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

МАЄВСЬКА КАТЕРИНА ВІТАЛІЇВНА

УДК 005.674

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Управління конкурентними перевагами підприємств онлайн-освіти у сфері модної індустрії

Менеджмент та адміністрування

(назва освітньої програми)

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Маєвська К. В.

Науковий керівник Станьковська І. М. к.е.н, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри Кінаш І. П

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

Рецензент

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

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

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітній рівень магістр
Спеціальність 073 – Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Кінаш І. П.
_____
«____»_____2025 року

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Маєвській Катерині Віталіївні

Тема роботи: **Управління конкурентними перевагами підприємств онлайн-освіти у сфері модної індустрії**

1. Керівник роботи _____к.е.н., доц. Станьковська І. М. _____
затверджені наказом вищого навчального закладу №330/12 від *29/12/ 2024*
2. Строк подання студентом роботи: *25.01. 2025 р.*
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти, монографічні дослідження, фахова наукова література, фінансова звітність
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити**)** Вступ
1 Теоретико-методологічні засади управління конкурентними перевагами підприємств онлайн-освіти
2 Діагностика управління конкурентними перевагами підприємств онлайн-освіти у сфері
3 Рекомендації щодо покращення управління конкурентними перевагами онлайн-освіти у сфері індустрії моди
Висновки
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1 – Тема. 2 – Основні визначення. 3 – Аналіз ринку онлайн-освіти 4 - Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Модеізм» за період 2021-2023 років. 5 – Аналіз конкурентних переваг ТОВ «Модеізм».6 – Модель управління конкурентними перевагами підприємства та вибір стратегії ТОВ «Модеізм».7 – Рекомендації щодо покращення управління конкурентними перевагами підприємств онлайн-освіти в індустрії моди. 8 - Дякую за увагу.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів Роботи (проекту)	Термін виконання етапів роботи (проекту)	Примітки
	Вступ	03.01.25	виконано
1	Теоретико-методологічні засади управління конкурентними перевагами підприємств онлайн-освіти	03.01.25	виконано
2	Діагностика управління конкурентними перевагами підприємств онлайн-освіти у сфері	10.01.25	виконано
3	Рекомендації щодо покращення управління конкурентними перевагами онлайн-освіти у сфері індустрії моди	15.01.25	виконано
	Висновки	21.01.25	виконано
	Перелік використаних джерел	21.01.25	виконано

Студент_____ Маєвська К. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник магістерської роботи (проекту)_____ Станьковська І. М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

В магістерській роботі досліджено проблеми управління конкурентними перевагами підприємств онлайн-освіти у сфері модної індустрії.

Об’єктом дослідження є підприємства онлайн-освіти у сфері модної індустрії.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади конкурентними перевагами підприємств онлайн-освіти у сфері модної індустрії.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних засад управління конкурентним перевагами підприємств онлайн-освіти, діагностиці конкурентних переваг підприємств онлайн-освіти у сфері модної індустрії та наданні рекомендацій щодо покращення управління конкурентними перевагами підприємств онлайн-освіти у сфері модної індустрії.

Для досягнення поставленої мети досліджено теоретичні засади управління конкурентними перевагами підприємств онлайн-освіти у сфері модної індустрії, розроблено модель управління конкурентними перевагами підприємств онлайн-освіти, проаналізовано стан ринку онлайн-освіти та індустрії моди, проведено аналіз діяльності та середовища ТОВ «Модеізм», надано рекомендації щодо покращення управління конкурентними перевагами підприємств онлайн-освіти у сфері модної індустрії: розроблено модель управління кокурентними перевагами, обрано стратегію управління конкурентними перевагами, запропоновано заходи з її реалізації.

Дослідження проведені з використанням методів аналізу, синтезу, композиції, декомпозиції, порівняння, статистичного, кількісного, якісного та економічного аналізу, експертного аналізу, радар конкурентних переваг.

Магістерська робота містить 67 сторінки, 11 таблиць, 15 рисунків, список використаних джерел з 49 найменувань.

Ключові слова: конкурентні переваги; індустрія моди; формування стратегії забезпечення конкурентних переваг; онлайн-освіта; SWOT-аналіз.

ABSTRACT

The master's thesis investigates the problems of managing the competitive advantages of online education enterprises in the fashion industry.

The object of the study is online education enterprises in the fashion industry.

The subject of the study is the theoretical, methodological and applied principles of the competitive advantages of online education enterprises in the fashion industry.

The purpose of the work is to study the theoretical principles of managing the competitive advantages of online education enterprises, diagnose the competitive advantages of online education enterprises in the fashion industry and provide recommendations for improving the management of the competitive advantages of online education enterprises in the fashion industry.

To achieve the goal, the theoretical principles of managing the competitive advantages of online education enterprises in the fashion industry were studied, a model for managing the competitive advantages of online education enterprises was developed, the state of the online education market and the fashion industry was analyzed, the activities and environment of LLC «Modeizm» were analyzed, recommendations were made to improve the management of competitive advantages of online education enterprises in the fashion industry: a model for managing competitive advantages was developed, a strategy for managing competitive advantages was selected, and measures for its implementation were proposed.

The research was conducted using methods of analysis, synthesis, composition, decomposition, comparison, statistical, quantitative, qualitative and economic analysis, expert analysis, radar of competitive advantages.

The master's thesis contains 67 pages, 11 tables, 15 figures, a list of sources used with 49 names.

Keywords: competitive advantages; fashion industry; formation of a strategy for ensuring competitive advantages; online education; SWOT analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВ ОНЛАЙН-ОСВІТИ 10
1.1 Конкуренція, конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємства 10
1.2 Управління конкурентними перевагами підприємства 16
1.3 Конкурентні переваги онлайн-освіти 21
Висновок до розділу 1 25
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВ ОНЛАЙН-ОСВІТИ У СФЕРІ МОДНОЇ ІНДУСТРІЇ 27
2.1 Аналіз ринку модної індустрії 27
2.2 Аналіз середовища діяльності ТОВ «Модеізм» та ринку онлайн-освіти у сфері професійної діяльності 34
2.3 Аналіз конкурентних переваг компаній ТОВ «Модеізм» у сфері онлайн-освіти в індустрії моди 43
Висновок до розділу 2 48
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ОНЛАЙН-ОСВІТИ У СФЕРІ ІНДУСТРІЇ МОДИ 50
3.1 Визначення напрямів та формування моделі управління конкурентними перевагами підприємств онлайн-освіти в індустрії моди 50
3.2 Формування стратегії управління конкурентними перевагами та заходів з її реалізації для підприємства з онлайн-освіти у сфері модної індустрії ТОВ «Модеізм» 52
3.3 Обгрунтування ефекту від запропонованих заходів щодо покращення управління конкурентних переваг ТОВ «Модеізм» 57
Висновок до розділу 3 59
ВИСНОВКИ 60
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 63

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На даний час, як у цілому світі так і в Україні швидкими темпами розвивається онлайн-освіта. Сучасне суспільство, відповідно до концепції «освіти у продовж життя» та умов, які створилися пандемією COVID-19 почало активно здобувати знання використовуючи систему Інтернет. В умовах війни в Україні, онлайн-освіта дала можливість здобувати знання в безпечних умовах, отримувати їх незалежно від місця знаходження, самому керувати процесом та темпом навчання, обирати для себе цікаві курси, покращувати рівень кваліфікації перебуваючи на робочому місці або вдома. Тому онлайн-освіта стала вибором для людей, які хочуть отримати нові знання для кар'єрне зростання, розпочати нову справу, саморозвиватися.

Особливою популярністю користується онлайн-освіта в сфері модної індустрії. Модна індустрія на даний час є однією з найбільш динамічних галузей економіки з великим електоральним сектором, адже модою цікавляться майже всі і професіонали, і любителі. Тому онлайн-навчання у сфері моди, стилістики є найбільш популярним і запитуваним, а зростання попиту у свою чергу стимулює появу компаній-конкурентів на даному ринку. Тому кожен з учасників ринку онлайн-освіти в сфері модної індустрії прагне забезпечити собі певні конкурентні переваги, ефективно ними управляти, щоб збільшити кількість споживачів та зростання прибутків. А для цього необхідно знати особливості надання онлай-освітніх послуг, бути експертом у сфері моди та стилю, а також орієнтуватися у сфері менеджменту та маркетингу, які пов'язані з управлінням конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю.

Проблемам реалізації та забезпечення якісної онлайн-освіти присвячено наукові дослідження Т. А. Васильєва, С. І. Котенко, С. Захарін, Когут І., Назаренко Ю. інші.

Дослідження в сфері індустрії моди проводили науковці Остапенко Н.В., Струмінська Т. В., Колосніченко М.В., Жулід-Христосенко Ю. О., Чупріна Н.В., Бабенко В. А., Гаращенко В. В. інші.

Проблемами менеджменту та маркетингу, конкурентоспроможності присвячено роботи іноземних наукоців М. Портера, І. Ансоффа, П. Друкера, Ф. Котлера, А. Томпсона та українських Тарнавської Н., Гончара В., Станьковської І., Хмурової В., Кулініч В. інших.

Однак, у зазначених наукових роботах не знайшли відображення питання комплексного поєднання та дослідження управління конкурентними перевагами онлайн-освіти в індустрії моди.

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Модеізм».

Предмет дослідження є управління конкурентними перевагами онлайн-освіти у сфері модної індустрії.

Методи дослідження. Дослідження проведені з використанням методів аналізу та синтезу, композиції та декомпозиції, порівняння, статистичного, експертного, економічного, кількісного, якісного та стратегічного аналізу.

Метою дослідження є розроблення заходів з покращення управління конкурентними перевагами онлайн-освіти в сфері модної індустрії.

Завдання дослідження:

- опрацювання теоретичних засад управління конкурентними перевагами підприємств онлайн-освіти;
- дослідження проблем управління конкурентними перевагами;
- дослідження конкурентних переваг онлайн-освіти;
- аналізування ринку модної індустрії ;
- дослідження ринку онлайн-освіти у сфері професійної діяльності;
- дослідження середовища діяльності ТОВ «Модеізм»;
- аналіз конкурентних переваг компаній ТОВ «Модеізм» у сфері онлайн-освіти в індустрії моди;

- визначення напрямів та формування моделі управління конкурентними перевагами підприємств онлайн-освіти в індустрії моди;

- формування стратегії управління конкурентними перевагами та заходів з її реалізації для підприємства з онлайн-освіти у сфері модної індустрії ТОВ Модеізм»;

- обгрунтування ефекту від запропонованих заходів щодо покращення управління конкурентних переваг ТОВ «Модеізм».

Наукова новизна результатів формуванні полягає у розробці моделі управління конкурентними перевагами.

Практична цінність одержаних результатів набула подальшого розвитку у застосуванні методики SWOT-аналізу для вибору стратегії забезпечення конкурентних переваг; застосуванні радара конкурентоспроможності для аналізу конкурентних переваг; моделі взаємозв'язку піраміди потреб Маслоу та формування модного стилю.

Для написання магістерської роботи використано законодавчі та нормативні акти, монографічні дослідження, фахову наукова література, звітність ТОВ «Модеізм».

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВ ОНЛАЙН-ОСВІТИ

1.1 Конкуренція, конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємства

Визначення конкуренції описано й у Законі України «Про захист економічної конкуренції», в даному документі термін конкуренція визначають як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [1].

Конкуренція є невід'ємною частиною ринкової економіки і є ключовим фактором сприяння її прогресу. Зокрема, класики політичної економіки А. Сміт і Д. Рікардо відзначили, що конкуренція є змаганням заради прибутку. Тобто раціональна поведінка споживачів полягає в ефективному використанні їхніх обмежених фінансових ресурсів з метою отримання максимальної вигоди, при цьому зі свого боку, виробники прагнуть оптимально розпоряджатися своїми ресурсами (товарами та послугами) для досягнення економічних цілей підприємства та залучення коштів споживачів [2, с.83].

Конкуренцію, яка існує на ринку вважають рушійною силою економічного розвитку [3]. Саме, за рахунок суперництва за кращі умови виробництва, доступу до ресурсів, за сспоживача, частку ринку інше.

Виділяють такі ознаки наявності конкуренції [4].

1 Постійна пропозиція нових товарів і послуг або їх модифікацій, причому існує необхідність зростання швидкості реакції на зміни попиту. У разі, коли процес оновлення номенклатури становить від 5 до 10% від

попереднього випуску, то підприємство зазнає незначної конкуренції; при оновленні від 10 до 20% – середнього конкурентного тиску; при перевищенні частки оновлення 20% – значної конкуренції, а понад 33% – дуже значної.

2 Ознакою конкурентної поведінки суб'єкта господарювання є постійне зниження витрат з існуючої та новоосвоєної номенклатури продукції на 5% щорічно. При зниженні витрат понад 20% на рік підприємство зазнає значної конкуренції.

3 Суб'єкт господарювання зазнає конкуренції, якщо прискорення технологічного прогресу становить понад 10% (лімітне значення належить комп'ютерним технологіям, які оновлюються за 18 місяців, або до двох третин на рік). У разі зміни технологічної бази виробництва від 10 до 30% підприємство зазнає значної конкуренції, а у діапазоні від 30 до 60% – дуже значної [5].

Наявність конкуренції на ринку спонукає підприємства забезпечувати власну конкурентоспроможність через формування конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність підприємства – це узагальнююче, синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання суб'єкта. До цих факторів належать фінансова стійкість, прибутковість підприємства, рівні автоматизації і механізації праці підприємства, доступ до ринку ресурсів та нових технологій, якість вироблених товарів, масштабність проведення та впровадження науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт тощо [6].

Конкурентоспроможність як соціально-економічна категорія – це спроможність, вміння досягати законним шляхом найвищих економічних та соціальних переваг. [7]

Конкурентоспроможність – це потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію щодо конкурентів. [8]

Тому забезпечити конкурентоспроможність на ринку підприємство може за рахунок конкурентних переваг.

Конкурентна перевага – це унікальна цінність, яку має об’єкт і яка дає йому перевагу над конкурентами, через ефективне використання наявних ресурсів та можливостей. [7]

У таблиці 1.1 надано визначення поняття «конкурентні переваги»

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «конкурентна перевага» [9]

Автор	Визначення поняття «конкурентні переваги»
Шевченко Л. С. [10, с. 72–74]	умови ведення господарської діяльності, визначені властивості товарів та послуг, а також певні додаткові внутрішні чинники, які дозволяють підприємству отримати вигідне місце на ринку
Бакай В. [11]	спроможність підприємства адаптувати свою діяльність та бізнес-процеси до обраної стратегії, забезпечувати укріплення позицій на відповідному ринку, формувати результативну політику взаємин із партнерами та споживачами
Цьвок Д. Р. [12, с. 143–145]	система ознак та внутрішніх чинників компанії, які формують її конкурентний потенціал, за рахунок якого вона має змогу пристосовуватися до умов та негативних факторів впливу зовнішнього середовища
Лопес С., Лопес П., Колета К., Родрігес В. [13, с. 95–96]	ексклюзивні та властиві певній фірмі умови ведення бізнесу, що дозволяють їй отримати більш вигідне становище на ринку у порівнянні з конкурентами
Селезньова Г. О. [14]	конкурентна перевага – обов'язкова умова бізне, яка має сформуватися у вас на етапі виникнення ідеї
Голобородько А., Кубишина Н. [15, с. 218–219]	конкурентні переваги – це такі характеристики та якості марки чи продукту, завдяки яким організація об'єктивно перевершує своїх конкурентів
Туряниця В. В. [16, с. 267-268]	конкурентними перевагами є фактори, які дають змогу отримувати певні вигідні позиції на ринку, а також досягати поставлених цілей внаслідок формування ефективних бізнес-процесів, системи управління та ресурсного забезпечення
Безпарточний М. Г. та ін. О.С. [17, с. 6]	це результат багатьох видів діяльності компанії. Кожен із цих видів може посилювати чи послаблювати конкурентну позицію компанії та стати основою для диференціації (відбудови від конкурентів).
Станьковська І.М. [7]	Конкурентна перевага – це унікальна цінність, яку має об’єкт і яка дає йому перевагу над конкурентами, через ефективне використання наявних ресурсів та можливостей

Конкурентні переваги поділяють на внутрішніми та зовнішніми.

Внутрішні конкурентні переваги формуються завдяки внутрішньому середовищу підприємства,

До внутрішніх конкурентних переваг відносять ключові компетенції – систему навичок, знань (явних і прихованих), технологій, що створюють блага для споживача, які будуть виражені в товарах, послугах, їхній якості, ціні інше. [14] До внутрішніх конкурентних переваг відносять корпоративну культуру, корпоративні ресурси, структура організації, впровадження інновацій, інше.

Зовнішні конкурентні переваги формуються під впливом факторів зовнішнього середовища прямої та непрямої дії, залежно від конкретного ринку, кон'юнктури, розвитком інфраструктури, обмеження або привілеї з боку державної і муніципальної влади, географічними факторами та територіальними ознаками.

У таблиці 1.2 подано класифікацію конкурентних переваг.

Таблиця 1.2 - Класифікація конкурентних переваг (складено на основі [7])

Конкурентна перевага	Характеристика
1	2
Внутрішні конкурентні переваги	
виробничі	– продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатування основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність
технологічні	– сучасність, досконаліть, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу
кваліфікаційні	– професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень
організаційні	– сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури
управлінські	– ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу
інноваційні	– системи і методи розроблення та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження «ноу-хау»

Продовження таблиці 1.2

1	2
спадкові	– ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку
економічні	– наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність
географічні	– розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу
Зовнішні конкурентні переваги	
інформаційні	– діючі на підприємстві системи збирання та обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарювальних суб'єктів
конструктивні	– технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка
якісні	– рівень якості продукції за оцінками споживачів
поведінкові	– ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків
кон'юнктурні	– ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції)
сервісні	– рівень та якість послуг, надані підприємством
іміджеві	– загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність
цінові	– рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін
збутов і	– портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції
комунікаційні	– канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку

Конкурентні переваги характеризують такою ознакою як стійкість.

За стійкістю до копіювання конкурентні переваги об’єкта можна розділити на три категорії:

– низького рівня – переваги, які не є стійкими, легко копіюються конкурентами, базуються на вартості, доступності ресурсів, не гарантують тривалих конкурентних переваг об’єкта, стабільного ринку.

– високого рівня – пов’язані із значними витратами, важко копіюються конкурентами, наприклад (спеціальна маркетингова програма, наявність підготовки персоналу відповідної кваліфікації, розташовані на території

регіону спеціальні навчальні заклади, унікальні природні умови).

– найвищого рівня – базуються на унікальних здатностях об’єкта, направлених на модернізацію виробництва, застосуванні інноваційних технологій ведення бізнесу, креативні підходи до господарювання на території та ін., що ведуть до виснаження конкурентів. [7]

Слід зазначити, що конкурентні переваги наділені відповідними властивостями, а саме: порівнюваності, відносності (різний час, різні ринки), значущістю та відчутністю для споживача, здатністю до стійкості при зміні зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що конкурентні переваги характеризуються етапами життєвого циклу. На рисунку 1.1 представлено етапи життєвого циклу конкурентної переваги.



Рисунок 1.1 - Етапи життєвого циклу конкурентної переваги (сформовано автором на основі [7])

Як видно з рисунка конкурентні переваги підприємства включають послідовність етапів:

– зародження, яке проходить завдяки інноваційно-інвестиційній діяльності підприємства;

– прискорення зростання конкурентних переваг, яке пов'язано із зростанням інвестицій у конкурентні напрями стратегічної діяльності підприємства;

– уповільнення росту у зв'язку із зростанням конкуренції та відповідних дій конкурентів на ринку;

– зрілість конкурентної переваги пов'язана із підтриманням напрацьованих заходів з підтримання їхнього підтримання;

– спадання і втрата переваги відбувається через втрату її актуальності, старіння та дії конкурентів.

1.2 Управління конкурентними перевагами підприємства

Для формування, забезпечення реалізації та підтримання конкурентних переваг в довготривалому періоді необхідно забезпечити ефективне управління ними.

На нашу думку управління конкурентними перевагами повинно включати наявність в організації чи підприємстві використання всіх функцій управління, вибір відповідних методів управління, вміння дотримуватися та послуговуватися інструментами прийняття управлінських рішень та засобами їх адміністрування, а також керівництвом, яке забезпечую напрями реалізації управлінських дій (табл. 1.3).

Автор [19, с. 83] зазначає, що управління конкурентними перевагами є мистецтвом, оскільки, стійкі та унікальні конкурентні переваги на його думку потребують сміливості, щоб створити хоча б одну конкурентну перевагу, потрібно переконатися, що вона є такою в даному періоді часу і на даному ринку. Для цього необхідно провести дослідження споживачів і визначити критерії, за якими вони обирають товар (послугу).

Таблиця 1.3 – Складові, що забезпечують управління конкурентними перевагами (сформовано автором на основі [7])

Назва складової процесу управління	Характеристика
Функції управлінні	- планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання
Методи управління	– *економічні* – засоби (економічні плани, економічні стимули (тарифні ставки, премії, посадові оклади), бюджет); – *технологічні* – документація із визначенням технології дій з управління конкурентними перевагами (технологічні, конструкторські документи); – *соціально-психологічні* – впливають на індивідуальну та групову свідомість, соціально-психологічні умови праці (соціальні плани, моральні стимули, методи формування соціально-психологічного клімату); – *адміністративні* (організаційно-розпорядчі) – визначені способи виконання завдань та засобів впливу з мінімальною ініціативою та відповідальністю керівника: - організаційні (закони, положення, статути…), - розпорядчі (накази, розпорядження, вказівки…), - дисциплінарні (догани, зауваження….)
Прийняття управлінських рішень	Формалізація методів менеджменту та дотримання таких умов: - право прийняття рішень (право приймати конкретні, загальні рішення), - повноваження (хто, які рішення має право приймати, за рівнями управління), - обов'зковість, - компетентність, - відповідальність.
Керівництво - визначає напрями управлінських дій, їхню ефективність, ступінь досягнення поставлених цілей, є об'єднувальною функцією менеджменту	– *авторитарне* (автократичне), що характеризується централізацією повноважень, структуруванням роботи та нав'язуванням волі керівника підлеглим, орієнтуванням на потреби нижчого рівня; – *демократичне*, що характеризується децентралізацією повноважень, свободи у прийнятті рішень та підходів до розв'язання завдань, відповідністю цілей організації та груп працівників, орієнтуванням на потреби вищого рівня; – *комбіноване*, що характеризується поєднанням ознак демократичного та авторитарного стилів, залежно від ситуації, в якій перебуває керівник.

Конкурентну перевагу можна забезпечити через управління відповідними групами параметрів, які забезпечують конкурентну позицію товару на ринку.

1 Якісні параметри - визначають, наскільки ефективно товар задовольняє потреби споживачів відповідно до його функціонального призначення. Вони можуть включати різноманітні аспекти, такі як надійність, довговічність, безпека, естетика, та здатність до виконання запланованих функцій.

2 Цінові параметри - формують споживчу вартість товару, цінність для споживача, яка буде виміряна у грошовому еквіваленті. Найбільш цікавою для споживача є ціна споживання товару (послуги), яка включає ціну продажу та витрати пов'язані з використанням товару.

3 Маркетингові параметри, які забезпечують реалізацію комплексу маркетингу, що охоплює чотири основні складові: продукт (Product), ціну (Price), місце (Place) та просування (Promotion). Конкурентна перевага може бути сформована за кожним елементом комплексу.

З іншої сторони, на формування конкурентої переваги на основі характеристик товару впливають такі фактори як: технічні, економічні, організаційні, юридичні, психологічні, соціальні, комерційні, маркетингові тощо.

Не менш важливо зазначити, що фактори, які впливають на конкурентні переваги підприємства, мають безпосередній вплив на формування конкурентних переваг за якістю, ціною та сприйняттям товару споживачами. Взаємодія цих факторів формує конкурентні переваги товару, адже успішне управління підприємством дозволяє створювати продукцію, яка не лише відповідає запитам ринку, а й перевищує очікування споживачів.

Для управління конкурентними перевагами можна використати один або декілька методів, серед них такі як аналіз ланцюга цінностей, формування стратегій конкурентних переваг.

Ланцюг цінностей дає можливість сформувати конкурентні переваги за рахунок внутрішніх чинників функціонування підприємства. У ланцюгу цінностей виділяють два види діяльності: основну, яка включає внутрішню

логістику, виробництво, товарозподіл, маркетинг, обслуговування та допоміжну, яка включає інфраструктуру підприємства, а саме: розвиток технологій, управління людськими ресурсами, матеріально-технічне забезпечення. Ланцюг цінностей подано на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Ланцюг цінностей

Стратегії формування конкурентних переваг на ринку запропоновані М. Портером (рисунок 1.3) [20].

		Вид конкурентної переваги	
		Низькі витрати	*Унікальність товару*
Стратегічна мета конкуренції	*Ринок*	**Лідерство у витратах**	**Диференціація**
	Конкретний сегмент ринку	**Фокусування на сегменті**	

Рисунок 1.3 – Загальні стратегії конкуренції (за М. Портером) [20]

Розглянемо більш детально кожну із стратегій представлених на рисунку 1.3.

Стратегія диференціації передбачає заходи спрямовані на формування відмінностей ринкових позицій відносно конкурентів шляхом розширення

асортименту товару, упаковки, сервісу, кадрів, іміджу.

Стратегія мінімізування витрат передбачає скорочення витрат у всіх сферах діяльності підприємства – може реалізовуватися через: ефект економії на масштабах; «спрощення» товару; дешевших матеріально-технічних, трудових ресурсів; організаційних і виробничих «ноу-хау» тощо.

Стратегія фокусування, що реалізовується через спеціалізацію та концентрацію діяльності підприємства з орієнтацією на вимоги певного сегменту ринку. У цьому випадку, фокусування може здійснюватися на витратах, або на диференціації товару [7].

Реалізація кожної із вищезазначених стратегій конкурентних переваг має свої як позитивні так і негативні сторони, а відповідно і вплив на формування та реалізацію конкурентних переваг.

Розглянемо позитивні та негативні сторони формування конкурентних переваг із застосуванням стратегії лідерства за витратами.

Позитивні характеристики полягають у тому, що основною конкурентною перевагою є ціна, що може бути забезпечено через стандартизований та простий у виготовленні товар, відсутність диференціації. Така стратегія вважається найбільш прийнятною для підприємств масового виробництва, які мають значну торгову силу.

Негативні сторони формування конкурентних переваг за стратегією лідерства за витратами полягають у тому, що мінімізовані можливості проводити диференціацію товару та копіювати конкурентні переваги конкурентів, а розвиток або зміни в технологіях вимагають додаткових інвестиційних витрат та мінімізують попередній досвід.

Стратегія диференціації надасть конкурентні переваги завдяки тому, що:

- конкуренти використовують таку ж стратегію та не знижують ціни у зв’язку з додатковими витратами;

- потреби споживачів задовільняються більш повно;

- підприємство має широкий вибір шляхів диференціації;

- підприємство володіє унікальними напрацюваннями в сфері маркетингу та виробництва.

Нівелюються конкурентні переваги при використанні стратегії диференціації у зв’язку з кращими можливостями конкурентів завдяки зниженню ціни на такіж модифікації товарів, підроблення товарів, моральне старіння товарів.

Стратегія фокусування (концентрації) є привабливою коли підприємство має достатньо ресурсів для освоєння одного сегменту ринку, є невелика кількість споживачів, які мають незадоволені специфічні потреби, конкурентам економічно не вигідно освоювати відповідну нішу і темпи її зростання незначні або й відсутні.

Загрози застосування стратегії фокусування полягають у надто високих цінах на нішеві товари, потреби цільового споживача змінюються або задовільняються іншим чином, або конкуренти пропонують ще вужчі ніші в межах нішевого ринку.

1.3 Конкурентні переваги онлайн-освіти

Онлайн-освіта - це форма дистанційного навчання, яка здійснюється через інтернет із використанням комп’ютера або іншого пристрою. [21]

Вікіпедія дає визначення онлайн-освіти як інтернет-освіти, яка здійснюється з використанням ресурсів та технологій глобальної мережі Інтернет, наголошуючи на різниці між поняттям «дистанційна освіта» (дистанційно можна навчатися не тільки через Інтернет, але і за допомогою локальних мереж, відеозв'язку тощо) та онлайн-світа, яка більш суворо регламентує техніко-технологічну специфіку навчання - використання мережі Інтернет. [22]

Онлайн-освіта будується виключно на Інтернет-технологіях: вибір

навчального курсу, його оплата, заняття, контрольні заходи. [21]

Онлайн-освіта набуває все більшої популярності, оскільки відповідає сучасний концепціяї «навчання впродовж життя»: навчатися може будь-хто не залежно від віку, у зручний для себе час та у зручному місці, обираючи для себе тільки ті курси, які цікавлять особу-слухача в даний момент.

Онлайн-освіта забезпечує гнучкіший та адаптивний підхід до навчання та надає можливість формувати індивідуальну освітню траєкторію слухача, покращення компетентностей у професійній діяльності та особистістного розвитку.

Автори Т. А. Васильєва, С. І. Котенко [23] відносить онлайн-навчання до інноваційних технологій навчання (ІНТ), які повинні забезпечувати такі характеристики:

- інтерактивність: залучення студентів до активного навчання та сприяння їх взаємодії з викладачем та іншими студентами;

- гнучкість: можливість адаптуватися до різних педагогічних завдань та стилів навчання, що дозволить викладачам працювати з різними групами студентів;

- мотивацію: забезпечення інтересу до навчання та стимулювання продуктивної роботи;

- безпеку для використання студентами та викладачами, забезпечуючи конфіденційність та захист персональних даних;

- відкритий код: якщо ІТН є відкритою, вона забезпечує можливість додавання функцій та підтримку розвитку спільнотою, що забезпечує більшу гнучкість та можливість розвитку. [23]

Проаналізуємо конкурентні переваги та недоліки онлайн-навчання (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 - Конкурентні переваги та недоліки онлайн-навчання (сформовано автором)

Переваги онлайн-навчання	Недоліки онлайн-навчання
1	2
- охоплення широкої аудиторії; - навчання з дому, офісу, тобто будь-якої точки планети де є інтернет; - навчатися на декількох курсах чи у декількох навчальних закладах одночасно; - застосування інтерактивних інструментів (презентації, тести, відео, чат, показ екрана); - покращення якості навчання через можливість повторного перегляду не зрозумілих тем; - доступ до навчальної літератури; - оперативний зв'язок з викладачем; - використання сучасних технологій оцінювання та зворотнього зв'язку; - нижчі витрати на навчання та оптимізація ресурсів; - індивідуальний графік навчання; - індивідуального підходу до кожного студента; - зручні тести та статистика процесу навчання; - економія коштів організаціям зацікавленим у навчанні персоналу; - приєднання на заняття у будь-який час не заважаючи слухачам та викладачеві; - доступність для осіб з особливими потребами.	- технічні вимоги: необхідність доступу до інтернету, комп'ютер (ноутбук, телефон) з камерою та мікрофоном; - розуміння роботи з цифровими платформами та програмами; - додаткове програмне забезпечення (за потреби); - доступ до специфічних онлайн-ресурсів (за потреби); - відсутність соціалізації; - відсутність самодисципліни; - відсутність самомотивації до навчання; - недостатня комунікативна складова та отримання навиків роботи в команді; - недостатня кількість практичних занять; - не завжти наявний візуальний контакт.

Важливою конкурентною перевагою освіти є її якість.

У Законі України «Про освіту» надано визначення понять «якість освіти» та «якість освітньої діяльності».

Якість освіти — відповідність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартом освіти та/або договором про надання освітніх послуг.

Якість освітньої діяльності — рівень організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу, що забезпечує здобуття особами якісної освіти

та відповідає вимогам, встановленим законодавством та/або договором про надання освітніх послуг. [24]

Якість освіти – комплекс характеристик освітнього процесу, що визначають послідовне та практично ефективне формування компетентності та професійної свідомості. Це певний рівень знань і вмінь, розумового, фізичного й морального розвитку, якого досягли випускники освітнього закладу відповідно до запланованих цілей навчання і виховання. [25, 26]

Отже, для забезпечення конкурентної переваги щодо якості освіти заклади, які надають освіту зобов'язані дотримуватися усіх характеристик освіти та освітньої діяльності відповідно до Закону України «Про освіту».

Онлайн-освіта може бути як формальною так і неформальною.

У Статті 8 Закону України «Про освіту» [24] подано визначення видів освіти, які забезпечують реалізацію права на освіту впродовж життя шляхом формальної, неформальної та інформальної освіти. «Держава визнає ці види освіти, створює умови для розвитку суб'єктів освітньої діяльності, що надають відповідні освітні послуги, а також заохочує до здобуття освіти всіх видів.

Формальна освіта – це освіта, яка здобувається за освітніми програмами відповідно до визначених законодавством рівнів освіти, галузей знань, спеціальностей (професій) і передбачає досягнення здобувачами освіти визначених стандартами освіти результатів навчання відповідного рівня освіти та здобуття кваліфікацій, що визнаються державою.

Неформальна освіта – це освіта, яка здобувається, як правило, за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій.

Інформальна освіта (самоосвіта) – це освіта, яка передбачає самоорганізоване здобуття особою певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, родиною чи дозвіллям.

Результати навчання, здобуті шляхом неформальної та/або інформальної освіти, визнаються в системі формальної освіти в порядку, визначеному законодавством.» [24]

Висновок до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретико методологічні засади управління конкурентними перевагами підприємства.

Розглянуто взаємозв'язок конкуренції на ринку або окремій галузі, конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства.

Виділено основні ознаки конкуренції та наведено визначення конкурентних переваг, які забезпечують підприємству стійкі ринкові позиції в умовах конкуренції.

Сформовано класифікацію конкурентних переваг за поділом їх на внутрішні та зовнішні.

Розглянуто рівні конкурентних переваг за стійкістю до копіювання переваги учасниками ринку.

Сформовано графічну інтерпретацію етапів життєвого циклу конкурентної переваги з особливостями її підтримання на кожному з етапів.

Досліджено управління конкурентними перевагами та охарактеризовано складові необхідні для реалізації процесу управління.

Визначено основні параметри за якими можна забезпечити конкурентну перевагу, а саме якісні, цінові та маркетингові та розглянуто методи управління конкурентними перевагами.

Проаналізовано стратегії формування конкурентних переваг на ринку запропоновані М. Портером: лідерства за витратами, диференціації та фокусування на сегменті. Проаналізовано позитивні та негативні сторони формування конкурентних переваг за кожною із зазначених стратегій.

Сформовано модель управління конкурентними перевагами підприємства.

Досліджено конкурентні переваги онлайн-освіти, згруповано конкурентні переваги та недоліки онлайн-навчання, визначено якість освіти та якість освітньої діяльності як одну з основних конкурентних переваг.

Зазначено, що відповідно до концепції «навчання впродовж життя» доцільним є застосування не тільки формальної, а неформальної та інформальної освіти.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВ ОНЛАЙН-ОСВІТИ У СФЕРІ МОДНОЇ ІНДУСТРІЇ

2.1 Аналіз ринку модної індустрії

Мода - це нетривале панування певного смаку в певній сфері життя чи культури, також модою називають зміну форм і зразків одягу, що відбувається протягом порівняно коротких проміжків часу [27].

Також моду розглядають як: «…набір певних ознак, характерних для зовнішнього вигляду товарів (здебільшого одягу, косметики, дизайну інтер'єру та ін.), які є популярними, користуються попитом на ринку в конкретний період часу» [28, с. 7].

Моді притаманні певні ознаки, це

– швидка зміна модних форм,

- циклічність, яка проявляється у періодичному поверненні до минулого та певних традицій пов'язаних з регіоном,

- ірраціональність (звернена до емоцій людини й не завжди узгоджується із логікою чи навіть здоровим глуздом),

- універсальність (сфера діяльності сучасної моди практично не обмежена; мода звернена до всіх відразу й до кожного окремо).

На нашу думку до ознак моди доцільно додати поняття «креативності».

«Одне з найперших визначень креативності надав американський учений, професор Стенфордського університету Джон Као: «Креативність – це цілісний процес генерації ідей, їх розвитку та перетворення на цінності. Цей процес поєднує в собі те, що люди називають новаторством». Він відзначає одночасно мистецтво породження нових ідей і науку відточування цих ідей до стадії відтворення в дійсності.» [29]

Креативність пов'язана із підтримуванням інновацій в багатьох інших

секторах (наприклад, промислові інновації) через надання креативних ідей для нових продуктів (тобто інноваційний контент), креативних товарів та послуг, що використовуються у виробничих процесах (наприклад, програмне забезпечення), а також маркетингової підтримки інноваційних продуктів (інноваційний дизайн тощо). Також сприяє розвитку гнучких, мобільних та мультидисциплінарних мереж, проектної організації робочих процесів, розвитку людського капіталу та творчих здібностей (creative problem-solving skills). Відповідно, креативні індустрії сприяють впровадженню нових ідей та технологій в інших секторах, підвищенню їхньої продуктивності та конкурентоспроможності» [29, с. 63, 30].

Мода виконує певні функції, зокрема:

- культурну, оскільки існує як сучасне оточення та теперішній стан людини, який доповнений традиціями та надбаннями суспільства;
- економічну - мода стимулює та продукує виробництво у різних галузях промисловості, забезпечує попит на нові товари через моральне «зношення».
- соціальну, оскільки мода формує відчуття причетності та виступає одним із засобів соціальної ідентифікації, проявом певного стилю.

Мода починається із креативності, а потім переростає в індустрію.

Індустрія моди – це «види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження» [31].

Дослідники модної індустрії зазначають, що у порівнянні з іншими країнами, де індустрія моди є окремим сектором в економіці, в Україні індустрія моди ще зовсім молода. «Індустрія моди включає в себе проектування, виготовлення, розповсюдження, маркетинг, роздрібну торгівлю, рекламу і просування всіх видів модних товарів від найбільш ексклюзивних і дорогих «от кутюр» та дизайнерської моди до звичайних, повсякденних модних виробів» [32, с. 10].

«Індустрія моди є креативною лише на етапі зародження ідеї і залишається повністю або ж частково унікальною до тих пір, поки товари не стануть загальнодоступними – індустрія моди умовно переходить до легкої промисловості. Масове виробництво цих товарів в будь-якому разі приносить більший дохід, аніж навіть найдорожчі лімітовані колекції модних товарів, що для економіки є позитивним явищем» [32, с. 11]

Індустрія моди - це комплексна багатокомпонентна діяльність, направлена на розповсюдження модних стандартів в суспільстві (стратегія функціонування індустрії моди), а також на створення, виготовлення (виробництво), розподіл і споживання модного продукту як результату цієї діяльності (тактика функціонування). Мета цієї діяльності полягає в повному або частковому задоволенні споживацького попиту на модний одяг і аксесуари (модні продукти) в контексті постійних модних інновацій і особливостей сучасної ринкової конкуренції даного сектора світової економіки. [33]

До продукції індустрії моди відносять: одяг; аксесуари (взуття, панчішно-шкарпеткові та галантерейні вироби, годинники, ювелірні прикраси і аксесуари для волосся); парфумерію та косметику; домашні аксесуари і декоративні прикраси (шпалери, килими, постільна білизна, посуд).

Продукт індустрії моди підкреслює індивідуальність споживача та має такі характеристики як: недовговічність; домінування психологічних якостей над функціональною утилітою; віддзеркалення ситуативного смаку соціальної системи; ексклюзивність; психосоціальна мотивація; розкіш; соціальна диференціація. [34]

Індустрія моди - це сукупність суб'єктів ринку, які здійснюють взаємопов'язану цілеспрямовану або спонтанну діяльність з приводу модних тенденцій і продукту, регулючи поведінку суб'єктів індустрії моди під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища.

У таблиці 2.1 представимо класифікацію складових індустрії моди.

Таблиця 2.1 - Класифікація складових індустрії моди (сформовано автором на основі [33])

Складові індустрії моди	
Суб'єкти індустрії моди	Об'єкти індустрії моди
- виробники - суб'єкти, які здійснюють розробку, виробництво, розподіл об'єктів індустрії	- тенденції моди
- споживачі - учасники ринку моди, які формують попит на продукцію модної індустрії;	- стандарти моди
- промоутери - мас-медіа, PR, Інтернет (журнали мод, реклама, ТБ, експерти, блогери, стилісти інше)	- модна продукція (від кутюр, прет-а-порте, масовий одяг, економ-клас)

Проведемо аналіз ринку модної індустрії в Україні. У період 2014-2015 витрати споживачів на товари модної індустрії зросли, що посприяло розвитку легкої промисловості та входження на український ринок іноземних виробників.

У 2019-2020 р.р. понад 50 % українського ринку одягу та взуття - загальною вартістю в 60 млрд грн - належало світовим торговим операторам. [35]

Пандемія 2020 року посприяла зменшенню попиту на класичні товари моди через зменшення доходів та карантинні обмеження, однак збільшився попит на товари домашнього та спортивного одягу та взуття (тенденція моди на здоровий спосіб життя та спорт у світі та Україні).

З початком повномасштабного вторгнення частка імпортованої продукції знизилась на 60 %. Закрили свої магазини бренд H&M, New Yorker та магазини групи Inditex, в яку входят Zara, Bershka, Stradivarius, Pull&Bear, Massimo Dutti та Oysho (частина не відкрилася і зараз).

Така ситуація посприяла розвитку українських виробників, однак попит не значно зріз у зв'язку із зміною пріоритетів (війна), зменшення доходів, міграцію жінок з дітьми, які є основними покупцями та споживачами одягу.

У 2022 році порівняно із 2021 роком зріс імпорт трикотажного та

спортивного одягу. Зріс імпорт товарів для чоловіків та товарів без гендерної прив'язки. Найбільші обсяги реалізації 64 % склали такі категорії товарів: костюми спортивні, костюми та комплекти чоловічі, верхній одяг чоловічий, светри, джемпери та подібні вироби трикотажні, білизна чоловіча. Трикотажний чоловічий одяг та білизну у значній мірі закуповували для потреб військових та ТРО.

У 2023 році мода зберегла тенденції 2021 та 2022 років: яскравий одяг червоного та жовтого кольору, в'язані речі, м'які матеріали (кашемір, трикотаж, вовна, вироби зі шкіри). Декілька осінніх сезонів пікову популярність мали тренчі, різні моделі кросівок та балеток.

Відкриття у 2023 та 2024 роках магазинів імпортного одягу посилили рівень конкуренції, однак на українському ринку спостерігається тренд на одяг з елементами українського орнаменту та нижню білизну. Зріс попит на онлайн шопінг через інтернет магазини з можливістю примірки та доставкою покупок додому (наприклад, Rozetka).

На рисунку 2.1 та 2.2 представимо частки груп одягу за обсягами імпорту на український ринок за період 2022-2023 років.



Рисунок 2.1 – Структура груп одягу на ринку України за обсягами імпорту у 2022 році [35]



Рисунок 2.2 – Частки груп одягу на ринку України за обсягами імпорту у 2023 році [35]

За результатами аналізу рисунків 2.1 та 2.2 у 2023 році порівняно з 2022 роком значно зросла частка жіночого одягу. Дві найбільші групи імпортованого одягу – светри, пуловери, джемпери, кардигани – 30,1 % та костюми, піджаки, комплекти, жакети, сукні, спідниці, спідниці-штани, штани, тощо - 27,1 %.

За результатами досліджень PRO CONSULTING в Україні є ніша не задоволеного попиту на одяг сегменту «швидкої моди». Не зважаючи на спадання економічної нестабільності, зростає попит на одяг в низькому ціновому сегменті та той, що був використаний. Зросли як поставки, так і попит на спортивний та аутдор одяг та взуття. Також окремою тенденцією, яка продовжує розвиток, є онлайн-торгівля. На довгостроковому відрізку, розвиток у цій галузі буде технологічним, можливо з залученням штучного інтелекту та/або доповненої реальності. [35]

Останнім часом, на зміну стандартизації «суспільства споживання», яке піддається критиці і в науковій, і в публіцистичній літературі, приходить індивідуалізм, а раціональний антропоцентризм замінюється гуманістичними та екологічними концепціями, знання вимагає нової форми виробництва та

застосування. [36]

Індустрія моди у кінцевому результаті зіштовхується з масовим виробництвом, втратою індивідуальності та змінюваністю модних тенденцій. У цих умовах важливим є формування та дотримання індивідуального стилю.

Стиль – це сукупність характерних ознак, особливостей, властивих чому-небудь. [37]

Стиль – це характерна манера поводитися, говорити, одягатися інше. [38]

Оскільки мода та стиль є поняттями взаємопов'язаними. Як сказала Коко Шанель «Мода виходить з моди, стиль-ніколи» [39]. Стидь одягу – це сукупність невеликих деталей або акцентів, що розом створюють індивідуальний образ. Це можуть бути аксесуари, взуття, тканини, кольори. Сучасне суспільство включає різні стилі, зокрема: класичний, діловий, субкультурний, спортивний, мілітарі, рок, готичний, богемний інші, що дозволяє експерементувати з власним іміджем.

З позиції застосування піраміди потреб Маслоу формування модного стилю можна класифікувати за п'ятьма складовими піраміди:

- рівень первинних потреб:

- функціональні потреби (одяг як необхідність) – адаптаційний стиль,

- потреби безпеки та причетності (одяг оптимальний для виду діяльності як захист) – функціональний стиль;

- рівень вторинних потреб:

- потреби в контактах (регулює взаємовідносини) – регуляційний стиль,

- потреба в суспільному визнанні (статусний) – символічний,

- потреба в самореалізації (самовираження) - індивідуальний стиль.

На рисунку 2.3 представимо графічну модель взаємозв'язку піраміди потреб Маслоу з прив'язкою до формування модного стилю.



Рисунок 2.3 – Модель взаємозв'язку піраміди потреб Маслоу та формування модного стилю (сформовано автором)

2.2 Аналіз середовища діяльності ТОВ «Модеізм» та ринку онлайн-освіти у сфері професійної діяльності

З метою дослідження конкурентних переваг надання онлайн-освіти у сфері модної індустрії проведемо аналіз ринку освітніх послуг та підприємства, яке працює на цьому ринку - ТОВ «Модеізм» та надає освітні послуги у сфері модної індустрії та модного стилю.

ТОВ «Модеізм» (MODEISME) зареєстроване за адресою м. Київ, вул. Мечнікова зі статутним капіталом 100000 грн. як український освітній проєкт у сфері моди, заснований персональною стилісткою Маргаритою Мурадовою та digital-стратегом Костянтином Рябовим. Назва бренду утворена поєднанням французького слова «mode» (мода) та англійських слів «is» і «me», що буквально означає: «мода - це я». Сайт - https://modeis.me/ua

Відповідно до КВЕД основним видом діяльності ТОВ «Модеізм» є клас 85.59 Інші види освіти, н. в. і. у. («не введені в інші угруповання»).

Ця група включає продовження освіти протягом усього життя для одержування додаткових знань і навичок, а також задля перепідготовки, підвищення кваліфікації, здобуття нової професії та самовдосконалення.

Відповідно до КВЕД клас 85.59 включає:

- освіту, не обумовлену будь-якими рівнями;
- академічне навчання;
- діяльність навчальних центрів, які пропонують курси з корекції (додаткової підготовки з певної дисципліни);
- діяльність курсів з підвищення професійної кваліфікації;
- навчання мовам і навичкам спілкування;
- навчання комп'ютерній грамоті;
- релігійне навчання.

Відповідно до КВЕД також передбачено інші види діяльності:

- виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм,
- комп'ютерне програмування,
- консультування з питань інформатизації,
- веб-портали, надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.,
- консультування з питань комерційної діяльності й керування,
- рекламні агентства, посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації,
- спеціалізована діяльність із дизайну,
- освіта у сфері культури, допоміжна діяльність у сфері освіти,
- надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у. [40]

Проведемо аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Модеізм».

ТОВ «Модеізм» - це освітній проєкт, що спеціалізується на створенні та проведенні онлайн-курсів, вебінарів, інтенсивів, освітніх продуктів та проєктів у сфері стилістики та моди. Компанія пропонує навчання як для

початківців, які бажають освоїти професію стиліста, так і для досвідчених фахівців, які прагнуть вдосконалити свої навички. [41]

На сайті ТОВ «Модеізм» зазначена така мета - надавати якісний і широкий навчальний матеріал із перших вуст від лідерів модної індустрії для перших кроків у професії або розширення кругозору. [41]

Основними послугами з онлайн-освіти, які надає ТОВ «Модеізм» є такі.

1 Онлайн-курси - програми навчання різної тривалості з теоретичними та практичними модулями.

2 Вебінари та інтенсиви - короткострокові навчальні формати для поглиблення знань у конкретних темах.

3 Навчання професії - комплексні програми, які готують студентів до роботи в індустрії моди та стилістики.

4 Сезонний журнал «ModEdit». Щосезону команда MODEISME створює журнал «ModEdit», що включає понад 400 сторінок корисного й унікального контенту.

У таблиці 2.2 представимо результати економічної діяльності ТОВ «Модеізм».

Таблиця 2.2 - Результати економічної діяльності ТОВ «Модеізм» за період 2021-2023 років [42]

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Дохід, грн	5 001 600	7 515 900	7 666 800
Чистий прибуток, грн	4 003 100	3 767 300	3 308 300
Активи, грн	4 238 100	10 042 000	2 586 500
Зобов'язання, грн	135 000	7 649 500	25 500
Кількість працівників, осіб	1	5	5

Як видно з таблиці 2.2 у товаристві на даний час працює 5 штатних працівників, які формують кістяк ТОВ «Модеізм». Великою популярністю користуються курси власниці Маргарити Мурадової. Інші курси проводять

запрошені лектори, які також мають визнання та імідж серед представників індустрії моди.

Курси власниці Маргарити Мурадової приносять весь дохід безпосередньо компанії. Гонорар запрошених лекторів складає 35% від чистого прибутку після вирахування витрат.

Для аналізу результатів діяльності ТОВ «Модеізм» в динаміці за період 2021-2022 років побудуємо графік (рис. 2.4).

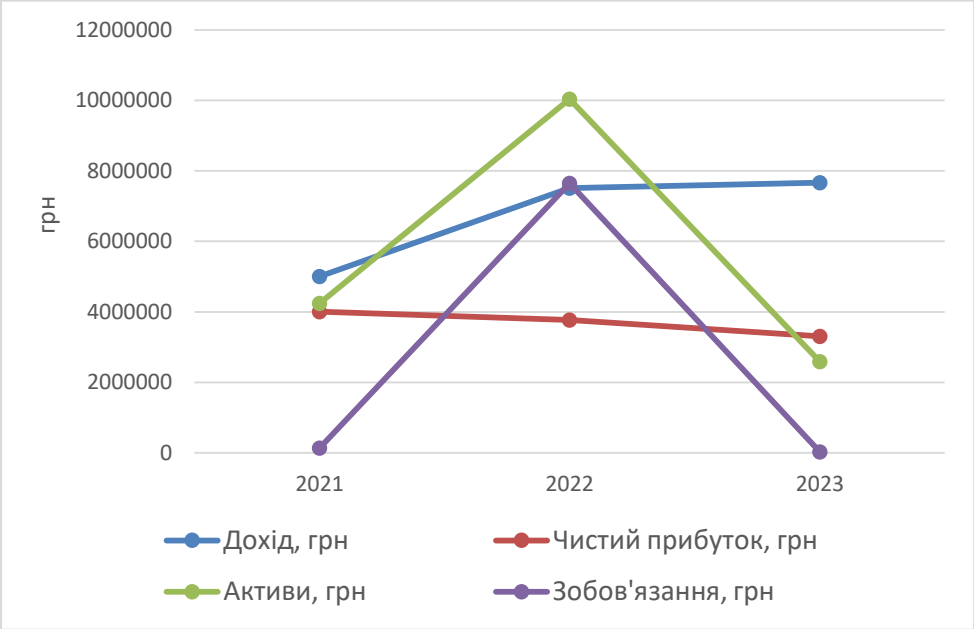


Рисунок 2.4 – Динаміка економічної діяльності ТОВ «Модеізм» за період 2021-2023 років

Як видно з рисунка 2.4 активи та зобов’язання ТОВ «Модеізм» стрімко зросли у 2022 році та зменшилися у 2023 році, досягнувши рівня 2021 року. Така ситуація пов’язана з тим, що у 2022 році компанія здійснила масштабну модернізацію, переклавши та перезаписавши всі курси трьома мовами: українською, англійською та російською. Це значно розширило доступність продуктів для міжнародної аудиторії.

Дохід від діяльності товариства за досліджуваний період зростає, але чистий прибуток повільними темпами знижується, що пов’язано із

зростанням собівартості надання послуг з онлайн-освіти. Постійно вкладаються кошти в оновлення існуючих курсів та розробку нових освітніх продуктів.

Показники діяльності ТОВ «Модеізм» відображають успішність компанії та її фокус на розширенні аудиторії, модернізації продуктів і покращенні якості послуг.

Далі проведемо дослідження зовнішнього середовища товариства. Проаналізуємо ринок онлайн-освіти, споживачів та конкурентів ТОВ «Модеізм».

Ринок онлайн-освіти, починаючи з 2020 року, коли світ зіштовхнувся з обмеженнями викликаними пандемією COVID-19, почав активно розвиватися. В Україні його інтенсивний розвиток продовжився ще й у зв'язку із війною, коли почалися міграційні процеси та виникла необхідність безпеки.

Також, на зростання попиту на онлайн-освіту вплинула конкуренція на ринку праці, потреба у розширенні та вдосконаленні професійних знань, бажання отримати більше знань та обізнаності у світових трендах, зокрема і моди, бажання саморозвитку, самовдосконалення та самоусвідомлення.

Ринок онлайн-освіти включає такі напрями як:

- дистанційне навчання;
- онлайн-курси;
- програми і курси для самонавчання (книги, посібники).

Саме за такими напрямами надає освітні послуги і ТОВ «Модеізм».

На даний час, частка онлайн-освіти у загальній структурі обсягу ринку склала близько 3% і оцінюється в 165 млрд дол. США, і з кожним роком вона збільшується. Світовим драйвером на даному ринку є США. [43]

Інвестиції в розвиток онлайн освіти зростають. Загальна сума інвестицій в Edtech (розвиток технологічних рішень для освіти) досягла 18,66 млрд дол., що на 14,2% більше, у порівнянні з попереднім роком. Найбільша частка припадає на США (42,9%) і Китай (21,4%). Інвестори вважають за краще

вкладати гроші в інструменти навчання на основі штучного інтелекту - ця категорія в структурі інвестицій займала 19,7%, тоді як електронне навчання - 1,7%, а мобільне навчання - 15,9%. [43]

На рисунку 2.5 представлено обсяг інвестицій в онлайн навчання.



Рисунок 2.5 – Інвестиції в онлайн-навчання [43]

Як видно з рисунка найбільший приріст 51,53 % склали інвестиції в онлайн-навчання (мобільне). ТОВ «Модеізм» також інвестували кошти в покращення якості онлайн-навчання та вдосконалили змістове наповненням курсів, технічну складову надання онлайн-послуг, забезпечили слухачів навчальними матеріалами, видають журнал для візуалізації.

Проаналізуємо структуру попиту на онлайн-світу за напрямами навчання: вивчення іноземних мов, шкільна програма та підготовка до екзаменів, курси професійного навчання інше. Для цього скористаємося даними PRO-CONSULTING та представимо їх на рисунку 2.6.



Рисунок 2.6 - Структура попиту на онлайн-світу за напрямами навчання [43]

Як видно з рисунка курси професійного навчання складають 12 % , інші напрями отримання знань становлять 21 %, найбільшу частку у структурі становлять курси вивчення іноземних мов – 43 % .

З метою дослідження місця професійних курсів на ринку онлайн-освіти у таблиці 2. 3 представлено цінову політику професійних курсів в Україні.

Як бачимо з таблиці 2.3 напрям «Краса і здоров'я» стоїть на першому місці і за ціновим критерієм є у п'ятірці найдорожчих онлайн-курсів як у Києві так і у регіонах. За результатами аналізу ринку онлайн-освіти та індустрії моди зазначимо, що послуги за обраними напрямами навчання ТОВ «Модеізм» є затребуваними.

Основними клієнтами ТОВ «Модеізм» є:

- початківці, які бажають стати стилістами;
- практикуючі фахівці, які хочуть вдосконалити свої професійні навички;
- любителі моди, які цікавляться трендами та стилем.

Таблиця 2.3 – Ціни професійних курсів за сферою діяльності в Україні [44]

Курс	Середня ціна, грн	
	Київ	Регіони
Краса та здоров'я	5 033	4 947
Психологія та особистісний розвиток	2 727	2 140
Менеджмент та управління	5 371	3 762
Економіка та бухгалтерський облік	5 542	3 065
Маркетинг, реклама, PR	3 544	3 550
Готельно-ресторанний бізнес, туризм	3 430	3 127
Продажі та переговори	5 287	3 933
Медицина і фармацевтика	4 915	5 927
Інтернет-маркетинг, SEO, SMM	5 136	3 955
Фінанси та страхування	5 912	3 894
Дизайн, друк, ЗМІ	3 754	6 146
MBA	44 425	42 901
Діловодство, секретаріат, АГВ	4 141	3 220
Логістика, ЗЕД	5 000	3 653
Нерухомість, будівництво	4 187	4 354
Юриспруденція та право	6 413	4 364
Кулінарія	9 043	7 309
Охорона та безпека	14 492	710
Зв'язок та телекомунікації	5 750	3 272
Програмування	3 204	4 134
Комп'ютерна грамотність	2 212	3 348
Графіка та дизайн	3 793	4 143
Web-дизайн	2 962	3 670
Автоматизація підприємства(1С, та ін.)	3 238	3 445
Робототехніка	1 142	1 635
Системне адміністрування	4 453	2 836
Анімація	2 070	2 470

ТОВ «Модеізм» демонструє стабільне зростання кількості учасників курсів та вебінарів, що свідчить про популярність освітніх програм. Основними є курси власниці Маргарити Мурадової. На кожному потоці трьох її основних курсів одночасно навчається орієнтовно 100 студентів на кожному курсі. Потоки стартують раз на квартал. Також є популярними вебінари від Маргарити Мурадової, які збирають 500-700 учасників, зокрема, щорічний вебінар «Тренд-бук». Популярними є курси та вебінари запрошених лекторів. Курси відвідують групи по 40-60 осіб. Вебінари збирають по 50-100 осіб.

Основними конкурентами ТОВ «Модеізм» на ринку онлайн-освіти в сфері модної індустрії та стилю є такі.

1 Школа стилю MODETON, https://www.modeton.school/.

Ця школа, заснована стилісткою Ольгою Галушкою, пропонує курси для

тих, хто хоче стати професійним стилістом або покращити власний стиль. Важливою частиною навчання є практична робота з реальними клієнтами, а також розвиток особистого бренду. MODETON акцентує увагу на підготовці стилістів до роботи в умовах реального ринку. [45]

2 Ukrainian Fashion Education Group (UFEG), https://www.ufeg.com.ua/.

Ця організація спеціалізується на освітніх програмах у сфері моди, зокрема на курсах для fashion-стилістів. Навчальні програми орієнтовані на практичні аспекти роботи: створення лукбуків, модних кампаній і каталогів. UFEG активно співпрацює з експертами модної індустрії, що забезпечує високу якість навчання.[46]

3 Інфлюенсери у сфері індустрії моди. До групи інфлювіднесемо блогерів, стилістів, які працюють у соціальних мережах в напрямі індустрії моди та у своїй кількості заберають незначну частину споживачів послуг.

Інфлюенсери - люди, думка якої має значення для певної аудиторії. [47] Найчастіше така взаємодія з аудиторією відбувається через соціальні мережі: Instagram, Facebook або YouTube, де вони розповідають про останні тенденції в області індустрії моди та стилю.

У таблиці 2.4 представимо аналіз основних конкурентів ТОВ «Модеізм», де розглянемо особливості навчальних курсів, переваги та недоліки їхньої роботи з позиції споживача.

Таблиця 2.4 – Аналіз основних конкурентів ТОВ «Модеізм»

Конкуренти	Особливості навчальних курсів	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
ТОВ «Модеізм» https://modeis.me/ua	Широка аудиторія (для любителів та професіоналів)	Висока якість курсів, висококваліфіковані спеціалісти Сезонний журнал	Недостатня присутність в соцмережах
MODETON, https://www.modeton.school/	Широка аудиторія (для любителів та професіоналів)	Висока якість курсів, висококваліфіковані спеціалісти. Цікаві поради на сайті	Недостатня присутність в соцмережах

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Ukrainian Fashion Education Group (UFEG), https://www.ufeg.com.ua/	Широка аудиторія (для любителів та професіоналів)	Висока якість курсів, висококваліфіковані спеціалісти. Велика кількість запропонованих курсів. Співпраця з фешн-заходами Знижки на курси	На сайті відсутня інформація про підтвердження результатів навчання
Інфлюенсери у сфері індустрії моди	Вузька аудиторія (любителі)	Особисті поради (суб'єктивність) Велика кількість	Окремі поради

Джерело: складено автоом

2.3 Аналіз конкурентних переваг компаній ТОВ «Модеізм» у сфері онлайн-освіти в індустрії моди

Як уже зазначалося конкурентна перевага відображає особливі характеристики підприємства, товару або послуниви і є величиною відносною. Тому визначається та оцінюється у порівнянні з конкурентами, які функціонують на конкретному ринку та в конкретний період часу. Тому виокремимо та проаналізуємо конкурентні переваги за відповідними, до природи конкурентних переваг, категоріями заснованими:

- на якості (надання професійно створеного контенту, чіткість трансляції, інформативного та репрезентативного сайту інше);
- на споживчій цінності, яка буде виражена в ціні, яку готовий заплатити споживач;
- на факторах внутрішнього середовища підприємства (цілях, завданнях, організації, технологіях, персоналі);
- на витратах (собівартість може зменшуватися за рахунок збільшення кількості споживачів);
- на ключових компетенціях (створення унікальної цінності для споживачів);

- на ринкових перевагах (частка ринку, швидкість реакції на ринкові зміни інше).

За результатами аналізу середовища діяльності ТОВ «Модеізм» можна виділити такі конкурентні переваги.

1 Експертність викладачів. Основні курси веде засновниця проєкту, персональна стилістка Маргарита Мурадова, яка має великий досвід у модній індустрії. Її авторитет і експертність є гарантією високої якості навчання.

2 Різноманітність навчальних продуктів. Окрім курсів, слухачам пропонують інтенсиви, вебінари, та сезонний журнал «ModEdit». Це дозволяє охопити різні потреби студентів – від базових знань до поглиблених тем і актуальних трендів.

3 Орієнтація на практику. Курси створені з акцентом на практичні навички, які допомагають студентам одразу застосовувати знання у професійній діяльності або у створенні власного стилю.

4 Гнучкість та доступність. Продукти ТОВ «Модеізм» доступні українською, англійською та російською мовами, що робить їх комфортними для широкої аудиторії. Крім того, навчання проводиться онлайн, що дозволяє студентам з будь-якого куточка світу отримати освіту.

5 Сезонні журнали «ModEdit» - це унікальний продукт, який пропонує понад 400 сторінок ексклюзивного контенту, готові стилістичні рішення та добірки модних речей. Це видання не має аналогів серед конкурентів, що додає проєкту унікальності.

6 Популярність і довіра аудиторії. Вебінари та курси щороку збирають сотні учасників. Наприклад, вебінар «Тренд-бук» відвідують 500–700 осіб, що свідчить про високу довіру та інтерес до продуктів проєкту.

7 Інвестиції в оновлення контенту. Постійне оновлення та адаптація матеріалів під сучасні реалії (наприклад, переклад курсів на інші мови) демонструють прагнення до розвитку та вдосконалення.

8 Доступ до знань від запрошених експертів. Співпраця з провідними фахівцями у сфері моди, які виступають лекторами на курсах і вебінарах, дає можливість студентам отримувати знання від найкращих.

Отже, ТОВ «Модеізм» поєднує якісну освіту, практичність, та унікальні продукти, створюючи особливий підхід до навчання у сфері моди та стилістики.

З метою проведення об'єктивного оцінювання конкурентних переваг ТОВ «Модеізм» проведемо їхній порівняльний аналіз та оцінювання відносно основних конкурентів (таблиця 2.5).

Для цього застосуємо метод бального оцінювання конкурентних переваг товариства з коригуванням на ваговий коефіцієнт, розрахуємо коєфіцієнт відносної конкурентної переваги (ВКП) та з метою візуалізації використаємо графічний метод побудови радара конкурентних переваг.

Визначемо етапи оцінювання конкурентних переваг.

1 Для проведення оцінювання конкурентних переваг виберемо 5-и бальну шкалу оцінювання.

2 Вибираємо експертів (відповідно до вимог експертного методу, оптимальна кількість 7 осіб), де експертами виступають три працівники ТОВ «Модеізм» та 4 незалежних особи.

3 Експертним методом визначаємо коефіцієнт вагомості.

4 Визначаємо зважену оцінку кожної конкурентної переваги для кожного конкурента.

5 Визначаємо сумарний показник конкурентних переваг по кожному підприємству

6 Підприємству, яке наблало найбільшу кількість балів за результатами сумарної оцінки присвоюємо 1.

7 Визначаємо частку кожного підприємства у структурі конкурентних переваг серед групи досліджуваних підприємств-конкурентів.

8 Будуємо «радар конкурентних переваг».

Таблиця 2.5 - Оцінювання конкурентних переваг підприємств з онлайн-навчання в сфері модної індустрії

Конкурентна перевага	Експертна оцінка конкурентних переваг			Вага фактора	Зважений показник конкурентної переваги		
	1 ТОВ «Модеізм»	2 MODETON	3 UFEG		1	2	3
Якість освітньої послуги	5	4	5	0.1	0,5	0,4	0,5
Імідж	5	4	5	0.1	0,5	0,4	0,5
Частка ринку	4	3	5	0.05	0,2	0,15	0,25
Диференціація курсів	4	4	5	0.05	0,2	0,2	0,25
Професіоналізм лекторів	5	5	4	0.1	0,5	0,5	0,4
Унікальність відносно конкурентів	4	4	4	0,1	0,4	0,4	0,4
Якість технічного забезпечення для онлайн-навчання	5	4	4	0,1	0,5	0,4	0,4
Кількість слухачів	4	4	5	0.09	0,36	0, 36	0,45
Цінова політика	4	4	5	0.1	0,4	0,4	0,5
Привабливість та інформативність сайту (цікава інформація)	4	5	5	0.1	0,4	0,5	0,5
Присутність у соцмережах	3	4	5	0.11	0,33	0,44	0,55
Сумарна оцінка				1	4,29	4,15	4,7
Структурний коефіцієнт ВКП					0,92	0,88	1

Джерело: сформовано автором

9 Робимо висновки стосовно напрямів покращення конкурентних переваг досліджуваного підприємства.

Аналіз отриманих результатів у таблиці 2.5 свідчить про те, що ТОВ «Модеізм» займає друге місце після лідера ТОВ UFEG і не значно випереджає MODETON. Тому потрібно визначити за якими саме конкурентними перевагами ТОВ «Модеізм» має нестійкі конкурентні позиції. Для цього

побудуємо радар конкурентних переваг (рис. 2.7).

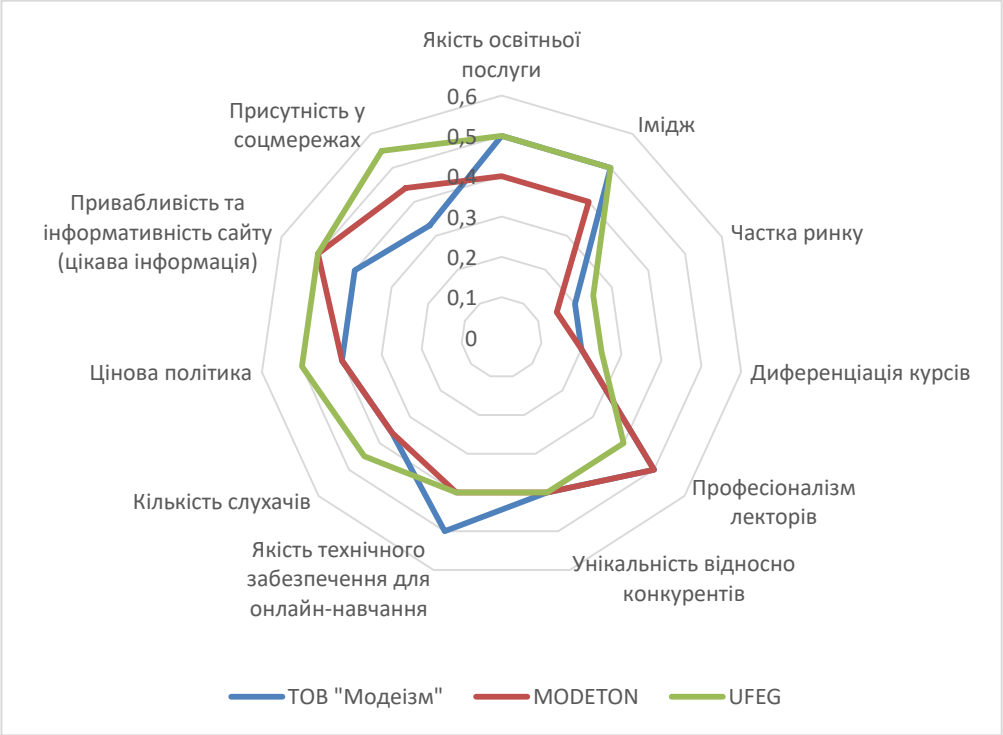


Рисунок 2.7 – Радар конкурентних переваг підприємств онлайн-освіти індустрії моди

Джерело: побудовано автором

За результатами аналізу побудованого радара конкурентних переваг представленого на рисунку 2.7, можна виділити такі недоліки ТОВ «Модеізм» у порівнянні з конкурентами:

- низький показник за присутністю у соцмережах (на сайті не зазначено посилання на інші ресурси), що зменшує рівень охоплення аудиторії;

- ціни знаходяться на рівні конкурента MODETON та не є конкурентними відносно UFEG, оскільки UFEG надають знижки, що приваблює та стимулює слухачів проводити оплату зразу за увесь курс навчання;

- привабливість та інформативність сайту – представлено тільки курси, їхні ціни та викладачів, що не репрезентує унікальність результатів освітнього

процесу та не затримує потенційного споживача на сайті;

- унікальність відносно конкурентів є у кожного із досліджуваних, але унікальність MODETON можна легко відтворити (наповнення сайту цікавими порадами та статтями), що значно збільшить конкурентні переваги ТОВ «Модеізм»;

- недоліком MODETON у напрямі «Якість навчання», можна вважати те, що теми курсів, які обрав споживач відкриваються поступово, наступний після вивчення попереднього, що звужую можливість свободи при онлайн-навчанні;

- перевагою ТОВ «Модеізм» та MODETON відносно UFEG є авторські курси стилістів-практиків у сфері індустрії моди, у UFEG викладають штатні працівники, зайняті виключно викладацькою роботою.

Висновок до розділу 2.

У розділі проведено діагностику управління конкурентними перевагами підприємств онлайн-освіти у сфері модної індустрії. Проведено аналіз ринку модної індустрії, визначено ознаки та функції моди (культурної, економічної та соціальної), розглянуто вплив креативності на індустрію моди та сформовано класифікацію складових індустрії моди, виділено суб'єкти та об'єкти індустрії моди з метою визначення зацікавлених осіб в онлайн-навчанні у сфері моди та попит на стилістику. Сформовано модель взаємозв'язку піраміди потреб Маслоу та формування модного стилю.

З метою дослідження конкурентних переваг надання онлайн-освіти у сфері модної індустрії проведемо аналіз ринку освітніх послуг та підприємства, яке працює на цьому ринку - ТОВ «Модеізм» та надає освітні послуги у сфері модної індустрії та модного стилю.

Проаналізовано економічну діяльність ТОВ «Модеізм» за період 2021-2023 років. Показники діяльності ТОВ «Модеізм» відображають успішність компанії та її фокус на розширенні аудиторії, модернізації продуктів і покращенні якості послуг.

Проаналізовано структуру попиту на онлайн-навчання та встановлено, що курси професійного навчання складають 12 % , інші напрями отримання знань становлять 21 %, а професійні курси пов’язані із красою та здоров’ям входять у п’ятірку найбільш затребуваних та дороговартісних, що сприяє посиленню конкуренції та потреби у формуванні конкурентних переваг.

Проведено аналіз основних конкурентів ТОВ «Модеізм» та визначено переваги та недоліки у їхній діяльності.

Визначено, оцінено та проаналізовано конкурентні переваги ТОВ «Модеізм» та його конкурентів у сфері онлайн-освіти в індустрії моди.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ОНЛАЙН-ОСВІТИ У СФЕРІ ІНДУСТРІЇ МОДИ

3.1 Визначення напрямів та формування моделі управління конкурентними перевагами підприємств онлайн-освіти в індустрії моди

З метою управління конкурентними перевагами підприємства необхідно виконати такі дії:

- забезпечити розроблення, вибір альтернатив та реалізації конкурентної стратегіх підприємства;

- забезпечити управління над формуванням та підтриманням конкурентних переваг на всіх рівнях;

- враховувати, що конкурентна перевага пов’язана з часовими межами, тобто, повинна бути вчасно задіяна та втрачається з часом;

- застосовувати інноваційний та креативний підходи при управлінні, формуванні та реалізації конкурентних переваг;

- стимулювання розвитку та навчання персоналу на засадах інноваційності та креативності;

- культивування підходу до сприйняття підприємства як організації, що самонавчається.

З метою систематизаці процесу управління конкурентними перевагами підприємства онлайн-освіти в сфері модної індустрії для підприємства є важливим сформувати та використовувати у своїй діяльності модель управління конкурентними перевагами (рисунок 3.1).

Сформована модель управління повинна базуватися на реалізації основних функцій управління: плануванні, організації, мотивуванні, контролюванні та регулюванні відповідності результатів та етапів реалізації управлінських рішень.

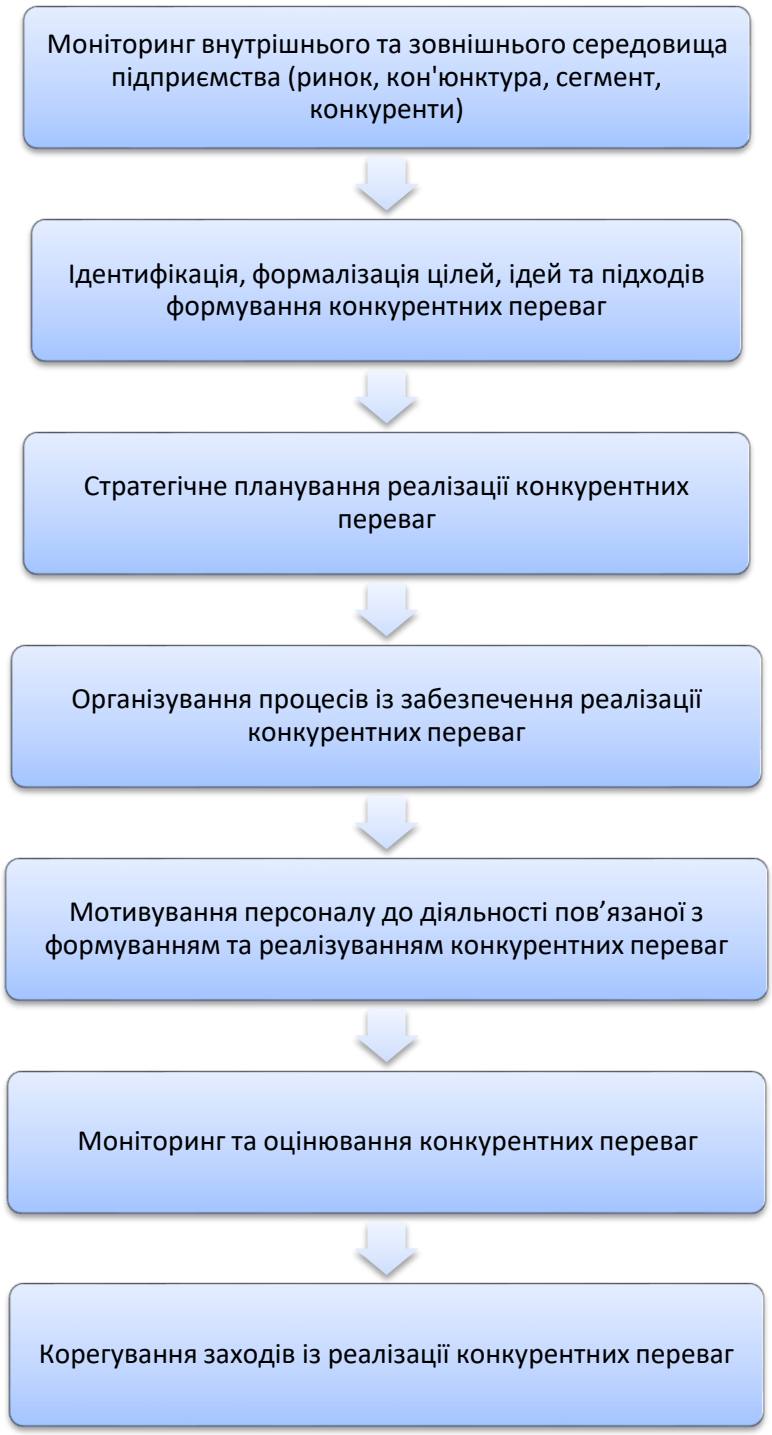


Рисунок 3.1 - Модель управління конкурентними перевагами підприємства

Джерело: сформовано автором

З метою систематичності процесів управління модель включає такі етапи:

- збирання інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності підприємства;

- ідентифікація і формалізація цілей, ідей та підходів, якими має керуватися підприємство при формуванні конкурентних переваг та відповідних змін стратегії;

- складання плану, відповідно до якого підприємство має перейти з одного конкурентного стану (без стратегії) в інший (вже з розробленою стратегією);

- організування всіх процесів із забезпечення реалізації конкурентних переваг;

- мотивування персоналу до діяльності пов'язаної з формуванням та забезпеченням конкурентних переваг;

- моніторинг та оцінювання конкурентних переваг;

- корегування заходів із реалізації конкурентних переваг.

3.2 Формування стратегії управління конкурентними перевагами та заходів з її реалізації для підприємства з онлайн-освіти у сфері модної індустрії ТОВ «Модеізм»

З метою вибору стратегії управління конкурентними перевагами пропонуємо використати SWOT-аналіз. Даний метод дає можливість, оцінивши загрози та можливості, які є узовнішньому середовищі та сильні і слабкі сторони внутрішнього середавища, обрати найбільш ефективну для даного становища підприємства стратегію подальшої діяльності.

Для проведення SWOT-аналізу ТОВ «Модеізм» пропонуємо застосувати метод експертних оцінок та такий порядок дій:

- визначити вагомості впливу кожного фактора на діяльність підприємства;

- оцінити експертами за 5-и бальною шкалою кожен із факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб визначити їхній вплив на

діяльність підприємства та можливість формування і реалізації відповідних конкурентних переваг;

- зважити кожен фактор, шляхом перемножування експертної оцінки на ваговий коефіцієнт;

- просумувати отримані зважені оцінки за кожною групою факторів, які визначають сильні, слабкі сторони та загрози, можливості;

- за результатами оцінювання обрати найбільш прийнятну стратегічну альтернативу;

- запропонувати шляхи її реалізації для забезпечення конкурентних переваг.

У таблиці 3.1 представимо SWOT-аналіз ТОВ «Модеізм», а на рисунку 3.2 - SWOT-матрицю вибору конкурентної стратегії.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ТОВ «Модеізм»

Фактори	Ваговий коефіцієнт, ki	Оцінка впливу на підприємство, Rj (1 – 5) бали	Сумарна оцінка, Aij (Aij=ki*Rj)
1	2	3	4
Сильні сторони			
Присутність у соцмережах	0,2	3	0,6
Фаховість викладацького складу	0,1	5	0,5
Рівень технічного обладнання та безперебійного доступу до Інтернету	0,1	5	0,5
Поєднання теорії та практики	0,1	4	0,4
Імідж	0,1	5	0,5
Унікальність (випуск сезонного журналу)	0,1	4	0,4
Диференціація курсів	0,1	5	0,5
Інформативність сайту	0,1	4	0,4
Вихід курсів трьома мовами	0,1	5	0,5
∑	**1**	**-**	**3,6**
Слабкі сторони			
Привабливість сайту	0,2	4	0,8
Присутність у соцмережах	0,3	3	0,9
Зменшення прибутку	0,2	4	0,8
Цінова політика (відсутність акційних знижок)	0,1	4	0,4
Частина ринку	0,1	4	0,4
Кількість слухачів	0,1	4	0,4
∑	**1**	**-**	**3,7**

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Можливості			
Розробка нових послуг	0,2	5	1,0
Залучення нових студентів через збільшення присутності у соцмережах	0,2	5	1,0
Збільшення попиту на онлайн-освіту	0,2	4	0,8
Збільшення попиту на стилістів та спеціалістів в індустрії моди	0,2	4	0,8
Участь у конкурсах моди та стилю	0,1	4	0,4
Залучення міжнародної аудиторії	0,1	4	0,4
∑	**1**	-	**4,4**
Загрози			
Зміна пріоритетів у зв'язку з продовженням війни	0,2	4	0,8
Зростання конкуренції	0,3	4	1,2
Зростання вартості навчання	0,2	4	0,8
Кібератаки та загрози безпеці	0,1	4	0,4
Зниження купівельної спроможності	0,2	5	1,0
∑	**1**	-	**4,2**

Джерело: сформовано автором

	Сильні сторони - **3,6**	Слабкі сторони - **3,7**
Можливості - **4,4**	maxi-maxi Агресивна стратегія: стратегія росту, диверсифікації, диференціації, більш глибокого проникнення на ринок	maxi - mini Стратегія стабілізації **(обмеженого зростання)**
Загрози - **4,2**	mini-maxi Стратегія підтримання існуючого стану	mini-mini Стратегія виживання

Рисунок 3.2 – SWOT-матриця вибору конкурентної стратегії для ТОВ «Модеізм»

Джерело: сформовано автором

За результатами SWOT-аналіз ТОВ «Модеізм» найбільш прийнятною є стратегія стабілізації (обмеженого зростання), оскільки «Можливості» оцінено у (4,4), а «Загрози» - (3,7). Однак різниця між сильними та слабкими сторонами становить всього 0,01 («Сильні сторони» – 3,6), що дозволяє підприємству застосовувати окремі підстратегії агресивної стратегії при управлінні конкурентними перевагами.

Стратегія стабілізації (обмеженого зростання) може бути застосована при стабільних обсягах реалізації та прибутковості і включає такі підстратегії:

- економія на витратах, що може бути реалізована через більш ефективне використання ресурсів;

- адаптація до зовнішнього середовища: пристосування та підтримання стабільності в тривалому періоді;

- підтримання іміджу підприємства із збереженням його домінуючих позицій на ринку.

Для реалізації зазначеної страттегії з метою управління конкурентними перевагами ТОВ «Модеізм» доцільно застосувати такі заходи:

1 Використовувати персональний брендинг:

- експлуатувати особий імідж засновників для просування бренду ТОВ «Модеізм»;

- записувати міні-подкасти з участю модних експертів, стилістів, проводити онлайн-стріми на теми дотичні до модної індустрії;

2 Викристовувати контент-маркетинг, що забезпечить розширення вхідного трафіку на сайт та залучення потенційних клієнтів до реєстрації та конверсії:

- на сайті розміщувати корисні поради зі стилю та моди (уже застосовуть конкуренти);

- розміщувати добірки фотографій із модними сезонними луками;

- розміщувати фотографії перших сторінок сезонного журналу «ModEdit»;

- використовувати та розміщувати на сайті інформацію про акційні знижки (до якихось свят: Дня народження бренду, Нового року інше) на онлайн-курси;

- виставляти на сайт фотографії модних луків кращих випускових робіт учасників семінарів.

Більше наповнення сайту зробить його більш помітним у пошукових

системах.

3 Маркетинг у соціальних мережах:

- створити профіль компанії у всіх актуальних соціальних мережах та додати на сайт посилання на них, щоб користувач міг обрати зручний для нього ресурс. Це розширить охоплення аудиторії соціальних мереж, збільшить видимість бренду, покращить репутацію та збільшить вхідний трафік.

4 Використовувати оптимізацію конверсії, що допомагає отримати більшу користь від кожного відвідувача, перетворюючи потенційного споживача на реального, відвідувача на клієнта:

- фіксувати відвідувачів, проводити моніторинг лайків, упізнаваності у соцмережах;

- застосовувати листи привітання-бонуси для нових клієнтів інше.

На рисунку 3.3 представлено заходи з покращення конкурентних переваг ТОВ «Модеізм».

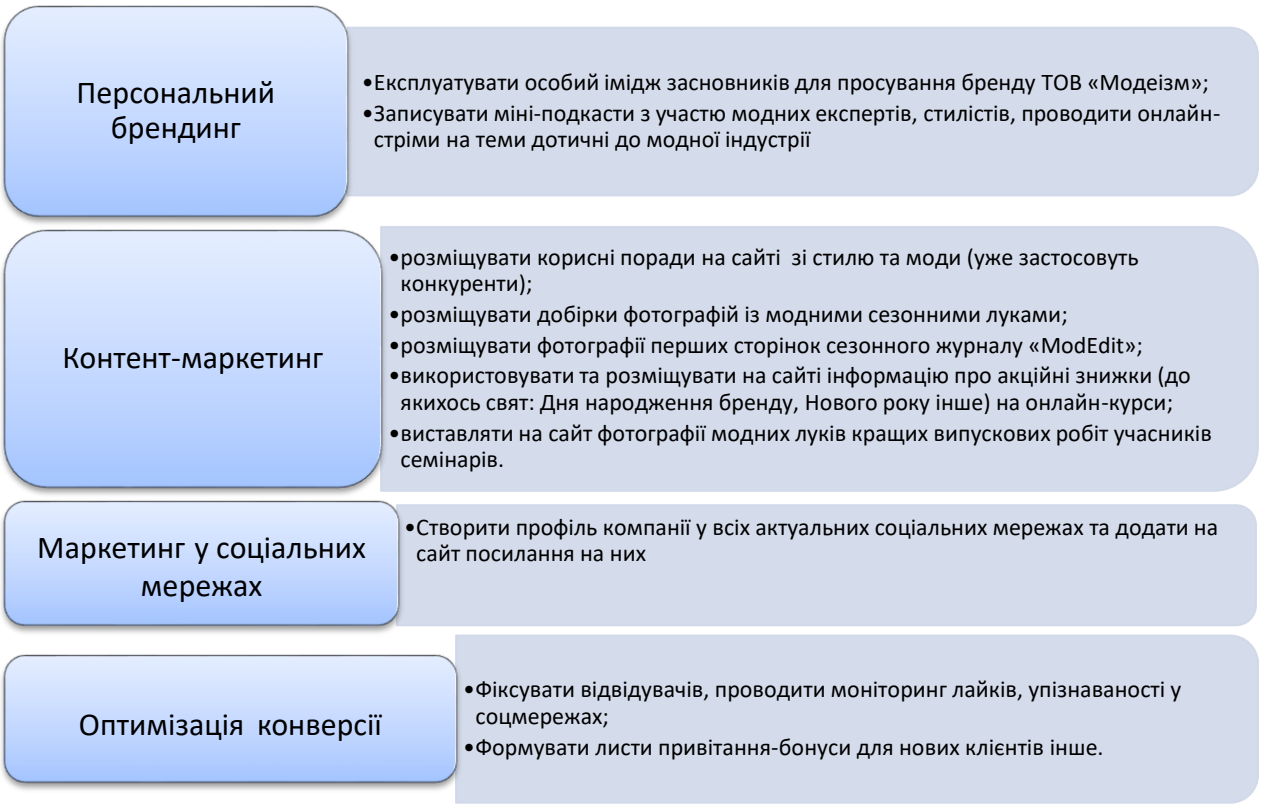


Рисунок 3.3 - Заходи з покращення конкурентних переваг ТОВ «Модеізм»

3.3 Обгрунтування ефекту від запропонованих заходів щодо покращення управління конкурентних переваг ТОВ «Модеізм»

Проведемо оцінювання впливу запропонованих заходів на покращення управління конкурентними перевами ТОВ «Модеізм», а саме запровадження стратегічного управління та вибору стратегії, заходів з покращення промоційної діяльності онлайн-освітніх послуг. З цією метою подамо оцінювання стану конкурентних переваг до та після впровадження заходів (таблиця 3.20)

Таблиця 3.2 - Оцінювання конкурентних переваг підприємств з онлайн-навчання в сфері модної індустрії ТОВ «Модеізм» до та після впровадження заходів (сформовано автором)

Конкурентна перевага	Вага фактора	Результати оцінювання конкурентних переваг до впровадження заходів		Прогнозовані результати конкурентних переваг після впровадження заходів	
		Експертна оцінка конкурентних переваг, бал	Зважений показник конкурентної переваги	Експертна оцінка конкурентних переваг,бал	Зважений показник конкурентної переваги
Якість освітньої послуги	0.1	5	0,5	5	0,5
Імідж	0.1	5	0,5	5	0,5
Частка ринку	0.05	4	0,2	5	0,25
Диференціація курсів	0.05	4	0,2	5	0,25
Професіоналізм лекторів	0.1	5	0,5	5	0,5
Унікальність відносно конкурентів	0,1	4	0,4	5	0,5
Якість технічного забезпечення для онлайн-навчання	0,1	5	0,5	5	0,5
Кількість слухачів	0.09	4	0,36	5	0,45
Цінова політика	0.1	4	0,4	5	0,5
Привабливість та інформативність сайту (цікава інформація)	0.1	4	0,4	5	0,5
Присутність у соцмережах	0.11	3	0,33	5	0,55
Сумарна оцінка конкурентоспроможності	1	47	4,29	54	5,0
Структурний коефіцієнт КП			0,87		1

Представимо радар конкурентних переваг до та після імовірного впроваджнення заходів на рисунку 3.4.



Рисунок 3.4 - Радар конкурентних переваг ТОВ «Модеізм» до та після імовірного впроваджнення заходів

Джерело: побудовано автором

За результатами реального і прогнозованого оцінювання конкурентних переваг в балах можемо отримати покращення на 7 балів (54-47=7)

Ефект від запропонованих заходів можна розрахувати за формулою :

E= Pr-Pp, де

Pr – зважена оцінка конкурентних переваг в реальному часі, Pp – прогнозована оцінка конкурентних переваг.

Розрахуємо ефект: E = 5,0 - 4,29 = 0,71.

Отже покращення конкурентних переваг складе 0,71, що становить 71%.

Відповідно конкурентоспроможність ТОВ «Модеізм» покращеться на 13%. (1-0,87 = 0.13 = 13 %)

Отже, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими та доцільними для впровадження ТОВ «Модеізм» в контексті розвитку компанії

та збільшення частки ринку.

Висновок до розділу 3.

В розділі надано рекомендації щодо покращення управління конкурентними перевагами онлайн-освіти в індустрії моди. Визначено напрями управління конкурентними перевагами, на які необхідно зосередити увагу підприємствам. Сформовано модель управління конкурентними перевагами.

З метою формування стратегії управління конкурентними перевагами проведено SWOT-аналіз ТОВ «Модеізм» та обрано конкурентну стратегію стабілізації (обмеженого зростання), яка максимізує можливості та мінімізує слабкі сторони та дасть можливість реалізувати заходи із забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Для ТОВ «Модеізм» рекомендовано застосувати підстратегії обмеженого зростання: економію на витратах, адаптацію до зовнішнього середовища, підтримання іміджу.

Для реалізації зазначених стратегі запропоновано реалізувати такі заходи:

- використовувати персональний брендинг
- викристовувати контент-маркетинг
- маркетинг у соціальних мережах
- використовувати оптимізацію конверсії

Обгрунтовано ефект від запропонованих заходів щодо покращення управління конкурентними перевагами ТОВ «Модеізм».

ВИСНОВКИ

У процесі виконання магістерської роботи було досліджено проблеми пов’язані з управлінням конкурентними перевагами онлайн-освіти у сфері модної індустрії.

У першому розділі магістерської роботи було досліджено теоретико-методологічні засади управління конкурентними перевагами підприємства.

Розглянуто взаємозв’язок конкуренції на ринку або окремій галузі, конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства.

Виділено основні ознаки конкуренції та наведено визначення поняття конкурентних переваг, які забезпечують підприємству стійкі ринкові позиції в умовах конкуренції.

Сформовано класифікацію конкурентних переваг за поділом їх на внутрішні та зовнішні.

Розглянуто рівні конкурентних переваг за стійкістю до копіювання переваги учасниками ринку.

Сформовано графічну інтерпретацію етапів життєвого циклу конкурентної переваги з особливостями їхнього підтримання на кожному з етапів.

Досліджено управління конкурентними перевагами та охарактеризовано складові необхідні для реалізації процесу управління ними.

Визначено основні параметри за якими можна забезпечити конкурентну перевагу, а саме якісні, цінові та маркетингові та розглянуто методи управління конкурентними перевагами.

Проаналізовано стратегії формування конкурентних переваг на ринку запропоновані М. Портером: лідерства за витратами, диференціації та фокусування на сегменті. Проаналізовано позитивні та негативні сторони формування конкурентних переваг за кожною із зазначених стратегій.

Досліджено конкурентні переваги онлайн-освіти, згруповано

конкурентні переваги та недоліки онлайн-навчання, визначено, що якість освіти та якість освітньої діяльності є однією з основних конкурентних переваг.

Зазначено, що відповідно до концепції «навчання впродовж життя» доцільним є застосування не тільки формальної, а й неформальної та інформальної освіти.

У другому розділі проведено діагностику управління конкурентними перевагами підприємств онлайн-освіти у сфері модної індустрії. Проведено аналіз ринку модної індустрії, визначено ознаки та функції моди (культурної, економічної та соціальної), розглянуто вплив креативності на індустрію моди та сформовано класифікацію складових індустрії моди, виділено суб'єкти та об'єкти індустрії моди з метою визначення зацікавлених осіб в онлайн-навчанні у сфері моди та попит на стилістику. Сформовано модель взаємозв'язку піраміди потреб Маслоу та формування модного стилю.

З метою дослідження конкурентних переваг надання онлайн-освіти у сфері модної індустрії проведемо аналіз ринку освітніх послуг та підприємства, яке працює на цьому ринку - ТОВ «Модеізм» та надає освітні послуги у сфері модної індустрії та модного стилю.

У третьому розділі надано рекомендації щодо покращення управління конкурентними перевагами онлайн-освіти в індустрії моди. Визначено напрями управління конкурентними перевагами, на які необхідно зосередити увагу підприємствам. Сформовано модель управління конкурентними перевагами.

З метою формування стратегії управління конкурентними перевагами проведено SWOT-аналіз ТОВ «Модеізм» та обрано конкурентну стратегію стабілізації (обмеженого зростання), яка максимізує можливості та мінімізує слабкі сторони та дасть можливість реалізувати заходи із забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Для ТОВ «Модеізм» рекомендовано застосувати підстратегії

обмеженого зростання: економію на витратах, адаптацію до зовнішнього середовища, підтримання іміджу.

Для реалізації зазначених стратегі запропоновано реалізувати такі заходи:

- використовувати персональний брендинг
- викристовувати контент-маркетинг
- маркетинг у соціальних мережах
- використовувати оптимізацію конверсії

Обгрунтовано ефект від запропонованих заходів щодо покращення управління конкурентними перевагами ТОВ «Модеізм».

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. № 2210-III // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text

2 Станьковська І. М. Управління конкурентоспроможністю: навч. посібник. ІваноФранківськ : ІФНТУНГ, 2019. 229 с.

3 Шнипко О. С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку. *Економіка і прогнозування*. 2005. № 1. С. 35.

4 Конкурентоспроможність національної економіки / За ред. д-ра екон. наук Б. Є. Кваснюка. К.: Фенікс, 2005. С. 32 – І33.

5 Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с. URL:http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/554/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8E.pdf

6 Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лєщин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 21. С. 251–254.

7 Станьковська І. М. Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 230 с.

8 Окландер М.А., Жарська І. О. Поведінка споживача: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 208 с. URL: https://pidruchniki.com/1744080463189/marketing/povedinka_spozhivacha

9 Хмурова В. В., Кулініч В.В. особливості управління конкурентними перевагами підприємства. Економіка та суспільство. 2023, № 57. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3124/3047

10 Шевченко Л. С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. Економічна теорія та право. 2022. No 2 (49). С. 71-76

11 Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. Modeling the development of the economic systems. 2022. No 2. URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/69

12 Цьвок Д. Р. Формування конкурентних переваг підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. No 5 (61). С. 141–147

13 Lopes S. C. P., Lopes H. E. G., Coleta K. G., Rodrigues V. C. Business models and competitive advantage: a dynamic approach. Revista Ibero Americana de Estratégia.2019. Vol. 18. Núm. 1. P. 90–105.

14 Селезньова Г. О. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. No 10. URL: http://global-national.in.ua/issue-10–2016.

15 Голобородько А., Кубишина Н. Вибір конкурентної стратегії підприємства. Збірник тез доповідей: III Міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи.2022. С. 217–220

16 Туряниця В. В. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2022. No 3 (52). Том 3. С. 264–278.

17 Безпарточний М. Г., Брітченко І. Г., Безпарточна О. С. Ринкове середовище та конкурентні переваги аграрних підприємств України у контексті забезпечення продовольчої безпеки. International scientific conference «Information and innovation technologies in the XXI century» University of Technology, Katowice 15–16 September 2022. Katowice: Wyższa Szkoła

Techniczna w Katowicach, 2022. С. 5–7.

18 Рожко Н. Я. Стратегії досягнення конкурентних переваг виробників на ринку овочів та фруктів. Агросвіт. 2020. No 3. С. 73–79.

19 Гончар В. В. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2016. No 1. С. 81–85.

20 Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.

21 Онлайн-навчання Опубліковано 19 серпня 2024 my own CONFERENCE. URL: https://myownconference.com/blog/uk/onlajn-navchannya-plyusy-ta-minusy/

22 Інтернéт-освíта. URL: ttps://uk.wikipedia.org/wiki /%D0%86%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82-%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B0#:~:text=%D0%A1%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8/%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%82%D0%B8%20%D0%B7%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%82-,%D0%86%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82%2D%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B0,-%5B%D1%80%D0%B5%D0%B4.

23 Проблеми і перспективи розвитку онлайн-освіти : монографія / за заг. ред. д-рки екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, С. І. Котенка. Суми : Сумський державний університет, 2023. 125 с. URL:https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/92574/1/Vasyl%ca%b9yeva.pdf

24 Закон України Про освіту. URL: https://urst.com.ua/act/pro_osvitu

25 Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: https://mon.gov.ua/

26 Захарін С. Як вимірювати якість вищої освіти. 2023-08-10. URL: https://osvita.ua/blogs/89746/

27 Мода. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D0%B0

28 Бєгова Т. І., Рудика В. Правова охорона об'єктів інтелектуальної власності в індустрії моди. Підприємництво, господарство і право. Київ : ТОВ «Гарантія», 2020. № 10. С. 6–10. URL: chromeextension:// efaidnbmnnnibpcaj pcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fpgpjournal.kiev.ua%2Farchive%2F2020%2F10%2F10_2020.pdf&clen=5612500&chunk=true

29 Павленко В.В. Креативність: сутнісна характеристика поняття. *Креативна педагогіка.* Житомир, 2016. Вип. 11. 154 с. С.120–131. URL: http://eprints.zu.edu.ua/25862/1/%d0%bf%d0%b0%d0%b2%d0%bb.%e2%80%99..PDF

30 Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України. Kyiv School of Economiks.2021. URL: https://kse.ua/ua/kse-research/kreativni-industriyi-vpliv-na-rozvitok-ekonomiki-ukrayini.

31 Закон України «Про культуру» від 14.12.2010 № 2778-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text

32 Жулід-Христосенко Ю. О Теоретичні підходи до креативної складової індустрії моди. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. Випуск 11. Частина 2. С. 9–12. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/ economic_11/44.pdf.

33 Чупріна Н.В. Аналіз модних продуктів як об’єктів індустрії моди. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Chuprina4.pdf

34 Sproles G.B. Fashion Theory: Conceptual Framework. Advances in Consumer Research. 1974. Vol.1, Issue 1. P. 463-471

35 Аналіз ринку одягу та взуття України. 2024 рік URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-odezhdy-i-obuvi-v-ukraine-2024-god

36 Бабенко В. А., Гаращенко В. В. Роль індустрії моди у розвитку креативних індустрій та формуванні креативного капіталу. *Економічний простір* № 179, 2022 DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-23

37 Словник української мови / гол. ред. колегії І. К. Білодід. том 9 («С»). К: Наукова думка, 1978. 918 с. С. 697-698

38 Словник української мови. URL: https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BB%D1%8C

39 Світова мода і модні тенденції. URL: http://m0da.pp.ua/shho-take-stil/

40 Види економічної діяльності КВЕД. URL: https://opendatabot.ua/c/kved

41 MODEISME. URL: https://modeis.me/ua

42 ТОВ «МОДЕІЗМ». URL: https://opendatabot.ua/c/44404530

43 Ринок онлайн освіти в Україні - аналітичний огляд. URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-onlajn-obrazovaniya-v-ukraine-analiticheskij-obzor

44 Аналіз ринку професійних курсів України. URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-professionalnyh-kursov-v-ukraine-2021-god

45 MODETON URL: https://www.modeton.school/

46 Ukrainian Fashion Education Group (UFEG). URL: https://www.ufeg.com.ua/

47 Блог Пономарева: як українською «інфлюенсер». *BBC News Україна* (укр.). URL: https://www.bbc.com/ukrainian/blog-olexandr-ponomariv-48826130

48 Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf

49 Касьянова Н. В., Загоруйко О. О. Маркетингова стратегія підприємства на віртуальному ринку в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022, Вип. 46. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-8

Бібліографічна довідка

Маєвська Катерина Віталіївна

Тема роботи: *Управління конкурентними перевагами підприємств онлайн-освіти у сфері модної індустрії*

Обсяг пояснювальної записки - 67 сторінок.

Кількість рисунків - 15 шт.

Кількість таблиць - 11 шт.

Графічний матеріал (слайди) - 7 шт.

Перелік графічного матеріалу:

Слайд 1 – Тема

Слайд 2 – Основні визначення

Слайд 3 – Аналіз ринку онлайн-освіти

Слайд 4 - Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Модеізм» за період 2021-2023 років

Слайд 5 – Аналіз конкурентних переваг ТОВ «Модеізм»

Слайд 6 – Модель управління конкурентними перевагами підприємства та вибір стратегії ТОВ «Модеізм»

Слайд 7 – Рекомендації щодо покращення управління конкурентними перевагами підприємств онлайн-освіти в індустрії моди

Слайд 8 - Дякую за увагу.

Додатки ____ шт. ____стор.

25.01.2025 _____