

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследо-
вательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Финансовые технологии»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.
_____ И.А. Баев
«__» _____ 2019 г.

Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности центра
детского развития “Умка”

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.02.2019.338.ВКР

Руководитель работы,
д.э.н., проф. кафедры
_____ И.А. Соловьева
«__» _____ 2019 г.

Автор работы,
студент группы ВШЭУ–407
_____ А.А. Бояркина
«__» _____ 2019 г.

Нормоконтролер,
старший преподаватель
_____ Е.Ю. Куркина
«__» _____ 2019 г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Бояркина А.А. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности центра детского развития “Умка”. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-407, 2019. – 94 с., 26 табл., 21 рис., библиографический список – 33 наим., 0 прил.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ деятельности центра детского развития “Умка” и его основных конкурентов, а также разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности центра “Умка”.

В работе рассмотрены теоретические основы оценки анализа конкурентоспособности предприятия, проанализированы тенденции рынка услуг в сфере дошкольного образования и детского развития.

Учитывая специфику рынка, разработана методика анализа основных конкурентов центра детского развития “Умка”.

Далее в работе проведен анализ конкурентов и SWOT-анализ центра детского развития “Умка”, что легло в основу разработки практических рекомендаций по повышению конкурентоспособности последнего.

ANNOTATION

Boyarkina A.A. Elaborating recommendations to raise competitive capacity of the Child Development Center “Umka”.
– Chelyabinsk: SUSU, HSEM-407, 2019. – 94 pp., 26 tab., 21 fig., bibliography list – 33 titles, 0 suppl.

The graduation qualification work is focused on analyzing the Child Development Center “Umka” and its major competitors as well as on working out recommendations aimed at adding competitive capacity to the center.

The work examines theoretical basics of assessing competitiveness of a business. Much attention is given to analyzing the education services market trends in the field of preschool education and child development.

Keeping in mind the specifics of the market, the methods to analyze the key competitors of the center are elaborated.

The work covers the competitors’ analysis and SWOT analysis of the Child Development center “Umka”. The analyses results provided the basis for developing practical recommendations to increase competitiveness of the company under study.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И МЕТОДЫ ЕЕ ОЦЕНКИ	
1.1 Понятие конкурентоспособности	12
1.2 Методы оценки конкурентоспособности	22
1.3 Тенденции рынка дошкольного образования	322
2 АНАЛИЗ ЦЕНТРА ДЕТСКОГО РАЗВИТИЯ “УМКА”	
2.1 Характеристика центра детского развития “Умка” и разработка методики анализа конкурентоспособности детского центра	444
2.2 Анализ основных конкурентов центра детского развития “Умка”	621
2.3 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности центра “Умка”.....	754
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	898
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	92

ВВЕДЕНИЕ

Детский развивающий центр "Умка" является одним из многочисленных центров развития в рамках коммерческой образовательной индустрии, которая расположилась по всему городу Челябинску для удовлетворения постоянно растущего спроса на образовательные услуги. В настоящее время конкуренция на рынке образовательных услуг очень высока, и исследуемому центру приходится конкурировать с более крупными центрами. Центр "Умка" должен найти пути решения не только для выживания среди конкурентов, но и для расширения, вызванного увеличением числа клиентов, что в свою очередь приведет к увеличению прибыли и укреплению позиций организации на рынке. Для разработки стратегии, необходимой для достижения цели, центр должен идти в ногу с тенденциями рынка и быстро адаптироваться к изменениям, хорошо знать все конкурентные преимущества своих конкурентов.

Спрос на услуги, предлагаемые детскими центрами, растет, тенденции на рынке дошкольного образования быстро меняются, поскольку интерес родителей сместился на такие направления, как программирование, робототехника и аналогичные развивающие виды деятельности. Чтобы пользоваться популярностью, центру следует предоставлять широкий спектр услуг, в том числе упомянутых выше. А пока что, в развивающем центре "Умка" спектр предлагаемых услуг достаточно узкий, что является одной из причин низкой конкурентоспособности организации.

Также в работе анализируются и другие причины, которые мешают организации привлекать новых клиентов и удерживать существующих. На основании полученных результатов сделаны выводы, формирующие основу для рекомендаций.

Цель работы - анализ деятельности центра детского развития "Умка" и его основных конкурентов, а также разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности центра "Умка".

Задачи, поставленные для получения результатов по достижению цели, следующие:

- рассмотреть теоретические основы в оценке и анализе конкурентоспособности;
- разработать методику анализа конкурентов;
- выявить и провести анализ основных конкурентов;
- оценить конкурентоспособность центра детского развития “Умка”;
- разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности центра детского развития “Умка”.

Объект работы – центр детского развития “Умка”.

В работе описаны выявленные проблемы и предложены рекомендации по решению этих проблем.

INTRODUCTION

The Child Development Center “Umka” is one of the numerous centers within the for-profit education industry, located throughout the city of Chelyabinsk to meet the ever increasing demand for learning services. Currently, competition in the market of learning services providers is very tense and the center under study has to compete with larger centers aimed at children's development. The center is to find the ways not only for mere survival but for expansion caused by increased numbers of customers which in turn will lead to greater profits and strengthening of the company’s market position. To develop the strategy needed to achieve the goal the center should keep up with the market trends and rapidly adjust to changes being well equipped with the profound knowledge of their rivals’ competitive advantages.

Though demand for the services offered by children's centers is growing, trends in the market of pre-school education are changing rapidly because parents’ interest shifted to such areas as programming, robotics and similar developmental activities. To enjoy popularity the center has to provide a wide range of services including the ones mentioned above. Yet, in the company “Umka” the range of services offered is quite narrow, which is one of the reasons behind the low competitiveness of the organization.

The work analyzes other reasons which prevent the company from attracting new customers and retaining existing ones. Based on the results received conclusions are drawn shaping the foundation for recommendations.

The goals of the work are to analyze activities of the Child development center “Umka” and its key rivals; to elaborate recommendations to raise the center’s competitive capacity.

The tasks set to get results to hit the target are as follows:

- to examine theoretical basics of competitive capacity evaluation and analysis of competitiveness;
- to work out methods to analyze competitors;
- to identify key competitors and analyze their weaknesses and strengths;

- to evaluate the organization competitive capacity;
- to work out recommendations to increase its competitive strength.

The object of work is the Child development center “Umka”.

The paper contains a thorough description of the problems identified and offers recommendations aimed at solving them, thus raising the company’s competitive capacity.

1 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И МЕТОДЫ ЕЕ ОЦЕНКИ

1.1 Понятие конкурентоспособности

В мире конкуренция и конкурентоспособность являются ключевыми понятиями при изучении и оценке деятельности любой организации. Наличие конкуренции на рынке товаров или услуг, на котором действует предприятие, требует от него обеспечения определенной конкурентоспособности или, в противном случае, грозит вытеснением его с рынков. Базируясь на рыночных механизмах, конкуренция и конкурентная борьба являются главным содержанием функционирования экономической системы. Как было доказано многими экономистами, конкуренция является движущей силой развития общества, главным инструментом экономии ресурсов, повышения качества товаров и уровня жизни населения [1].

Современная история конкуренции получила свое развитие в последней четверти XX в. благодаря работам М. Портера, А. Стрикленда и А. Томпсона, И. Ансоффа, достаточно широко известным в России. В последнее время стали появляться серьезные исследования в этой области, написанные отечественными учеными: Г. А. Азоровым, А. П. Челенковым, Н. К. Моисеевой, Р. А. Фатхутдиновым, В. Е. Хруцким, А. Ю. Юдановым и др. В развитых странах эффективный механизм конкуренции хорошо отлажен и существует давно. Россия в этом плане остается пока неуправляемой, в силу известных политических причин. Поэтому важно определиться с терминами и понятиями на начальном этапе построения механизма конкуренции и обеспечения конкурентоспособности. Конкуренция, как утверждают многие авторы, является термином, используемым в бесчисленном количестве значений. Термин «конкуренция» происходит от латинского слова «concurrere» – сталкиваться и представляет собой механизм соперничества, борьбы рыночных структур за право найти своего покупателя и за возможность эффективно функционировать на рынке. Для среднестатистического человека слово конкуренция, выражает понятие о людях, энергично конкурирующих друг с другом, каждый из которых старается в своей деятельности опередить своих со-

перников. Для того, чтобы определить экономическое содержание термина «конкуренция», часто выделяют три подхода к его пониманию:

- Поведенческий подход. Конкуренция отождествляется с честным соперничеством между продавцами за более выгодные условия продажи своих товаров;
- Структурный подход. Конкуренция определяется типом рынка и тех, условий, которые господствуют на нем;
- Функциональный подход. Означает, что рассмотрение экономической роли конкуренции смещается в сторону изучения ее роли в экономическом развитии [2].

Также в современной экономической науке существуют различные точки зрения к пониманию конкуренции. Так, например, некоторые ученые понимают под конкуренцией ситуацию, в которой любой желающий что-либо купить или продать может выбрать между различными поставщиками и покупателями. Другая трактовка понятия «конкуренция», предлагает понимать под конкуренцией «процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и субъективных потребностей в рамках законодательства, либо в естественных условиях». Другие понимают под конкуренцией экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения разнообразных потребностей покупателей. Объединяя данные определения можно дать еще одно понятие «конкуренции». Под конкуренцией будет пониматься ситуация наличия на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов (предприятий), при которой последние могут таким образом использовать свои конкурентные преимущества, чтобы успешно реализовывать свой товар и удовлетворять потребности потребителей [1].

Как уже говорилось выше, в современном мире ключевым понятием является конкурентоспособность. Термин «конкурентоспособность» незаметно, но достаточно органично вошел в наш повседневный и тем более научный лексикон. Кон-

конкурентоспособность – многогранная экономическая категория, которая во множестве источников трактуется неоднозначно. Термин «конкурентоспособность» используется применительно и к создаваемой продукции, и к элементам экономических систем, то есть в наше время все большее количество исследователей уделяет внимание вопросам изучения конкурентоспособности продукции, отдельных предприятий, городов, регионов, стран, технологий, работников и даже нормативных актов. Таким образом, данный термин может рассматриваться на уровне товара, предприятия (товаропроизводителя), технологий, целой отрасли или региона, страны. В рамках этого принято считать, что конкурентоспособный объект – это продукт, создаваемый в рамках бизнес-проекта и способный обеспечить прибыль на конкурентных рынках. То есть, конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с подобными объектами на данном рынке [2]. Системно это может быть представлено в виде многоуровневой модели, упрощенная схема которой представляет «пирамиду конкурентоспособности» на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Пирамида конкурентоспособности

Отметим, что между понятиями конкурентоспособности различных уровней существуют некоторые принципиальные различия. Так, например, понятия «конкурентоспособность страны» и «конкурентоспособность предприятия» различаются, во-первых, неодинаковыми целевыми функциями этих объектов. Во-

вторых, сами целевые установки развития стран, в зависимости от исторически сложившихся традиций живущих в них людей, могут быть существенно различными. Во многих странах сформировались и развились уникальные хозяйственные уклады со своей структурой и моделями развития. В-третьих, страны сильно различаются по масштабам, роли в мировой истории, экономическим и геополитическим потенциалам. Этим объясняется такое значительное несходство национально-государственных интересов, экономических стратегий и внешнеэкономических сегментов. В то же время между всеми вышепредставленными уровнями конкурентоспособности существует достаточно тесная внутренняя и внешняя связь. С одной стороны, конкурентоспособность страны определяется в первую очередь ее жизнеспособностью, то есть на прочности ее национальной производственной базы. С другой стороны, конкурентоспособность организации во многом зависит от того, как организована социально-экономическая среда, в которой этой организации предстоит действовать. Работу организации определяют не только собственные усилия, но и существующая в стране система взаимоотношений между предпринимателями и властью, между самими предпринимателями, между предпринимателями и наемными рабочими. Отраслевая конкурентоспособность и конкурентоспособность страны в конечном счете зависят от возможности конкретного товаропроизводителя выпускать конкурентоспособную продукцию. В данной ситуации необходимо отметить неразрывную связь современной внутринациональной конкуренции с международной, а современные процессы глобализации обуславливают тот факт, что международная конкуренция не только усиливает проявления национальной конкуренции, но часто влияет на характер ее проявлений [3].

В России наиболее известными работами по теории конкуренции считаются работы М. Портера. По мнению М. Портера, конкурентоспособность определяется способностью постоянно развиваться: для начала добиваться конкурентного преимущества, изменяя основу, на которой осуществляется конкуренция, а затем сохранять свое преимущество, постоянно совершенствуя продукт, способы про-

изводства и другие факторы, причем так быстро, чтобы конкуренты не смогли их догнать и опередить [4].

В общем случае под конкурентоспособностью следует понимать способность конкурировать на рынках товаров и услуг. Организацией экономического сотрудничества и развития конкурентоспособность определена как способность организаций, отраслей, регионов и наций обеспечить сравнительно высокий уровень дохода и заработной платы, оставаясь открытыми для международной конкуренции. Объясняя такое понятие как «конкурентоспособность», многие авторы опираются на термин «конкуренция», определяя его как «экономическое соревнование» [4].

Ниже в таблице 1.1 рассмотрим некоторые определения термина «конкурентоспособность».

Таблица 1.1 – Примеры определения термина «конкурентоспособность»

Автор	Определение
М. Портер	Конкурентоспособность – свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там подобными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений.
А. Чаплина	Возможность предприятия производить пользующуюся спросом продукцию в условиях достижения высокого уровня эффективности деятельности.
М. Гельвановский	В общем смысле – обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономических соревнований.
Р. Ф. Фатхутдинов	Свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.
Е. Дж. Визер	Способность фирмы приобрести, сохранить и увеличить долю на рынке.
П. У. Зулкарпаев Л. Р. Ильясова	Интегральная конкурентоспособность предприятия – это способность занимать определенную долю рынка продукции и увеличивать/уменьшать данную долю.
М. Мескон А. Альберт Ф. Хедоури	Выраженная компетентность заключается в том, что фирма делает что-то лучше, чем ее конкуренты, сохраняет конкурентоспособность, позволяющую фирме привлекать потребителей.

Многообразие существующих подходов к понятию конкурентоспособности в наше время в экономической литературе определяется:

- либо особенностями постановки задачи и цели исследования, что приводит автора к необходимости акцентирования внимания на том или ином аспекте конкурентоспособности;
- либо особенностями выбора предмета исследования, в качестве которого могут выступать предметы конкуренции и субъекты конкуренции (предприятия, отрасли, регионы, национальная экономика, государство), и объекты конкуренции (спрос, рынок, факторы производства: природно-сырьевые ресурсы, рабочая сила, капитал, ценные бумаги, информация, политическая власть), и масштабы деятельности (товарные рынки, отраслевые рынки, региональные рынки, межрегиональные рынки, мировые рынки) [3].

Основными видами конкурентоспособности являются:

- конкурентоспособность страны;
- конкурентоспособность отрасли;
- конкурентоспособность региона;
- конкурентоспособность организации (предприятия, фирмы, компании);
- конкурентоспособность продукции (товаров, услуг).

В таблице 1.2 рассмотрим иерархию понятий конкурентоспособности немного подробнее.

Таблица 1.2 – Иерархия понятий конкурентоспособности

Уровень иерархии	Понятие конкурентоспособности
Конкурентоспособность страны	Способность страны производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых рынков, и создавать условия наращивания государственных ресурсов со скоростью, позволяющей обеспечивать устойчивые темпы роста ВВП и качество жизни населения на уровне мировых значений.

Окончание таблицы 1.2

Уровень иерархии	Понятие конкурентоспособности
Конкурентоспособность страны	Способность региона производить товары и услуги, отвечающие требованиям внутренних и мировых рынков, создавать условия наращивания региональных ресурсов (инновационные, интеллектуальные, инвестиционные) для обеспечения роста потенциала конкурентоспособности субъектов хозяйствования со скоростью, обеспечивающей устойчивые темпы роста ВРП и качество жизни населения региона на уровне мировых значений
Конкурентоспособность страны	Способность отрасли производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков, и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности предприятий отрасли.
Конкурентоспособность организации	<p>Способность:</p> <ul style="list-style-type: none"> • к достижению собственных целей в условиях противодействия конкурентов; • удовлетворять потребности потребителей путем производства и предложения рынку товаров, превосходящих конкурентов; использовать производственные и управленческие ресурсы для развития и расширения рынков сбыта, увеличения рыночной стоимости предприятия.
Конкурентоспособность товара	Способность быть привлекательным для покупателя по сравнению с другими изделиями аналогичного вида и назначения благодаря лучшему соответствию его качественных и стоимостных характеристик требованиям данного рынка и потребительским оценкам.

Переход к рыночной экономике вынуждает организацию повышать эффективность производства, конкурентоспособность продукции и услуг на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и управления производством, активизации предпринимательства и мобилизации неиспользованных резервов. Важная роль в реализации этой задачи отводится оценке эффективности деятельности и на ее основе – определению конкурентоспособности предприятия. Развивая идею о единстве эффективности и конкурентоспособности предприятия, некоторые авторы предполагают, что конкурентоспособность можно рассматривать с двух позиций: как потенциал предприятия (конкурентоспособность менеджмента) и как преимущество предприятия по сравнению с другими (конкурентоспособность деятельности). Конкурентоспособность менеджмента включает в себя:

- структуру управления;
- культуру управления;
- технологии управления;
- функции управления;
- цели менеджмента;
- принципы менеджмента [5].

Конкурентоспособность деятельности формируется из торговой деятельности, финансовой деятельности, организации сбыта и продвижения товара, организации управленческой деятельности, инновационной деятельности, социальной деятельности, стратегического управления и антикризисного управления. В последние годы появилось также понятие кластерной конкурентоспособности. Кластер – группа сопутствующих, взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, согласованно действующих в интересах создания конечной конкурентоспособной продукции. Поэтому многоуровневая структура экономического понятия «конкурентоспособность» с учетом современных тенденций должна быть дополнена конкурентоспособностью кластеров. Часто конкурентоспособность соотносят с качеством продукции, что в значительной степени происходит из опреде-

ления, данного в ГОСТе 15467-79. Высокое качество продукции можно обеспечить только путем разработки множества стратегий и программ. Так, можно дать следующее определение конкурентоспособности организации, исходя из рассмотренных выше направлений: конкурентоспособность – это способность организации функционировать в динамичной конкурентной среде таким образом, чтобы привлекать и сохранять потребителей своей продукции, повышая конкурентные преимущества и увеличивая долю на рынке [6].

Конкурентоспособность товара представляет собой совокупность качественных и стоимостных показателей произведенных изделий, которые обеспечивают удовлетворенность конкретной потребности покупателя (потребителя). Следовательно, на рынке товаров конкурентным является товар, который обладает комплексом потребительских и стоимостных свойств, которые обеспечивают ему коммерческий успех, позволяют быть прибыльно обмененным на деньги в условиях широкого предложения к обмену других товаров-аналогов. То есть конкурентоспособными являются только новые виды товаров, не имеющие аналогов на рынке. Данное представление о сущности и содержании понятия "конкурентоспособность" применимо к конкретному рыночному товару сельскохозяйственного назначения [6].

Конкурентоспособность товара зависит от возможностей конкретного товаропроизводителя производить конкурентоспособный товар, потребительские и качественные характеристики которого в сравнении с товарами-аналогами определяют его рыночный успех, как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Она определяется рядом факторов, важнейшие из которых — издержки производства, производительность и интенсивность труда, которые оказывают влияние на цену и качество изделий [5].

В процессе функционирования товаропроизводители, объединенные в различные компании и фирмы, поставлены перед необходимостью обеспечивать их конкурентоспособность, в том числе и международную [2].

К важнейшим факторам фирменной конкурентоспособности следует отнести:

- рентабельность производства;
- характер инновационной деятельности;
- уровень производительности труда;
- эффективность стратегического развития и управления фирмой или предприятием;
- способность адаптироваться и быстро реагировать на меняющиеся условия и требования рынка.

Так, чем шире у предприятия набор конкурентных преимуществ и выше их качественные характеристики, тем предпосылки для успешной деятельности на рынке будут благоприятнее [5].

Говоря о конкурентоспособности предприятия, то она является более сложным и обобщенным понятием по сравнению с понятием «конкурентоспособности товара». Конкурентоспособность предприятия — интегральная числовая характеристика, с помощью которой оцениваются достигнутые предприятием конечные результаты его деятельности в течение определенного периода. Конкурентоспособность предприятия обеспечивается за счет приобретаемых им различных преимуществ по сравнению с основными конкурентами, а именно: экономических, финансовых, инвестиционных, кадровых, имиджевых и т.п. Стратегическая конкурентоспособность возможна при наличии у организации устойчивых управляемых конкурентных преимуществ на длительную перспективу, одним из которых является альтернативный набор стратегий конкурентоспособности организации [3].

Обеспечение конкурентоспособности организации предполагает три уровня: оперативный, тактический и стратегический. Обеспечение конкурентоспособности на оперативном уровне означает обеспечение конкурентоспособности продукции. Аспектом конкурентоспособности в данном случае является показатель конкурентоспособности продукции. Конкурентоспособность на тактическом уровне характеризуется общим состоянием предприятия. Критерием конкурентоспособности в данном случае является комплексный показатель состояния предприятия. Обеспечение конкурентоспособности на стратегическом уровне означает

обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия. Критерием конкурентоспособности в данном случае является рост стоимости предприятия [4].

Исходя из всего того о чем говориться выше, можно сказать, что конкурентоспособность предприятия в самом широком смысле можно определить как способность к достижению собственных целей в условиях противодействия конкурентов. Цели, как правило, имеют временную привязку. Поэтому можно сказать, что конкурентоспособность предприятия определяется его способностью вести успешную (в отношении поставленных целей) деятельность в условиях конкуренции в течение определенной времени [4].

1.2 Методы оценки конкурентоспособности

Оценка конкурентоспособности, которую так важно проводить предприятиям, зачастую бывает основана на интуитивных ощущениях, но все же её вполне можно формализовать, описав некоторыми показателями, которые, позволяют осуществить саму оценку и выделить направления повышения конкурентоспособности через выявление значимых факторов. Показатели, которые можно использовать при оценке конкурентоспособности предприятия, различны и их набор может отличаться в зависимости от используемой методики оценки [7].

В качестве характеристики конкурентоспособности можно рассматривать степень соответствия предприятия ключевым факторам успеха на рынке. В этом случае конкуренты не просто сравниваются, а оценивается их способность к достижению успеха.

Оценить конкурентоспособность организации можно также на основе сравнительного анализа устойчивости предприятия и его основных конкурентов к возможным рискам на рынке. Если рассматривать риски только как негативное проявление среды, то подобный анализ выявляет требования к деятельности предприятий в отрасли и таким образом высокая устойчивость предприятия свидетельствует о более высокой конкурентоспособности [7].

Маркетинговые подходы к оценке конкурентоспособности, в отличие от финансово-экономических, в большей степени оперируют качественной информацией. Но при этом общий подход к оценке конкурентоспособности заключается в выборе перечня характеристик, определении их относительной важности (веса в общей оценке, %) и оценке этих характеристик для предприятия и его основных конкурентов [8].

Показателем конкурентоспособности организации является доля предприятия на рынке: чем выше доля рынка хозяйственной единицы, тем выше ее конкурентоспособность. Доля рынка предприятия и темп роста рынка свидетельствуют об эффективности маркетинговой деятельности, которая проявляется в наличии спроса на продукцию предприятия. При увеличивающейся или неизменной доле предприятия можно говорить о том, что предприятие на рынке конкурентоспособно. Если же доля предприятия на рынке снижается, это значит, что оно не способно конкурировать наравне с другими предприятиями.

Далее, более подробно о том, какие существуют методики определения конкурентоспособности организации.

SWOT-анализ — это анализ сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе, появляющихся возможностей и угроз. Показатели конкурентоспособности оцениваются по блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология. На рисунке 1.2 приводится пример контрольного листа для проведения SWOT-анализа [8].

Показатели оценки	1	2	3	4	5
Финансы 1. Оценка структуры активов 2. Инвестиционная привлекательность 3. Доход на активы 4. Норма прибыли 5. Доход на вложенный капитал					
Производство 1. Использование оборудования 2. Производственные мощности 3. Численность работников 4. Системы контроля качества 5. Производительность 6. Возраст технологического оборудования					
Организация и управление 1. Численность инженерно-технологического и управленческого персонала 2. Скорость реакции управления на изменения во внешней среде 3. Четкость разделения полномочий и функций 4. Тип организационной структуры управления 5. Качество используемой в управлении информации 6. Степень гибкости оргструктуры управления					
Маркетинг 1. Доля рынка 2. Репутация фирмы 3. Престиж бренда 4. Эффективность рекламы 5. Стратегии 6. Ценовая политика / уровень цен 7. Организационные и технические средства для сбыта 8. Уровень / качество обслуживания 9. Число клиентов					
Кадровый состав 1. Уровень квалификации персонала 2. Уровень подготовки сбытового персонала в технической области					
Технология 1. Применяемые стандарты и степень их совместимости 2. Новые продукты 3. Расходы на НИОКР					

Рисунок 1.2 – Контрольный лист SWOT - анализа

На рисунке 1.2 видно, что в графах 1-5 отмечается место, занимаемое предприятием на рынке (сегменте рынка) по следующему принципу:

- Графа 1. Лучше, чем кто-либо на рынке, лидирует в отрасли;
- Графа 2. Выше среднего уровня. Показатели хозяйственной деятельности хорошие и стабильные;
- Графа 3. Средний уровень. Соответствие отраслевым стандартам. Устойчивые позиции на рынке;
- Графа 4. Уровень ниже среднего. Отмечено ухудшение показателей хозяйственной деятельности;

- Графа 5. Положение тревожное. Предприятие находится в кризисной ситуации.

Данная методика оценки конкурентоспособности предприятия не дает интегрального показателя конкурентоспособности и, как следствие — затруднительно произвести сравнение конкурентных преимуществ предприятий, с которыми предстоит конкурировать.

Существует методика оценки конкурентоспособности организации на базе «4P». Она основана на сравнительном анализе организации и предприятий-конкурентов по факторам: продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта. «4P» образуются по заглавным буквам названия этих факторов на английском языке. На рисунке 1.3 представлен лист оценки конкурентоспособности с использованием методики «4P». Всем факторам конкурентоспособности присваивается балльная оценка, например, от 1 до 5 баллов [8].

Факторы конкурентоспособности	Анализируемое предприятие	Конкуренция		
		A	B	...
Продукт (Product) 1. Надежность 2. Срок службы 3. Ремонтопригодность 4. Технический уровень 5. Престиж торговой марки 6. Стиль 7. Уровень ремонтного обслуживания 8. Гарантийное обслуживание 9. Уникальность дополнительных услуг 10. Многовариантность набора изделий и услуг 11. Широта ассортимента				
Цена (Price) 1. Отпускная 2. Розничная 3. Скидки с цены (за что?) 4. Условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты)				
Регион и каналы сбыта (Place) 1. Стратегия сбыта 2. Вид распределения продукта 3. Число дилеров 4. Число дистрибьюторов 5. Степень охвата рынка 6. Регион сбыта				
Продвижение на рынке (Promotion) 1. Формы рекламы 2. Где размещается реклама 3. Бюджет рекламы 4. Частота появления рекламы 5. Участие в выставках 6. Упоминание в средствах массовой информации 7. Комиссионные				

Рисунок 1.3 - Лист оценки конкурентоспособности (систематизация результатов анализа «4P»)

Далее, рассмотрим методику рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятия — установление иерархии компаний на основе сравнения их дости-

жений в финансовой и других областях. Порядок определения рейтинговой оценки:

1. Получение исходной информации по всем сравниваемым предприятиям;
2. Исходная информация представляется в виде матрицы, в которой по строкам вписываются значения показателей ($i = 1, 2, \dots, n$), а по столбцам — сравниваемые предприятия ($j = 1, 2, \dots, m$);
3. Исходные показатели соотносятся соответствующими показателями предприятия-конкурента (лучшего в отрасли) по формуле (1):

$$X_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{ij \max}}, \quad (1)$$

где X_{ij} - относительные показатели хозяйственной деятельности предприятия.

4. Для анализируемого предприятия определяется значение рейтинговой оценки на конец временного периода по формуле (2):

$$R_j = \sqrt[n]{X_1 + X_2 + \dots + X_n}, \quad (2)$$

где R_j — рейтинговая оценка у j -го предприятия; X_1, X_2, \dots, X_n — относительные показатели j -того анализируемого предприятия;

5. Предприятия-конкуренты ранжируются в порядке убывания рейтинговой оценки. Наибольший рейтинг имеет предприятие с максимальным значением сравнительной оценки, рассчитанной по формуле выше.

Рейтинговые методики учитывают не только материальные активы, но и нематериальные активы (репутация руководства, организационные способности и др.), например: общее качество руководства, качество продукции или услуг, финансовая стабильность, степень социальной ответственности [8].

Следующая методика оценки конкурентоспособности предприятия, основана на комплексном исследовании внутренней среды предприятия, предполагает два направления:

- определение перечня внутренних факторов и оценка их влияния на эффективность и качество деятельности предприятия,
- определение сильных и слабых сторон в каждой из функциональных областей.

Направление первого исследования — выявление состава внутренних факторов и оценка их влияния на эффективность и качество деятельности организации — проводится для установления резервов совершенствования деятельности. Исследование основано на использовании методики комплексного анализа производственно-хозяйственной деятельности и финансового менеджмента. Поэтому, зачастую, анализ начинается с рассмотрения финансового состояния организации. Этот анализ направлен на выяснение того, как предстоящее развитие компании согласуется с наличием достаточных финансовых средств и платежеспособностью организации. Финансовые показатели можно объединить в такие четыре группы, как:

Первая группа - это показатели оценки прибыльности хозяйственной деятельности:

- общая рентабельность предприятия (общая прибыль к активам);
- чистая рентабельность предприятия (чистая прибыль к активам);
- рентабельность собственного капитала (чистая прибыль к собственному капиталу);
- общая рентабельность производственных фондов (общая прибыль к средней величине основных производственных фондов и оборотных средств).

Вторая группа — это показатели оценки эффективности управления:

- чистая прибыль к объему реализации продукции;
- общая прибыль к объему реализации продукции.

Третья группа - это показатели оценки деловой активности:

- отдача от активов (выручка от реализации продукции к активам);
- отдача основных фондов (выручка от реализации продукции к основным фондам);
- оборачиваемость оборотных фондов (выручка от реализации продукции к оборотным средствам);
- оборачиваемость дебиторской задолженности (выручка от реализации продукции к дебиторской задолженности);
- оборачиваемость банковских активов (выручка от реализации продукции к банковским активам);
- отдача собственного капитала (выручка от реализации продукции к собственному капиталу).

Четвертая группа - это показатели оценки ликвидности:

- текущий коэффициент ликвидности (оборотные средства к срочным обязательствам);
- прочие активы к срочным обязательствам;
- индекс постоянного актива (основные фонды и прочие внеоборотные активы к собственным средствам);
- коэффициент автономии (собственные средства к валюте баланса);
- обеспеченность запасов собственными оборотными средствами (собственные оборотные средства к запасам);

Анализ всех этих показателей позволяет выявить закономерности их изменения и оценить эффективность финансовой деятельности.

Далее представлены характеристики, свидетельствующие о снижении результативности финансовой деятельности:

- устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности;
- постоянная нехватка оборотных средств;
- высокий уровень просроченной кредиторской и дебиторской задолженности;
- высокая доля заемных средств в общей сумме источников средств;

- отсутствие долгосрочных контрактов;
- низкая рентабельность производства;
- недостаточная диверсификация деятельности;
- высокий уровень финансового риска;
- невысокий уровень доходности финансовых инвестиций;
- снижающиеся объемы производства и рост себестоимости продукции и др.

Направление второго исследования — это определение сильных и слабых сторон в каждой из функциональных областей. Осуществляется для того, чтобы выявить направления деятельности и ресурсы (возможности), которые могут стать основой будущей стратегии организации и быть устойчивыми конкурентными преимуществами. Этот анализ можно проводить в разрезе:

- всей совокупности функциональных подсистем;
- одной или нескольких функциональных подсистем;
- одного или нескольких элементов (например, организационной структуры, технического обеспечения, информационного обеспечения и др.) функциональных подсистем;
- одного элемента функциональной подсистемы [8].

Для обеспечения сравнимости информации анализ потенциала должен проводиться по тем же областям и направлениям, что и при анализе ближайших конкурентов.

Еще один из методов оценки конкурентоспособности – это методика позиционирования сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности предприятия, которая предусматривает составление таблицы, по вертикали указываются сравниваемые характеристики (цена, качество товара, организация сбыта и др.), их относительная значимость (важность) и количественные значения; по горизонтали — подлежащие сравнению конкуренты и их характеристики. Оценка получается путем перемножения количественного значения характеристики на ее важность. Просуммировав количественные значения сравниваемых характери-

стик, то получим общую взвешенную оценку конкурентной силы компании и конкурентов в формуле (3):

$$K = \sum_{i=1}^n a_i E_i, \quad (3)$$

где K - интегральный показатель конкурентной силы; n — число оцениваемых характеристик; a_i - важность i -й характеристики;

$$\sum_{i=1}^n a_i = 1; E_i, \quad (4)$$

E_i — экспертная оценка i -й характеристики.

Сравнивая общие взвешенные оценки можно увидеть, у каких организаций наиболее сильное или слабое положение и насколько это положение отличается от других [8].

Сравнивая взвешенные оценки организации и ее конкурентов дает возможность определить их конкурентные позиции как слабые, средние, сильные или лидирующие.

Оценка конкурентной силы организации имеет относительный характер и ее значения будут определяться в зависимости от выбранной базы сравнения. Поэтому конкурентная сила организации будет иметь разные значения, если сравнение ведется с лидером отрасли, ближайшим конкурентом или аутсайдером [8].

Эта методика предполагает использование косвенных обобщенных показателей. Количество факторов конкурентоспособности организации, которые должны применяться при использовании этой методики, неограниченно. В этом и заключается одно из основных достоинств данной методики оценки конкурентоспособности. Методика позволяет оценить конкурентоспособность товара, предприятия, отрасли, экономики страны.

Так, матричные методы оценки являются достаточно простыми и дают наглядную информацию. Более того они основаны на рассмотрении процесса конкуренции в развитии и в случае наличия правдивой информации дают возможность осуществить достаточно качественный анализ конкурентных позиций организации [8].

Считается, что конкурентоспособность выше тогда когда, выше качество товара и меньше его стоимость. Среди положительных аспектов этих методов можно назвать: простоту и наглядность проведения оценки. Но вместе с тем они не дают полного представления о сильных и слабых сторонах в работе организации.

Также существуют методы, которые основываются на теории эффективной конкуренции. В соответствии с ней одними из самых конкурентоспособных считаются фирмы, в которых наилучшим образом налажена работа всех подразделений и служб. Такая методика оценивания применяется чаще всего в оценке промышленных предприятий и включает все самые важные оценки хозяйственной деятельности, исключая дублирование конкретных показателей, дает возможность создать общую картину конкурентного положения фирмы на внутреннем и внешнем рынке быстро и точно [8].

Интегральный метод включает две составляющие: во-первых, аспект, который характеризует степень удовлетворения потребностей потребителя, во-вторых, аспект эффективности производства. Положительной чертой этого метода можно назвать простоту осуществляемых расчётов и возможность однозначно интерпретировать результаты. Но важным недостатком является неполная характеристика деятельности организации.

Чтобы выбрать методику оценки следует проанализировать разработанные методы оценивания уровня конкурентоспособности предприятия. В соответствии с тем, о чем говориться выше, можно сделать вывод, что не существует идеальной со всех сторон методики комплексного оценивания конкурентоспособности предприятия. Выделенные недостатки имеющихся подходов к оцениванию конкурентоспособности предприятий обуславливают сильно ограниченные возможности

практического применения большей их части. Так, от метода, посредством которого, осуществляется оценка конкурентоспособности фирмы непромышленной сферы, существенно зависит надежность полученных результатов, простота их интерпретации и возможности дальнейшего применения [8].

1.3 Тенденции рынка дошкольного образования

Изменение в политических и социально-экономических путях развития современного общества выдвигает на передний план все новые требования к системе образования в целом и к ее начальному звену, а именно дошкольному образованию. Цель преобразований - создание условий для развития многообразных типов дошкольных учреждений, которые ориентированы на максимальное удовлетворение запросов родителей по обучению и воспитанию их детей [9].

Интересно, что зарубежные ученые подсчитали, что один доллар, который был инвестирован в образование ребенка, принесет 17 долларов прибыли по достижении этим ребенком трудоспособного возраста.

Но все же вряд ли кто-то из родителей станет руководствоваться данной формулой, когда предстоит выбрать для своего ребенка формат раннего обучения. Но все же можно утверждать, что в стране выросло целое поколение родителей, которые считают, что начинать развитие интеллекта ребенка после трех уже будет поздно. Рынок мгновенно отреагировал на спрос, который при этом сформировался. На 2014 год пришелся пик роста конкуренции среди частных детских клубов и центров раннего развития, основная аудитория - малыши от 6 месяцев до 5 лет. По последним оценкам экспертов, именно этот бизнес, хоть он и не является высокомаржинальным, способен не только не сокращаться, но и расти во время кризиса [10].

На данный момент в Российской Федерации сложилась особая система дошкольного образования, которая обеспечивает полноценное воспитание, всестороннее обучение и развитие детей дошкольного возраста. Многофункциональное разветвление учреждений дошкольного образования предоставляет разнообраз-

ный список образовательных услуг с учетом возрастных и индивидуальных особенностей развития ребенка и потребностей общества.

Основная деятельность дошкольных учреждений любого типа направлена на: защиту ребенка от всех форм физического и психического насилия; удовлетворение потребности в эмоциональном общении; обеспечение развития творческих способностей; получение квалифицированной помощи в коррекции возможных недостатков развития; обеспечение права ребенка на свободу развития в соответствии с индивидуальными особенностями [11].

Любое дошкольное учреждение может теперь стать самостоятельным и действовать на основании собственного устава. Педагогический коллектив может выбрать приоритетное направление работы центра детского развития, то есть основные услуги, которые центр будет предоставлять в соответствии с потребностями родителей и своими реальными возможностями (в частности, кадровым потенциалом), и таким образом организовать дополнительные услуги [12].

Согласно недавней статистике, в России порядка 45 тысяч детских садов и дошкольных учреждений, из которых большинство являются муниципальными. Постепенно растет количество работников в данной сфере, где занято порядка полутора миллионов россиян. Они преподают для около 6 миллионов детей ежегодно, это выражается в объемах примерно 10 миллионов академических часов [13].

Постепенно растет количество частных учреждений, хоть определяющими на рынке дошкольного образования они не являются. Несмотря на то, что более половины сотрудников государственных и муниципальных заведений составляют специалисты с профильным высшим и средним образованием, существенного потока желающих на эту работу нет, потому что средняя зарплата в отрасли одна из самых низких по стране, несмотря на номинальный рост в 68% за последние пять лет [13].

Охват населения и средняя обеспеченность местами в подобных учреждениях составляет почти 64%, в чем Россия существенно уступает странам Европы и ведущим странам мира. В некоторых регионах продолжает наблюдаться острый де-

фицит, в особенности, для детей раннего возраста с особыми потребностями. Госпрограммы, как правило охватывают исключительно формальное направление, без охвата досуга, общей культуры и развития, медиасферы и тому прочее, в чем также отстает от других стран [13].

Также что касается частных заведений, то сегодня в России насчитывается больше двух тысяч детских частных центров развития и мини-садов. Их количество продолжает расти, несмотря на то, что государство с каждым годом уделяет больше внимания строительству новых детских садов. "Например, только в Казани в следующие два года планируется построить около 70 детских садов, - говорит Юрий Белонощенко, основатель Бэби-клуба. - Государство стремится выполнять свою функцию настолько хорошо, насколько это возможно. Но у нас своя задача, дополняющая систему государственного дошкольного образования. Например, в детских садиках воспитание строится в основном на childcare-формате, у нас же целенаправленные развивающие занятия. Кроме этого, в краткосрочной перспективе у государства недостаточно ресурсов для обеспечения местами в детских садах всех детей до трех лет. Сейчас мы можем органично дополнять государственные образовательные услуги в сегменте, который ориентирован на малышей" [14].

Рынок детских центров развития уже прошел период становления, поэтому можно сказать, что сегодня он входит в зрелую фазу. Во-первых, количество учреждений перевалило за несколько тысяч, во-вторых, на рынке присутствуют различные категории игроков: крупные франчайзинговые сети (больше 30 точек присутствия), сети небольшого масштаба (до 5-10 клубов) и локальные игроки, имеющие 1-2 объекта. По словам Юрия Белонощенко, основателя Бэби-клуба, такая структура неслучайна: "Этот бизнес не является высокомаржинальным, поскольку он вогнан в макроэкономический треугольник тремя факторами: цена на аренду недвижимости, заработная плата квалифицированному персоналу и стоимость абонемента за посещение центра развития или детского сада. Мы имеем достаточно прибыльный и социально-привлекательный бизнес, которым следует

управлять его же хозяину. Этот бизнес похож на европейские семейные ресторанички. Поэтому мы имеем либо локальных игроков, которые смогли продвинуться не дальше одного - трех объектов, либо франчайзинговые сети из 30-150 клубов. Франшиза как раз дает и технологии, и отражает данный принцип: у каждого центра есть свой хозяин, конкретный предприниматель" [14].

Хоть сегодня и наблюдается наибольшая конкуренция именно на уровне крупных франчайзинговых проектов, мамы в декретном отпуске, которые являются бывшими клиентами крупных центров развития, все еще продолжают открывать отдельные заведения. "В Мытищах, например, по 3-4 детских центра на каждой улице. Любая женщина, у которой есть маленькие дети и муж, который может помочь с первоначальными вложениями, считает нужным открыть детский центр, клуб и т.д., - говорит Екатерина Павлова, педагог, директор "ЦРД "Выше радуги". - О высшем педагогическом образовании, опыте работы и каких-то профессиональных амбициях речи никто не ведет. Это дискредитирует серьезную работу. Такие центры не имеют своей концепции, не знают на чем профилироваться и занимаются всем по чуть-чуть: и мини-садик, и досуг, и танцы, и рисование, и гореподготовка к школе, и ужас под названием "Монтессори занятия", и "раннее развитие" в виде "три прихлопа, два притопа" [14].

Все же разберем, ведь между детским садом и детским центром существует много принципиальных отличий. Это и различия в построении бюджета и перечне услуг, и уровень сервиса. Изменение внимания родителей в сторону частных центров детского развития вызвана индивидуальным подходом в группах и ростом среднедушевого дохода россиян [13].

Основным катализатором смены конъюнктуры рынка детских центров и садов является недостаток мест в муниципальных/государственных учреждениях. Согласно официальной статистике, средний возраст детей, которые получают места в детских дошкольных учреждениях, возрос до трех лет. Получить путевку раньше времени с каждым днем становится практически невозможно. На фоне таких развивающихся событий выходят на рынки частные предприятия и профильные

центры, являющиеся альтернативой, и которые отличаются качеством и составом услуг [13].

Главная задача, которая стоит перед рынком дошкольного образования - это удовлетворение потребностей населения в услугах дошкольного образования высокого качества, и такие потребности с каждым днем только растут.

Далее, рассмотрим, какими могут быть дошкольные услуги:

- простыми (услуги няни, медицинские услуги, занятия по хореографии или физкультуре);
- комбинированными (включающие два и более вида услуг).

Услуги детского сада носят обобщенный характер: кроме основной дошкольной услуги, в составе которой представлены все виды услуг, предлагается набор дополнительных и сопутствующих занятий детям и их родителям. Они могут носить индивидуальный или групповой характер, в зависимости от числа одновременных пользователей, данными услугами. Дошкольные услуги могут различаться по направлению развития ребенка (интеллектуальному, художественно-эстетическому, физическому и др.) [15].

Также дошкольные услуги могут быть разделены на:

- услуги жизнеобеспечения ребенка (уход, присмотр, организация питания, медицинское обслуживание и необходимая коррекция нарушений развития);
- услуги по развитию личности ребенка (воспитание, обучение, стимулирование развития индивидуальных способностей);
- услуги в форме консультаций родителям (консультации врача, методиста, логопеда, психолога, инструктора по физическому воспитанию и др.).

Возраст ребенка является основным при определении характера дошкольной услуги и ее формы, метода и средства оказания. При переходе из одной возрастной группы в другую, меняются и потребности ребенка [15].

В России с развитием рыночных отношений наряду с бесплатным государственным образованием или частично платным дошкольным образованием появились также и полностью платные услуги дошкольного образования. Услуги

дошкольного образования оказываются на рыночной основе: они приобретаются за определенную плату (российским законодательством предусмотрено бесплатное оказание дошкольных образовательных услуг и услуг по квалифицированной коррекции отклонений в развитии детей), и у потребителя есть право выбора, при котором они имеют право отказаться или изменить объемы потребления. За достаточно короткий отрезок времени появился рынок дошкольных образовательных услуг [16].

Также согласно анализу рынка детских развивающих центров, этот вид бизнеса продолжает оставаться одним из самых перспективных. Средняя стоимость зачисления места в таком предприятии находится в диапазоне от 10 до 50 тысяч рублей в зависимости от состава выбранных услуг и региона функционирования.

Интересно, что модели четкого потребительского поведения у клиентов детских центров еще не сформировались так, как это происходит, например, в сфере общественного питания или розничной торговли. Подбирая центр детского развития для своего годовалого малыша, родитель ориентируется в основном на свои ощущения или отзывы знакомых, таких же родителей. По словам Юрия Белонощенко, основателя Бэби-клуба, одни родители хотят просто социализации и общения для ребенка, в то время как другие предъявляют вполне определенные требования: навыки счета и чтения за небольшой промежуток времени [16].

"Раньше женщины - мамы, бабушки - намного чаще посещали наш центр, нежели папы с детьми, - рассказывает Евгения Ангерт, директор семейного центра "Ого-Город" в Москве. - Сейчас доля пап, которые охотно занимаются воспитанием и проводят время вместе со своими детьми, заметно возросла. Чаще всего к нам обращаются родители в возрасте до 35 лет, имеющие высокий достаток, и которые являются экономически независимыми. У них действительно большие запросы: они готовы платить высокую цену за занятия и ищут для своих детей высококвалифицированных педагогов, хотят, чтобы их ребенку уделяли индивидуальное внимание". По словам эксперта, в последнее время у родителей появил-

ся ориентир на сочетание развлечений с развитием, востребованы различные интеллектуальные игры, а также занятия робототехникой [14].

Также зачастую в состав услуг детских центров развития входят такие направления как:

- подготовка к первому классу школы;
- изучение иностранных языков;
- обучение музыке;
- навыки рисования;
- театральные студии.

Для рассмотрения того насколько много на данный момент детских центров, использованы данные каталога МХКР по состоянию на август 2018 года. По определению анализ рынка детских центров развития опирается на тот факт, что подобные учреждения имеют действующие лицензии. Также дополнительно в исследовании можно опираться с условной поправкой на то, что не все подобные организации используют для продвижения регистрацию в каталогах [13].

Однако все же можно сказать, что особых сложностей при ведении такого бизнеса эксперты не выделяют. Для небольших игроков самой трудной для решения задачей является, как правило, поиск квалифицированных кадров. Крупные центры, работающие по франшизам, решают подобную задачу при помощи корпоративных университетов. "С помещением и ремонтом все решается относительно быстро, то с набором преподавателей-предметников и клиентоориентированных администраторов часто возникают большие сложности. Мы выявили эти проблемы и периодически проводим тренинги: раз в месяц тренинг, дважды в месяц - обучающие вебинары", - говорит Галина Кукушкина, директор сети "Крошка Ру".

Надзорные органы хоть и предъявляют достаточно жесткие требования, но по словам представителей детских клубов, все же относятся к этому виду деятельности довольно лояльно. По словам Юрия Белонощенко, основателя Бэби-клуба, после принятия нового закона об образовании последовала серия изменений в феде-

ральных законах, которые облегчили процедуру получения лицензии на право ведения подобной деятельности: "Были изменены требования к помещениям, к высоте потолков, к наличию второго выхода, к размерам и количеству туалетов. Мы как эксперты также привлекались к обсуждению и разработке всех этих документов, государство серьезно подходит к решению проблем в данной отрасли. Единственное препятствие - патентная система налогообложения не включает услуги основного дошкольного образования. Но этот вопрос находится в стадии решения" [14].

Общее количество детских центров развития, которые работают в таком статусе, составляет свыше 10700 предприятий. Согласно рисунку 1.4 можно сделать вывод, что лидирующим по количеству регионом является Москва с количеством 2287. Второе место за Санкт-Петербургом с 1335 центрами. Бронзовый призер – Екатеринбург. В центральном городе Урала работают по направлению 437 предприятий. Четвертое место за Новосибирском и Казанью с количеством 357 и 325 соответственно [13].

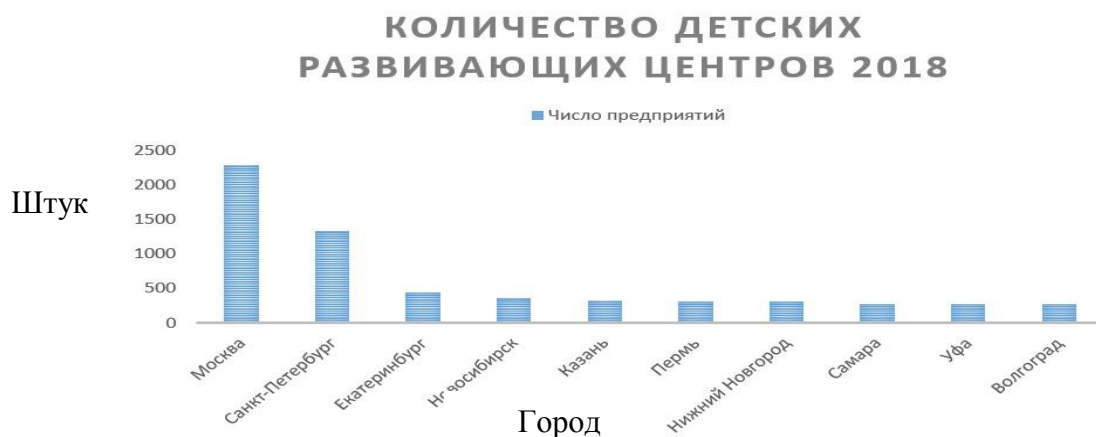


Рисунок 1.4 – Количество детских центров развития в России

Также по рисунку 1.4 можно сделать вывод, что город Челябинск не вошел в топ 10 городов России по количеству центров детского развития.

Рынок детских центров и садов коммерческого направления обладает достаточным спектром предложений. Низкий уровень активности к замещению связан

с неприемлемым уровнем цен и все же более традиционным поведением потребителя. Так на рисунке 1.5 мы можем увидеть основные причины нежелания родителей пользоваться услугами частных центров [13].

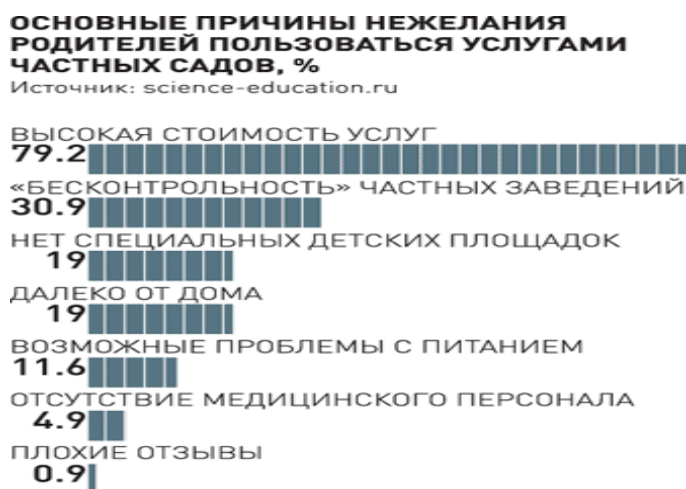


Рисунок 1.5 – Основные причины нежелания родителей пользоваться услугами частных садов

По рисунку выше можно сделать вывод, что родителей больше всего беспокоят высокие цены на услуги и боязнь того, что деятельность того или иного центра никак не регулируется и не контролируется государственными органами [14].

Поговорив о тенденциях дошкольного образования в России, стоит обратить внимание и на город Челябинск и Челябинскую область, то анализ материально-технической базы, финансового и кадрового обеспечения системы дошкольного образования выявил усугубление проблем развития, которые существовали и ранее:

- в Челябинской области каждое дошкольное учреждение развивается по-разному: наряду с относительно благополучными муниципальными учреждениями есть территории, на которых наблюдается значительный дефицит мест;
- существует значительная перегрузка проектных мощностей, с которой работают действующие детские сады;
- высокий естественный износ зданий дошкольных учреждений;

- высокая текучесть кадров по той причине, что оплата труда является низкой и несоизмерима с ответственностью, которую несет педагог за жизнь и здоровье детей.

Помимо вышеотмеченных факторов, были выявлены проблемы, получившие актуальность в последние годы:

- сохранение и также возможное обострение в ближайшие 10 лет нехватки мест в дошкольных учреждениях, с учетом изменений поручения Президента РФ от 7 мая 2012 года № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» о 100% обеспечении доступности дошкольного образования для детей, в соответствии с Конституцией;

- ужесточение требований государства к «доступной среде» для детей с ограниченными возможностями, в том числе в сфере дошкольного образования [17].

В условиях дефицита финансовых ресурсов перспективным в Челябинской области представляется расширение мест для воспитанников дошкольных учреждений в организациях дополнительного образования, средних профессиональных и высших образовательных учреждениях, а также в рамках развития системы частно-государственного партнерства. Одновременно с этим необходимо продолжить решение проблем эффективности расходования бюджетных средств, которые выделяются на образование дошкольников, увеличение внебюджетных доходов системы дошкольного образования, расширение объема оказываемых платных образовательных услуг, а также объединение усилий органов государственной власти области, органов местного самоуправления и бизнес сообщества для обеспечения государственных гарантий доступности дошкольного образования [17].

Выводы по разделу один

Делая вывод из первой главы, можно сказать, что конкуренция – неотъемлемая часть окружающего нас мира. Так, чтобы оценить деятельность любой организации нужно прибегнуть к понятиям конкуренция и конкурентоспособность. Ведь наличие конкурентоспособности на рынке товаров и услуг вынуждает организацию действовать определенным способом, либо ей грозит вытеснение с рынка. Базируясь на рыночных механизмах, конкуренция и конкурентная борьба являются главными в функционировании экономической системы. Уже давно доказано, что конкуренция является движущей силой развития общества, повышая качество товаров, услуг и уровня жизни населения.

Существуют различные точки зрения к пониманию конкуренции. Так, некоторые понимают под конкуренцией ситуацию, в которой любой желающий что-либо купить или продать может выбирать между различными поставщиками и покупателями. Другие считают, что конкуренция - процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и субъективных потребностей в рамках законодательства, либо в естественных условиях. И множество других трактовок, но объединяя данные определения можно дать еще одно понятие конкуренции. Под конкуренцией понимается ситуация наличия на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов (предприятий), при которой последние могут таким образом использовать свои конкурентные преимущества, чтобы успешно реализовывать свой товар и удовлетворять потребности потребителей.

Сделав вывод о том, что же такое конкуренция, стоит поговорить и о методах оценки конкурентоспособности. Чаще всего оценка конкурентоспособности основана на интуитивных ощущениях, но ее вполне можно формализовать. Показатели, которые могут быть использованы при оценке конкурентоспособности компа-

нии, различны и их набор может отличаться в зависимости от используемой методики оценки.

Оценить конкурентоспособность организации можно также на основе сравнительного анализа устойчивости предприятия и его основных конкурентов к возможным рискам на рынке. Если рассматривать риски только как негативные проявления среды, то подобный анализ выявляет требования к деятельности предприятий отрасли, а более высокая устойчивость предприятия свидетельствует о более высокой конкурентоспособности.

Так как дипломная работа заключается в анализе конкурентоспособности центра детского развития, была рассмотрена более подробно именно эта отрасль. Соответственно для оценки конкурентоспособности будут определяться особые характеристики, значимые именно для центров детского развития.

Изменение политических и социально-экономических путей развития нашего общества выдвинуло на передний план новые требования к системе образования в целом и ее начальному звену - дошкольному воспитанию. Целью преобразований является создание условий для развития многообразных типов дошкольных учреждений, ориентированных на максимальное удовлетворение запросов родителей по обучению и воспитанию их детей. В связи с дефицитом мест в муниципальных дошкольных учреждениях растет количество частных детских центров и соответственно спрос на них. Зачастую эти центры являются многопрофильными, предлагая услуги начиная от детского сада (яслей) и заканчивая различными занятиями по повышению интеллекта, а также способствуют социализации ребенка.

Общее количество детских центров на 2018 год, работающих в таком статусе, составляет свыше 10 700 предприятий. Лидером по количеству центров является Москва с количеством, второе место за Санкт-Петербургом и третий город – Екатеринбург. Согласно этому рейтингу Челябинск не вошел в 10 лидеров по количеству детских центров, следовательно в Челябинске этому бизнесу есть куда развиваться.

2 АНАЛИЗ ЦЕНТРА ДЕТСКОГО РАЗВИТИЯ “УМКА”

2.1 Характеристика центра детского развития “Умка” и разработка методики анализа конкурентоспособности детского центра

Город Челябинск является развивающимся мегаполисом. Хотя город и считается промышленным, власти города все же стараются сделать его максимально удобным для жителей, благоустраивая город и развивая отдельные районы. Город насчитывает, по последним данным, около 1 200 000 человек и население растет. Это может означать, что в городе множество семей с детьми, которые нуждаются во всевозможном дошкольном образовании. Одним из основных направлений развития в городе является развитие детского образования, спорта, досуга. Но существует проблема нехватки мест в муниципальных учреждениях. Этот вопрос решается властями, строятся новые детские сады и спортивные школы, но все же пока что этого всего не достаточно. В связи с данной проблемой возрос спрос на частные детские сады и клубы, это место где детей можно не просто оставить на день, но и развить навыки чтения, правописания, и в целом подготовить ребенка к школе. Таких центров в Челябинске достаточно много. Есть крупные со множеством филиалов по городу, которые работают по франшизе, а есть небольшие, локальные, которые работают в основном с детьми живущими неподалеку.

Одним из таких небольших центров детского развития является “Умка”. Он расположен в спальном районе города, где не сосредоточена промышленность Челябинска, а следовательно здесь проживает достаточно много людей, а именно семей с детьми. Это Калининский район города Челябинска, достаточно большой район, в котором строятся новые жилые комплексы и который активно развивается именно для удобства жителей. Следовательно из этого можно сделать вывод, что центр детского развития “Умка” расположен достаточно выгодно с точки зрения целевой аудитории. Точным адресом, по которому расположен центр, являет-

ся Калининский район города Челябинска, улица Братьев Кашириных, 105, телефон, по которому ответят на все интересующие вопросы +7 (351) 248–95–17.

На рисунке 2.1 изображено месторасположение центра детского развития “Умка”.

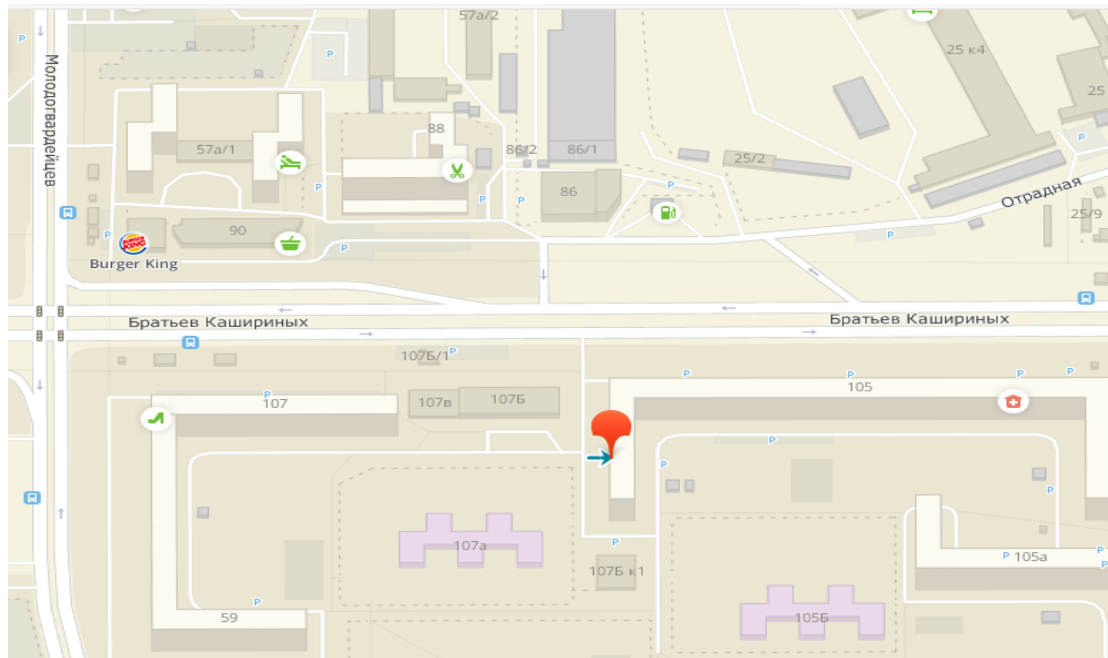


Рисунок 2.1 – Расположение центра детского развития “Умка”

Ниже прикреплен рисунок 2.2 из Инстаграма центра детского развития “Умка”.



Рисунок 2.2 – Выпускники детского центра развития “Умка”

Центр начал свою деятельность еще в 2008 году и довольно успешно работает и по сей день. Но в связи с развитием индустрии центров детского развития и дошкольного образования в целом, появилось множество конкурентов, которые предлагают более широкий спектр направлений подготовки детей к школе. Сейчас уже недостаточно иметь в центре логопеда и несколько преподавателей по ИЗО и английскому языку, так как с развитием дошкольного образования родителей стали привлекать и другие направления, которые раньше были не так развиты, например, ментальная арифметика (высокоэффективная программа развития умственных способностей при помощи арифметических вычислений на счетах), либерика (быстрочтение), меморика (развитие памяти) и многие другие. С развитием технологий в мире центры детского развития стали предлагать новые направления, а именно программирование и различные занятия связанные с робототехникой, что безусловно является привлекательным для родителей, которые понимают, что за технологиями и роботами стоит будущее, а значит их ребенку это может быть полезно.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что как бы положительно не зарекомендовал себя центр детского развития “Умка”, проработав около 12 лет, на данный момент времени ему тяжело конкурировать с более крупными центрами. Так как в связи с изменениями тенденций на рынке дошкольного образования, услуги которые предлагал на то время центр, и которых было достаточно на то время, сейчас недостаточно, чтобы составить достойную конкуренцию более крупным центрам.

Далее чтобы дать более подробную оценку конкурентоспособности детского центра развития “Умка” следует рассмотреть основных конкурентов.

Так как центр “Умка” находится в крупном районе города, именно Калининском, в котором расположено большое количество центров детского развития, ограничим наши поиски квадратом с севера на юг – от проспекта Победы до улицы Университетская набережная, с запада на восток – от улицы Молодогвардейцев до улицы Чайковского. Получился довольно большой квадрат, в котором находится много жилых домов, что является выгодным расположением для центров детского развития, которых в этом квадрате достаточно много. Мы возьмем самые основные для нашего центра “Умка”, а именно 10 центров детского развития со схожими направлениями подготовки. Также следует рассмотреть несколько крупных центров развития, которые работают по франшизе, расположены неподалеку и предлагают более широкий спектр услуг.

Перечислим конкурентов: “Умка”, “Умница”, “Алые паруса”, “Марко Поло”, “Бэби-клуб”, “Академия Умник”, “Наши Дети”, “Талантия”, “CityPlay”, “Гармония”, “Маленькая школа для маленьких”, “Пифагорка”, “АМАKids”, “Академиум”. На рисунке 2.3 для наглядности отметим конкурентов на карте.

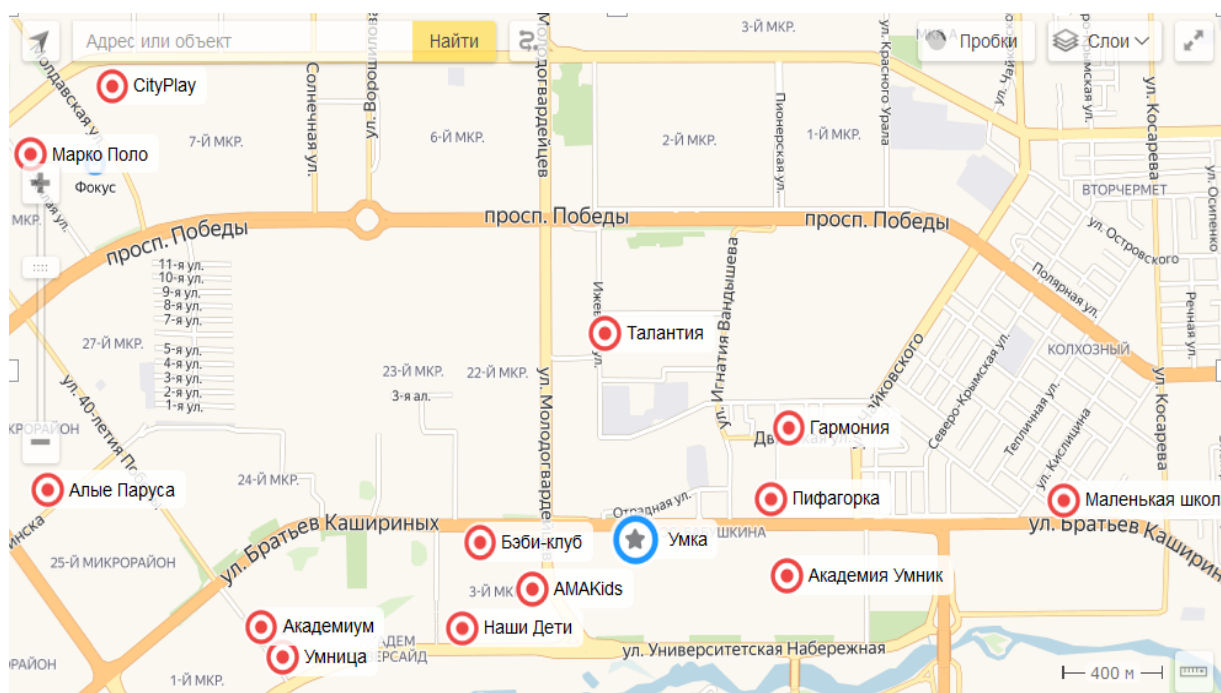


Рисунок 2.3 – Расположение конкурентов на карте

Далее пропишем методику оценки конкурентоспособности этих центров.

Рассматривать центры будем по двум основным аспектам – это цена и качество.

С точки зрения цены, мы будем рассматривать такие направления, которые есть почти во всех центрах развития, а именно услуги логопеда, интеллектуальное развитие малышей и подготовка к школе.

Также у нас есть три уникальных центра, которые мы рассмотрим лишь по одному направлению, а именно ментальная арифметика. Так как тенденции рынка меняются в связи с изменением потребительского спроса, направления, подобные ментальной арифметике становятся одним из важных критериев в выборе центра детского развития родителями.

Сначала рассчитаем средний уровень цен в центре по формуле (5):

$$\bar{P}_i = \frac{\sum P_{1-3}}{3}, \quad (5)$$

где \bar{P}_i - средний уровень цен в центре;

$\sum P_{1-3}$ - сумма цен на направления.

Затем по формуле (6) рассчитаем среднюю цену среди всех центров:

$$\bar{P} = \frac{\sum \bar{P}_i}{K}, \quad (6)$$

где \bar{P} - средняя цена среди центров;

$\sum \bar{P}_i$ - сумма средних цен в центрах;

K - количество центров.

Также рассчитаем индекс цен по формуле (7):

$$I_u = \frac{\bar{P}_i}{\bar{P}}, \quad (7)$$

где I_u - индекс цен;

\bar{P}_i - средняя цена в центрах;

\bar{P} - средняя цена среди центров.

Далее распишем аспект качества. Качество мы будем рассматривать по таким критериям как:

- количество предлагаемых направлений;
- дополнительные услуги;
- бонусные программы;
- сайт;
- социальные сети;
- преподаватели;
- местонахождение.

Впоследствии эти критерии мы объединим в группы.

Каждый показатель будет оцениваться по бальной системе 0-1.

Распишем по пунктам, за что и какой балл получает центр.

1. Услуги:

- количество направлений: каждый центр получает по 1 баллу за одно направление;

- дополнительные услуги (услуги продленки или яслей): за наличие данных услуг центр получает 1 балл.

2. Продвижение на рынке:

- бонусные программы (например, приведи друга – получи скидку): за наличие таких программ центр получает 1 балл;

- сайт: за наличие сайта центр получает 1 балл;

- социальные сети: за каждую социальную сеть центр получает 1 балл + 1 балл, если новости в них регулярно обновляются (активность).

3. Преподаватели:

- наличие высшего профессионального образования: те центры, в которых у преподавателей есть высшее образование, получают по 1 баллу;

- привлечение молодых специалистов: центры, в которых также работают студенты, получают 1 балл.

4. Месторасположение:

- близость остановки: если рядом есть остановка, то центр получает 1 балл;

- наличие парковки: если у центра есть парковка, то центр получает 1 балл.

Далее распределим группы по значимости в таблице 2.1, а также приведем коэффициенты значимости для каждого из показателей.

Таблица 2.1. – Коэффициенты значимости

Показатель	Коэффициент значимости
Направления	0,35
Преподаватели	0,3
Реклама	0,25
Местонахождение	0,1
	1

Каждый показатель оценивается с помощью соответствующего индекса. На основе этих индексов рассчитывается индекс качества по формуле (8):

$$I_{\kappa} = \frac{K_i}{K}, \quad (8)$$

где I_k - индекс качеств;

K_i - качественная оценка центров;

\bar{K} - средняя оценка среди центров.

По формуле (9) рассчитаем качественную оценку центров:

$$K_i = \sum K_p * 3, \quad (9)$$

где K_i - качественная оценка центра;

K_p – сумма баллов по конкретному критерию;

3 - коэффициент значимости.

Среднюю оценку среди центров считаем по формуле (10):

$$\bar{K} = \frac{\sum K_i}{K}, \quad (10)$$

где \bar{K} - средняя оценка среди центров;

$\sum K_i$ - сумма качественных оценок;

K - количество центров.

Далее, в таблице 2.2, рассмотрим основную информацию по основным конкурентам центра детского развития “Умка” по таким значимым характеристикам при выборе центра родителями, как: расположение, целевая аудитория, широта ассортимента предоставляемых услуг.

Таблица 2.2 – Основная информация по конкурентам

Конкуренты/Свойства	Телефон	Расположение	Целевая аудитория	Услуги
Центр детского развития “Умка”	+7 (351) 248–95–17	Калининский район (Братьев Кашириных, 105)	От года до 7 лет	Логопед, интеллектуальное развитие для малышей, подготовка к школе, английский язык для школьников, ИЗО
Центр раннего развития “Умница”	+7 (351) 776-88-00	Калининский район (40-летия Победы, 61)	От 10 месяцев до 7 лет	Логопед, интеллектуальное развитие для малышей, английский

				язык для школьников, ИЗО, театральная студия, фитнес
Центр развития детей “Алые паруса”	+7 (351) 247–39–79	Калининский район (250-летия Челябинску, 18)	От года до 15 лет	Логопед, интеллектуальное развитие для малышей, подготовка к школе, английский язык для школьников, ИЗО, музыкальные занятия, ТРИЗ (квест; командная работа по разрешению различных противоречий возникших со сказочными персонажами)
Детский развивающий центр “Марко Поло”	+7 (351) 225-33-99	Курчатовский район (Комсомольский проспект, 99г)	От 10 месяцев до 12 лет	Логопед, интеллектуальное развитие для малышей, подготовка к школе, ИЗО, лего робототехника; быстрое чтение; хореография

Продолжение таблицы 2.2

Конкуренты/Свойства	Телефон	Расположение	Целевая аудитория	Услуги
Клуб раннего развития “Бэби-клуб” (работает по франшизе)	+7 (351) 200–21–48	Центральный район (Братьев Кашириных, 164а) Калининский район (Братьев Кашириных, 115)	От 8 месяцев до 7 лет	Интеллектуальное развитие для малышей, подготовка к школе, фитнес, музыкальные занятия. конструирование
Детский развивающий центр “Академия Умник”	+7 (351) 797-44-22	Калининский район (Братьев Кашириных, 99б) Центральный район (Володарского, 52а)	От года до 17 лет	Логопед, интеллектуальное развитие для малышей, подготовка к школе, ИЗО, шахматы, подготовка к ЕГЭ/ОГЭ, музыкальные занятия
Центр развития	+7 (922)	Калининский район	От года до 7	Логопед, интел-

“Наши Дети”	741-55-33	(Университетская набережная, 48)	лет	лектуальное развитие для малышей, подготовка к школе, ИЗО, музыкальные занятия, LEGO-конструирование, LEGO-мультипликация, шахматы
Центр детского творчества “Талантия”	+7 (919) 333-58-35	Калининский район (Молодогвардейцев, 39в)	От 2 до 17 лет	Логопед, интеллектуальное развитие для малышей, подготовка к школе, английский язык для школьников, танцы, театральный кружок, шахматы, песочная анимация
Детский клуб “Академиум”	+7 (351) 777-75-37	Калининский район (40-летия Победы, 57) Курчатowski район (Александра Шмакова, 33)	От 5 до 16 лет	Ментальная арифметика, программирование, научные эксперименты, робототехника, быстротчение

Окончание таблицы 2.2

Конкуренты/Свойства	Телефон	Расположение	Целевая аудитория	Услуги
Центр детского развития “CityPlay”	+7 (351) 741-07-33	Курчатowski район (Комсомольский проспект, 93а)	От 8 месяцев до 12 лет	Логопед, интеллектуальное развитие для малышей, подготовка к школе, английский язык для школьников, ИЗО, музыкальные занятия, быстротчение, ораторское искусство, танцы, LEGO-конструирование
Центр детского твор-	+7 (351)	Калининский район	От 4 до 16 лет	Интеллектуальное

чества “Гармония”	796-28-36	(Двинская, 18)		развитие для малышей, подготовка к школе, музыкальные занятия
Центр развития детей “Маленькая школа для маленьких”	+7 (351) 202-00-72	Калининский район (Братьев Кашириных, 54в) Центральный район (250-летия Челябинска, 73) Калининский район (Салавата Юлаева, 17в)	От 8 месяцев до 11 лет	Логопед, интеллектуальное развитие для малышей, подготовка к школе, английский язык для школьников, ИЗО, театральная студия, хореография, фитнес
Центр развития интеллекта “Пифагорка” (работает по франшизе)	+7 (922) 735-75-01	Центральный район (Академика Королева, 44) Калининский район (Братьев Кашириных, 72) Курчатовский район (Комсомольский проспект, 105)	От 4 до 16 лет	Ментальная арифметика (высокоэффективная программа развития умственных способностей при помощи арифметических вычислений на счетах)
Центр развития ребенка “АМАKids” (работает по франшизе)	+7-912-776-00-50	Курчатовский район (Аношкина, 4; Комсомольский проспект, 30) Калининский район (Косарева, 56а; Молодогвардейцев, 74)	От 5 до 16 лет	Ментальная арифметика, либерика (быстрочтение), меморика (развитие памяти)

Выше, в таблице 2.2 можно увидеть основных конкурентов центра детского развития “Умка”. В таблице приведены небольшие центры, которые расположены в квадрате от проспекта Победы до улицы Университетская набережная и от улицы Молодогвардейцев до улицы Чайковского. Также приведены крупные центры развития, у которых есть множество филиалов по городу, а некоторые работают по франшизе и имеют филиалы по всей стране. В данной таблице рассмотрены конкуренты по таким пунктам как: расположение, целевая аудитория и услуги, которые предоставляет центр. Далее поговорим более подробно по каждому пункту.

Так как некоторые центры имеют несколько филиалов по городу, а именно: “Бэби-клуб”, “Академия Умник”, “Маленькая школа для маленьких”, “Пифагорка”, “АМАKids” и “Академиум”, мы будем рассматривать ближайшие к детскому центру развития “Умка” филиалы.

Как уже говорилось выше, все центры расположены в определенном квадрате, все они или почти все находятся в Калининском районе города, именно эта часть района, где находится наш центр, является спальней с большим количеством жилых комплексов, то есть расположение для детских центров весьма выгодное с точки зрения целевой аудитории. Но хорошо известно, что в крупных городах, которым является Челябинск, существует проблема парковок особенно в жилых комплексах, что является одной из проблем для детских центров развития, так как родители привозят своих детей и долго не могут найти место для парковки. Так как все центры расположены на первых этажах жилых домов, перед всеми центрами имеется парковка, но все они довольно маленькие и могут быть заняты жителями соседних домов. Это может быть не проблемой для небольшого центра, так как количество занятий и посетителей центра невысокое, но это будет являться проблемой для крупных центров со множеством предлагаемых услуг.

С данной точки зрения детский центр развития “Умка”, который является небольшим, находится в выгодном положении. Плюс до “Умки” легко добраться, так как в нескольких минутах ходьбы находится остановки “Рынок Каширинский” и “Братьев Кашириных”, общественный транспорт доставит вас из любой точки города. Все же не будем забывать, что на данный момент детский центр развития “Умка” более ориентирован на жителей близлежащих домов. Но в теории людям, которые будут готовы ездить в “Умку”, будет легко добраться до центра детского развития.

Что касается целевой аудитории, то во всех центрах она примерно одинакова, за исключением “Пифагорки”, “АМАKids” и “Академиум”, так как они предлагают направления, которые рассчитаны на более взрослых детей. Все остальные

находятся примерно в одном возрастном диапазоне, что повышает конкуренцию среди центров детского развития.

Говоря об услугах, которые предлагают центры, можно сказать, что есть определенные направления, которые есть почти везде. Так основными направлениями детского центра развития “Умка” являются: логопед, интеллектуальное развитие для малышей, подготовка к школе, английский язык для школьников и ИЗО. Эти же направления встречаются во многих рассматриваемых центрах и в данном случае “Умка” не является уникальным. Так как выше говорилось о тенденциях на рынке дошкольного образования и в целом то, что происходит в мире технологий, большинство центров ввело направления программирования и робототехники, также в центрах “Пифагорки”, “АМАKids” и “Академиум” предлагают такое направление как ментальная арифметика, которое сейчас является одним из наиболее популярных и привлекательных для родителей. Это все значительно выделяет остальные центры на фоне “Умки”.

Далее составим таблицу 2.3, которая будет показывать цены на различные услуги в центрах детского развития. Цена является для родителей одним из основных критериев при выборе центра детского развития, для их ребенка.

Так как большинство центров предлагают широкий спектр услуг, мы рассмотрим основные для нашего центра “Умка”.

Таблица 2.3 – Цены на услуги в детских центрах развития

В рублях

Центры развития	Пробное занятие	Логопед (за одно занятие)	Цена на абонемент из 8 занятий				Бонусная программа и скидки	
			Интеллектуальное развитие для малышей	Подготовка к школе	Английский язык для школьников	ИЗО		
“Умка”	+	400	2 000	2 000	2 000	2 000	+	
“Умница”	+	600	3 600	-	3 600	3 600	+	
“Алые паруса”	+	450	2 400	2 800	2 400	2 400	+	
“Марко Поло”	+	500	2 600	3 400	-	2 400	+	
“Бэби-клуб”	+	-	4 080	5 300	3 280	-	+	
“Академия Умник”	+	400	3 000	3 000	-	2 400	+	
“Наши Дети”	+	450	2 400	2 400	-	2 400	+	
“Талантия”	+	450	2 000	4 000	2 400	-	+	
“CityPlay”	+	400	2 000	2 000	2 000	2 000	+	
“Гармония”	+	-	3 200	3 200	-	-	+	
“Маленькая школа для малышей”	+	495	1 584	1 600	2 508	2 508	+	
“Пифагорка”	+	Ментальная арифметика					3 800	+
“АМАKids”	+						3 700	+
“Академиум”	+						3 600	+

После того как таблица была составлена, мы можем сделать некоторые выводы по ней. Так как цены это один из важнейших критериев в выборе центра детского развития, постарались, как можно более подробно их описать на основные направления.

Согласно таблице 2.3 видно, что все центры предлагают пробные занятия, а некоторые проводят их бесплатно, но не центр детского развития “Умка”. В нем цена на пробное занятие составляет 250 рублей, что не так много по сравнению с другими центрами, но не с теми, которые проводят их бесплатно, однако таких совсем немного.

Что касается различных бонусных программ и скидок, то тоже хорошо видно, что во всех центрах есть подобные системы. В основном это система абонементов, оплачивая каждое занятие отдельно, родители платят на несколько сотен рублей больше, а пользуясь системой, они могут сэкономить некоторую сумму денег. Также предлагаются другие программы по типу “приведи с собой друга” и подобные. Исходя из вышесказанного можно сказать, что в данной категории сравнения все центры находятся примерно на едином уровне и явных преимуществ ни у кого нет.

И, конечно, стоит обратить внимание на цены. Так как мы рассматривали стоимость на основные значимые направления для детского центра развития “Умка”, то отметим, что в таких центрах как “Пифагорка”, “АМАKids” и “Академиум” их нет, а следовательно в данном случае их можно не принимать во внимание. Что касается остальных центров развития, то несколько из них также не предлагают некоторые направления, которые есть в “Умке”. Но рассмотрим с точки зрения цены. Центр детского развития “Умка” удерживает одни из самых низких цен среди конкурентов, что естественно является преимуществом среди конкурентов. Исключением здесь может быть только центр детского развития “CityPlay”, так как у них с “Умкой” примерно одинаковый уровень цен.

Далее рассмотрим еще один из важнейших критериев при выборе детского центра развития родителями, а именно педагогический состав и образование преподавателей.

Таблица 2.4 – Преподаватели в детских центрах развития

Центры	Количество преподавателей	Образование преподавателей
“Умка”	7	Высшее профессиональное
“Умница”	7	Высшее профессиональное
“Алые паруса”	16	Высшее профессиональное, среднее профессиональное
“Марко Поло”	15	Высшее профессиональное, среднее профессиональное
“Бэби-клуб”	В ближайшем филиале на Братьев Кашириных, 115 работает 6 преподавателей	Высшее профессиональное и студенты
“Академия Умник”	4	Высшее профессиональное
“Наши Дети”	6	Высшее профессиональное и студенты
“Талантия”	Информации о преподавателях нет	
“CityPlay”	13	Высшее профессиональное
“Гармония”	26	Высшее профессиональное, среднее профессиональное
“Маленькая школа для маленьких”	11	Высшее профессиональное, среднее профессиональное
“Пифагорка”	Информации о преподавателях нет	
“АМАKids”		
“Академиум”		

Как видно в таблице 2.4, детский центр развития “Умка” имеет не большой педагогический состав и все имеют высшее профессиональное. Это очень важный

критерий, потому что в первую очередь клиентами центра являются дети и преподаватель должен знать как правильно донести до ребенка ту или иную информацию.

Рассматривая остальные центры развития видно, что чем больше направлений подготовки предлагает центр, тем больше педагогический состав.

Во всех центрах большинство преподавателей имеют высшее профессиональное образование, а другие среднее профессиональное. В некоторых центрах детского развития работают студенты по таким направлениям как фитнес, танцы и музыкальные занятия.

Из всего можно сделать вывод, что во всех центрах педагогический состав высоко квалифицирован, а следовательно по этому критерию ни у одного центра нет особого преимущества среди других центров. Стоит отметить, что по некоторым центрам информации о преподавателях получить не удалось, а именно: “Талантия”, “Пифагорка”, “АМАKids” и “Академум”. Но можно предположить, что так как эти центры являются довольно крупными, а некоторые работают по франшизе, то в них принимают на работу только высококвалифицированных сотрудников.

Следующие, что стоит рассмотреть – это социальные сети и активность в них. В наше время очень развиты социальные сети и все люди пользуются ими каждый день. Поэтому в наше время реклама в интернете и продвижение социальных сетей является одним из самых эффективных видов рекламы, особенно при использовании таргетинга. Умение правильно вести социальные сети, рассказывая подписчикам всю актуальную информацию, позволяет привлечь много новых клиентов. Следовательно, важно следить за активностью страничек или групп, регулярно выкладывая информацию.

Составим таблицу 2.5, где рассмотрим есть ли у центров детского развития сайты или страницы в социальных сетях. Активность оценим по 0 – неактивны, 1 - активны.

Таблица 2.5 – Социальные сети и активность в них

Центры	Сайт	Вкон- такте	Одно- класс- ники	Insta- gram	Face- book	YouTu- be	Актив- ность
“Умка”	-	+	-	+	-	-	0
“Умница”	+	+	+	+	+	+	1
“Алые паруса”	+	+	-	-	-	-	1
“Марко Поло”	+	+	-	+	-	+	1
“Бэби-клуб”	+	-	-	+	+	-	1
“Академия Ум- ник”	+	+	-	-	-	-	0
“Наши Дети”	+	+	-	+	-	-	1
“Талантия”	+	+	-	-	+	+	1
“CityPlay”	+	+	-	+	-	-	0
“Гармония”	+	-	-	-	-	-	-
“Маленькая школа для ма- леньких”	+	+	-	+	-	+	1
“Пифагорка”	+	+	-	+	+	-	1
“АМАKids”	+	+	+	+	+	+	1
“Академиум”	+	+	-	+	+	-	1

В таблице 2.5 рассмотрены, какими социальными сетями пользуются центры для продвижения себя на рынке. Так самыми популярными социальными сетями являются “Вконтакте” и “Instagram”, и оценим активность можно сказать, что почти все центры выкладывают информацию в них регулярно. Исключениями можно назвать “Академию Умник” и “CityPlay”, так как социальные сети обновляются довольно редко. Также хорошо видно, что у всех центров, кроме “Умки” есть собственный сайт, а это тоже не маловажный аспект, так как для удобства клиентов там систематизируют подробную информацию о центре: цены, преподаватели, какие услуги предоставляются, контактная информация и тому подобное.

Таким образом, рассматривая детский центр развития “Умка”, можно сказать, что социальные сети слаборазвиты, информация выкладывается не регулярно, а сайта нет, следовательно, клиент не сможет быстро получить всю интересующую его информацию. Заключая, можно сделать вывод, что по этому аспекту детский развивающий центр “Умка” проигрывает своим конкурентам.

2.2 Анализ основных конкурентов центра детского развития “Умка”

В параграфе 2.1 “Характеристика центра детского развития “Умка” и разработка методики анализа основных конкурентов” были рассмотрены конкуренты детского центра развития “Умка”. Выявлены основные проблемы конкурентоспособности центра. Составлена методика анализа конкурентоспособности.

В этом параграфе проанализируем конкурентов и наглядно покажем различия между центрами детского развития.

Сначала, проанализируем центры по ценам. Построим графики, чтобы наглядно продемонстрировать изменение стоимости в каждом центре. Сделаем это на основе таблицы 2.6.

Таблица 2.6 – Стоимость абонемента на три рассматриваемых направления

В рублях

Центры	Логопед	Интеллектуальное развитие для малышей	Подготовка к школе	Ментальная арифметика
“Умка”	3 200	2 000	2 000	-
“Умница”	4 800	3 600	-	-
“Алые паруса”	3 600	2 400	2 800	-
“Марко Поло”	4 000	2 600	3 400	-
“Бэби-клуб”	-	4 080	5 300	-
“Академия Умник”	3 200	3 000	3 000	-
“Наши Дети”	3 600	2 400	2 400	-
“Талантия”	3 600	2 000	4 000	-
“CityPlay”	3 200	2 000	2 000	-

Окончание таблицы 2.6

Центры	Логопед	Интеллектуальное развитие для малышей	Подготовка к школе	Ментальная арифметика
“Гармония”	-	3 200	3 200	-
“Маленькая школа для малышей”	3 960	1 584	1 600	-
“Пифагорка”	-	-	-	3 800
“АМАKids”	-	-	-	3 700
“Академиум”	-	-	-	3 600

И так на основе таблицы 2.6 для наглядности построен график и начали с цен на услугу “Логопед” в центрах детского развития.

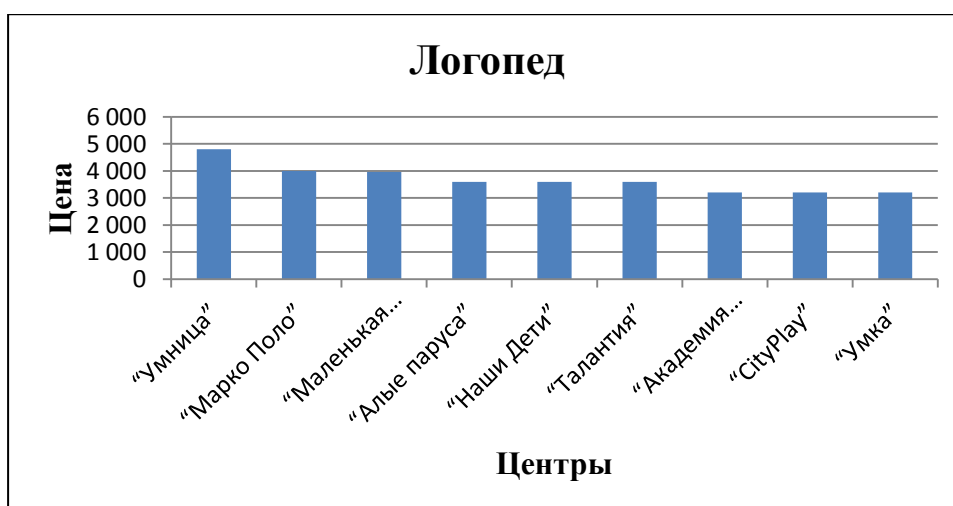


Рисунок 2.3 – Стоимость услуги “Логопед”

На графике видно, что самый дорогой абонемент предлагает центра “Умница”. Детский центр развития “Умка” предлагает одну из самых низких цен и находится на одном уровне с центрами “CityPlay” и “Академия Умник”. Также стоит отметить, что в центрах “Бэби-клуб”, “Гармония”, “Пифагорка”, “АМАKids”, “Академиум” услуги логопеда отсутствуют, поэтому на графике не отображаются.

Далее рассмотрены цены на услугу “Интеллектуальное развитие для малышей” в центрах детского развития. Также составлен график и отображен на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Стоимость услуги “Интеллектуальное развитие для малышей”

Исходя из того что изображено, видно, что самый дорогой абонемент предлагает “Бэби-клуб”. Рассматриваемый центр детского развития “Умка” предлагает одну из самых демократичных цен вместе с центрами “Талантия” и “CityPlay”, цена ниже только у центра “Маленькая школа для маленьких”. Так как это направление отсутствует в “Пифагорке”, “АМАKids”, “Академиум” на рисунке цены на него не отображены.

Далее рассмотрены цены на услугу “Подготовка к школе” в центрах детского развития и построен график.



Рисунок 2.5 – Стоимость услуги “Подготовка к школе”

На графике видно, что самую высокую цену предлагает “Бэби-клуб”, а самую низкую “Маленькая школа для маленьких”. Что касается центра развития “Умка” то он находится на одном уровне с центром “CityPlay”, предлагая одну из самых низких цен. В центрах “Умница”, “Пифагорка”, “АМАKids” и “Академиум” такого направления нет, следовательно, на графике не отображается.

Далее рассмотрено такое направление как “Ментальная арифметика” в центрах детского развития.

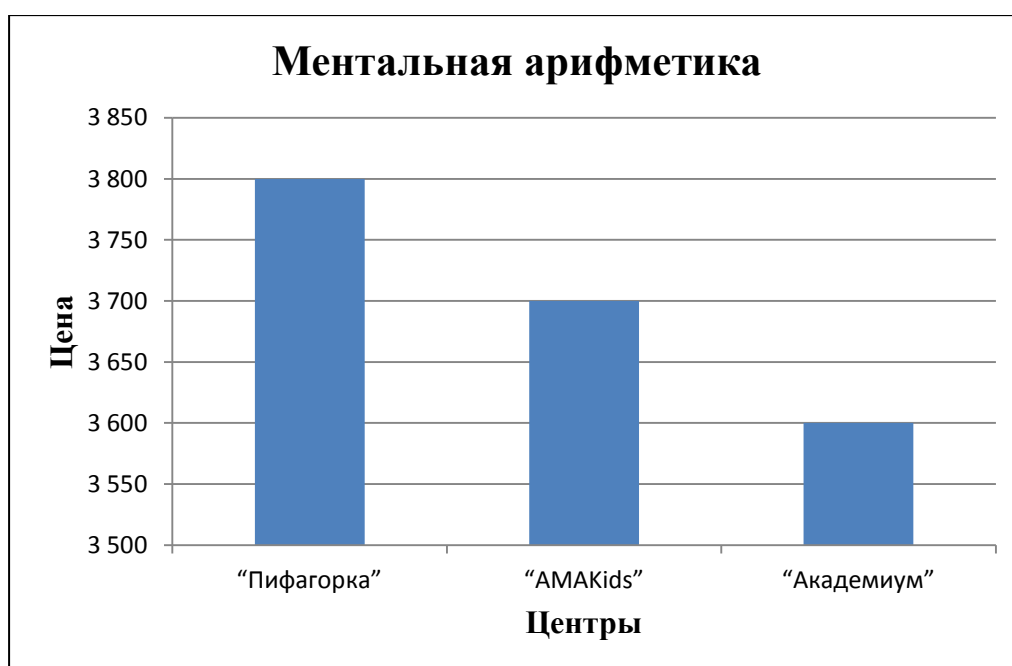


Рисунок 2.6 – Стоимость услуги “Ментальная арифметика”

Так как данное направление есть только в трех центрах, мы рассмотрели только их. Самая высокая цена на абонемент из 8 занятий у центра “Пифагорка”, а самая низкая у центра “Академиум”. Мы рассмотрели их для того, чтобы потом дать рекомендации для центра “Умка”, так как тенденции на рынке дошкольного образования меняются и ментальная арифметика является одним из тех направлений, что интересует родителей.

Далее согласно методике анализа, используя таблицу 2.6, рассчитали средние цены и результаты приведены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Средние цены на услуги в центрах

Центры	Средний уровень цен в центре	Средняя цена среди центров	Индекс цен
“Умка”	2 400	3 147	0,76
“Умница”	4 200		1,33
“Алые паруса”	2 934		0,93
“Марко Поло”	3 334		1,05
“Бэби-клуб”	4 690		1,49
“Академия Умник”	3 067		0,76
“Наши Дети”	2 800		1,33
“Талантия”	3 200		0,93
“CityPlay”	2 400		1,05
“Гармония”	3 200		1,49
“Маленькая школа для маленьких”	2 383		0,76
“Пифагорка”	3 800		3 700
“АМАKids”	3 700	0,93	
“Академиум”	3 600	1,05	

По результатам построили график на основе индекса цен и выявили, в каком центре предлагаются одни из самых демократичных цен.



Рисунок 2.7 – Центры, распределенные по индексу цен на услуги

Итак, по рисунку видно, что самые высокие цены на услуги у центра “Бэби-клуб”. Судя по графику детские центры “Умка”, “Академия умник” и “Маленькая

школа для маленьких” предлагают самые низкие цены на услуги, что является плюсом, так как это одно из конкурентных преимуществ.

Далее согласно методике из параграфа 2.1 рассмотрели конкурентов со стороны качества.

Первым пунктом для рассмотрения были услуги. Составили таблицу 2.8, где присваивали баллы за количество направлений и дополнительные услуги, а именно продленка или ясли.

Таблица 2.8 – Оценка широты ассортимента

Центры	Показатели		Итого
	Количество направлений	Дополнительные услуги	
“Умка”	5	0	5
“Умница”	6	0	6
“Алые паруса”	7	0	7
“Марко Поло”	7	0	7
“Бэби-клуб”	5	1	6
“Академия Умник”	7	1	8
“Наши Дети”	8	1	9
“Талантия”	8	0	8
“CityPlay”	10	0	10
“Гармония”	3	0	3
“Маленькая школа для маленьких”	8	0	8
“Пифагорка”	1	0	1
“АМАKids”	3	0	3
“Академиум”	5	0	5

Далее составили таблицу 2.9, в которой рассмотрели вторую группу показателей, которые относятся к продвижению на рынке. Заполняли таблицу, основываясь на таблице 2.5 из предыдущего параграфа. И затем для наглядности построили график.

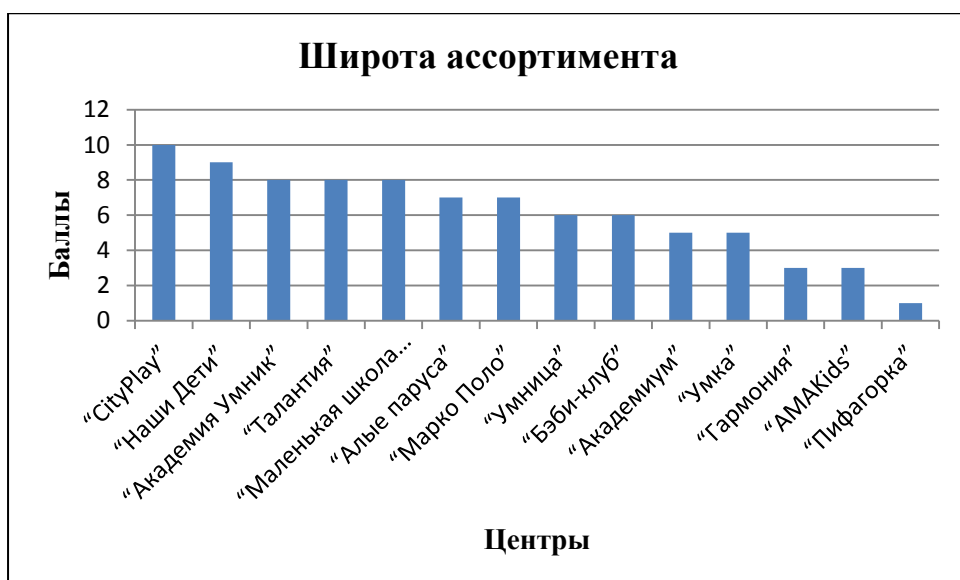


Рисунок 2.8 – Широта ассортимента

На рисунке видно, что наибольшее количество баллов набрал центр “CityPlay”, так как они предлагают больше направлений, чем другие центры. “Пифагорка” оказался последним, но это из-за того, что центр является узконаправленным. Что касается центра “Умка”, то он получил одни из самых низких баллов, так как центр небольшой и уступает более крупным центрам по количеству направлений.

Таблица 2.9 – Оценка продвижения на рынке

Центры	Показатели				Итого
	Бонусные программы	Сайт	Социальные сети	Активность в сетях	
“Умка”	0	0	2	0	2
“Умница”	0	1	5	1	7
“Алые паруса”	1	1	1	1	4
“Марко Поло”	1	1	3	1	6
“Бэби-клуб”	1	1	2	1	5
“Академия Умник”	1	1	1	0	3
“Наши Дети”	1	1	2	1	5
“Талантия”	1	1	3	1	6
“CityPlay”	0	1	2	0	3
“Гармония”	0	1	0	0	1
“Маленькая школа для маленьких”	1	1	3	1	6
“Пифагорка”	1	1	3	1	6
“АМАKids”	0	1	5	1	7
“Академиум”	1	1	3	1	6

А теперь, основываясь, на баллах полученных центрами по продвижению на рынке построили график, чтобы наглядно выявить лидеров в этой категории.



Рисунок 2.9 – Уровню продвижения на рынке

На графике видно, что центр “Умница” выигрывает по это показателю, так как у центра много социальных сетей, которые регулярно обновляются и содержат всю полезную информацию для потенциального клиента. Центр “Умка” находится почти в самом конце рейтинга, так как не занимается своими страницами в сетях, также у центра нет бонусных программ, которые тоже могли бы повысить внимание к центру.

Следующую группу показателей, которую мы рассмотрели - это преподаватели, составили таблицу 2.10 и расставляли баллы, основываясь на таблице 2.4 предыдущего параграфа.

Таблица 2.10 – Оценка преподавательского состава

Центры	Показатели		Итого
	Наличие высшего образования	Привлечение молодых специалистов	
"Умка"	1	0	1
"Умница"	1	0	1

Окончание таблицы 2.10

Центры	Показатели		Итого
	Наличие высшего образования	Привлечение молодых специалистов	
“Алые паруса”	1	0	1
“Марко Поло”	1	1	2
“Бэби-клуб”	1	1	2
“Академия Умник”	1	0	1
“Наши Дети”	1	1	2
“Талантия”	1	0	1
“CityPlay”	1	0	1
“Гармония”	1	1	2
“Маленькая школа для маленьких”	1	1	2
“Пифагорка”	1	0	1
“АМАKids”	1	0	1
“Академиум”	1	0	1

Пункт “привлечение молодых специалистов” включен сюда, потому что студенты приносят новые, свежие идеи и помогают развиваться центру. Это не является основополагающим фактором при выборе центра родителями, но все равно остается плюсом, так как показывает, что центр не стоит на месте и привлекает молодых специалистов, с которыми могут принести в обычные занятия нотку интерактивности.

Следующую таблицу 2.11 составили по критерию местоположения, что определенно является значимым аспектом при выборе центра детского развития родителями и в итоге может стать решающим.

Таблица 2.10 – Оценка местоположения

Центры	Показатели		Итого
	Близость остановки	Наличие парковки	
“Умка”	1	1	2
“Умница”	0	1	1
“Алые паруса”	1	1	2

Окончание таблицы 2.10

Центры	Показатели		Итого
	Близость остановки	Наличие парковки	
“Марко Поло”	1	1	2
“Бэби-клуб”	1	1	2
“Академия Умник”	0	1	1
“Наши Дети”	0	1	1
“Талантия”	0	1	1
“CityPlay”	1	1	2
“Гармония”	0	1	1
“Маленькая школа для маленьких”	1	1	2
“Пифагорка”	1	1	2
“АМАKids”	0	1	1
“Академиум”	0	1	1

Теперь, когда все баллы по всем аспектам, согласно методике описанной в параграфе 2.1, проставлены, составили сводную таблицу 2.11 по всем группам показателей.

Таблица 2.11 – Усредненные индексы качества

Центры	Индекс качества по услугам	Индекс качества по продвижению	Индекс качества по преподавателям	Индекс качества по местоположению	Итого средний индекс
“Умка”	1,75	0,5	0,3	0,2	0,69
“Умница”	2,1	1,75	0,3	0,1	1,06
“Алые паруса”	2,45	1	0,3	0,2	0,98
“Марко Поло”	2,45	1,5	0,6	0,2	1,18
“Бэби-клуб”	2,1	1,25	0,6	0,2	1,03
“Академия Умник”	2,8	0,75	0,3	0,1	0,98
“Наши Дети”	3,15	1,25	0,6	0,1	1,27
“Талантия”	2,8	1,5	0,3	0,1	1,17
“CityPlay”	3,5	0,75	0,3	0,2	1,18
“Гармония”	1,05	0,25	0,6	0,1	0,5

Окончание таблица 2.11

Центры	Индекс качества по услугам	Индекс качества по продвижению	Индекс качества по преподавателям	Индекс качества по местоположению	Итого средний индекс
“Маленькая школа для маленьких”	2,8	1,5	0,6	0,2	1,27
“Пифагорка”	0,35	1,5	0,3	0,2	0,58
“АМАKids”	1,05	1,75	0,3	0,1	0,8
“Академиум”	1,75	1,5	0,3	0,1	0,91
Среднее	2,15	1,19	0,4	0,15	0,97

Далее рассчитали индекс качества и записали результат в таблицу 2.12.

Таблица 2.12 – Индекс качества (многомерная средняя)

Центры	Индекс качества (многомерная средняя)
“Умка”	0,71
“Умница”	1,02
“Алые паруса”	1,01
“Марко Поло”	1,21
“Бэби-клуб”	1,06
“Академия Умник”	1,01
“Наши Дети”	1,31
“Талантия”	1,21
“CityPlay”	1,22
“Гармония”	0,51
“Маленькая школа для маленьких”	1,31
“Пифагорка”	0,59
“АМАKids”	0,82
“Академиум”	0,93

Теперь, когда индексы качества по каждому центру детского развития просчитаны и сведены в таблице 2.12, на основе которой в дальнейшем в работе был построен график по многомерной средней, чтобы определить, какой центр детского развития является лидером по качеству согласно разработанной в предыдущем параграфе методике оценки.



Рисунок 2.10 – Индекс качества

На рисунке видно, что по качеству лидирует такие центры как “Наши дети” и “Маленькая школа для маленьких”, что касается рассматриваемого центра “Умка”, то он имеет средние показатели, что уже неплохо.

Чтобы построить карту позиционирования свели индексы по ценам и качеству в одну таблицу 2.13.

Таблица 2.13 – Индексы цен и индексы качества

Центры	Индекс качества (многомерная средняя)	Индекс цен
“Умка”	0,71	0,76
“Умница”	1,02	1,33
“Алые паруса”	1,01	0,93
“Марко Поло”	1,21	1,05
“Бэби-клуб”	1,06	1,49
“Академия Умник”	1,01	0,76
“Наши Дети”	1,31	1,33
“Талантия”	1,21	0,93
“CityPlay”	1,22	1,05
“Гармония”	0,51	1,49
“Маленькая школа для маленьких”	1,31	0,76
“Пифагорка”	0,59	1,33
“АМАKids”	0,82	0,93
“Академиум”	0,93	1,05

Теперь, когда в таблице 2.13 видны все индексы по каждому центру развития, можем построить карту позиционирования, которая отображена на рисунке 2.9.



Рисунок 2.9 – Карта позиционирования

На карте хорошо видно, что образуются 4 группы:

1. Демократичные цены и высокое качество. Туда входят:

- Академия Умник;
- Алые Паруса;
- Талантия;
- Маленькая школа для маленьких.

2. Высоки цены и высокое качество. В этой группе:

- Бэби-клуб;
- Умница;
- Наши Дети;

- Марко Поло;
- CityPlay.

3. Высокие цены и невысокое качество. Входят такие центры как:

- Пифагорка;
- Грамония.

4. Невысокие цены и невысокое качество. Невысокие цены являются плюсом, а невысокое качество обусловлено тем, что по сравнению с другими центрами предлагается меньше услуг и не развиты различные виды продвижения на рынке, что отняло у этих центров баллы. В эту группу вошли:

- АМАKids;
- Умка.

Также по карте позиционирования можно сказать, что центр детского развития “Умка” предлагает самые низкие цены, что является преимуществом, но по сравнению с другими центрами по аспекту качества “Умка” сильно отстает. В идеале нужно ориентироваться на такие центры как: “Алые паруса”, “Талантия”, “Маленькая школа для маленьких”.

2.3 Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности центра “Умка”

В этом параграфе разработаем рекомендации по повышению конкурентоспособности на рынке дошкольного образования для центра детского развития “Умка”.

Для наглядности на карте позиционирования рисунок 2.10 покажем, в какую группу стоит двигаться центру детского развития “Умка”, чтобы стать более конкурентоспособными и привлекать клиентов из близлежащих микрорайонов, но и со всего города, благодаря расширению спектра предлагаемых услуг и повышению узнаваемости центра путем увеличения активности в социальных сетях, создании сайта-визитки со всей необходимой информацией.

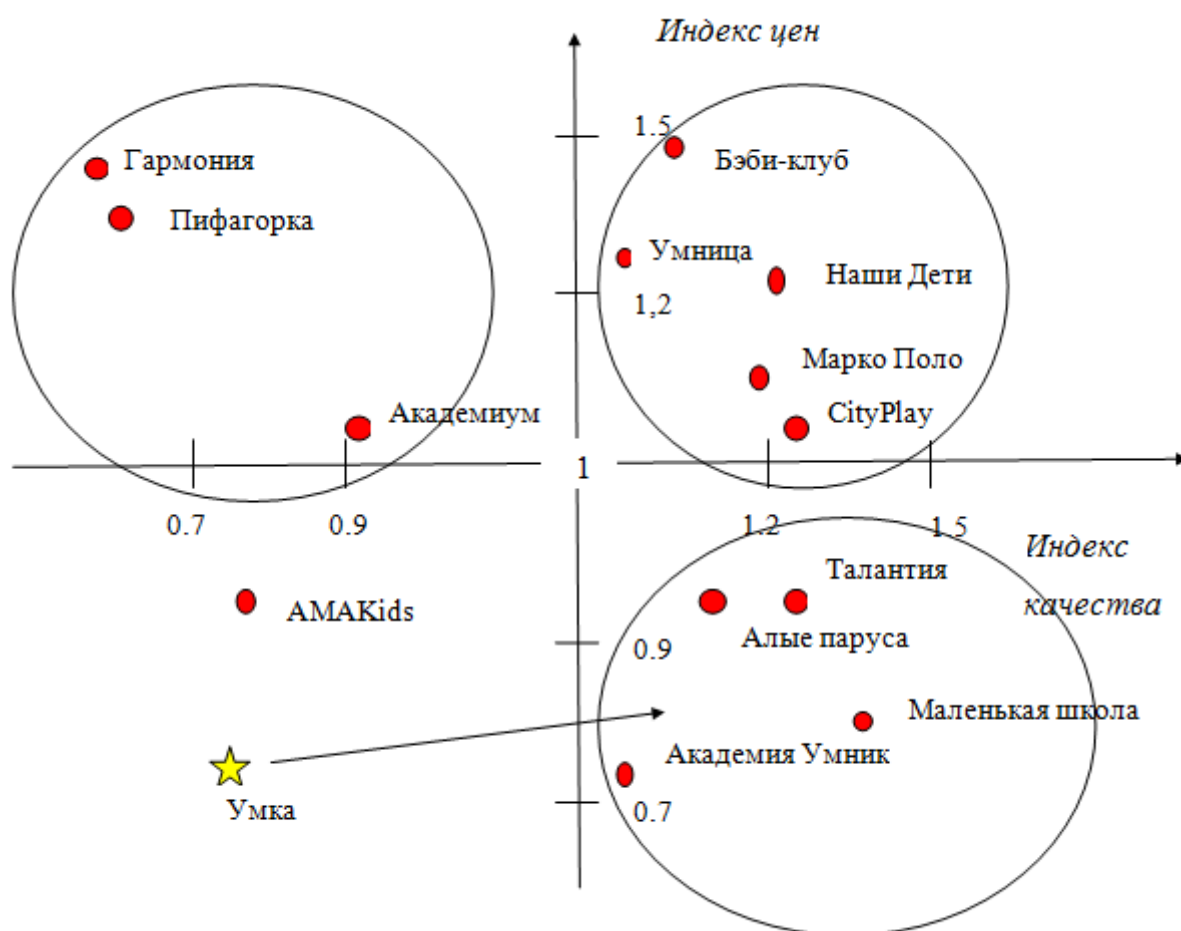


Рисунок 2.10 – Карта позиционирования

На карте мы видим, что центру “Умка” следует двигаться в 1 группу демократичных цен и высокого качества. Так как по уровню цен “Умка” уже находится в группе демократичных, следует повысить индекс качества за счет таких аспектов, как ширина ассортимента и продвижение на рынке.

Для выявления сильных и слабых сторон детского центра развития “Умка” проведен SWOT-анализ, результаты которого приведены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Анализ внутренней среды SWOT

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • низкий уровень цен • удобное расположение • квалифицированные преподаватели 	<ul style="list-style-type: none"> • низкая известность на рынке • узкий спектр направлений • маленькая площадь центра

Окончание таблицы 2.14

Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • рост спроса на услуги • увеличение количества семей с детьми в ближайших микрорайонах • вероятность банкротства конкурентов 	<ul style="list-style-type: none"> • высокая вероятность появления новых конкурентов • снижение цен на услуги конкурентами • изменение тенденций на рынке

Стоит пояснить, что имеется в виду под изменением тенденций на рынке. Так как время не стоит на месте, родители все больше интересуются новыми направлениями, такими как: робототехника, программировании, ментальная арифметика и подобные.

Рост спроса на услуги может быть связан с тем, что в школах с каждым годом, особенно в специализированных или рейтинговых, повышаются требования к поступающим первоклассникам.

Что касается слабых сторон центра, то узкий спектр направлений может объясняться маленькой площадью центра, потому что тяжело оптимизировать график с учетом большого количества разнообразных программ подготовки детей.

Далее составлена таблица 2.15 с количественными оценками SWOT – матрицы.

Согласно таблице 2.15 можно сказать, что главной возможностью для детского центра развития “Умка” является освоение новых направлений, а угрозой - снижение цен на услуги конкурентами, потому что сильно стороной центра “Умка” являются демократичные цены и если конкуренты понизят свои цены, то есть вероятность снижения спроса. Слабой стороной центра является узкий спектр предлагаемых направлений.

А после таблицы 2.15 приведено поле решений на рисунке 2.11, согласно которому мы можем выявить проблемы центра детского развития и предложить ряд решений, применение которых может повысить конкурентоспособность на рынке дошкольных образовательных услуг.

Таблица 2.15 - Количественная оценка SWOT – матрицы

Факторы SWOT		Сильные стороны (S)			Слабые стороны (W)			Итого
		Низкий уровень цен	Удобное расположение	Квалифицированные преподаватели	Низкая известность на рынке	Узкий спектр направлений	Маленькая площадь центра	
Возможности (O)	Рост спроса на услуги	3	2	2	1	5	4	17
	Увеличение количества семей с детьми в ближайших микрорайонах	4	1	1	5	1	2	13
	Вероятность банкротства конкурентов	5	5	4	3	3	3	15
Угрозы (T)	Высокая вероятность появления новых конкурентов	5	3	3	3	3	3	11
	Снижение цен на услуги конкурентами	4	3	4	3	3	4	14
	Изменение тенденций на рынке	1	1	3	2	5	4	13
Итого		18	7	7	17	20	14	83

Факторы SWOT		Сильные стороны (S)			Слабые стороны (W)			Итого
		Невысокие цены	Удобное расположение	Квалифицированные преподаватели	Низкая известность на рынке	Узкий спектр направлений	Маленькая площадь центра	
Возможности (O)	Рост спроса на услуги	3	2	2	1	5	4	17
	Увеличение количества семей с детьми в ближайших микрорайонах	4	1	1	5	1	2	13
	Вероятность банкротства конкурентов	5	5	4	3	3	3	15
Угрозы (T)	Высокая вероятность появления новых конкурентов	5	3	3	3	3	3	11
	Снижение цен на услуги конкурентами	4	3	4	3	3	4	14
	Изменение тенденций на рынке	1	1	3	2	5	4	13
Итого		18	7	7	17	20	14	83

Рисунок 2.11 – Поле решений

Далее, составим рейтинг решений на рисунке 2.12, на основе которых также можно дать некоторые рекомендации по повышению конкурентоспособности центра.

Решение	Оценка
Освоение новых направлений	53
Позиционирование с точки зрения демократичных цен	31
Продвижение на рынке (рекламная кампания)	27

Рисунок 2.12 – Рейтинг решений

И так, благодаря SWOT-анализу, видим, что наши предположения оправдались и для повышения конкурентоспособности центра следует повышать индекс качества. Повышать мы его будем за счет открытия дополнительных направлений и развития продвижения на рынке. Рассмотрим два варианта развития событий.

Первый вариант не предполагает значительных затрат на поиск новых сотрудников, потому что эти программы могут вести уже работающие в центре сотрудники.

Начнем с того, что будет, если мы добавим несколько направлений:

- подготовка к ОГЭ по английскому языку (2 раза в неделю по 1 часу);
- подготовка к ЕГЭ по английскому языку (2 раза в неделю по 1 часу);
- Умка-няня – это возможность оставить ребенка на 4 часа в центре (2 раза в неделю по 4 часа), так как эта услуга будет предлагаться только в летний период, то рассчитывать фонд оплаты труда для задействованного преподавателя будем только на 3 месяца.

Преподавателей будет двое:

- преподаватель по ОГЭ/ЕГЭ;
- преподаватель в Умка-няня.

Также учтем здесь затраты на продвижение на рынке, а именно создание сайта. Отообразим это в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Затраты на заработную плату

В рублях

Наименование	Стоимость часа работы	Часы работы в месяц	Зарботная плата			Фонд оплаты труда	ФОТ с учетом страховых взносов
			месяц	3 месяца	9 месяцев		
Преподаватель по ОГЭ/ЕГЭ	500	16	8 000	-	72 000	72 000	93 600
Преподаватель по Умка-няня	500	32	16 000	48 000	-	48 000	62 400
Итого						120 000	156 000

Далее рассмотрим в таблице 2.17 дополнительные затраты, на которые также придется выделить некоторую сумму денег, чтобы дать центру возможность на дальнейшее развитие.

Таблица 2.17 – Затраты

В рублях

Наименование	Стоимость за штуку	Количество	Итого
Пособие по ОГЭ по английскому языку	160	5	800
Пособие ЕГЭ по английскому языку	160	5	800
Сайт	6 000	1	6 000
Итого			7 600

Информация о стоимости:

- сайта – KONTUR lite (<https://kontur-lite.ru/uslugi/sait-vizitka/>) стоимость которого составит 6 000 рублей, также есть вариант заказать сайт у “Дабл Ю” (<https://w74.ru/brief/>), но у них он будет стоить в два раза дороже, а именно 12 000 рублей, исходя из такого разрыва в уровне предлагаемых цен, делаем вывод, что разработку сайта-визитки следует заказать у KONTUR lite;
- пособия – Книжный город (<http://fkniga.ru/>).

Далее рассчитаем планируемую выручку в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Планируемая выручка

В рублях

Направление	Стоимость абонемента из 8 занятий	Количество учеников	Выручка			
			месяц	3 месяца	9 месяцев	Итого
Подготовка к ОГЭ по английскому	2 000	5	10 000		90 000	90 000
Подготовка к ЕГЭ по английскому	2 000	5	10 000		90 000	90 000
Умка-няня	2 000	10	20 000	60 000		60 000
Итого						240 000

Согласно таблице 2.18, планируемая выручка составит 240 000 рублей.

В таблице 2.19 рассчитаем планируемую прибыль, чтобы понять является ли данная рекомендация выгодной в финансовом плане.

Таблица 2.19 – Планируемая прибыль

В рублях

Наименование	Сумма
Выручка	240 000
Затраты	
Фонд оплаты труда со страховыми взносами	156 000
Прочее	7 600
Итого	76 400

Первым вариантом дальнейшего развития и является то, что на данный момент центр детского развития “Умка” планирует ввести именно рассмотренные выше направления, при этом не открывая направлений, которые могут повлиять конкурентоспособность согласно тенденциям рынка. Мы рассчитали планируемую прибыль, которая, согласно данным в таблице 2.19, составила 76 400 рублей в год. Также этот вариант рекомендаций включает в себя вве-

дение указанных выше направлений, а также создание сайта, на котором будет представлена вся полезная информация для потенциальных клиентов:

- история центра;
- подробное описание предлагаемых услуг;
- прайслист;
- информация о скидках и бонусах;
- педагогический состав;
- контактная информация;
- ссылки на социальные сети.

Также сотрудники, а именно руководитель, может заняться существующими социальными сетями, а именно группой в Вконтакте и Instagram. Для этого достаточно регулярно обновлять публикуемые посты. Такая информация должна легко восприниматься читателем, поэтому не стоит писать много, так как пользователь не захочет читать большой объем текста в ленте новостей, следовательно, информация в Вконтакте и Instagram должна быть небольшой, структурированной и броской, например, что-нибудь о жизни центра или же какие-то новости о новых направлениях, изменении в расписании работы, информация о скидках, бонусах или предстоящих праздниках/мероприятиях, которые планируются в центре.

Все эти действия повысят индекс качества, а следовательно конкурентоспособность, что является целью работы, и, соответственно, “Умка” займет желаемое положение на карте позиционирования.

Рассмотрим другой вариант (2 вариант) развития событий, при котором к вышеуказанным направлениям добавятся еще два других:

- быстрое чтение (2 раза в неделю 1 час). Это направление позволяет ребенку не только научиться читать, но и повысить навыки в скорости чтения;
- ментальная арифметика (2 раза в неделю 1 час). Это направление, которое развивает интеллект ребенка с помощью применения счетов-абакус.

Также, как и в 1 варианте, рассчитаем фонд заработной платы в таблице 2.20.

Таблица 2.20 – Затраты на заработную плату 2 вариант

В рублях

Наименование	Стоимость часа работы	Часы работы в месяц	Зарботная плата			Фонд оплаты труда	ФОТ с учетом страховых взносов
			месяц	3 месяца	9 месяцев		
Преподаватель по ОГЭ/ЕГЭ	500	16	8 000	-	72 000	72 000	93 600
Преподаватель по Умка-няня	500	32	16 000	48 000	-	48 000	62 400
Преподаватель по быстрочтению	500	8	4 000		36 000	36 000	46 800
Преподаватель по ментальной арифметике	500	8	4 000		36 000	36 000	46 800
Итого						192 000	249 600

Далее рассмотрим в таблице 2.21 дополнительные затраты на 2 вариант.

Таблица 2.21 – Затраты на 2 вариант

В рублях

Наименование	Стоимость за штуку	Количество	Итого
Пособие по ОГЭ по английскому языку	160	5	800
Пособие ЕГЭ по английскому языку	160	5	800
Пособие по быстрочтению	205	5	1 025
Счеты для ментальной арифметике (абакус)	460	5	2 300
Пособие по ментальной арифметике	810	5	4 050
Сайт	6 000	1	6 000
Итого			14 975

Информация о стоимости:

- сайта – KONTUR lite (<https://kontur-lite.ru/uslugi/sait-vizitka/>) стоимость которого составит 6 000 рублей, также есть вариант заказать сайт у “Дабл Ю” (<https://w74.ru/brief/>), но у них он будет стоить в два раза дороже, а именно 12 000

рублей, исходя из такого разрыва в уровне предлагаемых цен, делаем вывод, что разработку сайта-визитки следует заказать у KONTUR lite;

- все пособия – Книжный город (<http://fkniga.ru/>);
- счета абакус – Meleon ([https://www.meleon.ru /](https://www.meleon.ru/)).

Далее рассчитаем планируемую выручку для 2 варианта в таблице 2.22.

Таблица 2.22 – Планируемая выручка по 2 варианту

В рублях

Направление	Стоимость абонемента из 8 занятий	Количество учеников	Выручка			
			месяц	3 месяца	9 месяцев	Итого
Подготовка к ОГЭ по английскому	2 000	5	10 000	-	90 000	90 000
Подготовка к ЕГЭ по английскому	2 000	5	10 000	-	90 000	90 000
Умка-няня	2 000	10	20 000	60 000	-	60 000
Ментальная арифметика	3 500	5	17 500	-	157 500	157 500
Быстрочтение	2 000	5	10 000	-	90 000	90 000
Итого						487 500

Согласно таблице 2.22, выручка составит 487 500 рублей, что превышает 1 вариант на 247 500 рублей. Однако, стоит помнить, что этот вариант, по сравнению с 1, требует от центра детского развития “Умка” больших затрат и более совершенного тайм-менеджмента, так как центр не располагает достаточной площадью для одновременного проведения сразу нескольких занятий по разным направлениям.

Далее рассчитаем планируемую прибыль для 2 варианта в таблице 2.23, чтобы также убедиться является ли 2 вариант рекомендаций выгодным в финансовом плане.

Таблица 2.23 – Планируемая прибыль 2 варианта

В рублях

Наименование	Сумма
Выручка	487 500
Затраты	
Фонд оплаты труда со страховыми взносами	249 600
Прочее	14 975
Итого	222 925

Итак, подведем итог. Согласно таблице 2.23, планируемая прибыль 2 варианта превосходит прибыль 1 варианта на 146 525 рублей за год.

Рекомендации, в основном, остаются те же, что и в 1 варианте, за исключением добавления 2 новых направлений, которые имеют спрос у родителей. Также стоит отметить, что при расчете обоих вариантов развития, в прибыли не были учтены налоговые отчисления и прочие затраты, так как нет доступа к полной финансовой отчетности центра детского развития “Умка”.

Рассчитаем новый индекс качества для центра детского развития “Умка” и построим новую карту позиционирования. И отразим в таблице 2.24.

Таблица 2.24 – Планируемый индекс качества

Центр	Индекс качества			Индекс цен
	1 вариант	2 вариант	На данный момент	
“Умка”	1,01	1,19	0,71	0,76

Предлагаемые рекомендации были направлены на повышение именно индекса качества, так как ценовая политика центра детского развития “Умка” и так находится в зоне демократичных цен, следовательно, индекс цен не изменился.

В качестве графического изображения полученных результатов отобразим движение центра детского развития “Умка” по 1 и 2 варианту на карте позиционирования, приведенной на рисунке 2.13.

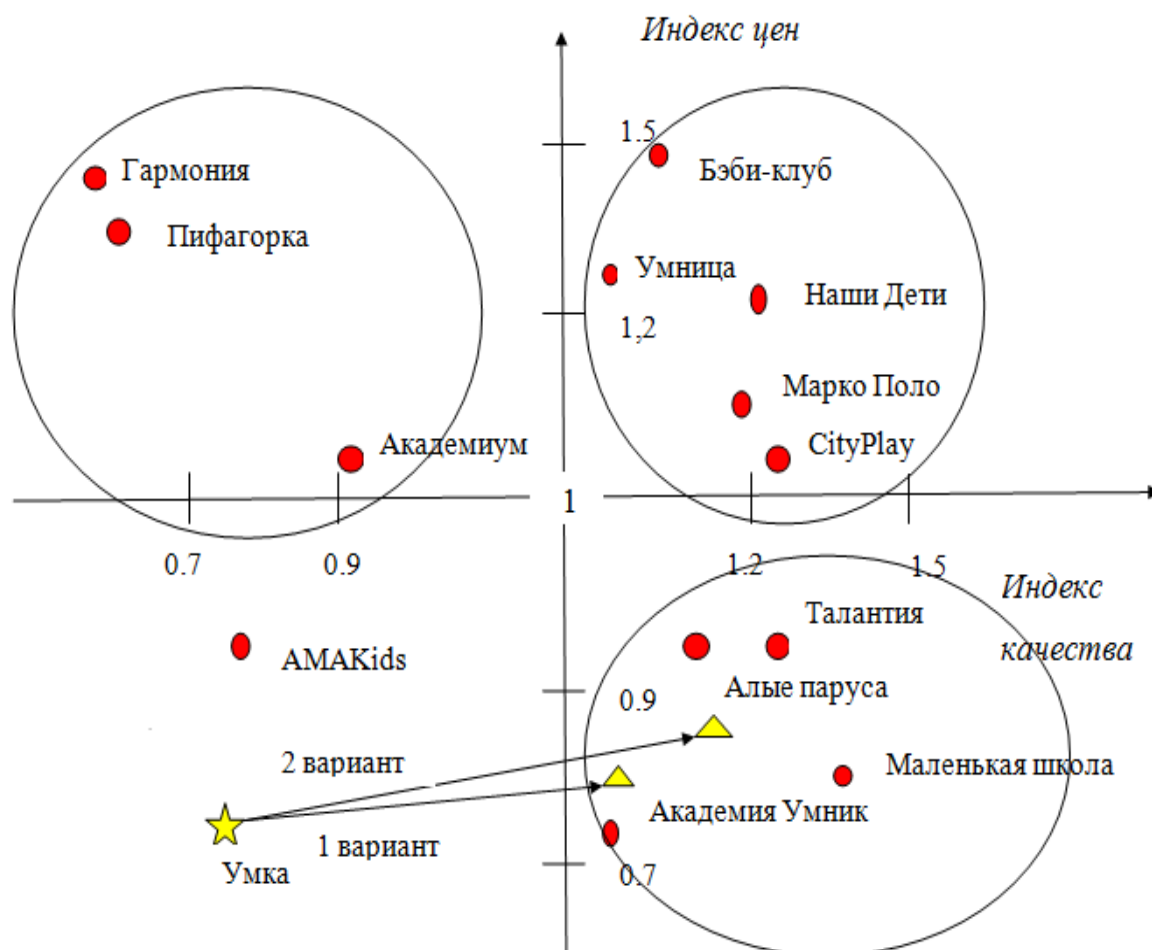


Рисунок 2.13 – Новое положение на карте позиционирования

Подводя итог, по прогнозным данным, полученным в результате применения предлагаемых рекомендаций, можно сказать, что используя любой вариант развития, центр детского развития “Умка” может повысить свою конкурентоспособность, что и являлось целью выпускной квалификационной работы, а также позволит получить дополнительную прибыль в размере 76 400 рублей для 1 варианта и 222 925 рублей для 2 варианта. Оба варианта являются выгодными, однако, 2 вариант требует больших затрат, а также усилий связанных с построением тайм-менеджмента из-за небольшой площади центра.

Какой из двух предложенных вариантов выбрать остается за руководством центра детского развития “Умка”.

Вывод по разделу два

Во втором параграфе данной работы был рассмотрен детский центр развития “Умка”, также выявлены основные конкуренты центра. Была разработана методика анализа и по этой методике был проанализирован каждый центр развития. Выявлены лидеры рынка и ориентируясь на них были даны некоторые рекомендации направленные на повышение конкурентоспособности детского центра развития “Умка”.

Было выявлено, что центр детского развития “Умка” отстает от конкурентов по качественному индексу, а именно по широте ассортимента и по уровню продвижения на рынке. По индексу цен, центр детского развития “Умка” является одним из лидеров, предлагая одни из самых демократичных цен на рынке.

Что касается рекомендаций по повешению конкурентоспособности, то были предложены 2 варианта развития событий:

1. Центр вводит 3 новых направления, а именно: подготовка к ОГЭ по английскому языку, подготовка к ЕГЭ по английскому языку и Умка-няня на летний период, в котором можно оставить ребенка на 4 часа;

2. Центр вводит 5 новых направлений, а именно: подготовка к ОГЭ по английскому языку, подготовка к ЕГЭ по английскому языку и Умка-няня на летний период, в котором можно оставить ребенка на 4 часа, ментальная арифметика и быстрое чтение.

Также в оба эти варианта добавляются рекомендации по созданию сайта, который позволит потенциальным клиентам узнавать основную информацию о центре. Также следует заняться существующими социальными сетями, регулярно выкладывая всю новую информацию.

Рассчитав оба варианта развития, было выявлено, что они принесут определенную прибыль и в теории позволят центру переместиться в группу лидеров на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная выпускная квалификационная работа была выполнена с целью разработки рекомендаций по повышению конкурентоспособности детского центра развития “Умка”.

В заключении, можно сказать, что конкуренция – неотъемлемая часть окружающего нас мира. Так, чтобы оценить деятельность любой организации нужно прибегнуть к понятиям конкуренция и конкурентоспособность. Ведь наличие конкурентоспособности на рынке товаров и услуг вынуждает организацию действовать определенным способом, либо ей грозит вытеснение с рынка.

Так как дипломная работа заключается в анализе конкурентоспособности центра детского развития, была рассмотрена более подробно именно эта отрасль. Соответственно для оценки конкурентоспособности будут определяться особые характеристики, значимые именно для центров детского развития.

В связи с дефицитом мест в муниципальных дошкольных учреждениях растет количество частных детских центров и соответственно спрос на них. Зачастую эти центры являются многопрофильными, предлагая услуги начиная от детского сада (яслей) и заканчивая различными занятиями по повышению интеллекта, а также способствуют социализации ребенка.

В работы был рассмотрен детский центр развития “Умка”, также выявлены основные конкуренты центра. Была разработана методика анализа и по этой методике был проанализирован каждый центр развития. Выявлены лидеры рынка и ориентируясь на них были даны некоторые рекомендации направленные на повышение конкурентоспособности детского центра развития “Умка”.

Что касается рекомендаций по повешению конкурентоспособности, то были предложены 2 варианты развития событий:

1. Центр вводит 3 новых направления, а именно: подготовка к ОГЭ по английскому языку, подготовка к ЕГЭ по английскому языку и Умка-няня на летний период, в котором можно оставить ребенка на 4 часа;

2. Центр вводит 5 новых направлений, а именно: подготовка к ОГЭ по английскому языку, подготовка к ЕГЭ по английскому языку и Умка-няня на летний период, в котором можно оставить ребенка на 4 часа, ментальная арифметика и быстрое чтение.

Также в оба эти варианта добавляются рекомендации по созданию сайта, который позволит потенциальным клиентам узнавать основную информацию о центре. Также следует заняться существующими социальными сетями, регулярно выкладывая всю новую информацию.

Подводя итог, по прогнозным данным, полученным в результате применения предлагаемых рекомендаций, можно сказать, что используя любой вариант развития, центр детского развития “Умка” может повысить свою конкурентоспособность, что и являлось целью выпускной квалификационной работы, а также позволит получить дополнительную прибыль в размере 76 400 рублей для 1 варианта и 222 925 рублей для 2 варианта. Оба варианта являются выгодными, однако, 2 вариант требует больших затрат, а также усилий связанных с построением тайм-менеджмента из-за небольшой площади центра.

Какой из двух предложенных вариантов выбрать остается за руководством центра детского развития “Умка”.

CONCLUSION

The graduation qualification work was aimed at elaborating recommendations on adding competitive capacity to the Child development center “Umka”.

As competition is an integral part of the economic landscape, to evaluate the activities of any organization you need to resort to the concepts of competition and competitiveness. After all, if a company is competitive in the market of goods and services it is forced to act in a certain way, otherwise it will be ousted from the market.

As the work is devoted to analyzing competitiveness of the child development center, this very branch was examined more closely. Consequently, in order to assess the center competitive strength, special characteristics important for children's development centers in general were identified.

Due to shortage of places in municipal pre-school institutions, demand for the services they typically offer is growing. Thus, the number of private children's centers is also increasing. Often these centers are multidisciplinary, offering a wide range of services starting with kindergarten (nursery) and finishing with a variety of classes to improve a child's mentality and social adjustment.

The graduation qualification work while treating the Child development center “Umka” also considered the identified key competitors of the center. Each development centre singled out in the work was analyzed using the methodology specially developed for this purpose. Based on the identified market leaders' characteristics some recommendations aimed at improving competitiveness of the Child development center “Umka” were elaborated.

With regard to the recommendations to improve competitiveness, 2 scenarios were proposed:

1. The center introduces 3 new areas of focus, namely: development of competence for Basic State Examination in English and Unified National Exam in English, and Umka-nanny for the summer period, where you can leave your child for 4 hours;

2. The center introduces 5 new areas of focus, that is, the above mentioned services (development of competence for Basic State Examination in English and Unified National Exam in English, and Umka-nanny for the summer period, where you can leave your child for 4 hours) and in addition mental arithmetic and speed reading.

These options include recommendations on setting up a website which will enable potential customers to learn basic information about the center. It is also necessary to address the existing social networks, regularly posting all new information.

Summing up, according to the forecast data obtained as a result of the proposed recommendations implementation, any option will do to improve competitive capacity of the center “Umka”; as in both cases additional profit of 76,400 rubles and 222,925 rubles is expected for the 1st and 2d scenario, respectively. Both options are going to earn profit; however, option 2 results in heavy expenses and efforts associated with detailed scheduling due to the small area of the center.

As the recommendations developed to build-up competitive strength of the Child development center “Umka” proved to be beneficial it can be stated that the graduation qualification work goal is achieved.

Which of the two scenarios to choose is up to the leaders of the Child development center “Umka” to decide.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 2 Андреева, О.Д. Технология бизнеса: маркетинг. / О.Д. Андреева – М.: ИНФРА-М, 2006. – 224 с.
- 3 Голубков, Е. Маркетинг и его роль в экономике / Е. Голубков - Маркетинг. - 2007. - N 3. - с.72-85.
- 4 Голубков, Е.Г. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. - 2-е изд., перераб. и доп. - М., 2006. – 464 с.
- 5 Данько, Т.П. Управление маркетингом: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М., 2006. – 334 с.
- 6 Кныш, М.И. Конкурентные стратегии: - Спб, 2007. – 284 с.
- 7 Попов, Е. Актуальные вопросы маркетинга // Маркетинг. - 2008. - N 1. – с. 21-34.
- 8 Грязнова, А.Г., Юданов А.Ю. Микроэкономика. Практический подход. – М.: КноРус., 2011.
- 9 Сайт Grandars, Экономика фирмы. Оценка конкурентоспособности предприятия. – Электрон. дан. – Режим доступа:
<http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/ocenka-konkurentosposobnosti-predpriyatiya.html>
- 10 Абсалямова, А. Управление дошкольным образованием. //Дошкольное воспитание. 2004. №4.
- 11 Аромштам, М. Управление дошкольным образованием. //Дошкольное образование. 2007. №20.
- 12 Ерофеева, Т.И. Современные образовательные программы для ДУ. М.: Академия. 2003.
- 13 История дошкольной педагогики в России: Хрестоматия/Под ред. С.Ф.Егорова. - М: Академии. - 1999.
- 14 Статья на сайте информационно-аналитического агентства “Деловые новости”. Рынок дошкольного образования: сильных игроков пока нет. –

Электрон. дан. – Режим доступа: <http://delonovosti.ru/business/2642-rynok-doshkolnogo-obrazovaniya-silnyh-igrokov-poka-net.html>

15 Статья на сайте Российская газета. Садовая культура. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://rg.ru/2015/02/24/deti.html>

16 Бутова, Т.Г., Григорьева, Е.Г. Особенности рынка дошкольных услуг / Т.Г. Бутова, Е.Г. Григорьева // Маркетинг, 2007. – № 4 (95). – с. 89-101.

17 Бутова, Т.Г., Абанкина, И.В., Григорьева, Е.Г., Рождественская, И.А. Регулирование рынка дошкольных услуг. // - Москва : Наука, 2009. - 164 с.

18 Коротина, Н. Ю., Нечаева, С. В. Современные тенденции развития управленческого и экономического аспекта дошкольного образования Челябинской области. – Электрон. дан. – Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-razvitiya-upravlencheskogo-i-ekonomicheskogo-aspekta-doshkolnogo-obrazovaniya-chelyabinskoy-oblasti>

19 Карта Челябинска. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://2gis.ru/chelyabinsk>

20 Центр раннего развития “Умница”. - Электрон. дан. – Режим доступа: <https://umnitsa.ru/>

21 Центр развития детей “Алые паруса”. - Электрон. дан. – Режим доступа: <http://74алыепаруса.рф/>

22 Детский развивающий центр “Марко Поло”. - Электрон. дан. – Режим доступа: <https://polo-kids.ru/>

23 Клуб раннего развития “Бэби-клуб”. - Электрон. дан. – Режим доступа: <https://baby-club.ru/>

24 Детский развивающий центр “Академия Умник”. - Электрон. дан. – Режим доступа: <http://umnik74.ru/>

25 Центр развития “Наши дети”. - Электрон. дан. – Режим доступа: <https://nashideti74.ru/>

26 Центр детского творчества “Талантия”. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://dety74.ru/>

27 Центр детского развития “CityPlay”. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://cintyplay.ru/>

28 Центр детского творчества “Гармония”. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://garmonia-74.ru/>

29 Центр развития детей “Маленькая школа для маленьких”. - Электрон. дан. – Режим доступа: <http://малшкола.рф/>

30 Центр развития интеллекта “Пифагорка”. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://chelyabinsk.pifagorka.com/contact>

31 Центр развития ребенка “АМАKids”. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://chelyabinsk.amakids.ru/>

32 Детский клуб “Академиум”. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://академиум.рф/>

33 Центр детского развития “Умка”. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://vk.com/club22950435>

