

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління розвитком конкурентних переваг підприємства»
(за матеріалами «Дніпровська районна у місті Києві державна адміністрація
Дошкільний навчальний заклад №438», м. Київ))

Студента 2 курсу 3 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Шурашкевич
Олени Вікторівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Хмурова
Вікторія Валентинівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах сьогодення заклади дошкільної освіти мають свій бренд та повинні розвивати його з метою підвищення рівня конкурентоспроможності. Процес управління конкурентними перевагами у такій нетиповій сфері потребує відповідних знань та комплексних підходів, а також спеціально підготовлених робітників, що були би здатними ефективно застосовувати ці методики на практиці.

Метою дослідження є визначення напрямів управління розвитком конкурентних переваг дошкільного навчального закладу.

Завдання дослідження:

- визначити сутність конкурентних переваг підприємства та принципи їх оцінки;
- розглянути особливості ідентифікації конкурентних переваг підприємства в галузі дошкільної освіти;
- навести загальну організаційну характеристику закладу освіти;
- провести аналіз конкурентів ринку надання послуг дошкільної освіти м. Києва;
- виконати ідентифікацію конкурентних переваг закладу дошкільної освіти;
- обґрунтувати заходи з удосконалення управління розвитком конкурентних переваг закладу освіти;
- оцінити ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес управління розвитком конкурентних переваг дошкільного навчального закладу.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад управління розвитком конкурентних переваг дошкільного навчального закладу.

Методи дослідження: при виконанні роботи використані методи логічного і порівнювального аналізу, а також методи стратегічного аналізу та

планування: економіко-статистичний (для аналізу діяльності ЗДО та кількісного і якісного складу персоналу), порівняльний (для оцінки ефективності діяльності установи за визначений період), графічний (для візуального відображення кількісного та якісного складу персоналу), експертний метод (для оцінки конкурентоспроможності установи).

Наукова новизна роботи полягає в тому, що в випускній кваліфікаційній роботі уточнено алгоритм удосконалення управління розвитком конкурентних переваг ЗДО №438, який може застосовуватися і в інших ЗДО.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи є законодавчо-нормативна література, навчальна література, а також наукові статті та монографії економістів різних країн, спеціалізовані Інтернет-сайти.

Практичне значення полягає в тому, що проведений у кваліфікаційній роботі аналіз може бути використаний у процесі підвищення ефективності використання конкурентних переваг ЗДО №438.

Апробація результатів. Результати дослідження пройшли апробацію і стаття на тему «Особливості ідентифікації конкурентних переваг підприємства в галузі дошкільної освіти» опублікована у збірнику «Менеджмент: імперативи та виклики». (дод. А)

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 50 сторінок. Список використаних джерел містить 48 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентних переваг підприємства та принципи їх оцінки

Теорія і практика менеджменту сучасної організації свідчить про те, що стратегічна стійкість і міцність конкурентного положення залежать від того, наскільки тривалими та стійкими є конкурентні переваги підприємства, наскільки довго підприємство спроможне зберігати та забезпечувати наявні конкурентні переваги, наскільки швидко підприємство спроможне генерувати нові переваги.

Під конкуренцією (від лат. *concurrentia* – зіштовхуватися) розуміється суперництво між окремими юридичними чи фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї та тієї самої мети. З погляду господарської організації такою метою є максимізація прибутку в результаті легальних дій по завоюванню переваг споживачів [44, с. 260].

Рівень конкурентоспроможності організацій формується та підтримується конкурентними перевагами. Нині більшість вітчизняних організацій не приділяють уваги формуванню та ефективному використанню конкурентних переваг, що здійснює негативний вплив на забезпечення ефективності господарської діяльності організацій. Для кожної організації доцільно розробляти найбільш ефективні напрями створення й підвищення стійкості конкурентних переваг. Конкурентні переваги вітчизняних установ зумовлюють або якість і розмір використовуваних ресурсів, або ефективність виробництва та реалізації продукції, її якість. Значна залежність ефективності господарської діяльності вітчизняних організацій від природно-географічних чинників, державної підтримки організацій і державного регулювання галузі, що обумовлює диференціацію їх конкурентних переваг.

Аналіз літературних джерел показує неоднозначність у тлумаченні понять, пов'язаних із конкурентоспроможністю організації, наявність різних трактувань залежно від висвітлення поставлених у них питань [39; 40]. Конкурентоспроможність організації – це категорія, що залежить від багатьох факторів і змінюється з плином часу. Конкурентоспроможність організації – це складна економічна категорія, яка відображає стан, що характеризує реальну або потенційну можливість виконання своїх функціональних обов'язків в умовах можливої протидії суперників.

Конкурентоспроможність організації – це комплексна характеристика організації, що визначає її можливість у будь-який момент часу забезпечувати свої конкурентні переваги та прибутковість, а також адаптуватися до постійно змінюваних умов довкілля. Успіх у конкурентній боротьбі залежить не так від виробництва, як від управління, його якості й ефективності в широкому сенсі. Висока конкурентоспроможність організації є гарантом отримання високого прибутку в ринкових умовах. При цьому організація має на меті досягти такого рівня конкурентоспроможності, який допомагав би їй виживати на досить довготривалому часовому відрізку. У зв'язку із цим перед будь-якою організацією постає проблема стратегічного і тактичного управління розвитком здатності організації виживати в ринкових умовах.

Поняття сутності конкурентної переваги розрізняються в трактуванні різних авторів [7, с. 37]. У загальному сенсі його визначають як можливість отримати перевагу в порівнянні з конкурентами в економічній, технічній або організаційній області діяльності, передбачає більш ефективне господарювання, використання ресурсів, наявних у розпорядженні виробника.

Конкурентоспроможність організації ґрунтується на технологічних, виробничих, збутових, маркетингових, професійних та інших конкурентних перевагах. До технологічних переваг слід віднести якість здійснення

наукових досліджень, можливість впровадження інновацій у виробничому процесі, рівень опанування прогресивних технологій.

До виробничих переваг слід віднести низьку собівартість продукції, високу якість продукції, високий рівень використання виробничих потужностей, вигідне місце розташування організації, яке забезпечує економію витрат при транспортуванні, наявність кваліфікованої робочої сили, високу продуктивність праці.

Збутові переваги – це наявність широкої мережі оптових дистриб'юторів (дилерів), низькі витрати на реалізацію, можливість надавати сервісні та супутні послуги споживачам, швидка доставка. До маркетингових переваг відносяться висока кваліфікація співробітників відділу реалізації, зручна для клієнтів система технічної допомоги під час використання продукції, акуратне виконання замовлень споживачів, гарантії якості вироблених товарів/послуг [36, с. 175].

Професійні переваги включають ноу-хау у сфері контролю якості, спроможність та вміння проводити ефективну рекламу.

До організаційних переваг слід віднести високий рівень інформаційних систем, спроможність гнучко та вчасно реагувати на мінливу ринкову ситуацію, значний досвід у сфері менеджменту.

До інших переваг можна віднести позитивний імідж організації, її популярність серед споживачів, кваліфікований персонал, доступ до фінансових ринків. Конкурентні переваги не є постійними характеристиками, вони діють тільки протягом певного періоду.

Труднощі формування конкурентних переваг українських організації полягають у тому, що удосконалення й розвитку потребують усі вказані вище сфери діяльності організації. Забезпечити одночасне формування технологічних, професійних, організаційних переваг є неможливим, тому слід визначити їх пріоритетність і можливість якнайшвидшої реалізації.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності організації, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу). Необхідно підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей, це факт, що фіксується в результаті реальних і очевидних переваг покупців. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності.

Згідно з класифікацією, розробленою Р. А. Фатхутдіновим, конкурентні переваги доцільно групувати за ознаками їх відношення до досліджуваної системи (організації, країни, тощо), сфери виникнення, змісту фактора переваги, методу або засобу її отримання, місця реалізації, часу (тривалості) реалізації, виду отриманого кінцевого результату [43, с. 16].

С. Ю. Безсмертний вважає, що така класифікація має певні недоліки: по-перше, вона класифікує конкурентні переваги за досить обмеженою кількістю ознак, що не створює повної картини їх різновидів; по-друге, її універсалізація (стосується різних об'єктів, зокрема країн, організацій, товарів тощо) не дає можливості для створення передумов розробки конкретної та повної системи конкурентних переваг стосовно кожного із названих вище об'єктів (у нашому випадку установи) [17].

Класифікація конкурентних переваг організації, розроблена С. Ю. Безсмертним, усуває названі недоліки та сприяє кращому їх розумінню, правильному орієнтуванню підприємства при їх створенні та досягненні відповідних результатів. Проте його класифікацію необхідно доповнити з точки зору розробки С. М. Клименко та представити так (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Види конкурентних переваг організації*

*джерело: [31]

Базисом загальної конкурентної переваги організації є внутрішні переваги, однак вони є лише потенціалом досягнення його конкурентних

позицій. Зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, орієнтують організацію на розвиток і використання конкретних конкурентних переваг, а з іншого, – забезпечують йому конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Таким чином, конкурентна перевага – це здатність організації якнайкраще застосувати свої обмежені ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку, ніж конкуренти. Тобто потрібно визначити, куди вигідніше спрямовувати ресурси, які можливості установи слід розвивати, щоб забезпечити високий рівень його конкурентоспроможності.

Підвищення конкурентоспроможності організації необхідно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку та реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку, з урахуванням змін у зовнішньому оточенні та стану засобів самої організації, і внесенням відповідних коректив.

Конкурентні переваги організації формуються за рахунок низки чинників та економічно активних суб'єктів, які забезпечують ефективне функціонування елементів споживчого ринку та здійснення господарських процесів. Відповідно, залежно від різних ознак і стану споживчого ринку, формуються конкурентні переваги організації. Обґрунтування чинників і зв'язків між ними, що впливають на формування конкурентних переваг, наведене на рис. 1.2.

Отже, організації перебувають у постійному пошуку конкурентних переваг, так як вони є серцевиною їх діяльності, найбільш значущими чинниками конкурентоспроможності й основними визначальними елементами конкурентної позиції на ринковому сегменті. У зв'язку з постійною зміною кон'юнктури ринку, змінами чинників, які впливають на діяльність організації, конкурентні переваги, як і будь-які інші явища, мають свій життєвий цикл. З огляду на те, що всі зміни не можуть відбуватися одночасно, життєві цикли конкурентних переваг у різних організаціях і в різні моменти

часу різні, а значить, усі конкурентні переваги відрізняються за стадіями життєвого циклу, які утворюють другу ознаку класифікації конкуренції переваг.

Модель і структуру основних програмно-цільових блоків організаційно-економічного механізму розробили О. Є. Кузьмін, М. І. Долішній, І. П. Тулєєв і здійснили науково-методичні рекомендації та практичні рішення щодо вибору та реалізації конкретних організаційних, економічних і техніко-технологічних заходів для кожного з них, які сукупно створюють реальні передумови забезпечення конкурентних переваг організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища і динамічних змін кон'юнктури ринку індустріальної техніки [42, с. 166].

На основі зазначених вище теоретичних аспектів формування конкурентних організації доцільно провести обґрунтування можливості забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної організації (рис. 1.3).

Таким чином, організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю вітчизняної організації включає цілі й задачі управління, функції та принципи управління, методи управління.

Що стосується методичних підходів до оцінювання конкурентних переваг організації, то нині найбільш вагомого значення набувають новітні методи оцінювання конкурентних переваг підприємства під назвою Performance Measurement (вимір досягнень). Так, за допомогою цих методів оцінюється рівень досягнення підприємством його стратегічних цілей.

Серед графічних методів найбільш частіше застосовуються: модель споживчої задоволеності Кано, багатовуглик конкурентоспроможності, метод «радарів» і метод «профілів».

Модель споживчої задоволеності, відома також як теорія привабливої якості, було розроблено професором Токійського наукового університету Нориаки Кано. Використання цього методу припускає створення списку можливих атрибутів. Але далі ці атрибути розглядаються не в комбінації, а окремо, що спрощує процедуру виявлення ключових характеристик.

Багатокутник конкурентоспроможності являє собою графічне з'єднання оцінок положення продукції підприємства й конкурентів по найбільш значимих параметрах (критеріям) і дозволяє порівнювати ці критерії. Накладаючи один багатокутник на інший, можна виявити сильні й слабкі сторони продукції відносно один одного.

Кількісна величина факторів відкладається в координатній площині у вигляді крапок на осях, кількість яких відповідає кількості відібраних факторів конкурентоспроможності продукції. З'єднавши ці крапки по конкретній продукції, одержуємо багатокутник.

Метод радарів конкурентоспроможності базується на побудові багатокутника, побудованого на осях, які відповідають показникам конкурентоспроможності. Застосування методу передбачає поділ кола на рівні сектори, кількість яких відповідає кількості показників конкурентоспроможності. Збільшення значення показника відповідає віддаленню від центра кола.

Також одним із поширених методів оцінки конкурентоспроможності товарів та послуг є метод «профілів». Цей метод дозволяє виконати оцінку рівня конкурентоспроможності по певній групі факторів. Профілем називається графічне зображення вибраних показників за певними правилами. Профіль використовується для оцінки рівня конкурентоспроможності шляхом порівняння профілів конкуруючих підприємств, побудованих на одному оцінному полі.

Таким чином, було розглянуто наукові підходи до визначення конкурентних переваг організацій. Аналіз підходів до висвітлення сутності конкурентних переваг організації дозволяє трактувати останнє як комплексну характеристику організації, що вказує на її можливість у будь-який момент часу забезпечувати свою конкурентоспроможність і прибутковість, а також адаптуватися до постійно змінюваних умов довкілля.

Для використання заходів, спрямованих на формування конкурентних переваг організації, доцільно застосовувати маркетинговий інструментарій,

який складається з товарної, цінової, комунікаційної політики, а також політики збуту.

Конкурентні переваги організації формуються за рахунок низки чинників та економічно активних суб'єктів, які забезпечують ефективне функціонування елементів споживчого ринку та здійснення господарських процесів. Через постійну зміну кон'юнктури ринку, зміну чинників, впливають на діяльність організації, конкурентні переваги, як і будь-які інші явища, не можуть існувати вічно, кожне з них переживає свій життєвий цикл.

1.2. Особливості ідентифікації конкурентних переваг підприємства в галузі дошкільної освіти

Основою механізму взаємодії ринку дошкільних освітніх послуг та ринку праці є створення стратегії поведінки ЗДО на ринку через маркетинг. В Україні внаслідок створення великої кількості ЗДО за період незалежності сформувався «ринок покупця» замість «ринку продавця», що призвело до великої конкуренції. Саме тому, як вважають Чайка І.П. та Брітченко І.Г., заклади дошкільної освіти змушені «переосмислити принципи свого функціонування, впроваджувати в діяльність практичний маркетинг» [45, с. 67].

Науковці відмічають, що освітні послуги, які надають сьогодні освітні організації, виступають своєрідним товаром, який повинен зайняти відповідне місце на ринку, відповідати потребам людини й бути при цьому конкурентоздатним. У ході аналізу діяльності освітніх закладів було зазначено, що головною метою освітнього закладу, незалежно від рівня управління, на якому він функціонує, полягає в забезпеченні навчання, виховання й розвитку особистості, тобто кінцевим «продуктом»

функціонування освітнього закладу є «живий» об'єкт, особистість – соціальна істота, яка включена в суспільні відносини і виступає суб'єктом цих відносин [4].

Надавати освітні послуги високого рівня може, безумовно, висококваліфікований спеціаліст, який налаштований бути посередником позитивних змін в особистості вихованців, постійно вдосконалює професійну майстерність.

Ситуація, коли батьки обирають заклад дошкільної освіти, конкурують за місце в ньому, визначає його конкурентоспроможність, основним критерієм оцінювання якого є якість і ефективність освітнього процесу, що базується на активності використання освітніх технологій, розвиненості інформаційного середовища, безпеці навчання, відкритості інформації.

Для того, щоб визначити коло слабких суб'єктів на ринку дошкільних освітніх послуг та сприяти їх розвитку, здійснюється ідентифікація потенціалу їх конкурентоспроможності. Такий аналіз повинен проводитися і самим ЗДО для визначення рівня розвитку своїх конкурентних переваг для зайняття високої позиції на ринку послуг [9, с. 105].

Використовуючи традиційний підхід до оцінювання рівня конкурентних переваг організації, слід враховувати ринкові особливості, притаманні конкретній сфері. Розглядаючи конкурентоспроможність закладу дошкільної освіти, доцільно аналізувати рівень кваліфікації викладацького складу, визнання дипломів, зручність розташування, престиж закладу та інші спеціалізовані конкурентні переваги на одному рівні з традиційними [29, с. 6].

Система управління конкурентоспроможністю дошкільної освіти диференціюється залежно від кожного складника структури освіти. Так, відповідно до Закону України «Про дошкільну освіту» управління системою освіти здійснюють спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у галузі освіти і науки; інші центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковані дошкільні навчальні заклади; районні державні адміністрації

та підпорядковані їм органи управління, у сфері управління яких перебувають дошкільні навчальні заклади; органи місцевого самоврядування. За статтею 18 визначаються основні завдання органів управління системою дошкільної освіти, а саме: створення умов для здобуття дітьми дошкільної освіти; прогнозування, забезпечення розвитку дошкільної освіти та мережі дошкільних навчальних закладів незалежно від типів і форм власності відповідно до освітніх запитів населення; ліцензування приватних дошкільних навчальних закладів, юридичних і фізичних осіб на право надання освітніх послуг у сфері дошкільної освіти. Регулярні перевірки проводяться через державні атестації дошкільних навчальних закладів, після чого розголошуються результати ліцензування та атестації до громадськості через засоби масової інформації. Здійснюється соціальний захист, охорона життя, здоров'я та захист прав учасників навчально-виховного процесу в дошкільному навчальному закладі; ведеться контроль за виконанням завдань дошкільної освіти та додержанням вимог Базового компонента дошкільної освіти, навчально-методичного керівництва та державного інспектування в дошкільних навчальних закладах незалежно від підпорядкування, типів та форм власності; організація науково-методичного забезпечення дошкільної освіти, впровадження в практику досягнень науки, передового досвіду, новітніх педагогічних технологій; ведення обліку дітей дошкільного віку; проведення експериментальної та інноваційної діяльності; здійснення міжнародного співробітництва у системі дошкільної освіти; забезпечення системи дошкільної освіти керівниками і педагогічними кадрами, сприяння їх підготовці, підвищенню кваліфікації та проведенню атестації.

Окрім затверджених законодавчих актів, які спричиняють змінам конкурентоспроможності в дошкільному навчальному закладі, існують інші зовнішні незалежні фактори, які мають активний вплив. По-перше, це приріст населення. Починаючи з 1994 року динаміка почала активно зменшуватись. Кількість народжуваності за останні 25 років зменшилась на 9,2 млн осіб. Попит на дошкільну освіту має стабільну тенденцію, однак

зниження рівня народжуваності – так само. Для заохочення нових освітян або клієнтів, змінам також має підлягати й керуюча модель закладу. Введення маркетингових операцій у вигляді фотовідліку у соціальних мережах, влогінгу, створення телевізійних рубрик для місцевого телебачення, просування сайту закладу і т. д. Недійсність та таргетованість – ті сучасні інструменти, які можуть розповсюдити інформацію в мережах й тим самим забезпечити більший потік бажаючих віддати своє чадо в певний дошкільний заклад. Однак для реалізації подібних заходів необхідні залучення додаткових фахівців, партнерів, інвестицій тощо.

Другим зовнішнім фактором є зменшення загального попиту на отримання дошкільної освіти в державних структурах. За останніми статистичними даними, все більше сучасних батьків обирають самостійне виховання «на дому», або звертаються до комерційних структур, які мають певні переваги в підході до дошкільної освіти. Державні заклади мають підтримувати планку рівня акредитації та вводити інноваційні зміни в підборі дітей. Введення багатoproфільної системи відбору за певними розвитковим спрямуванням, багатовимірне розвинення бази з нахилом на творчу, наукову чи спортивну діяльність, введення процедури первинної психодіагностики для виявлення індивідуальних особливостей та розвинення необхідних якостей. Усе вищеперераховане є ознакою підвищення рівня клієнтоорієнтованості, що в подальшому призводить до популяризації окремого закладу серед інших.

Третім фактором є зміна поколінь та їх поглядів. Зараз тренди диктують не література та кіно, а соціальні медіа, активними користувачами яких діти стають вже в доволі ранньому віці. Активне заохочення до виховного процесу, а також будова системи педагогічного ведення занять має базуватись на сучасних інтересах покоління. Подібний підхід вимагає залучення нових ідей та поглядів на дошкільну освіту аби гармонізувати її з сучасними вимогами дітей та батьків.

Як раніше було зазначено, інноваційна діяльність у сфері дошкільної освіти тісно пов'язана з темпами підвищення конкурентоспроможності. Інноваційний тип поведінки дошкільних освітніх закладів є одним із засобів залучення потенційних інвесторів інноваційних підприємств, що, у свою чергу, сприятиме покращенню матеріального та технічного забезпечення. Із цією метою ЗДО також можуть створювати механізми передачі та обміну продуктами інноваційної діяльності, які включають патенти, ліцензії, ноу-хау, інжиніринг та лізинг [19, с. 65].

Механізми передачі інновацій можуть стосуватися не тільки наукових розробок (іншими словами – науково-технічних конкурентних переваг), а й ефективних та сучасних методів організації менеджменту та управління ЗДО, тобто методів, спрямованих на підвищення рівня організаційного та управлінського аспектів його конкурентоспроможності.

Методологічне забезпечення конкурентоспроможності ЗДО полягає у створенні положень, інструкцій та інших нормативних документів. Саме таким чином держава впливає на процеси, що відбуваються на ринку дошкільних освітніх послуг, встановлюючи умови здійснення трансферу технологій між суб'єктами господарювання. Логічно припустити, що чим простішим та коротшим є процес передачі та обміну технологіями між суб'єктами господарювання, тим більше можливостей у закладів дошкільної освіти покращити свої показники ефективності.

При побудові системи управління конкурентоспроможністю організації слід враховувати потреби споживачів освітніх послуг. Інновації, що впроваджуються на суб'єктах господарювання у сфері освітніх послуг можуть бути впроваджені навіть на основі пропозицій самих споживачів, що називається «споживацькими інноваціями».

Отже, основні фактори, які визначають конкурентні переваги закладу дошкільної освіти, стосуються соціально-економічних факторів змін та реформування ринку праці й освітніх послуг з одного боку, та реформ освіти на законодавчому рівні – з другого. Дані фактори ставлять задачі для

удосконалення усіх сфер діяльності дошкільного навчального закладу. Усі перетворення мають стосуватись науково-освітнього, виробничо-господарського та фінансово-економічного аспекту життєдіяльності освітнього закладу, а також адаптації до нових соціально-економічних умов.

Рівень конкурентоспроможності організацій формується та підтримується конкурентними перевагами. Нині більшість вітчизняних організацій не приділяють уваги формуванню та ефективному використанню конкурентних переваг, що здійснює негативний вплив на забезпечення ефективності господарської діяльності організацій. Для кожної організації доцільно розробляти найбільш ефективні напрями створення й підвищення стійкості конкурентних переваг.

Ситуація, коли батьки обирають заклад дошкільної освіти, конкурують за місце в ньому, визначає його конкурентоспроможність, основним критерієм оцінювання якого є якість і ефективність освітнього процесу, що базується на активності використання освітніх технологій, розвиненості інформаційного середовища, безпеці навчання, відкритості інформації.

Система управління конкурентоспроможністю дошкільної освіти диференціюється залежно від кожного складника структури освіти. Так, відповідно до Закону України «Про дошкільну освіту» управління системою освіти здійснюють спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у галузі освіти і науки; інші центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковані дошкільні навчальні заклади; районні державні адміністрації та підпорядковані їм органи управління, у сфері управління яких перебувають дошкільні навчальні заклади; органи місцевого самоврядування.

Методологічне забезпечення конкурентоспроможності ЗДО полягає у створенні положень, інструкцій та інших нормативних документів. Саме таким чином держава впливає на процеси, що відбуваються на ринку дошкільних освітніх послуг, встановлюючи умови здійснення трансферу технологій між суб'єктами господарювання. Логічно припустити, що чим простішим та коротшим є процес передачі та обміну технологіями між

суб'єктами господарювання, тим більше можливостей у закладів дошкільної освіти покращити свої показники ефективності.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ДНЗ №438

(М. КИЇВ)

2.1. Загальна організаційна характеристика закладу освіти

ЗДО №438 працює з 20.05.1999 року і має доволі хорошу репутацію в Дніпровському районі. На сьогоднішній день завідувачем даного закладу є Гузік Оксана Володимирівна. Заклад має комунальну форму власності та за типом являється ясла-садок.

Даний заклад містить таких спеціалістів як педагоги-вихователі, логопеди, музичний керівник, психолог, вчитель-інструктор з фізичного виховання та плавання.

Заклад має доволі розвинену базу з усім необхідним для створення комфортних умов якісного функціонування. Один головний корпус який зараз містить 8 функціонуючих груп з середньою кількістю 20 дітей в кожній, а також спортивну залу з необхідний інвентарем, дитячий басейн, актову залу, кухню, ігрові майданчики в дворовій частині закладу. Присутні всі необхідні умови гармонійного розвитку дитини, особливо це стосується ігрової-розважальної діяльності, відпочинку, харчування та навчання.

Важливу роль в формуванні внутрішнього середовища досліджуваного ЗДО відіграють стейкхолдери.

Стейкхолдер – ринковий суб'єкт, який має інтерес до діяльності підприємства чи до деяких напрямів його діяльності, але цей інтерес не базується на бажанні отримати чистий дохід.

Проведемо аналіз стейкхолдерів ЗДО №438, представлений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналітична характеристика стейкхолдерів ЗДО №438

Стейкхолдери	Інтереси / потреби	Ранг влади стейкхолдера (1 – найменш вагомий)	Ранг залученості стейкхолдера (1 – найменш вагомий)
Постачальники	Збут продукції за найвигіднішою ціною відповідно до плану продажів	7	8
Клієнти	Задоволення власних потреб за рахунок послуг дошкільного закладу	9	7
Банки	Надання послуг для ЗДО (відкриття розрахункового рахунку установи, а також карток для працівників)	4	4
ЗМІ	Створення позитивного іміджу ЗДО	5	6
Органи державної влади	Задоволення потреб держави шляхом забезпечення реального національного доходу, дотримання вимог державних стандартів.	2	1
Директор	Максимізувати прибутки установи, організувати ефективну роботу ЗДО	8	10
Працівники	Отримання робочих місць, достойної заробітної плати, забезпечення усіма необхідними умова праці.	6	9
Контролюючі та регулюючі органи	Ведення діяльності відповідно до норм законодавства	3	3

Провівши аналіз можна сказати, що до основних стейкхолдерів ЗДО належать: постачальники, працівники, клієнти, директор.

Організаційна структура управління ЗДО №438 має наступний вигляд (рис. 2.1).

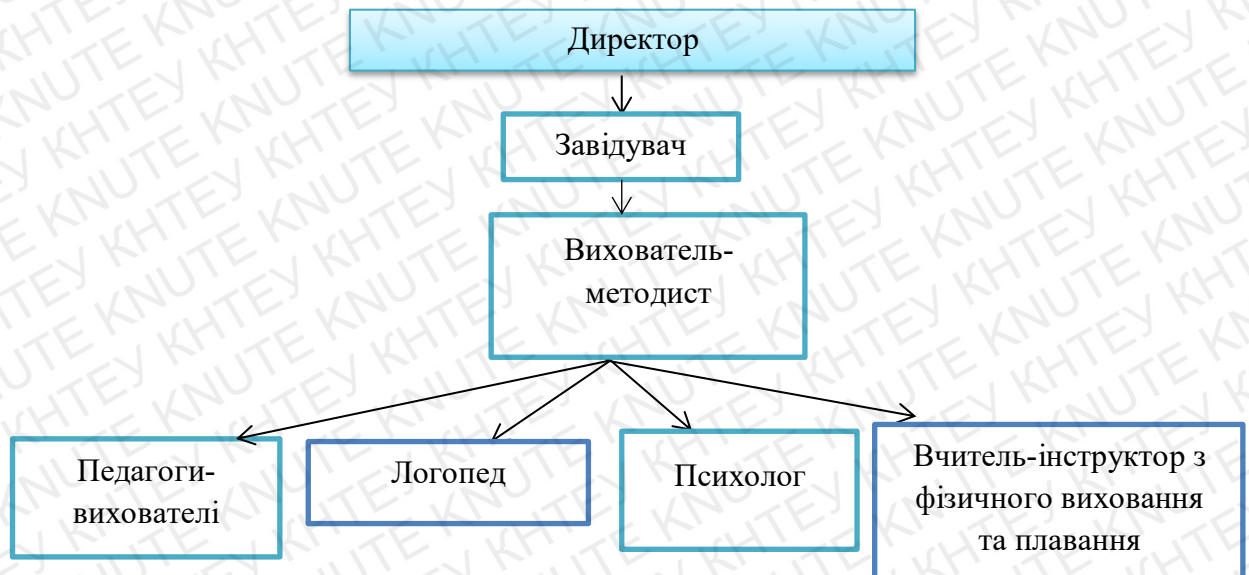


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ЗДО №438

Система керування побудована за ієрархічною схемою, але при цьому має три залежні гілки функціонування, дві з яких мають свій регламент та обов'язки. За педагогічно-виховний сектор діяльності закладу, а також методичний супровід відповідає вихователь-методист. Його головною функцією є методична робота та організація освітнього процесу в дошкільному закладі. В його обов'язки входить аналіз, план, організація, контроль та координація діяльності педагогічного колективу. Дана система керування не є закріпленою лише за методистом, так як завідувач також бере на себе частину даних обов'язків. Керування закладом, в плані відбору та добору кадрів, регулювання їх роботи, впровадження програм мотивацій та розвитку, педагогічних планів – даний аспект виконується методистом та контролюється завідувачем. Окрім цього, методист веде статистику комплектування груп необхідною канцелярією, іграми та іграшками, меблями та іншими предметами побуту або навчально-виховного процесу.

Методично-супровідний аспект роботи стосується насамперед вихователя-методиста, однак в досліджуваному закладі в подібних заходах приймає участь також і завідувач, беручи участь у відкритих заняттях для вихователів, у семінарах, семінарах-практикумах, індивідуальних та групових консультаціях або педагогічній раді. Вихователь-методист перший бере участь у роботі з батьками, а саме проводить необхідні консультації, готує стенди з інфографіками та папки з відкритою інформацією, яка містить рекомендації для тих же батьків стосовно виховного процесу. В досліджуваному закладі методист працює в окремому методичному кабінеті, де кожен педагог-вихователь може отримати практичну допомогу в організації роботи з дітьми, а батьки можуть проконсультуватися з приводу розвитку дитини, отримати відповіді на питання про педагогічний процес в дошкільному закладі. Методист на рівні з психологом має регулювати також і професійно-психологічний стан членів педагогічного складу, так як роботи з дітьми несе велику відповідальність, що є великим моральним навантаженням для педагогів.

Головний завідувач дошкільного закладу веде зовнішню і внутрішню політику одночасно, ведучи абсолютний контроль над всіма процесами. Він організовує співпрацю з іншими дошкільними закладами, школами, дитячими центрами, веде постійні переговори з міськими та районними органами влади щодо діяльності та фінансової спроможності закладу. Також, в перелік обов'язків завідувача входить ведення обліку кошторису та звіту про використання господарчих потреб з позабюджетних та бюджетних надходжень. Завідувач веде статистичні роботи для пошуку методів раціоналізації або покращення роботи закладу на всіх фронтах діяльності.

Персонал є головним фактором у будь-якій системі управління. Тому, для того щоб визначити яку саме технологію управління застосовує у своїй практиці ЗДО №438 потрібно, в першу чергу, провести аналіз персоналу даної організації.

Тому, за допомогою таблиці 2.2 розглянемо кадровий склад ЗДО №438.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика кадрового складу ЗДО №438 у 2018-2020 роках

Категорії персоналу	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	люд.	частка, %	люд.	частка, %	люд.	частка, %
1	2	3	4	5	6	7
Адміністративно-управлінський персонал	3	6,52	3	6,82	3	7,32
Персонал з надання послуг дошкільного виховання	22	6,52	20	45,45	18	43,90
Технічний персонал	21	6,52	21	47,73	20	48,78
Разом	46	100	44	100	41	100

Наведені у таблиці 2.2 дані чисельності персоналу ЗДО №438 вказують на те, що у 2020 р. чисельність адміністративно-управлінського персоналу була незмінною, і склала 3 особи. Чисельність же персоналу з надання послуг дошкільного виховання у 2018 р. становила 22 особи, а у 2020 р. була зменшена до 18 осіб, або на 4 особи. Чисельність технічного персоналу становила у 2020 р. 20 осіб, що на 1 особу менше порівняно з 2018 р. Структуру кадрового складу ЗДО №438 зображено графічно на рис. 2.2.

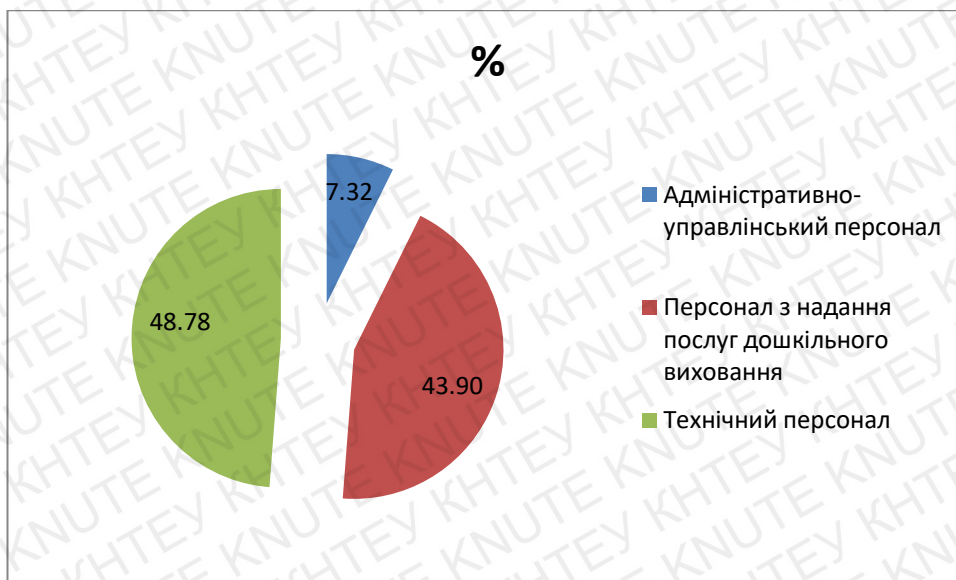


Рис. 2.2. Структура кадрового складу ЗДО №438 у 2020 р.

Наведена структура свідчить, що найбільший обсяг серед працівників ЗДО №438 займає технічний персонал.

У наступній табл. 2.3 наведено віковий склад персоналу ЗДО №438. Наведені дані свідчать, що персонал є достатньо молодим та сучасним, оскільки основний обсяг працівників становлять люди віком 18-39 років.

Таблиця 2.3

Віковий склад персоналу ЗДО №438 за 2018-2020 роки, осіб

Період	Загальна кількість працівників, осіб	Вікова група			
		від 18 до 39 років	від 40 до 54 років	від 55 до 60 років	Старше 60 років
2018	46	27	14	5	0
2019	44	26	13	5	0
2020	41	22	13	6	0

Як видно із таблиці, за період 2018-2020 років чисельна кількість співробітників ЗДО №438 зменшилась на 5 осіб (на 10,9 %). Звільнились з дошкільного закладу такі співробітники:

- віком від 40-54 років – 1 особа;
- віком від 18-39 років – 5 осіб;

У таблиці 2.4 наведено рівень освіти персоналу ЗДО №438 за 2018-2020 роки.

Таблиця 2.4

Освітній склад персоналу ЗДО №438 за 2018-2020 роки, осіб

Рік	Загальна кількість працівників, осіб	Відсоток осіб з освітою, осіб.				
		Спеціаліст вищої категорії	Спеціаліст I категорії	Спеціаліст II категорії	Спеціаліст	Середня професійна освіта
2018	46	1	10	8	12	15
2019	44	1	10	6	12	15
2020	41	1	10	6	9	14

Як видно із таблиці 2.5, у 2020 році персонал ЗДО складався із одного спеціаліста вищої категорії, 10 спеціалістів I категорії, 6 спеціалістів II категорії та 8 – спеціалістів. Останній персонал має середню професійну освіту.

Зміни освітнього рівня персоналу ЗДО №438 можливо зобразити графічно (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Зміни освітнього складу ЗДО №438, осіб.

За отриманими даними можливо стверджувати, що освітній рівень персоналу ЗДО №438 знаходиться на високому рівні, адже найбільшу

частину працівників які мають спеціальну освіту складають люди з вищою освітою.

2.2. Аналіз конкурентів ринку надання послуг дошкільної освіти м. Києва

Зараз в Києві на три державні дошкільні дитячі установи припадає одна приватна. Невеликий приватний дитсадок може прийняти до 20 дітей. А черга в столичні дитсадки зараз найвища. Особливо великий попит на дошкільні установи в спальних районах з новою забудовою.

Основні проблеми з дошкільною освітою, вирішення яких могло б підвищити рівень охоплення дітей дошкільною освітою:

- черга на запис в дитячий сад;
- розмір груп;
- якість виховання;
- висока вартість приватних садів;
- велике навантаження на вихователів;
- зарегульованість процесу відкриття дитячого садка.

Основними факторами впливу на ринок є:

- рівень народжуваності;
- істотний дефіцит дошкільних установ;
- мала частка приватних установ в загальній кількості дитячих садків;
- рівень завантаження державних дитсадків;
- прагнення людей до поліпшення якості життя.

Основними конкурентами ЗДО №438 у м. Києві є наступні заклади дошкільної освіти Дніпровського району: ЗДО № 433, ЗДО № 437 та ЗДО №441.

Проведемо аналіз конкурентних переваг за Портером ЗДО №438, а також оцінимо загрози (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка послуг-замінників ЗДО №438 (приватні ЗДО, послуги нянь)

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Товари-замінники «ціна-якість»	існують і займають високу частку на ринку	існують, але тільки увійшли на ринок і їх частка мала	не існують
		2	
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ	2		
1 бал	Низький рівень загрози з боку товарів-замінників		
2 бали	Середній рівень загрози з боку товарів-замінників		
3 бали	Високий рівень загрози з боку товарів-замінників		

Оцінимо рівень внутрішньогалузевої конкуренції за такими параметрами: кількість гравців, темп зростання ринку, рівень диференціації послуги на ринку, обмеження в підвищенні цін (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Кількість гравців	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Невелика кількість гравців (1-3)
		2	
Темп зростання ринку	Стагнація або зниження обсягу ринку	Сповільнюється, але зростаючий	Високий
			1
Рівень диференціації продукту на ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими перевагами	Продукти компаній значимо відрізняються між собою
		2	

Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
		2	
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ	7		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Оцінимо загрозу входу на ринки нових гравців за допомогою оцінки висоти вхідних бар'єрів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка бар'єрів на ринку дошкільної освіти у м. Києві

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	Відсутнє	Існує тільки у декількох гравців ринку	Значуща
		2	
Диференціація послуг	Низький рівень різноманітності товару	Існують мікро-ніші	Всі можливі ніші зайняті гравцями
			1
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	Високий (виправдовується більш ніж за 1 рік роботи)
		2	
Доступ до каналів розподілу	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий	Доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	Доступ до каналів розподілу обмежений
	3		

Політика уряду	Немає обмежень з боку держави	Держава втручається в діяльність галузі, але на низькому	Держава повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
		2	
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Гравці не підуть на зниження цін	Великі гравці не підуть на зниження цін	При будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
		2	
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		12	
8 балів		Низький рівень загрози входу нових	
9-16 балів		Середній рівень загрози входу нових	
17-24 бали		Високий рівень загрози входу нових	

Узагальнимо результати аналізу конкурентних сил по М. Портеру ЗДО №438 в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати аналізу конкурентних сил по Портеру ЗДО №438

Параметр	Значення	Опис	Напрямки робіт
Загроза з боку товарів-замінників	Середня	Компанія володіє послугою аналогів якої існують на ринку	Концентрувати всі зусилля на побудові обізнаності про унікальну пропозицію.
Загрози внутрішньо-галузевої конкуренції	Середня	Ринок компанії є високо конкурентним і перспективним. Відсутня можливість повного порівняння товарів різних компаній. Є обмеження в підвищенні цін.	Проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів. Знижувати вплив цінової конкуренції на продаж послуг. Підвищувати рівень знання про послугу.
Загроза з боку нових гравців	Висока	Високий ризик входу нових гравців. Нові компанії з'являються постійно через низькі бар'єри входу і низький рівень початкових інвестицій.	Проводити постійний моніторинг появи нових компаній. Проведення акцій, спрямованих на тривалість контакту споживача з компанією. Підвищувати рівень знання про послуги.

Спираючись на отримані дані проведеного дослідження, треба визначити, що основними проблемами, що гальмують розвиток ЗДО №438 є:

- фінансова складова;
- недостатній рівень проінформованості населення про переваги ЗДО №438;
- консерватизм компанії щодо переймання зарубіжного досвіду та «застій» у розвитку.

Для того щоб визначити конкурентні переваги ЗДО №438 поряд з аналогічними ЗДО, проведемо їх оцінку експертним шляхом (табл. 2.9). Експертна група складалася з 5 осіб: директор, методист, 2 вихователі та виконавець дипломної роботи.

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентоспроможності ЗДО м. Києва

Показники	ЗДО м. Києва			
	ЗДО №438	ЗДО №433	ЗДО №437	ЗДО №441
1. Інтерфейс сайту (максимальна оцінка 5 балів)	0	4	0	3
2. Присутність в мережі (кількість соціальних мереж та каналів)	2	3	3	3
3. Комунікативна компанія (максимальна оцінка 5 балів)	4	4	5	4
4. Стиль просування послуг (максимальна оцінка 5 балів)	3	4	4	4
Всього	9	15	12	14

Отже, на основі проведеного аналізу в табл. 2.9 бачимо, що ЗДО №438 являється низько конкурентоспроможним та має звернути увагу на наступні фактори – відсутність офіційного сайту, недостатня присутність у мережах Інтернет, недосконалий стиль просування послуг.

2.3. Ідентифікація конкурентних переваг закладу дошкільної освіти

Управління конкурентними перевагами ЗДО №438 здійснюється за допомогою формування іміджу закладу, кадрового потенціалу, фінансового забезпечення, матеріально технічної бази та маркетингової комунікаційної політики.

Структурно-функціональну модель управління конкурентними перевагами ЗДО №438 представимо на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Структурно-функціональна модель управління конкурентними перевагами ЗДО №438

Ідентифікацію стратегічних активів ЗДО №438 проведемо за допомогою методики VRIO (табл. 2.10).

VRIO-аналіз має чотири складові оцінки: цінність (value), рідкісність (rarity), відновлюваність (inimitability), організованість (organization).

Таблиця 2.10

Стратегічні активи ЗДО №438

Група стратегічних активів*	Аналітична оцінка за VRIO-характеристиками				Висновок про стратегічну значущість активу
	V – цінність	R – рідкісність	I – відновлюваність	O – організованість / упорядкованість	
ПЕРЕВАЖАЮЧІ АКТИВИ					
Фінанси	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет
Навчальні технології	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Основні засоби	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет (слабкість)
Конкурентна позиція	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет (слабкість)
Персонал	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Репутація	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет (слабкість)
ВІДМІТНІ ЗДАТНОСТІ					
Маркетинг і продаж	Ні	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет (слабкість)

Отже, ЗДО №438 своїми стратегічними активами визначає інноваційні технології виховання та навчання дошкільників. Такі стратегічні активи забезпечують стійкі конкурентні переваги серед інших дошкільних закладів у м. Києві. Для отримання конкурентних переваг компанії спочатку потрібно визначитися з підходами, які будуть застосовуватися для цього. Існує два основних підходи до отримання конкурентних переваг:

- підхід, акцентований на споживачах;
- підхід, акцентований на конкурентах.

Для ефективної реалізації стратегії диференціації від підприємства вимагається низка взаємопов'язаних дій. А саме: своєчасні маркетингові дослідження, адекватна сегментація та позиціонування, активна інноваційна політика підприємства, розробка вірної продуктової політики.

Вище проведений аналіз дає змогу стверджувати, що для підприємства важливо сформувати такі нематеріальні активи, як репутація (бренд), організаційні знання, корпоративна культура.

Аналіз діяльності ЗДО №438 зі створення іміджу дозволив нам визначити основні етапи створення іміджу даного закладу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Етапи формування іміджу ЗДО №438

№	Етапи	Характеристика
1	Розробка концепції	– встановлення пріоритетних цільових груп споживачів, на які буде спрямована діяльність закладу. Вивчення та аналіз поведінки цільових груп споживачів. – визначення і конкретизація місії (для чого він був створений), цілі діяльності, а також визначення переліку пропонованих послуг. – створення описової моделі ідеального іміджу (того, до якого організація прагне).

Продовження табл. 2.11

№	Етапи	Характеристика
2	Формування іміджу	Впровадження в суспільну свідомість позитивного образу організації з використанням наступних засобів: – Створення впізнаваного стилю ЗДО. – Реклами – інформування широких верств населення про заклад і пропонувані ним освітніх послуг через ЗМІ. – Паблік-релейшнз – організацій різних заходів по встановленню зв'язків з громадськістю
3	Підтримання актуального іміджу	– проведення безперервного моніторингу та аналізу інформації, що розповсюджуються через різні інформаційні канали – коригування небажаних відгуків і думок – закріплення позитивного образу ЗДО шляхом створення нових інформаційних приводів, виведення на ринок нових освітніх послуг

У процесі формування іміджу у ЗДО №438 перш за все, була розроблено концепцію іміджу. Концепція являє собою фундамент, на якому ґрунтується образ, що включає уявлення про місію, головні цілі діяльності, принципи і цінності вузу.

Отже, конкурентні переваги підприємства – це такі характеристики чи властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами (табл. 2.12). Оцінку конкурентоспроможності проводили за допомогою експертної групи, що складалася з 5 осіб: директор, методист, 2 вихователі та виконавець дипломної роботи.

Таблиця 2.12

Оцінка конкурентоспроможності ЗДО №438

Фактори конкурентоспроможності	Питома вага	ЗДО №438		ЗДО №433		ЗДО №437		ЗДО №441	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	Оцінка	рейтинг	оцінка
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ									
Кваліфікація та здібності в організації діяльності	0,1	4	0,4	4	0,4	5	0,5	3	0,3
Система стратегічного планування	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Організація ділової репутації	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	3	0,15

Продовження табл. 2.12

Фактори конкурентоспроможності	Питома вага	ЗДО №438		ЗДО №433		ЗДО №437		ЗДО №441	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	Оцінка	рейтинг	оцінка
МАРКЕТИНГ									
Частка ринку послуг	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	3	0,21
Організація збуту послуг	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Реклама	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09	2	0,06
Ціни	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Репутація	0,03	4	0,12	5	0,15	5	0,15	4	0,12
ФІНАНСИ									
Рентабельність	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Інвестиційна політика	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Обсяги оборотних коштів	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15
РЕАЛІЗАЦІЯ									
Обсяги наданих послуг	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Відповідність послуг реальним запитам	0,07	3	0,21	5	0,35	4	0,28	2	0,14
Задоволеність споживачів	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Надання супровідних послуг	0,15	3	0,45	5	0,75	4	0,6	2	0,3
ВСЬОГО	1		3,22		3,87		4		2,73

На основі отриманих даних складемо ранжирування конкурентів ЗДО №438 (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Ранжирування конкурентів ЗДО №438

Компанія	Підсумкова оцінка	Ранг
ЗДО №437	4	1
ЗДО №433	3,87	2
ЗДО №438	3,22	3
ЗДО №441	2,73	4

За результатами отриманого рейтингу конкурентів ЗДО №438 знаходиться на третьому місці поступаючись конкурентними перевагами двом закладам освіти.

Складемо профіль конкурентних переваг досліджуваного ЗДО порівнюючи його з ЗДО №433 (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Профіль конкурентних переваг з найближчим конкурентом

Фактори конкуренто-спроможності	Питома вага	Оцінка					Підсумко-ва оцінка
		гірше, ніж у конкурента		однакова	краще, ніж у конкурента		
		-2	-1	0	1	2	
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ							
Кваліфікація та здібності в організації діяльності	10				+1		+10
Система стратегічного планування	5				+1		+5
Організація ділової репутації	5				+1		+5
МАРКЕТИНГ				0			0
Частка ринку послуг	7				+1		+7
Організація збуту послуг	7			0			0
Реклама	3			0			0
Ціни	5			0			0
Репутація	3			0			0
ФІНАНСИ							
Рентабельність	10			0			0
Інвестиційна політика	5			0			0
Обсяги оборотних коштів	5			0			0
РЕАЛІЗАЦІЯ							
Обсяги наданих послуг	5			0			0
Відповідність послуг реальним запитам	7		+1				+7
Задоволеність споживачів	8			0			0
Надання супровідних послуг	15		+1				+15
ВСЬОГО	100						+49

На основі отриманих даних у табл. 2.14 можна зробити висновок, що сильними сторонами для конкурентоспроможності ЗДО №433 на ринку дошкільної освіти у м. Києві є кваліфікація та здібності в організації діяльності, існування системи стратегічного планування на підприємстві, ділова репутація, а також організація збуту та відповідність послуг результатам.

ЗДО №438 працює з 20.05.1999 року і має доволі хорошу репутацію в Дніпровському районі. На сьогоднішній день завідувачем даного закладу є Гузік О.В. Заклад має комунальну форму власності та за типом являється ясла-садок.

Даний заклад містить таких спеціалістів як педагоги-вихователі, логопеди, музичний керівник, психолог, вчитель-інструктор з фізичного виховання та плавання.

За отриманими даними можливо стверджувати, що освітній рівень персоналу ЗДО №438 знаходиться на високому рівні, адже найбільшу частину працівників які мають спеціальну освіту складають люди з вищою освітою.

Спираючись на отримані дані проведеного дослідження, треба визначити, що основними проблемами, що гальмують розвиток ЗДО №438 є: фінансова складова; недостатній рівень проінформованості населення про переваги ЗДО №438; консерватизм компанії щодо переймання зарубіжного досвіду та «застій» у розвитку.

Вище проведений аналіз дає змогу стверджувати, що для підприємства важливо сформувати такі нематеріальні активи, як репутація (бренд), організаційні знання, корпоративна культура.

Сильними сторонами для конкурентоспроможності ЗДО №433 на ринку дошкільної освіти у м. Києві є кваліфікація та здібності в організації діяльності, існування системи стратегічного планування на підприємстві, ділова репутація, а також організація збуту та відповідність послуг результатам.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ДНЗ №438 (М. КИЇВ)

3.1. Обґрунтування заходів з удосконалення управління розвитком конкурентних переваг закладу освіти

Останнім часом процеси управління конкурентоспроможністю ЗДО все більше втрачають характер технологічних операцій і починають характеризуватись такими показниками, як «швидкий розвиток мереж», «управління каналами зв'язку зі споживачами та клієнтами» тощо. Інвестиції скеровуються на прив'язування споживача, управління взаєминами зі споживачами, а також вирішення інших проблем, пов'язаних з ринком.

До організаційних процесів забезпечення конкурентних переваг ЗДО слід віднести:

- 1) прямий нагляд;
- 2) планування;
- 3) цільові показники;
- 4) культурні процеси;
- 5) самоконтроль.

Нині в ЗДО №438 немає чіткої політики забезпечення конкурентних переваг, тому запровадження системи управління конкурентними перевагами має бути стратегічним рішенням закладу. На її розробку та впровадження в організації впливають:

- 1) середовище організації, зміни в цьому середовищі, а також ризики, пов'язані з цим середовищем;
- 2) зміна потреб організації;
- 3) конкретні цілі організації;
- 4) послуги, які надає;
- 5) застосовувані процеси;
- 6) розмір і структура організації.

Існує три стратегії конкурентних переваг: лідерство в ціні; диференціація та концентрація уваги на інтереси конкретних споживачів.

В основу розробки конкурентної стратегії організації може бути покладено один з трьох типів конкурентної поведінки:

1) креативний тип (К), при якому система заходів, спрямована на створення й підтримку конкурентних переваг, формується усвідомлено за допомогою появи нових компонентів у діяльності організації на базі тривалого процесу пошуку та оновлення;

2) адаптивний тип (А), що відображає здатність організації до стратегічної або тактичної адаптації до дій ринкових конкурентів;

3) забезпечувальний тип (З), який формується у випадках, коли конкурентні переваги організації реально існують і оцінюються як значні, але потребують підтримки, збереження в наглядній перспективі та формування умов для їх ефективної реалізації.

Аналіз особливостей кожного з типів дає змогу визначити, які з них властиві тій чи іншій стратегії, та сформувати матрицю конкурентної поведінки організації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця конкурентної поведінки організації [7, с. 37]

Типи конкурентних стратегій		Типи конкурентної поведінки		
		К	А	З
Стратегія розвитку	Стратегія росту	+	+	
	Стратегія помірною росту		+	
	Стратегія скорочення росту		+	+
	Комбінована стратегія	+	+	+
Стратегія функціонування	Стратегія лідерства у витратах	+		
	Стратегія диференціації	+	+	
	Стратегія фокусування	+		

На основі цього аналізу складемо збалансовану систему показників оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії з прив'язкою до індикаторів ефективності функціонування підсистем забезпечення конкурентоспроможності організації за напрямками його діяльності (рис. 3.1).

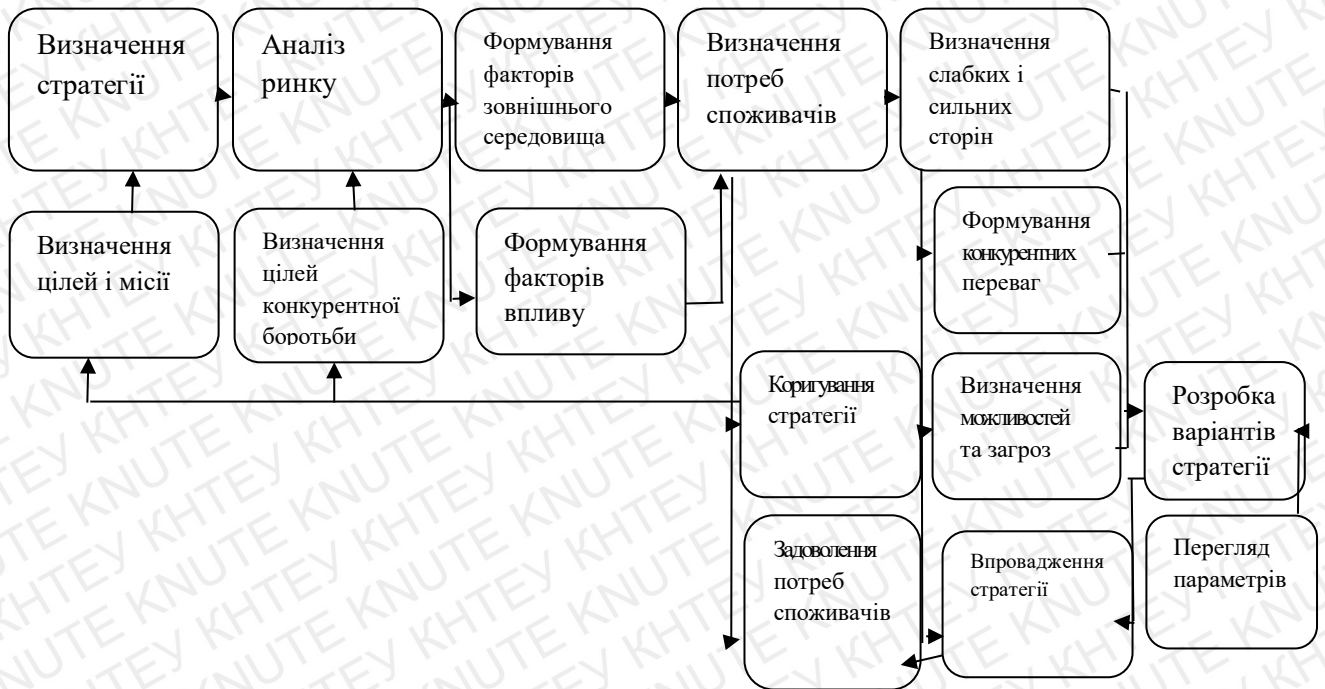


Рис. 3.1. Модель процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії

Впровадження системи забезпечення конкурентних переваг в ЗДО №438 пропонується здійснювати за наступною схемою.

1. Призначити наказом Директора ЗДО №438 працівника, відповідального за розробку і впровадження системи забезпечення конкурентних переваг в установі.

2. Сформувати робочу групу відповідальних виконавців. До складу робочої групи відповідальних виконавців доцільно включити:

- директора ЗДО;
- методиста;
- вихователя.

3. Проаналізувати цілі та завдання впровадження системи забезпечення конкурентних переваг, ресурсні можливості ЗДО №438, економічну доцільність.

4. Систематизувати документи, використовувані в ЗДО №438, актуалізувати їх і доробити у відповідності з встановленими вимогами:

- положення, посадові інструкції, інструкції охорони праці;
- нормативно-технічна документація;
- графіки, плани.

5. Розробити структуру документації ЗДО №438, визначити склад документів системи забезпечення конкурентних переваг:

- наказ про призначення відповідальної особи за впровадження системи забезпечення конкурентних переваг;
- наказ про призначення робочої групи.

6. Оформити та затвердити остаточні редакції документів системи забезпечення конкурентних переваг.

Інтеграція сучасних інформаційних технологій управління закладом освіти підвищує швидкість перетворень в установі, її ефективність і прозорість діяльності.

Зважаючи на те, що ЗДО №438 не має сайту, не використовує інформаційні мережі для просування послуг можна запропонувати для посилення конкурентної позиції використовувати ІКТ.

Для ЗДО №438 можна сформулювати можливі ефекти від використання сайту та використання інших переваг інтернет-медіа (рис. 3.2).

ЗДО №438 доцільно розробити власний сайт і найняти працівника, який б займався просуванням послуг, спілкуванням з клієнтами.

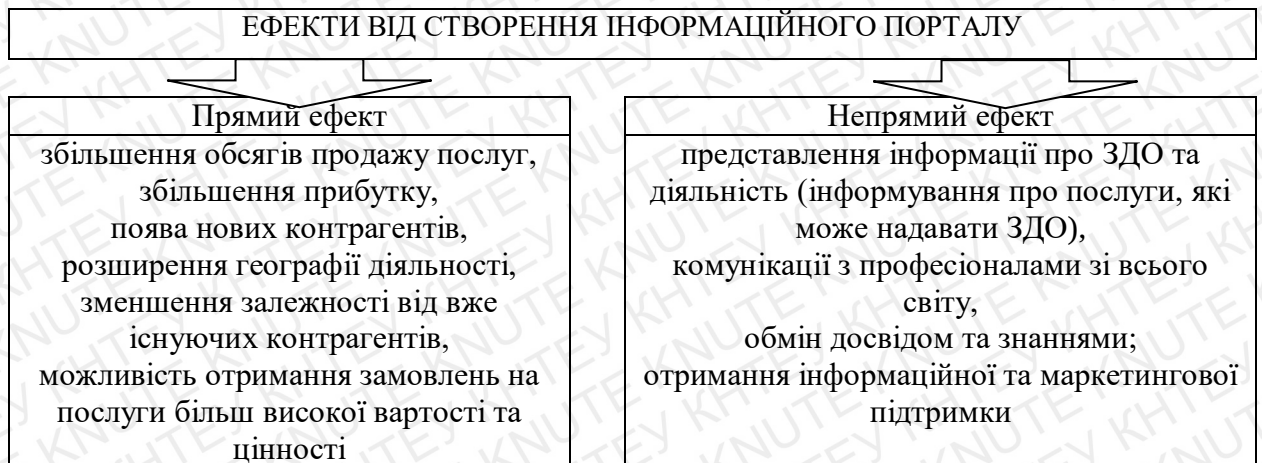


Рис. 3.2. Ефекти від створення сайту та використання інших інтернет-медіа для ЗДО №438

Визначимо доцільність використання різних елементів маркетингових комунікацій для просування послуг ЗДО №438 (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика запланованих елементів комплексу маркетингових комунікацій в ЗДО №438

№ п/п	Елемент комплексу маркетингових комунікацій	Показник застосування елементів комплексу маркетингових комунікацій (0 – незначущий; 10 – найбільш значущий)	
		Застосування обраних носіїв МК	Коефіцієнт значущості, %
1	Реклама:	9	80%
1.1	Друковані ЗМІ		
1.2	Каталоги		
1.3	Розповсюдження флаєрів		
1.4	Реклама на радіо		
1.5	Реклама в Інтернеті	4	20%
2	PR:		
2.1	зв'язок з ЗМІ		
2.2	пабліситі за допомогою друкованої продукції		100,00
2.3	участь в роботі з'їздів, конференцій, зборів		
	Всього		

Отже, найдоцільнішим в ЗДО №438 буде використання таких елементів маркетингових комунікацій для просування товарів, як: Інтернет та реклама.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

За допомогою обраних експертів оцінемо можливий рівень рекламної активності ЗДО №438 за 10-ти бальною шкалою (0 – найнижчий бал, 10 – найвищий) (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Рівень рекламної активності	10	9	9	10	10	10	10

Проведемо проміжні розрахунки, які наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Показники	Експерти							Сума
	1	2	3	4	5	6	7	
Q_i	10	9	9	10	10	10	10	68
$Q_{\text{ср}}$	9,71							
$Q_i - Q_{\text{ср}}$	0,29	-0,71	-0,71	0,29	0,29	0,29	0,29	0,03
$(Q_i - Q_{\text{ср}})^2$	0,0841	0,5041	0,5041	0,0841	0,0841	0,0841	0,0841	1,4287

Отже, розраховуємо середньоквадратичне відхилення:

$$\delta = \sqrt{\frac{1,4287}{7}} = 0,45$$

Тепер розрахуємо коефіцієнт варіації:

$$\gamma = \frac{0,45}{9,71} \times 100\% = 4,6\%$$

Отже, коефіцієнт дорівнює 4,6%, що менше 33%, тому значення експертів можуть бути використані.

Для розрахунку прогнозних значень приросту рекламної активності скористаємось методом стандартного розподілу ймовірностей (формула 3.1).

$$Q_{\text{пр}} = \frac{0 + 4 \cdot B + \Pi}{6}, \text{ де} \quad (3.1)$$

$Q_{\text{пр}}$ – прогнозне значення приросту доходу,

О – найбільш оптимістичне значення приросту доходу,

П – найбільш песимістичне значення приросту доходу,

В – найбільш вірогідне значення приросту доходу.

Розрахунок:

$$Q_{\text{пр}} = \frac{10 + 4 \times 10 + 9}{6} = 9,83 \approx 10$$

Отже, після розрахунку прогнозного значення, можливо стверджувати, що рівень рекламної активності ЗДО №438 становитиме 10 балів, тобто конкурентоспроможність закладу зросте.

Нині в ЗДО №438 немає чіткої політики забезпечення конкурентних переваг, тому запровадження системи управління конкурентними перевагами має бути стратегічним рішенням закладу.

Зважаючи на те, що ЗДО №438 не має сайту, не використовує інформаційні мережі для просування послуг можна запропонувати для посилення конкурентної позиції використовувати ІКТ.

ЗДО №438 доцільно розробити власний сайт і найняти працівника, який б займався просуванням послуг, спілкуванням з клієнтами, а також налагоджував контакти із закордонними партнерами через мережу Інтернет.

Отже, найдоцільнішим в ЗДО №438 буде використання таких елементів маркетингових комунікацій для просування товарів, як: Інтернет та реклама.

Після розрахунку прогнозного значення, можливо стверджувати, що рівень рекламної активності ЗДО №438 становитиме 10 балів, тобто конкурентоспроможність закладу зросте.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Рівень конкурентоспроможності організацій формується та підтримується конкурентними перевагами. Нині більшість вітчизняних організацій не приділяють уваги формуванню та ефективному використанню конкурентних переваг, що здійснює негативний вплив на забезпечення ефективності господарської діяльності організацій. Для кожної організації доцільно розробляти найбільш ефективні напрями створення й підвищення стійкості конкурентних переваг.

Ситуація, коли батьки обирають заклад дошкільної освіти, конкурують за місце в ньому, визначає його конкурентоспроможність, основним критерієм оцінювання якого є якість і ефективність освітнього процесу, що базується на активності використання освітніх технологій, розвиненості інформаційного середовища, безпеці навчання, відкритості інформації.

Система управління конкурентоспроможністю дошкільної освіти диференціюється залежно від кожного складника структури освіти. Так, відповідно до Закону України «Про дошкільну освіту» управління системою освіти здійснюють спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у галузі освіти і науки; інші центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковані дошкільні навчальні заклади; районні державні адміністрації та підпорядковані їм органи управління, у сфері управління яких перебувають дошкільні навчальні заклади; органи місцевого самоврядування.

Методологічне забезпечення конкурентоспроможності ЗДО полягає у створенні положень, інструкцій та інших нормативних документів. Саме таким чином держава впливає на процеси, що відбуваються на ринку дошкільних освітніх послуг, встановлюючи умови здійснення трансферу технологій між суб'єктами господарювання. Логічно припустити, що чим простішим та коротшим є процес передачі та обміну технологіями між суб'єктами господарювання, тим більше можливостей у закладів дошкільної освіти покращити свої показники ефективності.

ЗДО №438 працює з 20.05.1999 року і має доволі хорошу репутацію в Дніпровському районі. На сьогоднішній день завідувачем даного закладу є Гузік О.В. Заклад має комунальну форму власності та за типом являється ясла-садок.

Даний заклад містить таких спеціалістів як педагоги-вихователі, логопеди, музичний керівник, психолог, вчитель-інструктор з фізичного виховання та плавання.

За отриманими даними можливо стверджувати, що освітній рівень персоналу ЗДО №438 знаходиться на високому рівні, адже найбільшу частину працівників які мають спеціальну освіту складають люди з вищою освітою.

Спираючись на отримані дані проведеного дослідження, треба визначити, що основними проблемами, що гальмують розвиток ЗДО №438 є: фінансова складова; недостатній рівень проінформованості населення про переваги ЗДО №438; консерватизм компанії щодо переймання зарубіжного досвіду та «застій» у розвитку.

Вище проведений аналіз дає змогу стверджувати, що для підприємства важливо сформувати такі нематеріальні активи, як репутація (бренд), організаційні знання, корпоративна культура.

Сильними сторонами для конкурентоспроможності ЗДО №433 на ринку дошкільної освіти у м. Києві є кваліфікація та здібності в організації діяльності, існування системи стратегічного планування на підприємстві, ділова репутація, а також організація збуту та відповідність послуг результатам.

Нині в ЗДО №438 немає чіткої політики забезпечення конкурентних переваг, тому запровадження системи управління конкурентними перевагами має бути стратегічним рішенням закладу.

Зважаючи на те, що ЗДО №438 не має сайту, не використовує інформаційні мережі для просування послуг можна запропонувати для посилення конкурентної позиції використовувати ІКТ.

ЗДО №438 доцільно розробити власний сайт і найняти працівника, який б займався просуванням послуг, спілкуванням з клієнтами, а також налагоджував контакти із закордонними партнерами через мережу Інтернет.

Отже, найдоцільнішим в ЗДО №438 буде використання таких елементів маркетингових комунікацій для просування товарів, як: Інтернет та реклама.

Після розрахунку прогностного значення, можливо стверджувати, що рівень рекламної активності ЗДО №438 становитиме 10 балів, тобто конкурентоспроможність закладу зростає.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко В. Модернізація педагогічної освіти відповідно до викликів ХХІ століття. *Вища освіта України*. 2009. № 4. С. 90-96.
2. Антонюк Л.Л., Сацик В.І. Концепції міжнародної конкурентоспроможності університетів. URL : http://meim.kneu.edu.ua/get_file.Php
3. Бабайлов В. К. Менеджмент: наука и практика. Харьков : ХНАДУ, 2015. 275 с.
4. Базовий компонент дошкільної освіти: Науковий керівник А. М. Богуш, дійсний член НАПН України, проф., д-р пед. наук.; авт. кол-в: Богуш А. М., Беленька Г. В., Богініч О. Л., Гавриш Н. В., Долинна О. П., Ільченко Т. С., Коваленко О. В., Лисенко Г. М., Машовець М. А., Низковська О. В., Панасюк Т. В., Піроженко Т. О., Поніманська Т. І., Сідельнікова О. Д., Шевчук А. С., Якименко Л.Ю. Видавництво, 2012. 26 с.
5. Божинський В. Рекомендації щодо залучення благодійних внесків. *Практика управління дошкільним закладом*. 2014. № 5. С. 34
6. Божинський В. Рекомендації щодо залучення додаткових джерел фінансування. *Практика управління дошкільним закладом*. 2014. № 5. С. 33.
7. Бочковський А. П. Менеджмент, маркетинг і логістика. Одеса : Юридична література, 2016. 225 с.
8. Брітченко І.Г. Маркетинг як чинник підвищення ефективності функціонування вищого навчального закладу. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2011. Вип. 33. С. 299–302.
9. Буган Ю. В. На допомогу менеджеру освіти. Тернопіль : Астон, 2003. 344 с.
10. Буняк Н.М. Роль трансферу технологій у розвитку національної інноваційної системи. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2014. Випуск №10(2). С. 55-62.

11. Волканова В. В. Словник методиста : Методичний посібник. Київ, 2008. 192 с.
12. Воробйова К. О. Визначення ефективних методів підвищення конкурентоспроможності вищого навчального закладу / К. О. Воробйова // Академічний огляд. 2016. № 1. С. 95–100.
13. Встановлення вартості додаткових освітніх послуг. Пам'ятка. *Практика управління дошкільним закладом*. 2014. № 1. С. 58.
14. Гельвановский М. Конкурентоспособность на микро-, мезо-, макроуровневом измерении. *РЭЖ*. 2005. № 3. С. 67-70.
15. Глущенко Л. Д. Практикум з дисципліни «Економіка і фінанси підприємства» для студентів спеціальності 7.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування». Ч. 2 [Текст]. Вінниця : ВНТУ, 2016. 58 с.
16. Греськів О. Б. Теоретико-методологічні засади організаційним розвитком підприємств. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва*, 2017, № 2. С. 61-67.
17. Григор'єва М. С. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL : <http://www.ibl.ru/konf/120412/metody-ocenki-konkurentosposobnosti-predpriyatija.html>
18. Григораш В. В., Касьянова О. М, Мармаза О. І. Управління навчальним закладом. Ч. II. Харків: Веста : Видавництво «Ранок», 2004. 160 с.
19. Дичківська І. М. Інноваційна компетентність педагога. *Дошкільне виховання*. № 1, 2010. С. 7–11.
20. Довбня С. О. Реалізація програмово-методичного забезпечення ігрової діяльності дітей дошкільного віку в дошкільних закладах України (Друга половина XX століття). *Тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору»*. Київ : Гнозис. 2016. С. 456-472.
21. Додаткові джерела фінансування: основні терміни та поняття // *Практика управління дошкільним закладом*. 2014. № 5. С. 39.

22. Зоріна О.І., Сиволовська О.В. Маркетингова товарна політика: Навч. посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2015. 190 с.
23. Калуська Л. Б. Науково-методична робота в дошкільному навчальному закладі : Практико-орієнтований посібник.К. : Шкільний світ, 2011. 192 с.
24. Канаев Д. А. Практика медиапланирования [Електроний ресурс] / Д. А. Канаев. URL : http://www.mediaplanirovanie.ru/ru/mediaplanning/theory_and_practice/articles/practice.htm
25. Кветний Р. Н. Механізми підвищення конкурентоспроможності університетів у галузі іт-освіти. Вісник НАПН України. 2020. №2. С. 1–5.
26. Ковтун О. Організовуємо освітній процес. *Практика управління дошкільним закладом*. 2014. № 4. С. 7–8.
27. Кожушко Л. Ф. Основи менеджменту і маркетингу : навч. посіб. для студентів ВНЗ, які навчаються за напрямом підгот. «Будівництво». Рівне : НУВГП, 2016. 291 с.
28. Константинов С. Медиапланирование: термины первой необходимости. URL : http://www.mediaplanirovanie.ru/ru/mediaplanning/theory_and_practice/index.htm
29. Кравченко Г. Ю. Контроль та аналіз діяльності дошкільного закладу. Керівникам і методистам. Х. : Вид-во «Ранок», 2015. 272 с.
30. Кравченко К. В. Управління конкурентоспроможністю вищого навчального закладу. Науковий вісник Донбасу. 2011.
31. Кужилева О. В. Использование инструментов маркетинга на предприятии. URL. : <http://www.grtc.com.ua/stati/62-ispolzovanie-instrumentov-marketinga-na.html>.
32. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства : планування та діагностика : монографія. Івано-Франківськ, 2011. 197 с.

33. Літкевич А. М. Конкурентоспроможність закладу загальної середньої освіти: управлінський аспект. «Серія «Педагогічні науки». 2019. №9. С. 63–77.
34. Мостова А. Д. Оцінка конкурентоспроможності навчальних закладів на ринку ІТ-освіти. Європейський вектор економічного розвитку. 2019. С. 126–137.
35. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. Дніпропетровськ, 2011. 350 с.
36. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата обеспечить его устойчивость. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
37. Портер М. Конкуренция. Москва : Вильямс, 2010. С. 790.
38. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. Ч. 2. Київ : КНЕУ, 2016. 275 с.
39. Сысоева Е. А. Конкурентные преимущества предприятия: эволюция и источники формирования. Вопросы экономики и права. 2011. № 5. С. 47-51.
40. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
41. Тимошенко О. В. Підвищення конкурентоспроможності вищих навчальних закладів культури і мистецтв України. Економіка і менеджмент культури. 2014. № 1. С. 27-31.
42. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Підручник / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
43. Четиркіна Н. Ю. Система управління конкурентоспроможністю: рівні, параметри і конкурентні переваги. Креативна економіка. 2012. № 3 (63). С. 15-20.

44. Чиркова А. Н. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Молодий вчений. 2013. №7. С. 260-263.
45. Янко О. В. Організаційно-педагогічні умови управління якістю роботи сучасного дошкільного навчального закладу. *Гуманізація навчально-виховного процесу*. Слов'янськ : СДПУ, 2007. С. 61 – 68.
46. Chaffey D. 10 Marketing Trends to act on in 2018. Available at: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/10-marketing-trends/>.
47. Kanakaraju D. Content Marketing 2.0 – How to Plan and Execute an Integrated Digital Marketing Campaign. Available at: <http://digitaldeepak.com/integrated-digital-marketing/>.
48. Wright M. Top Digital Marketing Trends to Watch Out for in 2018. Available at: <http://digitalmarketingmagazine.co.uk/digital-marketing-features/top-digital-marketing-trends-to-watch-out-for-in-2018/4665/>.

