

УДК 658.009.12:005.21:005.52

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.265-272>**Хамініч С.Ю.**

доктор економічних наук

Дніпровський державний університет внутрішніх справ

Khaminich Svitlana

Dr. of Economic Sc.

Dnipro State University of Internal Affairs

<https://orcid.org/0000-0002-2221-5550>**Мілютін О.О.**

ТОВ «Інтернет Маркетинг Технології»

Miliutin Oleksandr

«Internet Marketing Technologies» LTD

<https://orcid.org/0000-0002-4620-6093>

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ БЕНЧМАРКІНГОВОГО АНАЛІЗУ

У статті розкрито підхід до формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі результатів бенчмаркінгового аналізу. Об'єктом дослідження є Академія ІМТ, що працює у сфері короткострокової ІТ-освіти. В умовах економічної нестабільності та зростаючої конкуренції виявлено необхідність формування конкурентної стратегії як складової загальної системи управління конкурентоспроможністю підприємства. За результатами бенчмаркінгового аналізу виявлено конкурентні переваги й відставання від конкурентів і запропоновано обрати стратегію фокусування на лідерстві за витратами у визначеному сегменті ринку. Обґрунтовано доцільність врахування кращих практик конкурентів для реалізації стратегії. Рекомендовані заходи з імплементації стратегії, включаючи маркетингові, організаційні та комунікаційні інструменти.

Ключові слова: стратегія, конкурентоспроможність, ринок ІТ освіти, управління конкурентоспроможністю, конкурентний аналіз, конкурентні переваги, бенчмаркінг, конкурентна стратегія, фокусування на лідерстві за витратами.

FORMATION OF A STRATEGY FOR ENSURING THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS BASED ON THE BENCHMARKING ANALYSIS RESULTS

The article presents an approach to developing a strategy for ensuring enterprise competitiveness based on the benchmarking analysis results. The object of the study is the IMT Academy, a company operating in the field of short-term IT education. In the context of economic instability caused by martial law and an increasingly competitive market, the need for a comprehensive competitive strategy as part of the competitiveness management system is identified. Benchmarking analysis revealed competitive advantages and weaknesses compared to the main market players. Key advantages of IMT Academy include competitive pricing transparency, high relevance of educational programs, strong instructional quality, detailed course materials, and high-quality support. The professional credibility of instructors, combined with clear and appealing website design, further strengthens the competitive position of the company. Weaknesses such as lack of trial lessons, lower brand awareness, and insufficient social media activity are also addressed. As a result, a cost focus strategy within a defined market segment, according to M. Porter's typology, is recommended as for enhancing competitiveness at a basis of applying best practices of competitors is substantiated. Implementation measures include marketing, organizational, and communication tools. The paper provides following strategic recommendations: implementing payment in installments from the bank; career support initiatives; structured marketing communication planning in order to increase brand awareness, by attracting banner advertising channels, video advertising and advertising in social networks; developing a plan for activity on social networks, in particular on Instagram, and low-budget social media campaigns. It is proposed that IMT Academy deepen its presence in high-demand micro-niches and invest in content scalability through modern technologies. The implementation of the cost focus strategy, supported by benchmarking insights, is expected to enhance the company's ability to improve its market position.

Keywords: strategy, competitiveness, IT education market, competitiveness management, competitive analysis, competitive advantages, benchmarking, competitive strategy, cost leadership focus.

JEL classification: M11, M31, L10, L21.

Постановка проблеми. В сучасних умовах економічної нестабільності, обумовленої воєнним станом, висококонкурентний ринок послуг короткострокової ІТ освіти в Україні розвивається під впливом різноманітних тенденцій. В зв'язку з вимушеним переселенням людей та масовою втратою роботи, а також скороченням реального доходу в умовах інфляції, активність аудиторії скоротилася, ринок знаходиться у стагнації. З іншого боку, бізнес поступово відновлюється, у багатьох людей є потреба у стабільному доході, що спонукає їх шукати альтернативні джерела заробітку. Також високою є зацікавленість в дистанційній роботі. За рахунок низького порогу входу на ринок увійшло багато як дрібних, так і великих системних гравців. Звідси у підприємств, які пропонують короткострокові курси за різними ІТ напрямками, виникає нагальна потреба у формуванні конкурентної стратегії в складі загальної системи управління конкурентоспроможністю. Ефективним методом конкурентного аналізу як бази для розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності є бенчмаркінг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості розробки та імплементації конкурентних стратегій в діяльності сучасних підприємств з метою забезпечення конкурентоспроможності знаходяться в центрі уваги вітчизняних науковців. Павлова В. і Губарев Р. довели, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає розробку та реалізацію конкурентної стратегії підприємства [1]. Арефєва О., Пілецька С., Лістрова М. розробили модель формування конкурентної стратегії в системі антикризового управління підприємством в умовах негативного впливу зовнішнього середовища [2]. Горват О. і Феєр О. визначили конкурентну стратегію як план дій, спрямованих на використання конкурентних переваг, які забезпечують підприємству сильну конкурентну позицію на ринку, дослідили етапи та принципи розробки та реалізації конкурентної стратегії [3]. Кузнецова І., Горбатюк В. систематизували сучасні підходи до формування конкурентної стратегії і запропонували використання стратегії лідирування за витратами на вітчизняних підприємствах, як найбільш прийнятної для сучасних реалій функціонування та розвитку бізнесу [4]. Тульчинська С., Дергалюк О., Радкевич Д. з'ясували роль конкурентної стратегії в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в умовах макроекономічної нестабільності [5]. Шкуренко О. розкрила сутність і роль бенчмаркінгу як важливого складника удосконалення бізнес-процесів у контексті підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства [6]. Морщенок Т. ґрунтовно дослідила бенчмаркінг як інструмент управління конкурентоспроможністю [7]. Однак, залишається недостатньо висвітленою проблема розробки та імплементації конкурентної стратегії шляхом виявлення і посилення конкурентних переваг та ліквідації відставань, виявлених за результатами бенчмаркінгового аналізу, з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Мета статті – розробка цілісного підходу до формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності на базі конкурентних переваг, виявлених за результатами бенчмаркінгового аналізу, як складової системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Виклад основних результатів дослідження. Здійснено дослідження на прикладі підприємства Академія ІМТ (ТОВ «Інтернет Маркетинг Технології», скорочено ТОВ «ІМТ» [8]), яке працює у сфері короткострокової освіти – короткострокові професійні курси, де отримують первинні знання та навички з використання актуальних онлайн-інструментів слухачі за трьома напрямками: просування бізнесу в мережі Інтернет; веб-програмування; веб-дизайн. Основною формою надання послуг є дистанційне навчання та створення курсів у записі та у записі з підтримкою, які реалізовані через LMS систему компанії. Географія надання послуг – вся Україна, також українці, які були змушені переїхати в інші країни в зв'язку з війною. Починаючи з 2020 року Академія ІМТ повністю перейшла на формат асинхронного онлайн навчання, надаючи записи курсів та консультативну підтримку слухачам.

З'ясовано, що компанія з початку своєї діяльності не мала чіткої конкурентної стратегії, отримуючи надприбутки за рахунок першості у сфері короткострокової освіти в сегменті інтернет-маркетингу. Але із загостренням конкуренції і появою системних гравців частки ринку почали втрачатися разом з прибутками. В часи нестабільності скоротилася кількість клієнтів, зросли витрати, компанія почала втрачати конкурентні переваги, намагаючись конкурувати лише ціною, що створило загрозу конкурентоспроможності. Виникла потреба в формуванні конкурентної стратегії як складової загальної системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку.

Цільова аудиторія Академії ІМТ, залежно від поставлених цілей, в основному складається з підприємців, які прагнуть розвивати власний бізнес і контролювати виконавців, та спеціалістів, які бажають опанувати нову перспективну професію, отримати нові знання і навички для додаткового заробітку, або підвищити кваліфікацію.

В зв'язку з військовими діями, вимушеним переселенням людей та масовою втратою роботи, а також скороченням реального доходу в умовах інфляції, активність аудиторії помітно скоротилася порівняно з періодом до початку повномасштабного вторгнення. Ринок знаходиться у стані стагнації, зменшилась потреба в навчанні, так як фокус потреб потенційних споживачів змінився у бік товарів і послуг, необхідних для забезпечення основних потреб, та власної безпеки. З іншого боку, бізнес поступово відновлюється, у багатьох людей є потреба у стабільному доході, що спонукає шукати альтернативні джерела заробітку. Також високою є зацікавленість в дистанційній роботі.

Щоб розробити відповідну стратегію, виділитися серед конкурентів та посилити конкурентні переваги з

метою зміцнення позицій компанії на ринку, необхідно ретельно проаналізувати конкурентний ландшафт.

Конкурентний аналіз проведено стосовно основних конкурентів Академії ІМТ на ринку короткострокових навчальних ІТ курсів: Академія інтернет-маркетингу WebPromoExperts, ІТ школа Hillel, Освітній центр

DanIT, Навчально-консалтинговий центр SkillsUp та ІТ школа Lemon.School.

Проведено аналіз напрямків діяльності конкурентів та курсів, що пропонуються ними в спорідненому з Академією ІМТ сегменті (табл. 1).

Таблиця 1

Напрямки діяльності конкурентів та показники концентрації на спорідненому з Академією ІМТ сегменті

Назва	Напрямки	Кількість курсів у спорідненому з ІМТ сегменті
WebPromoExperts	1. Інтернет маркетинг 2. Маркетинг менеджмент 3. SEO 4. Штучний інтелект 5. Веб-аналітика 6. PPC 7. SMM 8. Інші (семінари, грантові програми та ін.)	14
Hillel	1. Програмування 2. Тестування 3. Менеджмент 4. Бізнес навчання 5. Дизайн 6. Англійська мова 7. Підліткові 12-17 років 8. Дитячі 10-13 років 9. Інтенсиви 10. Підліткові літні 11. Корпоративні програми, бізнес-курси	6
SkillsUp	1. Аналітика 2. Big Data 3. Бренд 4. Розробка 5. Менеджмент 6. Тестування 7. Корпоративне навчання 8. Майстер класи	2
DanIT	1. Розробка 2. Дизайн 3. Маркетинг 4. Менеджмент 5. Дата-аналітика 6. Тестування 7. Власний розвиток 9. Для дітей	4
Lemon.School	1. Дизайн 2. Маркетинг 3. Розробка	4

Джерело: складено авторами за результатами власних досліджень

З таблиці видно, що діяльність конкурентів значно диференційована за напрямками, які охоплюють різні сегменти ринку короткострокової ІТ освіти. При тому що лише у одного конкурента, а саме WebPromoExperts представлені напрямки діяльності переважно є близькими до Академії ІМТ. Саме WebPromoExperts є ключовим конкурентом Академії ІМТ в обраному сегменті.

Шляхом проведення кабінетних та польових досліджень було отримано дані щодо умов надання освітніх послуг Академією ІМТ і конкурентами.

В табл. 2 узагальнені результати дослідження умов надання освітніх послуг на ІТ курсах: Академія ІМТ, WebPromoExperts, Hillel.

Таблиця 2

Умови надання освітніх послуг: Академія IMT, WebPromoExperts, Hillel

Характеристики освітніх послуг	Академія IMT	WebPromoExperts	Hillel
Вартість навчання	3800-13400 грн. за курс, залежно від курсу і формату навчання	7000-28000 грн. за курс, залежно від курсу і формату навчання, знижки	15000-18000 грн. за курс, оплата частинами на 12 міс. від банку, знижки
Формат навчання, підтримка	Переважно заняття в записі, в записі з підтримкою, окремі курси – онлайн в режимі реального часу	Відеолекції, окремі курси – вебінари в режимі реального часу. Наставництво від експертів.	Онлайн-трансляції, надаються відеозаписи занять. Зворотній зв'язок від викладачів
Тривалість навчання, кількість занять	1,5-2,5 місяці (6-20 лекцій) залежно від курсу	Від 4 тижнів до 5 місяців (7-60 лекцій по 1-2 години, залежно від курсу)	10-35 тижнів залежно від курсу, по 2 заняття на тиждень, не вказано тривалість заняття
Гарантія працевлаштування	Гарантії та будь які згадки відсутні	Гарантії та будь які згадки відсутні	Гарантії відсутні, є майстер класи з працевлаштування
Інформація про програми навчання	На сайті є програми курсів з детальним описом тем, доступні для завантаження	На сайті є програми курсів зі стислим описом тем	На сайті є програми курсів зі стислим описом тем
Впізнаваність бренду (експертна оцінка)	3	9	7
Наявність і наповнення особистого кабінету	Особистий кабінет з навчальними матеріалами. Чат підтримки. Відповіді за 5-60 хв. Перевірка завдань 1-3 дні. Q&A сесії	Особистий кабінет. Чат підтримки	Особистий кабінет з відеозаписами занять, системою оцінювання та рейтингом слухачів Перевірка завдань 1-2 дні. Відповіді на питання протягом дня.
Актуальність програм, навчальних матеріалів	На сайті вказано, коли оновлена програма. Менеджери надають інформацію про актуальність програми	На сайті вказано, коли оновлена програма	Не вказано
Демонстрація експертності викладачів	Сторінки викладачів з професійними даними, досвідом, сертифікатами та досягненнями.	Сторінки викладачів з професійними даними, досвідом, сертифікатами та досягненнями.	Сторінки викладачів з короткою інформацією, вказано компанію, де працює.
Сайт як презентація компанії	Сучасний дизайн, зручне юзабіліті і структура, достатній обсяг інформації	Застарілий дизайн, зручна структура, достатній обсяг інформації	Зручна структура, достатній обсяг інформації (інколи забагато)
Присутність і активність в соцмережах	Низька активність в соцмережах	Висока активність та постинг інформації	Середня активність, зазвичай рекламні матеріали

Джерело: складено авторами за результатами власних досліджень

В табл. 3 узагальнені результати дослідження умов надання освітніх послуг на IT курсах SkillsUp, DanIT, та Lemon.School.

Таблиця 3

Умови надання освітніх послуг: SkillsUp, DanIT, Lemon.School

Характеристики освітніх послуг	SkillsUp	DanIT	Lemon.School
Вартість навчання	3540-35700 грн, залежно від курсу і формату навчання. Програма лояльності	Від 4500 грн/міс, залежно від курсу. Оплата частинами від банку, розбивка платежу від компанії	8500-26200 грн за курс, залежно від курсу. Оплата частинами від банку. Знижки
Формат навчання, підтримка	Заняття в записі або 1x1 з тренером. Підтримка тренера в особистому кабінеті та Telegram-групі. Менторство	Заняття з викладачем онлайн в режимі реального часу. Система підтримки і менторства протягом навчання	Заняття з викладачем онлайн в режимі реального часу. Комунікація на занятті і в Telegram-чаті. Безкоштовна IT англійська
Тривалість навчання, кількість занять	3-14 тижнів (6-28 занять), по 2 заняття на тиждень, залежно від курсу і формату навчання	1-12 місяців (12-90 занять), 2-3 заняття на тиждень, залежно від курсу	2-4 місяці (8-24 занять, 34-74 годин), залежно від курсу, 2 рази на тиждень
Гарантія працевлаштування	Гарантії відсутні. Стажування, кар'єрні консультації, підготовка до співбесіди	Гарантія працевлаштування за фахом при виконанні рекомендацій. Кар'єрний супровід	Гарантії відсутні. Консультації для працевлаштування після закінчення курсів
Інформація про програми навчання	На сайті є програми курсів з дуже стислим описом тем	На сайті є програми курсів з детальним описом модулів.	На сайті є програми курсів з дуже стислим описом тем.
Впізнаваність бренду (експертна оцінка)	2	2	3
Наявність і наповнення особистого кабінету	Особистого кабінету немає. Доступ до відеозаписів курсів.	Особистий кабінет з системою оцінювання і рейтингуванням. Доступ до відеозаписів курсів.	Записи занять, презентації, додаткові матеріали та домашні завдання – на платформі. Чат на протязі курсу.
Актуальність програм, навчальних матеріалів	Не вказано	На сайті сказано про актуальність програм відповідно до вимог роботодавців	Не вказано
Демонстрація експертності викладачів	Сторінки викладачів з короткою інформацією. Обмежена кількість викладачів, кожен викладає багато курсів	Сторінки викладачів з короткою інформацією	Сторінки викладачів з короткою інформацією та відгуками слухачів
Сайт як презентація компанії	Застарілий дизайн, нечітка структура сайту, невдало поданий контент	Сучасний хайтек дизайн, зручна структура	Надто креативний дизайн, посередня структура і юзабіліті
Присутність і активність в соцмережах	Середня активність, зазвичай рекламні матеріали	Середня активність. Дизайнерський контент	Висока активність у мережах. Дизайнерський контент

Джерело: складено авторами за результатами власних досліджень

На базі отриманих результатів проведено бенчмаркінговий аналіз умов надання освітніх послуг шляхом порівняння Академія ІМТ з конкурентами для виявлення конкурентних переваг і відставань, а також

кращих практик.

Результати аналізу показали, що ціни за курс Академії ІМТ нижчі за середні і є цілком конкурентними. Водночас цінова політика Академії ІМТ є менш гнучкою порівняно з конкурентами, які пропонують знижки, оплату частинами від банку (Приватбанк, Монобанк та інші), розтермінування платежів від компанії, програми лояльності та ін.

Низькі ціни можливі, в першу чергу, за рахунок гнучкого формату навчання. Академія ІМТ пропонує, на вибір, – курс в записі, або курс в записі з підтримкою (за вищою ціною). Лише окремі онлайн курси надаються в режимі реального часу, за них встановлена найбільша ціна. Подібного формату навчання дотримуються WebPromoExperts, Hillel і SkillsUp. В той час як у DanIT і Lemon.School онлайн заняття з викладачем відбуваються в режимі реального часу. Практично всі надають зворотній зв'язок і консультативну підтримку (менторство, наставництво) – в межах базової вартості курсу, або за підвищену плату. Lemon.School надає безкоштовну послугу: ІТ англійська.

Тривалість курсів Академії ІМТ є середньою порівняно з аналогічними курсами конкурентів, що дозволяє забезпечити якість викладання та оптимізувати витрати. Саме такий термін навчання частіше обирають покупці.

Гарантії працевлаштування є маркетинговим ходом, і окремі компанії, серед яких Академія ІМТ, не хочуть псувати свою репутацію пустими обіцянками. Водночас майстер класи з працевлаштування (Hillel), стажування, кар'єрні консультації, допомога в підготовці до співбесіди (SkillsUp, DanIT, Lemon.School) підвищують довіру потенційних клієнтів і слухачів до курсів.

Залучення слухачів значною мірою залежить від повноти представлення програми на сайті, від організації процесу навчання (особистий кабінет, доступність і актуальність навчальних матеріалів, зворотній зв'язок від викладачів тощо). Найбільш детально представлені програми курсів Академії ІМТ та DanIT. Особистий кабінет присутній у всіх, крім SkillsUp, наповнення більш-менш подібне. Інформацію про оновлення і актуальність програм надають Академія ІМТ і WebPromoExperts.

Середній показник впізнаваності бренду складається з показників згадування у мережі, кількості відгуків на незалежних сайтах, відгуків та рекламної активності в соцмережах. Оцінку виконано за 10 бальною шкалою. Найкращий результат у WebPromoExperts та Hillel.

Експертність викладачів та їх практичний досвід є важливим чинником для прийняття рішення клієнтами. Сторінки викладачів з професійними даними, досвідом, сертифікатами та досягненнями найкраще представлені Академією ІМТ і WebPromoExperts. Більшість проаналізованих ІТ шкіл залучають достатню кількість досвідчених викладачів і тренерів. Лише у SkillsUp обмежена кількість викладачів, кожен викладає багато курсів.

Сайт - це перше, що бачить клієнт і формує загальне

враження про ІТ школу. Сучасний дизайн, зручне юзабіліті і структура сайту, достатній обсяг інформації присутні у Академії ІМТ, Hillel і DanIT. В свою чергу, застарілий дизайн сайтів демонструють SkillsUp і WebPromoExperts. Крім того, аналіз показав низьку представленість і активність Академії ІМТ в соціальних мережах порівняно з конкурентами.

Таким чином, за результатами бенчмаркінгового аналізу, до конкурентних переваг Академії ІМТ можна віднести:

- низьку вартість навчання та зрозумілі умови оплати - прозорі та без усіляких націнок та прихованих надбавок;
- строки навчання привабливі для клієнта та конкурентні на ринку;
- організація і якість навчання – повна інформація, детальна програма, роздаткові матеріали;
- якісна підтримка, зрозуміле перелічення функцій підтримки;
- актуальність програм, що засвідчено на сторінках курсів;
- експертність викладачів підтверджена їх досвідом, кар'єрними успіхами і досягненнями, назвами відомих компаній, де вони працюють;
- відгуки та історії успіху випускників (фото, скани відгуків та відео відгуки) підвищують ступінь довіри клієнтів;
- сайт компанії, крім зручності і наповненості, відрізняється сучасним дизайном. Академія ІМТ регулярно отримує відгуки про те, що саме дизайн сайту був вирішальним аргументом для придбання курсу.

Виявлені конкурентні переваги вимагають ретельної роботи щодо їх посилення для збільшення впливу на рішення покупця.

Разом з тим, виявлені відставання Академії ІМТ від конкурентів: менш гнучка цінова політика; не пропонується пробний урок; відсутність кар'єрної підтримки; низька впізнаваність бренду, недостатня представленість і активність в соціальних мережах.

За результатами проведеного аналізу, в основу конкурентної стратегії для підвищення конкурентоспроможності Академії ІМТ рекомендовано покласти стратегію фокусування на лідерстві за витратами у визначеному сегменті ринку за М. Портером (Cost Focus) [9, с. 11-15]. При розробці заходів з реалізації стратегії доцільно врахувати, згідно методу бенчмаркінгу, кращі практики конкурентів.

Академії ІМТ доречно сфокусуватися на ключових сегментах – це напрямок інтернет-маркетинг, SEO-просування, SMM-маркетинг, PPC-реклама. Диференціація шляхом розширення переліку напрямів на високо конкурентному ринку, де працює компанія, є затратною, мало прогнозованою та як показало дослідження, не є фактором цінності для потенційних клієнтів.

Найбільші витрати на покриття сегменту – це пошук кваліфікованих експертів та позиціонування компанії як експерта у даному напрямку, що вимагає створення якісного специфічного контенту та опрацювання цнапрямку окремою командою. Отримання ефекту

масштабу доцільне шляхом поглиблення у сегмент, розширення мікроніш, які є цікавими для потенційних та наявних клієнтів, перехресних продажів (cross sale), та повторних продажів для клієнтів, які продовжують свій розвиток в обраному напрямку.

Стратегія фокусування на скороченні витрат в сегменті – це пошук нових можливостей, впровадження нових технологій та організаційних методів на базі відстеження тенденцій і потреб ринку, створення форматів надання послуг, які є затребуваними, мають потенціал у масштабуванні та можуть бути використані декілька разів (принцип конвеєра) при одноразових витратах.

Скорочення витрат без втрати якості Академія ІМТ здатна забезпечити за рахунок сучасних технологій і обладнання для створення і запису учбового контенту з використанням трендових візуальних ефектів, що добре сприймаються аудиторією та є привабливими для потенційних клієнтів; залучення кваліфікованих викладачів – фахівців відомих на ринку компаній, демонстрації їх професіоналізму і портфоліо експертів; роботи над створенням і підвищенням впізнаваності персонального бренду кожного експерта за рахунок навчання роботи з аудиторією, роботі на камері, постановка мови та ораторські навички, які дозволяють підвищити якість продукту. Оскільки ключовим фактором для прийняття рішення про покупку є демонстрація якості навчального контенту, клієнтам буде пропонуватися пробний урок з курсу.

Для посилення конкурентних переваг і ліквідації відставань в рамках конкурентної стратегії будуть впроваджені перелічені нижче заходи з урахуванням досвіду і кращих практик конкурентів.

1. Можливість оплати навчання частинами від

банку; наголос на гарантії повернення коштів у разі незадоволення навчанням (раніше в компанії був такий досвід, що давало додаткових клієнтів, при чому випадків повернення коштів не збільшилось).

2. Працевлаштування: створити онлайн курс з підготовки до співбесіди, міні курс з початку роботи на біржах фрілансу. Допомога у створенні резюме, рекомендації з пошуку роботи. Зробити в соцмережах і в скриптах менеджерів наголос на кар'єрній підтримці.

3. Розробити план маркетингових комунікацій на рік з метою підвищення впізнаваності бренду. Залучити канали банерної реклами, відео реклами та реклами в соцмережах.

4. Сформувати план активності у соціальних мережах, зокрема в Instagram з використанням мінімального бюджету. Розробити макети рекламних матеріалів для постів та банерної реклами, в єдиному форматі для впізнаваності бренду, з наголосом на конкурентні переваги.

Висновки. На базі проведеного бенчмаркінгового аналізу підприємства Академія ІМТ, яке працює в сфері короткострокової ІТ освіти, і його конкурентів, було виявлено конкурентні переваги і відставання та зроблено висновок про необхідність розробки конкурентної стратегії, як складової системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

За основу конкурентної стратегії Академії ІМТ рекомендовано взяти стратегію фокусування на лідерстві за витратами у визначеному сегменті ринку за М. Портером (Cost Focus). При розробці заходів з реалізації стратегії доцільно врахувати, згідно методу бенчмаркінгу, кращі практики конкурентів. Імплементация обраної стратегії сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Павлова, В.А., Губарев, Р.В. (2014). Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор економічного розвитку, № 2(17). С. 168-176. URL: https://eurodev.duan.edu.ua/images/stories/Files/2014/Articles_2/Articles_Ukrainian_2/20.pdf.
2. Ареф'єва, О.В., Пілецька, С.Т., Лістрова, М.С. (2022). Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство, № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35/>
3. Горват, О., Феєр, О.В. (2023). Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. Освіта і наука, Вип. 2(35). С. 289-294. URL: http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/10298/1/COMPETITIVE_STRATEGY.pdf.pdf.
4. Кузнецова, І.О., Горбатюк, В.В. (2020). Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень, № 3-4(74-75). С. 109-120. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2020/74-75/page.php?id=abstract/ukr/109-120>.
5. Тульчинська, С.О., Дергалюк, М.О., Радкевич, Д.О. (2021). Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності. Ефективна економіка, № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.3>.
6. Шкуренко, О. (2021). Особливості використання інструментарію бенчмаркінгу на підприємстві. Економіка і організація управління, № 1(41). С. 143-151. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.14>.
7. Морщенок, Т.С. (2017). Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка і суспільство, Вип. 9. С. 533-540. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf.
8. Академія інтернет-технологій ІМТ. URL: <https://imt.academy/uk/home>.
9. Porter, M.E. (1985). The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Publisher: NY: Free Press.

References:

1. Pavlova, V.A., & Hubariyev, R.V. (2014). Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Enterprise competitiveness management system]. *European Vector of Economic Development*, No. 2(17). Pp. 168-176. Retrieved from: https://eurodev.duan.edu.ua/images/stories/Files/2014/Articles_2/Artickes_Ukrainian_2/20.pdf. [in Ukrainian].
2. Aref'ieva, O.V., Pilets'ka, S.T., & Listrova, M.S. (2022). Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva v systemi antykrizovoho upravlinnia. [Formation of the competitive strategy of the enterprise in the system of anti-crisis management]. *Economy and society*, No. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>. [in Ukrainian].
3. Horvat, O., & Feier, O.V. (2023). Konkurentna stratehiia pidpriemstva: poniattia, pryntsypy [Competitive strategy of an enterprise: concepts, principles]. *Education and Science*, No. 2(35). Pp. 289-294. Retrieved from: http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/10298/1/COMPETITIVE_STRATEGY.pdf.pdf. [in Ukrainian].
4. Kuznetsova, I.O., & Horbatiuk, V.V. (2020). Suchasni pidkhody do formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva [Modern approaches to forming a competitive strategy of an enterprise]. *Socio-Economic Research Bulletin*, No. 3-4(74-75). Pp. 109-120. Retrieved from: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2020/74-75/page.php?id=abstract/ukr/109-120>. [in Ukrainian].
5. Tul'chyns'ka, S.O., Derhaliuk, M.O., & Radkevych, D.O. (2021). Stratehiia pidvyschennia konkurentospromozhnosti ukrains'kykh tovarovyrobnykiv na svitovomu rynku v umovakh makroekonomichnoi nestabil'nosti [Strategy for increasing the competitiveness of Ukrainian producers on the world market in conditions of macroeconomic instability]. *Efficient economy*, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.3>. [in Ukrainian].
6. Shkurenko, O. (2021). Osoblyvosti vykorystannia instrumentarii benchmarkinhu na pidpriemstvi [Features of using benchmarking tools at the enterprise]. *Economics and management organization*, No. 1(41). Pp. 143-151. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.14>. [in Ukrainian].
7. Morschenok, T.S. (2017). Benchmarkinh iak instrument pidvyschennia konkurentospromozhnosti pidpriemnyts'kykh struktur [Benchmarking as a tool for increasing the competitiveness of business structures]. *Economy and Society*, No. 9. Pp. 533-540. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf. [in Ukrainian].
8. IMT Internet Technology Academy. Retrieved from: <https://imt.academy/uk/home>.
9. Porter, M.E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Publisher: NY: Free Press. [in English].