

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління конкурентоспроможністю закладу освіти»
(за матеріалами ТОВ «КОМП'ЮТЕРНА АКАДЕМІЯ ШАГ КИЇВ»),
м. Київ)

Студента 2 курсу бм групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Попадіна
Владислава
Сергійовича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Білявська Юлія
Вікторівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства	6
1.2. Методичні підходи до ідентифікації та діагностики конкурентоспроможності закладу освіти в сучасній парадигмі управління	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «КОМП'ЮТЕРНА АКАДЕМІЯ ШАГ КИЇВ»	17
2.1. Діагностика управління конкурентоспроможністю закладу освіти	17
2.2. Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю закладу освіти	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «КОМП'ЮТЕРНА АКАДЕМІЯ ШАГ КИЇВ»	33
3.1. Розробка плану заходів удосконалення управління конкурентоспроможністю закладу освіти	33
3.2. Обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю закладу освіти	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сьогодення заклади освіти мають свій бренд та повинні розвивати його з метою підвищення рівня конкурентоспроможності. Процес управління конкурентоспроможністю у такій нетиповій сфері потребує відповідних знань та комплексних підходів, а також спеціально підготовлених робітників, що були би здатними ефективно застосовувати ці методики на практиці.

Сьогодні суспільство очікує від закладів освіти інноваційних підходів до викладання, а також якісного рівня знань, що надаються. Тому завданням персоналу, що задіяний в управлінні конкурентоспроможністю таких закладів, є пошук та втілення шляхів приваблення не просто нових клієнтів, а клієнтів нового покоління. Діджиталізація та комп'ютеризація вимагають створення такої системи управління, що буде здатна швидко реагувати на зміни у тенденціях, підходах та настроях суспільства і вчасно перебудовуватися без додаткових затрат часу та грошових коштів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема управління конкурентоспроможністю закладів освіти в ринкових умовах досліджувалася у розрізі багатьох сфер знань. Безпосередньо управління освітніми закладами досліджували В. Маслов, В. Бондар, Г. Дмитренко, О. Попова, О. Савченко, В. Пікельна, Л. Ващенко, Б. Гершунський, Ю. Конаржевський, С. Гончаров.

Метою випускного випускної кваліфікаційної роботи є узагальнення та розвиток теоретичних засад, розробка практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю закладу освіти.

Мета дослідження обумовила постановку таких основних завдань:

- висвітлити сутність та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства;
- ознайомитися із методичними підходами до ідентифікації та діагностики конкурентоспроможності закладу освіти в сучасній парадигмі управління;

- діагностувати управління конкурентоспроможністю закладу освіти;
- оцінити ефективність управління конкурентоспроможністю закладу освіти;
- розробити план заходів удосконалення управління конкурентоспроможністю закладу освіти;
- обґрунтувати ефективність впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю закладу освіти.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю закладу освіти у ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів і практичних засад системи управління конкурентоспроможністю закладу освіти.

Методи дослідження. У процесі роботи було застосовано системний, комплексний і ситуаційний підходи, що забезпечило усебічність дослідження процесів управління конкурентоспроможністю підприємства. Вирішення поставлених завдань здійснено з використанням таких методів: структурно-логічний та семантичний аналіз (для уточнення термінології теорії конкурентоспроможності закладу освіти), системний і комплексний аналіз (під час аналізу конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства), аналітичні методи: порівняльний та економічний аналіз (під час аналізу діагностики управління конкурентоспроможністю закладу освіти), логічного аналізу та соціологічного опитування споживачів (під час аналізу конкурентоспроможності), експертної та рейтингової оцінки (для встановлення меж конкурентостійкості підприємства), метод аналізу ієрархій (для встановлення найбільш важливих напрямів формування конкурентних переваг), матричний метод (під час оцінки ефективності системи управління конкурентоспроможністю) та ін. Обробку даних здійснено за допомогою сучасних комп'ютерних технологій.

Інформаційною базою є законодавчі акти, праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з дослідження даної проблематики, періодична економічна література, фінансова і бухгалтерська звітності досліджуваного підприємства за останні роки, узагальнення, отримані під час проходження практики, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Елементи наукової новизни роботи полягають в уточненні алгоритму удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ», який може застосовуватися і в інших ЗВО.

Практичне значення полягає у тому, що отримані результати можуть бути використані керівництвом підприємства з метою вдосконалення своєї діяльності. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті та тему: «Управління конкурентоспроможністю закладу освіти», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів «Менеджмент: імперативи та виклики» у КНТЕУ 2021 р. (дод. А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 47 сторінок, в т.ч. 23 таблиці, 6 рисунків. Список використаних джерел складається з 38 найменувань. Робота містить 7 додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства

Дослідження поняття «конкурентоспроможність підприємства» передбачає з'ясування сутності категорії «конкуренція», оскільки вони тісно взаємозв'язані як в етимологічному (спільний корінь), так і в суто логічному сенсі – про конкурентоспроможність можна говорити тільки при наявності конкуренції між виробниками певної продукції (послуги).

Виникнення і розвиток суспільства супроводжується формуванням явища конкуренції (від пізньолатинського *concurentia* – стикатися, змагатися), яка є одним із постійно діючих чинників його прогресивного руху вперед. Конкуренція змушує суб'єктів підприємницької діяльності не зупинятися на досягнутому, а постійно самовдосконалюватися, знижати витрати на виробництво, покращувати якість продукції (послуг), що пропонуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність.

Автором зібрані та проаналізовані підходи науковців-економістів до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» у Додатку Б. Проведений аналіз дав можливість зробити висновок про відсутність єдиного підходу до визначення сутності поняття "конкурентоспроможність закладу вищої освіти". Наприклад, К.В. Кравченко підкреслює, що конкурентоспроможність ЗВО визначається його здатністю пристосовуватися до потреб споживачів освітніх послуг, функціонувати відповідно до сформованої стратегії свого розвитку, спираючись на ефективне використання ресурсів і довгострокову співпрацю із партнерами [9]. Подібної позиції дотримується і Л.Р. Прус, зазначаючи, що конкурентоспроможність ЗВО обумовлюється його здатністю з погляду ціни, якості та асортименту

задовольняти наявні та формувати майбутні потреби споживачів на конкретному ринку освітніх послуг у певний проміжок часу, забезпечуючи при цьому суспільну спрямованість і власний стійкий розвиток за рахунок конкурентних переваг [17]. Романова І.Б. вважає, що конкурентоспроможність ЗВО означає його здатність функціонувати у динамічному конкурентному середовищі із позитивною динамікою щодо утримання його конкурентних переваг [18, с. 61]. Безтелесна Л.І. розглядає конкурентоспроможність ЗВО як його здатність задовольняти потреби споживачів, забезпечувати суспільну користь, використовувати усі конкурентні переваги для ефективного свого розвитку, швидко адаптуватися до змін на ринках освітніх послуг і праці [3, с. 148]. Карпюк О.А. аналізує конкурентоспроможність ЗВО через призму конкурентоспроможності освітніх послуг, які надає навчальний заклад на ринку послуг вищої освіти [8]. Дослідження поняття "конкурентоспроможність закладу вищої освіти" вказує на різні точки зору та відсутність єдиного методичного підходу щодо визначення сутності цієї дефініції. Так, відповідно до першого підходу конкурентоспроможність ЗВО визначається із позиції загальної теорії маркетингу, орієнтуючись на споживача. Другий підхід визначає конкурентоспроможність ЗВО як властивість, що включає у себе безліч переваг, які має навчальний заклад у порівнянні з конкурентами. Згідно з третім підходом, конкурентоспроможність ЗВО є його комплексною характеристикою, що визначає його як успішного і ефективного конкурента. Для забезпечення своєї конкурентоспроможності ЗВО повинен мати переваги перед своїми конкурентами. Проте для формування нових, удосконалення та розвитку наявних конкурентних переваг ЗВО, спочатку необхідно визначити основні фактори, які забезпечують його конкурентоспроможність [3, с. 148]. Оскільки фактор є рушійною силою або причиною будь-якого процесу чи явища, що визначає його характер або окремі риси, то під факторами впливу на конкурентоспроможність ЗВО доцільно розуміти умови, рушійні сили, завдяки яким вона забезпечується. Дослідження факторів забезпечення

конкурентоспроможності є необхідним для виявлення зовнішніх можливостей і внутрішніх резервів освітньої установи, а також для розробки конкурентоспроможної стратегії її розвитку, спрямованої на збереження та розвиток внутрішніх переваг ЗВО. Проведений аналіз показав, що практично усі науковці, досліджуючи проблеми конкурентоспроможності ЗВО, акцентують суттєву увагу на факторах її забезпечення, проте по-різному визначають їхній перелік і пріоритетність. Так, до системи основних факторів, що впливають на конкурентоспроможність закладу вищої освіти, Р.О. Фатхутдінов включає: науково-освітній потенціал, матеріально-технічну базу, спектр освітніх послуг, ціни на освітні послуги, форми навчання, маркетингові інструменти просування освітніх послуг. На думку Н.І. Верхоглядової, рівень конкурентоспроможності ЗВО на ринку освітніх послуг визначається саме кваліфікацією професорсько-викладацького складу, рівнем розвитку матеріально-технічної бази, кількістю спеціальностей, за якими навчальний заклад здійснює підготовку, конкурентоспроможністю випускників на ринку праці [4]. Науковці Л.Л. Антонюк та В.І. Сацик зазначають, що конкурентоспроможність ЗВО забезпечується його здатністю займати і утримувати стійкі позиції на ринку освітніх послуг за рахунок: наявного потужного науково-педагогічного потенціалу; здійснення широкого спектру фундаментальних і прикладних досліджень; високого потенціалу генерування нових знань; ефективного трансферу технологій в економіку; наявності прогресивних систем підготовки і перепідготовки кадрів найвищої кваліфікації. Водночас фінансова автономія, належне фінансування досліджень та створення відповідних стимулів для партнерства з бізнесом є, на їхню думку, ключовими екзогенними чинниками конкурентного лідерства національних ЗВО [6].

У якості найбільш впливових факторів, що забезпечують конкурентоспроможність закладу вищої освіти, І.О. Царенко виокремлює здатність ЗВО ефективно залучати власний науково-освітній потенціал, постійно вести наукову діяльність, активно впроваджувати нові

спеціальності у відповідності до потреб ринку праці, збільшувати кількість абітурієнтів за рахунок активної маркетингової кампанії щодо престижності ЗВО, брати активну участь у грантових програмах, займати високі позиції у відповідних рейтингах [22, с. 60]. Угорські дослідник К. Вегес вважає, що у XXI ст. університети зможуть утримати свій високий конкурентний статус лише за умови підвищення ефективності системи внутрішнього управління, розширення сфер діяльності, диверсифікації ресурсної бази, стимулювання наукових досліджень, створення підприємницької культури [6, с. 36].

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (рис. 1.1).

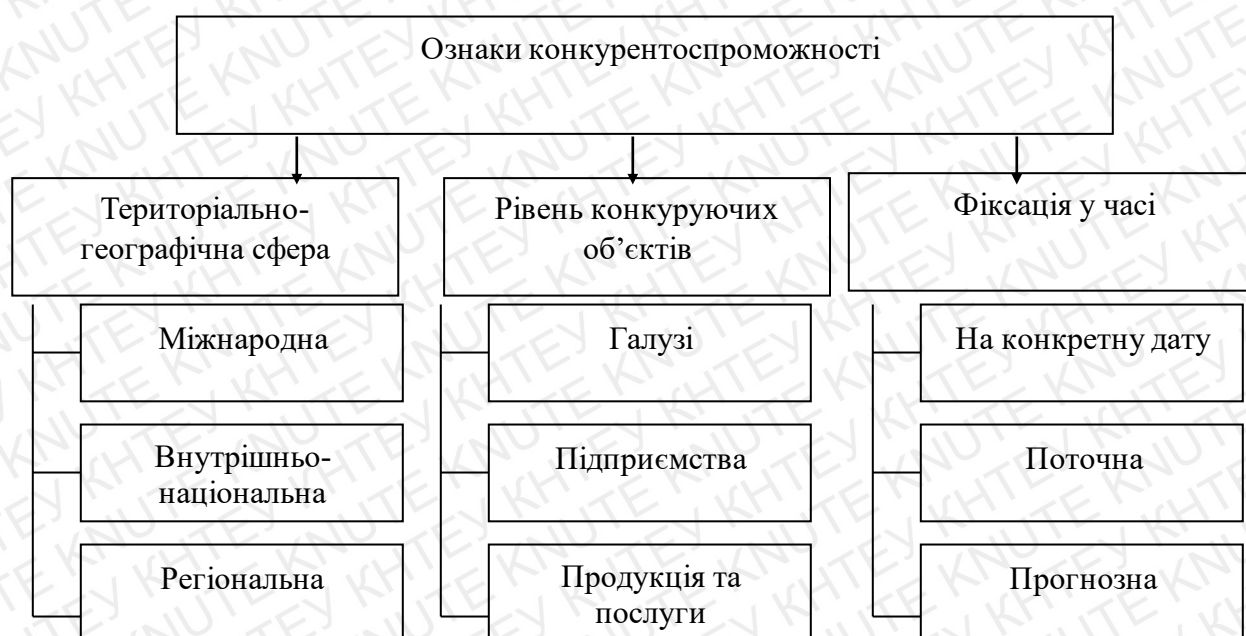


Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

Джерело: сформовано автором за матеріалами [22].

Урахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування наголошує на тому, що під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю закладів освіти необхідно враховувати усю сукупність чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень тощо);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Отже, під поняттям конкурентоспроможності підприємства слід розуміти реальні та потенційні можливості підприємства продукувати товари і послуги, які на конкретному сегменті ринку користуються більш пріоритетним попитом у споживацької аудиторії, ніж у конкурентів, за умови ведення ефективної фінансово-господарської діяльності. Під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю керівництву підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що здійснюють вплив або в майбутньому можуть впливати на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Методичні підходи до ідентифікації та діагностики конкурентоспроможності закладу освіти в сучасній парадигмі управління

Управління конкурентоспроможністю закладу повинно виходити з усвідомлення та розуміння цих ризиків та продумування шляхів їх подолання, а в кращому випадку – уникнення. Звісно ж, повним чином передбачити зміни умов середовища ринку неможливо, тому що вони не завжди залежать від поведінки суб'єктів господарювання, проте запобіжні заходи щодо цього є необхідними. Варто відзначити, що на сьогодні при

формуванні конкурентоспроможності підприємства використовується цілий ряд методів. Узагальнюючи існуючі наукові дослідження з цього питання можемо представити класифікацію всієї сукупності методів формування рівня конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.1) [8; 28; 14].

Таблиця 1.1

Класифікація методів формування конкурентоспроможності підприємства [22]

№ пор.	Ознаки	Методи формування конкурентоспроможності підприємства
1.	За способом оцінки	Якісні Кількісні
2.	За формою представлення результату	Матричні Графічні Індексні
3.	За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні Комплексні
4.	За можливістю прийняття стратегічних рішень	Поточні Стратегічні
5.	За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні Експертні
6.	Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу Методи оцінки конкурентоспроможності продукції Методи оцінки конкурентоспроможності організації
7.	Залежно від конкретизованої мети оцінки	Позиціонування у групі Визначення динаміки позицій у групі Визначення конкурентних переваг

Джерело: сформовано автором за матеріалами [22].

Якісні методи формування здебільшого мають низький ступінь математичної формалізації, їм властива трудомісткість реалізації та дискретність оцінки. Вони не дають можливості використовувати формування конкурентоспроможності підприємства в процесі аналізу та визначення пріоритетних напрямів посилення конкурентних позицій на ринку.

Кількісні методи дають змогу оцінювати реальні шанси суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі за привабливі стратегічні зони господарювання.

рювання та приймати виважені, з тактичного та стратегічного погляду, управлінські рішення [29].

Кількісні методи дають змогу оцінювати реальні шанси суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі за привабливі стратегічні зони господарювання та приймати виважені, з тактичного та стратегічного погляду, управлінські рішення [29].

Спеціальні методи формування дозволяють оцінювати конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності – виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо. Комплексні методи базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства [42].

Згідно із Законом України «Про вищу освіту», безпосередньо підвищенням конкурентоспроможності та якості освітніх послуг, що надаються закладом вищої освіти, займається Наглядова рада. Так, вона «сприяє розв'язанню перспективних завдань його розвитку, залученню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку і здійснення контролю за їх використанням, ефективній взаємодії закладу вищої освіти з державними органами та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, суспільно-політичними організаціями та суб'єктами господарської діяльності». Отже, забезпечення та постійне підвищення конкурентоспроможності закладу вищої освіти – це завдання Наглядової Ради як одного із керівних органів [25].

Внутрішні та зовнішні показники ринку освітніх послуг впливають на те, як заклади освіти повинні діяти та які кроки здійснювати. Якщо ситуація на ринку нестабільна та несприятлива для сталого та ефективного розвитку, мова йде про вплив внутрішніх та зовнішніх ризиків, перелік яких наведений на рис. 1.2.

Крім загальної класифікації існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, науковці виокремлюють певні групи методик, пропонуючи виділяти від 5 до 9 основних груп. Так, Л. Костюк пропонує

«...поділяти методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на 5 груп: методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за ринковою часткою, матричні методи, методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, методи, засновані на теорії якості товару та інтегральні методи» [19, с.10].



Рис. 1.2. Ризики, що стоять перед вищою освітою в Україні

Джерело: сформовано автором

Ряд авторів пропонують виокремлювати наступні групи методів [14, с.21], а саме методи: засновані на аналізі порівняльних переваг; що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі; побудовані на основі теорії ефективної конкуренції; засновані на теорії якості товару; побудовані на основі матриць; інтегральні; засновані на теорії мультиплікатора; засновані на визначенні позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства; засновані на порівнянні з еталоном.

О. Сомова у своєму дослідженні за результатами вивчення наукової літератури з метою типізації та узагальнення пропонує виокремлювати п'ять основних груп методів формування конкурентоспроможності: «...методи, що базуються на описі конкурентної боротьби; методи, ґрунтовані на узагальненні думок експертів; методи формування конкурентоспроможності товару та конкурентоспроможності підприємства; методи, засновані на розрахунку інтегрального коефіцієнта за фінансовими і техніко-економічними показниками; методи формування конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу рентабельності, грошових потоків і вартості бізнесу».[32, с.11].

В. Сахно на основі аналізу літературних джерел виділяє такі найбільш і групи методів формування конкурентоспроможності підприємства [30, с.31]: методи, ґрунтовані на теорії конкурентних переваг; методи, засновані на теорії ефективної конкуренції; методи, в основі яких лежить теорія якості товару; матричні методи; інтегральний метод.

Отже, на основі вивчення існуючих наукових підходів до групування досліджуваних методів, всю сукупність існуючих методів формування конкурентоспроможності підприємства можна систематизувати наступним чином (Додаток Б).

Матричні методи формування конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Вони не дозволяють дати оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, однак дозволяють здійснити аналіз окремих аспектів його діяльності, середовище функціонування, ринкову позицію та визначити основні напрями подальшого розвитку.

ґрафічних методів формування конкурентоспроможності підприємства належить також і метод, що ґрунтується на побудові багатокутних профілів. Даний метод запропонований американськими науковцями і ґрунтується на виявленні критеріїв конкурентоспроможності продукту або підприємства в

цілому, установленні ієрархії виявлених критеріїв і побудови багатокутників конкурентоспроможності.

Дана методика не містить простих і однозначних критеріїв оцінки конкурентоспроможності, а базується на застосуванні непрямих узагальнених показників (векторів компетенції). Серед недоліків вказаного методу науковці називають відсутність прогностної інформації щодо того, якою мірою й за якими параметрами досліджувані підприємства покращуватимуть свою діяльність. Що ж до переваг методу профілів, то його використання дає можливість порівнювати діяльність кількох підприємств, виявляти їх сильні та слабкі сторони діяльності.

В цілому, перевагою застосування графічних методів при формуванні конкурентоспроможності підприємств є їх відносна простота та наочність, однак використання вказаних методів не позбавлене і недоліків. Зокрема, графічні методи формування конкурентоспроможності не дають можливості встановити загальне значення показника конкурентоспроможності підприємства. Крім того, вадою графічних методів є і неможливість прогнозування майбутніх змін конкурентоспроможності.

Більш комплексними при формуванні конкурентоспроможності підприємств є індексні методи. Реалізація індексних методів зазвичай здійснюється за рядом етапів. При цьому, базою для порівняння можуть виступати галузеві показники, показники підприємства-лідера ринку чи ретроспективні показники оцінюваного підприємства.

Аналітичні або розрахункові методи формування конкурентоспроможності підприємства базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій із вхідними даними. При цьому, в залежності від конкретної методики аналізу, застосування даних методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.

Найбільш ґрунтовними методами формування конкурентоспроможності підприємства вітчизняні науковці називають

комплексні методи, оскільки вони орієнтовані на аналіз усього спектру найважливіших параметрів функціонування підприємства [21]. Перевагою таких методів є отримання достовірної і найбільш точної інформації про конкурентоспроможність підприємства, його переваги та «вузькі місця» за найбільш розширеним переліком порівняльних переваг.

При побудові системи управління конкурентоспроможністю підприємств слід враховувати потреби споживачів освітніх послуг. Інновації, що впроваджуються на суб'єктах господарювання у сфері освітніх послуг можуть бути впроваджені навіть на основі пропозицій самих споживачів, що називається «споживацькими інноваціями». Наприклад, згідно зі Статутом Київського національного торговельно-економічного університету, органи студентського самоврядування беруть участь в обговоренні та вирішенні питань удосконалення освітнього процесу, вносять пропозиції щодо розвитку матеріальної бази університету, і таким чином відіграють свою роль у підвищенні конкурентоспроможності університету. Із цим перегукується ст. 40 Закону України «Про вищу освіту» з приводу ролі студентського самоврядування в управлінні закладом освіти.

Методологічне забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти полягає у створенні положень, інструкцій та інших нормативних документів. Саме таким чином держава впливає на процеси, що відбуваються на ринку освітніх послуг, встановлюючи умови здійснення трансферу технологій між суб'єктами господарювання. Логічно припустити, що чим простішим та коротшим є процес передачі та обміну технологіями між суб'єктами господарювання, тим більше можливостей у закладів освіти покращити свої показники ефективності.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «КОМП'ЮТЕРНА АКАДЕМІЯ ШАГ КИЇВ»

2.1. Діагностика управління конкурентоспроможністю закладу освіти

ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» з 1999 року готує програмістів, дизайнерів і системних інженерів, яких не можна замінити штучним інтелектом. Для цього, крім глибоких профільних знань, в Академії ШАГ навчають розуміти задачі, мислити готовими проектами і працювати в команді.

Загальну характеристику навчального закладу наведемо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ»

№ пор.	Ознаки	Характеристика
1	Назва навчального закладу	ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ»
2	Місце знаходження (юридична адреса)	Україна, 01032, місто Київ, вул. Симона Петлюри, будинок 28
3	Дата створення	21.07.1999 р.
4	Форма власності	приватна
5	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
6	Основна сфера діяльності	85.59 Інші види освіти
7	Величина активів, тис. грн.	141475 тис. грн.
7.1	у т.ч. частка необоротних активів (%)	81,9%
7.2	частка оборотних активів (%)	18,4%
8	Чисельність викладачів	2800
9	Кількість філій	105
10	Чисельність студентів	65000
11	Тип організаційної структури	Лінійна

Джерело: сформовано автором на основі офіційної документації ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ»

Важливу роль в формуванні конкурентного середовища досліджуваного закладу відіграють стейкхолдери.

Проведемо аналіз стейкхолдерів в ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ», представлений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналітична характеристика стейкхолдерів ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ»

Стейкхолдери	Інтереси / потреби	Ранг влади стейкхолдера (1 – найменш вагомий)	Ранг залученості стейкхолдера (1 – найменш вагомий)
Клієнти (студенти)	Купують послуги закладу для задоволення власних потреб	9	7
Конкуренти	Забезпечують найвигідніші канали збуту для просування власних послуг	7	6
Банки	Надають послуги закладу для отримання власного доходу	4	4
ЗМІ	Забезпечують імідж компанії та отримують з цього доходи	5	6
Органи державної влади	Забезпечують за допомогою діяльності підприємства реальний національний дохід	2	1
Директор	Організовує ефективну роботу Академії та підвищення доходів від її діяльності	8	10
Працівники	Отримують робочі місця та дохід від своєї праці	6	9
Контролюючі та регулюючі органи	Виконують діяльність відповідно до норм законодавства	3	3
Власник	Отримує дохід від діяльності закладу	10	5

Джерело: сформовано автором на основі офіційної документації ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ»

Провівши аналіз, можна сказати, що до основних стейкхолдерів ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» належать: працівники, клієнти (студенти), директор.

Управління конкурентоспроможністю ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» здійснюється за допомогою формування іміджу закладу, кадрового потенціалу, фінансового забезпечення, матеріально технічної бази та маркетингової комунікаційної політики.

Структурно-функціональну модель управління конкурентоспроможністю ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» представимо на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структурно-функціональна модель управління конкурентоспроможністю ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ»

Джерело: сформовано автором на основі офіційної документації ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ»

Що стосується позиціонування самої Академії на ринку зараз, можна розглянути конкурентні переваги, що висвітлюються на корпоративному сайті підприємства, що відображено на рис. 2.2.

Аналіз діяльності ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» зі створення іміджу дозволив нам визначити основні етапи створення іміджу даного закладу (табл. 2.3).



Рис. 2.2. Заявлені конкурентні переваги

ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ»

Джерело: створено автором на основі корпоративного веб-сайту ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ»

У процесі формування іміджу у ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» перш за все, була розроблено концепцію іміджу. Концепція являє собою фундамент, на якому ґрунтується образ, що включає уявлення про місію, головні цілі діяльності, принципи і цінності вузу.

Таблиця 2.3

Етапи формування іміджу ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ»

№	Етапи	Характеристика
1	Розробка концепції	– встановлення пріоритетних цільових груп споживачів, на які буде спрямована діяльність закладу. Вивчення та аналіз поведінки цільових груп споживачів. – визначення і конкретизація місії (для чого він був створений), цілі діяльності, а також визначення переліку пропонованих послуг. – створення описової моделі ідеального іміджу (того, до якого організація прагне).
2	Формування іміджу	- Впровадження в суспільну свідомість позитивного образу організації з використанням наступних засобів: – Створення впізнаваного стилю вузу. – Реклами – інформування широких верств населення про заклад і пропонованих ним освітніх послуг через ЗМІ. – Паблік-релейшнз – організацій різних заходів по встановлення зв'язків з громадськістю
3	Підтримання актуального іміджу	– проведення безперервного моніторингу та аналізу інформації, що розповсюджуються через різні інформаційні канали – коригування небажаних відгуків і думок – закріплення позитивного образу вузу шляхом створення нових інформаційних приводів, ребрендингу, виведення на ринок нових освітніх послуг

Джерело: сформовано автором на основі офіційної документації ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ»

Проаналізуємо бюджет маркетингових комунікацій у ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Бюджет маркетингових комунікацій на ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» за 2018-2020 рр. (тис. грн.)

Складові бюджету просування	2018	2019	2020	Відхилення 2020 / 2018 рр.	
				тис. грн.	%
Реклама	381	390,4	410,4	+29,4	+7,72
Зв'язки з громадськістю	258	401	369,6	+111,6	+43,26
Стимулювання продажу	327	633	628	+301	+92,05
Прямий маркетинг	477	637,6	272	-205	-42,98
Всього	1443	2062	1680	+237	+16,42

Джерело: розраховано автором

Так, протягом 2018-2020 рр. відбулося зростання бюджету маркетингових комунікацій в ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» на 237 тис. грн., або на 16,42%. Збільшення величини бюджету було зумовлено зростанням таких складових бюджету маркетингових комунікацій: витрати на рекламу зросли на 29,4 тис. грн., або на 7,72%; витрати на зв'язки з громадськістю зросли на 111,6 тис. грн., або на 43,3%; спостерігаємо збільшення витрат на стимулювання збуту послуг на 301,0 тис. грн., або на 92,0%. Натомість, протягом 2018-2020 рр. відбулося скорочення витрат на прямий маркетинг на 205 тис. грн., або на 43%.

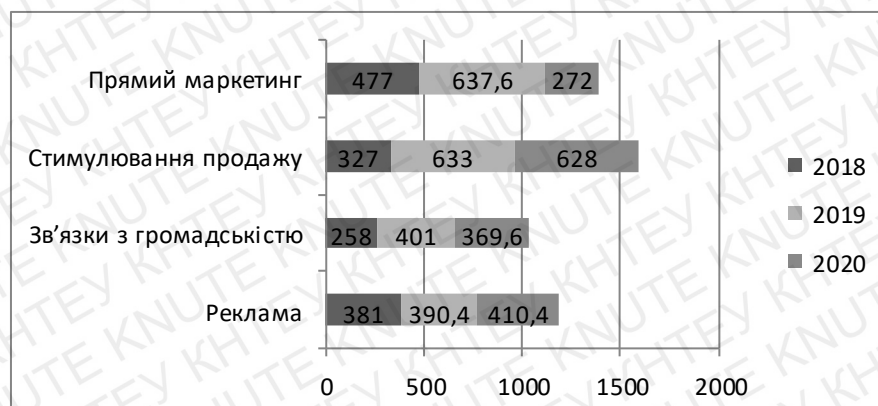


Рис. 2.3. Структура бюджету маркетингових комунікацій в ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» за 2018-2020 рр.

Джерело: розраховано автором

Структура бюджету маркетингових комунікацій в ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» наведена на рис. 2.3.

За 2018-2020 рр. у структурі бюджету маркетингових комунікацій в ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» найбільшу частку займає стимулювання збуту послуг (22,66% у 2018 р., 30,70% у 2019 р. та 37,38% у 2020 р.) та прямий маркетинг (величина коливається з 33,06% у 2018 р. до 16,19% у 2020 р.).

Отже, ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» протягом 2018-2020 рр. для збільшення попиту на послуги навчання використовує рекламні носії. Реклама в Інтернеті – це один з основних каналів поширення рекламних звернень ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ». Реклама в Інтернеті є одним із видів реклами, яка є досить ефективним, затребуваним і недороговартісним, порівняно з іншими видами ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ».

ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» має корпоративний сайт – <https://kiev.itstep.org/about-academy>. Сайт навчального закладу також є носієм реклами, тому що Інтернет аудиторія сьогодні досить велика.

На сайті надана інформація про навчальні послуги ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ», рекламні матеріали (відео, фото, новини, блог), небагато інформації про саму академію. Для зручності користувачів на сайті є система навігації у вигляді карти сайту, на якій можна вибрати необхідний розділ і одержати всю необхідну інформацію.

Для рекламного «розкручування» корпоративного сайту ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» використовує: реєстрацію в пошукових системах і рейтингах, обмін посиланнями, внесення до тексту і заголовка ключових слів, розміщення платних посилань на популярних Web-серверах, вказівку адреси електронної пошти і сайту у всіх рекламних зверненнях, листах, на візитках тощо.

Переваги Інтернет-реклами ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» реалізуються через:

– тематичний таргетинг. Таргетинг означає націлювання показів рекламного повідомлення на визначену аудиторію з певною частотою показу;

– ре-таргетинг (націленість показів на унікальних користувачах). Ре-таргетинг надає можливість фокусування банеро-показів на сайті (X) на цільову аудиторію конкретного сайту (Y).

Розібравшись із загальними засадами політики конкурентоспроможності підприємства, доцільним буде перейти безпосередньо до аналізу. Нами було проведено розширений SWOT-аналіз, результати якого наведено нижче.

Першим етапом аналізу було проведено анкетування (Додаток Г) серед фахівців ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» для оцінки можливостей та загроз у мікро- та макросередовищі. Обрані фактори, зведені оцінки до них та результати першої частини аналізу наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка можливостей та загроз ТОВ "Комп'ютерна академія ШАГ Київ"

Фактори	Важливість, балів	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність,	Добуток	Імовірність,	Добуток
Європейська інтеграція України	4	0,8	3,2	0,2	0,8
Зв'язки з країнами розміщення філій	7	0,5	3,5	0,5	3,5
Оподаткування бізнесу	7	0,6	4,2	0,4	2,8
Купівельна спроможність населення	8	0,2	1,6	0,8	6,4
Збереження тенденції приросту попиту на ІТ ринку кадрів	7	0,9	6,3	0,1	0,7
Нові технології програмування та дизайну	8	0,6	4,8	0,4	3,2
Частка населення від 16 до 35	9	0,2	1,8	0,8	7,2
Вимоги до акредитування	6	0,3	1,8	0,7	4,2
Динаміка цін на енергоносії	7	0,3	2,1	0,7	4,9
Доступ до іноземних ресурсів	9	0,8	7,2	0,2	1,8
Конкуренція	9	0,3	2,7	0,7	6,3
Всього:			39,2		41,8

Джерело: розроблено автором за результатами анкетування

Як бачимо, результат не є задовільним, але також не є критичним. Загрози та можливості підприємства майже збалансовані, та варто звернути увагу на такі фактори, як конкуренція та купівельна спроможність населення.

Наступним кроком було визначено сильні та слабкі сторони організації у конкурентному середовищі за допомогою анкетування (Додаток Д), проведеного як між фахівцями наведених закладів, так і серед випускників та роботодавців ІТ-сегменту. У якості конкурентів було обрано НТУ України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» та ТОВ «Проджектор» через близьке розташування та схожі перспективні сегменти. Результати дослідження наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка сил та слабкостей ТОВ "Комп'ютерна академія ШАГ Київ"

Фактори	Вага (Р)	Projector		КПІ		Підприємство			
		A1	P*A1	A2	P*A2	A	P*A	Дельта	Дельта * Р
Якість надання послуг	0,10	10	1	7	0,7	9	0,9	-1	-0,1
Широта асортименту спеціальностей	0,20	10	2	3	0,6	5	1	-5	-1
Відсоток працевлаштованих випускників	0,05	7	0,35	7	0,35	8	0,4	1	0,05
Прийнятність цін	0,20	6	1,2	8	1,6	5	1	-3	-0,6
Внутрішні програми	0,10	3	0,3	7	0,7	9	0,9	2	0,2
Частка ринку	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3	-1	-0,1
Бонусні послуги	0,05	1	0,05	1	0,05	5	0,25	4	0,2
Відомість реклами	0,05	5	0,25	3	0,15	8	0,4	3	0,15
Надійність зворотного зв'язку	0,05	8	0,4	10	0,5	6	0,3	-4	-0,2
Імідж торгової марки	0,10	7	0,7	8	0,8	7	0,7	-1	-0,1
Конкурентна сила:			6,55		5,85		6,15		-1,5

Джерело: розроблено автором за результатами анкетування

Виходячи з наведених вище результатів, позиція Академії у конкурентному середовищі є досить середньою, але існують конкуренти, що

за умови діяльності в одному сегменті та за схожих географічних умов мають більшу конкурентну силу. Також, виявлено, що абсолютна конкурентна сила ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» від'ємна (-1,5), що свідчить про те, що сильних сторін у підприємства менше, ніж слабких.

Особливу увагу слід приділити диверсифікації номенклатури послуг, зворотному зв'язку та збалансуванню цінової політики, адже саме за цими ключовими факторами успіху Академія має найбільшу від'ємну дельту з найближчими конкурентами. Рекомендуємо покращити систему взаємодії зі студентами та цільовою аудиторією в цілому шляхом посилення роботи учбової частини та відділу заключення контрактів, а також виправлення недоліків у роботі CRM-систем на підприємстві.

Останнім кроком цього типу аналізу було створення заключної матриці SWOT-аналізу, відображення у ній даних з попередніх етапів дослідження та вибір пріоритетної стратегії. Результати останнього етапу наведено у табл. 2.7.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про те, що у ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» достатньо створені умови для підвищення конкурентоспроможності закладу, але цьому напряму не приділяється достатня увага. Визначено, що ідея підвищення конкурентоспроможності має пропагуватись серед працівників закладу, випускників.

Також визначено необхідність стимулювання та мотивування працівників окремих відділів: відділ роботи з клієнтами, учбова частина, відділ маркетингу. Не менш важливим є інформування стейкхолдерів щодо стратегії закладу у питанні підвищення конкурентоспроможності.

На наш погляд, найбільш нагальною є потреба у інтенсифікації рекламної діяльності Академії, її участі у виставкових та ярмаркових заходах, стимулюванні покращення репутації шляхом прямого маркетингу, тощо.

**Заключна матриця SWOT-аналізу ТОВ "Комп'ютерна академія
ШАГ Київ"**

	Можливості (О) Доступ до іноземних ресурсів (7,2) Збереження тенденції приросту попиту на ІТ ринку кадрів (6,3) Оподаткування бізнесу (4,2) Європейська інтеграція України (3,2)	Загрози (Т) Кількість замовників – від 16 до 35 (-7,2) Купівельна спроможність населення (-6,4) Загострення конкуренції (-6,3) Динаміка цін на енергоносії (-4,9) Збільшення вимог до акредитування (-4,2)
Сили (S) Внутрішні програми (0,2) Бонусні послуги (0,2) Відомість реклами (0,15) Відсоток працевлаштованих випускників (0,05)	Поле SO («Максі-Максі»)	Поле ST («Максі-Міні»)
Слабкості (W) Прийнятність цін (-0,6) Надійність зворотного зв'язку (-0,2) Широта асортименту спеціальностей (-1) Якість надання послуг (-0,1) Частка ринку (-0,1) Імідж торгової марки (-0,1)	Поле WO («Міні-Максі»)	Поле WT («Міні-Міні») Розробка маркетингової стратегії для залучення більшої частки цільової аудиторії, збалансування цінової політики шляхом диференціації спеціальностей, приділення уваги спеціальним пропозиціям

Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.5 і 2.6

Таким чином, вважаємо, що в Академії має впроваджуватись цілісна постійна система моніторингу розвитку конкурентоспроможності закладу, та має бути створено окремий підрозділ, фахівці якого реалізували б цю функцію, розробляли б перспективні напрями вдосконалення діяльності Академії задля зростання її конкурентоспроможності на освітньому ринку України.

2.2. Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю закладу освіти

Конкурентоспроможність є важливим елементом функціонування будь-якого суб'єкта господарювання на ринку. Підвищення конкурентоспроможності підприємства зумовлює позитивні моменти: зростання рівня продуктивності праці, скорочення витрат, покращення якості продукції, прискорення темпів науково-технічного прогресу, ефективне використання ресурсів, забезпечення гнучкості виробничого та торгівельних процесів.

Для оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» візьмемо 10 індикативних показників, зазначених раніше у табл. 2.6. Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності діяльності ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ»:

$$K_{\text{Сінтегр}} = 0,9 * 0,1 + 0,5 * 0,2 + 0,8 * 0,05 + 0,5 * 0,2 + 0,9 * 0,1 + 0,3 * 0,1 + 0,5 * 0,05 + 0,8 * 0,05 + 0,6 * 0,05 + 0,7 * 0,1 = 0,61$$

Аналогічні показники були розраховані для ТОВ «Проджектор» і НТУ України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (табл. 2.7). Дані таблиці вказують на те, що інтегральні показники конкурентоспроможності по аналізованим закладам освіти схожі і варіюються в незначних межах. Це пояснюється тим, що всі три заклади освіти мають суттєві недоліки в організації своєї навчальної діяльності, тобто слабкі сторони, і вони нейтралізують один одного при розрахунку показника.

З таблиці 2.7 видно, що ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» має досить високий інтегральний показник конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Однак, як було зазначено, він практично не відрізняється від аналогічних показників закладів-конкурентів. Незважаючи на високий потенціал ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» та на багатьох його сильних сторін, Академія має три слабкі сторони. Це, насамперед, високий рівень цін на освітні послуги.

Таблиця 2.7

Зведена таблиця показників конкурентоспроможності закладів освіти

Фактори	Вага (Р)	ТОВ «Проджектор»		Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»		ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ»	
		A1	P*A1	A2	P*A2	A	P*A
Якість надання послуг	0,10	10	0,1	7	0,07	9	0,09
Широта асортименту спеціальностей	0,20	10	0,2	3	0,06	5	0,1
Відсоток працевлаштованих випускників	0,05	7	0,035	7	0,035	8	0,04
Прийнятність цін	0,20	6	0,12	8	0,16	5	0,1
Внутрішні програми	0,10	3	0,03	7	0,07	9	0,09
Частка ринку	0,10	3	0,03	4	0,04	3	0,03
Бонусні послуги	0,05	1	0,005	1	0,005	5	0,025
Відомість реклами	0,05	5	0,025	3	0,015	8	0,04
Надійність зворотного зв'язку	0,05	8	0,04	10	0,05	6	0,03
Імідж торгової марки	0,10	7	0,07	8	0,08	7	0,07
Конкурентна сила:			0,655		0,585		0,615

Джерело: розраховано автором

Другий слабкою стороною ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» є імідж бренду. Ситуація склалася таким чином, що Академія являється комерційним закладом освіти і багато вітчизняних роботодавців мають сумніви щодо прийняття випускників на роботу з дипломами комерційних навчальних закладів.

Ще одним недоліком ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» є широта асортименту спеціальностей. У декількох конкурентів номенклатура послуг перевищує номенклатуру Академії у декілька разів. Також, ряд спеціальностей у ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» передбачають навчання протягом трьох років, у той час коли конкуренти пропонують більш вузькопрофільні та коротші курси, або «інтенсиви». Це також частково впливає на показник прийнятності цін: підписання довгострокових

контрактів про надання послуг у ретроспективі є значно більш дорогим і менш ефективним для замовників.

Важливим етапом аналізу конкурентоспроможності Академії також є аналіз фінансово-економічного стану підприємства, що було здійснено за допомогою фінансової звітності компанії (Дод. Е). Основний дохід підприємство отримує від надання послуг, тож доречним буде проаналізувати динаміку доходів від їх реалізації за останні 4 роки. Отримані дані відображено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка чистого доходу від реалізації послуг ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» у 2017-2020 рр.

Показник	За 2017 р., тис. грн	За 2018 р., тис. грн	За 2019 р., тис. грн	За 2020 р., тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1101374	770384	1125717	966950
Приріст	—	-330990	355333	-158767
Приріст, %	—	-30,1	46,1	-14,1

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ»

Як бачимо, дохід від реалізації послуг на підприємстві є дуже динамічним показником. При цьому, станом на кінець 2017 р. дохід був вищим за дохід у 2020 році, що можна пояснити значними змінами у кон'юктурі ринку у зв'язку з пандемією. Дельта 2019 та 2020 років є досить відчутною, але можна сказати, що вжиті заходи з адаптації до умов карантину були достатньо успішними, щоб мінімізувати витрати.

Для більш детального аналізу проаналізуємо ряд показників фінансового стану підприємства для оцінки співвідношення власного капіталу до залученого. Розрахуємо наступні показники фінансової стійкості ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» (табл. 2.10.). Виходячи з даних, отриманих при розрахунках, можна помітити поступове зниження показника фінансової стійкості, що має від'ємну дельту у розмірі 0,19% протягом 2018-2019 рр. та дуже значну від'ємну дельту у розмірі 1% протягом 2019-2020

пр., що свідчить про збільшення рівня залежності Академії від кредиторів.

Таблиця 2.10

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» у 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	Темп приросту, %	
				2018/ 2019	2019/ 2020
Коефіцієнт автономії	0,9718	0,9700	0,9603	-0,19	-1,00
Коефіцієнт фінансової залежності	1,0292	1,0312	1,0415	0,19	1,00
Маневреність робочого капіталу	0,8131	0,7308	0,7118	-10,12	-2,60
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,8129	0,7308	0,7116	-10,10	-2,63
Коефіцієнт фінансової стійкості	34,46	33,07	32,54	-4,03	-1,60
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування)	0,0290	0,0302	0,0307	4,14	1,66
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,0282	0,0293	0,0298	3,90	1,71
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,9655	0,9603	0,9586	-0,54	-0,18
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,0282	0,0293	0,0298	3,90	1,71
Коефіцієнт страхування бізнесу	0,0182	0,0153	0,0125	-15,93	-18,30
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	2,7987	2,8554	3,1970	2,03	11,96

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ»

Також, зниження платоспроможності ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» можна прослідкувати за збільшенням показників концентрації залученого капіталу, зниженням коефіцієнту забезпечення власними оборотними активами та збільшенням коефіцієнту поточних зобов'язань, що є типовим для підприємства у фазі спаду чи кризи.

Для більшого розуміння платоспроможності та окупності Академії проаналізуємо показники ліквідності підприємства (табл. 2.11). Бачимо, що показники ліквідності підприємства перевищують норму. Виходячи з розрахунків, Академія може погасити поточні зобов'язання на 1676% за рахунок очікуваних надходжень (коефіцієнт швидкої ліквідності) та 599% за

рахунок наявних засобів (коефіцієнт абсолютної ліквідності). Динаміка вищеперерахованих показників є позитивною та прийнятною станом на 2020 р.

Таблиця 2.11

**Аналіз показників ліквідності
ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» у 2018-2020 рр.**

Показник	2018	2019	2020	Темп приросту, %	
				2018/ 2019	2019/ 2020
Коефіцієнт покриття	29,01	25,17	24,16	-13,24	-4,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	19	16,61	16,76	-12,58	0,90
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	5,94	5,5	5,99	-7,41	8,91

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Задля підкріплення оцінки показників ліквідності, останнім етапом аналізу фінансового стану ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» розрахуємо запропоновані показники рентабельності (табл. 2.12):

Таблиця 2.12

**Аналіз показників рентабельності
ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» у 2018-2020 рр.**

Показник	2018	2019	2020	Темп приросту, %	
				2018/ 2019	2019/ 2020
Рентабельність продукції	41,57	44,32	54,81	6,62	23,67
Рентабельність продаж	21,02	22,43	25,82	6,71	15,11
Рентабельність власного капіталу	27,51	28,22	32,03	2,58	13,50
Загальна рентабельність активів	24,54	24,41	24,77	-0,53	1,47

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ»

Збільшення грошових надходжень на підприємстві наочно демонструє показник рентабельності продукції (послуг), що протягом 2018-2020 рр. збільшується на 6,62% та на 23,67%, що є задовільним результатом у стані кризи, зумовленої пандемією та жорсткими карантинними обмеженнями.

Тож, можна зробити висновок, що фінансова діяльність Академії є дуже стабільною. Підприємство вчасно та вдало відреагувало на кон'юнктурні зміни 2019-2020 рр., що свідчить про наявність стійкої фінансової бази, високий рівень організації та грамотне використання ресурсів, а також ефективну антикризову політику. Завершуючи діагностику та оцінку управління конкурентоспроможністю Академії, перейдемо до підведення підсумків розділу.

ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» має досить високий рівень конкурентоспроможності, зумовлений стійкими зовнішніми перевагами за такими критеріями, як асортимент спеціалізацій, зручне місце розташування, якість освітніх послуг, контроль якості освітніх послуг, інвестиційна привабливість і незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Однак сильної шкоди конкурентній позиції Академії, а отже, її конкурентоспроможності, наносять високі ціни на освітні послуги, недостатній рівень визнання дипломів роботодавцями, а також відсутність держзамовлень на випускників закладу.

Усунення зазначених слабких сторін Академії передбачає розробку конкурентної стратегії, яка гарантує зростання конкурентоспроможності та забезпечить їй переміщення з нинішньої конкурентної позиції в більш сильну.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «КОМП'ЮТЕРНА АКАДЕМІЯ ШАГ КИЇВ»

3.1. Розробка плану заходів удосконалення управління конкурентоспроможністю закладу освіти

Активізація економічних процесів в Україні призвела до загострення конкуренції, що змушує учасників ринку шукати більш ефективні шляхи економічного зростання. У сучасних умовах господарювання ефективне управління є одним із найважливіших напрямів підвищення конкурентоздатності підприємств, що займаються реалізацією товарів.

Світовою наукою і практикою накопичено значний досвід у галузі створення механізмів ефективного менеджменту та їх впровадження. Проте низький рівень конкурентоздатності підприємств торгівлі багато в чому обумовлений нерозвиненістю концептуальних основ ефективного українського менеджменту.

Розвиток ринкових відносин у сфері вищої професійної освіти спонукає заклади вищої освіти до рішення проблеми власного розвитку на основі підвищення якості освітніх послуг. У цьому процесі вони шукають все більш нові, не реалізовані раніше, резерви, потенціали.

Як ми вже зазначали, у структурі потенціалів закладу вищої освіти ключове місце займає науковий, інтелектуальний потенціали, які виступають як нематеріальний актив.

Тож, спираючись на фундаментальні принципи конкурентоспроможності, нами було розроблено план заходів, націлених на підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

**План заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності
ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» на 2022 р.**

№	Зміст заходу	Термін виконання	Виконавець	Бюджет, грн.
1	Проведення навчання працівників відділу маркетингу у форматі тренінгів на тему сучасних засобів просування в мережі Інтернет, проведення рекламної кампанії в Instfgram	01.02.2022	Відділ кадрів	19995
2	Проведення щоденних зустрічей викладацького складу задля обговорення нагальних питань стосовно навчального процесу та його оптимізації	01.02.2022	Відділ кадрів	30000
3	Ребрендинг та усунення наявних проблем у роботі CRM-системи для викладачів та учбової частини	31.02.2022	ІТ-відділ	10000
4	Ребрендинг та покращення функціоналу та безперебійності в роботі CRM-системи для студентів	31.02.2022	ІТ-відділ	10000
5	Розробка та впровадження 5 нових напрямків навчання у форматі експрес-курсів тривалістю від 1 до 4 місяців	01.06.2022	Навчальна частина, відділ маркетингу	64735
6	Впровадження більш жорсткої системи контролю слідування викладачами навчальним планам, а також щомісячних зустрічей задля їх оптимізації	01.02.2022	Відділ кадрів	6500
7	Придбання сучасного обладнання та відведення окремого приміщення для студентів, що потребують оперативного виконання завдань та проєктів в межах Академії	01.09.2022	Відділ закупівель, ІТ-відділ	221992
Всього:				363222

Джерело: розроблено автором

Що стосується заходів «Проведення щоденних зустрічей викладацького складу задля обговорення нагальних питань стосовно навчального процесу та його оптимізації» та «Впровадження більш жорсткої системи контролю слідування викладачами навчальним планам, а також щомісячних зустрічей задля їх оптимізації» Плану, вони націлені на вирішення проблеми існуючої репутації закладу освіти, на якому відсутня організація роботи викладацького складу. Відділ кадрів, за умови обрання правильної та ефективної стратегії,

може за мінімальних альтернативних затрат робочого часу персоналу підвищити рівень мотивації та організованість його роботи.

Заходи «Ребрендинг та усунення наявних проблем у роботі CRM-системи для викладачів та учбової частини» і «Ребрендинг та покращення функціоналу та безперебійності в роботі CRM-системи для студентів» націлені на усунення перебоїв у роботі як закритої CRM персоналу, так і покращення взаємозв'язку між організацією та замовниками послуг через удосконалення CRM-системи «викладач-студент», що станом на 2021 р. є об'єктом багатьох скарг. Бажано додати та розвинути віджет, за допомогою якого буде можливим отримувати та сортувати скарги та побажання студентів.

Стосовно заходу «Розробка та впровадження 5 нових напрямків навчання у форматі експрес-курсів тривалістю від 1 до 4 місяців», виявлений у розділі 2 низький рівень диверсифікації номенклатури послуг потребує покращення у короткі строки. Тенденція населення України замовляти освітні послуги у форматі он-лайн може бути використана задля надання конкурентної переваги Академії. Короткі курси та програми сертифікатів вже користуються популярністю у конкурентів, тож варто звернути особливу увагу та надати найбільш популярні з них у 2022 р.

Захід «Придбання сучасного обладнання та відведення окремого приміщення для студентів, що потребують оперативного виконання завдань та проєктів в межах Академії» націлений на закріплення однієї з існуючих конкурентних переваг ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ»: сучасна та широка технічна база. Виходячи зі слів IT-відділу, останнє оновлення обладнання відбулося у 2017 р., тож, за умови не приділення уваги цьому питанню, підприємство ризикує втратити один зі своїх ключових факторів успіху.

Метою впровадження концепції просування в Instagram для Академії є збільшення продажу освітніх послуг та забезпечення їх просування і отримання стабільного прибутку. Реалізація проєкту передбачає

розробку контент-плану для акаунта ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» в Instagram для формування і підтримки сприятливого іміджу навчального закладу; підсилення напрямку «Персональний продаж» через поштове розсилання; створення нової мережі у задіяних сегментах ринку; презентацію освітніх послуг академії в нових сегментах.

Основні цілі комунікаційних заходів ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» в Instagram:

- формування іміджу Академії;
- підтримувати рівень відомості навчального закладу;
- збільшити кількість студентів;
- підвищення рівня продажів і збільшення прибутку;
- закріплення ЗВО на ринковому сегменті.

Таким чином, для інформування цільової аудиторії в Instagram необхідно виділити такі завдання та види комунікацій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні завдання та види комунікацій для інформування цільової аудиторії ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» в Instagram

Завдання	Види комунікацій в акаунті Instagram
Інформування про послугу «Персональний продаж» через поштове розсилання	Актуальне
Презентація освітніх послуг	Публікація
Формування позитивного іміджу	Сторіс, публікація
Пошук партнерів	Сторіс, публікація

Джерело: сформовано автором

Важлива задача стратегічного планування в умовах ринку – забезпечити підприємству можливості досягнення необхідної переваги перед іншими конкурентами шляхом використання самих ефективних засобів. Ті підприємства і компанії, які планують і підтримують високий потенціал свого розвитку стійко okazують сильними, прибутковими і поважаними у світовому діловому суспільстві. Щоб підприємство мало змогу встановити

власний довгостроковий цикл розвитку, вона повинна зростати скоріше, ніж підвищується потенціал її основних конкурентів.

Опис кінцевого споживача запропонованої комунікаційної кампанії ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» відобразимо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Цільова аудиторія для
ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» в Instagram**

Соціально-демографічні показники	
Вік	Від 15 до 30 років
Стать	Чоловіки 60%; Жінки 40%
Рівень доходу	Середній, вище середнього, високий
Національність	Українці
Професія	Молодь, студенти
Психографічні показники	
Соціальна верства	Середнього та високого достатку
Стиль життя	Міський, сімейний, молодіжний
Особисті якості	Зацікавленість, люб'язність, активні, відповідальні, переважно новатори або схильні до новаторства
Географічні показники	
Країна	Україна
Регіон для України	Північний, південний, західний, центральний
Чисельність населення (для міст)	До 1 млн. осіб, 1-4 млн. осіб, понад 4 млн. осіб
Щільність населення	Місто, передмістя
Поведінкові показники	
Ступінь вибору навчального закладу	Навмисний вибір – 95%; випадковий характер вибору – 5%
Ступінь необхідності послуг	Часто потрібні
Привід для здійснення покупки	Послуги попереднього вибору

Джерело: сформовано автором

Для чіткого виокремлення впливу маркетингових чинників на конкурентоспроможність підприємства варто побудувати ієрархічну модель конкурентоспроможності. Таким чином, базис конкурентоспроможності організації у ринковому середовищі формує конкурентоспроможність його продукції, що характеризує її здатність задовольняти краще, ніж конкуренти, потреби споживачів, пропонуючи їм унікальні властивості продукції та оптимальне співвідношення «ціна-якість».

У табл. 3.4 наведемо календарний план проєкту удосконалення комунікаційного процесу для ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» в Instagram на 2022 рік.

Таблиця 3.4

Календарний план проєкту

№	Найменувань робіт	Виконавець	Тривалість	Дата початку	Дата закінчення	Витрати, тис. грн.
1	Проведення маркетингових досліджень	Директор	4	30.01	01.02	х
2	Прийняття остаточного рішення щодо доцільності удосконалення аккаунту в Instagram	Менеджер	2	15.02	19.03	х
3	Розробка контент-плану	Директор	2	15.02	19.03	х
4	Розробка заходів з формування і підтримки сприятливого іміджу через Instagram	Менеджер	2	15.02	19.03	123,6
5	Пошук блогерів для реклами аккаунта	Менеджер	2	15.02	29.03	61,1
6	Реалізація проєкту	Менеджер	2	19.04	07.06	40,6
7	Визначення ефективності від реалізації проєкту	Економіст	9	08.06	15.07	В межах з/п

Джерело: розраховано автором

На основі визначеної мети та завдань проєкту складемо контент-план для аккаунта ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» в Instagram на місяць (табл. 3.5).

Підводячи підсумок, можна сказати, що рекламна кампанія в Instagram буде діяти впродовж всього місяця відповідно до розробленого контент-плану.

Попередні заходи було розроблено, виходячи із запропонованої моделі ціннісної пропозиції (Додаток Ж), на якій було відображено основні проблеми та болі споживача, вирішення яких має бути основою діяльності Академії. На цій моделі можна прослідкувати, які фактори вигоди є найбільш важливими для споживача.

Такі фактори пропонуємо позиціонувати як основні конкурентні переваги замість наведених у розділі 2 (рис. 2.1).

Фактори допомоги, наведені у дод. Ж, пропонуємо позиціонувати як переваги для клієнтів, що вже перебувають на навчанні, задля зменшення їх відтоку впродовж довгих курсів та підвищення вірогідності продовження контрактів.

Таблиця 3.5

Контент-план для аккаунта ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» в Instagram на місяць

Критерій/ дата	Понеділок	Вівторок	Середа	Четвер	П'ятниця	Субота	Неділя
1-7 число місяця	Пост- знайомство з Академією		Знайомство з науково- технічною базою Академії		Опис освітніх послуг+ ціна + умови навчання		
8-14 число місяця	Опитування: Яку професію бажаєш отримати?		Знайомство з викладача-ми			Пост- відгуки	
15-21 число місяця	Опис освітніх послуг+ ціна + умови навчання		Опис асортименту спеціальност ей та їх переваги		Відповіді на питання		
22-28 число місяця	Знайомство з спеціальностям и		Опис асортименту спеціальнос- тей та їх переваги			Пост- відгуки	
29-31 число місяця	Висвітлення переваг Академії		Опис освітніх послуг+ ціна		Відповіді на питання	Пост- відгуки	Опис освітніх послуг+ ціна + умови навчан- ня

Джерело: сформовано автором

Таким чином, розробивши план заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ», перейдемо до розрахунків та визначення ефективності такого плану. Специфіка сучасного розвитку вітчизняної економіки, значний динамізм і невизначеність ринкового середовища на фоні посилення глобалізаційних та інтеграційних процесів сприяли трансформації конкуренції в усіх сферах економіки.

3.2. Обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю закладу освіти

Підрахунок витрат на реалізацію проєкту удосконалення управління конкурентоспроможністю за допомогою просування аккаунта ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» в Instagram зображений у табл. 3.6.

В результаті підрахування витрат на реалізацію проєкту просування аккаунта ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» в Instagram, виходить, що сума на всі витрати становить 27 600 грн. Сума досить невелика в порівнянні з бюджетами рекламних кампаній світових брендів, але з точки зору невеликого підприємства, цього достатньо.

Таблиця 3.6

Загальний кошторис витрат на реалізацію проєкту просування аккаунта ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» в Instagram

Напрямок витрат	Ціна реалізації (грн)
Створення відеороликів для Instagram	5 000
Створення фотоколажів	1 600
Організація акцій та розпродажів	8 000
Угоди з блогерами для реклами товарів	13 000
Всього	27600

Джерело: розраховано автором

Задля прогнозування було опитано 7 експертів (менеджерів по реалізації), які визначили чи зросте дохід підприємства після реалізації розробленої кампанії проєкту просування аккаунта ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» в Instagram.

Результати прогнозувань експертів наведені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст доходу (тис. грн)	55	54	53	52	50	52	53

Джерело: розраховано автором

Для того, щоб використати дані значення експертів для прогнозу приросту доходу, потрібно розрахувати коефіцієнт варіації (формула 3.1), значення якого має становити не менше 33%.

$$\gamma = \frac{\delta}{Q_{\text{сер}}} \cdot 100\%, \text{ де} \quad (3.1)$$

γ – коефіцієнт варіації,

δ – середньоквадратичне відхилення,

$Q_{\text{сер}}$ – середнє значення доданого доходу.

Наступним кроком є розрахунок середньоквадратичного відхилення за формулою (3.2):

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (Q_{it} - Q_{\text{сер}})^2}{n}}, \text{ де} \quad (3.2)$$

n – кількість експертів.

Середнє значення доданого доходу розраховується за формулою (3.3):

$$Q_{\text{сер}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q}{n} \quad (3.3)$$

Але для того, щоб визначити значення середньоквадратичного відхилення потрібно провести проміжні розрахунки, які наведені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Показники	Експерти							Сума
	1	2	3	4	5	6	7	
Q_i	55	54	53	52	50	52	53	369
$Q_{\text{сер}}$	52,7							
$Q_i - Q_{\text{сер}}$	2,3	1,3	0,3	-0,7	-2,7	-0,7	-0,3	–
$(Q_i - Q_{\text{сер}})^2$	5,29	1,69	0,09	0,49	7,29	0,49	0,09	15,43

Джерело: розраховано автором

Отже, розраховуємо середньоквадратичне відхилення:

$$\delta = \sqrt{\frac{15,43}{7}} = \sqrt{2,2} = 1,5$$

Тепер розрахуємо коефіцієнт варіації:

$$\gamma = \frac{1,5}{52,7} = 0,14 \times 100\% = 14\%$$

Отже, коефіцієнт дорівнює 14%, що менше 33%, тому значення експертів можуть бути використані.

Для розрахунку прогнозних значень приросту доходу скористаємось методом стандартного розподілу ймовірностей (формула 3.4).

$$Q_{\text{пр}} = \frac{0 + 4 \cdot B + П}{6}, \text{ де} \quad (3.4)$$

$Q_{\text{пр}}$ – прогнозне значення приросту доходу,

О – найбільш оптимістичне значення приросту доходу,

П – найбільш песимістичне значення приросту доходу,

В – найбільш вірогідне значення приросту доходу.

Розрахунок:

$$Q_{\text{пр}} = \frac{55 + 4 \cdot 53 + 50}{6} = \frac{317}{6} = 52,8$$

Отже, після розрахунку прогнозного значення приросту доходу, можна зробити висновок, що він покриває витрачений бюджет на просування аккаунта в Instagram. Результати проведення просування аккаунта в Instagram представлені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Результати просування аккаунта ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» в Instagram

Показник	Значення, грн
Бюджет рекламної кампанії	27 600
Доданий дохід	52 800

Джерело: розраховано автором

За результатами оцінки експертів просування аккаунта ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» в Instagram, можна підвести підсумок, що доданий дохід перевищує бюджет, що вже є позитивним

знаком. Тому спланований проєкт має право на реалізацію та відповідно підвищить конкурентоспроможність компанії.

Було також розраховано показники маркетингової привабливості реалізації заходів, викладених у табл. 3.1. Результати розрахунків наведено у табл. 3.10:

Таблиця 3.10

**Розрахунок маркетингової привабливості запропонованих заходів для
ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ»**

Захід	Прогнозований прибуток (із розрахунку на 4 роки), тис. грн	Імовірність ризиків, %	Прибуток з урахуванням ризиків, тис. грн	Витрати на реалізацію, тис. грн	Загальна привабливість, тис. грн
Проведення навчання працівників відділу маркетингу у форматі тренінгів на тему сучасних засобів просування в мережі Інтернет, проведення рекламної кампанії в Instfgram	211,2	1	209	106,4	102,6
Проведення щоденних зустріч викладацького складу задля обговорення нагальних питань стосовно навчального процесу та його оптимізації	1880	40	1128	120	1008
Ребрендинг та усунення наявних проблем у роботі CRM-системи для викладачів та учбової частини	1504	20	1203,2	40	1163,2
Ребрендинг та покращення функціоналу та безперебійності в роботі CRM-системи для студентів	2632	20	2105,6	40	2065,5
Розробка та впровадження 5 нових напрямків навчання у форматі експрес-курсів тривалістю від 1 до 4 місяців	4060,8	35	1421,3	64,7	2574,8
Впровадження більш жорсткої системи контролю слідування викладачами навчальним планам	1880	40	1128	26	1088
Придбання сучасного обладнання та відведення окремого приміщення для студентів	3640,7	15	3094,6	222	2872,6
Середня привабливість запропонованих заходів					10874,7

Джерело: розраховано автором

Отже, за результатами підрахунків бачимо, що запропоновані заходи мають принести приблизно 2718,67 тис. грн прибутку ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» на рік, що є задовільним показником, спираючись на аналіз рентабельності підприємства, проведений раніше. Перейдемо до розгляду прогнозованої зміни конкурентоспроможності Академії по факторах, визначених раніше як слабкі. Прогнозовані показники відображено на рис. 3.1.

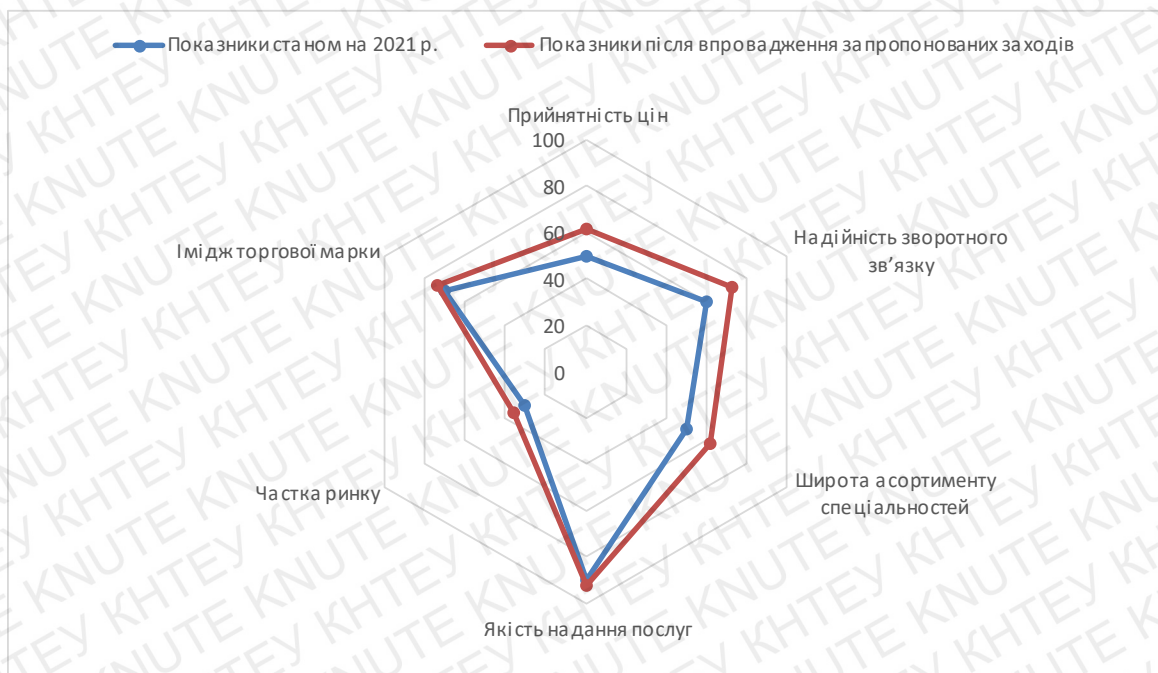


Рис. 3.1. Прогнозовані показники конкурентоспроможності ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ»

Джерело: розраховано автором

Як видно на рис. 3.1, більшість показників суттєво покращяться після запровадження запропонованих вище заходів. Особливу увагу слід звернути на прийнятність цін, який змінився більше, ніж на 10 відсотків, спираючись на середній ціні на послугу до та після розширення номенклатури. Те ж саме стосується показника «широта асортименту спеціальностей»: він змінився на 12,3 відсотки у позитивному напрямку.

Також, показник «надійність зворотного зв'язку», що потребував нагального покращення, має перевищити показники конкурентів, підійнявшись на 13%. Досягнення такого ефекту та незначне (2%) покращення показнику «якість надання послуг» прогнозується завдяки реалізації заходів, націлених на підняття рівня ефективності працівників ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ».

Загалом можна зробити висновок, що запропоновані заходи є ефективними та рівень управління конкурентоспроможністю закладу освіти має значно покращитись, а отже завдання, поставлені у роботі, можна вважати виконаними.

Проаналізувавши та підтвердивши ефективність впровадження запропонованих змін в управлінні конкурентоспроможністю ТОВ «Комп'ютерна академія шаг Київ», перейдемо до підведення висновків роботи.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю закладу освіти. Відповідно до поставлених у вступі завдань було досліджено, розкрито та обґрунтовано наступне:

1. Висвітлено сутність та особливості управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом опрацювання літературних джерел. Встановлено, підвищення конкурентоспроможності підприємства – це безперервна поточна діяльність суб'єкта господарювання зі зважування, аналізу та прийняття управлінських рішень, виходячи з наявної кон'юнктури ринку та положення стосовно конкурентів.

2. Ознайомлено із методичними підходами до ідентифікації та діагностики конкурентоспроможності закладу освіти в сучасній парадигмі управління. Наведено декілька моделей та методів як зображення, так і аналізу стану закладу освіти.

3. Діагностовано управління конкурентоспроможністю закладу освіти через аналіз та опрацювання фінансової документації ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ». Стан підприємства визначено як задовільний, але виявлено ряд показників, що потребують звернення особливої уваги: положення відносно найближчих конкурентів, рівень диверсифікованості послуг та рівень цін у поєднанні з купівельною спроможністю населення України та тенденцій зміни її рівня.

4. Оцінено ефективність управління конкурентоспроможністю закладу освіти. Виходячи з проаналізованих показників, можна стверджувати, що протягом 2018-2020 рр. основні показники фінансової стійкості Академії погіршилися, рівень залежності підприємства від кредиторів збільшився, але показники ліквідності перевищують норму, показник рентабельності послуг, збільшився на 6,62% та на 23,67% протягом 2018-2019 та 2019-2020 рр.

відповідно, що свідчить про вдало обрану маркетингову політику та вихід з кризової ситуації, спричиненою поширенням COVID-19.

5. Розроблено план заходів удосконалення управління конкурентоспроможністю закладу освіти. Запропонована програма має високі шанси на ефективну реалізацію, але варто звертати увагу на такі чинники як наявність ресурсів, зміни у ринковій кон'юнктурі, розробка та випуск нових технологій програмного та апаратного забезпечення, кадровий потенціал та інноваційні рішення конкурентів.

6. Обґрунтовано ефективність впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю закладу освіти. Виходячи із розрахунків, можна стверджувати, що проект має підвищити рівень конкурентоспроможності ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ» та підвищити рівень рентабельності організації в цілому. Запропоновані заходи також націлені на диверсифікацію послуг та покращення вже наявних пропозицій, що у перспективі має принести дохід, що перевищує очікуваний, а також покращити положення підприємства серед аналогічних закладів освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Л.Л., Сацик В.І. Концепції міжнародної конкурентоспроможності університетів. Режим доступу : http://meim.kneu.edu.ua/get_file.Php
2. Бабайлов В. К. Менеджмент: наука и практика. Харьков : ХНАДУ, 2015. 275 с.
3. Бочковський А. П. Менеджмент, маркетинг і логістика. Одеса : Юридична література, 2016. 225 с.
4. Брітченко І.Г. Маркетинг як чинник підвищення ефективності функціонування вищого навчального закладу. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2011. Вип. 33. С. 299–302.
5. Буняк Н.М. Роль трансферу технологій у розвитку національної інноваційної системи. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2014. Випуск №10(2). С. 55-62.
6. Васільєв А. І. Качество образования и конкурентоспособность вуза: аспекты взаимосвязи. 2019. С. 40-41.
7. Воробйова К. О. Визначення ефективних методів підвищення конкурентоспроможності вищого навчального закладу / К. О. Воробйова // Академічний огляд. 2016. № 1. С. 95–100.
8. Гельвановский М. Конкурентоспособность на микро-, мезо-, макроуровневом измерении. РЭЖ. 2005. № 3. С. 67-70.
9. Глущенко Л. Д. Практикум з дисципліни «Економіка і фінанси підприємства» для студентів спеціальності 7.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування». Ч. 2 [Текст]. Вінниця : ВНТУ, 2016. 58 с.
10. Гресків О. Б. Теоретико-методологічні засади організаційним розвитком підприємств. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва, 2017, №2. С. 61-67.
11. Григор'єва М. С. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Режим доступу: <http://www.ibl.ru/konf/120412/metody-ocenki->

konkurentosposobnosti-predprijatija.html

12. Зоріна О.І., Сиволовська О.В. Маркетингова товарна політика: Навч. посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2015. 190 с.

13. Канаев Д. А. Практика медиапланирования [Електроний ресурс] / Д. А. Канаев. Режим доступу: http://www.mediaplanirovanie.ru/ru/mediaplanning/theory_and_practice/articles/practice.htm

14. Кветний Р. Н. Механізми підвищення конкурентоспроможності університетів у галузі іт-освіти. Вісник НАПН України. 2020. №2. С. 1–5.

15. Кожушко Л. Ф. Основи менеджменту і маркетингу : навч. посіб. для студентів ВНЗ, які навчаються за напрямом підгот. «Будівництво». Рівне : НУВГП, 2016. 291 с.

16. Константинов С. Медиапланирование: термины первой необходимости. Режим доступу: http://www.mediaplanirovanie.ru/ru/mediaplanning/theory_and_practice/index.htm

17. Кравченко К. В. Управління конкурентоспроможністю вищого навчального закладу. Науковий вісник Донбасу. 2011.

18. Кужилева О. В. Использование инструментов маркетинга на предприятии. Режим доступу. : <http://www.grtc.com.ua/stati/62-ispolzovanie-instrumentov-marketinga-na.html>.

19. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства : планування та діагностика : монографія. Івано-Франківськ, 2011. 197 с.

20. Літкевич А. М. Конкурентоспроможність закладу загальної середньої освіти: управлінський аспект. «Серія «Педагогічні науки». 2019. №9. С. 63–77.

21. Мостова А. Д. Оцінка конкурентоспроможності навчальних закладів на ринку ІТ-освіти. Європейський вектор економічного розвитку. 2019. С. 126–137.

22. Офіційний сайт ТОВ «Комп'ютерна академія ШАГ Київ». Режим

доступу: <https://kiev.itstep.org>.

23. Офіційний сайт ТОВ «ПРОДЖЕКТОР». Режим доступу: <https://prjctr.com>.

24. Офіційний сайт НТУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Режим доступу: <https://kpi.ua>.

25. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. Дніпропетровськ, 2011. 350 с.

26. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата обеспечить его устойчивость. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.

27. Портер М. Конкуренция. Москва : Вильямс, 2010. С. 790.

28. Про вищу освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Голос України*. 2017. 27 верес. (№ 178-179). С. 10–22.

29. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. Ч. 2. Київ : КНЕУ, 2016. 275 с.

30. Сысоева Е. А. Конкурентные преимущества предприятия: эволюция и источники формирования. Вопросы экономики и права. 2011. № 5. С. 47-51.

31. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

32. Тимошенко О. В. Підвищення конкурентоспроможності вищих навчальних закладів культури і мистецтв України. *Економіка і менеджмент культури*. 2014. № 1. С. 27-31.

33. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Підручник / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.

34. Четиркіна Н. Ю. Система управління конкурентоспроможністю: рівні, параметри і конкурентні переваги. *Креативна економіка*. 2012. № 3 (63). С. 15-20.

35. Чиркова А. Н. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Молодий вчений*. 2013. №7. С. 260-263.

36. Chaffey D. 10 Marketing Trends to act on in 2018. Available at: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/10-marketing-trends/>.

37. Kanakaraju D. Content Marketing 2.0 – How to Plan and Execute an Integrated Digital Marketing Campaign. Available at: <http://digitaldeepak.com/integrated-digital-marketing/>.

38. Wright M. Top Digital Marketing Trends to Watch Out for in 2018. Available at: <http://digitalmarketingmagazine.co.uk/digital-marketing-features/top-digital-marketing-trends-towatch-out-for-in-2018/4665/>.

ДОДАТКИ

Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет економіки, менеджменту і психології
Кафедра менеджменту

МЕНЕДЖМЕНТ: ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКЛИКИ

**Збірник наукових статей студентів денної форми
навчання, які здобувають освітній ступінь «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент» спеціалізацій:
«Управління бізнесом», «Менеджмент персоналу»
і «Торговельний менеджмент»**

Частина 2

Київ 2021

8. П'ятницька Г., Найдюк В. (2018). Мультинаціональні корпорації: розвиток, зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. М.: Київ, 2018.
9. П'ятницька Г.Т. (2006). Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія. К.: «Логос», 568 с.
10. Саух І. (2016). Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики. *Соціально-економічні проблеми і держава*. Вип. 1(14). С. 145–151.
11. Фролова Т.О. (2012). Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу. *Ефективна економіка*. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130>.
12. Шастун С.В. (2017). Сутність та особливості стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 24. Ч. 1. С. 161–165.
13. Шлапак А. В. (2018). Корпоративні стратегії інноваційного розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. Вип. 30(1). С. 35–38.
14. KPMG (2020). Нова нормальність. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/KPMG-Review-Magazine-8-ukr.pdf>.
15. UPS (2021). About UPS. URL: <https://www.ups.com/ua/en/Home.page?>
16. Zakupki.Education (2020). Яку стратегію обрати бізнесу під час кризи. URL: <https://education.zakupki.prom.ua/ru/yaku-strategiyu-obrati-biznesu-pid-chas-krizi/>.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
П'ЯТНИЦЬКОЇ Г.Т.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

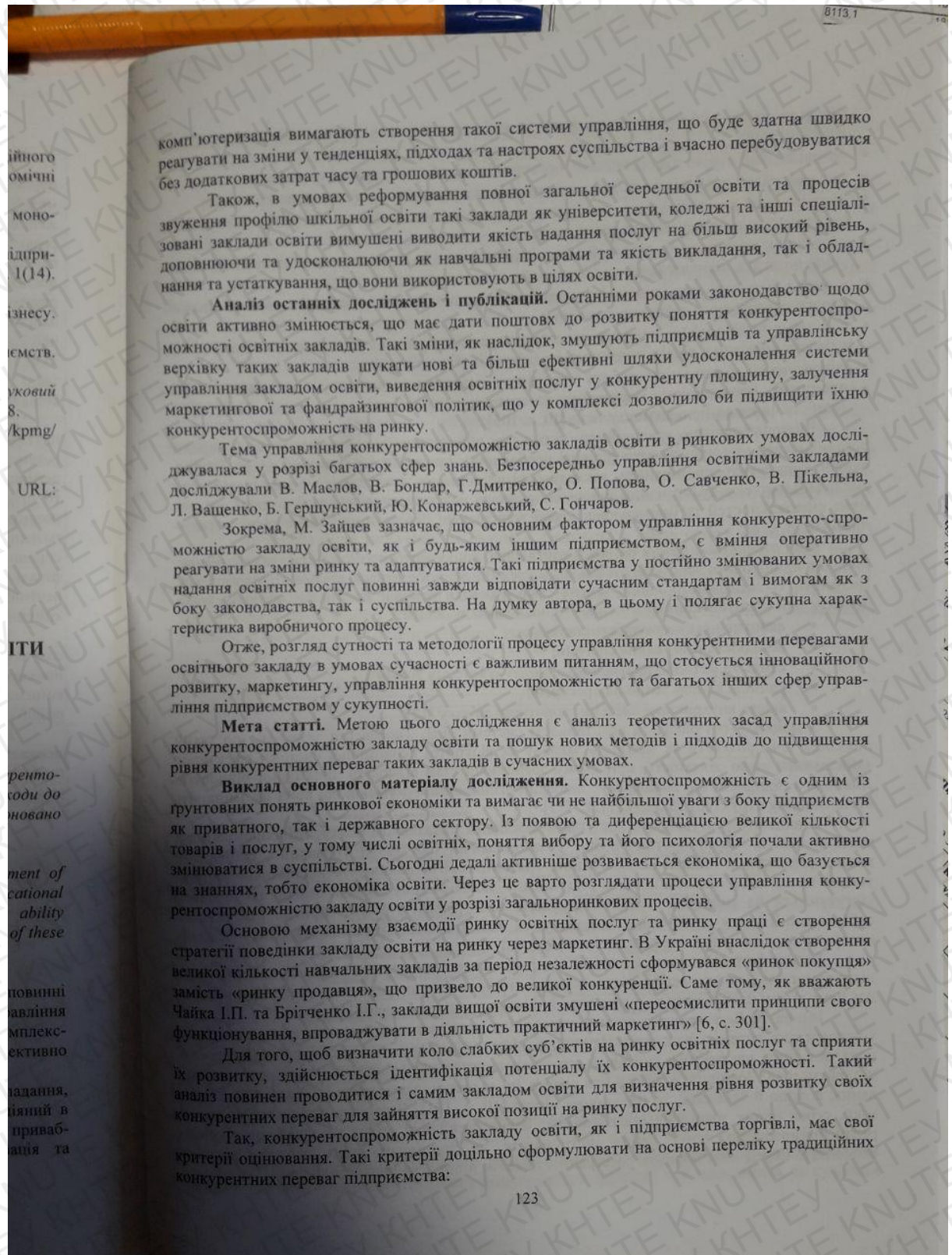
ПОПАДІН В., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Управління бізнесом»

У статті висвітлені теоретичні та методичні засади управління конкурентоспроможністю закладу освіти. Досліджено найбільш вагомні аспекти та сучасні підходи до організації та оцінки управління конкурентоспроможністю закладу освіти. Запропоновано напрями підвищення конкурентоспроможності таких закладів.

The article covers the theoretical and methodological aspects of the management of competitive ability at the educational institution. The most important aspects and educational subcases for the organization and evaluation of educational institution competitive ability management are examined. There are offered directions of increase of competitive ability of these institutions.

Актуальність теми. В умовах сьогодення заклади освіти мають свій бренд та повинні розвивати його з метою підвищення рівня конкурентоспроможності. Процес управління ними підходів, а також спеціально підготовлених робітників, що були би здатними ефективно застосовувати ці методики на практиці.

Сьогодні суспільство очікує від закладів освіти інноваційних підходів до викладання, а також якісного рівня знань, що надаються. Тому завданням персоналу, що задіяний в ланці не просто нових клієнтів, а клієнтів нового покоління. Діджиталізація та



- *ресурсні*: якість вибору постачальників та логістика поставок, ефективність використання ресурсів тощо;
- *організаційні*: структура організації, організація виробничого процесу тощо;
- *ринкові*: якість зворотного зв'язку, організація системи збуту, якість наданих послуг;
- *техніко-технологічні*: якість використовуваного обладнання, якість використовуваного програмного забезпечення та технологій;
- *екологічні*: наявність та відсоток маловідходних та/або безвідходних технологій, екологічна політика, менеджмент навколишнього середовища тощо;
- *науково-технічні*: стан і рівень інноваційної діяльності на підприємстві, наявність ліцензованого програмного забезпечення тощо;
- *соціально-психологічні*: політика стосовно персоналу, умови праці, розмір оплати праці, клімат у колективі, рівень лояльності працівників тощо;
- *управлінські*: ефективність роботи з персоналом, рівень менеджменту якості послуг та/або продукції, ефективність маркетингу та менеджменту зв'язків з громадськістю, ефективність системи менеджменту та ін [10, с. 105].

Використовуючи традиційний підхід до оцінювання рівня конкурентних переваг підприємства, слід враховувати ринкові особливості, притаманні конкретній сфері. Розглядаючи конкурентоспроможність закладу освіти, доцільно аналізувати рівень кваліфікації викладацького складу, визнання дипломів, зручність розташування, престиж закладу, асортимент спеціальностей та інші спеціалізовані конкурентні переваги на одному рівні з традиційними [8, с. 6].

Що стосується безпосередньо управління конкурентоспроможністю, такий процес повинен охоплювати всі сфери діяльності закладу та всі його аспекти діяльності у комплексі. Виходячи із зазначеного вище, можна сформулювати основні показники управлінського аспекту забезпечення конкурентоспроможності закладу освіти:

- адаптивність та гнучкість системи;
- швидкість реагування системи;
- стиль та методи управління;
- раціональність розподілу ресурсів;
- якість внутрішньої системи зворотного зв'язку [12].

З приводу гнучкості та адаптивності системи Н.П. Тарнавська зазначає, що такий показник слід розуміти як здатність закладу як відкритої економічної системи ефективно здійснювати свою діяльність, при цьому зберігаючи стан відносної динамічної рівноваги. Для цього підприємство впроваджує інновації різних типів за умови, що вони не змінюють організаційну структуру закладу [11, с. 175].

Швидкість реагування є наступним важливим показником конкурентоспроможності закладу освіти. Через постійні зміни у законодавчій базі щодо управління суб'єктами господарювання, а також реформування системи освіти, виникають нестабільні ринкові відгукуються на зміни, не можуть ефективно конкурувати з більш сприятливо реагуючими суб'єктами. Ті ж, у свою чергу, забезпечують собі тимчасові переваги на ринку освітніх послуг саме через таку модель поведінки [1, с. 96].

Більше того, швидкість адаптації підприємства до нових умов ринку та використання дає йому змогу продовжити та покращити інші конкурентні переваги [10, с. 101].

Іванов Ю.Б. з приводу впливу управління конкурентоспроможністю на показники конкурентних переваг зазначив: «Найпоширеніша точка зору щодо конкурентних переваг підприємства». Зовнішні ж показники майже не залежать від самого суб'єкта господарювання, а якщо й залежать, то невеликою мірою [10, с. 101]. Державне регулювання економіки, серед інших зовнішніх показників, здійснює важливий вплив на управління конкурентоспроможністю. Існує безліч інструментів, за допомогою яких держава регулює економіку. Серед них: порядок реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності, антимоно-

польне законодавство, зміни в оподаткуванні, які опосередковано впливають на діяльність закладів освіти та їх розстановку на ринку освітніх послуг, матеріально-технічне забезпечення та ресурсний потенціал.

Внутрішні та зовнішні показники ринку освітніх послуг впливають на те, як заклади освіти повинні діяти та які кроки здійснювати. Якщо ситуація на ринку нестабільна та несприятлива для сталого та ефективного розвитку, мова йде про вплив внутрішніх та зовнішніх ризиків, перелік яких наведений на Рис.1. Управління конкурентоспроможністю закладу повинно виходити з усвідомлення та розуміння цих ризиків та продумування шляхів їх подолання, а в кращому випадку – уникнення. Звісно ж, повним чином передбачити зміни умов середовища ринку неможливо, тому що вони не завжди залежать від поведінки суб'єктів господарювання, проте запобіжні заходи щодо цього є необхідними.

Згідно із Законом України «Про вищу освіту», безпосередньо підвищенням конкурентоспроможності та якості освітніх послуг, що надаються закладом вищої освіти, займається Наглядова рада. Так, вона «сприяє розв'язанню перспективних завдань його розвитку, залученню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку і здійснення контролю за їх використанням, ефективній взаємодії закладу вищої освіти з державними органами та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, суспільно-політичними організаціями та суб'єктами господарської діяльності». Отже, забезпечення та постійне підвищення конкурентоспроможності закладу вищої освіти – це завдання Наглядової Ради як одного із керівних органів [2].

Як раніше було зазначено, інноваційна діяльність у сфері освіти тісно пов'язана з темпами підвищення конкурентоспроможності. Інноваційний тип поведінки освітніх закладів є одним із засобів залучення потенційних інвесторів інноваційних підприємств, що, у свою чергу, сприятиме покращенню матеріального та технічного забезпечення. Із цією метою заклади освіти також можуть створювати механізми передачі та обміну продуктами інноваційної діяльності, які включають патенти, ліцензії, ноу-хау, інжиніринг та лізинг [14, 57].

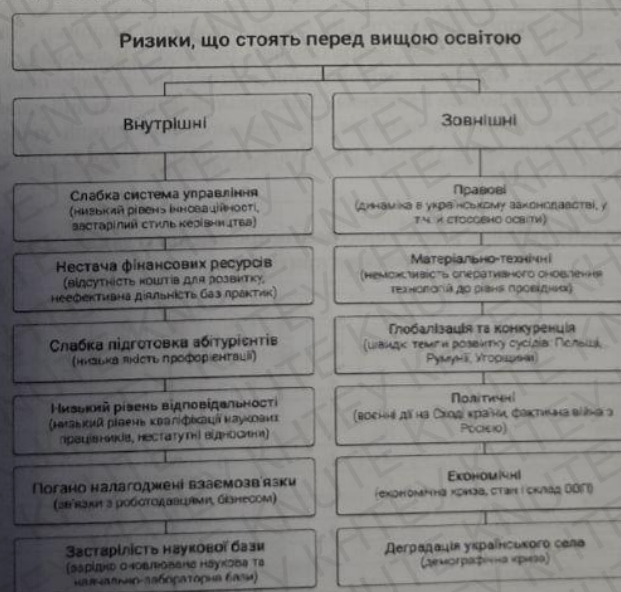


Рис. 1. Ризики, які стоять перед вищою освітою

Механізми передачі інновацій можуть стосуватися не тільки наукових розробок (іншими словами – науково-технічних конкурентних переваг), а й ефективних та сучасних

методів організації менеджменту та управління закладом освіти, тобто методів, спрямованих на підвищення рівня організаційного та управлінського аспектів його конкурентоспроможності.

Методологічне забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти полягає у створенні положень, інструкцій та інших нормативних документів. Саме таким чином держава впливає на процеси, що відбуваються на ринку освітніх послуг, встановлюючи умови здійснення трансферу технологій між суб'єктами господарювання. Логічно припустити, що чим простішим та коротшим є процес передачі та обміну технологіями між суб'єктами господарювання, тим більше можливостей у закладів освіти покращити свої показники ефективності.

При побудові системи управління конкурентоспроможністю підприємств слід враховувати потреби споживачів освітніх послуг. Інновації, що впроваджуються на суб'єктах господарювання у сфері освітніх послуг можуть бути впроваджені навіть на основі пропозицій самих споживачів, що називається «споживацькими інноваціями». Наприклад, згідно зі Статутом Київського національного торговельно-економічного університету, органи студентського самоврядування беруть участь в обговоренні та вирішенні питань удосконалення освітнього процесу, вносять пропозиції щодо розвитку матеріальної бази університету, і таким чином відіграють свою роль у підвищенні конкурентоспроможності університету. Із цим переукуються ст. 40 Закону України «Про вищу освіту» з приводу ролі студентського самоврядування в управлінні закладом освіти.

На основі проведеного аналізу управління конкурентоспроможністю закладами освіти було складено перелік критеріїв оцінювання рівня конкурентних переваг. Для того, щоб визначити середні значення конкурентоспроможності вищих навчальних закладів університетів України, нами було проведено дослідження за допомогою методу експертних оцінок. До експертної групи увійшло 10 спеціалістів, у тому числі студентів і педагогів не зазначених у таблиці університетів. Кожну категорію було оцінено за шкалою від 0 до 10, де 0 – найнижча оцінка, а 10 – найвища. Дані було приведено до середнього арифметичного та відображено у табл. 1.

Отже, досліджуваними університетами стали: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київський політехнічний інститут, Київський національний лінгвістичний університет, Київський національний торговельно-економічний університет, Київський університет імені Бориса Грінченка, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Одеська юридична академія, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, Національний університет «Львівська політехніка» та Дніпропетровська медична академія МОЗ України.

Порівняльна таблиця рівня конкурентоспроможності закладів освіти за обраними критеріями

Таблиця 1

Критерії конкурентоспроможності	КНУ	КПІ	КНУ	КНТЕУ	КУБГ	ДНУ	НУ ОЮА	НЮУ	НУЛП	ДЗ ДМА
Престижність закладу	10	8	8	10	7	6	7	9	8	5
Асортимент спеціалізацій	9	8	8	8	6	5	7	8	8	10
Науково-технічна база	10	9	4	7	7	6	9	9	9	8
Рівень технічного забезпечення	8	8	5	10	7	8	7	7	8	8
Міжнародне визнання	9	8	6	8	6	8	6	10	8	6
Зручність розташування	7	9	7	6	6	4	6	7	6	6
Визнання дипломів роботодавцями	9	8	7	9	8	8	8	9	9	9
Наявність місць держзамовлення	8	8	3	10	6	7	7	6	5	7
Якість викладання та професіоналізм	7	7	5	8	8	7	8	8	8	7
Цінова політика закладу	7	7	7	8	7	8	8	8	8	7
Середній баз	8,40	8,00	6,00	8,40	6,80	6,70	7,10	7,90	7,60	7,40

Джерело: розроблено автором.

На основі табл. 1 ми можемо зробити висновок, що Київський національний торговельно-економічний університет має найвищі показники конкурентоспроможності серед університетів, які брали участь у дослідженні. Причиною такої високої оцінки стали престижність закладу через наявність високого рівня корпоративної культури та бренду, технічного забезпечення та забезпеченості місцями держзамовлення, позитивно оцінена студентами, експертами та педагогами. Серед визначальних ознак розвитку Київського національного торговельно-економічного університету на даний момент є створення нових коворкінгів та хабів, стає покращення зовнішнього та технічного стану аудиторій, професійність викладацького складу, різноманітність вибору студентами позанавчальної діяльності, наявність безкоштовних курсів та майстер-класів (наприклад, курси іноземної мови з носіями, зокрема японської та англійської), велика кількість та якість закладів харчування. Так, Київський національний торговельно-економічний університет має високий рівень конкурентних переваг порівняно з іншими досліджуваними закладами вищої освіти.

Наступне дослідження було проведене з метою аналізу рівня конкурентоспроможності закладів освіти у сфері IT-технологій. Попит на послуги таких закладів освіти в Україні зростає з кожним роком, тому дослідження їхньої діяльності є актуальним для покращення якості надання ними освітніх послуг. Показник попиту та зацікавленості споживачів у користуванні послугами саме того чи іншого навчального закладу є визначальними для його розвитку та говорить про його визнання. Як ми можемо бачити зі статистики кількості зарахованих студентів за проміжок часу з 2018 по 2020 рік (Таблиця 2), найбільше студентів було зараховано до Комп'ютерної академії «ІІІАГ» (IT STEP Academy): у сумі 14 тисяч 996 студентів. Незважаючи на те, що порівняно із 2019 роком кількість зарахованих до Академії студентів впала з 5162 до 5002, цей показник все одно залишився найвищим серед інших закладів освіти у сфері IT-технологій. Цьому посприяли великий досвід на ринку освітніх послуг, високий рівень матеріально-технічної бази, продумана до деталей маркетингова стратегія, міжнародне визнання випускників як професіоналів та гнучкість навчального графіку серед інших конкурентних переваг, що дає нам змогу зробити загальний висновок щодо високої якості управління конкурентоспроможністю цього навчального закладу.

Таблиця 2

Динаміка кількості зарахованих студентів за проміжок часу за 2018–2020 р.

Підприємство	Кількість зарахованих студентів за рік		
	2018	2019	2020
КА «ІІІАГ» (IT STEP)	4832	5162	5002
MainAcademy	3393	3521	3486
CyberBionicSystematics	2930	2802	2686
IT EducationAcademy (ITEA)	2926	2633	2602
SkillUP	2782	2975	2838
GodT	2135	2285	2193
Prog.kiev.ua	1867	1998	1918
QALight	1675	1792	1721
Source IT	1616	1626	1660
Інше (близько 60 закладів)	19712	20747	20207

Джерело: розроблено автором на основі [13].

Висновок. Отже, у ході написання статті було здійснено аналіз теоретичних засад управління конкурентоспроможністю закладу освіти. Так, здійснено визначення конкурентних переваг та зроблено їх перелік. До конкурентних переваг відносяться ефективність використання ресурсів, організаційна структура та оптимізованість виробничого процесу, якість взаємодії з елементами ринку освітніх послуг та якість освітніх послуг, рівень технологічного забезпечення, екологічність використовуваних технологій, кадрова політика, успішний менеджмент та ефективність впровадження інновацій. Було проаналізовано особливості пошуку нових рішень та методів підвищення конкурентоспроможності закладами освіти в сучасних умовах ринку освітніх послуг в Україні, а також проведено дослідження конкурентних переваг університетів та закладів освіти у сфері ІТ-технологій, що виявило Київський національний торговельно-економічний університет та Комп'ютерну академію «ШАГ» (IT STEP Academy) як передові заклади освіти у своїх площинах з погляду рівня розвитку конкурентних переваг. На додачу до вищесказаного, управління конкурентоспроможністю закладів освіти є важливим аспектом їх діяльності, що допомагає їм розвиватися та бути більш прибутковими внаслідок впровадження різних методів підвищення ефективності, включаючи у себе як інноваційний розвиток, так і маркетинг.

Список використаних джерел

1. Воробйова К. О. Визначення ефективних методів підвищення конкурентоспроможності вищого навчального закладу / К. О. Воробйова // Академічний огляд. – 2016. – № 1. – С. 95–100. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2016_1_12.
2. Про вищу освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Голос України*. 2017. 27 верес. (№ 178-179). С. 10–22.
3. Літкевич А. М. Конкурентоспроможність закладу загальної середньої освіти: управлінський аспект / Алла Миколаївна Літкевич. // «Серія «Педагогічні науки». – 2019. – № 9. – С. 63–77.
4. Антонюк Л.Л., Сацук В.І. Концепції міжнародної конкурентоспроможності університетів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://meim.kneu.edu.ua/get_file.php
5. Брітченко І.Г. Маркетинг як чинник підвищення ефективності функціонування вищого навчального закладу / І.Г. Брітченко, І.П. Чайка // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2011. – Вип. 33. – С. 299–302.
6. Кветний Р. Н. Механізми підвищення конкурентоспроможності університетів у галузі іт-освіти / Роман Наумович Кветний. // Вісник НАПН України. – 2020. – №2. – С. 1–5.
7. Мостова А. Д. Оцінка конкурентоспроможності навчальних закладів на ринку ІТ-освіти / А. Д. Мостова, М. Д. Різніченко. // Європейський вектор економічного розвитку. – 2019. – С. 126–137.
8. Тимошенко О. В. Підвищення конкурентоспроможності вищих навчальних закладів культури і мистецтв України / О. В. Тимошенко // Економіка і менеджмент культури. – 2014. – № 1. – С. 27–31. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekmk_2014_1_7.
9. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник/ Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Четцова-Терашвілі. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.
10. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
11. Кравченко К.В. Управління конкурентоспроможністю вищого навчального закладу / К.В. Кравченко // Науковий вісник Донбасу. – 2011.
12. Буняк Н.М. Роль трансферу технологій у розвитку національної інноваційної системи / Н. М. Буняк // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2014. – Випуск №10(2). – С. 55–62.

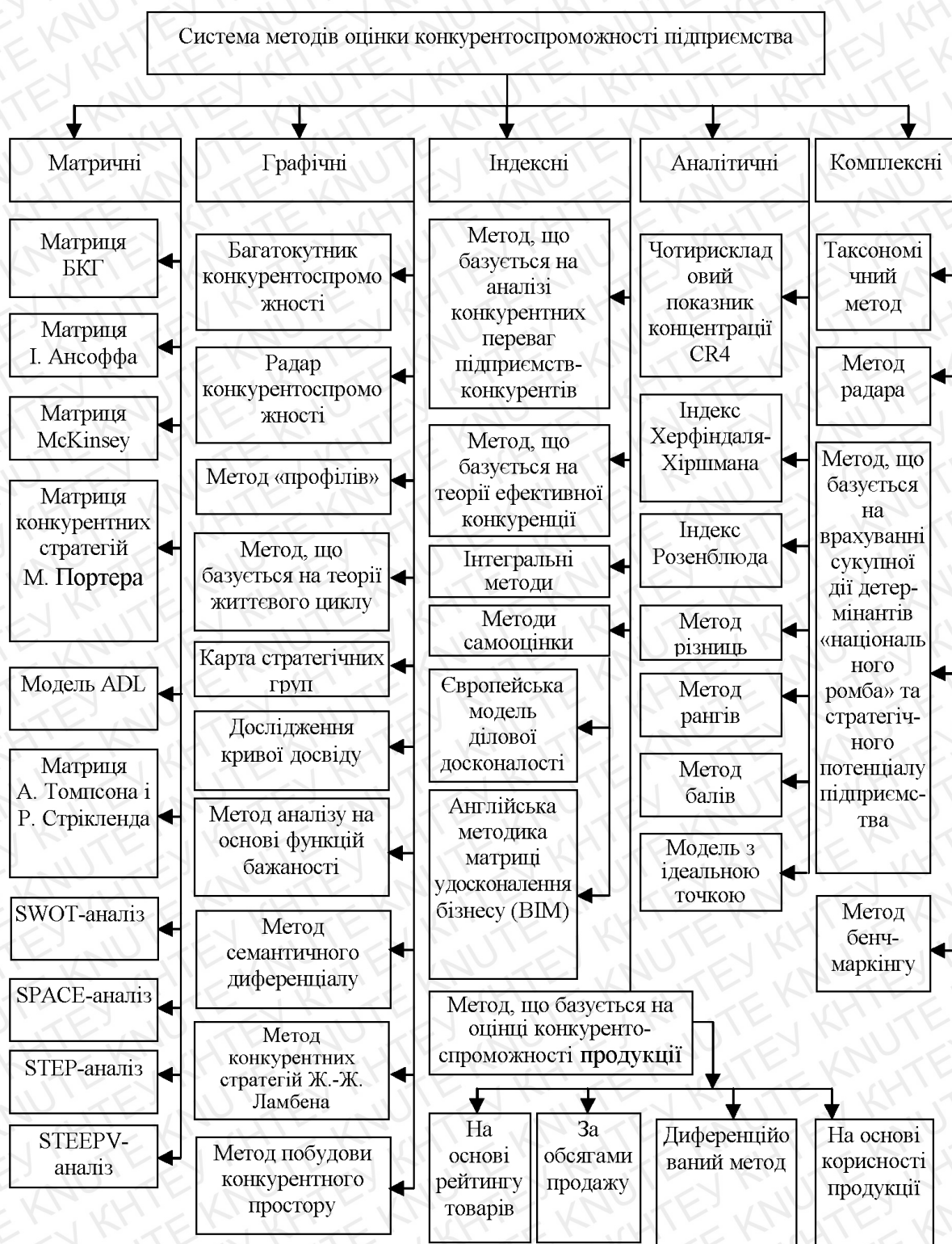
Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук., доц.
БІЛЯВСЬКОЇ Ю.В.

Підходи науковців до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автори та джерела	Визначення
В. Винокуров	Здатність підприємства вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти їй; конкурентоспроможність визначають порівняльні конкурентні переваги суб'єкта господарювання стосовно інших
В.Д. Немцов, Л.Є., Довгань	Може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначає успіх підприємства на визначеному ринку за визначений проміжок часу по відношенню до сукупності показників конкурентів
М.О. Єрмолов	Відносна характеристика, що віддзеркалює відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко	Це визнана ринком сформована і реалізована конкурентноздатність соціально-економічних систем, яка матеріалізована у формі товару чи послуги. Вона може визначитися в процесі оперативної діяльності при реалізації стратегій і в перспективі при обґрунтуванні можливих ситуацій і стратегій розвитку
Н.П. Тарнавська	Здатність у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення принадливого для нього продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів
П. Діксон	Показує, наскільки продуктивна й ефективна фірма щодо конкурентів, посередників та в обслуговуванні замовлень. Продуктивність пов'язана з якістю виробів, що випускаються, утримуваною часткою ринку й доходністю, ефективність – зі швидкістю зворотної реакції та економії витрат. І ефективність, і продуктивність, в остаточному підсумку, залежать від конкурентної раціональності фірми, тобто сили її загального духу та вміння приймати рішення
З.Є. Шершньова, С.В. Оборська	Конкурентоспроможність підприємства – рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні і використанні виробничого потенціалу визначеної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що знаходять вираження в таких результуючих показниках як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо

Джерело: сформовано автором за матеріалами [3, с.17; 12, с.220; 9, с.239; 6, с.45; 15, с.101; 7, с.131; 19, с.67].

Система методів формування конкурентоспроможності підприємства



Джерело: сформовано автором за матеріалами [3, с.17; 27, с.220].

Зразок анкети «Оцінка можливостей та загроз ТОВ "Комп'ютерна академія
ШАГ Київ"»

Оцінка можливостей та загроз ТОВ "Комп'ютерна академія ШАГ Київ"

23.10.2021, 3:49 PM

Оцінка можливостей та загроз ТОВ
"Комп'ютерна академія ШАГ Київ"

Будь ласка, оцініть за шкалою від 1 до 10 важливість кожного фактора для ТОВ "Комп'ютерна академія ШАГ Київ", де 1 – неважливо, а 10 – дуже важливо

***Обов'язкове поле**

1. Європейська інтеграція України *

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Не важливо	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Дуже важливо

2. Зв'язки з країнами розміщення філій *

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Не важливо	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Дуже важливо

3. Оподаткування бізнесу *

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Не важливо	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Дуже важливо

4. Купівельна спроможність населення *

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Не важливо	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Дуже важливо

5. Збереження тенденції приросту попиту на ІТ ринку кадрів *

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Не важливо	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Дуже важливо

6. Нові технології програмування та дизайну *

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Не важливо	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Дуже важливо

7. Частка населення від 16 до 35 *

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Не важливо	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Дуже важливо

8. Вимоги до акредитування *

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Не важливо	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Дуже важливо

9. Динаміка цін на енергоносії *

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Не важливо	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Дуже важливо

10. Доступ до іноземних ресурсів *

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Не важливо	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Дуже важливо

11. Конкуренція *

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Не важливо	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Дуже важливо

Оцінка імовірності того, що зміна кожного фактора буде сприятливою для підприємства

Будь ласка, оцініть за шкалою від 1 до 9 імовірність сприятливої зміни вищезазначених факторів, де 1 – 10% імовірності, а 9 – 90% імовірності

12. Європейська інтеграція України *

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
10% імовірності	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	90% імовірності

13. Зв'язки з країнами розміщення філій *

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
10% імовірності	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	90% імовірності

14. Оподаткування бізнесу *

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
10% імовірності	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	90% імовірності

15. Купівельна спроможність населення *

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
10% імовірності	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	90% імовірності

16. Збереження тенденції приросту попиту на ІТ ринку кадрів *

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
10% імовірності	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	90% імовірності

17. Нові технології програмування та дизайну *

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
10% імовірності	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	90% імовірності

18. Частка населення від 16 до 35 *

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
10% імовірності	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	90% імовірності

19. Вимоги до акредитування *

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
10% імовірності	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	90% імовірності

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Нематеріальні активи:	1000	706	468
первісна вартість	1001	1322	1322
накопичена амортизація	1002	(616)	(854)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	197	201
Основні засоби:	1010	118889	97328
первісна вартість	1011	202638	235078
знос	1012	(99749)	(137750)
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	198451	190079
інші фінансові інвестиції	1035	549	50
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	422387	385922
Запаси	1100	311897	310884
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	195918	129547
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	141454	267591
з бюджетом	1135	5778	5
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	381905	82800
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	43140	5397
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	1080092	796224
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	1502479	1182146
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	168087	168087
Капітал у дооцінках	1405	26299	26299
Додатковий капітал	1410	13401	13401
Емісійний дохід	1411		
Резервний капітал	1415	4916	4916
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(3353)	(1609)
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	209350	211094
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			

Продовження додатку Е

Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	333710	312224
Інші довгострокові зобов'язання	1515	25045	18258
Довгострокові забезпечення	1520	71458	90007
Цільове фінансування	1525	50325	50346
Усього за розділом II	1595	480538	470835
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	6383	
за товари, роботи, послуги	1615	562308	298000
за розрахунками з бюджетом	1620	28944	7989
за у тому числі з податку на прибуток	1621		3262
за розрахунками зі страхування	1625	1707	660
за розрахунками з оплати праці	1630	1652	3511
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	211597	186795
Усього за розділом III	1695	812591	500217
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	1502479	1182146

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 31 грудня 2020 р.**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26557	23186
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(16464)	(14168)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	10092	9017
Валовий: збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	1889	1752
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(1857)	(1509)
Витрати на збут	2150	(1857)	(1272)
Інші операційні витрати	2180	(2087)	(1732)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6849	6255
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	11	
Інші доходи	2240	201	26
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(243)	(39)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		

Продовження додатку Е

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6818	6242
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1704	1872
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5113	4369
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		
ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	15777	13251
Витрати на оплату праці	2505	2059	1841
Відрахування на соціальні заходи	2510	777	680
Амортизація	2515	401	336
Інші операційні витрати	2520	919	928
Разом	2550	19935	17038

Продовження додатку Е

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2018 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Нематеріальні активи:	1000	1173	920
первісна вартість	1001	1284	1301
накопичена амортизація	1002	(128)	(364)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	751	372
Основні засоби:	1010	264938	129473
первісна вартість	1011	320405	201830
знос	1012	(102847)	(92847)
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	17284	170074
інші фінансові інвестиції	1035	50	50
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	502910	410809
Запаси	1100	260059	270385
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	98453	82749
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	50038	20847
з бюджетом	1135	1280	5483
у тому числі з податку на прибуток	1136	1012	
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	120054	302734
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	320841	380039
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	851737	1062237
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	1354647	1473046
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	168087	168087
Капітал у дооцінках	1405	26299	26299
Додатковий капітал	1410	13401	13401
Емісійний дохід	1411		
Резервний капітал	1415	4996	4996
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(4448)	(33857)
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	208335	178926
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		

Продовження додатку Е

Довгострокові кредити банків	1510	33849	333840
Інші довгострокові зобов'язання	1515	18074	
Довгострокові забезпечення	1520	178	645
Цільове фінансування	1525	50385	50735
Усього за розділом II	1595	102486	385220
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	170483	109837
за розрахунками з бюджетом	1620	778038	690490
за у тому числі з податку на прибуток	1621		6063
за розрахунками зі страхування	1625	761	1603
за розрахунками з оплати праці	1630	4250	8904
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	90294	92003
Усього за розділом III	1695	1043826	908900
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	1354647	1473046

Продовження додатку Е

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 31 грудня 2018 р.**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36185	31437
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19356)	(18323)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	16828	13113
Валовий: збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	378	825
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(2758)	(2065)
Витрати на збут	2150	(1901)	(1536)
Інші операційні витрати	2180	(1941)	(2025)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10606	8312
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участів капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	800	833
Інші доходи	2240		7
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участів капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	11406	9153
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3289	2546

Продовження додатку Е

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8117	6606
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	19179	17523
Витрати на оплату праці	2505	2925	2267
Відрахування на соціальні заходи	2510	1084	892
Амортизація	2515	547	386
Інші операційні витрати	2520	1202	835
Разом	2550	24938	21904

Полотно ціннісної пропозиції (за матеріалами ТОВ "Комп'ютерна академія ШАГ Київ")

