Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Кафедра менеджменту та адміністрування

УДК 339.13

Ковальова Олена Сергіївна
(прізвище, ім’я по батькові)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження конкурентоспроможності школи ораторського мистецтва на засадах цифровізації

(назва роботи)

Менеджмент

(назва освітньої програми)

073 – менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня Ковальова О.С
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник PhD Савчук Світлана Віталіївна
(підпис, прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри_____

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут Економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту та адміністрування
Спеціальність 073-Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри ___Ірина Кінаш
«___»_____202__р

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Ковальовій Олені Сергіївній
1. Тема роботи: Дослідження конкурентоспроможності школи ораторського мистецтва на засадах цифровізації
2. Керівник роботи Савчук Світлана Віталіївна, PhD
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 29.04.2025 р., № 265

3. Строк подання студентом роботи 18.06.2025
4. Вихідні дані до роботи: *звітні дані з підприємства, бухгалтерська звітність, фінансові документи, статут .*
5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки(перелік питань, що їх належить розробити)
Розділ 1 Теоритичні основи зміцнення конкурентоспроможності на засадах цифровізації
Розділ 2 Дослідження конкурентоспроможності школи ораторського мистецтва YouSpeak
Розділ 3 Рекомендації щодо зміцнення конкурентоспроможності на засадах цифровізації
6. Перелік графічного матеріалу(з точним зазначенням обов'язкових креслень) : фактори конкурентоспроможності підприємства, організаційна структура школи ораторського мистецтва «YouSpeak», фінансова звітність школи ораторського мистецтва «YouSpeak», структура персоналу школи «YouSpeak», PEST-аналіз школи ораторського мистецтва YouSpeak, SWOT-матриця школи ораторського мистецтва YouSpeak, матриця МакКінсі для підприємств «YouSpeak», «Ambidexter» та «Publicseaking» на 2025 рік

Календарний план

№	Назва етапів бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	13.06.2025	виконано
2	Розділ 1 Теоритичні основи зміцнення конкурентоспроможності на засадах цифровізації	04.06.2025	виконано
3	Розділ 2 Дослідження конкурентоспроможності школи ораторського мистецтва YouSpeak	09.06.2025	виконано
4	Розділ 3 Рекомендації щодо зміцнення конкурентоспроможності на засадах цифровізації	12.06.2025	виконано
5	Висновки	13.06.2025	виконано

Студент **Олена КОВАЛЬОВА**

Керівник роботи **Світлана САВЧУК**

Анотація

Темою бакалаврської роботи є “Дослідження конкурентоспроможності школи ораторського мистецтва на засадах цифровізації”.

Розглянуто загальну характеристику підприємства школи ораторського мистецтва “YouSpeak” та середовища його функціонування. Проведено дослідження оцінки конкурентоспроможності школи ораторського мистецтва за останні три роки на основі використання фактичних динаміки доходів, структури клієнтської бази, завантаженості навчальних програм, а також детального аналізу конкурентного середовища: кількісного та якісного складу конкурентів, їхніх маркетингових стратегій, рівня цін, позиціонування та використання цифрових каналів просування. За допомогою використання методів аналізу PEST-аналізу, SWOT-аналізу, аналіз McKinsey, конкурентного аналізу, економічної оцінки інвестиційних проєктів (ROI, NPV, PI, термін окупності) та інших, зроблено висновок про те, що досліджувана проблема недостатнього рівня цифровізації та обмеженої присутності на нових ринках характеризується наступними тенденціями: зростанням попиту на онлайн-освіту, посиленням конкуренції, збільшенням ролі цифрових каналів просування, зміною поведінки споживача. На основі використання методу прийняття управлінських рішень економічного обґрунтування заходів та порівняльного аналізу інвестиційної привабливості виявлені резерви цифрової трансформації, розвитку персоналу, міжнародної співпраці та оновлення продуктового портфеля, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності.

За результатами дослідження розроблено заходи: цифровізація, підвищення кваліфікації персоналу, вихід на міжнародні ринки та оновлення продуктового портфеля, які покращують результати діяльності підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, цифровізація, кваліфікація, онлайн-освіта, привабливість ринку, бізнес-стратегії, маркетинг, інновації, автоматизація, освітні послуги

Annotations

The topic of the bachelor's thesis is “Research on the Competitiveness of a Public Speaking School Based on Digitalization.”
The general characteristics of the public speaking school “YouSpeak” and its operational environment are examined. A study was conducted to assess the competitiveness of the public speaking school over the past three years based on actual data on income dynamics, client base structure, course occupancy rates, as well as a detailed analysis of the competitive environment: the quantitative and qualitative composition of competitors, their marketing strategies, pricing levels, market positioning, and use of digital promotion channels.
Using analytical methods such as PEST analysis, SWOT analysis, McKinsey analysis, competitive analysis, and economic evaluation of investment projects (ROI, NPV, PI, payback period), it was concluded that the studied problem of insufficient digitalization and limited market expansion is characterized by the following trends: growing demand for online education, increasing competition, rising importance of digital promotion channels, and changing consumer behavior.
Based on the application of decision-making methods, economic justification of strategic initiatives, and comparative analysis of investment attractiveness, reserves of digital transformation, staff development, international cooperation, and product portfolio renewal were identified. These measures contribute to enhancing the competitiveness of the “YouSpeak” public speaking school by strengthening its market position, improving the quality of educational services, increasing attractiveness to new clients, and building sustainable competitive advantages.
As a result of the research, a set of measures was developed: digitalization, staff qualification improvement, entry into international markets, and product portfolio renewal, which enhance the company’s performance.

Keywords: competitiveness, digitalization, qualification, online education, market attractiveness, business strategies, marketing, innovation, automation, educational services.

ЗМІСТ

ВСТУП.....7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....8

1.1 Сутність конкурентоспроможності та її значення для розвитку підприємства 9

1.2 Цифровізація як ключовий фактор зміцнення конкурентоспроможності підприємства.....13

1.3 Методи та підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства 19

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ШКОЛИ ОРАТОРСЬКОГО МИСТЕЦТВА YOUSPEAK.....24

2.1 Загальна характеристика діяльності та дослідження конкурентних переваг школи ораторського мистецтва.....24

2.2 Аналіз зовнішнього середовища функціонування школи ораторського мистецтва.....33

2.3 Оцінка конкурентоспроможності школи ораторського мистецтва YouSpeak 44

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....50

3.1 Пріоритетні напрями розвитку конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації.....50

3.2 Прийняття рішення щодо вибору заходів вдосконалення конкурентоспроможності школи ораторського мистецтва 54

3.3 Оцінка економічної доцільності запропонованих рішень 58

ВИСНОВОК.....65

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....68

ДОДАТКИ 73

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку ринкової економіки та посилення глобалізаційних процесів питання конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Інтенсифікація конкуренції на всіх рівнях економічної системи вимагає від суб'єктів господарювання постійного пошуку нових методів та інструментів підвищення власної конкурентоспроможності для забезпечення сталого розвитку та ефективної діяльності на ринку. Особливої значущості питання конкурентоспроможності набуває для підприємств сфери освітніх послуг, яка характеризується стрімким розвитком та трансформацією під впливом цифровізації. Ринок освітніх послуг в Україні, зокрема сегмент додаткової освіти та розвитку особистісних навичок, демонструє високу динаміку розвитку та загострення конкурентної боротьби. В умовах цифровізації здатність освітніх закладів формувати стійкі конкурентні переваги визначає їх можливості для довгострокового функціонування та розвитку.

Школа ораторського мистецтва YouSpeak є представником сфери додаткової освіти, що спеціалізується на розвитку комунікативних навичок, ораторської майстерності та навичок публічних виступів. В умовах зростаючого попиту на soft skills та підвищення значущості ефективної комунікації у професійному та особистому житті

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю розробки ефективних підходів до оцінки та підвищення конкурентоспроможності школи ораторського мистецтва в умовах стрімкої цифровізації та динамічного розвитку ринку освітніх послуг. Комплексна оцінка конкурентоспроможності з урахуванням цифрових змін дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності школи, визначити її місце на ринку, а також сформулювати рекомендації, адаптовані до сучасних ринкових умов та інноваційних тенденцій у сфері освіти.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному застосуванні методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності школи ораторського мистецтва YouSpeak та розробці рекомендацій щодо її підвищення.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати такі **завдання:**

1 Розкрити зміст поняття конкурентоспроможності підприємства та визначити її роль у розвитку суб'єктів господарювання

2 Дослідити взаємозв'язок між процесами цифровізації та рівнем конкурентоспроможності підприємства, визначивши основні напрями впливу цифрових трансформацій на конкурентні переваги;

3 Систематизувати існуючі підходи та методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства

4 Здійснити комплексний аналіз діяльності школи ораторського мистецтва YouSpeak з урахуванням особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища її функціонування;

5 Провести оцінювання конкурентоспроможності досліджуваного суб'єкта господарювання

6 Розробити практичні рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності школи ораторського мистецтва YouSpeak та здійснити економічне обґрунтування їх доцільності.

Об'єктом дослідження є діяльність школи ораторського мистецтва YouSpeak.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти оцінки та підвищення конкурентоспроможності школи ораторського мистецтва YouSpeak.

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 77 сторінок

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1 Сутність конкурентоспроможності та її значення для розвитку підприємства

Конкурентоспроможність є комплексною характеристикою підприємства, що відображає його здатність ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища. В сучасній економічній науці існує значна кількість підходів до трактування цього поняття, що пояснюється його багатоаспектністю та різноманітністю факторів, які впливають на конкурентну позицію суб'єкта господарювання.

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексне системне поняття, яке уособлює в собі конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю усіх визначальних параметрів, що сприяють закріпленню позицій підприємства, вигідніших в порівнянні з конкурентами, на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування [1].

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність виробляти і реалізовувати продукцію, яка за своїми характеристиками відповідає вимогам ринку та забезпечує стабільне положення на ньому [2].

Узагальнюючи різні підходи, можна визначити конкурентоспроможність підприємства як його інтегральну характеристику, що відображає здатність в процесі своєї діяльності створювати та реалізовувати конкурентні переваги, які забезпечують йому стійкі позиції на ринку порівняно з конкурентами в умовах динамічного ринкового середовища.

У результаті вивчення різноманітних наукових праць визначено, що основними умовами формування і забезпечення конкурентоспроможності підприємства є внутрішні та зовнішні фактори. Зазначено, що фактори конкурентоспроможності підприємства діють системно, що підсилює наслідки

впливу кожного окремого фактору [3]. Розглянемо кожний фактор детальніше у наведеному рисунку 1.1:



Рисунок 1.1 – Фактори конкурентоспроможності підприємства

Джерело – створено автором на основі [1]

Конкурентоспроможність підприємства найчастіше пов'язують із такими властивостями, як:

– здатність випускати конкурентоспроможну продукцію, послуги;

– здатність до продуктивного та ефективного функціонування;

– здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж це роблять основні конкуренти [1].

Досягнення конкурентоспроможності базується на формуванні та розвитку конкурентних переваг – унікальних характеристик підприємства, його продукції чи послуг, які створюють певну перевагу над прямими конкурентами. Конкурентні переваги можуть мати різну природу: цінові (нижча ціна), якісні (вища якість), інноваційні (унікальні технології, методики), іміджеві (сильний бренд, репутація), організаційні (ефективність бізнес-процесів) тощо. Рівень

конкурентоспроможності підприємства визначається його здатністю адаптуватися до мінливих умов ринкового середовища, передбачати ринкові тенденції та своєчасно реагувати на них. Важливим аспектом є не лише досягнення певного рівня конкурентоспроможності, але й забезпечення її стійкості в довгостроковій перспективі, що потребує системного підходу до управління конкурентоспроможністю на всіх рівнях діяльності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як багаторівневе поняття, що поєднує досвід попередніх періодів, поточну ефективність та орієнтацію на стратегічний розвиток. Це інтегральна характеристика, яка відображає спроможність організації забезпечувати стійкі позиції на ринку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

На першому рівні конкурентоспроможність формується під впливом здобутого підприємством досвіду. Йдеться про напрацьовані управлінські підходи, сформовану корпоративну культуру, кваліфікований персонал та інші нематеріальні активи, які забезпечують стабільність функціонування. Другий рівень охоплює фактичну здатність підприємства до ефективного використання ресурсів у конкурентному середовищі. Це стосується поточного стану організації: наскільки вона здатна оперативно реагувати на ринкові зміни, використовувати наявні резерви, адаптувати бізнес-процеси відповідно до сучасних викликів. Третій рівень зосереджений на стратегічному розвитку, що передбачає впровадження інновацій, модернізацію технологій, розширення ринків збуту та підвищення ціннісної пропозиції для споживача. Саме вміння підприємства проактивно діяти у напрямі змін і оновлення визначає його довгострокову конкурентоспроможність.

У цілому, конкурентоспроможність підприємства охоплює як елементи стійкості, що дозволяють зберігати поточні позиції, так і динамічні характеристики, пов’язані з розвитком і адаптацією до нових умов. У сучасних ринкових реаліях це є ключовим чинником виживання та успішного функціонування підприємства.

Значимість конкурентоспроможності в розвитку компанії демонструється кількома аспектами. По-перше, конкурентоспроможність є показником ефективності підприємства, вона визначається ступенем реалізації його потенціалу та ефективністю прийнятих ним управлінських рішень. Крім того, він служить каталізатором зростання, заохочуючи компанію постійно вдосконалюватися, шукати нові можливості та інноваційні рішення. По-третє, конкурентоспроможність має вирішальне значення для тривалого виживання та успішної роботи компанії на ринку, це досягається забезпеченням її фінансової стабільності та економічної безпеки. В умовах сучасної економіки конкурентоспроможність підприємства все більше залежить від його здатності до інновацій, швидкої адаптації до змін, клієнтоорієнтованості та ефективного використання інтелектуального капіталу.

Особливого значення набуває впровадження сучасних інформаційних технологій, цифровізація бізнес-процесів та формування унікальної ціннісної пропозиції для споживачів. Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає систематичну, планомірну та цілеспрямовану діяльність. Цей процес включає визначення конкурентної позиції підприємства, оцінку його сильних і слабких сторін, виявлення конкурентних переваг, розробку стратегії конкурентної поведінки та конкретних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності.

Критеріями ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства є: конкурентна позиція на ринку (ринкова частка, темпи її зростання), рівень задоволеності споживачів (лояльність, повторні звернення), фінансові результати діяльності (прибутковість, рентабельність), ефективність використання ресурсів, інноваційна активність, адаптивність до змін ринкового середовища [3].

Конкурентоспроможність компанії має вирішальне значення для її ефективності на ринку та досягнення стратегічних цілей. Сучасна економіка характеризується ринком, який є дуже динамічним, має різноманітні споживчі потреби та постійно розвивається, що призводить до того, що компанії мають

конкурентну перевагу у своїй галузі. Це набір ресурсів, можливостей і переваг, які дозволяють підприємству створювати унікальні пропозиції для споживачів, які будуть протистояти впливу конкурентів і мати довгострокову стабільність на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність підприємства краще забезпечувати пропозицію товарів або послуг, порівняно з конкурентами, за рахунок надання товарам або послуг диференційованих властивостей за дотримання стандартів якості [7]. .

Таким чином, конкурентоспроможність є ключовою характеристикою сучасного підприємства, що визначає його здатність не лише виживати в умовах конкурентного ринку, але й успішно розвиватися, досягаючи стратегічних цілей. Комплексний підхід до формування та підвищення конкурентоспроможності створює основу для сталого розвитку підприємства та зміцнення його ринкових позицій в умовах динамічного бізнес-середовища.

1.2 Цифровізація як ключовий фактор зміцнення конкурентоспроможності підприємства

У добу стрімкого розвитку технологій цифровізація стала одним із головних рушіїв трансформації бізнес-процесів. Її вплив на конкурентоспроможність підприємств зростає з кожним роком, адже сучасне підприємство більше не може залишатися ефективним без цифрових інструментів управління, аналітики та взаємодії з ринком. Уміння інтегрувати цифрові рішення в усі сфери діяльності підприємства перетворюється на необхідну умову його успішності.

Цифровізація - це процес, який включає в себе використання електронних та цифрових пристроїв, засобів та систем для покращення комунікації і взаємодії між фізичним і віртуальним світом, створюючи таким чином простір для вільної обміну інформацією в Інтернеті [7]. Цифрові технології дозволяють автоматизувати процеси, зменшуючи час, необхідний для виконання завдань. Це

допомогає підвищити ефективність роботи, зменшити витрати на робочу силу та збільшити прибуток. Автоматизація процесів виробництва, зменшує час виробництва та робить його більш ефективними, а отже підвищує загальну продуктивність. Цифровізація бізнес-процесів дозволяє підприємствам стати більш гнучкими, конкурентоспроможними та адаптованими до швидко змінного бізнес-середовища [9] .

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації дедалі більше підприємств визнають, що впровадження цифрових технологій є не лише актуальною тенденцією, а й критично важливим чинником для збереження та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Цифровізація охоплює широкий спектр змін у функціонуванні підприємства — від автоматизації виробничих процесів до застосування аналітичних інструментів для прийняття стратегічних рішень. Підприємства можуть створювати інноваційні продукти, виходити на нові ринки, використовувати цифрові екосистеми, платформи, маркетплейси для масштабування діяльності. Завдяки цьому формується новий тип конкурентної переваги — технологічна гнучкість, здатність до інновацій та швидкої адаптації до змін.

Конкурентоспроможність підприємства є основним чинником його розвитку в сучасних умовах, що вимагає постійного вдосконалення та інноваційного підходу [4]. Конкуренція спричиняє зростання цифрових технологій, що робить їх основними інструментами у боротьбі за клієнта – не лише як медійний канал, як основний засіб взаємодії з клієнтом через сервіси та додатки.

Аналіз визначень конкуренції дає змогу зробити висновок, що всі вони враховують такі її якості, як динамічність, примусовість, єдність конкурентних і монополістичних засад, зв’язок з інноваційними процесами [8].

Одним із головних факторів економічного та соціального розвитку підприємства, а, отже, забезпечення його конкурентоспроможності є впровадження та використання інноваційних технологій.

Формування конкурентоспроможності підприємства в умовах інформаційної економіки вимагає впровадження інноваційних технологій та адаптації до цифрових трансформацій [5]. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища підприємств, незалежно від галузі та сфери діяльності, кожен змушений постійно розвивати конкурентні стратегії використовуючи інноваційні технології та автоматизовані рішення. Цифровізація бізнесу стає неминучим трендом ,а ігнорування цього є ознакою відсталості та нетрадиційності. Цифровізація підприємства відбувається в умовах багатьох прогнозів технології та бізнес-процеси, на яких будуються організації, будуть змінюватися. Це не лише впровадження певних технологій і редизайн процесів, а й зміна організаційної культури та зміна менталітету команди. Потреба залучати дефіцитних, високоякісних талантів змушує компанії переглянути своє ставлення, відбір та управління талантами.

У сучасну цифрову епоху характер конкуренції зазнав суттєвих змін. Якщо раніше вона переважно відбувалась у межах окремих галузей, де компанії змагались із безпосередніми конкурентами, то сьогодні, під впливом цифрової трансформації, ці межі стали розмитими. Однією з ключових переваг цифрових змін є можливість підприємств зосередитись на власних сильних сторонах. Автоматизовані технології та алгоритми здатні ефективно виконувати стандартні процеси, що дає змогу працівникам спрямувати свої зусилля на розвиток креативного мислення, аналітики та здатності прогнозувати нові можливості. У результаті організації отримують змогу оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, удосконалювати внутрішню комунікацію та посилювати командну взаємодію. Розглянемо вплив цифровізації на ключові чинники для зміцнення конкурентоспроможності підприємства на рисунку 1.2:



Рисунок 1.2 – Вплив цифровізації на ключові чинники конкурентоспроможності

Складові глобальної конкурентоспроможності, рівень їх розвитку формують зовнішні конкурентні переваги на рівні національних економік, використання яких, створюють можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства на усіх видах ринків. Конкурентоспроможність, як комплексне поняття, невід'ємно пов'язана з усіма сферами діяльності підприємства: технологічною, ринковою, маркетинговою, інноваційною, організаційно-управлінською, кадровою, що зумовлює можливість застосування широкого кола інструментів, що в підсумку веде до зміцнення конкурентних позицій. Розглянемо цей зв'язок більш детально у таблиці 1.1:

Таблиця 1.1 – Зв’язок між інструментами цифровізації та очікуваним впливом на конкурентоспроможність

Сфера діяльності підприємства	**Інструменти цифровізації**	**Очікуваний вплив на конкурентоспроможність**
Технологічна	Використання штучного інтелекту (AI) для аналізу даних і автоматизації процесів, роботизація виробництва, 3D-друк для швидкого прототипування, впровадження доповненої та віртуальної реальності (AR/VR) у виробництві та навчанні персоналу.	Підвищення якості продукції, зниження витрат на виробництво, пришвидшення інноваційного розвитку та завоювання технологічних переваг.
Ринкова	CRM-системи (Salesforce, Oracle) для управління взаємодією з клієнтами, e-commerce платформи (Shopify, BigCommerce, Wix, Magento) для автоматизації онлайн-продажів, системи аналітики ринку для прогнозування попиту та поведінки клієнтів.	Оптимізація роботи з клієнтами, скорочення операційних витрат, підвищення швидкості реагування на ринкові зміни.
Маркетингова	Цифрові маркетингові інструменти: платформи пошукової оптимізації (Google Search Central), ринкової аналітики (Google Analytics, Tableau), автоматизовані сервіси для управління рекламними кампаніями (HubSpot, Hootsuite), інструменти таргетованої реклами (Google Ads, Facebook Ads, Search Ads 360).	Розширення ринку збуту, створення впізнаваного бренду, підвищення ефективності рекламних кампаній та зниження витрат на маркетинг.
Інноваційна	Відкриті інновації через цифрові хаби, платформи для залучення інвестицій у стартапи (Kickstarter, IndieGoGo), системи краудфандингу та краудсорсингу, участь у спільних інноваційних проєктах та розробці продуктів на основі відкритих даних.	Прискорення розробки інновацій, залучення зовнішніх ідей та фінансування, скорочення витрат на власні R&D-відділи.
Організаційно-управлінська	Інструменти для організації роботи та внутрішніх комунікацій: корпоративні платформи (Google Workspace, Microsoft Teams, Slack), системи управління проєктами (Trello, Asana, Monday.com), електронний документообіг та автоматизація бюрократичних процесів («Вчасно», «Документ.Онлайн»).	Оптимізація внутрішніх процесів, зменшення часу на управлінські задачі, покращення комунікації між відділами та підвищення продуктивності персоналу.
Кадрова	Онлайн-платформи для навчання та підвищення кваліфікації персоналу (Coursera, Udemy, Prometheus, Дія.ОСВІТА), корпоративні LMS-системи (Moodle, TalentLMS), віртуальні тренінги на основі VR/AR.	Підвищення кваліфікації працівників, розвиток цифрових навичок, адаптація персоналу до сучасних технологій.

Застосування цифрових інструментів та платформ в таких сферах діяльності підприємства, як технологічна, ринкова, маркетингова, інноваційна, організаційно-управлінська, кадрова, створюють вагомі переваги для підвищення конкурентоспроможності [15].

Сучасні програмні рішення дозволяють автоматизувати бізнес-процеси, звільнити співробітників від щоденних завдань і значно підвищити продуктивність праці. Хмарна технологія робить можливою співпрацю над проектами, включаючи поточну віддалену модель. Рішення, що обробляють мобільний трафік, який вже перевищує зі стаціонарних пристроїв, дозволяють охопити клієнтів, які активно користуються смартфонами та планшетами. У сучасних умовах організації поступово впроваджують нові технології в свою екосистему, щоб зміцнити свої конкурентні позиції, тобто:

- отримати досвід застосування «розумних» технологій на практиці
- визначити напрямок і масштаби трансформації діяльності;
- оцінити можливість втрат через погіршення ділової репутації.

Як наслідок, забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності в сучасних умовах потребує участі в активних процесах цифровізації, що у поєднанні з реалізацією діяльності породжує низку факторів, що суттєво впливають на конкурентоспроможність. Створення нових способів адресації конкурентоспроможності, цифровізація в глобалізованому світі спричиняє зростання конкуренції на новий рівень із більш складними умовами. Однак, поряд із останніми труднощами, цифровізація дає значні переваги, які дозволяють компанії утримувати свої позиції на ринку, досліджувати нові ринки та збільшувати свій конкурентний потенціал у всіх сферах діяльності. Цифровізація розглядається як стратегічний процес фундаментальних змін у бізнесі, який передбачає впровадження сучасних цифрових технологій, зміну бізнес-моделей, корпоративної культури та управління [11].

Таким чином, цифровізація є не лише інструментом модернізації підприємства, а й важливим стратегічним ресурсом, який визначає рівень його конкурентоспроможності. У сучасних умовах саме ті компанії, що активно

впроваджують цифрові технології та інтегрують їх у свою бізнес-модель, отримують реальну можливість досягти сталого зростання, зміцнити свої ринкові позиції та забезпечити довготривалу ефективність.

1.3 Методи та підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання рівня конкурентоспроможності є ключовим інструментом для аналізу результативності господарської, фінансової та виробничої діяльності підприємства. Вона дозволяє виявити ринкові позиції, сильні й слабкі сторони організації, а також визначити перспективні напрями розвитку та сформувати стабільні конкурентні переваги. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства. Крім того, встановлення рівня конкурентоспроможності слугує основою для стратегічного планування, створення механізмів підтримки конкурентних позицій та розробки подальших дій щодо зміцнення ринкових позицій, що підтверджує важливість проведення такої оцінки.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на системному підході, що враховує взаємозв’язок між ресурсним потенціалом, ринковими можливостями та стратегічними цілями організації [26].

Оцінювання є важливою складовою стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє виявити рівень його ефективності на ринку, а також визначити напрями подальшого розвитку.

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані методи [13]. У сучасній економічній науці сформовано низку підходів і методів до оцінювання конкурентоспроможності:

Таблиця 1.2 – Методи та підходи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група	Характеристика	Приклади
Матричні	Ці методи передбачають обчислення узагальненого кількісного показника для оцінки розвитку окремого підприємства або визначення його ринкової позиції за конкретними критеріями. Використання матричних підходів дозволяє проаналізувати окремі напрями діяльності підприємства та оцінити їхню ефективність.	Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ) Матриця McKinsey Матриця І. Ансоффа Матриця конкурентних стратегій М. Портера Модель ADL Матриця Томпсона – Стрікленда SWOT-аналіз STEP-аналіз SPACE-аналіз
Графічні	Основною особливістю цих методів є зручна візуалізація результатів аналізу у формі графіків, схем, діаграм або інших наочних зображень, що дає змогу чітко відобразити логіку функціонування підприємства в контексті його зовнішнього середовища.	Графіки аналітичні, ілюстративні, порівнянь (крива досвіду, функції бажаності та ін). Діаграми, картограми, картодіаграми (радар конкурентоспроможності, карта стратегічних груп тощо). Моделі розвитку (теорії життєвого циклу)
Індексні	Такі методики дають змогу охарактеризувати динаміку розвитку підприємства в часовому та просторовому аспектах або шляхом порівняння з еталонною моделлю. Оцінювання здійснюється на основі показників, які відображають функціональні зв'язки між елементами системи та дозволяють сформувати цілісну картину результатів діяльності підприємства та його ринкових позицій.	Методи, що ґрунтуються на: оцінці конкурентоспроможності продукції, визначенні сили реактивної позиції, застосуванні теорій ефективної конкуренції, рівноваги фірми та галузі Метод інтегральної оцінки
Аналітичні	Ці підходи базуються на здійсненні аналітичних обчислень, які виконуються на основі наданих вхідних даних. Залежно від обраної методики, обчислення можуть бути як елементарними (наприклад, прості середні значення), так і досить складними, з використанням поглиблених математичних інструментів.	Метод балів Метод різниць Метод рангів Методи експертної оцінки Системи диференційних рівнянь Індекс Херфіндаля-Хіршмана Модель з ідеальною точкою
Комплексні	Методи орієнтовані на глибоке дослідження всіх ключових параметрів діяльності підприємства. Вони базуються на систематизації та аналізі показників, що характеризують різні аспекти функціонування — виробництво, фінанси, інноваційну активність, кадрову політику, маркетинг тощо.	Таксономічний метод Метод радара Метод, що базується на врахуванні сукупної дії детермінантів «національного ромба» та стратегічного потенціалу підприємства Метод бенчмаркінгу

Джерело – розроблено автором на основі [13]

Далі розпишемо методи та підходи розписані саме для актуальності нашої теми та підприємства.

Аналіз наукових досліджень дозволяє виділити кілька груп методів оцінки конкурентоспроможності. Першу групу складають методи, що базуються на аналізі конкурентних переваг, зокрема модель п'яти сил конкуренції Портера є найбільш розповсюдженим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення привабливості галузі [23].

Застосування цієї моделі передбачає аналіз таких аспектів як бар'єри входу на ринок, можливості заміщення традиційних альтернатив, вплив ключових партнерів, вимоги та очікування споживачів, а також інтенсивність конкуренції у галузі. Другу групу становлять матричні методи, серед яких найбільш поширеними є матриця BCG, матриця McKinsey, матриця конкурентних стратегій М. Портера, SWOT-аналіз.

Матричні методи використовують при діагностиці становища даного підприємства на ринку відносно його конкурентів та при діагностиці асортиментної структури продукції підприємства відносно ситуації на ринку [14].

Для закладів неформальної освіти ці методи адаптуються з урахуванням специфіки їх діяльності. Наприклад, у матриці BCG освітні програми можуть аналізуватися за показниками ринкової частки та темпів зростання попиту на них, що дозволяє виділити «зірок», «дійних корів», «важких дітей» та «собак» у портфелі освітніх продуктів закладу. SWOT-аналіз дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони освітнього закладу, можливості та загрози зовнішнього середовища для формування стратегічних напрямів розвитку.

Третя група включає методи, що ґрунтуються на оцінці конкурентоспроможності. Відповідно до цього підходу, конкурентоспроможність закладу неформальної освіти визначається конкурентоспроможністю його програм та послуг. Оцінка здійснюється за такими параметрами як якість освітніх послуг, їх вартість, унікальність,

доступність, інноваційність, практична спрямованість, відповідність вимогам ринку праці тощо. Цей підхід передбачає порівняння послуг досліджуваного закладу з аналогічними послугами конкурентів та визначення їх конкурентних переваг [24].

Четверта група охоплює комплексні методи, що базуються на інтегральній оцінці конкурентоспроможності. Ці методи передбачають визначення системи показників, які характеризують різні аспекти діяльності освітнього закладу, їх вагових коефіцієнтів та розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності. Для закладів неформальної освіти така система показників зазвичай включає: якість освітніх послуг, кваліфікацію викладацького складу, матеріально-технічну базу, інноваційність освітніх технологій, ефективність маркетингової діяльності, імідж закладу, фінансову стійкість тощо. Особливе місце у системі оцінки конкурентоспроможності займають рейтингові методи, які набули значного поширення в цій галузі. Рейтинги базуються на порівнянні за певним набором критеріїв та ранжуванні їх відповідно до отриманих результатів. Найбільш поширеними є рейтинги, що базуються на оцінці якості освітніх послуг, наукової діяльності, міжнародної співпраці, працевлаштування випускників, репутації серед роботодавців тощо . Оцінка конкурентоспроможності закладів неформальної освіти включає врахування думки споживачів (студентів, слухачів, батьків) та інших стейкхолдерів (роботодавців, партнерів). Для цього використовуються методи опитування, анкетування, фокус-груп, експертних оцінок. Ці методи дозволяють отримати інформацію про сприйняття освітнього закладу та його послуг різними групами стейкхолдерів, визначити їх очікування та рівень задоволеності, що є важливим для формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку. Специфіка оцінки конкурентоспроможності для закладів додаткової освіти, полягає у необхідності враховувати такі фактори як гнучкість освітніх програм, їх практична спрямованість, можливість індивідуального підходу, використання інноваційних методик навчання, зручність розташування та графіку занять, комфортність освітнього середовища. Важливим аспектом оцінки

конкурентоспроможності закладів додаткової освіти є аналіз ефективності їх цифрової присутності та онлайн-комунікації. На тлі цифровізації освітніх процесів і зростання ролі дистанційного навчання все більше виявляються конкурентні переваги в цифровому просторі. Оцінка включала аналіз веб-сайту, активності в соціальних мережах, зручності та якості онлайн-курсів, ефективності цифрового маркетингу та комунікаційної стратегії.

Цифрові платформи створюють нові можливості, допомагають розвивати додаткові навички та підвищувати кваліфікацію. Саме тому в середовищі, що характеризується доступом до великої кількості інформації та швидкими змінами в технологічних інструментах, цифрова грамотність прирівнюється до таких базових навичок ХХ ст., як уміння читати, писати, рахувати [25] .

Найбільш ефективним є комплексний підхід, що передбачає використання кількох взаємодоповнюючих методів, які дозволяють всебічно оцінити конкурентну позицію закладу та визначити напрями її зміцнення. Таким чином, оцінка конкурентоспроможності освітніх закладів потребує застосування специфічних методів та підходів, які враховують особливості освітньої галузі та дозволяють об’єктивно визначити конкурентну позицію закладу на ринку освітніх послуг. Результати такої оцінки є основою для розробки ефективної стратегії розвитку та підвищення конкурентоспроможності освітнього закладу в умовах динамічного ринкового середовища. Оцінка конкурентоспроможності є ключовим елементом сучасного управління підприємством, адже саме вона дозволяє об’єктивно визначити його позицію на ринку, виявити резерви розвитку та сформувати стратегію майбутнього зростання. Завдяки застосуванню різноманітних методів і підходів — від кількісних розрахунків до глибокого стратегічного аналізу — можна отримати повну картину стану компанії, її сильних і слабких сторін, а також потенціалу до адаптації в умовах динамічного конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ШКОЛИ ОРАТОРСЬКОГО МИСТЕЦТВА YOUSPEAK

2.1 Загальна характеристика діяльності та дослідження конкурентних переваг школи ораторського мистецтва

Розвиток шкіл ораторського мистецтва в Україні чинить помітний вплив на різні аспекти суспільного життя. Оволодіння мистецтвом публічного мовлення охоплює не лише техніку виступів перед аудиторією, а й уміння переконувати, аргументувати власну позицію та впливати на масову свідомість.

Ораторське мистецтво є прикладною дисципліною, яка являє собою комплекс знань, умінь і навичок оратора стосовно підготовки й проголошення переконуючої промови. Іншими словами, ораторське мистецтво — це діяльність, спрямована на переконання аудиторії засобами живого слова [18].

У межах сучасного інформаційного простору ці вміння набувають дедалі більшого значення. Актуальність ораторського мистецтва в Україні зумовлюється низкою чинників. Сьогодення вимагає від людини не лише глибоких знань, але й здатності до цілеспрямованої комунікації. Ці навички є важливими як для представників бізнесу та політичної сфери, так і для активних громадян, які прагнуть впливати на суспільні процеси. У контексті розвитку України як держави з високим потенціалом особливе значення набуває формування нового покоління професіоналів і лідерів думок. Школи публічного мовлення виступають ефективним середовищем для засвоєння навичок, необхідних для впевнених та результативних виступів. Вони сприяють розвитку здатності орієнтуватися на особливості цільової аудиторії, виокремлювати головне та доносити ключові меседжі чітко й аргументовано.

Зростаюча увага суспільства до розвитку soft skills, зокрема комунікативних навичок, є сприятливим фактором для діяльності школи ораторського мистецтва. Дослідження ринку праці свідчать про підвищення

вимог роботодавців до комунікативних компетенцій працівників, що стимулює попит на відповідні освітні послуги [22].

Крім того, публічні виступи позитивно впливають на особистісний розвиток. Це сприяє розширенню словникового запасу, розвитку логічного мислення, вдосконаленню навичок презентації та впливу на публіку.

Нині ораторське мистецтво затребуване в різних сферах, оскільки це потужний спосіб доносити свої думки до великої групи людей, щоб інформувати їх, переконувати або розважати [29] .

YouSpeak – це організація, яка спеціалізується на навчанні ораторському мистецтву та розвитку ораторських навичок дітей, підлітків та дорослих. Школа визнана своєю передовою навчальною програмою, яка зосереджується на різних аспектах спілкування та мовлення. YouSpeak використовує інноваційні методи навчання, які сприяють кращому розумінню предмету. Ігрові компоненти, дискусії, рольові вправи та відеорозбір виступів сприяють удосконаленню вмінь і навичок переконливого спілкування студентів.

Адреса організації: м. Івано-Франківськ, вулиця Січових Стрільців, 13, офіс 2.

Керівник: Жидан Юлія Богданівна [19].

Школа ораторського мистецтва YouSpeak є сучасним освітньою студією, що спеціалізується на розвитку комунікативних навичок, ораторської майстерності та навичок публічних виступів. Заснована у 2022 році, школа YouSpeak за відносно короткий період змогла зайняти помітну позицію на ринку додаткової освіти у сфері розвитку особистісних компетенцій і професійних навичок [19].

Основна місія школи YouSpeak – «Розкриття комунікативного потенціалу людей для їх особистісного та професійного зростання». Відповідно до місії, візія компанії полягає у тому, щоб стати провідним освітнім закладом у сфері розвитку ораторських та комунікативних навичок, чиї випускники вирізняються здатністю ефективно, впевнено та переконливо виступати перед будь-якою аудиторією.

Школа YouSpeak функціонує у форматі приватного освітнього закладу. Штат викладачів налічує 3 постійних тренерів та до 2-3 запрошених експертів, які залучаються для проведення спеціалізованих майстер-класів та інтенсивів. Адміністративний та допоміжний персонал включає менеджерів з навчальної роботи, фахівців з маркетингу та PR, загалом усіх працівників – 8 осіб. Така структура забезпечує ефективну організацію навчального процесу та розвиток бізнесу. Організаційну структуру школи ораторського мистецтва подано на рисунку 2.1.

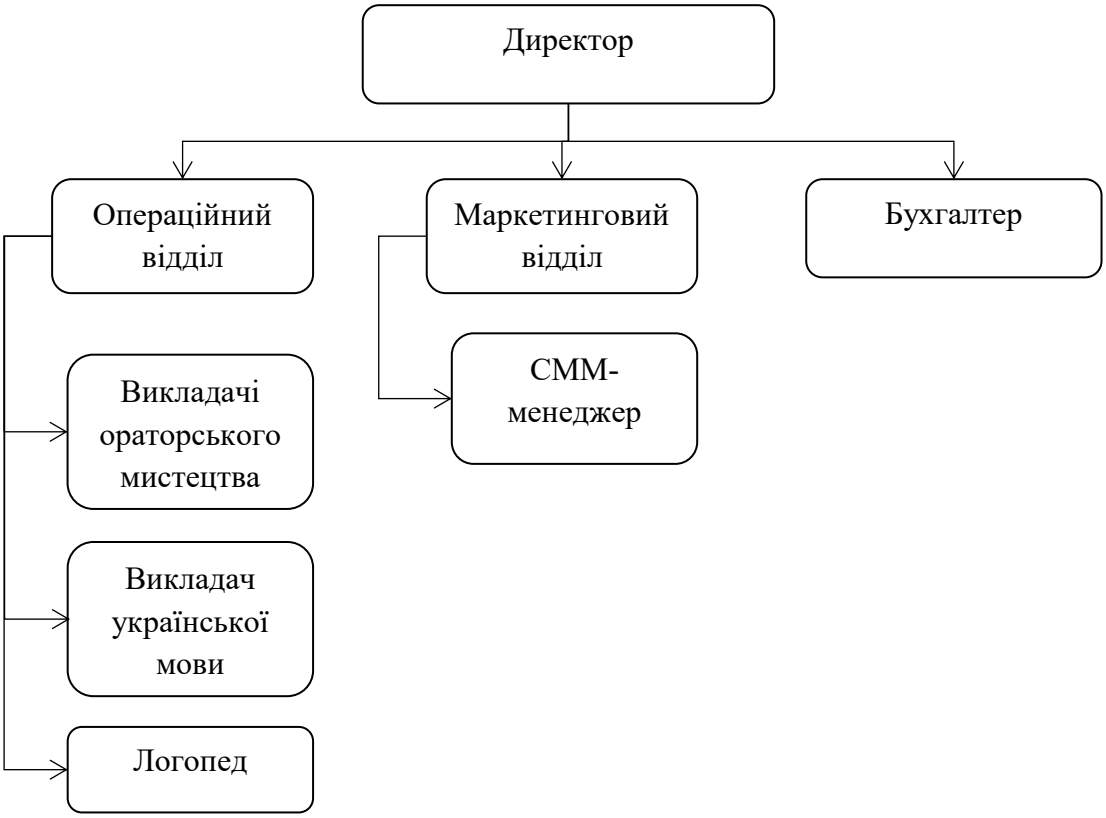


Рисунок 2.1 - Організацій структура школи ораторського мистецтва «YouSpeak»

Надані послуги є максимально обширними та абсолютно взаємопов'язаними в даній сфері. Це створює повний цикл розвитку навичок комунікації та ораторського мистецтва - від індивідуальних консультацій та тренінгів до співпраці зі спеціалістами, майстер-класів та спеціальних подій.

Кожна послуга доповнює одна одну, створюючи глибокий та цілісний досвід навчання та розвитку.

Таблиця 2.1 - Основні напрями освітньої діяльності школи ораторського мистецтва YouSpeak

Напрям	**Характеристика**	**Цільова аудиторія**
Базові курси ораторської майстерності	Комплексні програми розвитку базових навичок публічних виступів, подолання страху сцени, структурування промов, робота з голосом та тілом	Широка аудиторія, початківці
Спеціалізовані курси	Поглиблене вивчення окремих аспектів ораторського мистецтва (аргументація, переконання, імпровізація, сторітелінг, дебати)	Випускники базових курсів, фахівці з досвідом
Індивідуальні тренінги	Персоналізовані програми розвитку комунікативних навичок з урахуванням індивідуальних потреб та особливостей	Керівники, політики, публічні особи
Корпоративні тренінги	Адаптовані програми для розвитку комунікативних навичок співробітників компаній	Корпоративні клієнти, команди
Підготовка до виступів	Допомога у підготовці конкретних виступів (презентації, промови, питчі)	Спікери конференцій, презентери
Майстер-класи та інтенсиви	Короткотермінові інтенсивні програми з окремих аспектів ораторського мистецтва	Змішана аудиторія
Онлайн-курси	Дистанційні програми навчання з використанням відеоуроків, вебінарів та інтерактивних елементів	Географічно віддалені клієнти
Дитячі та підліткові програми	Адаптовані програми розвитку комунікативних навичок для дітей та підлітків	Діти 10-17 років

Джерело – розроблено автором

Цінова політика шкіл «YouSpeak» - це виважена стратегія, яка враховує якість навчання та доступ до різних категорій учнів. Основними аспектами політики є гнучкість, сегментація ринку, забезпечення високих стандартів навчання та різноманітні цінові пільги. У школі здійснюється сегментація ринку, враховуючи потреби та фінансові можливості різних груп студентів. Це означає, що цінові пакети розраховані на індивідуальні вимоги та побажання студентів. Школа пропонує різні рівні послуг, від базових пакетів до розширених опцій. Загальні ціни можна знайти в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Ціни на основні послуги школи «YouSpeak»

Послуга	Ціна
Разове заняття (у дитячій чи підлітковій групі)	300 грн
Індивідуальне заняття (тривалість – 1 год, онлайн/офлайн)	600 грн
Заняття зі спеціалістом (логопед, тренер по голосу, тривалість – 40 хв-1 год)	550-700 грн

Також для детальнішого аналізу наведу фінансову звітність школи ораторського мистецтва (табл.2.3).

Таблиця 2.3 - Фінансова звітність школи ораторського мистецтва «YouSpeak»:

Показники	**2022 рік**	**2023 рік**	**2024 рік**	**Темп приросту (базисний)**
Доходи				
Чистий дохід від реалізації послуг	543 200	889 900	1 105 890	2.04
Витрати				
Зарплата викладачів та спеціалістів	232 780	516 760	659 760	2.83
Оренда приміщення	110 000	110 000	120 000	1.09
Реклама та маркетинг	56 000	32 000	46 000	0.82
Матеріали та обладнання	56 800	31 890	26 789	0.47
Адміністративні витрати	20 780	16 900	17 950	0.86
Загальні витрати	476 360	707 550	852 499	1.79
Чистий прибуток	66 840	182 350	275 391	4.12

Витрати на матеріали та обладнання зменшилися з 56 800 грн у 2022 році до 26 789 грн у 2024 році, що пожвавило ефективне використання ресурсів або зміну бюджетних пріоритетів. Водночас важливо регулярно оновлювати технічне оснащення. Фінансові показники школи YouSpeak демонструють зростання: дохід зріс з 543 200 грн у 2022 році до 1 105 890 грн у 2024 році (+103,6%), що перевищує середньоринкові темпи. Витрати зросли з 476 360 грн до 852 499 грн (+79,0%), однак їх зростання збільшується темпами доходів, що вказує на підвищення ефективності. Основна частка витрат (65-77%) припадає на зарплату викладачів. Чистий прибуток зріс у 3,8 раза – з 66 840 грн у 2022 році

до 253 391 грн у 2024 році, а рентність продажів підвищилася з 12,3% до 22,9%, що підтверджує успішність бізнес-моделі. Проведемо аналіз ключових фінансових показників

Таблиця 2.5 – Аналіз ключових фінансові показники

Показник	2022	2023	2024
Чистий дохід (грн)	543 200	889 900	1 105 890
Чистий прибуток (грн)	66 840	182 350	275 391
Загальні витрати (грн)	476 360	707 550	852 499
Рентабельність	12.3%	20.5%	24.9%
Частка витрат у доході	87.7%	79.5%	77.1%
Приріст доходу		+63.8%	+24.2%
Приріст прибутку		+172.7%	+51%

Аналіз фінансових показників школи ораторського мистецтва «YouSpeak» за 2022–2024 роки демонструє стабільне зростання ефективності діяльності підприємства. Протягом аналізованого періоду чистий дохід зріс у 2,04 рази (з 543,2 тис. грн у 2022 році до 1 105,9 тис. грн у 2024 році), що свідчить про розширення клієнтської бази та зростання попиту на послуги. Особливо динамічно зростав чистий прибуток — у 4,12 рази, з 66,8 тис. грн до 275,4 тис. грн. Це забезпечило підвищення рівня рентабельності з 12,3% до 24,9%, що є показником зростання ефективності фінансового управління. У той самий час спостерігається поступове зниження частки витрат у структурі доходів: з 87,7% у 2022 році до 77,1% у 2024 році. Це свідчить про покращення контролю витрат і зростання прибутковості бізнесу. Найбільш витратною статтею залишалася заробітна плата викладачів та спеціалістів, однак її частка є виправданою з огляду на специфіку послуг, що надаються. Загалом фінансова динаміка свідчить про успішний розвиток компанії, її здатність масштабувати діяльність та підвищувати фінансову стійкість.

Водночас, фінансові показники школи YouSpeak демонструють стабільне зростання доходів (на рівні 15-20% щорічно), що свідчить про здатність закладу протистояти негативним економічним тенденціям. Згідно з даними фінансової звітності, чистий дохід від реалізації послуг зріс з 543 200 грн у 2022 році до 1

105 890 грн у 2024 році, тобто більш ніж у 2 рази за два роки, що значно перевищує середньоринкові показники зростання

Цільова аудиторія школи YouSpeak досить диверсифікована та включає кілька ключових сегментів:

1. Молодь, що прагне розвитку soft skills (студенти, молоді фахівці) – близько 40% клієнтів;
2. Діти та підлітки – близько 25% клієнтів
3. Публічні особи (політики, громадські діячі, блогери) – близько 15% клієнтів;
4. Фахівці, чия діяльність пов’язана з комунікацією (викладачі, тренери, консультанти) – близько 10% клієнтів;
5. Бізнес-аудиторія (менеджери, підприємці, фахівці з продажів та маркетингу) – близько 10% клієнтів.

Постачальники є важливими зовнішніми партнерами підприємства, оскільки саме вони забезпечують необхідні ресурси для надання послуг або виробництва продукції. Їхня надійність, ціноутворення, якість та гнучкість безпосередньо впливають на стабільність операційної діяльності. Для школи ораторського мистецтва YouSpeak ключовими постачальниками є провайдери технічного обладнання, програмного забезпечення, друкованої продукції та орендодавці приміщень. Співпраця з перевіреними і стабільними партнерами дозволяє підтримувати високий рівень послуг і оперативно реагувати на потреби клієнтів.

Методологічна база школи YouSpeak поєднує класичні підходи до навчання ораторського мистецтва з сучасними інноваційними методиками. Основою є авторська методика «5P» (Preparation, Practice, Performance, Perception, Progress), яка передбачає комплексний підхід до розвитку ораторських навичок через систематичну підготовку, практику, виступи, аналіз сприйняття та постійне вдосконалення. Навчальний процес включає теоретичні заняття, практичні вправи, відеоаналіз виступів, роботу в малих групах, моделювання реальних ситуацій, менторський супровід. Особливістю методики

є значна увага до психологічних аспектів публічних виступів, зокрема подолання страху, управління емоціями, розвиток впевненості.

Основною ціллю реалізації маркетингової стратегії підприємством є досягнення конкурентної позиції на ринку та досягнення стратегічної мети діяльності за рахунок ефективного використання ресурсів [33].

У своїй маркетинговій стратегії школа YouSpeak активно використовує цифрові канали комунікації, включаючи сторінку в соціальних мережах, блог з експертним контентом, email-розсилки. Значна увага приділяється контент-маркетингу – публікації корисних матеріалів з ораторського мистецтва, прикладів успішних виступів, інтерв'ю з випускниками, освітніх відео. Крім онлайн-каналів, школа організовує безкоштовні майстер-класи та демо-тренінги, бере участь у освітніх виставках та бізнес-форумах, розвиває партнерські програми з корпоративними клієнтами та освітніми закладами.

Виходячи з місії, школа ораторського мистецтва має конкретні цілі, які необхідно досягти в ході діяльності організації:

1 Інноваційний підхід до навчання: впровадження сучасних технологій та методів навчання, які покликані підвищити якість навчального процесу та підвищити потенціал студента.

2 Створення сприятливого освітнього середовища: створення комфортних умов для навчання та розвитку, створення кооперації, творчості та взаєморозуміння між учителями та учнями.

3 Розширення партнерства: створення партнерства з іншими навчальними закладами, організаціями та експертами з метою обміну знаннями, ресурсами та підвищення якості освіти.

4 Створення платформи для креативності: організація заходів, занять, семінарів та інших заходів, які розвивають творчі здібності вчителів та сприяють їх особистому розвитку.

5 Постійне вдосконалення вчителів: надання можливостей для професійного розвитку та зростання вчителя школи, оновлення його кваліфікації та знань з метою надання якісної освіти.

Кадровий склад школи YouSpeak включає 3 постійних тренерів та до 2-3 запрошених експертів, що дозволяє забезпечити необхідну різноманітність програм та підходів до навчання. Аналіз структури персоналу, представлений у таблиці 2.6, свідчить про стабільність кадрового складу з тенденцією до поступового розширення (3 працівників у 2022 році, 7 – у 2024 році). Позитивним фактором, на даний момент, є високий рівень освіти персоналу – 100% працівників мають вищу освіту, що свідчить про професійний підхід до формування команди.

Таблиця 2.6 - Структура персоналу школи «YouSpeak»

Показник	**2022 рік**	**2023 рік**	**2024 рік**
К-сть працівників	3	5	7
З вищою освітою	3	4	7
Плинність кадрів	0%	20%	0%
Середній вік персоналу	20-25 років	20-25 років	25-30 років
К-сть нових працівників	0	2	3
К-сть звільнених працівників	0	1	0

Середній вік персоналу (20-25 років у 2022-2023 роках з тенденцією до збільшення до 25-30 років у 2024 році) вказує на переважання молодих, динамічних фахівців, що може бути перевагою з точки зору відкритості до інновацій та сучасних підходів до навчання. Водночас, відносно молодий вік персоналу може обмежувати накопичення досвіду та експертизи, що важливо для забезпечення високої якості освітніх послуг. Показник плинності кадрів є низьким (0% у 2022-2023 роках), що свідчить про ефективну систему мотивації та сприятливий організаційний клімат. У 2024 році було прийнято 2 нових працівників, що вказує на розширення діяльності школи та потребу у додаткових кадрових ресурсах. Рівень задоволеності клієнтів, який регулярно відстежується через опитування, становить в середньому 4,7 бала за 5-бальною шкалою, а показник рекомендацій (NPS – Net Promoter Score) – 68, що є високим результатом для освітньої галузі.

В умовах високої конкуренції саме здатність створити позитивний клієнтський досвід та забезпечити емоційну залученість учнів стає важливою конкурентною перевагою [17]

Таким чином, школа ораторського мистецтва YouSpeak є сучасним закладом неформальної освіти з чітким позиціонуванням на ринку, стабільною бізнес-моделлю, професійною командою та перспективним баченням розвитку. Школа цінує клієнтоорієнтоване навчання, наголошуючи на практичних навичках і публічних виступах. Його принципи забезпечують створення освітнього середовища, де кожен студент може реалізувати свій потенціал. «YouSpeak» є каталізатором, який покращує комунікативні навички студентів, розвиває впевненість у собі та розширює кругозір студентів, забезпечуючи їхню підготовку до успіху в сучасному світі.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища функціонування школи ораторського мистецтва

Зовнішнє середовище функціонування підприємства включає чинники, які наносять вплив на стабільність його роботи, а також можливості результативної взаємодії із іншими контрагентами ринку. До зовнішніх факторів підприємницької діяльності включаються всі ті чинники, які підприємство не може змінити, проте обов’язково повинно враховувати процесі функціонування. Дані види факторів в основному пов’язані між собою, відповідно зміна одного може призвести до зміни інших тат їх результативного впливу на рівень економічної стабільності [21]. Наприклад, на організацію «YouSpeak», яка спеціалізується на ораторському мистецтві, економічний стан та фінансова стійкість потенційних учнів можуть впливати на їхню здатність оплачувати навчання. Крім того, швидкі технологічні зміни відкривають нові можливості для розвитку онлайн-навчання та електронних платформ.

Значну роль у діяльності ораторської школи YouSpeak відіграє зовнішнє середовище. До економічних факторів відносяться доходи жителів і їх фінансові

можливості або їх відсутність. Інші фактори, такі як соціокультурна та технологічна природа платформи, також мають значний вплив. Зміни в культурних цінностях і громадському сприйнятті можуть вплинути на популярність публічних виступів і навчання публічних виступів. Технологічний прогрес може допомогти збільшити розмір онлайн-навчання та сприяти впровадженню інноваційних методів навчання. Іншим важливим елементом є конкурентне середовище.

Врахування всіх цих факторів та адаптація до змін у зовнішньому середовищі допоможуть «YouSpeak» виробити стратегічний підхід до розвитку та збереження своєї конкурентоспроможності на ринку ораторського мистецтва [9].

Діяльність школи ораторського мистецтва регулюється законодавством у сфері освіти, зокрема Законом України «Про освіту», який визначає загальні принципи функціонування освітніх закладів, та Законом України «Про позашкільну освіту», що регулює діяльність закладів додаткової освіти. Важливим аспектом є те, що школа YouSpeak функціонує як приватний заклад освіти, що надає більше свободи у формуванні освітніх програм та визначенні цінової політики, але водночас потребує дотримання вимог щодо якості освітніх послуг та захисту прав споживачів.

Політична нестабільність у країні та воєнний стан створюють певні ризики для діяльності навчальних закладів, особливо через можливе зниження платоспроможності населення та зміну пріоритетів видатків. Проте в сучасних умовах навички ефективної комунікації та публічних виступів набули особливого значення для представників усіх верств суспільства, що частково компенсує негативний вплив політичних факторів.

Економічна ситуація в країні безпосередньо впливає на платоспроможність потенційних клієнтів та їх готовність інвестувати в додаткову освіту. Але водночас досить фінансова стабільність дозволяє школі інвестувати в розширення своєї діяльності, підвищення кваліфікації викладачів,

модернізацію обладнання та покращення сервісу. Надходження від надання послуг (групові, індивідуальні заняття) є основним джерелом доходу школи.

Сучасне зовнішнє середовище функціонування підприємств є надзвичайно динамічним і нестабільним, що зумовлено швидкими соціальними трансформаціями, політичними коливаннями, економічною невизначеністю та стрімким технологічним прогресом. У рамках даного дослідження буде проведено PEST-аналіз для виявлення зовнішніх чинників, що мають або можуть мати суттєвий вплив на стратегічну позицію та розвиток школи ораторського мистецтва YouSpeak.

Проведемо PEST-аналіз для школи ораторського мистецтва YouSpeak.

Таблиця 2.6 - PEST-аналіз школи ораторського мистецтва YouSpeak

Сектор аналізу	**Впливові тенденції**	**Очікуваний вплив на YouSpeak**
1	2	3
Політичний (P - Political)	1. Освітні реформи та нові вимоги до програм	- Можливість отримання сертифікації та державної підтримки.
	2. Посилення контролю якості освітніх послуг з боку держави.	Необхідність відповідати новим стандартам якості навчання.
	3. Законодавчі вимоги щодо реклами освітніх послуг	- Необхідність адаптації маркетингових стратегій відповідно до нових регуляцій.
Економічний (E - Economic)	4. Збільшення витрат населення на самоосвіту	- Зростання попиту на курси ораторського мистецтва.
	5. Інфляція та підвищення орендної плати	- Потреба у пошуку альтернативних фінансових рішень або онлайн-форматів навчання.
	6. Високий рівень конкуренції на ринку освітніх послуг	- Необхідність створення унікальних навчальних програм та пропозицій.

Продовження табл. 2.6

1	2	3
Соціальний (S - Social)	7. Популяризація публічних виступів та особистого брендингу	- Підвищення інтересу до курсів ораторського мистецтва серед підприємців, блогерів та лідерів думок.
	8. Урбанізація та зміна стилю життя	- Зростання попиту на короткострокові інтенсиви та онлайн-навчання.
	9. Підвищення вимог до комунікаційних навичок на ринку праці	- Роботодавці більше інвестують у навчання співробітників, що створює нові корпоративні можливості для школи.
Технологічний (T - Technological)	10. Розвиток онлайн-освіти та EdTech-платформ	- Необхідність розширення онлайн-продуктів та інтеграції нових технологій.
	11. Використання штучного інтелекту у навчальному процесі	- Можливість персоналізації навчання та автоматизації оцінювання прогресу студентів.
	12. Популяризація VR/AR у навчанні	- Перспектива впровадження інтерактивних тренажерів для практики виступів.

Тепер для детального аналізу проведемо оцінку факторів впливу при PEST-аналізі для YouSpeak.

Таблиця 2.7 - Оцінка факторів впливу PEST-аналіз школи ораторського мистецтва YouSpeak

Фактор	**Прямий вплив (+/-)**	**Важливість події (Σ=1)**	**Оцінка сили впливу (1-5, де 1 – слабкий, 5 – сильний)**	**Результат впливу фактора на YouSpeak (2×3×4)**	**Програма дій школи**
1	2	3	4	5	6
Політичний					
Освітні реформи та нові вимоги до програм	+	0.4	5	2	Адаптація курсів відповідно до нових стандартів
Зміни у державному фінансуванні освіти	-	0.2	3	-0.6	Пошук альтернативних джерел фінансування (гранти, партнерства)
Законодавчі вимоги щодо реклами освітніх послуг	-	0.4	3	-1.2	Адаптація маркетингових стратегій відповідно до законодавства
Σ		1		**0.2**	

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6
Економічний					
Збільшення витрат населення на самоосвіту	+	0.4	5	2	Активізація маркетингових кампаній для залучення нових клієнтів
Інфляція та підвищення орендної плати	-	0.3	4	-1.2	Оптимізація витрат, розширення онлайн-формату навчання
Високий рівень конкуренції на ринку освітніх послуг	-	0.3	4	-1.2	Впровадження унікальних програм навчання та додаткових сервісів
Σ		1		**-0.4**	
Соціальний					
Популяризація публічних виступів та особистого брендингу	+	0.4	5	2	Розвиток спеціалізованих курсів для підприємців та блогерів
Урбанізація та зміна стилю життя	+	0.2	4	0.8	Запуск короткострокових інтенсивів та онлайн-програм
Підвищення вимог до комунікаційних навичок на ринку праці	+	0.4	5	2	Співпраця з компаніями для проведення корпоративного навчання
Σ		1		**4.8**	
Технологічний					
Розвиток онлайн-освіти та EdTech-платформ	+	0.3	5	1.5	Інвестування у власну онлайн-платформу для навчання
Використання штучного інтелекту у навчальному процесі	+	0.2	4	0.8	Розробка персоналізованих курсів на основі AI
Популяризація VR/AR у навчанні	+	0.5	3	1.5	Впровадження інтерактивних тренажерів для практики виступів
Σ		1		**3.8**	

Загальний підсумковий вплив макросередовища на школу ораторського мистецтва YouSpeak є позитивним (+8.4) , що створює сприятливі умови для розвитку. Найбільший вплив мають технологічні та соціальні фактори, які відкривають можливості для впровадження цифрових інструментів навчання, розробки онлайн-форматів курсів та створення преміальних програм для аудиторії з вищим рівнем доходів. Таким чином, YouSpeak має орієнтацію на цифровізацію, розширення дистанційних курсів та адаптацію під нові економічні реалії, що дозволяє зберегти стійке зростання конкурентоспроможності.

Ринок додаткової освіти, зокрема сегмент розвитку ораторських та комунікативних навичок, демонструє стабільне зростання протягом останніх років, що пов’язано з підвищенням значущості soft skills у професійному та особистому розвитку. Згідно з даними дослідницьких агентств, український ринок додаткової освіти щорічно зростає на 15-20%, при цьому сегмент розвитку комунікативних навичок є одним з найбільш динамічних і показує зростання до 25% щорічно. Зміни зовнішнього середовища, як економічні коливання, технологічні інновації, екологічні виклики, соціальні та політико-правові зміни, мають глибокий вплив на бізнес-стійкість сучасних підприємства [31].

Ринок ораторського мистецтва та комунікаційних навичок вирізняється високою конкуренцією, особливо у великих містах, персоналізацією освітніх послуг та швидкою технологічною трансформацією, зокрема впровадженням онлайн-навчання, цифрових інструментів та інтерактивних методів. У сучасних умовах конкуренція стає дедалі жорсткішою, що вимагає постійного вдосконалення конкурентних переваг підприємств [30].

Аналіз конкурентного середовища на ринку ораторського мистецтва дозволяє виділити три основні категорії гравців:

1 Спеціалізовані школи ораторського мистецтва, що фокусуються виключно на розвитку комунікативних навичок та навичок публічних виступів;

2 Універсальні тренінгові центри, які пропонують програми з ораторської майстерності поряд з іншими напрямами розвитку soft skills;

3 Індивідуальні тренери та коучі, що працюють за авторськими методиками.

Школа YouSpeak належить до першої категорії, що дозволяє їй позиціонувати себе як спеціалізований заклад з глибокою експертизою у сфері ораторської майстерності. Основними конкурентами є інші спеціалізовані школи, зокрема «Publicseaking», «Ambidexter» які мають схожу цільову аудиторію та ціновий сегмент.

Таблиця 2.8 – Порівняльна таблиця переваг та недоліків шкіл ораторського мистецтва школа «YouSpeak», «Publicseaking» та «Ambidexter»

Критерій	**«YouSpeak»**	**«Publicseaking»**	**«Ambidexter»**
Наявність фізичної точки	+	-	-
Безкоштовне пробне заняття	-	-	+
Сформований профіль в соціальних мережах	+	+	+
Яскравий візуальний стиль	+	+	+
Наявність веб-сайту	-	+	+
Участь експертів	+	-	+
Цілісний підхід	+	-	-
Наявність інформації про послуги та прайс	+	-	-

Джерело – сформовано автором

Виходячи з наданих даних, можна зробити висновок, що школа «YouSpeak» займає сильні позиції відносно своїх конкурентів, таких як «Publicseaking» і «Ambidexter». «YouSpeak» характеризується кількома позитивними моментами, які не зустрічаються або менш очевидні серед його конкурентів. Школи «YouSpeak» характеризуються фізичною присутністю, що може дати їм перевагу в офлайн-взаємодії з клієнтами. Однак, що стосується безкоштовних пробних версій, YouSpeak може бути більш обмеженим у цьому відношенні порівняно з Ambidexter. Водночас «YouSpeak» має чіткий імідж та характерний візуальний стиль у соціальних мережах це ми можемо переглянути у додатку А, що приваблює аудиторію. Щодо ведення соціальних мереж «Ambidexter» у додатку Б та «Publicseaking» у додатку В можна побачити,що це

не їхній головний акцент і вони поступають у оформлені профілю школі «YouSpeak». На ринку сайтів «YouSpeak» відсутній, а «Publicseaking» позиціонується як навчальний ресурс із сайтом. Залучення експертів та комплексний підхід визначають переваги «YouSpeak» над «Publicseaking». З іншого боку, «YouSpeak» більше не виграє в цих сферах порівняно з «Ambidexter». Наявність інформації про послуги та прайс є позитивним аспектом для «YouSpeak», тоді як в цьому плані «Publicseaking» має відсутність інформації. У зведеному висновку, «YouSpeak» може розглядатися як школа з сильними сторонами, яка веде на ринку завдяки впровадженню важливих елементів, що роблять її привабливою та конкурентоспроможною.

Зростаюча увага суспільства до розвитку soft skills, зокрема комунікативних навичок, є сприятливим фактором для діяльності школи ораторського мистецтва. Дослідження ринку праці свідчать про підвищення вимог роботодавців до комунікативних компетенцій працівників, що стимулює попит на відповідні освітні послуги [16].

Зміна уподобань споживачів, зокрема зростання прагнення до персоналізованого навчання та різноманітних методів навчання, вимагає адаптації освітніх програм і методів. Перевагою закладу є те, що заклад пропагує індивідуальний підхід і пропонує різноманітні формати навчання, включно з онлайн-курсами, які відповідають сучасним трендам.

Демографічні тенденції, зокрема збільшення частки молоді, зацікавленої в особистому розвитку та витрати на освіту, також впливають на школу. Крім того, міграційні процеси, особливо в умовах воєнного стану, можуть спричинити зміни складу цільової аудиторії та необхідність переорієнтації маркетингової стратегії.

Цифровізація навчального процесу є одним із найзначніших технологічних досягнень, які впливають на діяльність ораторської школи. Реалізація онлайн-навчання, використання цифрових інструментів для аналізу мовлення, використання віртуальної реальності для моделювання ситуацій публічних

виступів - ці інновації дозволяють підвищити ефективність навчання та розширити географію діяльності закладу.

Розвиток соціальних мереж та інтернет-маркетингу відкриває нові можливості для просування освітніх послуг та комунікації з цільовою аудиторією. Аналіз маркетингової стратегії школи YouSpeak свідчить про активне використання цифрових каналів комунікації, включаючи веб-сайт, соціальні мережі, блог з експертним контентом, що відповідає сучасним тенденціям.

Для комплексної оцінки ринкової позиції школи ораторського мистецтва YouSpeak доцільно використати ще методику SWOT-аналізу (табл.2.9), яка дозволяє систематизувати результати та виявити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози. Це дозволяє краще зрозуміти, на чому варто будувати стратегію розвитку, а де слід бути обережними або працювати над покращенням.

Вага факторів у кожній групі приймається за одиницю. На підставі оцінки впливу зовнішніх загроз і можливостей, а також сильних і слабких сторін підприємства (таблиця 2.9), створюється SWOT-матриця (таблиця 2.11), встановлюються зв'язки між цими факторами та обирається найбільш пріоритетна стратегія для підприємства. Кожна базова стратегія та стратегічна позиція повинна мати детальний тактичний план дій, який включає конкретні заходи, терміни виконання, відповідальних осіб та очікувані результати, а також ресурси, необхідні для реалізації, та індикатори оцінки досягнення цілей. Особлива увага приділяється узгодженню кожної дії з загальною метою підвищення конкурентоспроможності. Розробка такого плану дозволяє забезпечити системний підхід до реалізації обраної стратегії та ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таблиця 2.9 - SWOT-аналіз школи ораторського мистецтва YouSpeak

Складова SWOT	Ваговий коефіцієнт,ki	Оцінка впливу на підприємство Rj, (1-5) бали	Сумарна оцінка Aij(Aij=ki*Rj)
Сильні сторони			
- Високоякісні викладачі	0,5	4	2
- Орієнтація на людей	0,2	3	0,6
- Технологічний прогрес	0,1	2	0,2
- Робота з експертами	0,07	2	0,14
- Гнучкість програми	0,13	3	0,39
СУМА	1		**3,33**
Слабкі сторони			
- низька впізнаваність на ринку	0,25	4	1
- конкуренція	0,17	3	0,51
- Слабка маркетингова стратегія	0,45	5	2,25
- Низький рівень технологічного оснащення	0,13	2	0,26
СУМА	1		**4,02**
Можливості			
- Зростаючий попит на навчання	0,58	5	2,9
- Співпраця з іншими навчальними закладами	0,12	3	0,36
- Розширення аудиторії	0,14	3	0,42
- Розвиток бренду школи	0,16	4	0,64
СУМА	1		**4,32**
Загрози			
- Конкуренція	0,28	3	0,84
- Соціальні зміни	0,23	4	0,92
- Економічна нестабільність	0,32	4	1,28
- Технологічний прогрес	0,17	2	0,34
СУМА			**3,38**

Таблиця 2.10 – Вибір базової стратегії за результатами розрахунків з таблиці 2.9

	Сильні сторони -3,3	Слабкі сторони – 4,02
Можливості – 4,32	**maxi-maxi** Агресивна стратегія: стратегія зростання,	**міні-максі** Стратегія стабілізації
Загрози – 3,38	**maxi-mini** Стратегія збереження поточного стану	**міні-міні** стратегія виживання

Для школи ораторського мистецтва YouSpeak було обрано стратегію стабілізації (міні-максі), яка передбачає усунення слабких сторін за рахунок використання наявних можливостей. Це рішення є обґрунтованим, оскільки виявлені слабкі сторони (4,02) суттєво впливають на конкурентоспроможність школи, тоді як можливості (4,32), такі як зростаючий попит на курси з розвитку ораторського мистецтва, створюють сприятливі умови для стабільного функціонування. Реалізація цієї стратегії дозволить закріпити позиції школи на ринку, підвищити довіру клієнтів і забезпечити основу для майбутнього розвитку. Посилаючись на вищенаведений SWOT-аналіз можна створити комплексну SWOT-матрицю, яка представлена у табл. 2.11

Таблиця 2.11 - SWOT-матриця школи ораторського мистецтва YouSpeak

	Можливості	**Загрози**
Сильні сторони	Поле «СІМ» (Сила та Можливості) 1.Використання високоякісних викладачів для розширення аудиторії. 2. Гнучкість програм для адаптації до зростаючого попиту. 3. Розвиток технологій для зміцнення бренду.	Поле «СіЗ» (Сила і Загрози) 1. Використання технологічного прогресу для боротьби з конкуренцією. 2. Орієнтація на людей як стратегія виживання в умовах економічної нестабільності. 3. Робота з експертами для адаптації до соціальних змін.
Слабкі сторони	Поле «СлМ» (Слабкі сторони та Можливості) 1. Покращення маркетингової стратегії через співпрацю з навчальними закладами. 2. Збільшення впізнаваності бренду через активний розвиток школи. 3. Поліпшення технологічного оснащення для залучення ширшої аудиторії.	Поле « СлЗ» (Слабкість та Загрози) 1. Усунення низького рівня технологічного оснащення для протидії технологічному прогресу конкурентів. 2. Зміцнення маркетингової стратегії для боротьби з конкуренцією. 3. Розвиток стійких бізнес-моделей для виживання в умовах економічної нестабільності.

Аналіз конкурентної позиції школи YouSpeak на ринку освітніх послуг з розвитку ораторської майстерності дозволяє зробити висновок про її відносно сильне становище. Основними конкурентними перевагами є унікальна методика навчання, висококваліфікований персонал, диверсифікований портфель освітніх програм. Фінансові показники свідчать про стабільне зростання доходів та

прибутку, що підтверджує успішність обраної бізнес-моделі. Ринкова позиція школи YouSpeak характеризується як стабільна з тенденцією до зміцнення, про що свідчить зростання частки ринку та фінансових показників. Однак, для утримання лідерських позицій в умовах динамічного ринкового середовища необхідно розробити та реалізувати комплексну стратегію розвитку, що базується на виявлених сильних сторонах та можливостях і спрямована на подолання слабких сторін та мінімізацію загроз.

Формування стратегічної поведінки компанії є ключовим елементом успішної роботи в сучасних умовах, що вимагає системного та глибокого підходу до аналізу ринкових умов та ресурсів, а також вміння адаптуватися до постійних змін [32].

Отже, на основі аналізу середовища діяльності школи ораторського мистецтва YouSpeak можна зробити висновок про наявність значного потенціалу для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку освітніх послуг.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності школи ораторського мистецтва YouSpeak

Конкурентне середовище є необхідною складовою сучасного бізнесу, де різні компанії змагаються за покупців, ресурси та ринкову частку. Це створює динамічне та стимулююче середовище, яке має свої переваги та недоліки для організацій. Оцінка конкурентоспроможності підприємства є ключовим елементом стратегічного управління, оскільки дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації, а також розробити ефективні стратегії для забезпечення її стійкого розвитку на ринку [28]. Конкурентне середовище стимулює бізнес до постійного розвитку та покращення [20].

Особливої уваги заслуговує інноваційна діяльність школи «YouSpeak», активно використовується сучасні технології у навчальному процесі, серед яких — онлайн-семінари, інтерактивні опитування та інші цифрові інструменти.

Завдяки цьому створюється динамічне навчальне середовище, що сприяє ефективнішому засвоєнню знань і розвитку практичних навичок. Інноваційні рішення дозволяють проводити не лише результативні, але й цікаві тренінги з мистецтва публічних виступів. Гнучкість та відкритість до інновацій є важливою рисою «YouSpeak». Школа оперативно впроваджує новітні освітні технології та адаптується до змін на ринку освітніх послуг, що дає змогу ефективно відповідати на запити студентів та потреби сучасного цифрового середовища. Розглядаючи школу ораторського мистецтва «YouSpeak», варто зазначити, що інших подібних організацій в місті Івано-Франківську немає. Як видно, офлайн-сервіси, які надає школа «YouSpeak», мають абсолютну конкурентну перевагу. Проте, рекомендується розглядати онлайн-школи, які також працюють у тій же професійній сфері та є конкурентами відповідної організації в цій галузі. Найбільшими конкурентами для школи ораторського мистецтва «YouSpeak» є онлайн-школа «Publicseaking» та «Ambidexter».

Для оцінки привабливості галузі школи ораторського мистецтва можна використовувати наступні критерії та виставлення оцінок щодо них за 5-ти бальною системою.

Таблиця 2.13 – Оцінка привабливості галузі школи ораторського мистецтва

Критерій	**Вага**	**Бал**	**Зважений показник**
Ріст ринку	0,15	3	0,45
Темпи зростання	0,2	2	0,4
Соціальне середовище	0,12	4	0,48
Конкуренція	0,13	3	0,39
Стабільність попиту	0,05	4	0,2
Регуляторні умови	0,2	3	0,6
Інноваційність	0,15	4	0,6
Зважена оцінка			3,12

На основі проведених досліджень дамо оцінку рівня конкурентоспроможності школи ораторського мистецтва у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Оцінка рівня конкурентоспроможності школи ораторського мистецтва «YouSpeak»

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість фактору	YouSpeak	Конкуренти		Зважений показник		
			Publicseaking	Ambidexter	YouSpeak	Publicseaking	Ambidexter
1. Якість послуг	0,25	4	3	3	1	0,75	0,75
2. Цінова політика	0,1	4	4	3	0,4	0,4	0,3
3. Репутація	0,15	4	3	4	0,6	0,45	0,6
4. Ширина послуг	0,13	5	4	4	0,65	0,52	0,52
5. Кваліфікація викладачів	0,15	5	5	5	0,75	0,75	0,75
6. Цифровізація	0,1	3	4	4	0,3	0,4	0,4
7. Маркетинг і просування	0,05	4	5	5	0,2	0,25	0,25
8. Інновації	0,07	3	4	3	0,21	0,28	0,21
Зважена оцінка	1				4,11	3,8	3,78

Джерело – створено автором

Після цього етапу необхідно сформувати матрицю “привабливість - конкурентоспроможність” (GE/McKinsey).

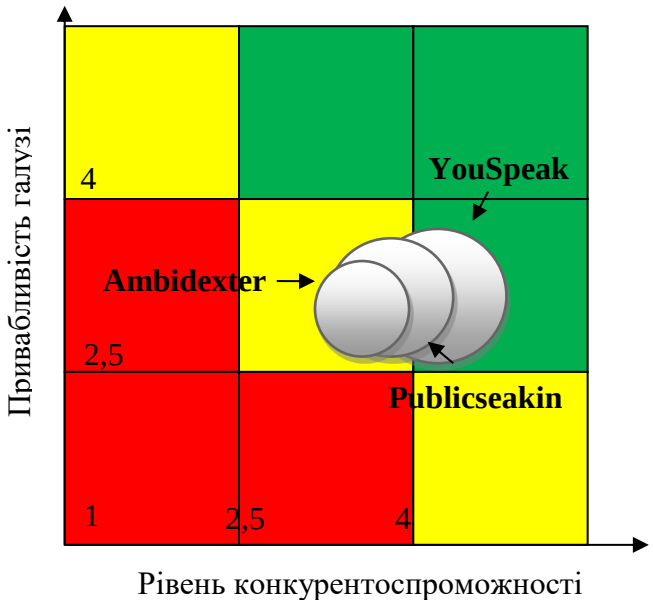


Рисунок 2 - Матриця МакКінсі для підприємств «YouSpeak», «Ambidexter» та «Publicseaking» на 2025 рік

На основі матриці McKinsey, що аналізує привабливість ринку та конкурентоспроможність шкіл ораторського мистецтва, можна зробити такі висновки:

- YouSpeak має найвищий рівень конкурентоспроможності та привабливості серед розглянутих шкіл. Це свідчить про його сильні позиції на ринку та перспективи зростання;

- Publicseaking також знаходиться у сприятливій зоні, хоча трохи поступається YouSpeak. Це означає, що школа має хороші можливості, але їй варто посилити конкурентні переваги;

- Ambidexter має нижчі показники привабливості ринку та конкурентоспроможності порівняно з іншими школами. Це може свідчити про необхідність покращення маркетингових стратегій або зміну позиціонування.

Загалом, YouSpeak та Publicseaking мають хороші перспективи для розвитку, тоді як Ambidexter потребує стратегічних змін для підвищення своєї конкурентоспроможності. Школа ораторського мистецтва «YouSpeak» виділяється на ринку як конкурентоспроможний та інноваційний освітній заклад. Її висока якість навчання, ефективність виробництва та цінова конкурентоспроможність роблять її привабливим вибором для тих, хто прагне вдосконалити свої навички говоріння та комунікації. Але для більш детального аналізу конкурентоспроможності побудую багатокутник кожної школи ораторського мистецтва та визначу площу.

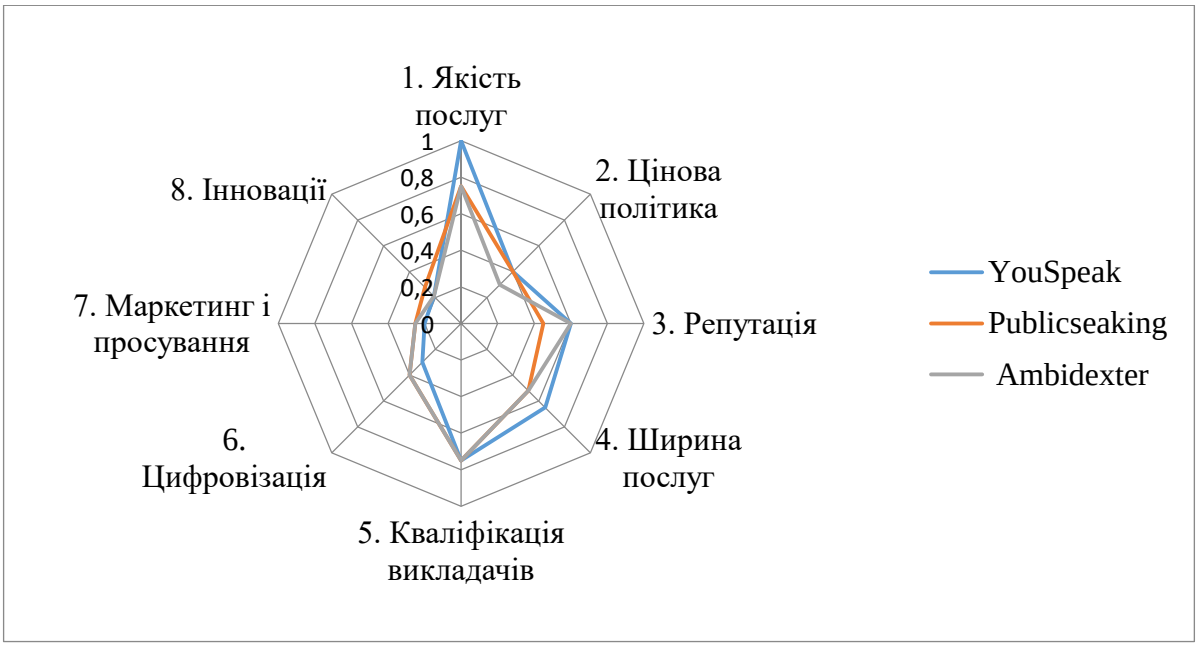


Рисунок 4 – Багатокутник конкурентоспроможності «YouSpeak», «Ambidexter» та «Publicseaking» на 2025 рік

Проведений розрахунок площ багатокутників конкурентоспроможності на основі восьми ключових критеріїв показав, що школа ораторського мистецтва YouSpeak має найвищу інтегральну оцінку конкурентоспроможності (площа 0.726), випереджаючи Publicseaking (0.631) та Ambidexter (0.607). Це свідчить про сильні позиції YouSpeak на ринку, зокрема завдяки високій якості послуг, професійному викладацькому складу та ширині пропонованих послуг, навіть попри дещо нижчі показники у сферах маркетингу й цифровізації. Таким чином, YouSpeak демонструє найбільш збалансовану й потужну конкурентну пропозицію серед трьох аналізованих шкіл.

На основі проведеного аналізу також здійснимо інтегральну оцінку конкурентоспроможності школи ораторського мистецтва YouSpeak за ключовими компонентами конкурентоспроможності освітнього закладу для ще більш детального дослідження підприємства.

Таблиця 2.16 - Інтегральна оцінка конкурентоспроможності школи YouSpeak

Компонент конкурентоспроможності	**Вага**	**Оцінка (1-10)**	**Зважена оцінка**
Якість освітніх послуг	0,20	8,5	1,70
Кадровий потенціал	0,18	8,0	1,44
Маркетингова діяльність	0,15	7,5	1,13
Фінансовий стан	0,12	8,0	0,96
Інноваційна діяльність	0,10	8,0	0,80
Організаційна структура та управління	0,08	7,5	0,60
Матеріально-технічна база	0,07	8,0	0,56
Репутація та імідж	0,10	7,0	0,70
Інтегральний показник конкурентоспроможності	**1,00**	-	**7,89**

Інтегральний показник конкурентоспроможності школи YouSpeak становить 7,89 за 10-бальною шкалою, що свідчить про достатньо високий рівень конкурентоспроможності. Найвищі оцінки отримали компоненти якості освітніх послуг, кадрового потенціалу та фінансового стану, що формують основу конкурентної позиції школи. Відносно нижчі оцінки мають компоненти репутації та іміджу, організаційної структури та управління, що пов’язано з відносно коротким періодом функціонування школи на ринку та обмеженістю управлінських ресурсів.

Сильні фактори створюють стійку основу для успішної діяльності та розвитку школи. Однак є також певні аспекти, які потребують покращення. У сучасних умовах ринку конкуренція стає дедалі жорсткішою, що вимагає від підприємств постійного вдосконалення своїх конкурентних переваг та адаптації до змін у конкурентному середовищі [27]. Але загалом, школа ораторського мистецтва YouSpeak демонструє високий рівень конкурентоспроможності з потенціалом для зміцнення ринкових позицій за умови ефективного використання наявних конкурентних переваг та усунення виявлених слабких сторін.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1 Пріоритетні напрями розвитку конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації

Підвищення конкурентоспроможності підприємства слід розглядати як тривалий безперервний процес пошуку та впровадження управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний системно відповідно до обраної довгострокової стратегії розвитку з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та фінансовому стані підприємства та внесенням відповідних коректив.

Розвиток цифрової компетентності є невід'ємною характеристикою сучасного фахівця, що забезпечує його конкурентоспроможність на ринку праці [34]. Ринок освітніх послуг у сфері розвитку комунікативних навичок характеризується динамічними змінами, які формують як нові можливості, так і виклики для школи YouSpeak. Зокрема, ключовими тенденціями є: зростання попиту на комплексні програми розвитку комунікативних навичок; підвищення вимог споживачів до практичної спрямованості навчання; розвиток онлайн-формату та змішаних програм; посилення конкуренції; зростання попиту на індивідуалізовані програми; розвиток нішевих пропозицій для специфічних цільових аудиторій. Без адаптації до цих змін та проактивної стратегії розвитку школа YouSpeak ризикує втратити конкурентні позиції у довгостроковій перспективі.

Хоча школа YouSpeak демонструє позитивну динаміку розвитку та займає стабільну конкурентну позицію на ринку, існує низка розривів між поточним станом підприємства та бажаним рівнем конкурентоспроможності. Зокрема, інтегральна оцінка конкурентоспроможності школи становить 7,89 за 10-бальною шкалою, що свідчить про наявність потенціалу для зростання. Основним у побудові системи конкурентоспроможності підприємства лежить

інтегрований підхід до основних функцій управління: аналіз, планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.

Поточна бізнес-модель школи YouSpeak має певні обмеження, які можуть стримувати її розвиток у довгостроковій перспективі. Зокрема, аналіз внутрішнього середовища виявив такі обмеження: географічна концентрація діяльності в одному місті; недостатньо розвинений онлайн-напрям; висока залежність від ключових викладачів; обмежені можливості для масштабування через персоналізований характер послуг; недостатня диверсифікація джерел доходу (висока залежність від групових курсів).

Проведений SWOT-аналіз виявив низку можливостей, які школа YouSpeak може використати для зміцнення своїх конкурентних позицій, але які на даний момент реалізовані недостатньо. Серед них: розширення географії діяльності через розвиток онлайн-освіти; диверсифікація освітніх програм з фокусом на нішеві сегменти; використання інноваційних освітніх технологій (VR/AR, штучний інтелект).

Цифрові технології дозволяють бізнесу швидше реагувати на зміни в ринкових умовах, сприяють розширенню ринку та підвищенню видимості бренду [35]. Також розвиток корпоративного напряму навчання; формування стратегічних партнерств з іншими освітніми закладами, бізнес-структурами, медіа; розвиток додаткових сервісів та продуктів (книги, мобільні додатки, відеокурси). Реалізація цих можливостей потребує цілеспрямованих змін в різних аспектах діяльності школи. Сучасна індустрія освіти переживає технологічні зміни, пов’язані з розвитком цифрових технологій, онлайн-навчанням, використанням штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності та аналізу даних. YouSpeak використовує сучасні технологічні методи в навчальному процесі (запис виступів, проектори, інтерактивні дошки), але потенціал цифрових технологій для підвищення ефективності навчання та розширення можливостей для бізнесу реалізований не повністю. Щоб залишатися конкурентоспроможними в довгостроковій перспективі, необхідна цифровізація освітнього процесу та бізнес-моделі.

Розвиток цифрових компетентностей педагогів є необхідною умовою для підвищення якості освітніх послуг в умовах трансформації освіти [37]. Одним із ключових чинників, що впливають на конкурентоспроможність бізнесу, є рівень конкурентоспроможності персоналу. У контексті школи ораторського мистецтва це означає, що підвищення професійного рівня викладачів, зниження плинності кадрів, розвиток корпоративної культури та стимулювання інноваційних підходів до навчання — важливі чинники для покращення якості освітніх послуг і зміцнення конкурентних позицій на ринку. В умовах цифровізації рекомендовано активно впроваджувати сучасні технології в освітній процес школи ораторського мистецтва — використовувати інтерактивні платформи для навчання, розвивати цифрові компетентності викладачів і залучати новітні формати комунікації (вебінари, відеоконтент, симуляції виступів). Це сприятиме розширенню аудиторії, підвищенню якості навчання та адаптації до змін ринку освітніх послуг.

Аналіз маркетингових зусиль школи YouSpeak виявив потенціал підвищення ефективності. Незважаючи на різноманітні комунікаційні методи школи та акцент на контент-маркетингу, все ще є можливості для більш конкретного націлювання маркетингової діяльності, збільшення конверсії, розробки програм та оптимізації бюджету на маркетинг.

Сьогодні конкуренція у сфері освітніх послуг великою мірою визначається цифровою присутністю бренду, а якісний контент і таргетинг у соцмережах стають основними інструментами залучення аудиторії [38]. Підвищення ефективності маркетингових зусиль сприятиме притоку більшої кількості нових студентів, збільшить частоту повторних візитів і зменшить вартість набору студентів, що все позитивно вплине на фінансові показники та конкурентоспроможність школи.

У процесі цифрової трансформації підприємства перетворюються на організації з цифровим мисленням. Продукт, що просувається на ринок, стає цифровим. Якість продуктів і послуг, що надаються, досягається за рахунок персоналізації, індивідуалізації, удосконаленої функціональності, системної

інтеграції транспортної та логістичної активності, актуальних моделей отримання доходу, сучасного дизайну, розробки додатків [36]. Проведений SPACE-аналіз показав, що школа YouSpeak має стратегію стабілізації, яка характеризується функціонуванням у привабливій галузі з низьким рівнем невизначеності, наявністю конкурентних переваг та достатньою фінансовою силою для їх реалізації. Така позиція потребує проактивного підходу до розвитку, спрямованого на зміцнення конкурентних переваг, розширення ринкової присутності, інноваційний розвиток та лідерство у галузі. Реалізація цього стратегічного позиціонування потребує цілеспрямованих змін у різних аспектах діяльності школи.

На цій основі усього сказаного можна виокремити такі пріоритетні напрями розвитку конкурентоспроможності:

- впровадження онлайн-курсів, відеоуроків, вебінарів і платформ для дистанційного навчання для розширення аудиторії та гнучкості освітнього процесу.
- Проведення тренінгів та внутрішнього навчання для викладачів із використання цифрових інструментів, відеомонтажу, онлайн-презентацій, віртуальних комунікацій.
- Адаптація навчальних програм до новітніх форматів (інтерактивні симуляції виступів, гейміфікація, персоналізоване навчання з використанням ШІ).
- Використання CRM-систем, електронного документообігу та аналітики даних для підвищення ефективності управління та взаємодії з клієнтами.
- Активне просування в соцмережах, розвиток особистого бренду викладачів, створення якісного контенту для YouTube, TikTok, Instagram з метою залучення нових клієнтів.
- Співпраця з технологічними освітніми проєктами для просування курсів, отримання технічної підтримки й підвищення видимості школи на цифровому ринку.

Аналіз фінансових показників школи YouSpeak свідчить про її стабільний фінансовий стан та наявність ресурсів для інвестування у розвиток. Чистий прибуток підприємства демонструє позитивну динаміку, зрісши з 66 840 грн у 2022 році до 275 391 грн у 2024 році. Такі показники створюють фінансову базу для реалізації стратегічних змін, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності школи. При цьому, впровадження змін, пов'язаних з розвитком онлайн-напряму, розширенням портфеля послуг та цифровою трансформацією, може створити нові джерела доходу та підвищити ефективність діяльності, що забезпечить подальше зростання фінансових показників.

Таким чином, аналіз поточної ситуації школи ораторського мистецтва YouSpeak свідчить про доцільність впровадження комплексу змін, спрямованих на зміцнення її конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Ці зміни мають охоплювати різні аспекти діяльності підприємства – від розширення та вдосконалення освітніх програм до розвитку онлайн-напряму, цифрової трансформації, посилення бренду та вдосконалення організаційної структури. Комплексний характер необхідних змін обумовлює потребу у розробці стратегічного набору розвитку, який визначить пріоритетні напрями змін, їх взаємозв'язок та послідовність реалізації, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

3.2 Прийняття рішення щодо вибору заходів вдосконалення конкурентоспроможності школи ораторського мистецтва

Розробка заходів з удосконалення діяльності є необхідним, оскільки вона дозволяє підтримувати організацію на шляху до постійного росту та розвитку. Це сприяє зменшенню витрат, підвищенню якості продукції та послуг, а також забезпечує адаптацію до змін у бізнес-середовищі. Заходи з удосконалення стають ключовим фактором для збереження конкурентоспроможності та відповіді на виклики ринку [39].

Аналіз поточної місії школи YouSpeak («Розкриття комунікативного потенціалу людей для їх особистісного та професійного зростання») показує, що вона адекватно відображає основне призначення організації, її ціннісну пропозицію та орієнтацію на потреби клієнтів. Тому пропоную зберегти існуючу місію як основу для стратегічного набору розвитку. Для реалізації стратегічного набору також пропоную програму стратегічних ініціатив, що об'єднує конкретні проекти та заходи, спрямовані на досягнення зміцення конкурентоспроможності школи YouSpeak.

Таблиця 3.1 Програма заходів для вдосконалення конкурентоспроможності школи ораторського мистецтва YouSpeak

Заходи	**Опис**	**Очікувані результати**
Програма цифрової трансформації	Розробка та запуск сучасної освітньої онлайн-платформи (додатку) з функціоналом відеоконференцій, інтерактивних завдань, аналітики та мобільним додатком. Впровадження цифрових технологій в освітній процес та бізнес-модель школи, включаючи LMS, CRM, аналітичні інструменти	- Розширення географії діяльності - Збільшення частки онлайн-навчання до 30% - Залучення 500+ нових клієнтів щорічно - Підвищення ефективності освітнього процесу на 30% - Зниження адміністративних витрат на 20% - Покращення клієнтського досвіду
Програма розвитку продуктового портфеля	Розробка та впровадження нових спеціалізованих програм для різних професійних груп та вікових категорій, вдосконалення існуючих курсів	- 10+ нових освітніх програм - Підвищення середнього чеку на 20% - Зростання рівня задоволеності клієнтів
Підвищення кваліфікації персоналу	Розвиток системи залучення, утримання та розвитку викладацьких кадрів, формування інноваційної корпоративної культури	- Зниження плинності кадрів до 5% - 100% викладачів з професійними сертифікаціями - Підвищення задоволеності персоналу до 90%
Програма міжнародного розвитку	Формування міжнародних партнерств, адаптація міжнародних методик, створення англомовних програм	- 5+ міжнародних партнерств - Розширення методологічної бази - Залучення іноземних клієнтів

Розроблений стратегічний набір розвитку школи ораторського мистецтва YouSpeak відображає системний підхід до підвищення її конкурентоспроможності з урахуванням виявлених сильних та слабких сторін, можливостей та загроз зовнішнього середовища. На основі проведеного

комплексного аналізу діяльності школи ораторського мистецтва YouSpeak та розробленого стратегічного набору розвитку сформовано систему конкретних рекомендацій та пропозицій, спрямованих на вдосконалення конкурентоспроможності підприємства.

Цифрове оновлення освітньої моделі має передбачати вбудовану систему LMS, розробку мобільного додатка, впровадження аналітики з використанням штучного інтелекту та створення гібридного навчального середовища. Гібридний формат навчання, який передбачає доступ до онлайн-лекцій, відеоуроків та воркшопів, забезпечить гнучкість та зручність для учнів з різних регіонів, а також тих, хто не має можливості відвідувати заняття офлайн. Для розвитку індивідуальних навичок також корисним буде створення мобільного додатку з вправами для покращення голосу, дикції та самопрезентації. Розробка мобільного додатку для школи «YouSpeak» відкриє нові можливості для зручного та мобільного навчання студентів. Мобільний додаток стане переносним центром доступу до навчальних ресурсів, завдань та інтерактивних занять, що дозволить студентам ефективно вивчати навички комунікації навіть у руху.

Створення власного веб-сайту для школи «YouSpeak» має значущий потенціал у забезпеченні зручного та ефективного спілкування зі студентами, вивченні їхніх потреб та наданні необхідної інформації. Веб-сайт стане центральною точкою взаємодії між школою та її аудиторією, забезпечуючи більш глибокий та цільовий підхід до комунікації. Також важливо включити на сайт можливість реєстрації на курси онлайн та сплачувати за них, що зробить процес вступу більш зручним та швидким для студентів. Важливо підтримувати актуальність інформації та надавати студентам можливість звертатися з запитаннями через вбудовану систему зворотного зв'язку.

Покращення якості навчальних програм та їх адаптація до потреб різних аудиторій є одним із ключових аспектів підвищення конкурентного потенціалу школи ораторського мистецтва YouSpeak. Одним із ефективних способів досягти цього є створення спеціалізованих курсів для різних цільових груп, таких як

молоді фахівці, керівники, підприємці, викладачі, політики або PR-спеціалісти. Кожен курс має бути розроблений з урахуванням специфіки професійних потреб і цілей учасників, що дозволить забезпечити релевантність навчальних матеріалів та сприяти максимально ефективному засвоєнню знань. Важливо також регулярно збирати зворотній зв'язок від студентів після кожного модуля через опитування та анкетування. Такий підхід допомагає виявляти сильні сторони програми, а також аспекти, які потребують покращення, дозволяючи адаптувати курс до потреб аудиторії. Окрім цього, оновлення навчальних матеріалів через включення нових кейсів, реальних прикладів з життя і аналізу актуальних виступів відомих ораторів додасть курсам актуальності та зробить навчання більш цікавим і результативним для учнів.

YouSpeak також може впровадити програму підвищення кваліфікації для власних викладачів, що дозволить їм бути в курсі сучасних методик та передових практик. Викладачі зможуть брати участь у міжнародних конференціях та тренінгах, що збагатить їх знання та покращить якість їх викладання. Важливим напрямом є розвиток партнерських відносин з освітніми закладами, корпоративними клієнтами, технологічними компаніями та створення екосистеми додаткових продуктів. Це розширить можливості школи та створить додаткові конкурентні переваги.

Реалізація запропонованих стратегій розвитку для школи ораторського мистецтва «YouSpeak» відкриває широкі перспективи для її зростання та впровадження інновацій. Створення власного веб-сайту та мобільного додатку підвищить доступність навчання та забезпечить зручність для студентів. Ці заходи не тільки підвищать конкурентоспроможність школи на ринку, але й зроблять навчання більш практичним, актуальним та цінним для студентів. Розвиток цифрових програм, залучення нових партнерів сприятимуть позитивному іміджу школи та допоможуть відповідати зростаючим вимогам ринку праці та студентській спільноті. Відкритість до змін та постійна адаптація дозволять «YouSpeak» зберігати своє лідерство у сфері навчання ораторського мистецтва на довгострокову перспективу.

3.3 Оцінка економічної доцільності запропонованих рішень

У сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін у сфері освітніх послуг, зокрема ораторського мистецтва, актуальним завданням є впровадження стратегічних заходів, що забезпечують стійке зростання, адаптивність і фінансову ефективність організації. Школа ораторського мистецтва YouSpeak, діючи в динамічному ринковому середовищі, потребує виваженого підходу до інвестування ресурсів у розвиток — як на рівні внутрішніх процесів, так і в зовнішніх стратегічних ініціативах. Для оцінки ефективності я буду розраховувати рентабельність інвестицій (ROI), а також очікувана вигода кожного з ініційованих кроків. Таке дослідження дозволяє обґрунтувати доцільність кожного заходу не лише з фінансової точки зору, але й з позицій довгострокового стратегічного розвитку бренду YouSpeak на ринку освітніх послуг.

Для ефективної реалізації запропонованих рекомендацій розроблено план їх впровадження з урахуванням пріоритетності та послідовності дій, ресурсних обмежень та взаємозв’язку між різними ініціативами у вигляді табл. 3.2.

Ці заходи не тільки підвищать конкурентоспроможність школи на ринку, але й зроблять навчання більш практичним, актуальним та цінним для студентів. Таким чином, запропонований комплекс рекомендацій щодо вдосконалення конкурентоспроможності школи ораторського мистецтва YouSpeak є системним та охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства. Реалізація цих рекомендацій дозволить не лише зміцнити конкурентні позиції школи на ринку освітніх послуг, але й забезпечити її сталий розвиток у довгостроковій перспективі, створюючи цінність для клієнтів, співробітників та власників бізнесу.

Таблиця 3.2 План впровадження рекомендацій щодо вдосконалення конкурентоспроможності школи YouSpeak

Рекомендація	**Термін реалізації**	**Очікувані результати**	**Необхідні ресурси**
Впровадження цифрової трансформації	6-9 місяців	Залучення 400+ нових онлайн-клієнтів щорічно, розширення географії, підвищення ефективності освітнього	150 тис. грн, аутсорсинг розробки
Підвищення кваліфікації персоналу	2-3 місяці	Зростання задоволеності персоналу, а також підвищення рівня навчання у школі. Очікуваний ефект +40-50 клієнтів.	25 тис. грн, пошук вебінарів/курсів
Програма міжнародного розвитку	6-12 місяців	5+ нових партнерств, зростання корпоративного сегменту на 20%	80 тис. грн, командировки, представницькі витрати
Програма розвитку продуктового портфеля	4-6 місяців	Підвищення рівня задоволеності клієнтів до 90%, зниження відтоку на 15%	30 тис. грн, консультаційні послуги

З метою підвищення конкурентоспроможності школи ораторського мистецтва YouSpeak було запропоновано впровадити чотири ключові стратегічні заходи: цифрову трансформацію, підвищення кваліфікації персоналу, програму міжнародного розвитку та програму розширення продуктового портфеля. Для оцінки доцільності кожного з них було проведено економічний аналіз на основі співвідношення очікуваних витрат і прогнозованих вигод, що дозволяє оцінити рентабельність та строк окупності інвестицій.

- Впровадження цифрової трансформації, яке потребує 150 тис. грн інвестицій, спрямоване на залучення понад 400 нових клієнтів щорічно, що потенційно може забезпечити додатковий прибуток у розмірі 300 тис. грн на рік (400 клієнтів середній чек на кожного 700 грн)

$$ROI = \frac{(\text{доходи} - \text{витрати})}{\text{витрати}} \times 100\%$$

ROI=((300 000−150 000) : 150 0000) × 100%=100%

$$\text{Період окупності} = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Щорічна вигода}}$$

Період окупності = 150 000 : 300 000 = 0,5 року (6 місяців)

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I$$

Ставка дисконту = 15%

Період = 2 роки

NPV= (300 000 : 1,15) + (300 000 : 1,3225) − 150 000 = 337 713 грн

$$PI = \frac{NPV + I}{I}$$

PI= (337 713 + 150 000) : 150 000 = 487 713 : 150 000 = 3,25

Впровадження цифровізації є надзвичайно ефективною інвестицією. Проєкт повністю окупається вже через 6 місяців (термін окупності — 0,5 року), а чиста вигода після врахування вартості грошей у часі становить 337 713 грн. Індекс прибутковості на рівні 3,25 та ROI 100% вказують на високий рівень рентабельності. Цифровізація дозволить значно підвищити ефективність бізнес-процесів, масштабувати онлайн-формати та забезпечити конкурентну перевагу на ринку. Це один із найкращих напрямів інвестування для швидкого зростання і довгострокового впливу.

- Інвестиції на навчання викладачів та підвищення їх професійного рівня становлять 25 000 грн. Очікувана вигода — 45 000 грн у вигляді підвищеної задоволеності клієнтів, зниження рівня відтоку та зростання лояльності. Цей захід є досить доцільним не лише для задоволеності клієнтів,а в першу чергу викладачів та зацікавлення клієнтів.

ROI = (45 000 – 25 000) / 25 000 × 100% = 80%

Період окупності = 25 000 : 45 000 ≈ 0,56 року (6,7 місяця)

NPV = 39 130 + 34 030 − 25 000 = 48 160 грн

PI = (48 160 + 25 000) : 25 000 = 73 160 : 25 000 = 2,93

Інвестиція у професійний розвиток викладачів та персоналу демонструє хорошу економічну доцільність, незважаючи на порівняно менший масштаб. Проєкт має термін окупності менше 7 місяців і ROI 80%, що говорить про стабільну віддачу. NPV становить 48 160 грн, а PI — 2,93. Окрім фінансових результатів, підвищення кваліфікації покращує якість послуг, лояльність клієнтів і репутацію школи. Це стратегічно важливий крок для підвищення внутрішньої стійкості та професійного рівня.

- Програма міжнародного розвитку - ця ініціатива вимагає 80 тис. грн інвестицій, спрямованих на участь у міжнародних конференціях, переговори з іноземними партнерами, розширення B2B-сегменту. Завдяки налагодженню щонайменше 5 нових партнерств, очікується збільшення корпоративного прибутку на 200 тис. грн.

ROI = (200 000 – 80 000) / 80 000 × 100% = 150%

Період окупності = 80 000 : 200 000 = 0,4 року (4,8 місяця)

NPV = 173 913 + 151 229 − 80 000 = 245 142 грн

PI = (245 142 + 80 000) : 80 000 = 325 142 : 80 000 = 4,06

Програма міжнародного розвитку — найприбутковіша з усіх запропонованих ініціатив. Термін окупності становить лише 4,8 місяця, ROI сягає 150%, а PI — 4,06, що свідчить про виняткову ефективність. NPV у розмірі 245 142 грн означає суттєвий грошовий потік після відшкодування початкових витрат. Вихід на міжнародні ринки відкриває нові джерела прибутку, підвищує імідж бренду та диверсифікує ризики. Це стратегічне рішення, яке забезпечує не лише фінансову вигоду, а й позиціонування школи як міжнародного гравця.

- Розвиток продуктової лінійки потребує 30 тис. грн вкладень та передбачає оновлення і розширення навчальних курсів. Це дозволяє зменшити відтік клієнтів на 15% і підвищити рівень задоволеності до 90%, що в грошовому вираженні еквівалентне 60 тис. грн додаткового прибутку на рік.

ROI = (60 000 – 30 000) / 30 000 × 100% = 100%

Період окупності = 30 000 : 60 000 = 0,5 року (6 місяців)

NPV = 52 174 + 45 369 − 30 000 = 67 543 грн

PI = (67 543 + 30 000) : 30 000 = 97 543 : 30 000 = 3,25

Інвестування в розширення та оновлення продуктових пропозицій також є економічно вигідним. Проєкт має швидку окупність (6 місяців), NPV у 67 543 грн і PI 3,25. ROI на рівні 100% свідчить про відмінну рентабельність. Розвиток продуктового портфеля дозволить залучити нові сегменти клієнтів, підвищити частоту покупок і збільшити середній чек. Цей напрям є важливим для зміцнення ринку та забезпечення сталого попиту на послуги. Особливо ефективним він буде у поєднанні з цифровізацією та персональним брендингом викладачів. Підіб'ємо загальні підсумки щодо доцільності проведення заходів (табл.3.3).

Таблиця 3.3 Порівняння запропонованих заходів для школи ораторського мистецтва

Заходи	**Інвестиції, грн**	**Щорічна вигода, грн**	**ROI**	**Окупність (років)**	**NPV, грн**	**PI**
Цифровізація	150 000	300 000	100%	0,5	337 713	3,25
Підвищення кваліфікації персоналу	25 000	45 000	80%	0,56	48 160	2,93
Міжнародний розвиток	80 000	200 000	150%	0,4	245 142	4,06
Розвиток продуктового портфеля	30 000	60 000	100%	0,5	67 543	3,25

Для наочного прикладу покажемо на рисунку 3.1 порівняння рентабельності інвестицій (ROI) для кожного із запланованих заходів. Така візуалізація дозволяє чітко побачити, який із заходів є найефективнішим з точки зору фінансової доцільності.

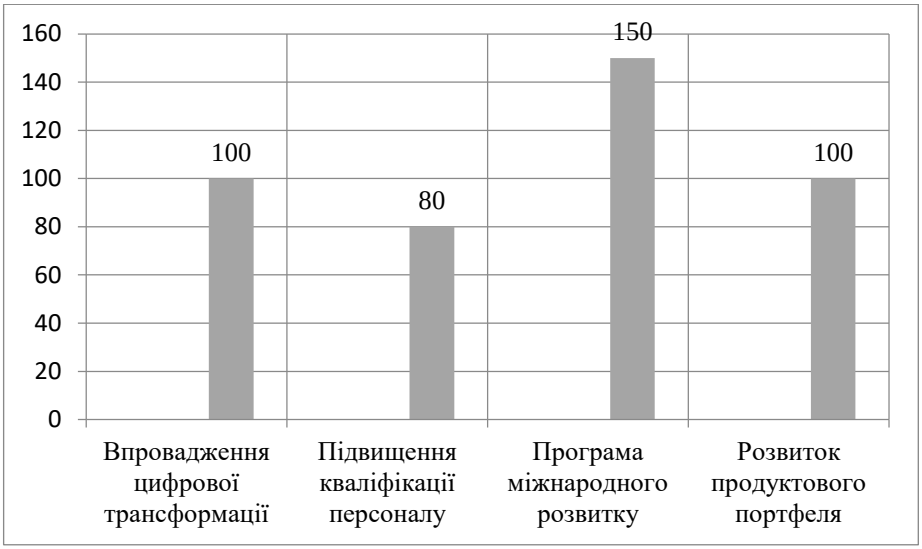


Рисунок 3.1 – Порівняння рентабельності інвестицій (ROI) для кожного із запланованих заходів

Проведений аналіз економічної доцільності стратегічних заходів розвитку школи YouSpeak дозволив виявити ключові напрями, що мають потенціал не лише для фінансової ефективності, але й для довгострокового зміцнення конкурентних позицій на ринку. Серед запропонованих ініціатив найвищі показники продемонструвала програма міжнародного розвитку. Це свідчить про значний потенціал виходу на зовнішні ринки, можливість встановлення нових ділових партнерств та розширення джерел доходу.

Впровадження цифровізація, що також отримало високі бали і окреслюється як один із найпріоритетніших векторів інвестування. Завдяки автоматизації процесів, діджиталізації навчального середовища та посиленню онлайн-присутності, цей захід має потенціал не лише збільшити кількість клієнтів, а й покращити внутрішню операційну ефективність. Крім того, саме цифровізація створює платформу для реалізації інших ініціатив, зокрема масштабування продуктового портфеля та ефективнішої роботи з клієнтською базою.

Заходи з розвитку продуктової лінійки та підвищення кваліфікації персоналу також демонструють позитивну динаміку. Розширення асортименту послуг дозволить задовольнити ширший спектр освітніх запитів і посилити

лояльність клієнтів. Професійне зростання викладацького складу, попри нижчий ROI у порівнянні з іншими ініціативами, залишається надзвичайно важливим чинником підтримки якості освітнього продукту та формування позитивного іміджу школи.

Загалом усі запропоновані заходи є економічно доцільними, мають позитивне співвідношення витрат і вигоди, та в комплексі спрямовані на зміцнення ринкових позицій YouSpeak. На основі проведеного аналізу доцільно рекомендувати впровадження цифрової трансформації як першочергового заходу, що створює загальний ефект для реалізації інших напрямів розвитку.

ВИСНОВОК

У результаті проведеного дослідження конкурентоспроможності школи ораторського мистецтва YouSpeak було сформульовано низку важливих висновків та розроблено практичні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності її діяльності та забезпечення сталого розвитку в умовах посилення конкуренції та цифрової трансформації ринку освітніх послуг.

Теоретичне узагальнення наукових підходів показало, що конкурентоспроможність — це багатовимірна характеристика підприємства, що відображає його здатність ефективно функціонувати на ринку, адаптуватися до зовнішніх викликів, створювати та підтримувати унікальні конкурентні переваги. У контексті освітньої сфери ця категорія набуває особливого значення, оскільки ринок освітніх послуг має низку специфічних ознак — нематеріальність результату, складність вимірювання якості в короткостроковій перспективі, висока залежність від людського капіталу та репутаційної складової. Виявлення методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності дозволило обрати найбільш доцільні інструменти аналізу — матричні методи, методи інтегральної оцінки, аналіз конкурентних переваг, які були адаптовані з урахуванням особливостей діяльності YouSpeak.

Аналіз ключових факторів формування конкурентних переваг у сфері освітніх послуг засвідчив, що найбільш вагомими є якість і актуальність освітніх програм, кваліфікація викладачів, наявність сучасних авторських методик, інноваційність підходів до навчання, клієнтоорієнтованість, технологічна гнучкість, доступність освітнього продукту та цифрова присутність. Діяльність школи YouSpeak загалом відповідає цим критеріям: заклад має стабільну команду професіоналів, авторські програми, позитивний імідж серед клієнтів і гнучкість в адаптації до індивідуальних потреб слухачів. Проте для збереження і посилення конкурентних переваг потрібне стратегічне оновлення з урахуванням новітніх викликів і технологічних змін.

Результати комплексного аналізу підтвердили, що школа YouSpeak займає стабільну позицію на ринку, демонструє позитивну динаміку розвитку та має високий потенціал для подальшого зростання. Водночас виявлено загрози, пов'язані з економічною нестабільністю, зростанням конкуренції, зміною споживчих запитів, а також стрімким розвитком цифрових освітніх технологій. Це вимагає від підприємства постійного вдосконалення внутрішніх процесів, розширення асортименту послуг та гнучкості в управлінських рішеннях.

Особливу увагу в дослідженні було приділено цифровізації як ключовому інструменту підвищення конкурентоспроможності. Цифровізація дозволяє значно оптимізувати внутрішні й зовнішні процеси, розширити цільову аудиторію за рахунок запуску онлайн-програм, інтегрувати автоматизовані системи управління навчанням, забезпечити гнучкість та доступність освітніх послуг незалежно від територіального розташування клієнта. Розширення цифрової присутності YouSpeak передбачає як технічну модернізацію (створення онлайн-платформи, цифрових кабінетів, електронного документообігу), так і переосмислення самого формату взаємодії зі студентами — від методик викладання до цифрового оцінювання результатів навчання.

Окремим напрямом підвищення конкурентоспроможності є оновлення освітнього портфеля з орієнтацією на сучасні запити ринку. Це передбачає розробку нових курсів, спрямованих на розвиток публічної комунікації у вузьких професійних сферах, міжкультурну комунікацію, онлайн-презентації, ведення переговорів тощо. Такий підхід дозволить не лише залучити нові сегменти аудиторії, а й підвищити актуальність послуг школи на ринку, що швидко змінюється.

Також виявлено необхідність системної роботи з кадровим потенціалом. Підвищення кваліфікації викладачів, їх участь у професійних тренінгах, міжнародних конференціях, обмін досвідом із колегами — усе це сприяє зростанню рівня послуг та впровадженню інновацій у навчальний процес. Розвиток людського капіталу є важливим елементом довгострокової стратегії

конкурентоспроможності, оскільки саме викладачі створюють основну цінність освітнього продукту.

Розширення міжнародної діяльності також може стати точкою зростання для школи YouSpeak. Участь у спільних освітніх ініціативах, створення англомовних курсів, проведення онлайн-занять для іноземних студентів, інтеграція у світовий ринок послуг сприятиме формуванню нових джерел доходу та зміцненню репутації закладу. Міжнародна співпраця не лише підвищує впізнаваність бренду, а й відкриває доступ до новітніх освітніх практик і технологій.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить школі YouSpeak суттєво зміцнити свої конкурентні позиції, адаптуватися до сучасних викликів і забезпечити стабільний розвиток у середньо- та довгостроковій перспективі. Впровадження цифрових технологій, оновлення освітніх програм, розвиток кадрового потенціалу та міжнародна активність сприятимуть підвищенню якості освітніх послуг, розширенню клієнтської бази, зростанню лояльності споживачів та фінансової результативності діяльності школи.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. № 61. 2024. С. 82.

2. Богацька Н. М., Христич С. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. № 11(75). 2019. С. 99–103.

3. Решетнікова О. В., Боровик Т. В., Сімон А. О. Фактори розвитку конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. № 159. 2020. С. 22.

4. Бачевський Б., Заблодська І., Решетняк О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2019. 400 с.

5. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки : схвалено розпорядж. Каб. Міністрів України від 17 січ. 2018 р. № 67-р. Офіційний вісник України. 2018. № 16. 560 с.

6. Найбільше цифрову трансформацію української освіти гальмує недостатнє фінансування: результати опитування вчителів і директорів. Нова українська школа : веб-сайт. URL: https://nus.org.ua/news/najbilshe-tsyfrovu-transformatsiyu-ukrayinskoyi-osvity-galmuye-nedostatnye-finansuvannya-rezultaty-opytuvannya-vchyteliv-i-dyrektoriv/ (дата звернення: 18.05.2025).

7. Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Інноваційна наука.* 2022. С. 11.

8. Зовнішнє середовище підприємства. URL: https://buklib.net/books/37296/ (дата звернення: 04 травня 2025 р.).

9. Мосумова А. К. к., Пурей Є. ю. Ефективність бізнесу в умовах дігіталізації: маркетинговий аспект. *Журнал стратегічних економічних досліджень* , № 6, 2024. С. 187–196. https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.19

10. A.Polyanska, S.Savchuk, M.Dudek, D.Sala, Yu.Pazynic, D.Cicho. Impact of digital maturity on sustainable development effects in energy sector in the

condition of industry. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. № 6. С. 97-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvngu_2022_6_17

11. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2020/11/99.pdf (дата звернення: 04 травня 2025 р.).

12. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024.С. 22.

13. Котельникова Ю. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. № 4. 2022. С. 101–108.

14. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, № 26. 2021. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62

15. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Методи та підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / Г. Л. Матвієнко-Біляєва // Економіка та менеджмент підприємств. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. С. 124.

16. Пушкар Т., Соболєва Г., Славута О. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Сталий розвиток економіки. *Сталий розвиток економіки*, № 2. Вип. 47, 2023. С. 165-170. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/863 (дата звернення: 7 травня 2025 р.).

17. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій): навч. посіб. / за ред. Л.Г. Мельника та Б.Л. Ковальова. Суми: СумДУ, 2020. 180 с.URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621 (дата звернення: 17 травня 2025 р.).

18. I. Stankovska, A. Polyanska, T. Stankovskyi, S. Savchuk. Cyfrowa transformacja procesów biznesowych w oparciu o zasady zrównoważonego rozwoju, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w ekonomii, finansach i zarządzaniu:* pod red. R. Kamińskiego, Poznań, 2023. s. 201-252.

19. Ораторське мистецтво. Навчальний посібник. Харків: Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, 2024. С. 2.

20. Instagram сторінка YouSpeak. URL: https://instagram.com/youspeak_if?igshid=MzRlODBiNWFlZA== (дата звернення: 22 травня 2025 р.).

21. Кирчата І. М., Поясник Г. В. *Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі* : монографія. Харків : Вид-во ХНАДУ, 2019. 160 с.

22. Хачатрян В. В. Зовнішнє середовище реалізації підприємницького потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, № 3, 2021. С. 268-272.

23. Polyanska, A., Savchuk, S., Zapukhliak, I., Zaiachuk, Y., Stankovska, I. (2022). Digital Maturity of the Enterprise as an Assessment of its Ability to Function in Industry 4.0. *MANUFACTURING 2022. Lecture Notes in Mechanical Engineering. Springer, Cham*. 2022, p. 209-227. https://doi.org/10.1007/978-3-030-99310-8_17

24. Стойко І.І. Шерстюк Р.П. Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести). Навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2023. 156 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41225/1/%d0%a3%d0%9a%20%d0%bf%d0%be%d1%81%d1%96%d0%b1%d0%bd%d0%b8%d0%ba%202023.pdf

25. Сладкевич В. Стратегічний менеджмент організацій: підручник. В. Сладкевич. Київ. Персонал, 2018. 496 с.

26. Освіта в умовах цифрової трансформації: зміст vs форма – РЕЙТИНГ. Бізнес в офіційних цифрах. *РЕЙТИНГ. Бізнес в офіційних цифрах*. URL: https://rating.zone/osvita-v-umovakh-tsyfrovoi-transformatsii-zmist-vs-forma/ (дата звернення: 14.05.2025).

27. Євтушенко Н. О., Варніцький В. В. Конкурентоспроможності підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2021. №2. С. 20–27.

28. Ковальчук О. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки. *Бізнес Інформ*. 2021. С. 112-117.

29. Гарбузик О., Рудніченко Є., Дьячок І., Скрипник В. Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 3(330). С. 297–304.

30. Ораторська майстерність : навч. посібник. URL: https://lms.e-school.net.ua/meta_user/download/irex/ukr_mova_9-klass/2_semestr/15/Oratorska_maisternist.pdf (дата звернення: 21 травня 2025 р.).

31. Ковальчук О. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки. *Бізнес Інформ*. 2021. №6. С. 112–117.

32. Копитко М. І., Ткачук Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес-стійкістю підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. URL: https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/698 (дата звернення: 9 травня 2025 р.).

33. Длугопольська Т., Катола Т., Хропонюк Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічну поведінку компанії: кейс АТ «А-банк». *Innovation and Sustainability*, № 2, 2023. С. 60-69.

34. Струк Н. Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848 (дата звернення: 11 травня 2025 року)

35. Приядок Т., Яловега Л., Лега О., Мисник Т. Розвиток цифрової компетентності як умова забезпечення конкурентоспроможності майбутніх економістів. *Information Technologies and Learning Tools*. №73(5). 2019.

36. Янковець Т. Цифрові технології підвищення вартості брендів. *Scientia fructuosa*. №126(4). 2019. С. 85–100.

37. Котельникова Ю.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації *Innovation and Sustainability*. №4. 2022. С. 101–108.

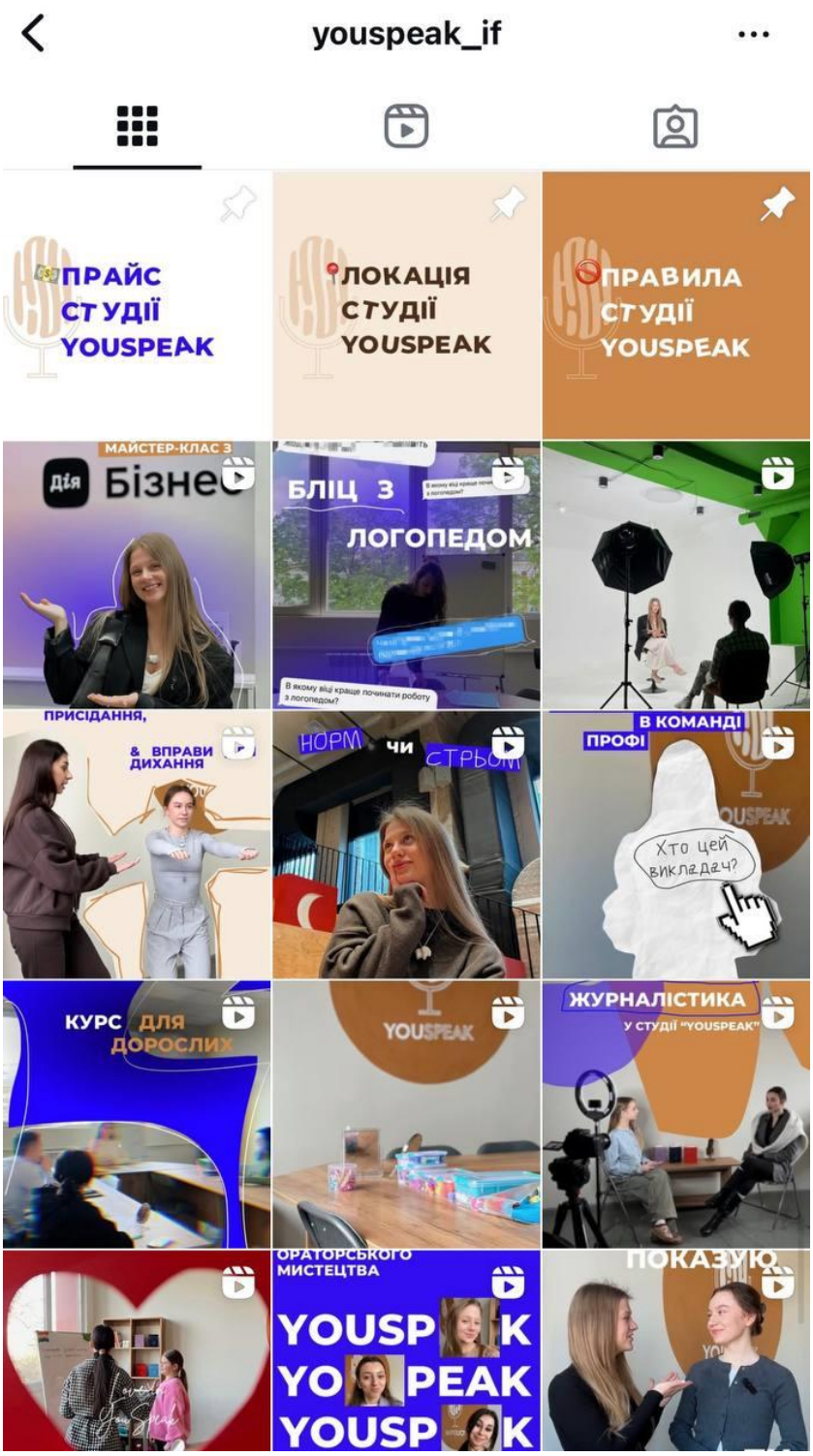
38. Лапшина І. С. Цифрові компетентності викладача в умовах цифрової трансформації освіти. *Інформаційні технології і засоби навчання.* № 78(4). 2020. С. 120–134.

39. Білик В. В. Цифровий маркетинг як інструмент просування освітніх послуг. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2020. С. 65–72.

40. Гриненко В. В. Конспект лекцій з курсу «Управління та удосконалення бізнес-процесів». В. В. Гриненк. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетов. 2018. С. 147.

ДОДАТКИ

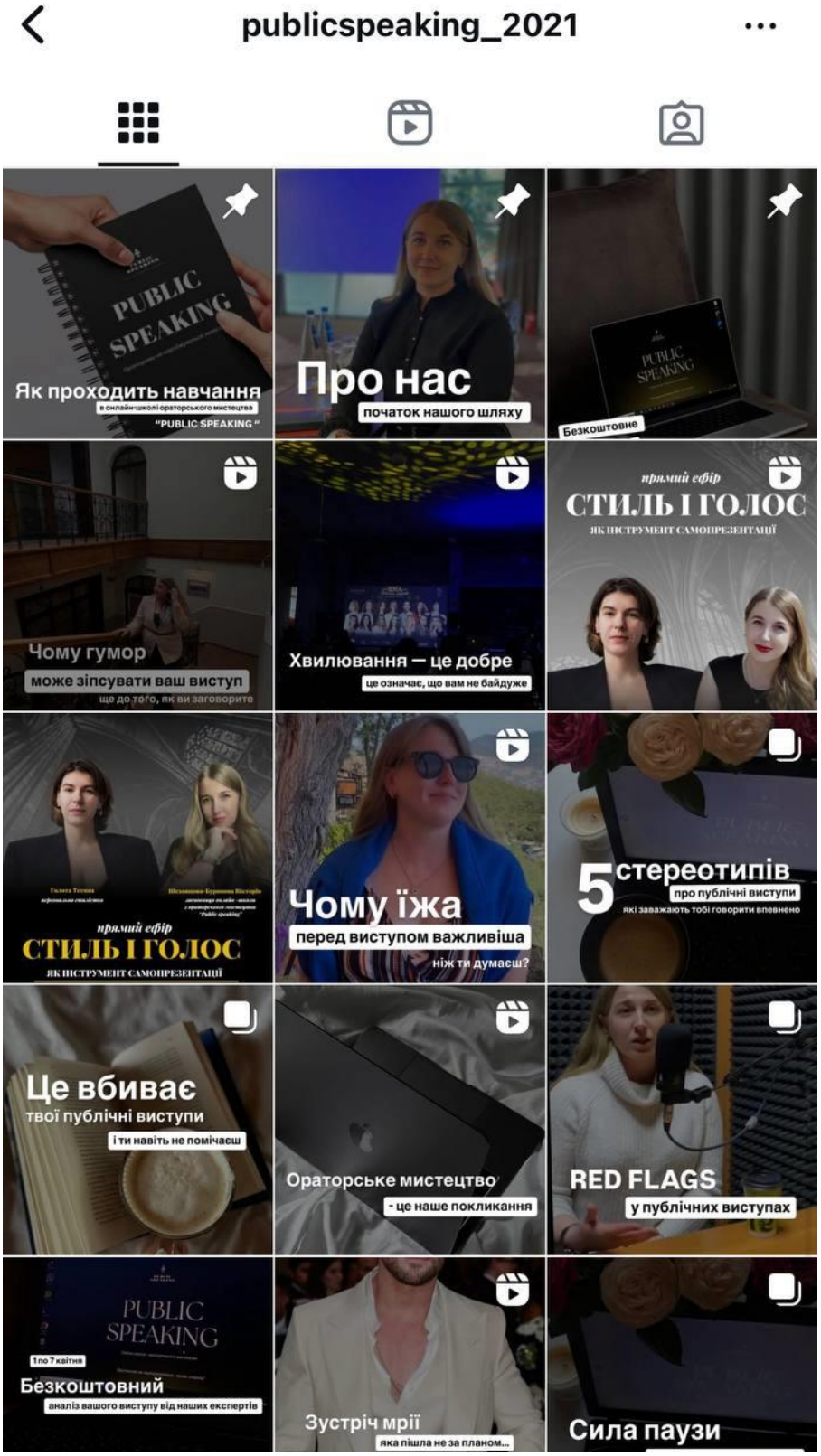
Додаток А



Додаток Б



Додаток В


publicspeaking_2021
PUBLIC SPEAKING
Як проходить навчання
в онлайн-школі ораторського мистецтва
"PUBLIC SPEAKING"
Про нас
початок нашого шляху
Безкоштовне
Чому гумор
може зіпсувати ваш виступ
ще до того, як ви заговорите
Хвилювання — це добре
це означає, що вам не байдуже
прямий ефір
СТИЛЬ І ГОЛОС
ЯК ІНСТРУМЕНТ САМОПРЕЗЕНТАЦІЇ
прямий ефір
СТИЛЬ І ГОЛОС
ЯК ІНСТРУМЕНТ САМОПРЕЗЕНТАЦІЇ
Чому їжа
перед виступом важливіша
ніж ти думаєш?
5 стереотипів
про публічні виступи
які заважають тобі говорити впевнено
Це вбиває
твої публічні виступи
і ти навіть не помічаєш
Ораторське мистецтво
- це наше покликання
RED FLAGS
у публічних виступах
PUBLIC SPEAKING
1 по 7 квітня
Безкоштовний
аналіз вашого виступу від наших експертів
Зустріч мрії
яка пішла не за планом...
Сила паузи

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи: «Дослідження конкурентоспроможності школи ораторського мистецтва на засадах цифровізації»

Обсяг пояснювальної записки 76 аркушів.

Кількість рисунків 5
Кількість таблиць 19
Графічний матеріал (слайди, плакати) _____шт.
1.
2.
3.
Додатки 3 шт. 73-75 стор.
„_____”_____2025 р.