**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

# Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Формування конкурентних переваг приватного закладу освіти Міжнародний ліцей «Михаїл»

Виконав : студентка 2 курсу, групи 8.0731-зокс-з
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Менеджмент закладів освіти, культури та спорту
Трубчаненко І.С.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент
Головань О.О.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент закладів освіти, культури та спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2022 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Трубчаненко Ілони Сергіївни

1. Тема роботи «Формування конкурентних переваг приватного закладу освіти Міжнародний ліцей «Михаїл» »
керівник роботи: Головань О. О, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 25.05.2022 року № 583-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТИХ ПЕРЕВАГ СУЧАСНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

2. КОНКУРЕНТНІ ПОЗИЦІЇ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ПРИВАТНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ МІЖНАРОДНИЙ ЛІЦЕЙ «МИХАЇЛ»

3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРИВАТНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ «МІЖНАРОДНИЙ ЛІЦЕЙ «МИХАЇЛ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
14 таблиць
14 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Головань О.О. | | |
| 2 | Головань О.О. | | |
| 3 | Головань О.О. | | |

7. Дата видачі завдання 26.05.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника. | 25.05.2022 | |
| 2. | Затвердження змісту роботи. | 30.05.2020 | |
| 3. | Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи. | 30.05.22-06.06.22 | |
| 4. | Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи. | 07.06.22-23.06.22 | |
| 5. | Написання І розділу кваліфікаційної роботи. | 24.06.22-27.06.22 | |
| 6. | Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою. | 28.06.22-25.07.22 | |
| 7. | Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 26.07.22-29.08.22 | |
| 8. | Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 30.08.22-06.09.22 | |
| 9. | Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 07.09.22-14.09.22 | |
| 10. | Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 15.09.22-29.10.22 | |
| 11. | Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог. | 30.10.22-02.11.22 | |
| 12. | Попередній захист кваліфікаційної роботи. | 09.11.2022 | |
| 13. | Проходження нормоконтролю. | 09.11.22-22.11.22 | |
| 14. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 23.11.2022 | |
| 15. | Захист кваліфікаційної роботи. | грудень 2022 | |

Студент _____ І. С. Трубчаненко
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. О. Головань
(підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**
Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 67 с., 14 рис., 14 табл., 51 джерело.

Предмет дослідження: конкурентні переваги приватного закладу середньої освіти.

Об’єкт дослідження: приватний заклад освіти «Міжнародний ліцей «Михаїл».

Мета роботи – оцінка конкурентоспроможності освітніх послуг приватного закладу освіти «Міжнародний ліцей «Михаїл» та обґрунтування шляхів формування конкурентних переваг.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі магістра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід, описовий метод, матричні методи, методика SERVQUAL, регресійний аналіз.

Специфіка роботи полягає у детальному аналізі технології формування конкурентних переваг організацій; визначенні особливостей формування конкурентних переваг закладами освіти; дослідженні факторів, що впливають на діяльність приватних закладів загальної середньої освіти в Україні та обґрунтуванні шляхів формування конкурентних переваг приватними закладами освіти.

Для досягнення мети в роботі проаналізовано теоретико-методологічні підходи до визначення терміну «конкурентна перевага», розглянуто процес формування конкурентних переваг з метою адаптації організації до вимог зовнішнього середовища, визначено особливості формування конкурентних переваг закладами освіти. В роботі проаналізовано структуру пакету освітніх послуг приватного закладу освіти «Міжнародний ліцей «Михаїл»; визначено його конкурентні переваги та конкурентоспроможність по відношенню до основних конкурентів у Київській області; здійснено оцінку рівня задоволення якістю навчального процесу в приватному закладі освіти «Міжнародний ліцей «Михаїл» за методикою SERVQUAL; проведено аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність приватних закладів загальної середньої освіти в Україні. Як шляхи формування конкурентних переваг приватного закладу освіти «Міжнародний ліцей «Михаїл» в роботі запропоновано методику оцінювання складових бренда та обґрунтовано ефективність впровадження системи знижок.

ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД ОСВІТИ, ОСВІТНЯ ПОСЛУГА, КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, БРЕНДИНГ, ЗОВНІШНЄ

СЕРЕДОВИЩЕ, ЯКІСТЬ НАВЧАННЯ, РІВНЯННЯ РЕГРЕСІЇ

# ABSTRACT

Master's thesis: 67 pp., 14 fig., 14 tables, 51 sources.

The subject of the research is competitive advantages of a private institution of secondary education.

The object of the research is the private educational institution International Lyceum 'Michael'.

The goal of the work is the assessment of the competitiveness of the private educational institution International Lyceum 'Michael' educational services and substantiation of the ways of forming competitive advantages.

Research methods. In the master's thesis a set of general scientific and special research methods are used, in particular: system approach, descriptive method, matrix methods, SERVQUAL technique, regression analysis.

The specifics of the work are in a detailed analysis of the technology of organizations competitive advantages formation; determining the features of the formation of competitive advantages by educational institutions; study of factors affecting the activity of general secondary education private institutions in Ukraine and substantiation of ways of competitive advantages formation by private educational institutions.

To achieve the goal of work theoretical and methodological approaches to the definition of the term 'competitive advantage' have been analyzed, the process of forming competitive advantages in order to adapt the organization to the requirements of the external environment has been considered, the features of the competitive advantages formation by educational institutions have been determined. The structure of the educational services package of the private educational institution International Lyceum 'Michael' has been analyzed in the work; its competitive advantages and competitiveness in relation to the main competitors in the Kyiv region have been determined; the assessment of the level of satisfaction with the quality of the educational process in the private educational institution International Lyceum 'Michael' has been carried out using the SERVQUAL method; the analysis of the external environment factors affecting the activity of general secondary education private institutions in Ukraine has been carried out. As tools for the forming competitive advantages of the private educational International Lyceum 'Michael' the method of evaluating brand components has been proposed in the work and the effectiveness of the discount system implementation has been substantiated.

PRIVATE EDUCATIONAL INSTITUTION, EDUCATIONAL SERVICE, COMPETITIVE ADVANTAGE, COMPETITIVENESS, BRANDING, EXTERNAL ENVIRONMENT, EDUCATION QUALITY, REGRESSION EQUATION

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА…….….....2
РЕФЕРАТ.....4
ABSTRACT…..……..5
ВСТУП.....8
РОЗДІЛ 1 ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТИХ ПЕРЕВАГ СУЧАСНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ…..…….....…11
1.1 Конкурентні переваги як унікальні особливості сучасних організацій……..……..11
1.2 Управління процесом формування конкурентних переваг організації….……...…...19
1.3 Особливості формування конкурентних переваг закладами освіти…….……..24
РОЗДІЛ 2 КОНКУРЕНТНІ ПОЗИЦІЇ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ПРИВАТНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ «МІЖНАРОДНИЙ ЛІЦЕЙ «МИХАЇЛ»..……...28
2.1 Аналіз освітніх послуг приватного закладу освіти «Міжнародний ліцей «Михаїл»…….....……..….....28
2.2 Оцінка конкурентних переваг та конкурентоспроможності приватного закладу освіти «Міжнародний ліцей «Михаїл»…….……..……33
2.3 Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність приватного закладу освіти «Міжнародний ліцей «Михаїл»……..…….....…….41
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРИВАТНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ «МІЖНАРОДНИЙ ЛІЦЕЙ «МИХАЇЛ»…….……...…….47
3.1 Брендинг як інструмент формування конкурентних переваг приватного закладу освіти «Міжнародний ліцей «Михаїл»…….……....47
3.2 Формування конкурентних переваг приватного закладу освіти

«Міжнародний ліцей «Михаїл» шляхом впровадження системи знижок……..…..……....54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....58
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....62

# ВСТУП

Удосконалення освітньої системи, пошук шляхів для більш ефективної підготовки майбутніх громадян до самостійного дорослого життя є постійною задачею усіх розвинутих держав світу. Удосконалення системи освіти в країні передбачає доступ до якісної освіти найбільш широкого кола своїх громадян, а також можливість обирати освітні заклади, враховуючи їх інтелектуальні, психологічні, культурні пріоритети.

Для батьків майбутніх учнів важливо обрати саме те середовище, в якому їх дитина буде почуватися у безпеці та матиме можливість всебічного розвитку відповідно до своїх потреб та здібностей. Безперечно, державні заклади освіти ставлять перед собою такі завдання, проте можливість їх реалізації значно більше у приватних закладах освіти з невеликою наповненістю класів, де кожній дитині можуть приділити достатню увагу.

На сучасному етапі створення приватних шкіл є явищем цілком закономірним і відповідає етапу становлення України як самостійної держави. Перевагами приватних закладів середньої освіти є те, що вони створюють максимально комфортні умови для учнів для отримання знань, умінь і навичок.

Сьогодні функціонування сфери освіти являє собою складне економічне явище, яке характеризується загостренням конкуренції серед закладів освіти. Входження України до європейського освітнього простору, соціально-економічні перетворення, що відбуваються в державі, розвиток сектору приватних закладів освіти – це все призводить до загострення конкурентної боротьби. Більш того, проблема управління конкурентоспроможністю закладів освіти, формування конкурентних переваг набуває особливої актуальності в умовах військового стану та економічної кризи в Україні, а також демографічного спаду, наслідком чого

є скорочення попиту на освітні послуги. Тому обрана тема кваліфікаційної роботи магістра є, дійсно, актуальною.

Об’єктом дослідження є приватний заклад освіти «Міжнародний ліцей «Михаїл».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є оцінка конкурентоспроможності освітніх послуг приватного закладу освіти «Міжнародний ліцей «Михаїл» та обґрунтування шляхів формування конкурентних переваг для посилення позицій на ринку освітніх послуг.

Для досягнення визначеної мети в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

– проаналізовано теоретико-методологічні підходи до визначення терміну «конкурентна перевага» та технології формування конкурентних переваг організацій;

– розглянуто процес формування конкурентних переваг з метою адаптації організації до вимог зовнішнього середовища;

– визначено особливості формування конкурентних переваг закладами освіти;

– проаналізовано структуру пакету освітніх послуг приватного закладу освіти «Міжнародний ліцей «Михаїл»;

– визначено конкурентні переваги приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл» по відношенню до основних конкурентів у Київській області;

– здійснено оцінку рівня задоволення якістю навчального процесу в приватному закладі «Міжнародний ліцей «Михаїл» за методикою SERVQUAL;

– визначено конкурентоспроможність приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл» на ринку освітніх послуг у Київській області;

– здійснено аналіз PEST-факторів, що впливають на діяльність приватних закладів загальної середньої освіти;

– побудовано матрицю SWOT для приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл»;

– рекомендовано методи просування бренда приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл»;

– запропоновано методику оцінювання складових бренда приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл» батьками учнів з метою прийняття управлінських рішень щодо формування конкурентних переваг;

– обґрунтовано формування конкурентних переваг приватного закладу освіти «Міжнародний ліцей «Михаїл» шляхом впровадження системи знижок.

У кваліфікаційній роботі магістра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід, описовий метод, матричні методи, методика SERVQUAL, регресійний аналіз.

# РОЗДІЛ 1
# ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТИХ ПЕРЕВАГ СУЧАСНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

## 1.1 Конкурентні переваги як унікальні особливості сучасних організацій

В умовах швидкої зміни зовнішнього середовища сучасних організацій і підприємств підвищується важливість формування передумов для забезпечення їх ринкової конкурентоспроможності. Однією з таких передумов є створення конкурентних переваг організації, оскільки саме вони впливають на формування лояльності споживачів до компанії і, як наслідок, збільшення обсягів збуту і прибутку. Конкурентні переваги забезпечують унікальність і стійкість бренда, а також самої продукції або послуг до змін зовнішнього середовища та задовольняють специфічні потреби клієнта. Процес формування конкурентних переваг організації відбувається на базі постійного моніторингу кон'юнктури ринку, позицій конкурентів, дослідження запитів та уподобань споживачів.

Види та технології формування конкурентних переваг підприємств досліджували багато зарубіжних та вітчизняних науковців: М. Портер [1], Ж.-Ж. Ламбен [2], Дж. Стрендсков [3], Дж. Мак Джи [4], Т. Халімон [5], В. Голік [6], С. Бондаренко [7] та інші.

Найбільш часто в економічній літературі під конкурентними перевагами розуміють наявність в організації унікальних цінностей або сукупності факторів, що дають їй змогу утримувати кращі у порівнянні з іншими конкурентами позиції на ринку. Іншими словами, конкурентна перевага – це висока компетентність підприємства, що надає йому можливість залучати нових та утримувати існуючих клієнтів [7].

Конкурентні переваги організації є концентрованим проявом переваг над конкурентами в економічній, виробничій, маркетинговій, організаційній сферах діяльності, який можна вимірювати кількісно за допомогою таких економічних показників, як прибуток, більш висока рентабельність, обсяг продажів, ринкова частка тощо.

Існує декілька підходів до визначення сутності конкурентних переваг (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення терміну «конкурентна перевага» [8]

| Автор | Визначення поняття «конкурентна перевага» |
|---|---|
| М. Портер [1] | Сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо |
| Ж.-Ж. Ламбен [2] | Особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. |
| Фатхутдінов Р. [9] | Певна ексклюзивна цінність, властива системі, яка надає їй перевагу над конкурентами |
| Халімон Т. М. [5] | Фактори, які прямо або опосередковано визначають стабільний або зростаючий вибір учасників ринку на користь підприємства, який дає змогу отримувати певний економічний ефект, що збільшує чи стабілізує прибуток |
| Голік В. [6] | Концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства |
| Янковий О. [10] | Фактор перевищення або його низьке значення у порівнянні з відповідними факторами основних конкурентів |
| Войчак А., Камишніков Р. [11] | Характеристики або властивості, що забезпечують суб'єкту господарювання перевагу над прямими конкурентами |
| Боровіков Г. [12] | Здатність досягати, відповідати найвищим результатам у певній сфері |
| Близнюк С., Остапенко А. [13] | Позиція компанії на певному ринку, що дозволяє їй долати сили конкурентів та залучати покупців |

Аналіз теоретичних підходів до визначення категорії «конкурентна перевага», наведений в табл. 1.1, свідчить про значні розбіжності у розумінні цього поняття, тому на рис. 1.1 погляди науковців систематизовані у відповідні наукові напрями.




Рисунок 1.1 – Систематизація підходів до визначення напрямків формування конкурентних переваг [8]

Формування конкурентних переваг організації відбувається за рахунок її певних унікальних матеріальних та нематеріальних активів та стратегічно важливих напрямів діяльності в певній сфері, що дозволяють підвищити її ринкову конкурентоспроможність.

Конкурентні переваги організацій мають відповідати таким вимогам:

– базуватися на певних унікальних характеристиках та ресурсах компанії, які не є властивими іншим організаціям;

– відповідати запитам та вимогам цільових споживачів;

– забезпечувати вигідне у порівнянні з конкурентами позиціювання організації;

– мати інноваційний характер [7], [14].

Окрім визначених вище вимог можна зазначити, що конкурентні переваги повинні бути стійкими в умовах динамічного ринкового середовища і, в той же час, гнучкими, тобто мати можливість до адаптації щодо змін у зовнішньому середовищі. Конкурентні переваги повинні формуватися на стратегічному рівні з урахуванням взаємодії всіх функціональних підрозділів компанії, що сприятиме ефективному управлінню ресурсами організації і підвищенню її конкурентоспроможності.

Фактор конкурентної переваги організації – це конкретний компонент її зовнішнього або внутрішнього середовища, що створює перевагу над конкуруючими підприємствами.

Фактори конкурентної переваги можуть бути тактичними і стратегічними (рис. 1.2).

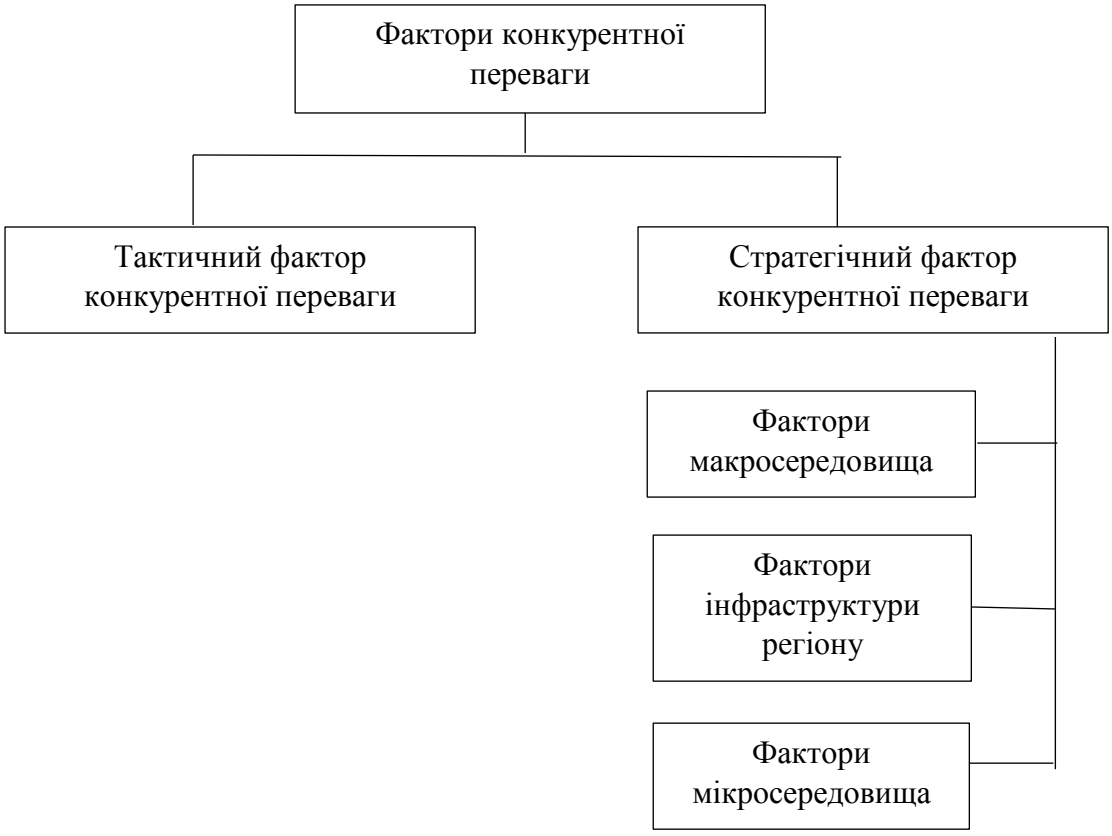


Рисунок 1.2 – Фактори конкурентної переваги організації [14]

Тактичний фактор конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища фірми, за яким вона має перевагу над конкуруючими підприємствами в найближчий період (до року).

Стратегічний фактор конкурентної переваги – це компонент зовнішнього або внутрішнього середовища, який дозволить організації випередити конкурентів за певних умов, які визначають перевагу підприємства за даним компонентом порівняно з конкуруючими фірмами.

У свою чергу, стратегічні фактори конкурентної переваги організації можна розподілити на такі субфактори:

– фактори макросередовища: міжнародні, політичні, економічні, природно-кліматичні, правові, екологічні, соціально-демографічні, науково-технічні;

– фактори інфраструктури регіону: ринкова інфраструктура, охорона здоров'я; наука та освіта, культура, будівництво, торгівля; транспорт і зв'язок.

– фактори мікросередовища організації: постачальники, контактні аудиторії (медіа, фінанси тощо), маркетингові посередники (рекламні агентства, консалтингові компанії).

За джерелами виникнення конкурентні переваги підприємства можна розподілити на внутрішні і зовнішні.

До внутрішніх переваг організації відносять такі характеристики внутрішніх аспектів її діяльності, які перевищують аналогічні характеристики конкурентів, а саме: рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту та ін.

До зовнішніх конкурентних переваг організації відносяться такі, які базуються на її можливості створити більш значущі цінності для споживачів шляхом більш якісного задоволення їх потреб, зменшення витрат або підвищення ефективності діяльності самої організації.

Класифікація внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг організації представлена на рис. 1.3-1.4 відповідно.

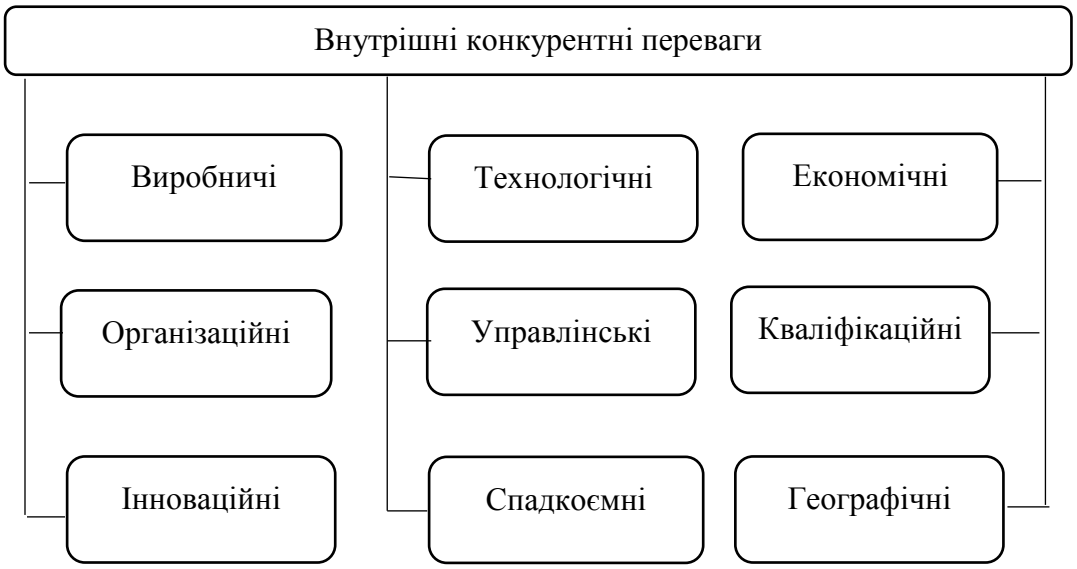



Рисунок 1.3 – Внутрішні конкурентні переваги організації [14]

До виробничих конкурентних переваг відносять продуктивність праці, зменшення витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, відсутність дефектів тощо.

Технологічні переваги передбачають сучасність, досконаліть, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу.

Економічні переваги пов’язані з наявністю джерел фінансування, платоспроможністю організації, прибутковістю її діяльності тощо.

До організаційних переваг відносять сучасність, прогресивність, гнучкість організаційної структури компанії.

Управлінські переваги означають ефективність і результативність діючої системи менеджменту на кожному процесному етапі, дієвість системи управління персоналом.

Під кваліфікаційними перевагами розуміють професійність, майстерність, досвідченість персоналу, його активність та творчу ініціативу; схильність до нововведень.

До інноваційних переваг відносять системи і методи розробки та впровадження нових технологій виробництва, товарів та послуг.

Спадкоємні переваги включають корпоративну культуру організації, історичні традиції.

Географічні переваги пов’язані з вигідним розташуванням організації, її близькістю до джерел матеріальних та людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

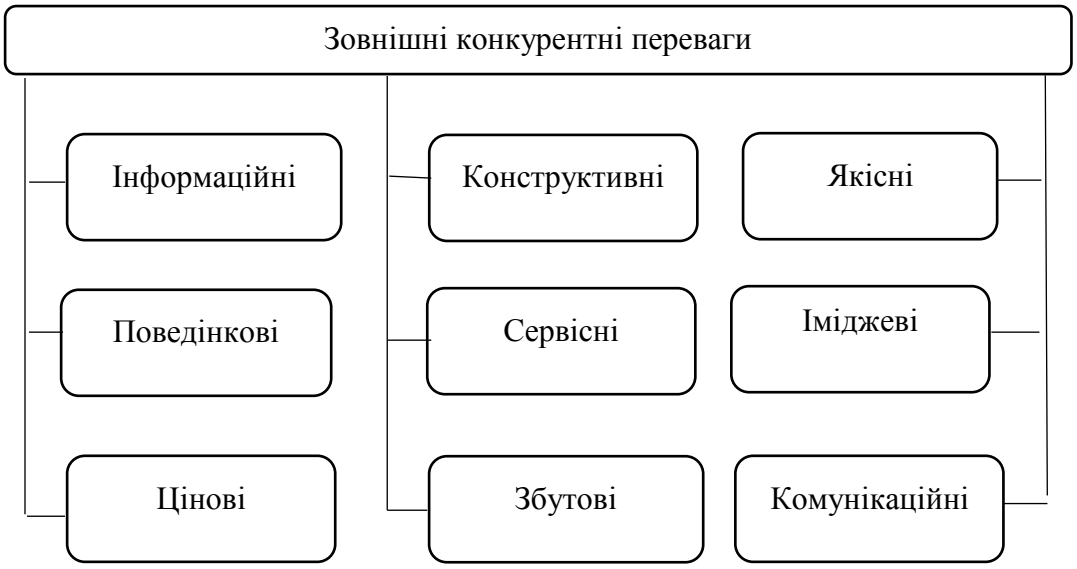



Рисунок 1.4 – Зовнішні конкурентні переваги компанії [14]

Інформаційні переваги – це запроваджені в організації інформаційні системи, використання інформаційних ресурсів для проведення маркетингових досліджень тощо.

Конструктивні переваги означають технічні та функціональні характеристики продукції, її дизайн, упаковка.

Під якісними перевагами розуміють рівень якості продукції за оцінками споживачів.

До поведінкових переваг відносять ті, які сприяють клієнтоорієнтованій спрямованості організації та підвищенню лояльності серед споживачів.

Сервісні переваги пов’язані з рівнем якості послуг, які надаються підприємством.

Іміджеві переваги пов’язані із загальним уявленням споживачів про підприємство та його товари, іміджом брендів;

Цінові переваги передбачають можливість зміни цін на товари або послуги, їх гнучкість;

До збутових переваг відносять ефективність організації системи збуту і методів розподілу продукції.

Комунікаційні переваги передбачають наявність налагодженої системи комунікації як з кінцевими споживачами, так і з діловими партнерами; впровадження CRM- систем та програм лояльності тощо.

Критерієм класифікації конкурентних переваг є також їх стійкість до копіювання. В залежності від цього переваги розподіляють на наступні види:

– переваги «низького рівня», які конкуренти можуть легко досягти або скопіювати. Такі переваги не гарантують організації стабільного положення на ринку;

– переваги «високого рівня» пов’язані зі значними витратами на їх формування і важко піддаються копіюванню (запатентована технологія, сформовані імідж та репутація організації тощо);

– переваги «найвищого рівня», до яких відноситься постійна модернізація виробництва, інноваційна діяльність організації. Орієнтація на створення і розвиток саме цих переваг є пріоритетною, проте процес їх формування вимагає істотних інвестицій і тривалого періоду часу [14].

Основним завданням менеджерів організацій є визначення саме тих конкурентних характеристик, які створюватимуть певні переваги не тільки над стратегічними конкурентами, але й в довгостроковій перспективі. Для

формування таких стійких конкурентних переваг необхідна розробка відповідної стратегії.

## 1.2 Управління процесом формування конкурентних переваг організації

Для забезпечення конкурентоспроможності організації необхідно сформувати ефективну систему управління конкурентними перевагами.

Управління конкурентними перевагами представляє процес формування конкурентних переваг з метою адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення її довгострокового успіху на ринку [15].

Управлінню конкурентними перевагами організації присвячені праці багатьох українських науковців: Касич А.О. [16], Яворської Н.П. [17], Гончарова Ю.В. [18], Гуляєва Г.Ю. [19], Демиденка В.В. [20], Селезневої Г.О. [21], Труніної І.М. [22], Легомінової С.В. [23].

Основними завданнями управління конкурентними перевагами організації є:

– визначення досягнутого рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності організації;

– розробка комплексу ефективних конкурентних стратегій та забезпечення їх реалізації;

– оцінка ефективності управління конкурентними перевагами [15].

Процес формування конкурентних переваг включає:

– створення конкурентних переваг (набуття нових унікальних властивостей, за якими фірма отримує перевагу над конкурентами);

– збереження конкурентних переваг (підтримка досягнутих конкурентних переваг організації шляхом покращання наявних властивостей);

– розвиток конкурентних переваг (активне вдосконалення властивостей організації з метою збільшення розриву між фірмою та основними конкурентами).

Виділяють три основні підходи до формування конкурентних переваг організації:

– підхід, який акцентований на споживачах;

– підхід, який акцентований на конкурентах;

– ресурсний підхід [16].

Підхід, який акцентований на споживачах, передбачає концентрацію уваги організації, в першу чергу, на потребах клієнтів та використання інструментів клієнтоорієнтованого маркетингу з метою встановлення тривалих відносин зі споживачами. Такий підхід передбачає проведення постійних маркетингових досліджень ринку, здійснення активної інноваційної політики, ефективне застосування інструментів комплексу маркетингу.

Підхід, який акцентований на конкурентах, передбачає використання лідерства за витратами або використання погіршення стану конкурентного середовища.

Мета забезпечення лідерства за витратами може бути досягнута за рахунок удосконалення технології виробництва, впровадження енергозберігаючих технологій, ефективного використання логістики на підприємстві тощо. Важлива роль в цьому підході належить аналізу зовнішнього середовища для постійного відстеження витрат конкурентів, визначення необхідності впровадження новітніх технологій.

Ресурсний підхід є одним з найбільш важливих у процесі формування довгострокових конкурентних переваг і передбачає забезпечення організації матеріальними, фінансовими, людськими ресурсами [16].

Отже, для формування та збереження конкурентних переваг організації потрібно не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища,

але й забезпечувати розвиток ресурсного потенціалу, впроваджуючи сучасні технології, здійснюючи постійні ринкові дослідження тощо.

В економічній літературі пропонуються різні підходи до управління процесом формування конкурентних переваг підприємств.

Так, у [16] процес управління конкурентними перевагами представлений у вигляді етапів, які наведені на рис. 1.5.




Рисунок 1.5 – Етапи управління конкурентними перевагами організації [16]

На етапі 1 здійснюють розробку стратегії розвитку організації, що передбачає покращення кількісно-якісних показників її діяльності завдяки створенню конкурентних переваг.

Етап 2 передбачає дослідження зовнішнього середовища організації з метою визначення кількісних та якісних характеристик конкурентних переваг, що властиві для підприємств певної галузі.

На етапі 3 систематизують умови, необхідні для забезпечення створення стійких конкурентних переваг, та визначають чи існує

відставання організації від конкурентів за показниками, які визначені на етапі 2.

Етап 4 передбачає обґрунтування вибору ефективних інструментів та заходів, застосування яких дозволить організації забезпечити конкурентні переваги, а отже, сприятимуть її розвитку [16].

У роботі [23] модель управління конкурентними перевагами представляється у вигляді етапів, що показані на рис. 1.6.




Рисунок 1.6 – Модель управління конкурентними перевагами підприємства [23]

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства на першому етапі дозволяє визначити потенційні джерела формування конкурентних переваг. При аналізі та оцінці напрацьованих конкурентних переваг на третьому етапі складаються можливі сценарії отримання синергетичного ефекту в економічній, технологічній та організаційній площині. В разі вдалих розробок конкурентних переваг підприємством

впроваджується певна конкурентна стратегія, у протилежному випадку відбувається корегування конкурентної стратегії щодо управління конкурентними перевагами підприємства.

Модель формування стійких конкурентних переваг, запропонована в [24], показує, що стійкі конкурентні переваги організації формуються на базі зовнішніх можливостей, виражених через галузеві фактори успіху, та внутрішніх унікальних властивостей підприємства (рис. 1.7).

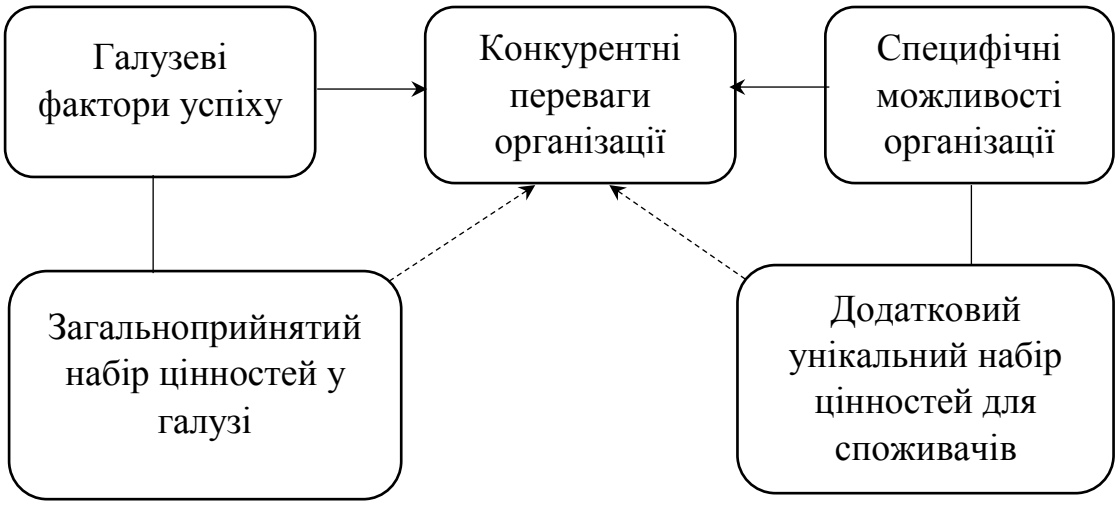



Рисунок 1.7 – Модель формування стійких конкурентних переваг організації [18]

Як можна бачити на рис. 1.7, досягнення галузевих факторів успіху створює необхідні умови для пропозиції споживачам унікальної додаткової цінності у порівнянні з конкурентами, що сприятиме досягненню стійких конкурентних переваг [18].

Отже, для того, щоб конкурентні переваги приносили певний економічний ефект організації і сприяли досягненню її цілей, необхідно, щоб вони вигідно відрізняли її від конкурентів, забезпечували стійке положення на ринку, ґрунтувалися на специфічних можливостях організації, були гнучкими до змін у ринковому середовищі, формувалися з

урахуванням взаємодії та узгодженості різних функціональних сфер діяльності (зокрема виробничої, маркетингової, фінансової, кадрової).

## 1.3 Особливості формування конкурентних переваг закладами освіти

Питання визначення та аналізу конкурентних переваг закладів освіти досліджувалося у працях Зінчук Н.А. [25,26], Рябової З.В. [27], Ольшанцевої Т.О. [28,29], Почтовюка А.Б. [30,31], Кравченко К.В. [32], Єльникової Г.В. [33], Сергеєвої Л.М. [34,35], та багатьох інших.

Визначення поняття конкурентних переваг закладу освіти пов'язано з поняттям конкуренції на ринку освітніх послуг, яка може визначатися як:

– суперництво між суб'єктами, що надають освітні послуги, за найбільш вигідні умови освітньої діяльності, а також залучення здобувачів освіти;

– процес ринкової взаємодії закладів освіти, що використовують свої конкурентні переваги у процесі надання ними освітніх послуг;

– процес управління закладом освіти своїми конкурентними перевагами на ринку освітніх послуг для досягнення конкретних цілей та задоволення потреб як безпосередньо споживачів освітніх послуг, так і суспільства в цілому [26].

Конкурентні переваги закладу освіти визначаються рівнем ефективного використання ним наявних ресурсів для успішного позиціювання на ринку освітніх послуг та ринку праці. Конкурентні переваги забезпечують закладу освіти здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними суб'єктами ринку [25,27].

В основі конкурентних переваг навчального закладу лежить специфічний досвід роботи і навички, професіоналізм педагогічного

персоналу, яких не мають конкуренти і якими не можна оволодіти за короткий термін [36]. Конкурентні переваги закладу освіти можна розглядати як систему цінностей і можливостей, яка має переваги у порівнянні з конкурентами, що проявляється як підвищенням рівня набутих компетентностей здобувачами освіти, так і ефективним функціонуванням закладу освіти на відповідному ринку освітніх послуг [26].

Модель структури конкурентних переваг закладів освіти на ринку освітніх послуг можна представити наступним чином (рис. 1.8).



—

Рисунок 1.8 – Модель структури конкурентних переваг закладів освіти [26]

Як можна бачити на рис. 1.8, до основних конкурентних переваг закладу освіти відносять освітню діяльність, фінансове, матеріально-технічне та кадрове забезпечення, а також управлінську та маркетингову діяльність закладу.

Визначення зовнішніх конкурентних переваг закладу освіти можна здійснювати, застосовуючи PEST–аналіз. Цей аналітичний інструмент характеризує зовнішнє середовище закладу освіти за політичними, економічними, соціальними та технологічними факторами. Ці групи факторів є визначальними для формування конкурентних позицій закладу освіти і є важливими для формування стратегічного плану суб'єкта освітньої діяльності.

Конкурентні переваги, механізм їх реалізації представляють конкурентний потенціал закладу освіти, який, в свою чергу, формує довгострокові перспективи його розвитку та конкурентоспроможність. Конкурентні переваги, які знаходяться між собою у тісній взаємодії, є основними факторами конкурентоспроможності навчального закладу [37].

В літературі існує багато підходів до визначення конкурентоспроможності закладів освіти. Так, під конкурентоспроможністю закладу освіти розуміють його потенційну спроможність випереджати інші освітні заклади у задоволенні потреб суспільства в освітніх послугах за умови ефективного використання наявних ресурсів та здатності впроваджувати конкурентні педагогічні інновації [25].

З точки зору багатьох науковців, конкурентоспроможність закладу освіту визначається як здатність надавати якісні освітні послуги,

задовольняти потреби споживачів в освітніх послугах; наявність у закладу конкурентних переваг [37].

Як ефективний механізм формування і підвищення конкурентоспроможності закладу освіти, створення високої репутації, яка посилює довіру з боку споживачів освітніх послуг, є брендинг. В сучасних умовах проблема створення іміджу закладу освіти, пошук особистої індивідуальності, унікальності та ідентичності для збереження або посилення конкурентних позицій на ринку освітніх послуг є дуже актуальною, оскільки недостатньо просувати освітні послуги, спираючись виключно на якість освіти [38].

Брендинг закладу освіти – це діяльність зі створення позитивного іміджу закладу, основу якої складає соціальна відповідальність всіх учасників процесу надання і отримання освітніх послуг, включаючи формування довіри та визначення унікальних характеристик бренда, що сприяє його позиціонуванню на ринку [39].

Ідея створення бренда тісно пов’язана із самобутністю закладу освіти, його історією, традиціями, здобутками тощо. Бренд дає змогу закладу освіти досягти своїх стратегічних цілей.

Базовим елементом бренда закладу освіти є його імідж, який допомагає споживачам освітніх послуг орієнтуватися на ринку; робить процес вибору закладу зручним, легким та швидким. Тому створення нового бренду або підтримка існуючого власного бренда є важливим завданням закладу освіти для забезпечення та підвищення його конкурентоспроможності [40].

Отже, конкурентоспроможність закладу освіти визначається його зовнішніми і внутрішніми конкурентними перевагами. Внутрішні фактори майже повністю можуть контролюватися керівництвом закладу.

Фундаментом реалізації конкурентної стратегії закладу освіти є такі конкурентні переваги як унікальні технології навчання і висококваліфіковані спеціалісти. Це, в свою чергу, допомагає досягти іншої

важливої конкурентної переваги на ринку освітніх послуг – високої репутації закладу. Ця конкурентна перевага вимагає значних витрат на її підтримку. Конкурентною перевагою закладу освіти є також ефективна маркетингова стратегія, паблік рілейшнз та брендинг.

# РОЗДІЛ 2
# КОНКУРЕНТНІ ПОЗИЦІЇ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ПРИВАТНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ «МІЖНАРОДНИЙ ЛІЦЕЙ «МИХАЇЛ»

## 2.1 Аналіз освітніх послуг приватного закладу освіти «Міжнародний ліцей «Михаїл»

Приватний заклад «Міжнародний ліцей «Михаїл» розташований у котеджному містечку «Чайка» в с. Чайки (Київська обл.). Ліцей пропонує освітні послуги повного циклу – базову трирівневу середню освіту (початкова, середня/старша школа) та дошкілля – з 2003 року. Загальна кількість учнів, які навчаються у закладі, зросла з 260 осіб у 2020 році до 450 осіб у 2022 році. Кількість співробітників Приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл» на сьогодні складає 145 осіб, у тому числі 95 педагогів, серед яких 10 іноземних викладачів з США, Великої Британії та Канади [41]. Ліцей має два сертифікованих укриття на території закладу та розроблений алгоритм дій кожної посадової особи в разі повітряної тривоги або інших непередбачуваних ситуацій.

Приватний заклад «Міжнародний ліцей «Михаїл» пропонує освітні послуги в очній (офлайн) формі (перша половина дня – заняття за розкладом, друга половина дня – консультативно-факультативний формат), дистанційне навчання онлайн та дистанційне навчання. Ліцей робить акцент на вивченні математики, англійської мови, ІТ-технологій, основ підприємництва та бізнесу.

Інфраструктура ліцею включає дві сучасні будівлі площею понад 6000 м$^2$, мультифункціональний спортивний майданчик площею 450 м$^2$ для спортивних занять; танцювальну залу, музичну студію, художню та гончарну майстерню, бібліотеку, власну пекарню, кафе та ін. [41]

Структура освітніх послуг ліцею наведена на рис. 2.1.

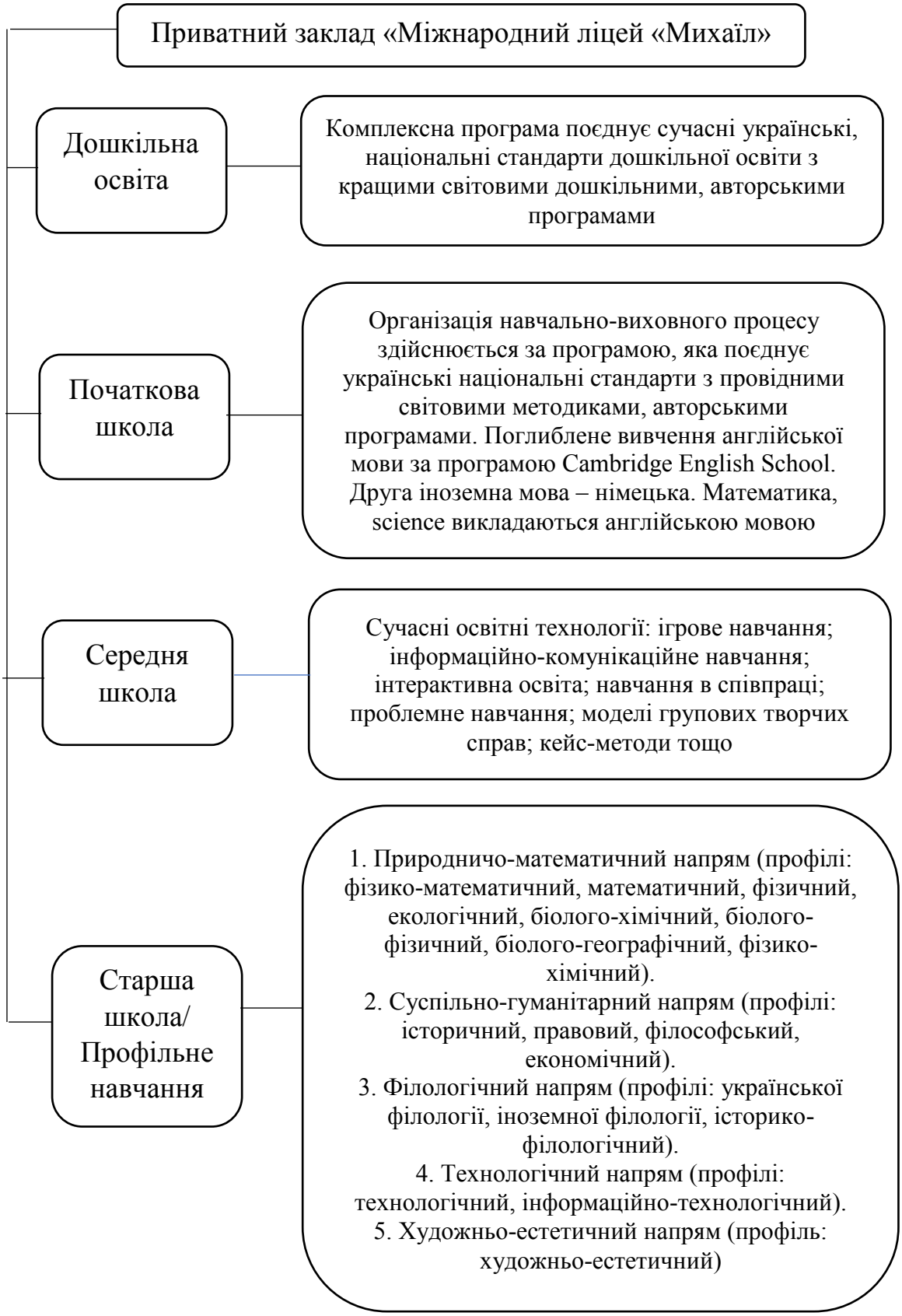



Рисунок 2.1 – Структура освітніх послуг «Міжнародний ліцей «Михаїл» [41]

Місія освітнього закладу представлена в табл. 2.1 [41].

Таблиця 2.1 – Місія приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл»

| Складові місії | Зміст |
|---|---|
| Розвиток особистості | Формування гармонійної та успішної особистості шляхом розкриття її природних здібностей і талантів, розвитку внутрішнього потенціалу та життєвих компетентностей |
| Навчання | Можливість розвивати знання, здібності та навички, необхідні для досягнення успіху в навчанні та професійному середовищі |
| Соціальна взаємодія | Вміння знаходити однодумців та об'єднуватися з ними як основа спільної діяльності, партнерства і дружби |
| Здоровий спосіб життя | Підтримка фізичного і психічного здоров'я учнів; забезпечення здорового способу життя, здорового харчування, відпочинку, заняття спортом, позитивного мислення, хорошого настрою тощо |
| Толерантність | Допомога дітям знайти гармонію у різноманітті, розвинути розуміння та повагу до інших культур, форм самовираження і способів прояву людської індивідуальності |
| Комунікація | Розробка потоку комунікації так, щоб уся необхідна інформація була усім доступна |

Як можна бачити з табл. 2.1, основними цінностями, які лежать в основі місії, є розвиток особистості, навчання, здоровий спосіб життя та комунікація.

У 2020 році дохід закладу склав 18243600 грн, чистий прибуток – 520400 грн [42].

Вартість пакету освітніх послуг залежить від рівня освіти, форми навчання та структури пакету послуг.

Структура пакету послуг та його вартість залежно від форм навчання наведена в табл. 2.2. Вступний внесок у ліцей складає 17000 грн.

Необхідно зазначити, що в ліцеї діє акційна ціна для учнів 10 класу у розмірі 130 000 грн за 9 місяців. Додатково діють акції та знижки при оплаті повної суми за рік, за півроку, за квартал; діє знижка 10% на другу дитину без урахування інших знижок. Оскільки ліцей є соціально орієнтований, то діють індивідуальні знижки.

Таблиця 2.2 – Структура та вартість пакету освітніх послуг приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл» [41]

| Форма навчання | Вартість навчання | Структура пакету |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Очна | 171 000 грн (9 місяців, з 1 вересня по 31 травня) | Початкова школа: математика, англійська мова, друга іноземна мова (німецька), ІТ-технології (інформатика, програмування, робототехніка, лего і дизайн, STEM), основи підприємництва та бізнесу, українська мова, мотиваційна гра «Big game».<br>Друга половина дня: творчий блок (музика, техніки живопису, ліплення, акторська майстерність); пізнавально-розвивальні заняття (speaking club, проектні роботи, технології і дизайн, робототехніка, природничий курс, тренінги з психологом, майстер-класи) |
| | | Середня/старша школа: англійська мова, друга іноземна мова (німецька), лабораторія «Ілон Маск», математика, інформатика, STEM, українська мова та література.<br>Факультативи: ораторське мистецтво, театральна студія.<br>Консультації з основних предметів у другій половині дня для поглиблення знань. |
| Дистанційне навчання онлайн | 7 000 грн/місяць початкова школа | Щоденні заняття онлайн в режимі реального часу за програмою Міжнародного ліцею «Михаїл».<br>Доступ до електронної бібліотеки шкільних підручників; заняття онлайн (початкова школа 3 заняття/день, середня/старша школа – 4-5 уроків/день); доступ до освітньої платформи ліцею (усі шкільні предмети з уроками, тестами та домашніми завданнями); супровід тьютора; спілкування з педагогами в чаті платформи; перевірка виконаних завдань |
| | 8 000 грн/місяць середня/старша школа | |
| Дистанційне навчання | 2 700 грн/місяць початкова школа | Самостійне навчання на сучасній освітній платформі за програмою Міжнародного ліцею «Михаїл».<br>Доступ до електронної бібліотеки шкільних підручників; доступ до освітньої платформи ліцею (розклад, календар навчання, уроки з усіх шкільних предметів з тестами та домашніми завданнями); супровід тьютора; спілкування з педагогами в чаті платформи; перевірка контрольних робіт, надання завдань для проведення роботи над помилками; групові консультації перед семестровими і річними контрольними роботами (початкова школа: математика, українська мова, англійська мова, |
| | 3 000 грн/місяць середня/старша школа | |

| | | |
|---|---|---|
| | | інформатика; середня/старша школа – з усіх предметів) |

Продовження таблиці 2.2

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Екстернатна | початкова школа 1700 грн/місяць, середня/старша школа 2000 грн/місяць (9 місяців, з 1 вересня по 31 травня) | Екстернат Plus: навчання з груповими консультаціями, можливістю приєднатися до навчання очно або змінити пакет в будь-який час. Учень отримує документ про освіту |
| | 1200 грн/місяць (9 місяців, з 1 вересня по 31 травня) | Екстернат Study: навчання з можливістю приєднатися до навчання очно або змінити пакет в будь-який час. Учень отримує документ про освіту |
| | 5500 грн (одноразова оплата) | Екстернат Lite: навчання за обраний клас у зручний для учня час, але без отримання документу про освіту |

Як можна бачити з табл. 2.2, ліцей пропонує екстернатну форму здобуття загальної середньої освіти, що передбачає самостійне (прискорене) опанування навчальних предметів певного освітнього рівня та отримання відповідного документа про освіту.

До кожного пакета дистанційного навчання пропонуються додаткові освітні послуги:

– групова консультація з предмету (до 5 учнів) – 200 грн/45хв;

– додаткові індивідуальні консультації з будь-якого предмета – 300 грн/45хв;

– відвідування ліцею очно у будь-який день – 800 грн/день;

– вивчення іспанської, італійської, французької мови (груповий урок онлайн) та ін.

Приватний заклад «Міжнародний ліцей «Михаїл» пропонує учням ексклюзивну онлайн програму навчання, яка дозволяє отримати диплом американської приватної школи Washington Academy, Maine, USA. Не перериваючи навчання у місцевій школі, учень вивчає в американській школі лише академічну різницю і після закінчення програми отримує два

документи: атестат про повну загальну середню освіту в Україні та диплом американської приватної школи Washington Academy.

Отже, можна зробити висновок, що Приватний заклад «Міжнародний ліцей «Михаїл» є сучасним навчально-виховним комплексом, який пропонує освітні послуги повного циклу високої якості. Завдяки логічному зв'язку і гнучкому переходу між рівнями навчання учні можуть здійснювати свій розвиток, спираючись на знання та навички, які вони отримали на попередніх рівнях.

## 2.2 Оцінка конкурентних переваг та конкурентоспроможності приватного закладу освіти «Міжнародний ліцей «Михаїл»

Перевагами приватних закладів освіти є те, що вони менш обмежені дією стандартів, мають можливість вільно розпоряджатися наявними ресурсами, є гнучкими і через це більш легко створюють комфортні умови для навчання.

Мережа приватних ліцензованих закладів освіти постійно розширюється. Так, у 2021 році Київська ОДА надала та поновила ліцензії таким закладам:

– Приватний заклад «Міжнародний ліцей «Михаїл» с. Чайки;
– Приватний заклад освіти «Гатненський ліцей «Астор»;
– Приватний заклад «Білоцерківський ліцей «Перлина знань»;
– ТОВ «Крюківщинський ліцей «Ідея»;
– ТОВ «Навчально-виховний комплекс «Загальноосвітній навчальний заклад І-ІІІ ступенів «Міжнародна інноваційна школа» – дитячий садок «Хеппі Нест»;
– ТОВ «Петропавлівсько-Борщагівський «Міжнародний ліцей «Нова школа наук»;
– ТОВ «Ірпінська приватна гімназія «Малина Кампус»;
– ТОВ «Приватна початкова школа «Малина» [43].

Отже, із збільшенням кількості приватних закладів освіти у Київській області конкуренція між ними загострюється.

Для визначення конкурентних переваг приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл» та оцінки його конкурентоспроможності проведемо порівняльний аналіз освітніх послуг, які надаються зазначеними вище приватними закладами освіти, та цін на них (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Порівняльний аналіз приватних закладів освіти у Київській області

| Характеристика порівняння | Назва закладу | | | |
|---|---|---|---|---|
| | «Міжнародний ліцей «Михаїл» | «Міжнародний ліцей «Нова школа наук» | «Крюківщинський ліцей «Ідея» | Гімназія «Малина Кампус» |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Навчання: | | | | |
| 1.1 Початкова школа | + | + | + | + |
| 1.2 Середня школа | + | + | + | + |
| 1.3 Старша школа | + | + | - | - |
| 1.4 Кількість учнів у класі | Не більше 16 | Не більше 12 | 12-17 | 12 |
| 1.5 Білінгвальна система навчання | + | + | + | + |
| 1.6 Друга іноземна мова | +(німецька) французька, італійська, іспанська факультативно | +(французька, німецька або іспанська). | + | - |
| 1.7 Міжнародні програми навчання | + | + | + | + |
| 1.8 Диплом про повну середню освіту міжнародного зразка | + | + | - | - |
| 1.9 Наявність домашніх завдань | + | - | + | + |
| 1.10 Мистецтво | + | + | + | + |
| 1.11 Спорт | + | + | + | + |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1.12 Наука та технології | + | + | + | - |

Продовження таблиці 2.3

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| 2. Кадрове забезпечення | | | | |
| 2.1 Викладачі-носії мови | + | + | - | - |
| 2.2 Кількість викладачів | 95 | 18 | менше 10 | 20 |
| 3. Вартість навчання | | | | |
| 3.1 Вступний внесок | 17 000 грн. | - | 10 000 грн. | 12 тис. грн. щорічно |
| 3.2 Плата за навчання | 171 000 грн. за 9 місяців | 3 000 дол. щоквартально | 9 500-17 000 грн. за місяць | 700 дол. в місяць |
| 4. Матеріально-технічне забезпечення | | | | |
| 4.1 Навчальні корпуси | 2 | + | + | + |
| 4.2 Спортивні площадки | 2 | - | - | + |
| 4.3 Бомбосховище | + | - | - | - |
| 4.4 Власна кухня | + | + | + | + |
| 5. Менеджмент та маркетинг | | | | |
| 5.1 Досвід роботи, позитивний імідж | + | + | + | - |
| 5.2 Наявність веб-сайту | + | + | + | в розробці |
| 5.3 Реклама в соцмережах | + | + | + | - |
| 5.4 Наявність знижок на освітні послуги | 10% на другу дитину | - | 5% при повній оплаті за рік | - |

Як можна бачити з табл. 2.3, приватний заклад «Міжнародний ліцей «Михаїл» має конкурентні переваги у порівнянні з основними конкурентами у наданні освітніх послуг, зокрема:

– трирівнева середня освіта і можливість одержання диплома про повну середню освіту міжнародного зразка;

– навчання за міжнародними програмами;

– чотири форми навчання (очна, дистанційна онлайн, дистанційна та екстернатна);

– обов’язкове вивчення другої іноземної мови – німецької, факультативне вивчення інших іноземних мов;

– залучення до процесу навчання викладачів-носіїв мови з США, Великої Британії та Канади.

Конкурентною перевагою закладу освіти є також матеріально-технічна база:

– наявність у кожному навчальному корпусі ліцею обладнаних бомбосховищ, що є необхідною умовою для проведення занять в умовах військового стану;

– закрита територія комплексу, яка охороняється власною службою безпеки по периметру комплексу;

– сучасні навчальні корпуси з обладнаними навчальним класами, лабораторіями, майстернями;

– наявність спортивних площадок для спортивних занять та ігор з баскетболу, волейболу, бадмінтону; спортивного майданчику для проведення уроків з футболу, баскетболу; спортивної мультифункціональної зали;

– танцювальна зала, музична студія, танцювальна зала;

– власна пекарня та затишне кафе, 5-ти разове харчування.

Перевагами «Міжнародного ліцею «Михаїл» можна вважати ефективну маркетингову діяльність. Так, заклад освіти має достатньо інформативний сайт; інформація та реклама ліцею розміщена у соціальних мережах (Instagram, Facebook, Twitter); розроблена система знижок.

Для визначення рівня задоволення якістю навчального процесу в приватному закладі «Міжнародний ліцей «Михаїл» було використано методику SERVQUAL (Service Quality – якість сервісу). Результати оцінки рівня задоволення процесом навчання наведені у табл. 2.4. В опитуванні приймали участь батьки учнів ліцею.

Таблиця 2.4 – Оцінка рівня задоволення освітніми послугами приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл» за методикою SERVQUAL

| Критерії якості | Очікування | Сприйняття | Коефіцієнт якості | Важливість критерію |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Матеріальність | | | | |
| М1. Зовнішній вигляд корпусів комплексу | 6,5 | 6,35 | –0,15 | 6,25 |
| М2. Відмінний інтер'єр та оснащення класних кімнат необхідними сучасними засобами навчання, мультимедійними дошками | 7,00 | 6,1 | –0,9 | 6,9 |
| М3. Мальовнича прибудинкова територія комплексу, наявність зон відпочинку | 6,34 | 5,68 | –0,66 | 6,45 |
| М4. Сучасна система безпеки та надійні бомбосховища | 7,0 | 5,75 | –1,25 | 7,00 |
| Надійність | | | | |
| Н5. Надання якісних освітніх послуг в умовах військового стану | 6,45 | 5,56 | –0,89 | 6,46 |
| Н6. Можливість одержання диплома про повну середню освіту міжнародного зразка | 6,35 | 5,85 | –0,5 | 6,65 |
| Н7. Володіння двома іноземними мовами | 6,87 | 6,7 | –0,17 | 6,28 |
| Чуйність | | | | |
| Ч8. Складання для кожного учня індивідуальної програми навчання | 6,41 | 5,42 | –0,99 | 6,78 |
| Ч9. Широкий спектр позакласних програм (майстер-класи, ігри-тренінги, конкурси, секції, гуртки тощо) | 6,76 | 6,12 | –0,64 | 6,24 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Ч10. Супровід психолога та логопеда | 6,32 | 5,2 | –1,12 | 6,12 |

Продовження таблиці 2.4

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Ч11. Розробка та забезпечення індивідуального меню згідно з особливими потребами дитини | 5,18 | 4,8 | -0,38 | 5,38 |
| Переконливість | | | | |
| П12. Висока репутація ліцею | 6,3 | 5,64 | –0,66 | 6,2 |
| П13. Застосування широкого спектру сучасних педагогічних технологій | 6,42 | 6,08 | –0,34 | 5,98 |
| П14. Досвідчені та висококваліфіковані вчителі | 6,8 | 6,4 | –0,4 | 6,7 |
| Співчуття | | | | |
| С15. Наявність чергового вчителя для прийому дітей, що прибувають раніше або передачі дітей батькам, які затримуються | 6,28 | 5,68 | –0,6 | 5,6 |
| С16. Зручний графік навчання | 6,06 | 5,74 | -0,32 | 6,26 |
| С17. Наявність індивідуальних знижок за навчання | 6,76 | 5,44 | -1,32 | 6,78 |
| С18. Індивідуальні консультації викладачів | 6,3 | 5,72 | -0,58 | 6,1 |

Питання в анкеті були представлені у вигляді шкали Лайкерта, яка визначає ступінь згоди або незгоди із запропонованим висловленням за 7-и бальною шкалою.

Оцінювання рівня задоволення освітніми послугами приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл» здійснювалося за блоками відповідно до п’яти показників якості:

1) матеріальність: матеріальні об’єкти, які використовуються у процесі надання освітньої послуги (корпуси, інтер’єр класних кімнат, оснащення сучасними засобами навчання тощо);

2) надійність: здатність надати обіцяні освітні послуги;

3) чуйність: готовність адміністрації, вчителів та персоналу закладу забезпечити дитині найкращі можливості для розвитку, розкриття її потенціалу та талантів;

4) переконливість: компетентність і досвідченість персоналу; довіра до закладу з боку батьків;

5) співчуття: ступінь індивідуальної уваги до учнів та їх батьків [47].

Як можна бачити з табл. 2.4, майже всі результати оцінки рівня задоволення освітніми послугами приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл» є прийнятними, окрім М4 (сучасна система безпеки та надійні бомбосховища), Ч10 (супровід психолога та логопеда) та С17 (наявність індивідуальних знижок за навчання).

Необхідно зазначити, що показники якості М4, Ч10, С17 є важливими для батьків учнів, оскільки отримали високу оцінку: 7,00; 6,12 та 6,78 відповідно. Так, розрив між сприйнятою та очікуваною оцінками для критерію С17 «наявність індивідуальних знижок за навчання» свідчить про те, що керівництву ліцею доцільно зробити більш гнучкою політику надання знижок за навчання в умовах військового стану, враховуючи зміни соціального положення багатьох українських сімей. Що стосується показника М4 «сучасна система безпеки та надійні бомбосховища», то суттєве відставання сприйнятої оцінки від очікуваної можна пояснити тривогою батьків за життя своїх дітей і невпевненістю стосовно ефективності засобів та заходів безпеки в ліцеї.

В цілому, результати оцінки за методикою SERVQUAL рівня задоволення освітніми послугами приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл» є достатньо високими, що свідчить про наявність стійких

конкурентних переваг у матеріально-технічному, кадровому забезпеченні, управлінській та маркетинговій діяльності цього закладу освіти.

Використовуючи дані табл. 2.3, оцінимо конкурентоспроможність приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл» на ринку освітніх послуг у Київській області. Вихідні дані для оцінки конкурентоспроможності наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Вихідні дані для оцінки конкурентоспроможності приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл»

| Показник конкуренто-спроможності | Ваговий коефіцієнт | Назва закладу | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | «Міжнарод-ний ліцей «Михаїл» | «Міжнарод-ний ліцей «Нова школа наук» | «Крюків-щинський ліцей «Ідея» | Гімназія «Малина Кампус» |
| Матеріально-технічне забезпечення | 0,13 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| Сучасний підхід до надання освітніх послуг | 0,13 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Пропоновані форми навчання | 0,05 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| Залучення до міжнародних освітніх програм та проектів | 0,13 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| Рівень професійної компетентності педагогічних працівників | 0,1 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| Вартість навчання | 0,2 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| Гнучка система знижок | 0,1 | 3 | 2 | 4 | 2 |
| Сформований позитивний імідж | 0,05 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| Змістовність та цікавість веб-сайту | 0,06 | 4 | 4 | 3 | 2 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Ефективність реклами | 0,05 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| Інтегральний показник конкуренто-спроможності | 1,0 | 4,24 | 4,24 | 3,67 | 3,13 |

Як можна бачити з табл. 2.5, приватний заклад «Міжнародний ліцей «Михаїл» має високу інтегральну оцінку конкурентоспроможності. Основним конкурентом для ліцею на ринку освітніх послуг у Київській області є ТОВ «Петропавлівсько-Борщагівський «Міжнародний ліцей «Нова школа наук».

## 2.3 Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність приватного закладу освіти «Міжнародний ліцей «Михаїл»

Приватні школи складають дуже малий сегмент середньої освіти в Україні, оскільки ринок приватних шкіл почав активно розвиватися з 2015-2016 років, що, в першу чергу, пов’язано зі зростанням чисельності населення у великих містах. Українські батьки обирають приватні школи, вважаючи що отримані дитиною знання будуть більш глибокими та до дитини буде застосовуватися індивідуальний підхід.

Кількість закладів загальної середньої освіти, заснованих на приватній власності, за регіонами наведена на рис. 2.2.

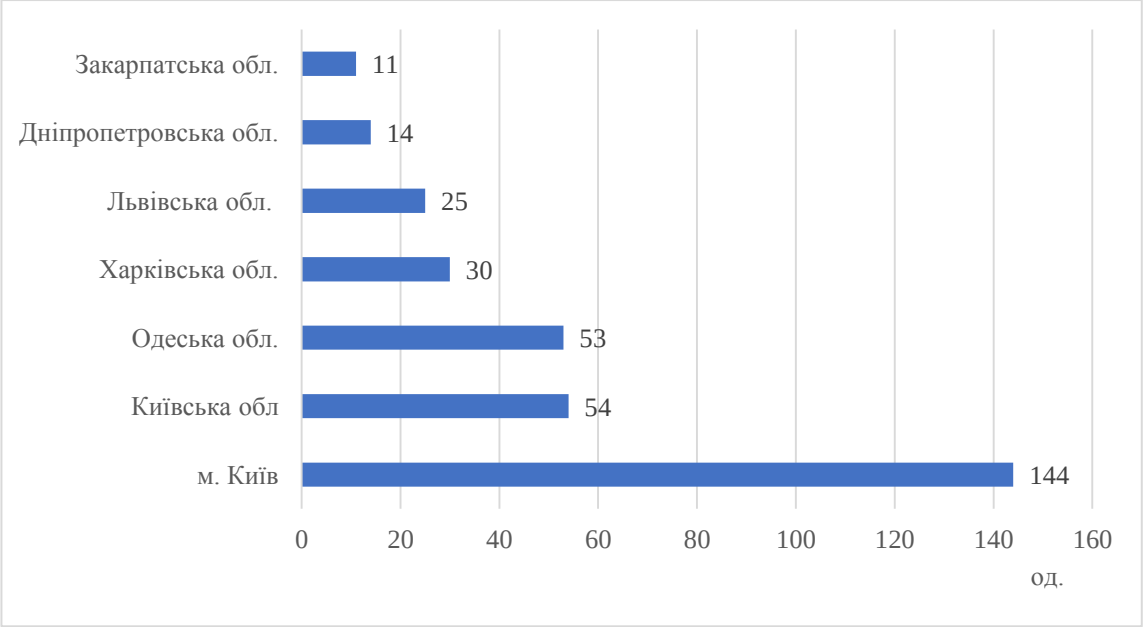



Рисунок 2.2 – Кількість закладів загальної середньої освіти, заснованих на приватній власності, за регіонами (на початок 2021/22 н. р.) [48]

На початок 2021/2022 навчального року кількість закладів загальної середньої освіти складала 13 991 од. і лише 406 (2,9%) з них були приватними.

Як можна бачити на рис. 2.2, лідерами за кількістю приватних закладів загальної середньої освіти є м. Київ (144 заклади), Київська обл. (54 заклади) та Одеська обл. (53 заклади). м. Київ є лідером за кількістю приватних шкіл в Україні оскільки, державні школи не можуть повністю задовольнити попит населення.

Загальна кількість учнів у приватних закладах загальної середньої освіти на початок 2021/22 н. р. налічувала 66 051 осіб. Регіони, де в приватних закладах освіти навчається найбільша кількість учнів, наведені на рис. 2.3.

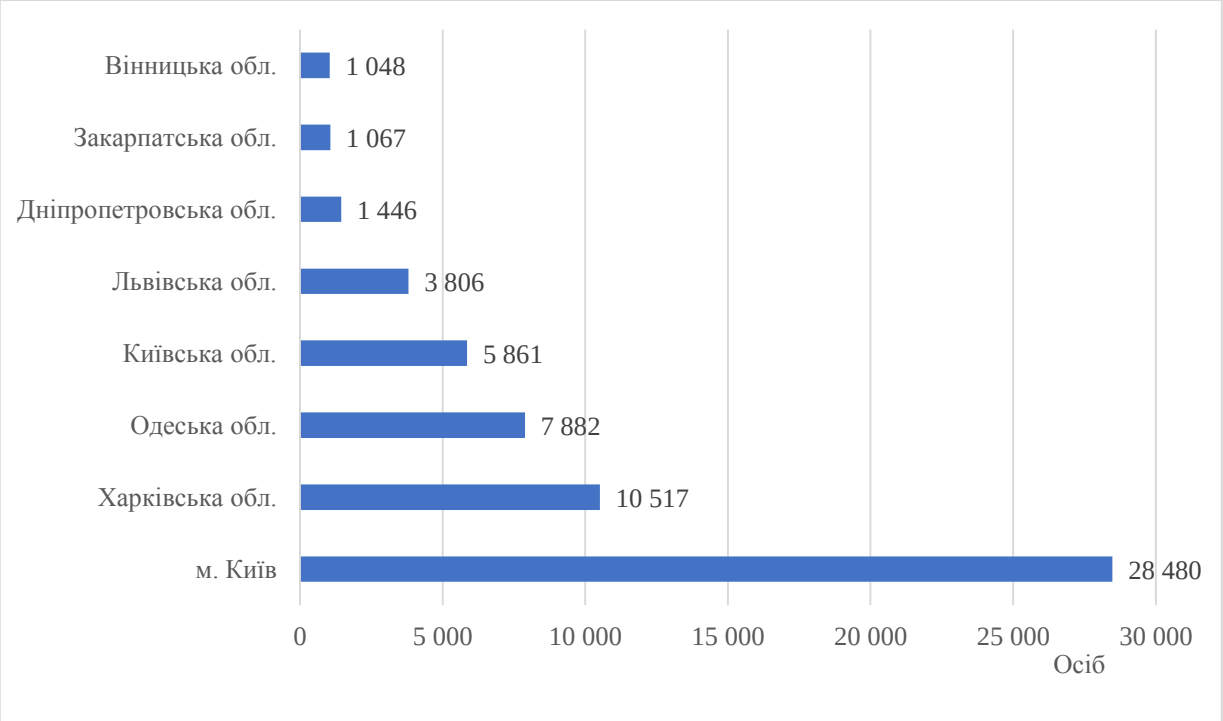



Рисунок 2.3 – Кількість учнів закладів загальної середньої освіти, заснованих на приватній власності, за регіонами (на початок 2021/22 н. р.) [48]

На початку 2021/2022 н.р. в Україні кількість учнів у приватних закладах загальної середньої освіти становила лише 1,55%, у той час як, наприклад, у Німеччині кількість учнів у приватних школах становить близько 6% від загальної кількості, а у США – всі 12% [49].

Як можна бачити на рис. 2.3, найбільша кількість учнів, що навчаються у приватних закладах загальної середньої освіти, приходиться на м. Київ (43% від загальної кількості учнів приватних закладів загальної середньої освіти), Харківську (16%), Одеську (12%) та Київську області (9%).

Переваги та недоліки приватних закладів загальної середньої освіти наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Переваги та недоліки приватних закладів загальної середньої освіти [49]

| Переваги | Недоліки |
|---|---|
| 1. Камерні класи (кількість учнів не перевищує 17) | 1. Висока вартість навчання (17-20 тис. грн. на місяць) |
| 2. Краще матеріально-технічне забезпечення | 2. Розташування (значна кількість навчальних закладів розміщується в областях) |
| 3. Більш мотивовані вчителі (плата праці у приватних закладах є вище, ніж у комунальних) | 3. Більше навантаження на дитину, пов'язане з поглибленим вивченням предметів або спеціалізацією |
| 4. Інноваційні методи навчання | 4. Соціальна ізольованість |
| 5. Поглиблене вивчення деяких предметів, білінгвальна система навчання | |

Як зазначалося а розділі 1, визначення зовнішніх конкурентних переваг закладу освіти здійснюється із застосуванням PEST-аналізу. Результати аналізу PEST-факторів, що впливають на діяльність приватних закладів загальної середньої освіти в Україні, наведено в табл. 2.7.

Як можна бачити з табл. 2.7, значна кількість PEST-факторів негативно впливає на діяльність приватних закладів загальної середньої освіти в Україні. Негативний вплив більшості цих факторів спричинений наслідками широкомасштабної агресії Російської Федерації проти України, зокрема: економічна криза, падіння курсу гривні, скорочення доходів населення, міграція за кордон та переміщення населення у межах країни тощо.

Таблиця 2.7 – Аналіз PEST-факторів, що впливають на діяльність приватних закладів загальної середньої освіти в Україні

| Фактори | Вплив на заклад |
|---|---|
| 1. Політико-правові: | |
| -військовий стан у країні; | негативний |
| -зруйнована/пошкоджена інфраструктура закладів освіти; | негативний |
| - карантинні заходи проти Covid-19; | негативний |
| - застарілий зміст навчальних програм; | негативний |
| - створення передумов для інтеграції в | позитивний |

| | |
|---|---|
| європейський освітній простір шляхом синхронізації освітніх політик та практик | |
| 2. Економічні: | |
| -економічна криза в державі; | негативний |
| - зростання інфляції; | негативний |
| - падіння курсу гривні; | негативний |
| - скорочення доходів населення; | негативний |
| - залучення міжнародних коштів для фінансування відбудови та модернізації закладів освіти та дослідницької інфраструктури | позитивний |
| 3. Соціально-культурні: | |
| - падіння рівня народжуваності у країні; | негативний |
| - відтік (міграція за кордон, переміщення у межах країни) населення; | негативний |
| - поява в населення нових освітніх потреб | позитивний |
| 4. Технологічні: | |
| - відсутність у багатьох учасників освітнього процесу доступу до якісного Інтернету, що погіршує доступ до дистанційного навчання; | негативний |
| - дефіцит кваліфікованих педагогічних працівників; | негативний |
| - розвиток гнучких та альтернативних форм та моделей навчання | позитивний |

Приймаючи до уваги результати порівняльного аналізу приватних закладів освіти у Київській області (табл. 2.3) та оцінку рівня задоволення освітніми послугами приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл» (табл.2.4), побудуємо матрицю SWOT (рис. 2.4).

| S – Сильні сторони | W – Слабкі сторони |
|---|---|

| | |
|---|---|
| 1. Нові корпуси комплексу і сучасні класні кімнати.<br>2. Наявність сучасних мультимедійних та комп'ютерних класів.<br>3. Мальовнича прибудинкова територія комплексу, наявність зон відпочинку.<br>4. Сучасна система безпеки та надійні бомбосховища.<br>5. Досвідчені та висококваліфіковані вчителі.<br>6. Застосування широкого спектру сучасних педагогічних технологій.<br>7. Різноманітні форми навчання (очна, дистанційна онлайн, дистанційна).<br>8. Можливість одержання диплома про повну середню освіту міжнародного зразка.<br>9. Білінгвальна система навчання.<br>10. Викладання двох іноземних мов. | 1. Висока вартість навчання у порівнянні з іншими приватними закладами загальної середньої освіти.<br>2. Відсутність інформації про % величину знижок за навчання.<br>3. Невисокий рейтинг ліцею серед приватних закладів освіти.<br>4. Недостатній брендинг освітнього закладу.<br>5. Розмите позиціювання ліцею.<br>6. Недостатньо змістовний та цікавий веб-сайт.<br>7. Відсутність інформації про заклад освіти в Інтернет-ресурсах. |
| О – Ринкові можливості | Т – Ринкові загрози |
| 1. Зростання популярності приватних закладів освіти в Україні.<br>2. Поява у значної частини населення України бажання отримати якісну освіту.<br>3. Розширення міжнародного співробітництва у сфері освіти.<br>4. Розвиток інноваційних форм навчання. | 1. Військові дії на території України.<br>2. Нестабільність державної політики у галузі освіти.<br>3. Несприятлива демографічна ситуація в країні.<br>4. Загострення конкуренції між закладами загальної середньої освіти.<br>5. Падіння платоспроможності населення України.<br>6. Відтік кваліфікованих викладачів. |

Рисунок 2.4 – Матриця SWOT приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл»

Отже, в умовах військового стану в країні та падіння платоспроможності населення з метою підвищення своєї конкурентоспроможності приватному закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл» доцільно проводити гнучку цінову політику, розробивши систему знижок, яка зможе зацікавити батьків учнів. Для підвищення обізнаності про ліцей доцільно приділяти увагу постійному оновленню контенту веб-сайту; сформувати ідентичність бренду ліцею та здійснити чітке позиціювання закладу на ринку освітніх послуг.

# РОЗДІЛ 3
# ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРИВАТНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ «МІЖНАРОДНИЙ ЛІЦЕЙ «МИХАЇЛ»

## 3.1 Брендинг як інструмент формування конкурентних переваг приватного закладу освіти «Міжнародний ліцей «Михаїл»

Роль брендингу для освітнього середовища є надзвичайно важливою, оскільки бренд доводить до споживачів освітніх послуг корисну інформацію і гарантує їм стабільну якість пакету освітніх послуг; створює стійкі, тривалі, довірливі відносини зі споживачами; доводить систему цінностей, традицій, норм освітнього закладу.

В умовах загострення конкуренції на ринку освітніх послуг приватному закладу загальної середньої освіти потрібні унікальні характеристики, які визначатимуть його ідентичність і конкурентні переваги, а також служитимуть важливими чинниками для прийняття рішень батьками щодо обрання навчального закладу. Тому приватному навчальному закладу слід здійснити своє позиціювання, сформувати позитивний імідж та унікальність пропозиції за допомогою створення сильного бренду.

Під час вибору навчального закладу загальної середньої освіти для дитини батьки більше керуються зовнішніми оцінками, рекомендаціями та доступною зовнішньою інформацією про сам заклад. Процес вибору приватного навчального закладу загальної середньої освіти тільки за критерієм привабливості пакету освітніх послуг ускладнений тим, що всі вони пропонують, як правило, типовий набір: базова навчальна програма, поглиблене вивчення іноземних мов, широкий спектр позакласних програм (факультативи, гуртки тощо). Отже, в сучасних умовах керівництву

приватного навчального закладу загальної середньої освіти з метою залучення учнів необхідно займатися розробкою ідентичності бренда навчального закладу та здійснювати його просування.

Згідно моделі ідентичності «колесо бренда» основу візуалізації бренда приватного навчального закладу загальної середньої освіти складають його атрибути – назва, логотип, місце його розташування, оформлення веб-сайту, – які формують перше уявлення про нього серед цільової аудиторії. Силу бренда визначають його переваги: організація та вартість навчання, кадрове забезпечення, матеріально-технічна база, маркетингова діяльність тощо. Місія, історія, традиції навчального закладу в сукупності відображають цінності бренда та унікальні відмінності від конкурентів.

Основними об'єктами брендингу приватного навчального закладу загальної середньої освіти є: освітня послуга, її корпоративні цінності; персонал; керівництво та його випускники [50].

1) Товар – якісні освітні послуги.

Якщо освітні послуги, що пропонує приватний заклад освіти, недостатньо якісні, то подальша діяльність з формування та просування бренда не має сенсу. Якість освітніх послуг має підтверджуватися такими показниками, як висококваліфіковані педагогічні працівники; використання сучасних освітніх методик навчання, співпраця із закордонними закладами, що передбачає можливість одержання диплома про повну середню освіту міжнародного зразка.

2) Персонал.

Усі учасники освітнього процесу мають бути учасниками процесу формування бренда, розділяти цінності освітнього закладу. Сприйняття цінностей залежить від їх розуміння персоналом, і тому потрібно постійно координувати культуру закладу освіти, поведінку педагогічних працівників і персоналу.

3) Керівництво.

Основна роль у формуванні політики брендингу приватного закладу освіти належить керівництву, яке має створювати і передавати ентузіазм усім співробітникам, а також споживачам освітніх послуг.

4) Випускники.

Для формування тривалих відносин між брендом і споживачами освітніх послуг потрібно створити почуття прихильності до нього з боку учнів та батьків. Завдяки цьому незалежно від зовнішніх умов батьки будуть намагатися віддати дитину саме в цей заклад освіти, а випускники після його закінчення стануть інструментом просування бренда навчального закладу, пишаючись тим, що його закінчили і рекомендуючи його своїм друзям і знайомим.

Довіра до бренда з боку споживачів освітніх послуг формується на основі виконання обіцянок закладом освіти. У разі невиконання своїх заяв заклад освіти може втратити цільову аудиторію. На ринку освітніх послуг негативні відгуки про заклад освіти поширюються значно швидше, ніж позитивні, що, в свою чергу, негативно впливає на його імідж і в подальшому може привести до знецінення бренда.

Як зазначалося вище, вибір батьками приватного закладу загальної середньої освіти залежить головним чином від сформованого іміджу бренда, а також пропонованих ним переваг та цінностей для споживачів освітніх послуг. Тому процес формування сильного бренда приватного закладу освіти має включати такі складові (рис.3.1).

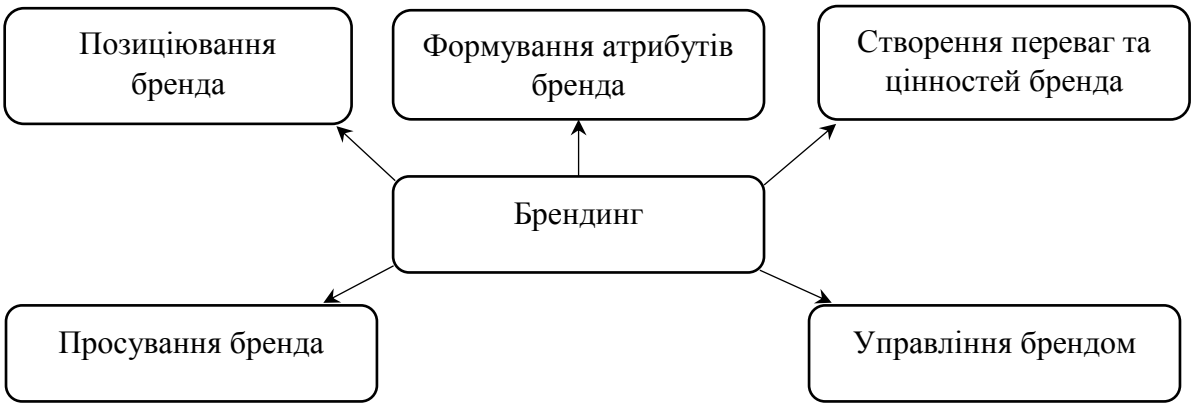



Рисунок 3.1 – Складові процесу формування бренда закладу освіти

Приватний заклад «Міжнародний ліцей «Михаїл» позиціонує себе як заклад освіти, який пропонує освітні послуги повного циклу (від дошкільної освіти до випускних класів) найвищої якості з логічний зв’язком і гнучким переходом між рівнями навчання, що дозволяє дітям продовжувати свій розвиток, спираючись на знання та навички, отримані на попередньому рівні [41]. Ліцей має свої атрибути, зокрема розроблений логотип, слоган, корпоративні кольори, власний веб-сайт; на сторінках сайту чітко визначені переваги та цінності закладу освіти (рис. 3.2).

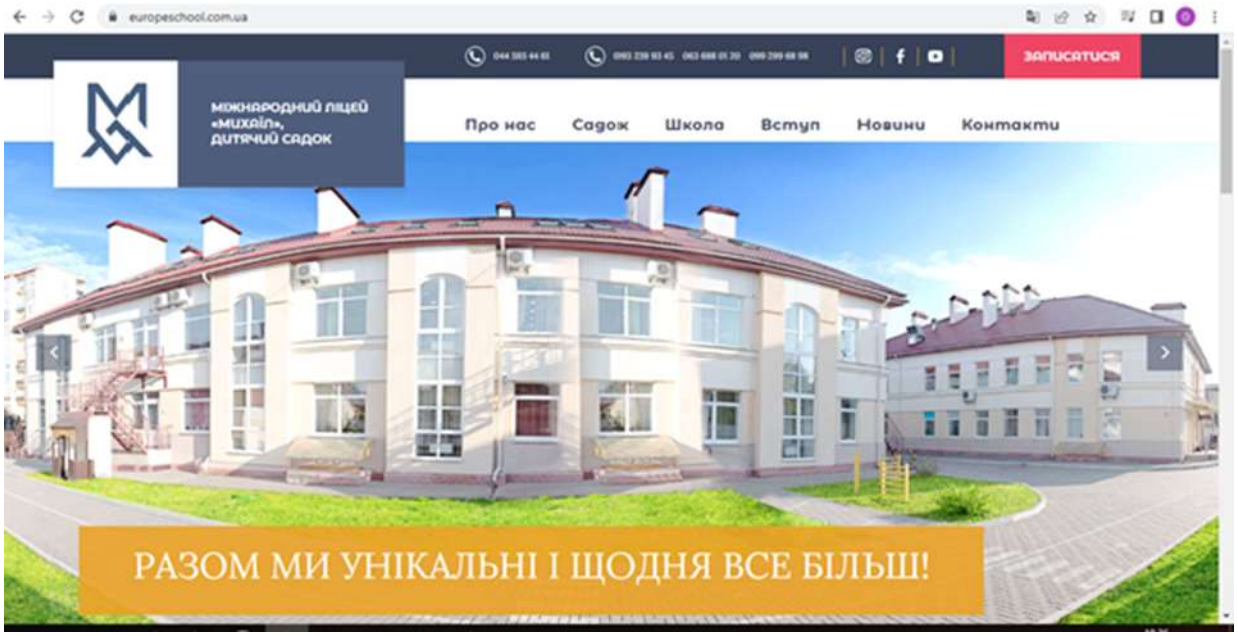



Рисунок 3.2 – Головна сторінка веб-сайту приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл» [41]

Однак як недолік у формуванні іміджу бренда необхідно зазначити слабке використання існуючих методів просування, зокрема обмеженість інформації про заклад в Інтернет-середовищі. Навіть на самому сайті закладу освіти недостатньо інформації, яка могла б зацікавити батьків:

– відсутня інформація про історію ліцею та його традиції, незважаючи на те, що заклад існує 19 років;

– відсутні фото навчальних класів, спортивних майданчиків, їдальні, бомбосховищ тощо, що допомогло б батькам сформувати уявлення про матеріально-технічну базу ліцею;

– відсутні відеозаписи проведення уроків, що могло б переконати батьків у тому, що заклад використовує сучасні методичні підходи до навчання;

– немає відео позакласних заходів, які відбуваються у другій половині дня;

– сторінка сайту «Наші досягнення» є взагалі пустою, і тому складається враження, що в учнів цього навчального закладу взагалі немає ніяких успіхів.

Приймаючи до уваги ці недоліки, можна запропонувати приватному закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл» застосовувати наступні методи просування, які допоможуть створенню позитивного іміджа бренда (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Пропоновані методи просування бренда приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл»

| Методи | Характеристика |
|---|---|
| Інтернет-реклама | - розміщення інформації про ліцей у мережі Інтернет;<br>- розширити присутність складників бренда закладу світи в інформаційному полі цільової аудиторії;<br>- удосконалення сайту ліцею (мета – зробити його більш зручним, з системною пошуковою оптимізацією; наповнити цікавим з точки зору батьків та майбутніх учнів контентом); |
| Виставкова діяльність | - презентація ліцею на виставках освітніх послуг (демонстрація сучасних освітніх методик, проектів тощо); |
| Event-маркетинг | - організація заходів у вигляді подій, спрямованих на поєднання події, місця і атмосфери (тематичні заходи, святкові заходи, дні відкритих дверей, проведення вебінарів, проведення відкритих уроків для широкої аудиторії тощо); |
| Соціальні мережі | - активне просування акаунтів ліцею у соціальних мережах;<br>- постійна підтримка зворотного зв’язку з цільовою аудиторією закладу освіти; |
| Вірусний маркетинг | - створення креативних ідей та розповсюдження їх серед користувачів Інтернет, батьків та учнів ліцею тощо. |

Для оцінки ефективності складових бренда приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл» можна запропонувати систематичне проведення опитування серед батьків учнів. Пропоновані складові бренда для оцінювання наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Складові бренда приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл»

| Складова бренда | Предмет дослідження (джерело інформації) |
|---|---|
| Фірмовий стиль, логотип | Чи є сучасним та оригінальним логотип ліцею;<br>чи відображає фірмовий стиль головні цінності закладу освіту;<br>чи є зрозумілим образ бренда<br>(контент-аналіз сайту ліцею) |
| Місія, історія, традиції ліцею, репутація | Чи є чітко прописаною місія ліцею;<br>чи повно представлена інформація про етапи розвитку ліцею;<br>чи визначені досягнення та здобутки навчального закладу;<br>чи має ліцей власні традиції;<br>чи пишаються учні та батьки тим, що навчаються у ліцеї;<br>чи рекомендують учні та батьки ліцей своїм друзям та знайомим<br>(контент-аналіз сайту ліцею, спостереження) |
| Розміщення ліцею | Чи є зручним, близьким до основних транспортних потоків місце знаходження ліцею<br>(порівняння з іншими приватними закладами освіти) |
| Матеріально-технічна база та інфраструктура ліцею | Чи є оновленим та сучасним інтер'єр та оснащення класних кімнат;<br>чи забезпечений ліцей сучасними засобами навчання;<br>чи є сучасною і надійною система безпеки ліцею<br>(контент-аналіз сайту ліцею, спостереження та порівняння з іншими приватними закладами освіти) |
| Методи та технології навчання | Чи є інноваційними та сучасними методи навчання;<br>чи застосовується широкий спектр сучасних педагогічних технологій<br>(контент-аналіз сайту ліцею, навчальних матеріалів) |
| Педагогічні працівники | Чи є досвідченими та висококваліфікованими вчителі ліцею;<br>чи залучаються до навчального процесу зарубіжні викладачі<br>(контент-аналіз сайту ліцею, порівняння з іншими приватними закладами освіти) |
| Досягнення учнів ліцею | Чи є певні досягнення у науці, мистецтві, спорті учнів ліцею;<br>чи є високим відсоток випускників ліцею, які поступають у вітчизняні та закордонні виші<br>(контент-аналіз сайту ліцею, спостереження, ЗМІ) |

Оцінку кожної складової бренда ліцею можна здійснювати за 5-ти бальною шкалою (1 бал – дуже поганий стан складової бренда, 5 балів – відмінний стан складової бренда).

Коефіцієнт стану складових бренда ліцею можна визначити за формулою (3.1):

$$К_{ci} = \frac{\sum_{j=1}^{n} б_i}{б_{max} \cdot n} \quad (3.1)$$

$К_{ci}$ – коефіцієнт стану *i* складової бренда;

де $б_i$ – бальна оцінка *i* складової бренда кожним з батьків;

*n* – кількість батьків, що приймають участь в оцінюванні бренда;

$б_{max} = 5$ – максимальна бальна оцінка *i* складової бренда.

У залежності від значення коефіцієнтів стану кожної з складових бренда $К_{ci}$ керівництво ліцею може приймати управлінські рішення стосовно формування складових бренду (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Інтерпретація значень коефіцієнтів стану складових бренда ліцею та відповідні управлінські рішення [51]

| Значення коефіцієнтів стану складових бренда | Характеристика стану складової | Управлінське рішення |
|---|---|---|
| $0{,}75 < К_{ci} \leq 1{,}00$ | Дуже добре | Підтримка досягнутого рівня, подальший пошук інноваційних рішень для посилення конкурентних переваг ліцею |
| $0{,}50 < К_{ci} \leq 0{,}75$ | Задовільно | Пошук шляхів покращення стану складової бренда ліцею |
| $0{,}25 < К_{ci} \leq 0{,}50$ | Погано | Суттєве оновлення складової бренда ліцею |
| $0{,}01 < К_{ci} \leq 0{,}25$ | Дуже погано | Повна зміна контенту складової бренда |

Запропонована методика регулярного оцінювання складових бренда батьками учнів допоможе керівництву ліцею приймати управлінські рішення стосовно посилення конкурентних переваг.

Отже, рівень привабливості приватного навчального закладу загальної середньої освіти значною мірою залежить від сформованого іміджу, що втілюється в його бренді. Бренд приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл» має доносити ключові цінності, які створюють стимули для потенційних учнів та їх батьків.

## 3.2 Формування конкурентних переваг приватного закладу освіти «Міжнародний ліцей «Михаїл» шляхом впровадження системи знижок

Для приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл» як спосіб підвищення лояльності з боку батьків учнів можна запропонувати розробку системи знижок за навчання. Так, для сімей, які планують навчати у ліцеї другу дитину, можна запропонувати знижки з вступного внеску та вартості навчання.

Для підтвердження доцільності таких заходів і можливості спрогнозувати, як зміниться приріст кількості учнів у залежності від зміни вартості навчання та розміру вступного внеску, можна використовувати регресійну модель, вихідні дані для якої наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Дані про приріст кількості учнів ліцею у залежності від величини вступного внеску та вартості навчання

| Приріст кількості учнів Q (осіб) | Вступний внесок (грн) | Вартість навчання (грн/місяць) |
|---|---|---|
| 32 | 17 000 | 19 000 |
| 40 | 16 150 (знижка 5%) | 18 050 (знижка 5%) |
| 48 | 16 150 (знижка 5%) | 17 100 (знижка 10%) |
| 42 | 15 300 (знижка 10%) | 18 050 (знижка 5%) |
| 54 | 15 300 (знижка 10%) | 17 100 (знижка 10%) |

Залежність приросту кількості учнів приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл» від величини вступного внеску та вартості навчання будемо шукати у вигляді степеневої функції

$$Q = b_0 V^{b_1} \cdot P^{b_2}, \tag{3.2}$$

де $Q$ – приріст кількості учнів;

$V$ – величина вступного внеску;

$P$ – вартість навчання;

$b_0$ , $b_1$, $b_2$ – шукані параметри.

Логарифмуючи рівність (3.2), отримуємо

$$lnQ = ln\, b_0 + b_1 lnV + b_2 lnP \tag{3.3}$$

або

$$Y = B_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2, \tag{3.4}$$

де $Y=lnQ$, $B_0 = lnb_0$, $X_1 = lnV$, $X_2 = lnP$.

З урахуванням заміни дані для побудови регресійної моделі наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Дані для побудови регресійної моделі

| $Y=lnQ$ | $X_1 = lnV$ | $X_2 = lnP$ |
|---|---|---|
| 3,47 | 9,74 | 9,85 |
| 3,69 | 9,69 | 9,80 |
| 3,87 | 9,69 | 9,75 |
| 3,74 | 9,64 | 9,80 |
| 3,99 | 9,64 | 9,75 |

Для визначення невідомих параметрів $b_0$, $b_1$, $b_2$ рівняння регресії була застосована стандартна функція ЛИНЕЙН програми Excel. Залежність (3.4) набуває вигляду

$$Y= 52{,}4 - 1{,}191 \cdot X_1 - 3{,}791 \cdot X_2, \quad (3.5)$$

Коефіцієнт множинної кореляції $R$=0,991, що підтверджує те, що між ознакою $Y$ та змінними $X_1$ і $X_2$ існує сильний зв'язок.

Враховуючи, що $b_0 = e^{B_0} = e^{52{,}4} = 5{,}715 * 10^{22}$, одержуємо таку залежність приросту кількості учнів приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл» від вартості навчання та суми вступного внеску

$$Q = 5{,}715 * 10^{22} \cdot V^{-1{,}191} \cdot P^{-3{,}791}. \quad (3.6)$$

За допомогою моделі (3.6) можна прогнозувати приріст кількості учнів ліцею, варіюючи величину знижок на вартість навчання та вступний внесок у випадку, якщо батьки віддають також другу дитину в цей заклад освіти.

Прогнозований приріст кількості учнів ліцею при різних комбінаціях знижок на вартість навчання та вступний внесок за умови вступу до ліцею другої дитини в сім'ї, наведений у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Прогнозований приріст кількості учнів приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл» при різних комбінаціях знижок на вартість навчання та вступний внесок

| Приріст кількості учнів Q (осіб) | Вступний внесок $V$ (грн) | Вартість навчання $P$ (грн/місяць) |
|---|---|---|
| 46 | 14 450 (знижка 15%) | 18 050 (знижка 5%) |
| 57 | 14 450 (знижка 15%) | 17 100 (знижка 10%) |
| 50 | 13 600 (знижка 20%) | 18 050 (знижка 5%) |
| 61 | 13 600 (знижка 20%) | 17 100 (знижка 10%) |

Як можна бачити з табл. 3.6, можна очікувати приріст кількості учнів ліцею із збільшенням величини знижок на вступний внесок і вартість навчання. Так, при впровадженні знижки у розмірі 15% на вступний внесок і знижки у розмірі 5% на вартість навчання, приріст кількості учнів прогнозується з 32 осіб (табл. 3.4) до 46, тобто майже на 44%. При збільшенні величини знижки на вступний внесок до 20% приріст кількості учнів може очікуватися на рівні 50 осіб (56%).

Отже, можна бачити, що між приростом кількості нових учнів та вступним внеском і вартістю навчання існує сильний кореляційний зв'язок. В умовах військового стану та економічної кризи в країні навіть заможні українські сім’ї починають звертати увагу на ціни товарів та послуг. Адміністрації ліцею цей факт доцільно враховувати, запроваджуючи гнучку систему знижок на вартість навчання. Так, наприклад, можна запропонувати знижки сім’ям, які планують навчати другу та третю дитину у ліцеї; можна запровадити прозору систему знижок у разі оплати вартості навчання за рік. Привабливі ціни за навчання сприятимуть формуванню конкурентних переваг приватного закладу освіти «Міжнародний ліцей «Михаїл».

# ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведений у кваліфікаційній роботі магістра аналіз конкурентних переваг приватного закладу освіти «Міжнародний ліцей «Михаїл» дозволив зробити такі висновки.

1. Під конкурентними перевагами розуміють наявність в організації унікальних цінностей або сукупності факторів, що дають їй змогу утримувати кращі у порівнянні з іншими конкурентами позиції на ринку. Конкурентні переваги організації повинні формуватися на стратегічному рівні з урахуванням взаємодії всіх функціональних підрозділів.

2. Процес управління конкурентними перевагами організації містить наступні етапи: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; розробка конкурентних переваг на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях; аналіз і оцінка конкурентних переваг; оцінка результатів впровадження конкурентних переваг.

3. Конкурентні переваги закладу освіти розглядаються як система цінностей і можливостей, яка має переваги у порівнянні з конкурентами, що проявляється як підвищенням рівня набутих компетентностей здобувачами освіти, так і ефективним функціонуванням закладу освіти на відповідному ринку освітніх послуг. До основних конкурентних переваг закладу освіти відносять освітню діяльність, фінансове, матеріально-технічне та кадрове забезпечення, а також управлінську та маркетингову діяльність закладу.

4. Приватний заклад освіти «Міжнародний ліцей «Михаїл» пропонує освітні послуги в очній (офлайн) формі, дистанційне навчання онлайн та дистанційне навчання. Ліцей робить акцент на вивченні математики, англійської мови, ІТ-технологій, основ підприємництва та бізнесу. Структура освітніх послуг ліцею включає: дошкільну освіту, початкову школу, середню школу, старшу школу/профільне навчання. Ліцей також пропонує екстернатну форму здобуття загальної середньої освіти, що

передбачає самостійне (прискорене) опанування навчальних предметів певного освітнього рівня та отримання відповідного документа про освіту.

Приватний заклад «Міжнародний ліцей «Михаїл» пропонує учням ексклюзивну онлайн програму навчання, яка дозволяє отримати диплом американської приватної школи Washington Academy, Maine, USA.

5. Приватний заклад «Міжнародний ліцей «Михаїл» має конкурентні переваги у наданні освітніх послуг, зокрема: можливість одержання диплома про повну середню освіту міжнародного зразка; навчання за міжнародними програмами; чотири форми навчання (очна, дистанційна онлайн, дистанційна та екстернатна); обов'язкове вивчення учнями другої іноземної мови – німецької; залучення до процесу навчання викладачів-носіїв мови з США, Великої Британії та Канади. Конкурентною перевагою закладу освіти є матеріально-технічна база: наявність у кожному навчальному корпусі ліцею обладнаних бомбосховищ; сучасні навчальні корпуси з обладнаними навчальним класами, лабораторіями, майстернями; наявність спортивних площадок для спортивних занять та ігор; танцювальна зала, музична студія, танцювальна зала; власна пекарня та затишне кафе. «Міжнародний ліцей «Михаїл» має достатньо інформативний сайт; інформація та реклама ліцею розміщена у соціальних мережах (Instagram, Facebook, Twitter); розроблена система знижок.

6. Результати оцінки за методикою SERVQUAL рівня задоволення освітніми послугами приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл» є достатньо високими, що свідчить про наявність стійких конкурентних переваг у матеріально-технічному, кадровому забезпеченні, управлінській та маркетинговій діяльності цього закладу освіти. Розрив між сприйнятою та очікуваною оцінками для критерію «наявність індивідуальних знижок за навчання» свідчить про те, що керівництву ліцею доцільно зробити більш гнучкою політику надання знижок за навчання в умовах військового стану, враховуючи зміни соціального положення багатьох українських сімей.

7. Приватний заклад «Міжнародний ліцей «Михаїл» має високу інтегральну оцінку конкурентоспроможності. Оцінка конкурентоспроможності виявила, що основним конкурентом для ліцею на ринку освітніх послуг у Київській області є ТОВ «Петропавлівсько-Борщагівський «Міжнародний ліцей «Нова школа наук».

8. Аналіз PEST-факторів, що впливають на діяльність приватних закладів загальної середньої освіти в Україні, і, зокрема, «Міжнародного ліцею «Михаїл», виявив, що значна більшість з них має негативний вплив: економічна криза, падіння курсу гривні, скорочення доходів населення, міграція за кордон та переміщення населення у межах країни тощо – все це спричинено наслідками широкомасштабної агресії Російської Федерації проти України.

9. На основі матриці SWOT приватному закладу освіти «Міжнародний ліцей «Михаїл» було пропоновано з метою підвищення своєї конкурентоспроможності в умовах військового стану в країні та падіння платоспроможності населення проводити гнучку цінову політику, розробивши систему знижок, яка зможе зацікавити батьків учнів; для підвищення обізнаності про ліцей доцільно приділяти увагу постійному оновленню контенту веб-сайту, сформувати ідентичність бренду ліцею та здійснити чітке позиціювання закладу на ринку освітніх послуг.

10. З метою усунення недоліків у формуванні іміджу бренда приватному закладу освіти «Міжнародний ліцей «Михаїл» було пропоновано розміщувати інформацію про ліцей у мережі Інтернет; розширювати присутність складників бренда в інформаційному полі цільової аудиторії; удосконалити сайт ліцею, а саме зробити його більш зручним, з системною пошуковою оптимізацією; наповнити цікавим з точки зору батьків та майбутніх учнів контентом); організовувати заходи у вигляді подій (дні відкритих дверей, проведення вебінарів, проведення відкритих уроків для широкої аудиторії тощо); активно використовувати соціальні мережі та вірусний маркетинг.

11. Оскільки рівень привабливості приватного навчального закладу загальної середньої освіти значною мірою залежить від сформованого іміджу, що втілюється в його бренді, то для оцінки ефективності складових бренда приватному закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл» запропоновано систематично здійснювати опитування серед батьків учнів для визначення коефіцієнту стану складових бренда. Пропонованими складовими бренда для оцінювання можуть бути: фірмовий стиль, логотип; місія, історія, традиції ліцею, репутація; матеріально-технічна база та інфраструктура ліцею; методи та технології навчання; педагогічні працівники та досягнення учнів ліцею.

12. Оскільки між приростом кількості нових учнів та вступним внеском і вартістю навчання існує сильний кореляційний зв'язок, то в умовах військового стану та економічної кризи в Україні адміністрації ліцею доцільно запровадити гнучку систему знижок на вартість навчання. Так, наприклад, можна запропонувати знижки сім’ям, які планують навчати другу та третю дитину у ліцеї; можна запровадити прозору систему знижок у разі оплати вартості навчання за рік. Привабливі ціни за навчання сприятимуть формуванню конкурентних переваг приватного закладу освіти «Міжнародний ліцей «Михаїл».

# ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ


1. Портер М. Конкурента стратегія. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
2. Воронько-Невіднича Т., Афанасьєва А., Сіренко О. Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2020. Випуск 22. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-82 (дата звернення 26.09.2022)
3. Strandskov J. Sources of competitive advantages and business performance. *Journal of Business Economics and Management*. 2006. Vol. VII. No 3. P. 119-129.
4. Mc Gee J. Competitive Advantage. Wiley Encyclopedia of Management. Vol 12. Strategic Management. John Wiley & Sons. 620 p.
5. Халімон Т. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск 24. Частина 1. С. 152-156.
6. Голік В. В. Забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств через формування системи стратегічного управління. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: Міжнар. наук.-практ. конференція. Сімферополь, 2013. С. 26-29.
7. Бондаренко С. М., Лісовський М. Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Випуск 15. Частина 1. С. 42-45.
8. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства : ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 10. С. 427-432.
9. Синиця С., Фурса Т. Впровадження інноваційних методів підвищення міжнародної конкурентоспроможності суб’єктів міжнародного

бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2019. Випуск 20. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-51 (дата звернення 26.09.2022)

10. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

11. Войчак А., Камишніков Р. Конкурентні переваги підприємства : сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50–53.

12. Кирич Н., Юрик Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально- економічні проблеми і держава*. 2021. Випуск 2 (25). С. 334-344.

13. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 7. С. 41–42.

14. Власенко В. В., Порфіренко В. І., Гребельник М. М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск 49. С. 97-103.

15. Жемба А. Й. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. URL : https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/309.pdf. (дата звернення 26.09.2022)

16. Касич А. О., Харькова Ж. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Том 25. № 2. С. 79-85.

17. Цьвок Д. Р., Яворська Н. П. Формування конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Випуск 5 (61). С. 141-147.

18. Гончаров Ю. В., Куппер О. П. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2017. Том 27. № 1. С. 178-181.

19. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. №10. С.74-80.

20. Демиденко В. В., Демиденко С. Л. Аналіз та управління конкурентними перевагами підприємства. Облік, контроль і аналіз в

управлінні підприємницькою діяльністю : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (Черкаси, 14–16 квітня 2010 р.). URL : http://fin.at.ua/publ/32-1-0-675 (дата звернення 26.09.2022)

21. Селезньова Г. О. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №10. С.505-511.

22. Труніна І. М. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємницької діяльності: підходи до створення. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25(II). С. 139-145.

23. Легомінова С. В. Управління конкурентними перевагами підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 4(26). С. 69-76.

24. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського національного економічного університету*. 2010. № 40. С. 68–71.

25. Зінчук Н. А. Аналітичні інструменти стратегічного управління конкурентоспроможністю закладу освіти в сучасних умовах. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск 6 (74). С. 134-139.

26. Зінчук Н. А. Методика дослідження конкурентних переваг закладу фахової передвищої освіти на ринку освітніх послуг. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/64.pdf. (дата звернення 02.10.2022).

27. Рябова З. В. Закономірності та принципи маркетингового управління соціально-педагогічними системами. Післядипломна освіта в Україні. 2017. №1. С. 46-50.

28. Ольшанцева Т. О., Брітченко І. Г. Конкурентні переваги ВНЗ в умовах реформування освіти України. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції.* 2013. Випуск 19. № 3. С. 202-210.

29. Ольшанцева Т. О., Брітченко І. Г. Методи підвищення конкурентоспроможності освітніх послуг вищих навчальних закладів. URL : http://www.confcontact.com/20130214_econ/2_olshantseva.htm. (дата звернення 02.10.2022)

30. Почтовюк А. Б. Розвиток менеджменту вищої школи на сучасному етапі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 1. С. 7-10.

31. Почтовюк А. Б. Якість освіти сучасного вищого навчального закладу: проблеми та перспективи. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. № 1. С. 223-226.

32. Кравченко К. В. Управління конкурентоспроможністю вищого навчального закладу. Науковий вісник Донбасу. 2011. №3. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2011_3_17 (дата звернення 02.10.2022)

33. Єльникова Г. В., Рябова З. В. Моніторинг як ефективний засіб оцінювання якості загальної середньої освіти в навчальному закладі. *Культура народов Причерноморья*. 2007. № 115. Т. 1. С. 35-43.

34. Сергеєва Л. М. Розвиток сфери освітніх послуг в Україні. *Вісник післядипломної освіти*. Серія «Педагогічні науки». 2021. Випуск 16(45). С. 157–172.

35. Сергеєва Л. М. Професійне орієнтування: сучасний погляд та перспективи змін. *Вісник післядипломної освіти*. 2021. Випуск № 17(46). С. 146-160.

36. Жмайлов В. М. Визначення конкурентних переваг вищих навчальних закладів – один із можливих напрямів модернізації освіти. *Вісник СНАУ*. Серія «Економіка та менеджмент». 2010. Випуск 6. С.11-13.

37. Здор О. Як ми формуємо бренд педагога та бренд закладу. *Практика управління закладом освіти*. 2021. №3. URL : https://edirshkoly.expertus.com.ua/877880 (дата звернення 03.10.2022).

38. Червінська І., Карпенко О. Бренд закладу загальної середньої освіти як показник його конкурентоздатності в освітньому просторі регіону. *Молодь і ринок*. 2021. №10 (196). С. 24-28.

39. Алдошина М. В., Стрижак О. О. Особливості брендингу закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг. URL : http://repository.hneu.edu.ua/bitstream (дата звернення 03.10.2022).

40. Яцентюк С. В. Маркетингові стратегії брендингу на ринку освітніх послуг: аспекти конкурентоспроможності ЗВО. *Економічний вісник*. 2019. №2. С. 123-131.

41. Офіційний сайт приватного закладу «Міжнародний ліцей «Михаїл». URL : https://europeschool.com.ua/ (дата звернення 05.10.2022)

42. «Міжнародний ліцей «Михаїл». URL : https://opendatabot.ua/c/26409821 (дата звернення 05.10.2022)

43. У трьох районах Київщини відкрилися нові приватні ліцеї та гімназії. URL : https://kievvlast.com.ua/text/u-troh-rajonah-kiivshhini-vidkrilisya-novi-privatni-litsei-ta-gimnazii (дата звернення 07.10.2022)

44. Офіційний сайт ТОВ «Петропавлівсько-Борщагівський «Міжнародний ліцей «Нова школа наук». URL : https://nsschool.com.ua/ (дата звернення 05.10.2022)

45. Офіційний сайт ТОВ «Крюківщинський ліцей «Ідея». URL : https://www.schoolidea.com.ua (дата звернення 05.10.2022)

46. Сайт ТОВ «Ірпінська приватна гімназія «Малина Кампус». URL : https://www.irpinkids.com/publ/zanjatija_i_kluby/shkola/serednja_shkola_malina_campus/8-1-0-824 (дата звернення 05.10.2022)

47. Головань О. О., Олійник О. М., Маркова С. В. Application of modern methods of service quality assessment for diagnostics of higher education institution corporate culture. *Management and entrepreneurship: trends of development.* 2021. № 1(15). С. 65-79.

48. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : https://ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 11.10.2022)

49. Глущенко К. Як вибрати приватну школу для дитини. URL : https://buki.com.ua/news/pryvatni-shkoly-v-ukraine/ (дата звернення 11.10.2022)

50. Сорока О. В., Кривцова М. С. Бренд закладу вищої освіти – основа конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 19. Частина 3. С. 65-70.

51. Янчева Л. М., Жегус О. В., Михайлова М. В. Брендинг як інструмент формування привабливості закладу вищої освіти в умовах сучасних викликів. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 358-366.