від джерел походження на внутрішні і зовнішні. Зовнішні – соціально-економічні та організаційні відносини, що дозволяють підприємству створювати послуги, більш привабливі для клієнтів. Зовнішні чинники відображають умови, до яких підприємство повинно адаптуватися. Зовнішні чинники поділяються залежно від рівня впливу на мегарівень (світове господарство), макрорівень (держава), мезорівень (місто і регіон) і мікрорівень (підприємство). Дані фактори не контролюються підприємством. Внутрішні чинники – можливості самого підприємства щодо забезпечення власної конкурентоспроможності, вони визначають ефективність процесу пристосування до викликів, загроз, можливостей зовнішнього середовища [37, с. 16].

Ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає створення на

підприємстві організаційної структури, що здійснює маркетингову діяльність. Організаційна структура маркетингової діяльності – сукупність служб, відділів, підрозділів, у складі яких є працівники, що займаються такою діяльністю. Організаційні структури маркетингу залежать від ресурсів, якими володіє підприємство, специфіки продукції та ринків, від сформованої структури управління. Основними видами організаційних структур служби маркетингу є функціональна, товарна, ринкова, товарно-ринкова (матрична), функціонально-товарна, функціонально-ринкова організація служби маркетингу. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе методи впливу. В загальнонауковому плані метод (від грец. Methodos – шлях дослідження, теорія, вчення) – «спосіб досягнення будь-якої мети, вирішення конкретного завдання; сукупність прийомів або операцій практичного і теоретичного освоєння (пізнання) дійсності» [38, с. 741]. Метод управління – спосіб впливу суб'єкта на конкретний об'єкт управління, за допомогою якого досягаються цілі, вирішуються поставлені завдання.

Визначення напрямів управління конкурентоспроможністю є важливим елементом у процесі управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг. Напрями можуть бути визначені на підставі цільових сегментів з точки зору сприйняття зовнішніх і внутрішніх факторів конкурентоспроможності. Варто враховувати, що підприємство належить до сфери послуг, тому напрямки управлінських впливів на фактори конкурентоспроможності необхідно здійснювати за допомогою заходів, базованих на вдосконаленій концепції marketing-mix («7P»), що включає в себе наступні елементи: послуга, ціна, місце, просування, люди, процес надання послуг, фізичне оточення послуги [39, с. 79]. Формування механізму управління конкурентоспроможністю має спиратися на сукупність принципів системності, цільової спрямованості, урахування специфіки діяльності, інформаційного забезпечення, використання сучасних технологій та інструментів, комплексної оцінки факторів. Особливе значення в процесі управління конкурентоспроможністю мають принципи інноваційності, корпоративності, креативності, інтегрованості.

Визначившись зі структурою механізму управління, необхідно розробити модель, яка враховувала б особливості підприємства і його положення на ринку. До вирішення даної проблеми необхідно підходити системно і комплексно. Організаційний механізм системи визначає склад класифікованих за характером і змістом зв'язків компонентів системи, обумовлених структурою відносин управління. Послідовність впорядкованих зв'язків, скоординована стосовно цілей системи і структури процесу прийняття рішень, визначає організаційний механізм управління [40, с. 395]. Економічний аспект несе в собі змістовну основу, описує робочі елементи, що входять у механізм, організаційний – представляє функціональну сторону, описує, як функціонують елементи механізму. Обов'язковими елементами будь-якого організаційно-економічного механізму є суб'єкти управління, організаційні форми їх взаємин, об'єкти управління, економічні методи, результати управління, опис умов управління [41, с. 91].

Ефективність механізму управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає виконання певних вимог, що пред'являються до підприємств даної сфери, організаційно-економічної моделі діяльності підприємства, форм і методів оцінки ефективності управлінських рішень. Вхід системи управління конкурентоспроможністю підприємств послуг представлений різними ресурсами (фінансовими, трудовими, матеріальними, інформаційними, організаційними), вимогами замовників, законодавством у галузі діяльності. Наше завдання – підвищення рівня конкурентоспроможності, тому вихід має бути представлений конкурентними перевагами чи перевагою над конкурентами в економічній, технічній, організаційній, маркетинговій сферах діяльності підприємства. Результати можуть бути виміряні в таких показниках, як додатковий прибуток, висока рентабельність, обсяг продажів, ринкова частка, лояльність клієнтів, задоволеність замовників, висока якість послуг. Технологія управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою раціональну й логічну послідовність прийнятих управлінських рішень і здійснюваних дій. Базуючись на цій технології, підприємство може вибудовувати обґрунтовані прогнози можливих змін, вносити уточнення при виборі конкретних стратегій у свою

поточну діяльність та вирішувати практично завдання з управління своєю конкурентоспроможністю (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Технологія управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг

Етапи	Заходи
1 Стратегічний аналіз ситуації на ринку послуг	- аналіз зовнішнього середовища; - аналіз внутрішнього середовища; - аналіз специфічних факторів ринку послуг.
2 Аналіз конкурентоспроможності підприємства	- визначення показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства; - оцінка конкурентоспроможності підприємства; - визначення основних чинників конкурентоспроможності підприємства сфери послуг; - визначення цільових сегментів для виявлення напрямів управління конкурентоспроможністю.
3 Визначення цілей управління конкурентоспроможністю підприємства	- встановлення стратегічних орієнтирів управління конкурентоспроможністю підприємства; - визначення мети управління конкурентоспроможністю підприємства.
4 Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності	- наліз можливих стратегій; - вибір оптимальної стратегії.
5 Вибір методів і засобів досягнення цілей та реалізації стратегії	- вибір методів з урахуванням особливостей керованого об'єкта; - вибір методу за змістом; - вибір методів за організаційною формою - визначення засобів.
6 Планування заходів з реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності	- визначення конкурентних переваг і нормативів конкурентоспроможності; - розробка стратегічного плану з реалізації стратегії.
7 Організація виконання заходів щодо реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності	- розробка програми виконання стратегії; - реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності.
8 Контроль і координування виконання конкурентної стратегії	- контроль виконання стратегії; - координування виконання стратегії.
9 Оцінка реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності	- експертна оцінка рівня реалізації стратегії конкурентоспроможності; - оцінка економічної ефективності

Представлена технологія управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг була розроблена й апробована з метою ефективного функціонування запропонованого нами організаційно-економічного механізму управління, яка дозволяє на основі використання різних методів та інструментарію сформуванню тривалі і стійкі конкурентні переваги, результатом

чого буде поліпшення конкурентної позиції підприємства на ринку. Технологія дозволяє визначити цільові сегменти підприємства, рівень конкуренції на ринку конкретних послуг регіону, провести аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства, виявити основні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, оцінити ефективність запропонованих заходів.

1.3 Методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства

Підприємство є основною ланкою економіки держави, а також рушійною силою створення потрібної суспільству продукції та надання необхідних послуг. Саме тому особливу увагу потрібно приділити розробці такого механізму, який би не тільки створив сприятливі умови для ефективного функціонування підприємств, а й забезпечив йому високий рівень конкурентоспроможності. Формування конкурентних відносин сприяє створенню розвиненого, цивілізованого ринку. Стійке положення підприємств на ринку забезпечується в першу чергу його внутрішньою політикою, яка орієнтує всіх співробітників на активний та цілеспрямований розвиток діяльності в умовах безперервних змін зовнішнього середовища [42, с. 115].

Поява терміну «конкуренція» припадає на початок XVII ст., коли відбулось зародження ринкових відносин та виникло суперництво між економічно розвинутими країнами. Тогочасні ринки товарів (як національні, так і світові) мали здебільшого монополістичну природу та обмежувались одним або кількома учасниками [43]. Досліджуючи конкурентоспроможність підприємств, зазначимо, що економічна теорія виокремила кілька періодів еволюції економічної думки щодо конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Еволюція економічної думки щодо управління конкурентоспроможністю підприємства [44, с. 101-103; 45, с. 127-131]

Період	Характеристика періоду	Теорії конкурентоспроможності	Об'єкт дослідження	Особливості економічної думки
XVII–XIX ст.	Промислова революція. Ринки чистої конкуренції. Виникнення монополістів	Теорії цінової конкуренції	Окремі фактори конкурентоспроможності та інструменти впливу на них	Накопичення знань про конкурентоспроможність
Перша половина XX ст.	Індустріалізація економіки. Ринки монополістичної конкуренції	Теорії ефективного управління	Групи факторів конкурентоспроможності та інструменти впливу на них	Систематизація та узагальнення знань про конкурентоспроможність
Друга половина XX ст.	Виникнення феномену стрімкого випередження стійких лідерів ринку новоствореними компаніями	Теорії стратегічного управління	Методика формування конкурентних переваг	Стратегічний підхід до дослідження конкурентних переваг
1990-ті рр. та пізніше	Глобалізація та інформатизація економіки. Розвиток інтеграційних процесів	Теорії співконкуренції	Алгоритм ведення конкурентної боротьби	Синергетичний підхід до дослідження конкурентних переваг

На сучасному етапі функціонування економіки тільки наявність робочої сили, капіталу та сировини вже практично не забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Важливими стають їх розподіл та скеровування у правильному напрямку задля досягнення найбільшого ефекту [46, с. 118]. Слід погодитися з колективом авторів на чолі з Т.В. Воронько-Невідничою. В їх дослідженнях зазначено, що конкурентоспроможність підприємства – це узагальнююче, синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання суб'єкта. До цих факторів належать фінансова стійкість, прибутковість підприємства, рівні автоматизації і механізації праці підприємства, доступ до ринку ресурсів та нових технологій, якість вироблених товарів, масштабність проведення та впровадження науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт тощо [47, с. 252].

Величезна різноманітність наукових підходів вносить певну неоднозначність і у визначення механізму управління конкурентоспроможністю

підприємства. Так, у теорії стратегічного менеджменту [48, с. 98-99] визначає його як сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розроблення конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг. В.В. Ковальчук [49, с. 157] зазначає, що це систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності для збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу. Цікавою є позиція О.О. Кахович, С.О. Мащенко, Д.О. Гавриленко [50, с. 79-80], які стверджують, що це конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій для підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складниками єдиної системи. Іншої думи А.В. Солов'янчик, яка розглядає управління конкурентоспроможністю підприємства як набір управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності підприємства та його розвитку за нестабільних умов господарювання та динамічності зовнішніх та внутрішніх чинників впливу [51, с. 53]. О.А. Гавриш зазначає, що це система заходів, що спричиняють позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства задля приведення його до бажаного стану і утримання конкурентних позицій в перспективі [52]. Дещо іншої думки П.І. Жураківський, який вважає, що управління конкурентоспроможністю підприємства – це система управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності фірми в конкурентному середовищі через створення відповідних умов та формування конкурентних переваг для перспективного зростання [53]. С.В. Панченко, В.Л. Дикань, О.В. Шраменко, О.М. Поялкова, Ю.М. Уткіна розглядають це поняття як систему цілеспрямованих управлінських дій, які забезпечують фінансову стійкість, вибір стратегії розвитку підприємства та досягнення його конкурентоспроможності та конкурентоспроможності продукції, що випускається на вітчизняному та міжнародному ринках [54, с. 84]. Отже, досліджуючи сутність поняття управління конкурентоспроможністю підприємства, зазначимо, що є група науковців, які

розглядає це поняття з точки зору функцій управління, менеджменту, інша – з точки зору сукупності певних дій та способів впливу, третя група як процес управління.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства має враховувати фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Вони можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми.

До внутрішніх факторів можна віднести наступні:

- організаційно-правова форма підприємства;
- структура підприємства;
- науково-технічний рівень виробництва;
- соціальний потенціал підприємства;
- культура;
- ресурси;
- психологічний клімат колективу;
- налагодженість шляхів постачання;
- створення ділового іміджу.

Серед зовнішніх факторів виокремлюються:

- ринок товарів, технологій, робочої сили;
- фондовий ринок;
- виробниче середовище;
- науково-технічне середовище;
- соціальне середовище;
- державне регулювання тощо.

Формування парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства повинно базуватися на певних пріоритетах, представлених на рисунку 1.1.

1 Слід звернути увагу на наступне: формування нового стратегічного мислення не повинно зводитися до стратегічного планування.

2 Забезпечення ієрархічності і наскрізності управління: підприємство як відкрита система розглядається у якості частини системи вищого порядку, під якою розуміють конкурентне середовище.



Рисунок 1.1 – Основи детермінанти парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства [55, с. 112-113; 56, с. 137-139]

3 Розуміння чинника часу як пріоритетного у конкурентній боротьбі. Група американських фахівців Бостонської консалтингової групи (БКГ) підкреслює, що сучасною інновацією є конкуренція на основі часу: вимогою до працівників у ефективних компаніях повинен стати перехід від конкурентних переваг і якості до конкурентних переваг, якості і своєчасного реагування.

4 Сприйняття управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу. Побудова стратегічних конкурентних переваг можливе на основі формування і розвитку інноваційного активного індивіда та інноваційного типу поведінки.

5 Урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки. Успіх стратегії конкуренції залежить від рівня використання інтелектуальних технологій.

6 Трансформація управління ресурсами в управління знаннями, що видається логічним і пов'язується з необхідністю формування інтелектуального потенціалу підприємства як запоруки його успішного функціонування. Фахівці підкреслюють, що сьогодні відмінності у господарських результатах

конкуруючих підприємств можна інтерпретувати як наслідки асиметрії між ними у знаннях.

7 Сприйняття підприємства як організації, що самонавчається. В організації завжди має виявлятися діалектична єдність процесів єдиноначальності і групової самоорганізації, і ця діалектична взаємодія дозволяє розкрити дійсну сутність діяльності керівника.

8 Орієнтація на перехід від ієрархічної моделі управління до мережевої. Перспективна модель управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає урахування процесів поширення нових форм організаційних утворень (ланцюгів) та форм конкуренції.

Конкурентоспроможність – це здатність суб'єкта господарювання випереджати суперників із використанням своїх переваг для досягнення поставлених цілей. Дане поняття є однією з інтегральних характеристик, які можуть бути використані під час оцінювання ефективності маркетингової діяльності представників підприємницького сектору. Інакше кажучи, конкурентоспроможність – це здатність суб'єкта витримати конкуренцію. Розкриваючи завдання наукового дослідження, також варто сконцентрувати увагу на уточненні змісту поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Наукові підходи до визначення змісту управління конкурентоспроможністю підприємства

Автор	Визначення
1	2
О.В. Архіпова [57, с. 14]	Реальна і потенціальна система заходів у існуючих для них умовах проєктувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, аніж товари конкурентів
Н.Я. Бойчук, К.С. Малинка [58, с. 57]	Забезпечення здатності реалізації переваг відносно інших підприємств даної галузі всередині національної економіки та за її межами
В.В. Гончар [59, с. 71]	Розроблення заходів посилення конкурентних позицій підприємства на ринку (в першу чергу – частка ринку, яку воно займає)
Є.О. Діденко [53]	Система дій щодо розроблення, виготовлення, збуту та обслуговування в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможних виробів

1	2
Н.І. Демчук, А.С. Донських, В.М. Ясинський [60, с. 427]	Розроблення програми роботи в динамічному конкурентному середовищі, формування заходів з утримання конкурентних переваг у незмінному стані або з позитивною динамікою зростання
О.І. Драган [61]	Динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається конкурентоспроможністю товару (товарної маси) та ефективністю виробництва та управління
Т.М. Халімон [62]	Комплекс заходів, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
І.П. Петровська, А.О. Носов [63, с. 90]	Дії підприємства, які визначають становище останнього на відповідному ринку. Цей комплекс дій містить як характеристики конкурентоспроможності конкретних товарів, так і чинники, які формують економічні умови виробництва та збуту товарів підприємства у цілому
І.І. Поліщук, Н.В. Гудима [64, с. 515]	Формування програми розвитку, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами та послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю своєї діяльності

Узагальнення цих визначень дає змогу відокремити суттєві характеристики процесу управління конкурентоспроможністю підприємства як наукової категорії, що схематично зображено на рис. 1.2.

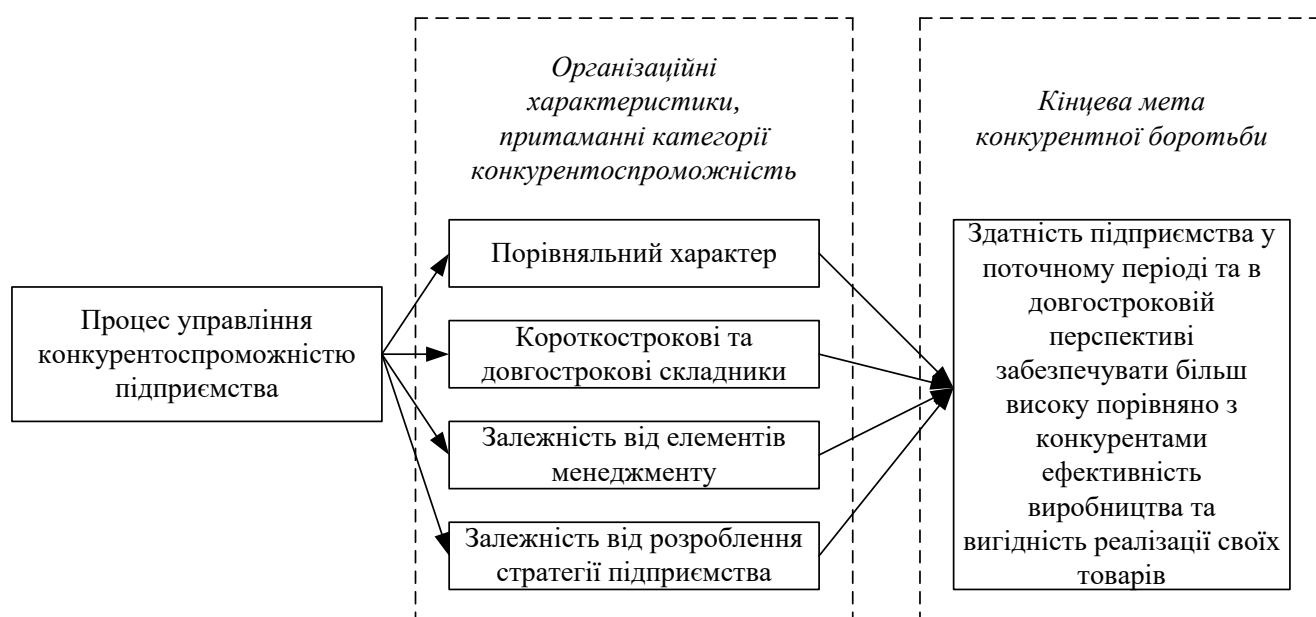


Рисунок 1.2 – Основні характеристики методичного забезпечення системи управління конкурентоспроможністю підприємства [65, с. 165-166; 66, с. 151-152]

У сучасних умовах формування системи управління конкурентоспроможністю відбувається під впливом стратегічних рішень, які приймаються на основі інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Оскільки конкурентне середовище носить високодисперсний характер, з'являється необхідність накладання організаційного перманентного статусу як інструменту управління конкурентоспроможністю. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства можна охарактеризувати як забезпечення використання інструментів, методів, прийомів менеджменту з метою активізації діяльності у напрямі підвищення конкурентоздатності. Формування системи управління конкурентоспроможністю організації в сучасних економічних умовах передбачає необхідність використання відповідних засобів, якими виступають методи управління. Вони поділяються на фінансові та кадрові, що залежить від відношення кожного засобу до суб'єкта управління бізнес-процесами організації.

Фінансові засоби дають змогу здійснити регулятивний вплив на економічні показники управління бізнес-процесами підприємства: собівартість товарів, ціни, джерела фінансування угод, норми прибутковості на вкладений капітал тощо. Кадрові засоби виступають основою організаційної частини управління бізнес-процесами. Вони включають елементи мотиваційного набору кадрового менеджменту на підприємстві, а також контроль виконання низки завдань, які пов'язані з організацією людських ресурсів у сфері організаційно-економічної діяльності підприємства. На основі вищевикладеного можемо сформулювати основні складники системи організаційного забезпечення конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.3).

Як бачимо з рис. 1.3, формування механізму управління конкурентоспроможністю в сучасних економічних умовах досягається шляхом використання різних елементів менеджменту, а саме наступних.

1 Методичне забезпечення – сукупність методів маркетингу, які можуть застосовуватися під час аналізу, оцінки конкурентоспроможності, управління нею.



Рисунок 1.3 – Складники механізму управління конкурентоспроможністю

2 Інструментальне – маркетингове забезпечення, що надає специфічні маркетингові інструменти управління конкурентоспроможністю.

3 Інформаційне – у процесі прийому маркетингових досліджень підприємство отримує інформацію, яка може бути використана з метою підвищення його конкурентоспроможності.

4 Організаційне – за наявності на підприємствах служб маркетингу і відповідних фахівців дана служба може реалізовувати заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємства.

5 Концептуальне – маркетинг пропонує сукупність концепцій ринкового розвитку, що відображають завдання діяльності підприємства, які використовуються під час визначення параметрів конкурентоспроможності.

Удосконалення управління конкурентоспроможністю в сучасних економічних умовах передбачає комплексне розуміння процесу менеджменту організації. Для вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю пропонується використати методику збалансованої системи показників BSC. Наведену методику схематично зображено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Схематична модель механізму управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних економічних умовах

У процесі оцінки доданої вартості в результаті організації кожного етапу здійснення окремих бізнес-процесів можуть використовуватися традиційні методики оптимізації економічних показників:

- модель NPV;
- модель норми прибутку;
- модель оцінки ефективності угод.

Отже, у сучасних умовах на ринку де йде жорстка конкуренція, найважливішим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його успішного функціонування виступає використання у його діяльності сучасних інструментів менеджменту. При цьому важливо вміти володіти новими методами, що дають змогу правильно оцінювати конкурентоспроможність, і вміти розробляти конкурентні стратегії. Правильне використання всіх елементів управління конкурентоспроможністю в сучасних економічних умовах забезпечує підприємству реалізацію поставлених цілей, необхідний прибуток і максимальне задоволення попиту споживачів. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства може бути забезпечене за рахунок комплексного підходу до організації бізнес-процесів із використанням методики збалансованої системи показників.

Висновок до розділу 1

Дослідження підходів до розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства дало змогу виокремити такі основні положення.

1 Тракткування конкурентоспроможності підприємства доволі часто має загальний характер. Окремі підходи заслуговують на подальше ґрунтовне вивчення. У пропонованих визначеннях відсутні комплексні тлумачення цього поняття, що пояснюється специфікою і проблематикою цього явища.

2 Кожен з означених підходів озвучує певний напрям пошуку. Це відбувається внаслідок функціонування в специфічному середовищі з чітко окресленими завданнями суб'єктів господарювання.

3 Сутність цієї категорії може бути розкрита лише за наявності потреби в ній внаслідок змін навколишнього середовища, використовуючи конкурентні переваги і потенційні можливості для забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства на перспективу щодо певного ринку, часу, товару чи послуги.

Створення і вдосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства – неодмінна умова управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг, результатом чого є забезпечення і зміцнення його конкурентних переваг, оскільки:

- ринок послуг є різновидом товарного ринку, має специфічні риси, що обумовлює особливий підхід до управління підприємствами сфери послуг;
- одна з найважливіших властивостей конкурентоспроможності – можливість впливу на неї, тобто нею можливо і потрібно управляти;
- управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг – це управління в ринкових умовах своїми конкурентними перевагами;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства реалізується через механізми управління;
- механізм управління конкурентоспроможністю можна визначити як

сукупність ресурсів, методів, засобів, інструментів і важелів впливу на ринкові процеси, застосовувані керівними органами всіх ієрархічних рівнів для досягнення цілей економічного розвитку елемента економічної системи;

- механізм управління конкурентоспроможністю включає в себе: цілі управління, фактори управління, організаційну структуру управління, ресурси, методи впливу;

- в основу системи управління конкурентоспроможністю підприємства покладається управління факторами конкурентоспроможності;

- реалізація управління конкурентоспроможністю вимагає організаційного супроводу;

- при розробці моделі управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати особливості діяльності підприємства і його становище на ринку;

- організаційно-економічний механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства ефективно реалізується в технології управління, тобто в комплексі організаційних заходів, операцій і прийомів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг.

Управління конкурентоспроможністю підприємства пропонується розглядати як узагальнююче, синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання підприємства. Це складний процес управління, спрямований на формування конкурентних переваг у сучасних нестабільних умовах на основі раціонального використання ресурсів, ефективного позиціонування власної продукції, забезпечення фінансової стійкості тощо. Формування нової парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства повинно враховувати формування нового стратегічного мислення, забезпечення ієрархічності і наскрізності управління, чинника часу, інноваційного процесу, урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки тощо.

2 Аналіз функціонування підприємства на ринку послуг

Міжнародна логопедична школа GOVORIKA вже більше 12-ти років надає послуги з розвитку мовлення у дітей-білінгвів і мультилінгвів, для яких важливо зберегти рідне мовлення, але середовище їх постійного проживання та спілкування не дає такої можливості.

Школа працює on-line з використанням технологій Zoom і надає послуги для:

- дітей від 2 до 5 років – з запуску мовлення на рідній мові;
- для дітей від 6 до 16 років – з корекції звуковимови, навчання читанню та письму рідною мовою;
- для дорослих від 16 до 80 років – з корекції складних порушень мовлення, особливо після інсультів і важких черепно-мозкових травм.

Основними перевагами школи GOVORIKA є значна економія часу при проведенні занять on-line, цікаві заняття з використанням мультимедійних технологій, кваліфікований штат логопедів і педагогів з досвідом роботи не менше 6 років, контроль якості колекційного процесу досвідченими методистами та гарантія досягнення результату.

2.1 Аналіз надання логопедичних послуг

Логопедичні корекційно-розвиткові послуги (допомога) – це вид психолого-педагогічних послуг, що надаються особам, які страждають на розлади мовлення функційного або органічного походження (логоневрози, афазії, дизартрії тощо), сутність яких полягає в організації психолого-педагогічного супроводу осіб із порушеннями мовлення у процесі корекційно-виховної, корекційно-розвивальної, корекційно-навчальної роботи як комплексної системи. Зі зміною поняття

«логопедична допомога» на поняття «логопедичні корекційно-розвиткові послуги» відповідно до реалій сьогодення змінюється коло обов'язків логопеда за рахунок розширення «розвиткового» компонента психологічного змісту, зокрема до класичної моделі, спрямованої на формування мовленнєвих умінь і навичок у підлітків у світлі компетентнісного підходу, передбачається формування мовленнєвої особистості, її компетенцій, що змінює мету логопедичної роботи, а саме: формування мовленнєвої особистості, її компетенцій засобами стимулювання активної мовленнєвої діяльності підлітків, розвиток внутрішньої потреби дотримуватися змістової й мовленнєвої правильності мовлення (мовленнєві слухо-вимовні й інтонаційні навички, мовленнєві лексичні навички, мовленнєві граматичні, стилістичні навички) та здатності до самоконтролю результатів мовленнєвої діяльності, потрібних для успішної самореалізації в житті, навчанні й праці.

У логопедичній школі GOVORİKA надаються такі види послуг: діагностика розвитку мовлення у відповідності до вікових норм; корекція звуковимови за результатами проведеної діагностики; розвиток зв'язного мовлення; запуск мовлення; навчання читанню та письму.

Аналіз обсягів надання цих послуг за останні роки у кількісному та вартісному вимірі наведено у табл. 2.1-2.2 та на рис. 2.1-2.2.

Таблиця 2.1 – Аналіз надання послуг логопедичною школою GOVORİKA (кількісна характеристика)

Вид послуги	Кількість наданих послуг за роками, од.				
	2017	2018	2019	2020	2021
Діагностика розвитку мовлення	11500	11810	13535	15690	17915
Корекція звуковимови	7050	6130	7115	8270	9380
Розвиток зв'язного мовлення	2510	2720	3160	3590	4050
Запуск мовлення	1050	2000	2160	2580	3145
Навчання читанню та письму	890	960	1100	1250	1340
Вид послуги	Зміна обсягів надання послуг, у % до 2017 року				
	2017	2018	2019	2020	2021
Діагностика розвитку мовлення	100	102,7	117,7	136,43	155,78
Корекція звуковимови	100	86,95	100,92	117,3	133,05
Розвиток зв'язного мовлення	100	108,37	125,9	143,03	161,35
Запуск мовлення	100	190,48	205,71	245,71	299,52
Навчання читанню та письму	100	107,87	123,6	140,45	150,56

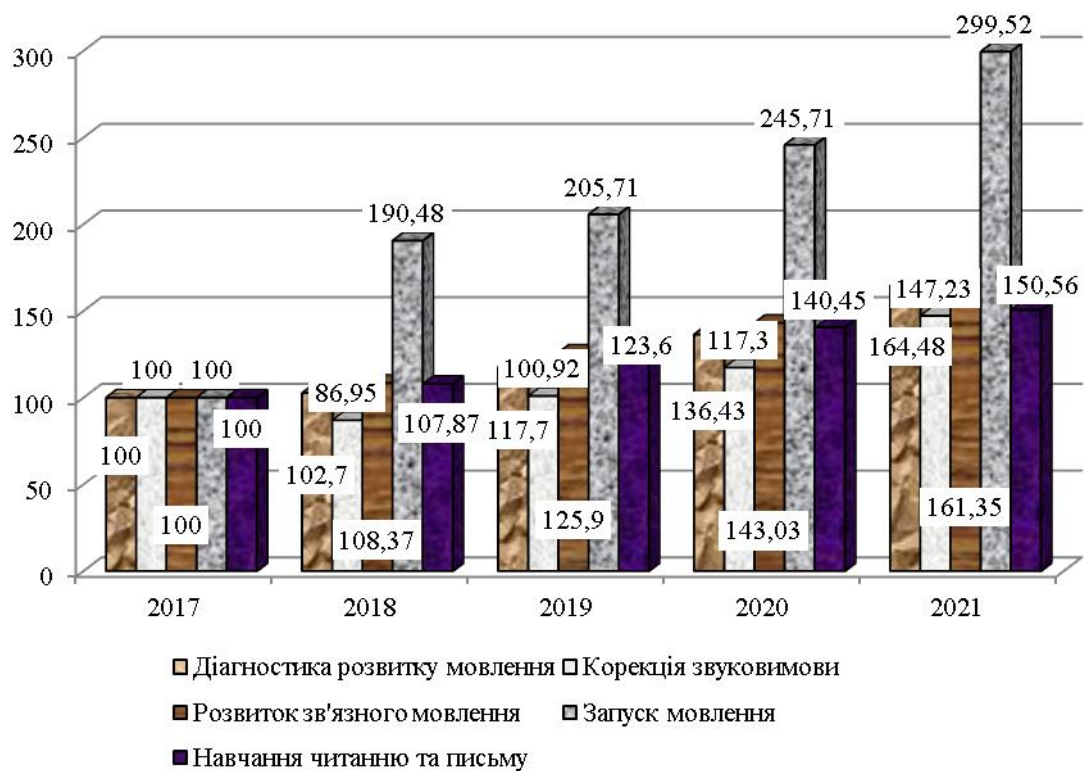


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягу надання послуг, у % до 2017 року

На протязі періоду аналізу обсяг надання логопедичних послуг школою GOVORIKА виріс за всіма їх видами. Так, кількість проведених діагностик розвитку мовлення виріс на 55,78%, кількість занять з корекції звуковимови – на 55,78%, кількість занять з розвитку зв'язного мовлення – на 33,05%, кількість занять з запуску мовлення – на 199,52%, кількість занять з навчання читанню та письму – на 50,56%.

Слід відзначити стрімке зростання кількості проведених занять з запуску мовлення. Це пов'язано з підвищенням довіри до цього виду послуги з боку батьків. Заняття розраховані на дітей віком до 5 років. Більшість батьків не розуміє, як можна займатися on-line з малечєю, та скептично відноситься до такого роду занять, оскільки вони потребують не тільки зосередженості й уваги з боку дитини, а ще й дотримання режиму занять та кропіткої роботи з виконання самостійних тренувальних завдань з їх самих. Не всі батьки готові до такої роботи, мотивуючи це відсутністю педагогічних навичок і непосидючістю дитини. Але реалії карантинних заходів під час пандемії COVID-19 змусили

більшість родин «підкорити» on-line формат логопедичних занять.

Таблиця 2.2 – Аналіз надання послуг логопедичною школою GOVORIKA (вартісна характеристика)

Вид послуги	Вартість наданих послуг, тис. грн				
	2017	2018	2019	2020	2021
Діагностика розвитку мовлення	5750	5905	7444,25	8629,5	10749
Корекція звуковимови	2467,5	2298,75	2952,725	3721,5	4455,5
Розвиток зв'язного мовлення	878,5	1020	1311,4	1615,5	1923,75
Запуск мовлення	525	1000	1188	1419	1887
Навчання читанню та письму	311,5	360	456,5	562,5	636,5
Вид послуги	Зміна вартості наданих послуг, у % до 2017 року				
	2017	2018	2019	2020	2021
Діагностика розвитку мовлення	100	102,7	129,47	150,08	186,94
Корекція звуковимови	100	93,16	119,66	150,82	180,57
Розвиток зв'язного мовлення	100	116,11	149,28	183,89	218,98
Запуск мовлення	100	190,48	226,29	270,29	359,43
Навчання читанню та письму	100	115,57	146,55	180,58	204,33



Рисунок 2.2 – Динаміка вартості надання послуг, у % до 2017 року

Збільшення обсягових показників надання послуг школою GOVORIKA обумовило і зростання вартісних показників. Так, за період аналізу обсяг надання послуг з діагностики розвитку мовлення виріс на 86,94%, з корекції звуковимови – на 80,57%, з розвитку зв'язного мовлення на 118,98%, з запуску

мовлення – 259,43% та з навчання читанню та письму – на 104,33%.

Збереження озвучених тенденцій є пріоритетним напрямком розвитку школи GOVORIKА. Для цього у школі постійно проводиться робота з оновлення методик надання послуг, впроваджуються нові підходи до проведення занять для збільшення зацікавленості дітей, проводить навчання та підвищення кваліфікації логопедів і педагогів, реалізується комплекс маркетингових заходів і рекламних компаній, у тому числі використовується напрямок таргетованої реклами у соціальних мережах.

2.2 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів

З усієї сукупності ресурсів підприємства особливе місце займають трудові (людські) ресурси. Вони істотно відрізняються від інших видів ресурсів.

Людські ресурси мають свої особливості, серед яких особливу увагу треба звернути на наступні.

Людина не може служити засобом для досягнення цілей організації. Вона має свою ціну і висуває власні вимоги до свого оточення.

Людина володіє волею, ініціативою, різними здібностями і у такий спосіб є не тільки пасивним об'єктом управління, але й виробляє свою лінію поведінки.

Людина не належить підприємству цілком. У розпорядження організації надається за визначену плату лише її робоча сила.

До трудових ресурсів належить та частина населення, яка володіє необхідними фізичними даними, знаннями та навичками праці у відповідній галузі. Достатнє забезпечення підприємств необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції та підвищення ефективності виробництва.

Від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх

використання залежать обсяг та своєчасне виконання всіх робіт, ефективність використання обладнання, машин, механізмів та як результат обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та інші економічні показники [67, с. 119].

На сьогодні у логопедичній школі GOVORIKA працює понад 100 логопедів, які розподілені за видами надаваних послуг відповідно до їх кваліфікації.

Так, діагностики розвитку мовлення проводить 11 фахівців. Вони мають досвід практичної діяльності за спеціальністю не менше 10-ти років. Логопеди-діагности виступають первинною ланкою роботи з клієнтами, оскільки саме вони знайомлять батьків і дітей з школою та після проведення діагностики розподіляють малечу між фахівця для подальшої роботи. Корекцією звуковимови займаються 72 логопеди, розвитком зв'язного мовлення – 17 фахівців, запуском мовлення – 9 фахівців та навчанням читання і письму – 15 фахівців.

Крім того, адміністративний штат школи GOVORIKA налічує 25 осіб. До нього входить керівник з 2-ма заступниками, 7 осіб відділу по роботі з клієнтами, 3 особи фінансового відділу, 5 осіб маркетингового відділу, 3 особи відділу продаж, 2 особи кадрового відділу та 2 методисти.

Аналіз кількісного складу штату школи GOVORIKA виконано у табл. 2.3, а його результати відображено на рис. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз кількісного складу штату працівників школи GOVORIKA у розрізі послуг, що надаються

Вид послуги	Кількість працівників штату, ос.				
	2017	2018	2019	2020	2021
Діагностика розвитку мовлення	5	7	7	9	9
Корекція звуковимови	35	42	58	64	70
Розвиток зв'язного мовлення	7	9	11	13	16
Запуск мовлення	3	6	6	8	8
Навчання читання та письму	6	6	9	9	14
Вид послуги	Зміна кількості працівників штату, у % до 2017 року				
	2017	2018	2019	2020	2021
Діагностика розвитку мовлення	100	140	140	180	180
Корекція звуковимови	100	120	165,71	182,86	200
Розвиток зв'язного мовлення	100	128,57	157,14	185,71	228,57
Запуск мовлення	100	200	200	266,67	266,67
Навчання читання та письму	100	100	150	150	233,33

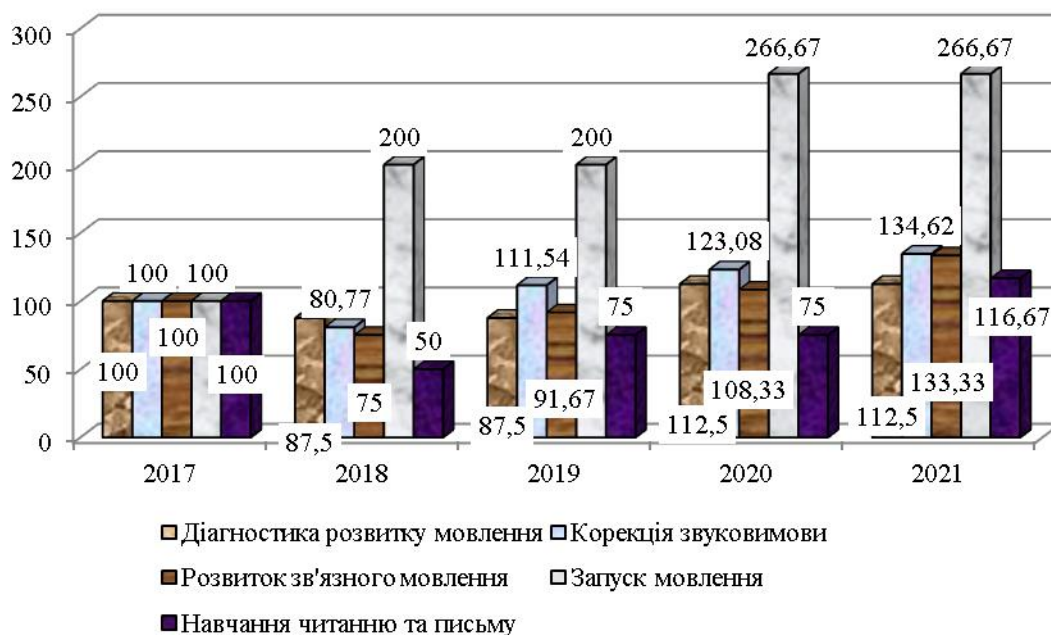


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни чисельності працівників, у розрізі послуг, що надаються, у % до 2017 року

Так, за період аналізу кількість логопедів-діагностів зросла на 80%, логопедів, що займаються корекцією звуковимови, – на 100%, логопедів, що працюють з розвитком зв'язного мовлення, – на 128,57%, логопедів на запуску мовлення – на 166,67%, педагогів з навчання читанню та письму – на 133,33%. Зростання кількості фахівців за окремими послугами обумовлено збільшенням попиту на них.

Ефективність використання трудових ресурсів підприємства оцінюється за співвідношення продуктивності праці та рівня середньомісячної заробітної плати. Продуктивність праці характеризується як ефективність чи результативність витрат праці й визначається кількістю продукції, виробленої в одиницю робочого часу, або витратами праці на одиницю виробленої продукції, або виконаних робіт [68, с. 84].

На продуктивність праці впливають матеріальні та нематеріальні фактори. До матеріальних факторів відносять премії, підвищення заробітної плати, винагороди тощо. До нематеріальних факторів відносяться, перш за все, сприятливий соціальний клімат на робочому місці, спілкування та ставлення

керівництва до персоналу тощо. Зростання продуктивності праці показує збільшення кількості продукції, виробленої за одиницю часу на підприємстві. Рівень та динаміка продуктивності праці визначаються складною взаємодією матеріально-технічних, природно-кліматичних, структурних, організаційних та економічних чинників [69]. Аналіз продуктивності праці у логопедичній школі GOVORIKA виконано у табл. 2.4, а його результати відображено на рис. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз продуктивності праці у школі GOVORIKA у розрізі надання послуг

Вид послуги	Продуктивність праці за послугами, од./ос.				
	2017	2018	2019	2020	2021
Діагностика розвитку мовлення	1438	1687	1934	1743	2102
Корекція звуковимови	136	146	123	129	148
Розвиток зв'язного мовлення	209	302	287	276	253
Запуск мовлення	350	333	360	323	393
Навчання читанню та письму	74	160	122	139	96
Вид послуги	Зміна продуктивності праці, у % до 2017 року				
	2017	2018	2019	2020	2021
Діагностика розвитку мовлення	100	117,32	134,49	121,21	146,18
Корекція звуковимови	100	107,35	90,44	94,85	108,82
Розвиток зв'язного мовлення	100	144,5	137,32	132,06	121,05
Запуск мовлення	100	95,14	102,86	92,29	112,29
Навчання читанню та письму	100	216,22	164,86	187,84	129,73



Рисунок 2.4 – Динаміка продуктивності праці працівників школи GOVORIKA, у % до 2017 року

Так, за період аналізу продуктивність праці за всіма послугами, що надаються у школі, зросла. Але темпи її зростання не рівномірні. Це пов'язано з перевищенням темпів росту чисельності працівників над темпами росту обсягу наданих послуг. За видами послуг спостерігаються наступні зміни:

- продуктивність праці з діагностики розвитку мовлення зросла на 46,18%;
- продуктивність праці за заняттями з корекції мовлення – на 8,82%;
- продуктивність праці за заняття з розвитку зв'язного мовлення – на 21,05%;
- продуктивність праці за заняттями з запуску мовлення – на 12,29%;
- продуктивність праці за заняттями з навчання читанню та письму – на 29,73%.

Аналіз середньомісячної заробітної плати працівників школи GOVORIKA у розрізі надання послуг наведено у табл. 2.4 та відображено на рис. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз середньомісячної заробітної плати працівників школи GOVORIKA у розрізі надання послуг

Вид послуги	Середньомісячна заробітна плата, грн				
	2017	2018	2019	2020	2021
Діагностика розвитку мовлення	16770,83	19683,33	22558,33	20338,89	24519,44
Корекція звуковимови	14122,6	15203,37	12778,38	13460,29	15446,43
Розвиток зв'язного мовлення	14815,97	21407,41	20348,48	19560,9	17929,69
Запуск мовлення	17500	16666,67	18000	16125	19656,25
Навчання читанню та письму	12670,14	27333,33	20879,63	23726,85	16351,19
Вид послуги	Зміна середньомісячної заробітної плати, у % до 2017 року				
	2017	2018	2019	2020	2021
Діагностика розвитку мовлення	100	117,37	134,51	121,28	146,2
Корекція звуковимови	100	107,65	90,48	95,31	109,37
Розвиток зв'язного мовлення	100	144,49	137,34	132,03	121,02
Запуск мовлення	100	95,24	102,86	92,14	112,32
Навчання читанню та письму	100	215,73	164,79	187,27	129,05

Таким, чином за період аналізу середньомісячна заробітна плата за діагностикою розвитку мовлення зросла на 46,2%, за заняттями з корекції звуковимови – на 9,37%, за заняттями з розвитку зв'язного мовлення – на 21,02%, за заняттями з запуску мовлення – на 12,32%, за заняттями з навчання читанню та письму – на 29,05%.

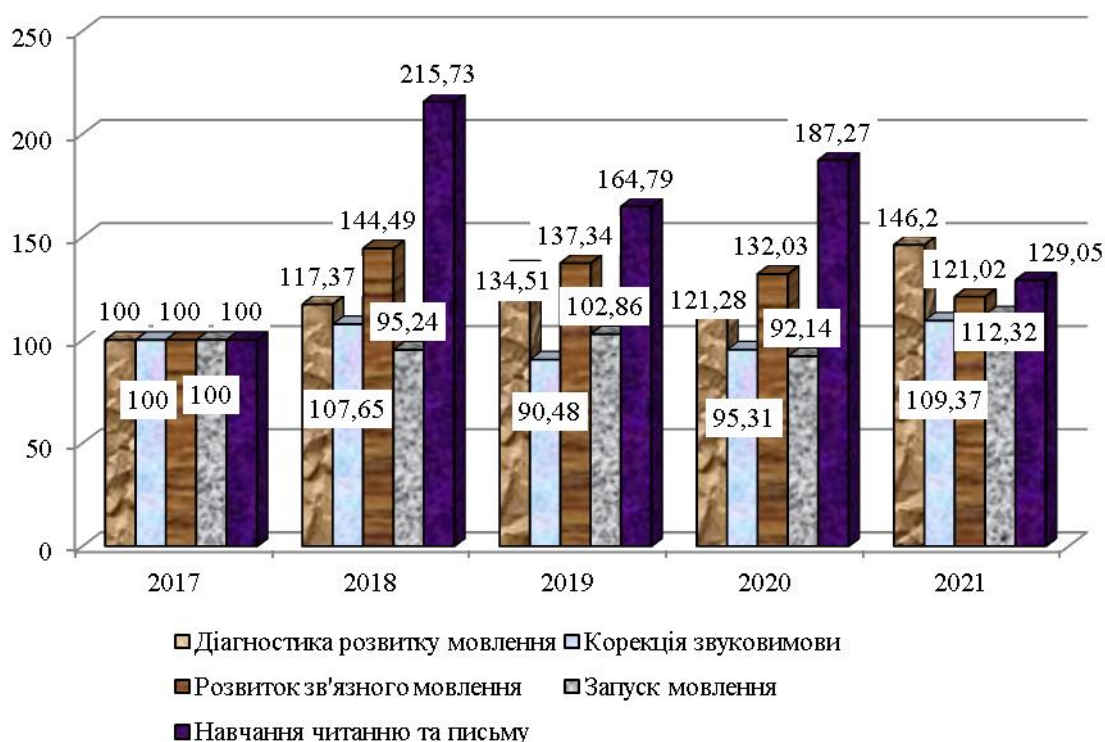


Рисунок 2.5 – Динаміка середньомісячної заробітної плати, у % до 2017 року

Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати проаналізовано у таблиці 2.6 та на рисунку 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати працівників школи GOVORIKA

Показник	Значення за роками				
	2017	2018	2019	2020	2021
Загальний обсяг наданих послуг, тис. грн	9932,5	10583,75	13352,875	15948	20726,75
Річний фонд оплати праці логопедів, тис. грн	15010,5	14795,9	17025,65	19696,1	23699,6
Кількість працівників, ос.	87	70	91	103	117
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	114,17	151,2	146,73	154,83	177,15
Середньомісячна заробітна плата, грн	14377,87	17614,17	15591,25	15935,36	16880,06
Показник	Темп росту, у % до 2017 року				
	2017	2018	2019	2020	2021
Продуктивність праці	100	132,43	128,52	135,61	155,16
Середньомісячна заробітна плата	100	122,51	108,44	110,83	117,4

Таким чином, з табл. 2.6 можна зробити висновок про доцільність підвищення продуктивності праці логопедам школи GOVORIKA, оскільки темп зростання продуктивності праці значно випереджує темп зростання

середньомісячної заробітної плати.

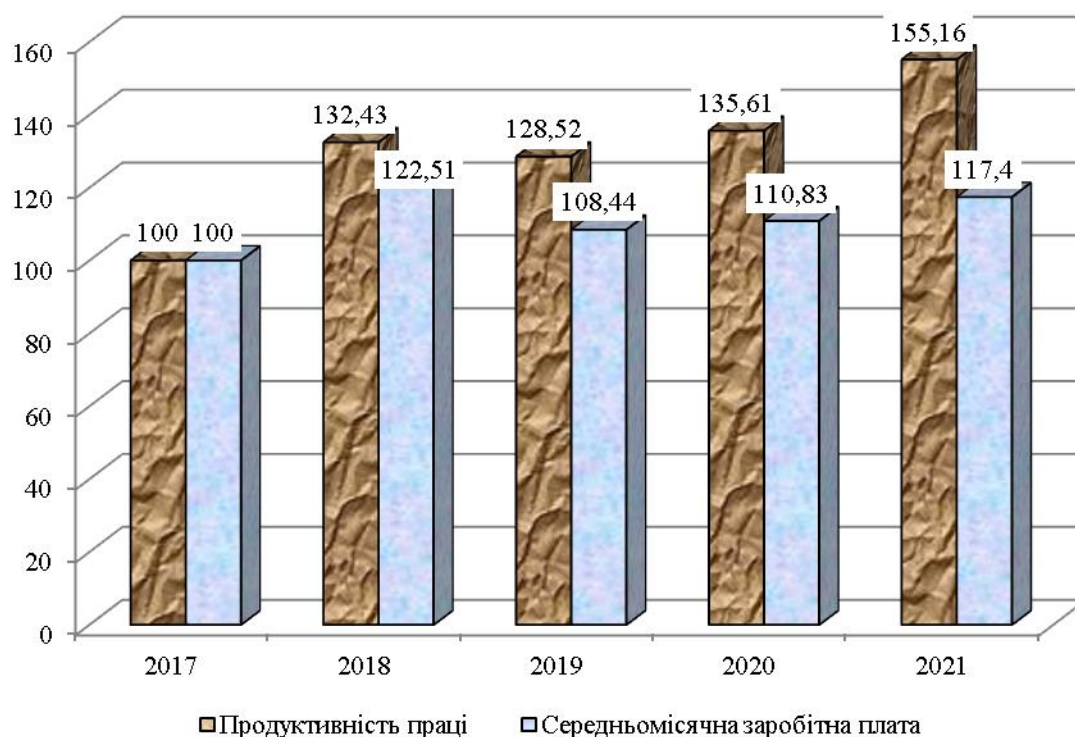


Рисунок 2.6 – Порівняльний аналіз динаміки зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати, у % до 2017 року

2.3 Аналіз витрат на надання послуг

Собівартість робіт, послуг – це вартісний вираз витрат підприємства, понесених для надання послуг (сировина, матеріали, паливо, енергія, амортизація основних засобів, інвентаря, зарплата працівників, що безпосередньо задіяні в наданні послуг, інші витрати на надання послуг). Склад витрат, які входять до собівартості, визначають за П(С)БО16 [70] і зважають на галузеві методичні рекомендації з формування собівартості робіт, послуг.

До витрат, що формують виробничу собівартість продукції (робіт, послуг) відносяться наступні (табл. 2.7). Витрати на надання послуг обліковуються за

наступними методами.

1 Простий метод (метод простого підрахунку витрат) – собівартість одиниці послуг визначають, поділивши витрати на кількість наданих послуг. Тобто загалом визначають усі витрати на надання послуг певного виду, і таку суму ділять на кількість.

Таблиця 2.7 – Складники виробничої собівартості послуг [71]

Статті витрат	Складники витрат за статтею
Прямі матеріальні витрати	вартість сировини й основних матеріалів, що утворюють основу вироблюваної продукції, купівельних напівфабрикатів і комплектуючих виробів, допоміжних та інших матеріалів, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат. Прямі матеріальні витрати зменшуються на вартість зворотних відходів, отриманих у процесі виробництва
Прямі витрати на оплату праці	заробітна плата й інші виплати робітникам, зайнятим у виробництві продукції, виконанні робіт або наданні послуг, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат
Інші прямі витрати	інші виробничі витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат, зокрема, відрахування на соціальні заходи, плата за оренду земельних і майнових паїв, амортизація, втрати від браку, які складаються з вартості остаточно забракованої з технологічних причин продукції (виробів, вузлів, напівфабрикатів), зменшеної на її справедливую вартість, і витрат на виправлення такого технічно неминучого браку
Змінні загальновиробничі та постійні розподілені загальновиробничі витрати	До змінних загальновиробничих витрат належать витрати на обслуговування й управління виробництвом (цехів, дільниць), що змінюються прямо (або майже прямо) пропорційно до зміни обсягу діяльності. Змінні загальновиробничі витрати розподіляються на кожен об'єкт витрат із використанням бази розподілу (годин праці, заробітної плати, обсягу діяльності, прямих витрат тощо), виходячи з фактичної потужності звітного періоду. До постійних загальновиробничих витрат належать витрати на обслуговування й управління виробництвом, що залишаються незмінними (або майже незмінними) у разі зміни обсягу діяльності. Постійні загальновиробничі витрати розподіляються на кожен об'єкт витрат із використанням бази розподілу (годин праці, заробітної плати, обсягу діяльності, прямих витрат тощо) за нормальної потужності. Нерозподілені постійні загальновиробничі витрати входять до складу собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) у періоді їх виникнення. Загальна сума розподілених і нерозподілених постійних загальновиробничих витрат не може перевищувати їх фактичну величину

2 Позамовний метод – калькуюють собівартість окремого замовлення, окремого контракту (договору). Як правило, застосовують під час надання унікальних, експериментальних послуг. Наприклад, дизайнерські, рекламні послуги тощо. Прямі витрати прив'язують до окремих замовлень, непрямі – розподіляють між такими замовленнями за встановленою базою розподілу.

3 Нормативний метод – визначають собівартість за нормами, а наприкінці місяця доводять до фактичних величин (з урахуванням відхилень від норм).

Притаманний метод для формування собівартості послуг із поводженням із побутовими відходами. За нормативного методу собівартість визначають шляхом додавання нормативних витрат і виявлених відхилень від норм під час обчислення фактичної собівартості. Калькуляцію витрат за видами надання послуг наведено у табл. 2.8-2.12.

Таблиця 2.8 – Калькуляція витрат за надання послуг діагностики розвитку мовлення

Статті витрат	Значення за роками, тис. грн				
	2017	2018	2019	2020	2021
Витрати на оплату праці	1610	1653,4	1894,9	2196,6	2648,1
Відрахування на соціальні заходи	354,2	363,75	416,88	483,25	582,58
Покриття витрат, пов'язаних з орендою серверів	25	32	30,5	34,7	35,6
Покриття витрат на придбання ліцензійного програмного забезпечення	15	17	17,5	16,3	20,7
Витрати на рекламу	35	36,7	32,8	38,9	41,2
Покриття витрат на адміністративний персонал	120	135	127,9	138,9	142,6
Усього витрат	2159,2	2237,85	2520,48	2908,65	3470,78
Кількість наданих послуг	11500	11810	13535	15690	18915
Собівартість 1-єї послуги, грн	187,76	189,49	186,22	185,38	183,49

Таблиця 2.9 – Калькуляція витрат на надання послуг з корекції звуковимови

Статті витрат	Значення за роками, тис. грн				
	2017	2018	2019	2020	2021
Витрати на оплату праці	8812,5	7662,5	8893,75	10337,5	12975
Відрахування на соціальні заходи	1938,75	1685,75	1956,63	2274,25	2854,5
Покриття витрат, пов'язаних з орендою серверів	15,33	16,61	16,03	18,29	19,54
Покриття витрат на придбання ліцензійного програмного забезпечення	9,2	8,82	9,2	8,59	11,36
Витрати на рекламу	21,46	19,05	17,24	20,5	22,61
Покриття витрат на адміністративний персонал	73,56	70,08	67,24	73,21	78,26
Усього витрат	10870,8	9462,81	10960,09	12732,34	15961,27
Кількість наданих послуг	7050	6130	7115	8270	10380
Собівартість 1-єї послуги, грн	1541,96	1543,69	1540,42	1539,58	1537,69

Таблиця 2.10 – Калькуляція витрат на надання послуг з розвитку зв'язного мовлення

Статті витрат	Значення за роками, тис. грн				
	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
Витрати на оплату праці	2133,5	2312	2686	3051,5	3442,5
Відрахування на соціальні заходи	469,37	508,64	590,92	671,33	757,35
Покриття витрат, пов'язаних з орендою серверів	5,46	7,37	7,12	7,94	7,62

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6
Покриття витрат на придбання ліцензійного програмного забезпечення	3,27	3,92	4,09	3,73	4,43
Витрати на рекламу	7,64	8,45	7,66	8,9	8,82
Покриття витрат на адміністративний персонал	26,2	31,09	29,86	31,78	30,53
Усього витрат	2645,44	2871,47	3325,65	3775,18	4251,25
Кількість наданих послуг	2510	2720	3160	3590	4050
Собівартість 1-єї послуги, грн	1053,96	1055,69	1052,42	1051,58	1049,69

Таблиця 2.11 – Калькуляція витрат на надання послуг з запуску мовлення

Статті витрат	Значення за роками, тис. грн				
	2017	2018	2019	2020	2021
Витрати на оплату праці	630	1200	1296	1548	1887
Відрахування на соціальні заходи	138,6	264	285,12	340,56	415,14
Покриття витрат, пов'язаних з орендою серверів	2,28	5,42	4,87	5,7	5,92
Покриття витрат на придбання ліцензійного програмного забезпечення	1,37	2,88	2,79	2,68	3,44
Витрати на рекламу	3,2	6,21	5,23	6,4	6,85
Покриття витрат на адміністративний персонал	10,96	22,86	20,41	22,84	23,71
Усього витрат	786,41	1501,37	1614,42	1926,18	2342,06
Кількість наданих послуг	1050	2000	2160	2580	3145
Собівартість 1-єї послуги, грн	748,96	750,69	747,42	746,58	744,69

Таблиця 2.12 – Калькуляція витрат на надання послуг з навчання читанню та письму

Статті витрат	Значення за роками, тис. грн				
	2017	2018	2019	2020	2021
Витрати на оплату праці	1824,5	1968	2255	2562,5	2747
Відрахування на соціальні заходи	401,39	432,96	496,1	563,75	604,34
Покриття витрат, пов'язаних з орендою серверів	1,94	2,6	2,48	2,77	2,52
Покриття витрат на придбання ліцензійного програмного забезпечення	1,16	1,38	1,42	1,3	1,47
Витрати на рекламу	2,71	2,98	2,67	3,1	2,92
Покриття витрат на адміністративний персонал	9,29	10,98	10,4	11,07	10,1
Усього витрат	2240,99	2418,9	2768,07	3144,49	3368,35
Кількість наданих послуг	890	960	1100	1250	1340
Собівартість 1-єї послуги, грн	2517,97	2519,69	2516,43	2515,59	2513,69

У табл. 2.13 відображено аналіз собівартості послуг школи GOVORIKA у розрізі їх видів, а на рис. 2.7 – динаміку собівартості надання послуг.

Таким чином, за період аналізу собівартість надання послуг логопедичною школою GOVORIKA знижується за всіма їх видами. Так, собівартість послуги з діагностики розвитку мовлення скоротилася на 2,27%, з корекції звуковимови – на 0,28%, з розвитку зв'язного мовлення – на 0,41%, з запуску мовлення – на

0,57%, з навчання читанню та письму – на 0,17%. Зниження собівартості надання послуг обумовлено перевищення темпів росту кількості наданих послуг у порівнянні з темпами росту витрат на надання послуг.

Таблиця 2.13 – Аналіз собівартості надання послуг школою GOVORIKA у розрізі їх видів

Вид послуги	Собівартість надання 1-єї послуги, грн				
	2017	2018	2019	2020	2021
Діагностика розвитку мовлення	187,76	189,49	186,22	185,38	183,49
Корекція звуковимови	1541,96	1543,69	1540,42	1539,58	1537,69
Розвиток зв'язного мовлення	1053,96	1055,69	1052,42	1051,58	1049,69
Запуск мовлення	748,96	750,69	747,42	746,58	744,69
Навчання читанню та письму	2517,97	2519,69	2516,43	2515,59	2513,69
Вид послуги	Темп зміни собівартості 1-єї послуги, у % до 2017 року				
	2017	2018	2019	2020	2021
Діагностика розвитку мовлення	100	100,92	99,18	98,73	97,73
Корекція звуковимови	100	100,11	99,9	99,85	99,72
Розвиток зв'язного мовлення	100	100,16	99,85	99,77	99,59
Запуск мовлення	100	100,23	99,79	99,68	99,43
Навчання читанню та письму	100	100,07	99,94	99,91	99,83

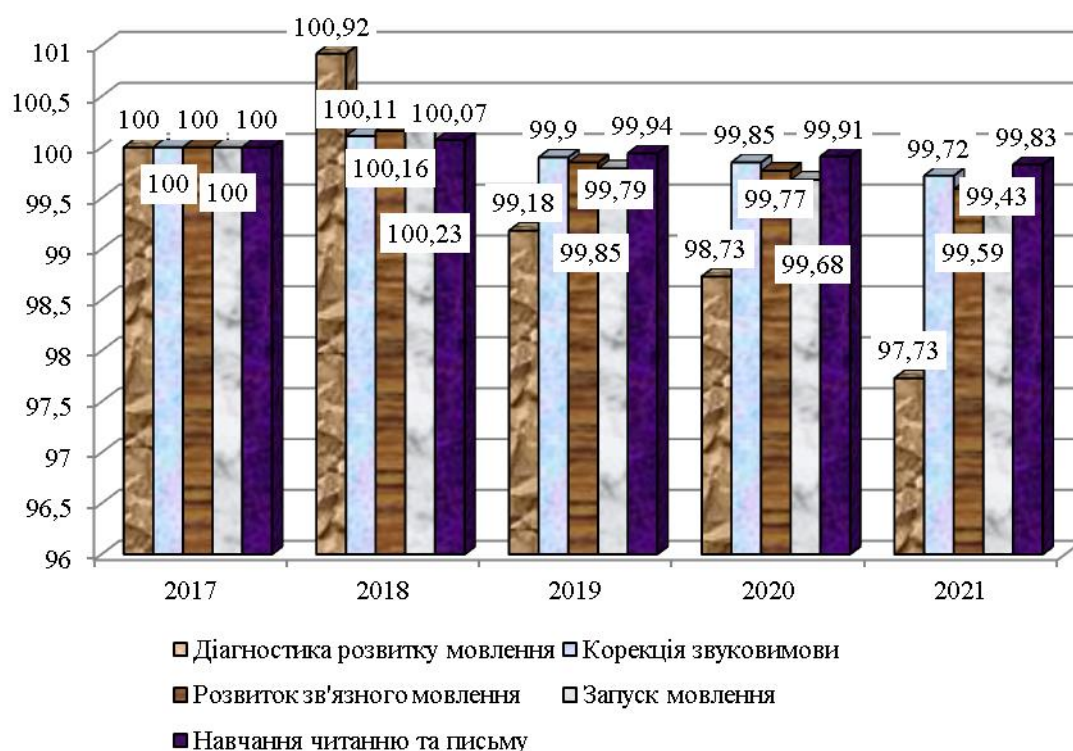


Рисунок 2.7 – Динаміка собівартості надання послуг школою GOVORIKA у розрізі їх видів, у % до 2017 року

2.4 Аналіз прибутку та рентабельності надання послуг

Прибуток – найбільш проста (первинна) і водночас одна із найскладніших категорій, якими оперує ринкова економіка. Прибуток є стрижнем і головною рушійною силою розвитку економіки, основним мотивом діяльності підприємств і підприємців в сучасних умовах господарювання. Це і визначає його первинну суть. В той же час складність даної економічної категорії визначається низкою сутнісних граней, які він відображає, та великою кількістю важливих функцій, які він виконує. Відомо, що зміст, форма, загальні вимоги до розкриття статей і формування фінансових результатів діяльності підприємств сфери надання послуг визначаються П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати» і відображаються у фінансовій звітності під тією ж назвою. Згідно з П(С)БО 3, виділяють наступні види прибутку (збитку):

- валовий прибуток (збиток);
- прибуток (збиток) від операційної діяльності;
- прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування;
- прибуток від звичайної діяльності;
- чистий прибуток (збиток).

Однак, ці види прибутку не можуть відобразити фінансовий результат від надання послуг, адже суму прибутку (збитку) логічно буде зобразити як різницю між валовим прибутком та сумою адміністративних витрат та витрат на збут [72, с. 204].

Прибуток є формою доходу підприємства, який вклав свій капітал для досягнення певного комерційного успіху, проте він характеризує лише ту частину доходу, яка звільнена від витрат, понесених на здійснення вказаної діяльності [73].

Аналіз прибутку логопедичної школи GOVORIKА наведено у табл. 2.14 та на рис. 2.8.

Таблиця 2.14 – Аналіз прибутку логопедичної школи GOVORIKA у розрізі видів послуг

Вид послуги	Прибуток від надання послуг, тис. грн				
	2017	2018	2019	2020	2021
Діагностика розвитку мовлення	1865,8	1895,65	2216,77	2582,85	3149,47
Корекція звуковимови	1809,68	1562,91	1837,3	2142,5	2708,72
Розвиток зв'язного мовлення	663,82	714,66	840,59	957,98	1088,39
Запуск мовлення	47,14	86,35	100,32	121,98	154,63
Навчання читанню та письму	243,44	260,93	302,57	344,87	372,25
Вид послуги	Зміна прибутку від надання послуг, у % до 2017 року				
	2017	2018	2019	2020	2021
Діагностика розвитку мовлення	100	101,6	118,81	138,43	168,8
Корекція звуковимови	100	86,36	101,53	118,39	149,68
Розвиток зв'язного мовлення	100	107,66	126,63	144,31	163,96
Запуск мовлення	100	183,18	212,81	258,76	328,02
Навчання читанню та письму	100	107,18	124,29	141,67	152,91

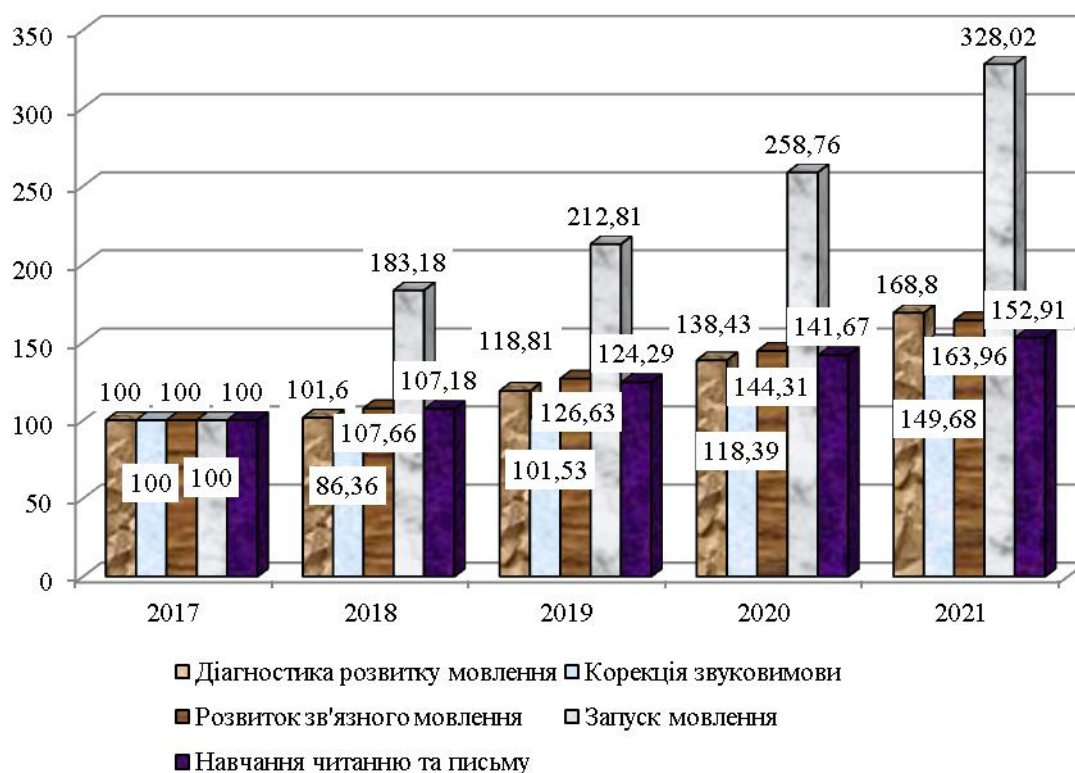


Рисунок 2.8 – Динаміка прибутку від надання послуг школою GOVORIKA у розрізі їх видів, у % до 2017 року

Таким чином, за період аналіз прибуток від надання послуг логопедичною школою GOVORIKA у розрізі їх видів значно збільшився. Найбільший темп росту спостерігається у наданні послуг з запуску мовлення. Прибуток за цим видом

послуг виріс на 228,02% через значне зростання обсягу їх надання. За іншими видами послуг слід відзначити наступні зміни прибутковості. Так, прибуток від проведення діагностик розвитку мовлення виріс на 68,8%, від занять з корекції звуковимови – на 49,68%, від занять з розвитку зв'язного мовлення – на 63,96% та від занять з навчання читанню та письму – на 52,91%.

Отримання прибутку та досягнення поставлених цілей діяльності є ключовим завданням функціонування будь якого суб'єкта господарювання. Досягнення позитивного економічного ефекту та дотримання принципу економії в умовах нестабільного функціонування економічного середовища є запорукою сталого розвитку підприємства.

Одним із основних показників, який дозволяє кількісно оцінити ефективність використання ресурсів підприємства є рентабельність. Рентабельність є об'єктом аналітичних досліджень, оскільки за результатами економічного аналізу рентабельності можна виокремити інтенсивні напрями подальшого розвитку виробництва та інших напрямів діяльності підприємства. На сьогодні екстенсивні чинники зростання виробництва стають дедалі обмеженішими і їх застосування не приносить бажаного економічного ефекту.

Найчастіше термін «рентабельність» трактується як відносний показник, зокрема: «рентабельність – це відносний економічний показник, що характеризує ефективність виробництва та розраховується як відношення прибутку до витрат, тобто є нормою прибутку. Показники рентабельності – це основні показники, які характеризують фінансові результати й ефективність діяльності підприємства. Вони визначають прибутковість підприємства з різних позицій і формуються у групи відповідно до інтересів всіх учасників фінансово-економічного процесу та ринкового обміну» [74, с. 256].

Показник рентабельності є ширшим порівняно з показником прибутку, оскільки рентабельність характеризує результати господарської діяльності на основі визначення співвідношення ефекту з вкладеним капіталом або спожитими ресурсами. Важливим теоретичним та прикладним питанням аналізу рентабельності є виявлення чинників, які впливають на даний показник з метою їх

врахування в подальшому при проведенні факторного аналізу [75].

Аналіз рентабельності надання послуг логопедичною школою GOVORIKA виконано у табл. 2.15 та проілюстровано на рис. 2.9.

Таблиця 2.15 – Аналіз показників рентабельності надання послуг логопедичною школою GOVORIKA

Показник	Значення за роками				
	2017	2018	2019	2020	2021
Річний дохід від надання послуг, тис. грн	23332,72	23012,9	26486,26	30637,02	36867,17
Річні витрати на надання послуг, тис. грн	18702,84	18492,4	21188,71	24486,84	29393,71
Прибуток від надання послуг, тис. грн	4629,88	4520,5	5297,55	6150,18	7473,46
Рентабельність надання послуг, %	24,75	24,45	25	25,12	25,43
Показник	Зміна показників, у % до 2017 року				
	2017	2018	2019	2020	2021
Річні витрати на надання послуг	100	98,87	113,29	130,93	157,16
Прибуток від надання послуг	100	97,64	114,42	132,84	161,42
Рентабельність надання послуг	100	98,79	101,01	101,49	102,75



Рисунок 2.9 – Динаміка показників, що характеризують рентабельність надання послуг, у % до 2017 року

Таким чином, за період аналізу рентабельність надання послуг школою GOVORIKA зростає на 2,75%. Це обумовлено незначним перевищенням темпів росту прибутку від надання послуг, які склали 61,42% над темпами росту витрат

на надання послуг, які дорівнюють 57,16%.

Висновок до розділу 2

Міжнародна логопедична школа GOVORIKA вже більше 12-ти років надає послуги з розвитку мовлення у дітей-білінгвів і мультилінгвів, для яких важливо зберегти рідне мовлення, але середовище їх постійного проживання та спілкування не дає такої можливості.

На протязі періоду аналізу обсяг надання логопедичних послуг школою GOVORIKA виріс за всіма їх видами. Так, кількість проведених діагностик розвитку мовлення виріс на 55,78%, кількість занять з корекції звуковимови – на 55,78%, кількість занять з розвитку зв'язного мовлення – на 33,05%, кількість занять з запуску мовлення – на 199,52%, кількість занять з навчання читанню та письму – на 50,56%.

Збільшення обсягових показників надання послуг школою GOVORIKA обумовило і зростання вартісних показників. Так, за період аналізу обсяг надання послуг з діагностики розвитку мовлення виріс на 86,94%, з корекції звуковимови – на 80,57%, з розвитку зв'язного мовлення на 118,98%, з запуску мовлення – 259,43% та з навчання читанню та письму – на 104,33%.

За період аналізу кількість логопедів-діагностів зросла на 80%, логопедів, що займаються корекцією звуковимови, – на 100%, логопедів, що працюють з розвитком зв'язного мовлення, – на 128,57%, логопедів на запуску мовлення – на 166,67%, педагогів з навчання читанню та письму – на 133,33%. Зростання кількості фахівців за окремими послугами обумовлено збільшенням попиту на них.

Продуктивність праці за всіма послугами, що надаються у школі, зросла. Але темпи її зростання не рівномірні. Це пов'язано з перевищенням темпів росту чисельності працівників над темпами росту обсягу наданих послуг. За видами

послуг спостерігаються наступні зміни: продуктивність праці з діагностики розвитку мовлення зросла на 46,18%; продуктивність праці за заняттями з корекції мовлення – на 8,82%; продуктивність праці за заняття з розвитку зв'язного мовлення – на 21,05%; продуктивність праці за заняттями з запуску мовлення – на 12,29%; продуктивність праці за заняттями з навчання читанню та письму – на 29,73%.

Середньомісячна заробітна плата за діагностиками розвитку мовлення зросла на 46,2%, за заняттями з корекції звуковимови – на 9,37%, за заняттями з розвитку зв'язного мовлення – на 21,02%, за заняттями з запуску мовлення – на 12,32%, за заняттями з навчання читанню та письму – на 29,05%.

Собівартість надання послуг логопедичною школою GOVORIKA знижується за всіма їх видами. Так, собівартість послуги з діагностики розвитку мовлення скоротилася на 2,27%, з корекції звуковимови – на 0,28%, з розвитку зв'язного мовлення – на 0,41%, з запуску мовлення – на 0,57%, з навчання читанню та письму – на 0,17%. Зниження собівартості надання послуг обумовлено перевищення темпів росту кількості наданих послуг у порівнянні з темпами росту витрат на надання послуг.

Прибуток від надання послуг логопедичною школою GOVORIKA у розрізі їх видів значно збільшився. Найбільший темп росту спостерігається у наданні послуг з запуску мовлення. Прибуток за цим видом послуг виріс на 228,02% через значне зростання обсягу їх надання. За іншими видами послуг слід відзначити наступні зміни прибутковості. Так, прибуток від проведення діагностик розвитку мовлення виріс на 68,8%, від занять з корекції звуковимови – на 49,68%, від занять з розвитку зв'язного мовлення – на 63,96% та від занять з навчання читанню та письму – на 52,91%.

Рентабельність надання послуг школою GOVORIKA зросла на 2,75%. Це обумовлено незначним перевищенням темпів росту прибутку від надання послуг, які склали 61,42% над темпами росту витрат на надання послуг, які дорівнюють 57,16%.

3 Розробка напрямів зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг

3.1 Модель управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку послуг

Посилення системних глобалізаційних процесів на регіональному, національному та глобальному рівнях, що виникають на тлі радикальних інноваційних перетворень у всіх сферах економіки та суспільного життя, зміни технологічних структур, переходу до постіндустріального суспільства, супроводжується загостренням міжнародної конкуренції та формування нових бізнес-моделей.

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі ключовими питаннями управління є не лише збільшення обсягів виробленої продукції (послуг), а й залучення інвестиційних ресурсів та розподіл їх між сферами використання, що забезпечить виконання планів поточної діяльності підприємства та розширення на основі різних видів інновацій. Тому сучасне підприємство як суб'єкт господарювання будь-якого рівня має, виходячи зі своїх стратегічних цілей, обирати для себе ту чи іншу модель розвитку бізнесу.

Сучасні тенденції розвитку економічного середовища зумовили суттєву зміну ставлення науковців і практиків до процесу управління підприємством та появу нового напрямку, який визначається комплексним використанням методологічних підходів та засобів аналізу за такими факторами, як динамізм, нестандартність у баченні подальшого розвитку бізнесу.

Результатом останніх наукових досліджень і практичної апробації в цьому напрямі стало формування в західній науковій думці сучасної концепції менеджменту, заснованої на розробці та впровадженні успішної бізнес-моделі підприємства, яку, на відміну від класичної бізнес-стратегії, можна оцінити з точки зору ефективності [76].

Сьогодні при визначенні поняття «бізнес-модель» виділяють два підходи:

- зосередження на бізнес-процесах/ролях (підхід, спрямований на підприємство);
- орієнтація на цінність/клієнта (підхід, спрямований на зовнішнє середовище підприємства).

Концептуальні бізнес-моделі суб'єктів господарювання будуються на основі, яка описує пріоритети цих суб'єктів у створенні унікальних конкурентних переваг і ключових факторів успіху бізнесу. Специфіка бізнес-моделей визначається вибором підприємцем або власником бізнесу певних елементів (компонентів, компетенцій, функцій, ресурсів, факторів, інститутів, цінностей, процесів, потоків тощо), а також їх поєднанням.

Основними теоретико-методологічними підходами до розробки бізнес-моделі сучасної підприємницької структури в сучасній літературі є: компонентний, компетентнісний, функціональний, ресурсно-факторний, інституційний, маркетинговий, процесний, комунікаційний [77, с. 393].

Таким чином, бізнес-модель – це загальна картина того, як інноваційна концепція створить економічну цінність для покупця, для підприємства, для акціонерів і партнерів. Бізнес-модель побудована з урахуванням різних компонентів бізнесу, які включають: підприємництво, стратегію, економіку, фінанси, операції, конкурентні стратегії, маркетинг і стратегії сталого зростання.

Основними перевагами інноваційних бізнес-моделей у системі управління конкурентоспроможністю організації над традиційними є інструменти конкуренції. На відміну від класичних методів, які передбачають інновації в одній або двох сферах господарського механізму підприємства (наприклад, цінова чи технологічна політика), впровадження нових бізнес-моделей істотно змінить більшість його елементів, у тому числі вибір цільової потреби. потенційного споживача, механізм управління прибутком та спосіб їх сталого поєднання.

У сучасних умовах багато бізнес-моделей втратили свою ефективність і конкурентоспроможність. Підприємства, які використовували застарілі бізнес-моделі, розоряються, зазнають збитків і залишають ринок. І навпаки, ряд бізнес-

моделей, які були актуальні в докризовий період, виявилися високоефективними в умовах кризи і надали компаніям, які їх використовують, нові можливості для зростання і розвитку бізнесу. Подальше використання неефективних бізнес-моделей і повільність у визначенні нових бізнес-моделей, несвоєчасний вихід на них може призвести до значних фінансових втрат для підприємства – аж до втрати можливості залишатися в бізнесі в принципі [78, с. 211].

Сучасний ринок характеризується швидкими змінами вимог і потреб споживачів, тому розробка бізнес-моделі повинна базуватися на достовірних прогнозах стану та кон'юнктури ринку не тільки в найближчому майбутньому, а й у довгостроковій перспективі. Важливо не лише правильно визначити потребу, а й правильно оцінити потужність цільового сегмента та його ресурсні можливості, зрозуміти склад та визначити ключові елементи бізнес-процесів, щоб зробити їх ефективними, вміти налагодити взаємовигідні відносини з партнерами, знайти способи привернути увагу споживачів, і в цілому побудувати інноваційну бізнес-модель.

Необхідно виходити з того, що інноваційна бізнес-модель – це спосіб ведення бізнесу, який забезпечує конкурентну стабільність і швидке зростання підприємства. Стійкість бізнес-моделі досягається за рахунок правильного бачення ключових аспектів створення нової цінності (інновації) [79, с. 188].

Використання бізнес-моделювання передбачає здійснення комплексного економічного, аналітичного, графічного та програмного обґрунтування вибору найбільш ефективного варіанту стратегічного розвитку підприємства, зокрема розмежування етапів формування та розвитку бізнес-моделі на основі індивідуальних факторів, умов і особливостей.

Одним із пріоритетів у виборі інноваційної бізнес-моделі є вибір способу формування цінності для споживача. Ми визначили три альтернативні вектори: лідерство в продукті, операційна досконалість і розуміння (залучення) клієнта.

Важливим пріоритетом при виборі інноваційної бізнес-моделі для підприємства є формування вартості для підприємства. Тут можна виділити три основні вектори, розглянувши сутність яких компанія обирає для себе

найважливіший варіант пріоритетного розвитку: орієнтація на продуктивність, орієнтація на ефективність або орієнтація на збалансований розвиток і соціальну відповідальність (рисунк 3.1).

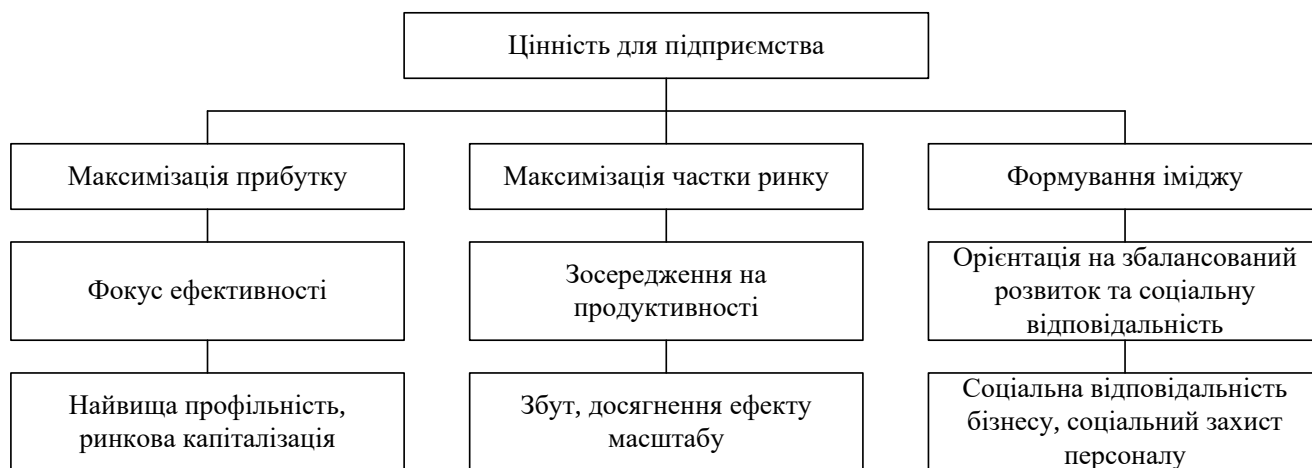


Рисунок 3.1 – Вектори формування вартості для підприємства відповідно до концепції бізнес-моделей, орієнтованих на бізнес-процеси/ролі

У разі орієнтації на максимізацію продуктивності, завданням управлінської команди буде спрямувати персонал на досягнення ефекту масштабу, великого сегменту ринку, за рахунок високого обсягу продажів. Якщо підприємство вирішило зосередитись на підвищенні ефективності своєї діяльності, зусилля повинні бути спрямовані на отримання найкращих показників абсолютно всіх видів прибутковості, максимізацію ринкової капіталізації підприємства. Третій вектор спрямовує діяльність компанії на досягнення збалансованого розвитку та дотримання соціальної відповідальності перед суспільством [80, с. 1799].

Тому розуміння потреб споживачів, підприємств та врахування впливу всіх факторів та створення і забезпечення комплексних бізнес-рішень для цільових сегментів ринку є пріоритетним завданням розвитку підприємства. Успішна інноваційна бізнес-модель складається з пропозиції, яка має високу цінність для споживача, а також ключових ресурсів і процесів, які підприємству доведеться поєднати, щоб створити свою пропозицію. Сформуємо основні елементи, необхідні для створення успішної інноваційної бізнес-моделі в системі управління

конкурентоспроможністю підприємства (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Елементи успішної інноваційної бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю

Для ефективного впровадження запропонованої інноваційної бізнес-моделі в систему управління конкурентоспроможністю підприємства пропонуємо реалізувати розроблені заходи щодо вдосконалення процесу управління та координації рішень.

Адже саме управлінські бізнес-процеси мають забезпечити ефективність підприємства в управлінні та координації рішень.

Розробка нових програм навчання працівників різного рівня, включаючи дистанційне навчання, навчання на робочому місці, створення віртуального навчального центру призводить до підвищення кваліфікації працівників, оволодіння новими специфічними навичками, а це додатковий спосіб мотивації.

Використання джерел відкритих інновацій сприяє диверсифікації наукових ідей, інтенсифікації інноваційного процесу та зниженню вартості трансферу технологій. Цей метод дозволяє визначити та задовольнити потреби споживачів, адже результатом відкритих інновацій не обов'язково є конкретна технологія чи розробка, іноді це може бути просто ідея чи пропозиція щодо вирішення певної

суттєвої проблеми.

Організація святкових загальних корпоративних заходів підвищує мотивацію, сприяє кращому усвідомленню цінностей компанії, виховує лояльність співробітників до своєї компанії.

Впровадження системи матеріального стимулювання працівників до інноваційної діяльності призводить до збільшення кількості ідей, зниження опору змінам, прискорення інноваційного розвитку на всіх рівнях організації.

На підставі аналізу шляхів, критеріїв та пріоритетних напрямів вибору інноваційної бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю підприємства найбільш оптимальною є побудова бізнес-моделі на основі Canvas Business Model. Ця модель є простим і ефективним інструментом для створення нової бізнес-моделі, яка використовується багатьма підприємствами для створення стійких конкурентних переваг. Використання бізнес-моделі Canvas допоможе створити цінність для клієнтів, покращить здатність підприємств проектувати, тестувати та створювати продукти та послуги, які потрібні клієнтам.

3.2 Сучасні особливості функціонування ринку послуг

Послуги є унікальними, і чотири основні характеристики відрізняють їх від товарів, а саме невідчутність, мінливість, невіддільність і швидкопсувність. Література про послуги підкреслює відмінності в характері послуг і продуктів, які, як вважають, створюють особливі проблеми для маркетологів послуг і для споживачів, які купують послуги. Щоб допомогти зрозуміти ці відмінності, було запропоновано ряд характеристик, які описують унікальну природу послуг.

Специфічні характеристики послуг створюють проблеми та можливості для підприємств, які надають послуги у різних сферах діяльності. Послуги мають деякі важливі характеристики, які впливають на маркетинг. Ними є: невідчутність; швидкість; невіддільність; гетерогенність; право власності;

одночасність; вимірювання якості; природа попиту.



Рисунок 3.3 – Характеристики послуг, які обумовлюють специфіку їх продажу

Послуги мають деякі характерні риси, які вимагають нового бачення, чіткого підходу та професійної досконалості світового рівня для ефективного та прибуткового маркетингу. Професіоналам, які не знають властивостей, важко приймати творчі рішення. Саме на цьому фоні ми розглядаємо основні характеристики з точки зору їх важливості для прийняття маркетингових рішень.

1 Невідчутність. Невідчутність є важливим фактором, який ускладнює функціональну відповідальність менеджера з маркетингу, особливо під час впливу та мотивації потенційних клієнтів/клієнтів. Товари матеріального характеру можна демонструвати, потенційні клієнти або покупці можуть мати огляд, і вони можуть навіть тестувати та випробувати, перш ніж приймати рішення про покупку. Таким чином процес продажу стає легшим. Ми усвідомлюємо той факт, що послуги мають нематеріальну природу, і саме нематеріальність ускладнює завдання тих, хто приймає рішення.

Мотивуючи, їх важко виконувати та демонструвати, а позитивні чи негативні відгуки про послуги з'являються лише після завершення процесу використання. Клієнт не може доторкнутися до послуг та не може понюхати їх. У справжньому сенсі це не фізичний об'єкт. Це має ментальний підтекст. За Карманом і Улем, покупець продуктів (товарів) має можливість побачити, помацати, почути, понюхати або спробувати їх перед покупкою.

Звичайно, ми не знаходимо те саме з продуктом послуг. Тут має значення професійна досконалість осіб, які приймають рішення, що впливає на весь процес

і суттєво їм допомагає. Продаючи або рекламуючи послуги, ми повинні зосередитися на перевагах і задоволенні, які покупець може отримати після покупки. Навряд чи можна відзначити саму послугу.

Наприклад, банківські організації рекламують продаж кредитних карток, візуалізуючи зручності та комфорт, які власники кредитних карток, ймовірно, отримують від них. Послуги несуть із собою поєднання нематеріального сприйняття. Наприклад, авіакомпанія продає місця з одного пункту призначення в інший.

Тут справа в сприйнятті послуг споживачами та їхніх очікуваннях, а не в запаху чи смаку послуг. Вони очікують безпечних, швидких, гідних послуг. Послуга за своєю природою є абстрактним явищем. Таким чином, слід зазначити, що через нематеріальність продаж і маркетинг послуг значно ускладнюються.

2 Швидкопсувність. Ще одним моментом, що ускладнює завдання професіонала, є характер швидкопсувності, який ми знаходимо в сервісах. Товар, якщо він не проданий сьогодні, можна зберігати, законсервувати для подальшого продажу. Таким чином, елемент ризику тут виступає в іншій формі. Але в контексті послуг, якщо ми не продаємо послуги, це втрачається тільки не на сьогодні, але навіть на майбутнє. Якщо породілля припиняє роботу, якщо місце в літаку залишається непроданим, якщо спальня в готелі залишається незаброньованою, крісло в кінозалі залишається вільним; ми виявляємо, що бізнес не існує, а можливості втрачені назавжди. Послуги не можна зберігати або зберігати.

Невикористані або недостатньо використані послуги вважаються марнотратством. Незаймана будівля, безробітна особа, невикористаний кредит, вільні ліжка в лікарні – це економічна трата. Звичайно, це пов'язано в основному з його швидкопсувністю. Тому вкрай важливо, щоб особи, які приймають рішення, або керівники, використовуючи свій професіоналізм, мінімізували можливості економічних марнотрат. Можливості з'являються, і вам потрібно скористатися ними, використовуючи свою досконалість.

3 Нерозривність. Це теж особливість, яка ускладнює завдання професіоналів

під час продажу послуг. Нероздільність зосереджена на тому факті, що послуги не мають роздільної природи. Як правило, послуги створюються та надаються одночасно. Як і танцюристи, музиканти, стоматологи та інші професіонали створюють і пропонують послуги одночасно. Іншими словами, послуги та їх постачальники ті самі. Дональд Кауелл каже: «Товари виробляються, продаються і потім споживаються, тоді як послуги продаються, а потім виробляються і споживаються».

Саме нероздільність дещо ускладнює завдання продажу послуг. Товари виробляються в одній точці, а потім розподіляються іншими в інших точках. У сфері послуг ми знаходимо процеси продажу, що створюють шляхи для створення послуг. Таким чином, професіонали під час продажу послуг несуть відповідальність за усунення або мінімізацію розриву між обіцяними та пропонованими послугами.

4 Неоднорідність. Іншою особливістю є неоднорідність, що ускладнює встановлення стандарту. Якість послуг неможливо стандартизувати. Ціни можуть бути занадто високими або занадто низькими. У випадку розваг і спорту ми знаходимо те саме. Одні й ті ж послуги не можуть бути продані всім клієнтам, навіть якщо вони платять однакову ціну.

Споживачі по-різному оцінюють послуги. Звичайно, це пов'язано з різницею у сприйнятті індивідів на рівнях провайдерів і користувачів. Фактор неоднорідності ускладнює ефективний продаж. Професіонали, використовуючи свою досконалість, несуть відповідальність за мінімізацію проблеми.

5 Право власності. Саме право власності також робить важливим продавати послуги дещо іншим способом. Продані товари переносяться з одного місця в інше, право власності також передається, і це дає покупцям можливість перепродавати. У випадку послуг ми не знаходимо те саме. Користувачі мають лише доступ до сервісу. Наприклад, споживач може користуватися послугами особистої гігієни чи послугами Medicare або може користуватися готельним номером чи басейном, проте право власності залишається за постачальниками.

Частіше за все вважається: «Послуга – це будь-яка діяльність або вигода,

яку одна сторона може запропонувати іншій, яка є по суті нематеріальною та не призводить до володіння чим-небудь». Тут зрозуміло, що право власності не впливає на процес продажу послуг. Однак, існує думка, що: «Послуги – це ті окремо визначені, по суті нематеріальні види діяльності, які забезпечують задоволення потреб і які не обов'язково пов'язані з використанням продажу продукту чи інших послуг. Для надання послуги може знадобитися або не вимагатися використання матеріальних благ. Однак, коли таке використання є необхідним, передача постійного права власності на ці матеріальні блага не відбувається».

Таку саму тему відмови від передачі права власності також підтримує Batesan. Тут основна увага приділяється тому, що передача права власності спрощує завдання маркетолога, оскільки він/вона може використовувати її як мотиваційний інструмент. У разі надання послуг професіонали відчують труднощі, оскільки ми не знаходимо можливості для передачі права власності. Тому професіонали повинні бути більш обережними під час продажу чи реклами послуг.

6 Одночасність. Послуги не можуть надаватися клієнтам або користувачам. Послуги не проходять через канали розподілу. Для користування послугами важливо, щоб користувачі були приведені до постачальників або постачальники йшли до користувачів. Правильно сказати, що послуги мають обмежені географічні території.

Карман і Ул кажуть: «Виробники послуг зазвичай мають невеликі підприємства, ніж виробники товарів, головним чином тому, що виробники повинні подорожувати, щоб отримати послуги, або навпаки. Коли виробники їдуть до покупця, виробництво послуг забирає час, а вартість цих послуг зростає. Покупцям також потрібно витратити час і гроші на поїздку до виробників послуг, і ця економія часу та подорожей створює стимул для розміщення більше центрів обслуговування ближче до потенційних клієнтів, що призводить до меншого центру обслуговування». Це можна прояснити на відповідному прикладі. Готельні номери не можуть бути передані користувачам; літак не може бути доставлений

клієнтам тощо.

7 Вимірювання якості. Якість обслуговування потребує іншого інструменту вимірювання. Ми не можемо виміряти це з точки зору рівня обслуговування. Дуже важко оцінити або кількісно оцінити загальну покупку. Наприклад, ми можемо кількісно оцінити їжу, яку подають у готелі, але те, як її обслуговує офіціант чи носій, або загальне середовище чи поведінку іншого персоналу не можна ігнорувати під час оцінювання всього процесу. Отже, ми можемо визначити рівень задоволення, при якому користувачі вважаються задоволеними. Фірма продає атмосферу, зручності, постійну якість, статус, занепокоєння, мораль тощо.

8. Характер попиту. Переглядаючи особливості послуг, не можна недооцінювати фактор, пов'язаний з характером попиту. Як правило, послуги мають непостійний характер. Особливо в пік сезону ми спостерігаємо ненормальне зростання попиту. Наприклад, мобільність пасажирів підвищується, особливо під час шлюбного сезону або під час важливого свята.

Туристи вважають за краще відвідувати туристичні місця або курорти особливо влітку, коли погодні умови вважаються відповідними. Крикетні стадіони використовуються взимку. Поля для гольфу не використовуються протягом зими. Громадський транспорт значно використовується на початку та в кінці робочого часу. Є низка прикладів, які підтверджують годину пік, коли ми виявляємо ненормальне збільшення позиції попиту.

Вищезазначені особливості послуг ясно показують, що професіонали, які працюють у сфері послуг, потребують досконалості, щоб безперервно надавати клієнтам обіцяні послуги. Якщо керівники, що працюють в різних організаціях, що надають послуги, мають потенціал для розуміння специфіки послуг, що продаються, вони зможуть якнайкраще зрозуміти очікування клієнтів.

Це спрощує процес задоволення клієнтів. Це не означає, що професіонали, які працюють в товаровиробничих організаціях, не потребують досконалості. Основна увага зосереджена на тому, що, оскільки послуги як продукт мають делікатний характер, а очікування клієнтів високі, важливо, щоб професіонали

розуміли послуги по відношенню до клієнтів. Це робить атаку на багатовимірні проблеми, які можуть виникнути в процесі продажу послуг.

До чотирьох основних характеристик ринку послуг, що обумовлюють їх ефективний продаж належать: невідчутність, невіддільність, змінність і швидкознижувальність.



Рисунок 3.4 – Основні характеристики ринку послуг

Невідчутність. Послуги нематеріальні, тобто їх неможливо побачити. Послуги, які є діями, вчинками та виконанням, можна відчувати, але не володіти ними. Тобто послугу, на відміну від товару, неможливо спробувати, побачити, помацати та відчути перед споживанням. Наприклад, неможливо порівняти операцію, подорожі та театральну виставу.

Подібним чином неможливо побачити, помацати або понюхати страхування, придбане на все життя, або автомобіль, або послугу, надану шлюбним радником чи консультантом. З іншого боку, відчутність телевізора чи мобільного телефону дозволяє клієнтам бачити, торкатися, чути і навіть відчувати запах.

Результати досвіду обслуговування помітні лише тим клієнтам, які його відчували. Зразок класу вчителя, зразок консультації лікаря, зразок досвіду перебування в готелі або зразок польоту відрізняються від того, що вони мають на меті бути зразком. Вибрана подія відрізняється від службової події, яка передбачає, що вона є зразком. Кожне обслуговування є відмінним і унікальним.

Невідчутність послуг є основною причиною того, що їхній маркетинг має інші виміри, ніж фізичні продукти. Batesan вважає це дуже важливою відмінною рисою. Невідчутність може мати два аспекти: відчутна невідчутність, яка означає відсутність здатності дотику, і розумова невідчутність, яка означає, що щось

важко сприйняти розумом.

Це ускладнює покупку послуг для клієнтів. Тому покупці послуг орієнтуються на підказки, щоб сформувані судження про ринкові послуги. Зовнішні елементи, які оточують послугу, часто використовуються споживачами як показники якості послуги. Наприклад, якість готелю оцінюється за такими матеріальними елементами, як будівля, газон, вестибюль, декор, картини, одяг персоналу та освітлення.

Нерозривність. Товари, які є фізичними особами, можна відокремити від своїх виробничих систем. Наприклад, мобільний телефон може бути виготовлений у Китаї та упакований, збережений і відправлений на ринки, де він продається кінцевим споживачам. Товари відокремлюються від їх виробників за часом і місцем.

Оскільки послуги не дозволяють такої гнучкості; вони не невіддільні від своїх виробників. Наприклад, операцію хірурга, рейс авіакомпанії, грим художника та проживання в готелі неможливо відокремити від їх виробників. Ця нерозривність між сервісним продуктом і виробником послуг розкриває унікальні виклики для маркетологів послуг.

Відсутність поділу не дозволяє послугам виходити на ринки без системи виробництва послуг. Це робить взаємодію між споживачем і системою виробництва послуг важливою для її створення та маркетингу. Наприклад, медичні послуги вимагають, щоб пацієнти відвідували медичні клініки, а мандрівник повинен зареєструватися на літаку, щоб мати можливість скористатися їхніми послугами. З іншого боку, клієнти не йдуть на фабрику Nokia або Toyota, щоб купити їхні продукти.

Відсутність нероздільності послуг стирає межі між виробничими системами та ринками. У маркетингу товарів виробництво відбувається на заводах, а товари переміщуються на ринки для продажу. Однак у службах ця послідовність порушується через нероздільність.

Є два варіанти: або клієнти переходять до систем обслуговування, або система обслуговування переходить до клієнтів. Коли пацієнти, студенти та

мандрівники переїжджають відповідно до лікарень, шкіл та літаків, ринок переходить до системи виробництва. З іншого боку, коли готелі відкривають філії, а лікарі відвідують пацієнтів додому, система виробництва переміщується на ринки.

Нероздільність ускладнює централізоване виробництво в сфері послуг. Це радикальний відхід від маркетингу товарів. Виробництво товарів, як правило, централізовано в деяких місцях, щоб отримати переваги великого масштабу. Послуги виконуються в режимі реального часу.

Нероздільність робить взаємодію між клієнтом і постачальником обов'язковою у випадку надання послуг, що додатково робить операції та маркетинг перетинаються один з одним. Тому послуги – це спільно створений досвід. Це часто породжує конфлікти між двома функціями.

Відсутність вирішення конфліктів часто лежить в основі незадоволеності клієнтів. Взаємодія між постачальником і клієнтом може відрізнятися з точки зору близькості та участі. Взаємодія між лікарем і пацієнтом є інтимною та захоплюючою, тоді як у роздрібній торгівлі це не так.

Мінливість. Фізичні товари виробляються з високим ступенем стандартизації. Вони виробляються на заводі або збираються у великій кількості з величезною послідовністю. Рідко можна зустріти два шматки мила «Чиста лінія» або деталі автомобіля «Шкода», що відрізняються один від одного. Однак така подібність майже неможлива в сервісах. Наприклад, два візити до лікаря чи дві лекції професора ніколи не бувають абсолютно однаковими. Два окремих проживання в одному готелі навряд чи будуть точною копією одного. Послугам притаманна мінливість через їх особливі характеристики, включаючи невідчутність і невіддільність.

Є кілька причин, які ускладнюють стандартизацію послуг. По-перше, невідчутність перешкоджає встановленню чітко визначених стандартів для сервісного продукту, їх відповідності та контролю. Покращення якості, як-от нульовий дефект, стало можливим завдяки їх відчутному характеру.

Фізичні товари мають матеріальні розміри, які дозволяють встановлювати

стандарти якості, вимірювати відхилення та їх мінімізувати. По-друге, мінливість послуг спричинена залученням людини та взаємодією клієнт-постачальник. Послуги виробляються та споживаються в режимі реального часу.

На відміну від товарів, послуги не можна виробляти, а потім перевіряти їх якість. Відсутність поділу між виробництвом і споживанням перешкоджає контролю якості після виробництва. Головна відмінність між маркетингом продукції та маркетингом послуг полягає в тому, що ми не можемо контролювати якість нашої продукції так само, як інженер з управління P&G на виробничій лінії може контролювати якість свого продукту.

Купуючи коробку Tide, ви можете бути впевнені, що вона допоможе очистити ваш одяг. Коли ви купуєте номер Holiday Inn, ви впевнені в меншому відсотку того, що він буде працювати, щоб забезпечити гарний нічний сон без будь-яких турбот, або людей, що стукають об стіни, і всього поганого, що може статися з вами в готелі».

Кожен епізод служби має тенденцію бути унікальним по-своєму. Взаємодія між клієнтом і постачальником не може бути запрограмована і контрольована на відсотки. Незважаючи на чітко регламентований процес надання послуг, кожен клієнт привносить унікальний психосоціальний аспект у зустріч з послугами.

Наприклад, на сприйняття послуги впливають настрої та комбінації характерів між постачальником і клієнтом. Настроєм і емоційним станом постачальника послуг, незважаючи на високу підготовку, важко керувати, як машиною. Аналогічно, один клієнт навряд чи матиме подібний психічний стан у двох епізодах обслуговування. Неузгодженість обслуговування проявляється в різних формах. Якість може відрізнитися в різних точках обслуговування, наприклад, дві філії Cafe Coffee Day (CCD) можуть надавати різні послуги. Варіації в обслуговуванні також можна знайти з часом. Наприклад, якість обслуговування між послугами обіду та вечері в ресторані може відрізнитися.

Швидкознижуваність. Послуги не можна зберігати як товари через одночасність виробництва та споживання. На відміну від товарів, які розділені між виробництвом і споживанням, послуги виробляються і споживаються

одночасно. Наприклад, більшість споживчих компаній тривалого користування накопичують запаси до настання святкових сезонів.

Ці запаси дозволяють їм задовольнити надмірний попит пізніше, коли настануть фестивалі. Однак ця розкіш неможлива для маркетолога послуг. Наприклад, готелі та авіакомпанії не можуть створити запаси своїх номерів або місць, щоб забезпечити їх під час надмірного попиту. Інвентаризація неможлива в сервісах.

Відсутність запасів значно знижує гнучкість сервісних фірм у справлянні з умовами коливання попиту. Нездатність узгодити пропозицію послуг відповідно до ситуації попиту призводить до того, що послуга страждає від втрати прибутку, коли попит перевищує потужність, і спричиняє надмірні витрати, коли попит менший за доступну потужність.

Розглянемо випадок типової авіакомпанії. У найкращий час подорожі вранці та ввечері між такими містами Київ-Харків попит на поїздки зазвичай перевищує можливості. Подібним чином ресторани змушені відмовляти клієнтам під час обіду та вечері, а кінотеатри не можуть задовольнити попит під час головних сеансів.

Неприспособлені клієнти втрачають можливість отримати прибуток. З іншого боку, у непіковий час літаки, ресторани та кінотеатри стикаються з умовами попиту, значно нижчими за наявні потужності. Невикористані потужності небажані, оскільки активи залишаються бездіяльними.

Незайняті місця в театрах, авіакомпаніях і ресторанах не можна зберігати та переносити для забезпечення пропозиції під час надмірного попиту. У сферах послуг продукція втрачається, якщо вона не споживається одночасно. Невикористаний потенціал у сфері послуг схожий на те, що кран у раковині працює без пробки, потік витрачається, якщо клієнти або їхні речі, які потребують обслуговування, не присутні, щоб отримати це.

Маркетологи товарів краще підготовлені для узгодження своєї пропозиції відповідно до умов попиту завдяки їхній здатності підтримувати запаси як буфер. З іншого боку, послуги можуть втратити через відсутність запасів.

Описані характеристики послуг та ринку продажу послуг обумовили виникнення чотирьох важливих функцій (з проблемами та маркетинговою стратегією).

Література про послуги підкреслює відмінності в природі послуг і продуктів, які, як вважають, створюють особливі проблеми для маркетологів послуг і для споживачів, які купують послуги. Щоб допомогти зрозуміти ці відмінності, було запропоновано ряд характеристик, які описують унікальну природу послуг. Вони були розглянуті вище. Хоча точаться дискусії щодо ефективності чотирьох характеристик у розрізненні продуктів і послуг, які використовуються як основа для вивчення поведінки покупців послуг і розробки стратегій маркетингу послуг.

Тому важливо встановити, якою мірою ці характеристики відображають точку зору споживача. Дослідження, проведене в США Хартманом і Ліндгреном, показало, що споживачі не використовують чотири характеристики, розрізняючи продукти та послуги. Бітнер, Фіск і Браун припускають, що основним результатом літератури з маркетингу послуг до 1980 року було виділення чотирьох характеристик послуг: невідчутності, невіддільності, неоднорідності та швидкознижуваності. Ці характеристики стали основою для маркетингу послуг і зробили послуги сферою маркетингу, яка була відмінною від маркетингу продуктів.

Послуги мають чотири відмінні характеристики, які необхідно засвоїти фахівцям у сфері послуг, щоб створити можливості на ринку, щоб підвищити як прибутковий, так і прибутковий ріст фірми. Провідні дослідники зосередилися на невідчутності, невіддільності, неузгодженості та запасах, тоді як інші також згадують право власності. Усі ці характеристики створюють як можливості, так і проблеми для продажу послуг.

Рівень відчутності в пропозиції послуг базується на трьох критеріях:

- матеріальні блага, які входять до пропозиції послуг і споживаються користувачем;
- фізичне середовище, в якому відбувається процес

виробництва/споживання послуг;

- реальні докази виконання послуг.

Якщо товари становлять важливий компонент пропозиції послуг, до цієї частини пропозиції послуг можна застосувати багато методів маркетингу товарів. Зусилля фірми по просуванню повинні вказувати на користь, яку можна отримати від послуги, а не наголошувати на самій послугі. Він використовується для передачі інформації про характер і якість обслуговування.

Візьмемо, наприклад, досвід під час польоту, загальний досвід обслуговування – це сукупність багатьох компонентів, таких як досвід в аеропорту, характер послуг на борту, розваги під час польоту. Тут є деякі матеріальні елементи, але більшість є нематеріальними елементами.

Невідчутність послуг призводить до того, що клієнтам важко оцінити конкуруючі послуги, сприймати та оцінювати високий рівень ризику, приділяючи більше уваги особистим джерелам інформації та часто використовуючи ціну як основу для оцінки якості. Таким чином, керівництво реагує на це, зменшуючи складність обслуговування, наголошуючи більше на відчутних підказках, зосереджуючись на якості обслуговування та полегшуючи передачу рекомендацій із вуст в уста.

У той час як деякі послуги багаті такими відчутними ознаками, як торговельні точки, ресторани, інші послуги надають відносно мало відчутних доказів, як-от страхування життя.

У випадку ресторанів він являє собою поєднання матеріальних і нематеріальних активів, а щодо харчового елемента зустрічається лише кілька конкретних характеристик маркетингу послуг. Таким чином, виробництво їжі можна відокремити від її споживання, і швидкопсувність їжі є менш важливою, ніж швидкопсувність порожнього столу, що призводить до втрати бізнесу. Наявність матеріального компонента дає клієнтам видиму основу для оцінки якості.

Багато послуг купуються ще до того, як їх відчути, як у випадку пенсійного страхування. Тут сервісні фірми мають вирішити дві проблеми: по-перше, вони

мають розвинути імідж і репутацію, щоб залучити клієнтів; по-друге, вони повинні утримувати клієнтів, оскільки конкуренти намагаються залучити їх, навіть якщо вони ще не випробували послугу.

Швидкість виникає через неможливість зберігання послуг, нееластичність короткострокових поставок. Це призводить до того, що моделі попиту є нерегулярними з наданням послуг точно вчасно, а якщо керувати ефективним чином, у періоди пікових навантажень виникають перевантаження, а в періоди непікової навантаження – втрата пропускну здатності. Ціноутворення та просування широко використовуються, щоб заохотити клієнтів використовувати послуги в той час, коли це зручно оператору послуг, щоб мати краще використання потужностей.

Саме тому слід виділити основні проблеми продажу послуг у відповідності до їх характеристик.

1 Невідчутність:

- неможливо легко відобразити;
- не можна запатентувати.

2 Невідповідність:

- стандартизації важко досягти;
- важко налаштувати контроль якості;
- можна лише передбачити якість або визначити її після виконання послуги.

3 Нерозривність:

- важче масово виробляти;
- менш ефективні, ніж виробничі товари;

4. Інвентаризація:

- клієнти повинні бути присутніми.

У відповідності до виявленої проблематики формуються і особливості продажу послуг у відповідності до їх характеристик, які проявляються у наступному.

1 Невідчутність:

- надайте відчутні підказки;

- стимулюйте усне спілкування;
- використовуйте кадрові джерела;
- використовуйте комунікацію після покупки.

2. Невідповідність:

- акцент на стандартизації та продуктивності;
- зосередження на навчанні співробітників;
- розроблення програми, оцінка ефективності;
- вимоги до ліцензування та інших форм облікових даних.

3 Нерозривність:

- потрібні сильні програми навчання, стимули;
- зосередження на особистій увазі.

4. Інвентаризація:

- зосередження на зручності, економії часу, швидшому обслуговуванні;
- розширення часу;
- зосередження на компетентності та досвіді;
- прогнозування коливання попиту;
- управління потенціалом для збалансування попиту та пропозиції.

3.3 Визначення конкурентної позиції підприємства на ринку та заходи щодо її зміцнення

Важливим кроком у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства є визначення його конкурентної позиції відносно основних конкурентів та ринкових умов. Як відомо, конкурентна позиція – це становище підприємства відносно суб'єктів конкурентного оточення, яке утворюється із сукупності позицій, які підприємство займає і відстоює в конкурентному середовищі.

Згідно з моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера, конкурентна позиція підприємства визначається тим, наскільки ефективно організація протидіє таким

конкурентним силам: новим конкурентам, які, випускаючи подібні товари, проникають у галузь; загрозі напливу товарів-замінників (субститутів); компаніям-конкурентам, що вже закріпилися на галузевому ринку; впливу продавців (постачальників); впливу покупців (клієнтів). Задачею аналізу конкуренції у галузі є оцінювання кожного фактора конкуренції та визначення рівня його тиску, а також вироблення ефективної стратегії, щоб в міру можливості захистити підприємство від впливу факторів конкуренції

В результаті аналізу конкурентної позиції логопедичної школи GOVORIKA на on-line ринку логопедичних послуг було встановлено, що підприємства займає доволі стійку позицію, але програє основному конкуренту – авторській школі Альони Король LogoClub (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Оцінка конкурентної позиції логопедичної школи GOVORIKA

Темпи приросту ринкової частки T, %		Частка ринку, %			
		Лідери ринку (при частці ринку понад 40%)	Організації з сильною конкурентною позицією (при частці ринку від 40% до 15%)	Організації із слабкою конкурентною позицією (при частці ринку від 15% до 5%)	Аутсайдери ринку (при частці ринку менше 5%)
		1	2	3	4
Організації з конкурентною позицією, що швидко поліпшується (T>10%)	1	Авторська школа Альони Король LogoClub – 44%	Логопедична школа GOVORIKA – 38%		
Організація з конкурентною позицією, що поліпшується (T від 10% до 5% включно)	2				
Підприємства з конкурентною позицією, що погіршується (T від 5% до -5% включно)	3				
Організації з конкурентною позицією, що швидко погіршується (T<-5%)	4		Логопедична студія «Теревенчики» - 16%		Логопедична студія LogoPlanet – 2%

Логопедична школа GOVORIKA поступається основному конкуренту відсутністю додаткових послуг, які могли б поєднанні з основними заняттями з

логопедом пришвидшити досягнення клієнтами результатів з розвитку зв'язного мовлення. Саме тому у школі запропоновано до впровадження нову послугу – розмовні клуби для дітей-білінгвів. Це заняття з малювання для дітей від 3 до 6 років та заняття з фінансової грамотності для дітей від 6 до 14 років. Завдяки груповим урокам, комунікація з ровесниками та викладачем сприяє розвитку мовлення дитини.

Впровадження проекту розмовних клубів для дітей-білінгвів потребуватиме витрат на програмне забезпечення у розмірі 25 тис. грн. На першому етапі кожному клієнту, який займається за курсом розвитку зв'язного мовлення буде запропоновано 2 безкоштовних заняття для ознайомлення з послугою. Вартість 1-го заняття запланована у розмірі 400 грн. Зараз у школі за програмою розвитку зв'язного мовлення займається 350 осіб. Отже, на нашу думку, першочергові витрати на запуск проекту складуть $(25000 + 350 \cdot 400) / 1000 = 165$ тис. грн.

Для запуску проекту розмовних клубів було визначено собівартість 1-го заняття та виконано планування поточних витрат на надання цього виду послуг. Обсяг надання послуг у кількісному виразі було прийнято на рівні річної кількості проведених занять за послугою розвиток зв'язного мовлення у 2021 році. Це 4050 од. Калькуляція собівартості 1-го заняття у розмовному клубі наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Калькуляція собівартості надання послуги у проекті розмовних клубів

Показник	Значення
Витрати на оплату праці	911250
Відрахування на соціальні заходи	200475
Покриття витрат, пов'язаних з орендою серверів	19000
Покриття витрат на придбання ліцензійного програмного забезпечення	25000
Витрати на рекламу	3500
Покриття витрат адміністративний персонал	40000
Усього витрат	1199225
Кількість наданих послуг	4050
Собівартість 1-ї послуги, грн	296,1

У таблиці 3.3 наведено показники реалізації проекту з запуску розмовних клубів для дітей-білінгвів.

Таблиця 3.3 – Розрахунок показників реалізації проекту впровадження розмовних клубів для дітей-білінгвів

Показник	Значення за роками				
	2023	2024	2025	2026	2027
Обсяг надання послуг, од.	4050	4200	4500	4750	5000
Ціна 1-го заняття, грн	400	400	400	400	400
Вартість наданих послуг, тис. грн	1620	1680	1800	1900	2000
Собівартість 1-го заняття, грн	296,1	296,1	296,1	296,1	296,1
Витрати на надання послуг, тис. грн	118,44	118,44	118,44	118,44	118,44
Прибуток від надання послуг, тис. грн	1501,56	1561,56	1681,56	1781,56	1881,56
Податок на прибуток, тис. грн	292,8	281,08	302,68	320,68	338,68
Чистий прибуток, тис. грн	1208,76	1280,48	1378,88	1460,88	1542,88
Коефіцієнт дисконтування для 15% (середня депозитна ставка банків України)	0,87	0,757	0,658	0,572	0,497
Дисконтований чистий прибуток, тис. грн	1051,62	969,32	907,3	835,62	766,81
Дисконтований чистий прибуток зростаючим підсумком, тис. грн	1051,62	2020,94	2928,24	3763,86	4530,67

Ефективність реалізації проекту впровадження послуги розмовних клубів для дітей-білінгвів запропоновано визначати на методикою оцінки ефективності інноваційних проектів за показниками чистої теперішньої вартості, індексу рентабельності, періоду окупності капіталовкладень та внутрішньої норми доходності.

1 Чиста теперішня вартість – Net Present Value – абсолютна величина нарощування капіталу підприємства. Для розрахунку NPV виконують зіставлення величини інвестицій, що вкладаються у проект (IC), із загальною величиною чистих грошових надходжень протягом періоду реалізації проекту, що приведені до теперішньої вартості (PV)

$$NPV = PV - IC, \quad (3.1)$$

У свою чергу, загальна величина чистих грошових потоків протягом періоду реалізації проекту, що приведені до теперішньої вартості, визначається за формулою

$$PV = \sum_{i=1}^n F_i * FM2(r; n), \quad (3.2)$$

де F_i – чисті грошові надходження періоду i у їх майбутній вартості;

$FM2(r;n)$ – множник дисконтування для приведення майбутньої вартості грошей до їх теперішньої вартості для ставки дисконтування r та періоду n .

Множник дисконтування $FM2(r;n)$ розраховується за формулою

$$FM2(r;n) = \frac{1}{\left(1 + \frac{r}{100}\right)^n}, \quad (3.3)$$

де r – ставка дисконтування, %;

n – період дисконтування.

2 Індекс рентабельності (прибутковості) інвестиції – Profitability Index – характеризує ефект, що буде отримано у разі реалізації проекту. PI розраховується відношенням загальної величини чистих грошових потоків протягом періоду реалізації проекту, що приведені до теперішньої вартості, до величини інвестицій, що вкладаються у проект

$$PI = \frac{PV}{IC}. \quad (3.4)$$

3 Період окупності проекту – Payback Period – характеризує термін повного погашення величини інвестицій, що вкладаються у проект. PP розраховується за формулою

$$PP = \frac{IC}{PV : n}. \quad (3.5)$$

4 Внутрішня норма рентабельності – Internal Rate of Return – характеризує максимально допустиму вартість капіталу, за рахунок якого фінансується проект.

IRR розраховується за формулою

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} * (r_2 - r_1), \quad (3.6)$$

де r_1, r_2 – ставки дисконтування, на інтервалі між якими *NPV* змінює свій знак на протилежний;

NPV_1, NPV_2 – абсолютна величина нарощування капіталу підприємства при ставках дисконтування r_1 і r_2 відповідно, тис. дол.

При розрахунку *IRR* необхідно виконати наступні дії:

- якщо NPV_1 – позитивне, то ставка дисконтування r_1 поступово збільшується до рівня r_2 , за якого NPV_2 стане негативним;

- якщо NPV_1 – негативне, то ставка дисконтування r_1 поступово зменшується до рівня r_2 , за якого NPV_2 стане позитивним.

Для будь-яких інноваційно-інвестиційних проектів справедливі наступні твердження:

- якщо $NPV < 0, PI < 1$, то проект не приймається (оскільки є збитковим);
- якщо $NPV > 0, PI > 1$, то проект приймається (оскільки є прибутковим);
- якщо $NPV = 0, PI = 1$, то проект не приносить прибутку, але й не несе збитків.

Для проекту, що впроваджується, значення цих показників складе

- чиста теперішня вартість

$$NPV = 4530,67 - 165 = 4365,67 \text{ тис. грн};$$

- індекс рентабельності

$$PI = \frac{4530,67}{165} = 27,46;$$

- період окупності

$$PP = \frac{165}{4530,67:5} = 0,18 \text{ року.}$$

Таким чином, проект впровадження розмовних клубів для дітей-білінгвів є вельми прибутковим та доцільним до реалізації.

Керівництвом логопедичної школи GOVORIKA прогнозовано, що впровадження нових послуг дозволить значно покращити конкурентну позицію підприємства на on-line ринку логопедичних послуг та обійти свого основного конкурента - авторську школу Альони Король LogoClub (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Оцінка конкурентної позиції логопедичної школи GOVORIKA після впровадження проекту розмовних клубів

Темпи приросту ринкової частки Т, %		Частка ринку, %			
		Лідери ринку (при частці ринку понад 40%)	Організації з сильною конкурентною позицією (при частці ринку від 40% до 15%)	Організації із слабкою конкурентною позицією (при частці ринку від 15% до 5%)	Аутсайтери ринку (при частці ринку менше 5%)
		1	2	3	4
Організації з конкурентною позицією, що швидко поліпшується (Т>10%)	1	Логопедична школа GOVORIKA – 47%	Авторська школа Альони Король LogoClub – 35%		
Організація з конкурентною позицією, що поліпшується (Т від 10% до 5% включно)	2				
Підприємства з конкурентною позицією, що погіршується (Т від 5% до -5% включно)	3				
Організації з конкурентною позицією, що швидко погіршується (Т<-5%)	4		Логопедична студія «Теревенчики» – 16%		Логопедична студія LogoPlanet – 2%

Висновок до розділу 3

Успішною буде бізнес-модель, яка базуватиметься на інноваціях – починаючи від ідеї нової споживчої цінності (товарів, послуг), способу її створення і закінчуючи новими підходами до роботи зі споживачами та партнерами з метою генерації Виручка від реалізації споживчої вартості відбувалася протягом тривалого часу і забезпечувала компанії швидке зростання. Від того, як довго інновації можуть забезпечувати вищу споживчу цінність продукту чи послуг підприємства порівняно з конкурентами, залежить стійкість бізнес-моделі та темпи зростання підприємства.

Основними ознаками сучасного бізнес-середовища є посилення конкуренції між національними та іноземними виробниками, поява нових видів ризиків у бізнесі, якими є не лише економічні, а й соціально-політичні, періодичні коливання на фінансових ринках, які змінюють швидкість і напрямки руху капіталу тощо.

В таких мінливих умовах особливо важливим є забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання, що підтверджується зростанням ринкової вартості підприємства. Це можливо завдяки формуванню інноваційної бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Дійсно, одним із головних факторів забезпечення ефективності діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності є його здатність ефективно управляти інноваціями.

Висновки

Дослідження підходів до розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства дало змогу виокремити такі основні положення.

1 Тракткування конкурентоспроможності підприємства доволі часто має загальний характер. Окремі підходи заслуговують на подальше ґрунтовне вивчення. У пропонованих визначеннях відсутні комплексні тлумачення цього поняття, що пояснюється специфікою і проблематикою цього явища.

2 Кожен з означених підходів озвучує певний напрям пошуку. Це відбувається внаслідок функціонування в специфічному середовищі з чітко окресленими завданнями суб'єктів господарювання.

3 Сутність цієї категорії може бути розкрита лише за наявності потреби в ній внаслідок змін навколишнього середовища, використовуючи конкурентні переваги і потенційні можливості для забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства на перспективу щодо певного ринку, часу, товару чи послуги.

Створення і вдосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства – неодмінна умова управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг, результатом чого є забезпечення і зміцнення його конкурентних переваг, оскільки:

- ринок послуг є різновидом товарного ринку, має специфічні риси, що обумовлює особливий підхід до управління підприємствами сфери послуг;
- одна з найважливіших властивостей конкурентоспроможності – можливість впливу на неї, тобто нею можливо і потрібно управляти;
- управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг – це управління в ринкових умовах своїми конкурентними перевагами;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства реалізується через механізми управління;
- механізм управління конкурентоспроможністю можна визначити як

сукупність ресурсів, методів, засобів, інструментів і важелів впливу на ринкові процеси, застосовувані керівними органами всіх ієрархічних рівнів для досягнення цілей економічного розвитку елемента економічної системи;

- механізм управління конкурентоспроможністю включає в себе: цілі управління, фактори управління, організаційну структуру управління, ресурси, методи впливу;

- в основу системи управління конкурентоспроможністю підприємства покладається управління факторами конкурентоспроможності;

- реалізація управління конкурентоспроможністю вимагає організаційного супроводу;

- при розробці моделі управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати особливості діяльності підприємства і його становище на ринку;

- організаційно-економічний механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства ефективно реалізується в технології управління, тобто в комплексі організаційних заходів, операцій і прийомів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг.

Управління конкурентоспроможністю підприємства пропонується розглядати як узагальнююче, синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання підприємства. Це складний процес управління, спрямований на формування конкурентних переваг у сучасних нестабільних умовах на основі раціонального використання ресурсів, ефективного позиціонування власної продукції, забезпечення фінансової стійкості тощо. Формування нової парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства повинно враховувати формування нового стратегічного мислення, забезпечення ієрархічності і наскрізності управління, чинника часу, інноваційного процесу, урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки тощо.

Міжнародна логопедична школа GOVORIKA вже більше 12-ти років надає

послуги з розвитку мовлення у дітей-білінгвів і мультилінгвів, для яких важливо зберегти рідне мовлення, але середовище їх постійного проживання та спілкування не дає такої можливості.

На протязі періоду аналізу обсяг надання логопедичних послуг школою GOVORIKA виріс за всіма їх видами. Так, кількість проведених діагностик розвитку мовлення виріс на 55,78%, кількість занять з корекції звуковимови – на 55,78%, кількість занять з розвитку зв'язного мовлення – на 33,05%, кількість занять з запуску мовлення – на 199,52%, кількість занять з навчання читанню та письму – на 50,56%.

Збільшення обсягових показників надання послуг школою GOVORIKA обумовило і зростання вартісних показників. Так, за період аналізу обсяг надання послуг з діагностики розвитку мовлення виріс на 86,94%, з корекції звуковимови – на 80,57%, з розвитку зв'язного мовлення на 118,98%, з запуску мовлення – 259,43% та з навчання читанню та письму – на 104,33%.

За період аналізу кількість логопедів-діагностів зросла на 80%, логопедів, що займаються корекцією звуковимови, – на 100%, логопедів, що працюють з розвитком зв'язного мовлення, – на 128,57%, логопедів на запуску мовлення – на 166,67%, педагогів з навчання читанню та письму – на 133,33%. Зростання кількості фахівців за окремими послугами обумовлено збільшенням попиту на них.

Продуктивність праці за всіма послугами, що надаються у школі, зросла. Але темпи її зростання не рівномірні. Це пов'язано з перевищенням темпів росту чисельності працівників над темпами росту обсягу наданих послуг. За видами послуг спостерігаються наступні зміни: продуктивність праці з діагностики розвитку мовлення зросла на 46,18%; продуктивність праці за заняттями з корекції мовлення – на 8,82%; продуктивність праці за заняття з розвитку зв'язного мовлення – на 21,05%; продуктивність праці за заняттями з запуску мовлення – на 12,29%; продуктивність праці за заняттями з навчання читанню та письму – на 29,73%.

Середньомісячна заробітна плата за діагностиками розвитку мовлення

зросла на 46,2%, за заняттями з корекції звуковимови – на 9,37%, за заняттями з розвитку зв'язного мовлення – на 21,02%, за заняттями з запуску мовлення – на 12,32%, за заняттями з навчання читання та письму – на 29,05%.

Собівартість надання послуг логопедичною школою GOVORIKA знижується за всіма її видами. Так, собівартість послуги з діагностики розвитку мовлення скоротилася на 2,27%, з корекції звуковимови – на 0,28%, з розвитку зв'язного мовлення – на 0,41%, з запуску мовлення – на 0,57%, з навчання читання та письму – на 0,17%. Зниження собівартості надання послуг обумовлено перевищення темпів росту кількості наданих послуг у порівнянні з темпами росту витрат на надання послуг.

Прибуток від надання послуг логопедичною школою GOVORIKA у розрізі їх видів значно збільшився. Найбільший темп росту спостерігається у наданні послуг з запуску мовлення. Прибуток за цим видом послуг виріс на 228,02% через значне зростання обсягу їх надання. За іншими видами послуг слід відзначити наступні зміни прибутковості. Так, прибуток від проведення діагностик розвитку мовлення виріс на 68,8%, від занять з корекції звуковимови – на 49,68%, від занять з розвитку зв'язного мовлення – на 63,96% та від занять з навчання читання та письму – на 52,91%.

Рентабельність надання послуг школою GOVORIKA зросла на 2,75%. Це обумовлено незначним перевищенням темпів росту прибутку від надання послуг, які склали 61,42% над темпами росту витрат на надання послуг, які дорівнюють 57,16%.

Успішною буде бізнес-модель, яка базуватиметься на інноваціях – починаючи від ідеї нової споживчої цінності (товарів, послуг), способу її створення і закінчуючи новими підходами до роботи зі споживачами та партнерами з метою генерації Виручка від реалізації споживчої вартості відбувалася протягом тривалого часу і забезпечувала компанії швидке зростання. Від того, як довго інновації можуть забезпечувати вищу споживчу цінність продукту чи послуг підприємства порівняно з конкурентами, залежить стійкість бізнес-моделі та темпи зростання підприємства.

Основними ознаками сучасного бізнес-середовища є посилення конкуренції між національними та іноземними виробниками, поява нових видів ризиків у бізнесі, якими є не лише економічні, а й соціально-політичні, періодичні коливання на фінансових ринках, які змінюють швидкість і напрямок руху капіталу тощо.

В таких мінливих умовах особливо важливим є забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання, що підтверджується зростанням ринкової вартості підприємства. Це можливо завдяки формуванню інноваційної бізнес-моделі в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Дійсно, одним із головних факторів забезпечення ефективності діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності є його здатність ефективно управляти інноваціями.

Список використаних джерел

- 1 Мережко, Н.В. Управління якістю [Текст]: підручник / Н.В. Мережко, В.В. Осієвська, Ю.М. Мотузка. – К.: Видавництво КНТЕУ, 2021. – 328 с.
- 2 Портер, М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів [Текст] / М. Портер; пер. з англ. Н. Кошманенко. – К.: Наш формат, 2020. – 424 с.
- 3 Стратегічний менеджмент [Текст]: навч. посіб. / М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задоржна та ін.; за заг. ред. М.П. Бутка. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 376 с.
- 4 Шквиря, Н.О. Теоретичні основи стратегічного менеджменту підприємства [Текст] / Н.О. Шквиря // Інфраструктура ринку. – 2020. – Вип. 40. – С. 328-333.
- 5 Сумець, О.М. Стратегічний менеджмент [Текст]: підруч. / О.М. Сумець. – Харків: ХНУПС, 2021. – 208 с.
- 6 Cravens, D.W. Strategic Marketing [Text] / David W. Cravens, Nigel F. Piercy. – 10th Editional. – NY: Mc Graw Hill Education, 2012. – 672 p.
- 7 Porter, M.E. On Competition [Text] / Michael E. Porter. – Broughton: Harvard Business School Press, 1998. – 485 p.
- 8 Дикань, В.Л. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту [Текст]: навч. посіб. / В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна. – Харків: УкрДАЗТ, 2011. – 387 с.
- 9 Уткіна, Ю.М. Інноваційний розвиток у механізмі забезпечення глобальної конкурентоспроможності підприємств [Текст] / Ю.М. Уткіна, Б.Я. Остапюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – №61. – С. 167-173
- 10 Економіка підприємства [Текст]: підруч. / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – 2-ге вид., перероб. і доповн. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
- 11 Вараскіна, О.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект [Текст] / О.В. Вараскіна, Т.Є. Іщейкін, О.М. Онупко // Держава та регіони. – Серія: Економіка та підприємництво. – 2020. – №5(116). –

С. 24-28.

12 Бабаченко, Л.В. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст] / Л.В Бабаченко, Х.О. Ковшун, Ю.О. Портна // Проблеми економіки та управління. – 2019. – №3(19). – С. 45-52.

13 Храпкіна, В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст] / В.В. Храпкіна // Причорноморські економічні студії. – 2020. – Вип. 51. – С. 245-248.

14 Солнцев, С.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах марочної та немарочної конкуренції [Текст]: монографія / С.О. Солнцев, К.В. Бажеріна, Г.М. Гребньов. – К.: Політехніка, 2017. – 204 с.

15 Зось-Кіор, М.В. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст] / М.В. Зось-Кіор, О.М. Германенко, Д.Т. Собакар // Приазовський економічний вісник. – 2018. – Вип. 6(11). – С. 174-180.

16 Євтушенко, Н.О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст] / Н.О. Євтушенко, Н.І. Дрокіна, Н.В. Савченко // Економічний простір. – 2020. – №156. – С. 129-135.

17 Краснокутська, Н.С. Стратегічне управління [Текст]: навч посіб. / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець. – Х.: НТУ «ХП», 2017. – 460 с.

18 Киш, Л.М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту організації [Текст] / Л.М. Киш // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Вип. 38-1. – С. 107-113.

19 Довбня, С. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу [Електронний ресурс] / С. Довбня, І. Папуша // Економіка та суспільство. – 2020. – №40. – Режим доступу: economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1499

20 Lambin, J.-J. Strategic Marketing Management [Text] / Jean-Jacque Lambin. – NY: McGraw-Hill, 1996. – 460 p.

21 Радченко, О.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах [Електронний ресурс] / О.П. Радченко, А.С. Вигоняйло // Ефективна економіка. – 2018. – №6. – Режим доступу:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6396>

22 Тесленок, І.М. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19 [Електронний ресурс] / І.М. Тесленок, К.О. Павлова // Економіка та суспільство. – 2021. – №33. – Режим доступу: economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/891

23 Березіна, Л.М. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст] / Л.М. Березіна, О.В. Вараскіна, А.С. Олійник, А.Г. Рак // Агросвіт. – 2021. – №21-22. – С. 35-45.

24 Зянько, В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності [Електронний ресурс] / В.В. Зянько, В.В. Кривицька // Ефективна економіка. – 2020. – №8. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>

25 Балабанова, Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств [Текст] / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К.: Професіонал, 2006. – 452 с.

26 Воронюк, Т.А. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу [Текст] / Т.А. Воронюк, О.І. Лучик // Український журнал прикладної економіки. 2019. – Том 4. – №3. – С. 139-148.

27 Вудвуд, В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільному середовищі [Текст] / В. Вудвуд, Я. Стельмах // ЛОГОС. Мистецтво наукової думки. – 2018. – №1. – С. 34-66.

28 Mescon, M.H. Management [Text] / Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin khedouri. – NY: HarperCollins Publishers LLC, 1985. – 460 p.

29 Сурженко, Н.В. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю [Текст] / Н.В. Сурженко, І.В. Агєєва // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2014. – №1(25). – С. 232-235.

30 Антонов, В.Б. Оцінка ефективності структурних трансформацій залучення прямих іноземних інвестицій в Україні [Текст] / В.Б. Антонюк // Регіональна економіка. – 2010. – №3. – С. 85-93.

31 Артеменко, Л.П. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства [Текст] / Л.П. Артеменко, А.С. Піддубна // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». – 2015. – 12. – С. 259-264.

32 Thomson, K.R. Cases in Management [Text] / K.R. Thomson, N.J. Mathys. – Boston: Houghton Mifflin Company, 1990. – 352 p.

33 Freeman, C. The Economics of Industrial Innovation [Text] / Chris Freeman, Luc Soete. – 3rd Edition. – London: The MIT Press, 1997. – 470 p.

34 Maslow, A. The need to know and the fear of knowing [Text] / A. Maslow // Journal of General Psychology. – 1993. – No.68. – P. 111-124.

35 Tidd, J. Managing Innovation: Integration Technological, Market and Organizational Change [Text] / Joe Tidd, John R. Bessant. – 6th Editional. – Hoboken: Wiley, 2018. – 608 p.

36 Станьковська, І.М. Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю на засадах процесного підходу та TQM [Текст] / І.М. Станьковська, Т.В. Станьковський // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Вип. 39-2. – С. 21-25.

37 Чорна, Л.О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю – система взаємозв'язку якісних та кількісних показників [Текст] / Л.О. Чорна, Н.Ю. Чорна // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – №3. – С. 15-18.

38 Wilkins, A. Organizational Creativing: Building a Business Ba-Haus? [Text] / Andy Wilkins, Clive Holtham // Creative Educational. – 2012. – Vol.3. – No.6A. – P. 737-746.

39 Мошак, С.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: монографія [Текст] / С.М. Мошак, В.П. Мікловда, Ф.Ф. Шандар ті ін. – Мукачево: Карпатська вежа, 2017. – 240 с.

40 Utkina, Yu. Improvement of a Mechanism of Providing Economic Security of Enterprises in the System of Global Competitiveness [Text] / Yu. Utkina, N. Avanesova, I. Volovelska, V. Maslova, T. Sukhorukova // International Journal of

Engineering & Technology. – 2018. – Vol. 7(4.3). – P. 393-397.

41 Желуденко, К.В. Стратегічне управління в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств [Текст] / К.В. Желуденко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. – Вип.14. – Ч.1. – С. 89-93.

42 Михайленко, О.В. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства [Текст] / О.В. Михайленко, К.Г. Орлова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. – Вип.13(2). – С. 114-117.

43 Буряченко, О.В. Конкурентоспроможність визначальний показник ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Буряченко, Л.М. Ткачук, Н.О. Коваль // Економіка та суспільство. – 2021. – №3. – Режим доступу: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/34918>

44 Мельник, К. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності [Текст] / К. Мельник, С. Пташник // Agricultural and Resource Economics. – 2018. – Вип.4(2). – С. 97-114.

45 Конкурентоспроможність підприємства [Текст]: навч. посіб. / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершнюк. – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. – 340 с.

46 Халімон, Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / Т.М. Халімон // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип.10(2). – С. 117-120.

47 Воронько-Невіднича, Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища [Текст] / Т.В. Воронько-Невіднича, М.В. Василенко, Д.І. Лещин // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – Вип.21. – С. 251-254.

48 Кайлюк, Є.М. Стратегічний менеджмент [Текст]: навч. посіб. / Є.М. Кайлюк, В.М. Андрєєва, В.В. Гриненко. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.

49 Ковальчук, В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття,

особливості формування в сучасних умовах господарювання [Текст] / В.В. Ковальчук // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2018. – №9. – С. 156-65.

50 Кахович, О.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку [Текст] / О.О. Кахович, С.О. Мащенко, Д.О. Гавриленко // Економічний простір. – 2019. – №141. – С. 76-88.

51 Солов'янчик, А.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку послуг [Текст] / А.В. Солов'янчик // Управління розвитком. – 2005. – №4(182). – С. 48-54.

52 Гавриш, О.А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / О.А. Гавриш // Ефективна економіка. – 2013. – №10. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>.

53 Жураківський, П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / П.І. Жураківський, О.Є. Діденко // Ефективна економіка. – 2017. – №5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>.

54 Панченко, С.В. Підприємництво: Теоретичні основи організації підприємницької діяльності [Текст]: підручн. / С.В. Панченко, В.Л. Дикань, О.В. Шраменко, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна. – Х.: УкрДУЗТ, 2016. – 241 с.

55 Носирєв, О.О. Фінансово-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності як інструмент стратегічного управління підприємством [Текст] / О.О. Носирєв, С.К. Осипова, І.І. Токар // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2020. – №25. – С. 108-119.

56 Дикань, В.Л. Стратегічне управління [Текст]: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 272 с.

57 Архіпова, О.В. Напрямки забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку [Текст] / О.В. Архіпова // Вісник ТНЕУ. – 2014. – №2. – С. 12-19.

58 Бойчук, Н.Я. Управління конкурентоспроможністю: ефективні

інструменти ведення бізнесу [Текст] / Н.Я. Бойчук, К.С. Малинка // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2016. – №17. – С. 54-62.

59 Гончар, В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування [Текст] / В.В. Гончар // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – №2. – С. 68-74.

60 Демчук, Н.І. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення [Текст] / Н.І. Демчук, А.С. Донських, В.М. Ясинська // Економіка і суспільство. – 2017. – №13. – С. 424-430.

61 Драган, О.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / О.І. Драган. – Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – №1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_36.

62 Халімон, Т.М. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Т.М. Халімон // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2017. – Режим доступу: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/25-1-2017/35.pdf>

63 Петровська, І.П. Підтримка конкурентоспроможності підприємства на основі розробки та вибору конкурентних стратегій в умовах системної кризи економіки [Текст] / І.П. Петровська, А.О. Носов // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2015. – №16. – С. 86-92.

64 Поліщук, І.І. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст] / І.І. Поліщук, Н.В. Гудима // Економіка та управління підприємствами. – 2017. – №20. – С. 514-517.

65 Панченко, С.В. Підприємництво: Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах [Текст] / С.В. Панченко, В.Л. Дикань, О.В. Шраменко, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна. – Х.: УкрДУЗТ, 2016. – 235 с.

66 Уткіна, Ю.М. Інноваційно-інвестиційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств на глобальних конкурентних ринках [Текст] / Ю.М. Уткіна, К.Ю. Сюсько // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – №52. – С. 149-157.

67 Дикань, В.Л. Економічна діагностика [Текст]: підруч. / В.Л. Дикань, І.В. Токмакова, В.О. Овчиннікова, М.В. Корінь, А.В. Толстова. – Х.: УкрДУЗТ, 2022. – 284 с.

68 Муха, Р. Продуктивність праці на підприємствах та основі напрямки її підвищення [Текст] / Р. Муха // Галицький економічний вісник. – 2015. – №1. – Т.48. – С. 82-92.

69 Шахно, А.Ю. Шляхи зростання продуктивності праці як ключового аспекту підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / А.Ю. Шахно, О.О. Єпик. – Режим доступу: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2384/1>.

70 Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку: наказ Міністерства Фінансів України [Електронний ресурс]. – Чинна редакція 29.09.2020. – Режим доступу: <http://ips.ligazakon.net/document/REG4248>.

71 Морозовська, Г. Собівартість послуг: особливості формування [Електронний ресурс] / Г. Морозовська // Інтерактивна бухгалтерія. – 2020. – №89. – Режим доступу: <http://inter.buh.com.ua/ua/document/ib/10166/138487>

72 Стасюк, Л.С. Особливості аналізу фінансових результатів підприємств сфери надання послуг [Текст] / Л.С. Стасюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №2. – Т.3. – С. 203-206.

73 Тупчий, А.Ф. Аналіз залежності доходу та прибутку підприємств готельно-ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] / А.Ф. Тупчий // Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка. – 2018. – Вип.5. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2018_5_20.

74 Новіченко, Л.С. Аналіз показників рентабельності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти [Текст] / Л.С. Новіченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2021. – №2. – Т.2. – С. 254-259.

75 Степаненко, О.І. Аналіз рентабельності підприємства та шляхів її підвищення в умовах економічної нестабільності [Електронний ресурс] / О.І. Степаненко, Х.Ю. Павловська // Institutional Repository of Vadym Hetman Kyiv

National Economic University. – Режим доступу:
<http://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/37946>.

76 Drobyazko, S. Innovative Entrepreneurship Model in the Management System of Enterprise Competitiveness [Electronic resource] / S. Drobyazko, A. Barwinska-Malojowicz, B. Slusarczyk, L. Zavidna, M. Danylovych-Kropyvnytska // Journal of Entrepreneurship Educational. – 2019. – No.22(4). – Access mode: <https://www.abacademies.org/articles/innovative-entrepreneurship-models-in-the-management-system-of-enterprise-competitiveness-8501.html>

77 Clauss, T. Measuring business model innovation: conceptualization, scale development and proof of performance [Text] / T. Clauss // Journal of Management. – 2017. – No.47(3). – P. 385-403.

78 Foss, N.J. Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come and where should we go? [Text] / N.J. Foss, T. Saebi // Journal of Management. – 2017. – No.43(1). – P. 200-227.

79 Lindel, M. Circular business model innovation: inherent uncertainties [Text] / M. Lindel, M. Williander // Business strategy and the environment. – 2017. – No.26(2). – P. 182-196.

80 Yang, M. Value uncalibrated business model innovation for sustainable business model innovation [Text] / M. Yang, S. Evans, D. Vladimirova, Li Rana // Journal of Cleaner Production. – 2017. – No.140. – P. 1794-1804.

81 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти «другий (магістерський) рівень» усіх форм навчання [Текст] / каф. «Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом». В.Л. Дикань, В.В. Компанієць, І.В. Токмакова, І.Л. Назаренко. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. – 60 с.

82 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення [Текст]: Методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності / Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. – Х.: УкрДАЗТ, 2014. – 54 с.

АКТ

перевірки кваліфікаційної роботи магістра на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу UNICHECK (Advego, etc) кваліфікаційна
робота «Методологічні засади зміцнення конкурентоспроможності
підприємства на ринку послуг», автора: Антонов Сергій Олександрович
(ПІБ автора повністю)
містить 5,43 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

22.12.2022 р.