

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота магістра**

**на тему: «ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ»**

**(на прикладі ПЗПО «ДЖУНІОР-АЙТІ – ШКОЛА  
ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ»)**

*Допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ року*

Студентки групи М 01-20  
факультету туризму, бізнесу і психології  
освітньої програми  
Управління та адміністрування  
бізнес-процесами  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
**Іщенко Дарини Миколаївни**

*Завідувач кафедри  
менеджменту і маркетингу*  
\_\_\_\_\_ Тарасюк М.В.  
(підпис)

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук, доцент  
Насікан Н.І.

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

КИЇВ – 2021

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1 Сутність конкурентоспроможності організації та фактори її забезпечення.....	9
1.2 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності організації.....	14
1.3 Принципи та особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів організації для підвищення її конкурентоспроможності в сучасних умовах.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРИВАТНОГО ЗАКЛАДУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ «ДЖУНІОР-АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ».....	27
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ПЗПО «ДЖУНІОР- АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ».....	27
2.2 Оцінювання конкурентоспроможності ПЗПО «ДЖУНІОР-АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» на ринку послуг позашкільної освіти в сфері ІТ-технологій.....	36
2.3 Визначення основних чинників формування конкурентних переваг ПЗПО «ДЖУНІОР-АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ».....	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЗПО «ДЖУНІОР-АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» НА ОСНОВІ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....	55
3.1 Покращення організаційно-методичного та інформаційного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів ПЗПО «ДЖУНІОР-АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ».....	55
3.2 Рекомендації щодо напрямків впровадження менеджменту змін та оптимізації бізнес-процесів для посилення конкурентних переваг ПЗПО «ДЖУНІОР-АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ».....	59

ВИСНОВКИ.....	72
РЕЗЮМЕ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	84

## ВСТУП

**Актуальність.** Розвиток ринкових відносин в Україні зумовлює необхідність пошуку сучасних форм і методів підтримання та покращення рівня конкурентних переваг сучасної організації. Важливе місце серед них належить реінжинірингу бізнес-процесів, що є відносно радикальним методом впровадження менеджменту змін в процесі діяльності організації, зорієнтованим на оптимізацію та покращення її ефективності.

У сучасному світі організації втрачають конкурентні переваги серед компаній, що здійснюють свою діяльність в тому ж сегменті ринку, без впровадження стратегічних змін до процесів основної діяльності, через застарілість поглядів на процеси діяльності компанії. Це зумовлює необхідність розгляду і вирішення проблемних питань розробки стратегій переходу організацій від застарілих форм і методів управління і господарювання до нових, науково-обґрунтованих ринкових методів, зокрема таких, як реінжиніринг бізнес-процесів, який чинить визначальний вплив на конкурентоспроможність організації, здатен забезпечити їй відчутні конкурентні переваги та високу лояльність клієнтів.

Вивченню проблеми підвищення конкурентоспроможності організації та впливу реінжинірингу бізнес-процесів на ефективність діяльності підприємства присвячено публікації та дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів, вчених та практиків. Зарубіжні вчені, які висвітлювали цю проблему у своїх працях, це: М. Портер, К. Макконел, С. Брю, М. Хаммер, Дж. Чампі, Т. Давенпорт, Дж. Шорт, П. Морріс та багато ін. До вітчизняних вчених, що досліджують проблематику конкурентоспроможності підприємств, відносяться: О. Виноградова, Л.Таранюк., О.Запорожченко, Р.Садловський, І. Должанський, Н. Яшин, Л.Нападовська та ін. Однак розгляд цих праць показує, що саме питання взаємозв'язку підвищення рівня конкурентоспроможності організації та реінжинірингу бізнес-процесів організації лишається поки невирішеним та

потребує більш глибокого дослідження в напрямку його обґрунтування.

**Метою** кваліфікаційної роботи є визначення напрямків підвищення конкурентоспроможності організації на основі реінжинірингу бізнес-процесів на прикладі ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ».

Мета дослідження реалізується на основі вирішення таких **завдань**:

- розглянути сутність конкурентоспроможності організації та фактори її забезпечення;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності організації;
- визначити принципи та особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів організації для підвищення її конкурентоспроможності в сучасних умовах;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ»;
- провести оцінювання конкурентоспроможності закладу на ринку послуг позашкільної освіти в сфері ІТ–технологій;
- визначити основні чинники формування конкурентних переваг закладу;
- обґрунтувати покращення організаційно-методичного та інформаційного забезпечення реінжинірингу бізнес – процесів закладу;
- надати рекомендації щодо напрямків впровадження менеджменту змін та оптимізації бізнес-процесів для посилення конкурентних переваг ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ».

**Об’єкт** дослідження – конкурентоспроможність організації.

**Предметом** дослідження є підвищення конкурентоспроможності організації на основі реінжинірингу бізнес-процесів.

**Емпіричною базою** дослідження є Приватний заклад позашкільної освіти «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ», основною діяльністю якого є надання освітніх послуг.

**Методи дослідження.** Для розв'язання завдань дослідження використано такі основні методи: абстрактно-логічний метод (для формування теоретичних узагальнень, висновків і пропозицій), системний аналіз та узагальнення (при дослідженні підходів до визначення та класифікації основних термінів, категорій та понять), метод економічного аналізу (при дослідженні діяльності закладу); аналіз чинників (для визначення міри впливу чинників на ефективність управлінських рішень). При проведенні дослідження було використано системний підхід, що забезпечує комплексне дослідження процесів формування конкурентоспроможності закладу. Під час збирання, обробки й аналізу інформації використовувалися методи маркетингових досліджень (спостереження), традиційні методи і прийоми економічного аналізу (табличний, графічний, порівняння, індексний, групування), економіко-математичні методи.

**Практична значущість** кваліфікаційної роботи полягає у виявленні шляхів підвищення ефективності діяльності ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» на основі реінжинірингу бізнес-процесів.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення та висновки з роботи представлено на VII Міжнародній науково-практичній конференції «УПРАВЛІНСЬКІ НАУКИ В СУЧАСНОМУ СВІТІ» (КНЛУ, 27 листопада 2020 р.) через подання до друку тез доповіді на тему: «Переваги та недоліки застосування реінжинірингу бізнес-процесів».

**Інформаційна база** – законодавчо-нормативні документи, теоретичні положення й висновки наукових публікацій українських і зарубіжних вчених з проблем підвищення конкурентоспроможності підприємства, матеріали

періодичних видань, статистична та бухгалтерська звітність організації, опрацьовані й узагальнені первинні матеріали економічних досліджень і внутрішньої документації закладу, експертні оцінки, огляди ринків, довідкова література з проблематики дослідження.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають 8 підпунктів, висновків, резюме, списку використаних джерел і додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи – 76 сторінок машинописного тексту, список використаних джерел містить 40 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Сутність конкурентоспроможності організації та фактори її забезпечення

У сучасному діловому світі здатність організації конкурувати залежить від її здатності змінювати та розвивати нові стратегічні напрямки. Процес пошуку, розгляду нових ідей і рішень відіграє вирішальну роль з точки зору набуття організацією конкурентних переваг. Останні, на думку І. Кадирус, дають змогу визначити доцільні напрями розвитку її економічного потенціалу [1].

Досягнення організацією переконливих конкурентних переваг передбачає її здатність ефективно та вчасно адаптуватися до умов мінливого зовнішнього ринкового середовища, змінюватися, протистояти кризовим явищам, виживати та розширювати свої потужності навіть за несприятливих економічних умов. «Конкуренція примушує підприємства всіх форм власності постійно відслідковувати зміни попиту та пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, зменшувати витрати на виробництво, покращувати якість своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність» [1].

На сьогоднішній день в сучасній економічній літературі існує чимало визначень поняття, що описує здатність підприємства конкурувати на ринку товарів чи послуг. Варто розглянути та проаналізувати підходи до формулювання визначення поняття «конкурентоспроможність» в роботах закордонних та вітчизняних вчених (табл. 1.1).



Таблиця 1.1

**Підходи науковців до визначення поняття «конкурентоспроможність»**

Автор, джерело	Визначення поняття
Г. Азоев [ 3, с. 165 ]	Конкурентоспроможність підприємства – здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, це результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством.
П. Зав'ялова [24, с. 213]	Конкурентоспроможність – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Реалізація забезпечується всім комплексом наявних у фірми засобів, включаючи маркетингові.
С. Покропивний [25, с. 350]	Конкурентоспроможність – здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку.
М. Портер [26, с. 11]	Конкурентоспроможність підприємства – динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й ринкові сегменти.
Й. Шумпетер [28, с. 97]	Конкурентоспроможність, як суперництво старого з новим, тобто з новими технологіями, новими формами організації, новими товарами та іншим.
Ф. Найт [29, с. 143]	Конкурентоспроможність підприємства, як ситуація, в якій конкуруючих одиниць багато й вони незалежні.
К.Р. Макконел, С.Л. Брю [27, с. 31]	Конкурентоспроможність підприємства – наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його.
Фрідріх А. фон Хайек [29, с. 67]	Конкурентоспроможність – процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання.

*Джерело: розроблено автором за даними [3; 24; 25; 26; 28; 29; 27; 29]*

Аналіз підходів науковців до визначення поняття «конкурентоспроможність» дозволяє виділити в них певні відмінності, які стосуються базових акцентів у його розумінні. Так, Г. Азоев, П. Зав'ялова та С. Покропивний посилаються у своїх дефініціях на важливість ефективного здійснення господарської діяльності та практичної прибутковості

підприємства. Своєрідними можна вважати визначення конкурентоспроможності, надані зарубіжними науковцями, зокрема М. Портером та Фрідріхом А. фон Хайеком. Обидва вчені тлумачать поняття як динамічний процес, завдяки якому розвивається ринок та передаються нові знання. Ф. Найт, К.Р. Макконел та С.Л. Брю мають схожі погляди на поняття та підкреслюють у своїх твердженнях таку ознаку конкурентоспроможності, як наявність значної кількості незалежних конкуруючих осіб.

Таким чином, узагальнюючи вищенаведене, конкурентоспроможність організації можна розуміти як ефективне здійснення її господарської діяльності та використання інноваційних методів на ринку незалежних конкуруючих одиниць, що знаходиться на стадії розвитку.

Сьогодні конкурентоспроможність конкретної організації залежить від цілої низки об'єктивних і суб'єктивних факторів, які самі по собі залежать від професійного рівня та стилю керівництва, дієвої структури та організації виробництва, кадрового потенціалу та ін. Як зазначає І. Кадирус, «конкурентоспроможність – ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо» [1]

На думку Л. Нападовської, «конкурентоспроможність підприємства забезпечується досягненням і розвитком конкурентних переваг, які виникають в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства. Більше того, вплив одних і тих самих факторів може посилювати чи послаблювати одну і ту саму перевагу» [11, с. 45].

Посилаючись на дослідження Г.Кошельок та О.Царьова можна визначити, що «факторами конкурентоспроможності є ті чи інші причини та обставини, що частково впливають на рівень та характер

конкурентоспроможності підприємства, або ж повністю визначають його» [6, с.1].

На сьогодні в науковій літературі існують різні підходи до класифікації факторів, що впливають на конкурентоспроможність організації та досягнення нею конкурентних переваг.

Так, І. Должанський [7, с. 47], Н. Яшин [8, с. 36] та інші вчені [10, с. 17] усю сукупність факторів поділяють на фактори зовнішнього та-внутрішнього середовища. До зовнішніх факторів вони відносять політичну ситуацію в країні, економічні зв'язки та наявність конкурентного ринку, розміщення виробничих сил, наявність сировинних ресурсів та рівень техніки та технологій, систему управління виробництвом та законодавчу базу.

Щодо факторів внутрішнього впливу, до переліку ввійшли методи та система управління підприємством, рівень організації процесу виробництва на підприємстві, прогнозування та планування, орієнтація на маркетингову концепцію, інноваційні технології, ступінь задоволення потреб споживача, якість виробленої продукції з точки зору оптимальності якісних і технічних параметрів товару.

Е. Смольянова та В. Малицька віддали перевагу поділу факторів конкурентоспроможності на фактори мегарівня, макрорівня та макрорівня [9, с. 1]. О. Янковий у своїй праці звів всю сукупність факторів до таких груп: техніко-технологічні, організаційно-управлінські, фінансово-економічні, соціально-психологічні, природно-географічні і транспортні, екологічні, галузеві та ринкові [10, с. 38 – 39].

Зважаючи на те, що «для досягнення довготривалого успіху робота із забезпечення конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися в усіх сферах та за всіма аспектами його діяльності», Л.Нападовська до основних факторів конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах відносить такі фактори, як: інновації, технології, якість, доступ до нових

ринків, мобільність, підприємницький дух, маркетинг, ціна, доступ до нових ринків та доступ до капіталу і сировини [11, с. 46].

До цього переліку включено як фактори внутрішнього, так і фактори зовнішнього середовища організації. Проте, основним із них, на думку автора, виступають інновації, які і створюють конкурентні переваги. «Інновації на сьогоднішній день — це один із головних факторів прискореного економічного розвитку, головний двигун інноваційної моделі розвитку» [там само]. До шляхів реалізації цього фактору можна віднести розробку або наявність ефективної конкурентної стратегії організації, підвищення її інноваційної привабливості та своєчасне проведення реформаційних перетворень на основі реінжинірингу бізнес-процесів.

Вчасне покращення рівня технологічного оснащення організації забезпечує внутрішню гнучкість її операційної системи. Важливу роль відіграє розробка і впровадження нових високоефективних та екологічно безпечних технологій в процесі виробничої діяльності організації.

Суттєвим фактором впливу на конкурентоспроможність організації залишається менеджмент якості, який являє собою комплексну систему управління та керування діяльністю організації щодо якості [12]. Важливість впровадження філософії менеджменту якості полягає в орієнтації на забезпечення життєздатності організації та отримання нею довгострокового успіху.

Ще одним фактором конкурентоспроможності організації в сучасних умовах є маркетинг, в рамках якого маркетингові дослідження дають змогу оцінити стан організації на ринку, її конкурентне середовище та відслідкувати побажання і запити споживачів. Використання маркетингових заходів сприяє ефективному збуту та стимулюванню продажу товарів і послуг організації.

Кожний суб'єкт ринку, перед визначенням стратегічних цілей і засобів їх досягнення, має проаналізувати внутрішні потенційні можливості покращення рівнів обсягів діяльності, які можна досягти без залучення додаткових інвестиційних вкладень. За умов, що згадані вище, забезпечується ефективне використання ресурсів, знижується інвестиційний ризик та відбувається зростання реальності досягнення стратегічних цілей. За відсутності ефективної системи управління конкурентоспроможністю неможливо забезпечити успіх підприємства в його досягненні провідних ринкових позицій та забезпеченні довготривалого функціонування в динамічному середовищі конкурентного ринку.

Таким чином, конкурентоспроможність організації можна розуміти як ефективне здійснення її господарської діяльності та використання інноваційних методів на ринку незалежних конкуруючих одиниць, що знаходиться на стадії розвитку. Конкурентоспроможність організації залежить від низки зовнішніх і внутрішніх факторів, які забезпечують підтримку та підвищення її рівня та впливають на діяльність організації загалом.

## **1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності організації**

Ефективність функціонування організації, її гнучкість до змін середовища існування, якість продукції, цінова політика та інші не менш важливі показники свідчать про рівень конкурентоспроможності організації. Як підкреслює Ю. Мануйлович, «категорія «конкурентоспроможність підприємства» має забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованому персоналу та здатністю завоювати й тривалий

час утримувати власну ринкову нішу, що реалізується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління»[5, с.5].

Оцінювання конкурентоспроможності організації залишається одним із актуальних питань сьогодення, проте наразі не існує загальноприйнятої методики дослідження показників конкурентоспроможності, а поширені в науковій літературі підходи до вимірювання конкурентоспроможності організації різняться своїми методами, моделями та інструментами. Аналіз наукових підходів до зазначеної проблематики дозволяє систематизувати і узагальнити наявні методи оцінювання та діагностики конкурентоспроможності організації.

Так, за способом оцінювання конкурентоспроможності розрізняють кількісні і якісні методи. До кількісних методів належать диференційований та інтегральний методи, метод різниць і метод балів. Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності передбачають обчислення відносних величин (індексів, коефіцієнтів) для визначення рівня ключових показників за конкретними аспектами конкурентоспроможності (сферами діяльності), і їхнє подальше об'єднання у групові та інтегральний показники. Як зазначає Н. Гуда «кількісні методи оцінювання використовують з метою оцінити реальні шанси організації у конкурентній боротьбі за стратегічні зони господарювання та ухвалити зважене управлінське рішення. Однак у деяких кількісних методах використовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, тому методика не позбавлена суб'єктивізму» [16, с.113].

Якісні методи оцінювання конкурентоспроможності включають SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод експертних оцінок і евристичні методи. Якісні методи оцінювання здебільшого характеризуються низьким ступенем математичної формалізації та пов'язані з оцінками експертів, що не дає змоги використовувати оцінку конкурентних переваг організації під час глибокого суто наукового аналізу. Хоча якісним методам оцінювання властива

суб'єктивність і умовність, проте вони досить гнучкі та дають змогу зробити оцінку реальних фактів, а не абстрактних цифр.

За ознакою форми представлення результатів виділяють матричні, індексні та графічні методи. До матричних відносять матрицю БКГ, матрицю Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, матрицю Ансоффа. Матричні методи передбачають використання матриці із впорядкованими за рядками та стовпцями елементами. Основою застосування визначеної методики є «аналіз двовимірних матриць, що побудовані за принципом системи координат, а суть методу полягає у маркетинговому оцінюванні діяльності підприємств» [16, с.113]. Матричні методи обчислення найбільш прості для використання, однак мають певні недоліки, серед яких обмеженість характеристик, на базі яких проводиться оцінка, відсутність аналізу причин та врахування недостатньої кількості факторів, труднощі з оцінюванням ринкової частки організації та темпів зростання ринку.

До індексних методів обчислення відносять інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції та конкурентоспроможність продукції. Індексні методи — це розрахункові або кількісні методи, пов'язані з визначенням коефіцієнтів за ключовими показниками й аспектами діяльності організації.

До графічних методів відносять радіальну діаграма, багатокутник конкурентоспроможності та метод профілів. Серед переваг використання графічних методів є їх простота та наочність. «Графічний метод не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності і не дає змоги визначити рівень узагальненого критерію конкурентоспроможності, а застосування великої кількості характеристик може нівелювати його наочність» [16, с.114].

За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства вирізняють спеціальні та комплексні методи. Завдяки групі спеціальних

методів можна оцінити конкурентоспроможність за окремими аспектами діяльності організації — виробничим, маркетинговим, фінансовим тощо.

Комплексні методи полягають у комплексному підході і передбачають аналіз усього спектра важливих параметрів функціонування підприємства. Зокрема, методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність передбачають отримання інформації про конкурентоспроможність підприємства на основі фінансово-економічних показників організації. Здебільшого, увага приділяється розрахуванню показників ефективності виробничої діяльності підприємства, фінансового стану підприємства, його ефективності в організації збуту та просуванні товарів чи послуг, а також показники конкурентоспроможності товару.

До показників ефективності виробничої діяльності відносять визначення витрат на виробництво одиниці продукції, фондівіддача та рентабельність товару, також продуктивність праці співробітників. Визначення показників витрат на виробництво продукції дозволяє відобразити ефективність витрат при випуску продукту. Характер ефективності використання основних виробничих засобів демонструють показники фондівіддачі організації. Рентабельність товару характеризує ступінь прибутковості виробництва товару. Щодо показників продуктивності праці, головною метою їх розрахунку є відображення ефективності організації виробництва та використання робочої сили.

Показники, що визначають фінансовий стан підприємства, визначаються за допомогою коефіцієнтних значень, а саме коефіцієнта автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності та оборотності коштів. Коефіцієнт автономії характеризує незалежність підприємства від позикових джерел. Здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання відображає коефіцієнт платоспроможності. Також за допомогою нього можна виміряти вірогідність банкрутства організації. Відображення якісного складу засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань можливе після



розрахунку коефіцієнту абсолютної ліквідності організації. Коефіцієнт оборотності коштів характеризує ефективність використання оборотних коштів.

До критеріїв оцінки ефективності організації збуту та просування товарів та послуг організації відносять рентабельність продажу, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, а також коефіцієнт завантаження виробничих потужностей та засобів стимулювання збуту. Рентабельність характеризує ступінь прибутковості роботи організації на ринку та правильність встановлення ціни товару. Для того, щоб відобразити ступінь затовареності готовою продукцією та рівню попиту на товар використовується коефіцієнт затовареності. Ділову активність підприємства та ефективність роботи служби збуту прийнято визначати за допомогою коефіцієнту завантаження виробничих потужностей. Щодо визначення економічної ефективності реклами та засобів стимулювання збуту, показники наочно характеризує коефіцієнт ефективності реклами.

Визначення конкурентоспроможності товару є надзвичайно важливим процесом для будь-якої організації, стратегією якої є досягнення та підтримка конкурентних переваг на ринку господарювання. Так, визначити конкурентоспроможність товару допомагають показники якості товарів та їх ціна. Розрахунок наведених показників дозволяє охарактеризувати здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення та його доступність для споживача.

Основна відмінність поданих вище методів полягає в способі зведення одиничних показників отриманих результатів до групи за критеріями, а їх до інтегрального показника. Він, відповідно, визначається у вигляді середньозваженого показника, тобто через суму добутків критеріїв групи та коефіцієнтів їхньої вагомості, що вже були визначені раніше дослідним методом або за використання середньої геометричної зваженої, де

коефіцієнти вагомості визначаються за допомогою методу попарних рівнянь та перетворення якісних оцінок в кількісні.

Наявність в сучасному світі різноманіття методів, зумовлює організацію використовувати декілька підходів під час проведення оцінювання її конкурентоспроможності. Класифікація методів показала, що в залежності від ознаки класифікації, один і той самий метод може бути належним до різних груп, що безумовно вказує на взаємозалежність методів між собою.

Таким чином, можна зробити висновок, наразі не існує універсального методичного підходу до оцінювання рівня конкурентоспроможності. Використання методів вимірювання конкурентоспроможності потребує комплексного підходу, а вибір конкретних методів оцінки повинен визначатись відповідно до поставлених завдань та з урахуванням впливу факторів конкурентного середовища організації.

### **1.3. Принципи та особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів організації для підвищення її конкурентоспроможності в сучасних умовах**

Задля збереження конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку, організації змушені переосмислити способи та методи ведення бізнесу. Часткове втручання в процеси діяльності компанії з метою поліпшення стану часто не дає очікуваного результату – отримання конкурентної переваги. У зв'язку з цим постає необхідність використання нових підходів, що дозволяють в повній мірі реалізувати людські ресурси організації та можливості нових технологій. Серед них визначальне місце посідає реінжиніринг бізнес-процесів, який активно застосовують для підвищення конкурентоспроможності організації в сучасних умовах.

Реінжиніринг на практиці інколи ототожнюють з програмою поліпшення методів діяльності господарюючого суб'єкта через їх тісний зв'язок, проте вкрай важливо відрізнити реінжиніринг від механізмів управлінських змін, процесу реструктуризації організації чи запровадження процесів покращень. Реінжиніринг бізнес-процесів вважається радикальним підходом до покращення бізнес-процесів організації.

Бізнес-процеси є основою процесного управління організації. В сучасних наукових публікаціях думки дослідників не завжди сходяться у визначенні терміну «бізнес-процеси».

Так, Х. Біннер підходить до визначення цього поняття як до «системи взаємопов'язаних дій, кінцевими результатами здійснення яких є виробництво продуктів/послуг, що становлять цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів» [30, с. 37].

Т. Дайвенпорт та Дж. Шорт в свою чергу притримуються визначення бізнес-процесів як структурованого напрямку дій, «що спроектовані для виробництва специфічної послуги або продукту для конкретного споживача або ринку» [29, с. 45].

Щодо думки вітчизняних вчених, то, наприклад, Л. Чорнобай та О. Дума пропонують визначити бізнес-процеси як «систему безперервних, пов'язаних між собою, впорядкованих та керованих дій, яка є елементом механізму формування доданої вартості в процесі перетворення ресурсів підприємства, спрямована на забезпечення високої продуктивності та ефективності організації загалом та забезпечення реалізації споживчої цінності для цільового ринку, застосовуючи бізнес-модель підприємства» [].

Виходячи з поданих тлумачень, можна дійти висновку, що бізнес-процеси це впорядкована система, пов'язаних між собою дій, спрямована на координування процесу виробництва якісного продукту, що спрямований на якісне та максимальне задоволення потреб споживачів.

Класифікація бізнес-процесів за їх функціональним значенням вирізняє чотири типові види, а саме основні, обслуговуючі, бізнес-процеси управління та бізнес-процеси розвитку [31]. Формування основних бізнес-процесів має прямо пропорційну залежність від вимог споживачів. Виходом даного процесу є продукція чи послуги, які реалізуються споживачами. Це слугує для підприємства джерелом доходу та прибутку, за рахунок якого підприємство продовжує свою господарську діяльність. В свою чергу, орієнтація обслуговуючих бізнес-процесів базується на забезпеченні основних, а механізм їх формування залежний від вимог організації.

Бізнес-процеси розвитку є дуже важливими для підприємства та формуються на основі впливу зовнішніх факторів середовища існування організації. Основним принципом їх формування є адаптація існуючих бізнес-процесів в залежності від факторів впливу.

Наведена класифікація бізнес-процесів дає можливість визначити їх пріоритетність, значення та їх місце в моделі бізнес-системи організації, встановити цілі та здійснювати контроль, а також впроваджувати шляхи стратегічних напрямків організації та їх корегування чи тотальних змін.

На думку Л. Таранюк та О. Запорожченко «за своєю сутністю реінжиніринг є нічим іншим, як способом кардинального підвищення ефективності компанії, значного збільшення рівня економічного потенціалу, а також інструментом антикризового управління» [19, с. 123]. Процес проведення реінжинірингу – надзвичайно складний процес, який «вимагає повної віддачі і розуміння того, що відбувається від його ініціаторів та виконавців. У разі успішного його проведення, підприємство отримує масу переваг перед конкурентами, зміцнює свої позиції на ринку, підвищує показники економічної ефективності» [19, с. 124].

Так, М. Хаммер та Дж. Чампі, які є авторами концепції, дають визначення реінжинірингу як «фундаментальне переосмислення і радикальна

перебудова чи зміна бізнес-процесів у розрізі яких підприємство здійснює свою діяльність, щоб викликати значні критичні поліпшення показників продуктивності, таких як вартість, якість, сервіс і швидкість» [24, с. 103].

Вже згадані вище Т. Дайвенпорт та Дж. Шорт трактують реінжиніринг бізнес-процесів з точки зору набору логічно взаємопов'язаних завдань та функцій для підвищення прибутковості підприємств [25, с. 65].

П. Морріс, в свою чергу наділяє реінжиніринг ознакою, як процес, що виділяє діяльність організації та підвищує рівень її ефективності шляхом виконання серії етапів для досягнення запланованих результатів [27, с. 138].

Визначення вітчизняних вчених не надто різняться з результатами досліджень їх зарубіжних колег. Більшість із них визнають безпосередній зв'язок реінжинірингу з процесом підвищення конкурентоспроможності організації. На думку О. Виноградової, «реінжиніринг бізнес-процесів – це науково-практичний підхід до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності» [28, с.24].

Демонструє зв'язок конкурентоспроможності організації з реінжинірингом бізнес-процесів і О. Щегельська, вказуючи на те, що це «один з найскладніших етапів у підвищенні конкурентоспроможності компанії, доведенні її до рівня саморегульованої організації в умовах динамічного ринку» [29, с.2].

Застосування реінжинірингу бізнес-процесів, як зазначає О. Костіна, дає змогу забезпечити кардинальне перетворення основних процесів організації, що дозволяє підвищити її конкурентоспроможність. При цьому, продовжує автор, «особливість застосування реінжинірингу бізнес-процесів полягає в тому, що він дає змогу вивільнити додаткові ресурси, інвестувавши їх в основне виробництво, підвищує узгодженість процедур, методів та

інструментальної підтримки управління, його адаптації, мінімізуючи вартісні і тимчасові витрати підприємства» [22, с. 170].

Проаналізувавши наведені визначення зарубіжних та вітчизняних науковців, можна узагальнити розуміння реінжинірингу бізнес-процесів як складного комплексу заходів, спрямованого на радикальне оновлення бізнес-процесів організації з метою покращення її конкурентоспроможності в ринкових умовах.

Застосування реінжинірингу передбачає перебудову системи господарювання на основі бізнес-орієнтації структурних підрозділів організації та дає можливість переходу до нового типу управління на основі принципів реінжинірингу (рис. 1.1).

<b>Принцип реінжинірингу</b>	<b>Характеристика принципу</b>
Різні варіанти виконання процесів	Замість не адаптивних запроваджуються процеси, орієнтовані на максимальну кількість можливих випадків їх реалізації, кожен варіант процесу впроваджується в залежності від наявної ситуації.
Об'єднання кількох робіт в одну	Інтегрування декількох робіт здійснюється з метою зменшення інтерфейсів між процесами, скорочення часу на очікування та інші неефективні процедури.
Виконання робіт в їх природному порядку	На процес не накладаються додаткові вимоги, обумовлені організаційною структурою або прийнятою лінійною технологією.
Виконання робіт там, де це доцільно	Розподіл функцій повинен відбуватися в залежності від процесу і необхідності його ефективного виконання, а не раніше закріплених обов'язків. Варто активно залучати в процес клієнтів і постачальників, що традиційно розглядаються за рамками проекту.
Зменшення кількості входів у процеси	Для удосконалення процесу та усунення плутаниці необхідно ліквідувати ті входи, які потрібно зіставляти з іншими.
Зниження частки узгодження	Роботи з узгодження не додають вартості товару (послугі), тому їх необхідно мінімізувати шляхом скорочення точок зовнішнього (по відношенню до процесу) контролю.
Зменшення кількості перевірок і контролю	Витрати часу і ресурсів на проведення перевірок і контролю варто оцінити з вартістю можливої помилки, а вже потім приймати рішення про їх доцільність.
Відповідальний менеджер є єдиною контактною особою	Менеджер взаємодіє із замовником з усіх питань, пов'язаних з процесом. Для цього менеджер повинен мати доступ до усіх виконавців та інформаційних систем, що задіяні у процесі.

в рамках процесу	
Виконавці самостійно приймають рішення	Мінімізація кількості вертикальних взаємодій по процесу відбувається за рахунок того, що виконавець уповноважений і відповідно підготовлений приймати окремі рішення
Поєднання централізованих і децентралізованих операцій	Сучасні інформаційні технології дозволяють регламентувати діяльність підрозділів, одночасно централізувати і децентралізувати окремі операції. Централізація може бути реалізована шляхом агрегування інформації й розмежування прав доступу до неї, децентралізація може підтримуватися адміністративно

Рис. 1.1 . Основні принципи реінжинірингу бізнес-процесів [30, с. 160].

Процес проектування реінжинірингу бізнес-процесів включає чотири етапи, виокремлення яких дозволяє здійснювати повний контроль проведення реінжинірингу в організації [21, с. 267].

Перший етап полягає у розробленні бажаної моделі функціонування організації, що передбачає формування бажаного образу організації на прикладі моделі «як має бути». Ця модель включає в собі опис усіх складників бізнес-процесу, його функцій, ресурсів та учасників, інформацію, що використовується та бажані результати. Має бути прописна чітка послідовність дій, розподіл прав між учасниками та делегування обов'язків тощо. Формування майбутньої моделі організації має відбуватися в рамках місії та стратегії, якою вона слідує.

Наступним етапом є діагностика наявних бізнес-процесів організації, що передбачає повний аналіз бізнес-процесів з метою виявлення проблемних зон. Для впровадження цього етапу будується модель бізнес-процесів теперішнього стану організації з метою отримати комплексне уявлення про реальний стан її діяльності.

Третім етапом реінжинірингу бізнес-процесів є перепроєктування організації. Під час цього етапу проводиться порівняння бажаних моделей організації та реального стану. Після проведення аналізу порівнянь, виявляються напрями та проблемні місця, що потребують негайних змін в процесах. Впроваджуються заходи в бізнес-процеси організації, проводяться їх тестування та оцінюється їх ефективність.

Завершальним етапом реінжинірингу є оптимізація бізнес-процесів, що означає етап виявлення помилок у проектуванні та проблем, що не вдалось вирішити. Проводиться оптимізація нових та перебудованих бізнес-процесів, а також аналізується та проводиться оцінка впливу проведених змін на цільові та стратегічно важливі показники діяльності організації. При виявленні мінімальних змін або їх відсутності приймається рішення повернутись до минулих етапів з метою досягнути дійсно ефективних результатів на основі реінжинірингу бізнес-процесів організації [23, с.160].

На рівні сучасного ринку організаціям може загрозувати втрата ліквідності, зниження показників фактичного стану від запланованих, вплив постійної гострої конкуренції та зміни стратегічних напрямків, тому застосування реінжинірингу, як способу підвищення конкурентоспроможності організації, є доцільним рішенням.

Таким чином можна зробити висновок, що реінжиніринг бізнес-процесів являє собою складний комплекс заходів, що спрямований на радикальне оновлення бізнес-процесів організації в умовах конкурентного ринку. Застосування реінжинірингу передбачає впровадження ряду змін в системі господарювання організації на структурному рівні та створення можливостей для переходу до нового типу управління. Останнє має чітке спрямування не тільки на удосконалення чи оновлення процесів, в результаті яких діяльність організації здійснюється на більш якісному рівні, а і на докорінні кардинальні зміни в бізнес-процесах, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності організації. При цьому, ефективність проведення реінжинірингу бізнес-процесів організації буде можливою за умови чіткого дотримання нею принципів стратегічного розвитку.

Отже, під конкурентоспроможністю організації можна розуміти ефективне здійснення її господарської діяльності та використання інноваційних методів на ринку незалежних конкуруючих одиниць, що знаходиться на стадії розвитку. Конкурентоспроможність організації



залежить від низки зовнішніх і внутрішніх факторів, які забезпечують підтримку та підвищення її рівня та впливають на діяльність організації загалом.

У науковій літературі не існує єдиного універсального методичного підходу до оцінювання рівня конкурентоспроможності. Використання методів вимірювання конкурентоспроможності потребує комплексного підходу, а вибір конкретних методів оцінки повинен визначатись відповідно до поставлених завдань та з урахуванням впливу факторів конкурентного середовища організації.

Дослідження показало, що реінжиніринг бізнес-процесів являє собою складний комплекс заходів, що спрямований на радикальне оновлення бізнес-процесів організації в умовах конкурентного ринку. Застосування реінжинірингу передбачає впровадження ряду змін в системі господарювання організації на структурному рівні та створення можливостей для переходу до нового типу управління. Останнє має чітке спрямування не тільки на удосконалення чи оновлення процесів, в результаті яких діяльність організації здійснюється на більш якісному рівні, а і на докорінні кардинальні зміни в бізнес-процесах, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності організації.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРИВАТНОГО ЗАКЛАДУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ»

#### 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ»

Приватний заклад позашкільної освіти «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» надає освітні послуги позашкільної освіти в сфері ІТ-технологій. Основним зареєстрованим видом діяльності позашкільного закладу освіти згідно КВЕД є 85.59 (інші види освіти , н.в.і.у.).

Організація була заснована 25-го червня 2016 року і вже більше 5 років надає послуги позашкільної освіти на ринку України та інших країн. Школа має в складі дві філії, що розташовані в місті Києві та пропонує два напрямки надання освіти студентам – в режимі офлайн (фізично у школі) та онлайн (в дистанційному режимі). Школа випустила більше 1500 студентів за період свого існування та допомогла майбутнім програмістам, дизайнерам та ІТ-спеціалістам знайти своє хобі та розвинути його до рівня майбутньої професії.

В процесі навчання студенти отримують базові навички в провідних ІТ-напрямах, практикують роботу в команді, створюючи колективні проекти та виконуючи групові завдання, формують власне критичне мислення, що допомагає вирішувати складні завдання простим шляхом та придумувати нові методи вирішення питання, а також вчать застосовувати свої креативні здібності під час створення власних проектів та презентувати їх серед однолітків.

Навчання проводиться в невеликих групах до 10 студентів, як в режимі онлайн, так і в школах. Курси можна відвідати в зручний час для дитини (

після 16:00 у будні дні та на вихідних). Кожен із викладачів є практикуючим програмістом, дизайнером та спеціалістом.

Послуги компанії орієнтовані на приватних осіб – батьків, чії діти досягли віку від 8-16 років. Серед переліку курсів, що надає заклад позашкільної освіти можна розглянути п'ять напрямків, які зображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Перелік напрямків та послуг ПЗПО «ДЖУНІОР-АЙТІ-ШКОЛА  
ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ»**

Напрямок	Курс для вивчення	Вік для якого розрахований курс, років
Базові навички роботи з комп'ютером	«IT-start»	Від 8-10
Програмування	Програмування на мові Python	Від 10-15
	Програмування на мові Java	Від 12-15
	Програмування на мові Java Script	Від 12-15
	Програмування на мові C#	Від 12-15
	Програмування на мові C++	Від 12-15
Створення ігор	Створення ігор з вивченням мови C# Unity	Від 10-15
	Створення 2D ігор та анімацій в Scratch	Від 8-10
Дизайн	Графічний дизайн	Від 10-15
Створення сайтів	WEB-програмування	Від 10-15

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства*

Деталі щодо курсів та навчання в школі можна знайти самостійно на офіційному сайті [31] школи або звернутись до школи за номером, що вказаний на сайті. Для зручності спілкування клієнтам пропонують також зв'язок через зручний месенджер – Telegram або Viber. Такий спосіб комунікації також підходить для клієнтів, що знаходяться за межами України, зокрема із США, Канади, Швеції, Азербайджану, Казахстану та інших.

У зв'язку з надзвичайною ситуацією у 2019 році, як і багато організацій світу, приватний заклад був змушений перейти працювати в режим онлайн, з метою збереження свого існування. Досвід онлайн навчання виявився для закладу досить успішним, тому, посилаючись на нього, керівництвом закладу було вирішено відкрити відділ онлайн-навчання, який почав свою діяльність із липня 2020 року.

Кількість учнів школи програмування за період 2019 – 2021 років ілюструє діаграма на рис. 2.1. Варто зауважити, що за основу взято показники подані станом на жовтень місяць кожного року спостереження.

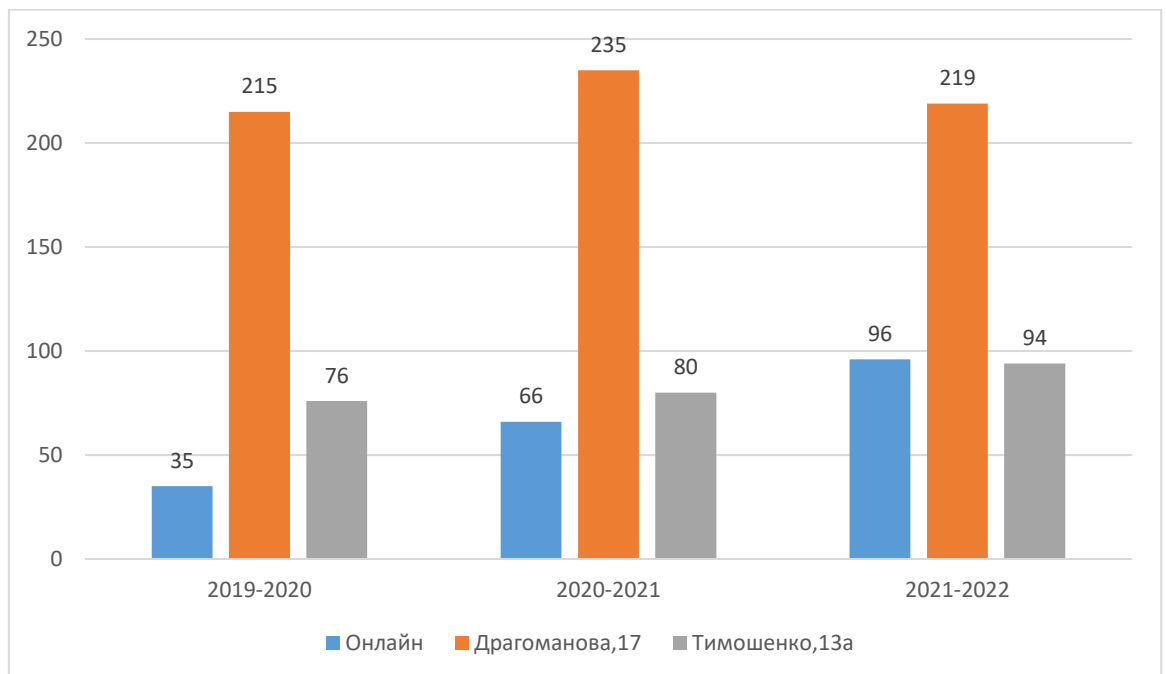


Рис. 2.1. Динаміка показників чисельності учнів позашкільного закладу освіти за період з 2019 по 2021 рр.

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства*

Виходячи з даних рис.2.1 можна спостерігати динаміку показників за різними напрямками і школами. Школа, що знаходиться за адресою вул. Драгоманова,17 демонструє найвищі показники за три періоди спостереження. Найвищий показник кількості випускників ця школа показала за період 2020-2021 року – 235 осіб. Щодо школи, яка

територіально знаходиться за адресою вул. Тимошенко, 13а, за період від 2019-2020 року до періоду 2021-2022 року кількість учнів запрошених до навчання зросла на 18 осіб. Порівнюючи показники двох шкіл, що надають навчання в режимі офлайн, можна побачити між ними досить велику різницю. Зумовлено це тим, що школи мають різний рівень забезпечення: школа на вул. Драгоманова,17 має три кабінети, в кожному по 10 робочих місць для навчання, в той час як школа на вул. Тимошенко,13а має три кабінети – перший розрахований на 10 студентів, другий – на 6, третій – на 8. Також варто зазначити, що в межах скорочення витрат керівництвом приватного закладу було вирішено скоротити кількість робочих днів в школі на вул. Тимошенко,13а, зокрема до 4 днів, у зв'язку з попитом на конкретні дні навчання, в той час як школа на вул. Драгоманова,17 працює 7 днів на тиждень.

Щодо надання послуг школи в режимі онлайн за період з 2019 року по 2021 кількість студентів школи онлайн освіти збільшилась на 59 учнів або на 63%. Зростання показників зумовлено незалежністю школи від матеріального забезпечення студентів, можливістю пропонувати гнучкий графік навчання, на відміну від надання послуг в школі офлайн, та, безумовно, більшою доступністю онлайн навчання, в порівнянні з навчанням офлайн. Таким чином, на початок навчального періоду 2021-2022 років показники школи онлайн навчання показали приріст залучених клієнтів, що показує позитивну динаміку розвитку напрямку надання онлайн освіти.

Загалом аналіз показників кількості учнів школи програмування дозволяє зробити висновок про позитивну динаміку діяльності ПЗПО «ДЖУНІОР-АЙТІ-ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ».

Легкість передачі інформації та делегування обов'язків зумовлена лінійною організаційною структурою закладу освіти. Невелика чисельність персоналу підпорядковується одному керівникові – директору Заїченко Н.А., що значно полегшує комунікацію всередині компанії та процес формування

організаційної культури. У структурі приватного закладу можна виокремити підрозділи, що відповідають за певні етапи господарської діяльності, такі як:

- Відділ адміністративно-консультаційних послуг – ознайомлення нових клієнтів зі спектром послуг, що надає компанія та особливістю організації освітнього процесу в закладі освіти;
- Відділ освітніх послуг – якісне проведення навчання в закладі освіти та супровід;
- Фінансово-юридичний відділ – підтримка та надання юридичних консультацій, ведення документообігу та фінансової звітності;
- Відділ маркетингу та реклами – вирішення питань щодо розміщення реклами в соціальних мережах та комерційному просуванню школи;
- Відділ системного та матеріального забезпечення – підтримка якісної роботи основних засобів (комп'ютерів, технічного оснащення та програмного забезпечення).

Позашкільний заклад освіти має в своєму розпорядженні понад 20 кваліфікованих спеціалістів, які взаємодіють між собою під час процесу надання послуг. До складу відділу адміністративно-консультаційних послуг входить 6 адміністраторів. Відділ освітніх послуг є найбільшим, до складу входить 12 викладачів та 2 куратори груп, фахівці по роботі з учнями. Фінансово-юридичний відділ, до штату якого входять бухгалтер та юрист організації, безпосередньо, здійснює комунікацію з директором установи, так само як і відділ маркетингу та реклами (маркетолог). Схематично організаційну структуру зображено в Додатку А.

За даними структурного обстеження організації, що подано в табл. 2.2, можна прослідкувати динаміку чисельності штатних співробітників закладу станом на жовтень місяць за періоди 2019–2021 років.

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності співробітників ПЗПО «ДЖУНІОР-АЙТІ-ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ»**

Працівники, осіб	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
				Абсолютне, (+/-)	Відносне, %
Адміністратори	3	4	6	2	50
Викладачі	7	9	12	3	33,3
Методичні працівники	0	1	2	1	100
Працівники технічного обслуговування	3	3	3	0	-
Середньооблікова чисельність	13	17	23	6	35,2

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства*

За результатами аналізу табл. 2.2, чисельність персоналу закладу в 2021 році істотно змінилася у порівнянні з минулими періодами. Таким чином, можна спостерігати збільшення чисельності викладачів на 33% у звітному періоді, що зумовлено розширенням закладу, а саме відкриттям школи онлайн-навчання. Також, варто зазначити, що при розширенні школи програмування виникла необхідність збільшити кількість працівників адміністративного відділу, тому станом на 2021 рік штат доповнили ще 2 працівника. Загалом можна зробити висновок, що середньооблікова чисельність співробітників ПЗПО «ДЖУНІОР-АЙТІ-ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» за звітний період збільшилась більш ніж на 35%.

У процесі дослідження господарсько-економічної діяльності закладу освіти важливого значення набуває аналіз та оцінка фінансового стану організації. Фінансовий стан залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності організації. Тому оцінку

його можна об'єктивно здійснити за допомогою системи показників, що детально характеризують господарське становище закладу освіти, відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Для аналізу основних показників та результатів діяльності приватного закладу позашкільного освіти «ДЖУНІОР-АЙТІ- ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» використано фінансову звітність закладу за період 2018-2020 роки. Проведений аналіз фінансових показників приватного закладу показав приріст їх абсолютних і відносних значень (табл.2.3).

Таблиця 2.3

**Показники фінансових результатів діяльності ПЗПО «ДЖУНІОР-АЙТІ- ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» за 2018-2020 рр.**

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				Абсолютне, (+/-)	Відносне,%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грн..	2 324 843	4 107 600	4 741 200	633 600	15,42
Змінні витрати	25 176	34 876	42 435	7 559	21,67
Постійні витрати	217 133	261 133	349 133	88 000	33,69
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), грн..	242 309	296 009	391 568	95 559	32,28
Фінансовий результат до оподаткування, грн..	2 082 534	3 811 591	4 349 632	538 041	14,11
Податок на прибуток, грн	374 856,12	686 086,38	782 933,76	968 47,38	14,11
Чистий прибуток (збиток), грн.	1 707 678	3 125 505	3 566 698	441 193,62	14,11

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства*



Представлені дані табл. 2.3 свідчать про те, що підприємство розширило обсяги своєї господарської діяльності, оскільки показник чистого доходу за 2020 рік склав 4 741 200 грн, що переважає показник 2019 року більш як на 15%. Проте разом із зростанням доходів спостерігається, хоча й меншими темпами, і зростання витрат. Так, за даними табл. 2.3 собівартість реалізованої послуги закладу в 2020 році зросла більше ніж на 32% у порівнянні з попереднім періодом. Зростання прибутку приватного закладу зумовило також збільшення видатків, зокрема щодо податку на прибуток. Збільшення показників 2020 року спостерігається майже на 15% у порівнянні з 2019 роком. У підсумку можна дійти висновку, що збільшення надходжень зумовило, в цілому, зростання економічних показників організації. Доходи закладу змінювалися більшими темпами, ніж витрати. Динаміку доходів і витрат ПЗПО «ДЖУНІОР-АЙТІ – ШКОЛИ ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» за 2018-2020 роки представлено на рис. 2.3. Наявність подібної тенденції свідчить про ефективний процес управління витратами приватного закладу позашкільної освіти.

Узагальнюючим показником діяльності закладу є його чистий прибуток. Станом на 2018 рік приватний заклад отримав прибуток у розмірі майже 2 млн. грн. У 2019 році прибуток закладу збільшився на 43%. Ця тенденція спостерігалась і у 2020 році, прибуток у якому зріс ще на майже 16%. Динаміка витрат закладу демонструє збільшення показників 2019 року в порівнянні з даними 2018 року на 18%, в той час як показники 2020 року збільшились лише на 24%. Це вказує на те що, приватний заклад проводить політику мінімізації витрат та при цьому збільшує доходи.

Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності закладу освіти показав, що школа програмування має значний потенціал для розвитку та отримання прибутку.

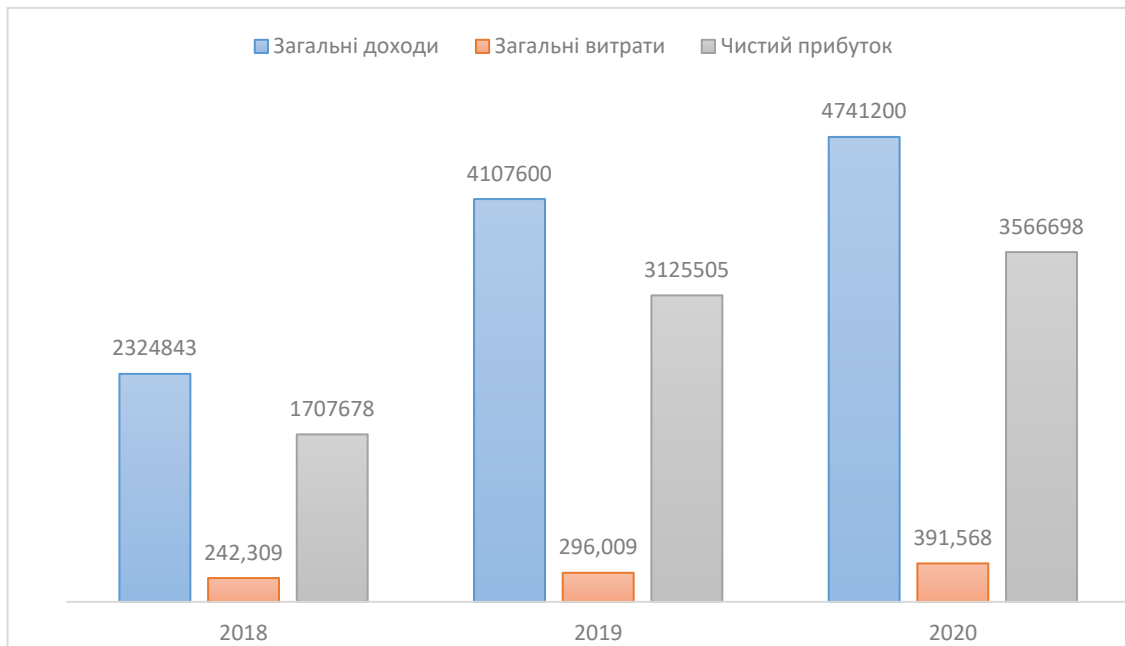


Рис 2.3. Динаміка економічних показників ПЗПО «ДЖУНОР-АЙТІ-ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» за період 2018-2020 рр.

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства*

Серед позитивних змін результатів господарської діяльності можна відзначити зростання чистого доходу від реалізації освітніх послуг на 15,2% та збільшення прибутку на 14,1%, а також істотне збільшення чисельності працівників на 35%. Серед негативних змін варто підкреслити зростання витрат закладу, що в свою чергу вплинуло на зростання показника собівартості послуг на 32%. Загалом, показники господарської діяльності ПЗПО «ДЖУНОР-АЙТІ-ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» свідчать про позитивний прогноз подальшого розвитку закладу.

## **2.2. Оцінювання конкурентоспроможності ПЗПО «ДЖУНОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» на ринку послуг позашкільної освіти в сфері ІТ–технологій**

В умовах сучасного ринку висока конкурентоспроможність організації є головною запорукою успіху діяльності та отримання стабільного і високого

прибутку. Щоб бути конкурентоспроможною та випускати конкурентоспроможну продукцію організація повинна мати конкурентні переваги, що визначаються сукупністю характеристик, властивостей товару, які забезпечують їй певну перевагу над основними конкурентами.

У цьому контексті найбільш складним є оцінка конкурентоспроможності організації, яку неможливо виміряти лише одним статистичним показником. Проте потреба проведення оцінки конкурентоспроможності існує задля визначення переваг і недоліків організації перед конкурентами та розробки стратегічних заходів покращення конкурентних переваг її продукції чи послуг.

Посилаючись на дослідження методів та критеріїв оцінки конкурентоспроможності, описаних в розділі 1, можна зазначити, що вагомим критерієм оцінки загального стану конкурентоспроможності приватного закладу позашкільної освіти «ДЖУНІОР-АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» є оцінка його конкурентоспроможності з використанням SWOT-аналізу та PEST-аналізу.

PEST-аналіз використовується для оцінки політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних чинників, що впливають на розвиток навчального закладу. PEST-аналіз ПЗПО «ДЖУНІОР-АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» наведений в табл. 2.4.

При проведенні аналізу до чинників зовнішнього впливу було застосовано систему оцінювання, де оцінка 5 балів ілюструє наявність серйозного впливу/загрози, 1 бал – відсутність впливу/загрози.

Проаналізувавши групи чинників, можна зробити наступні висновки:

- наразі стратегічні напрямки політики країни щодо реформування сфери освітніх послуг є досить несприятливими для здійснення діяльності закладу позашкільної освіти та погано піддаються прогнозу. Нововведення, що регулюють діяльність навчальних

закладів у зв'язку з поширенням Covid-19, безпосередньо, мають негативний вплив на здійснення діяльності закладу;

- економічний стан також не є позитивним: зниження рівня доходів населення та нестабільність валюти зумовлюють населення переглянути пріоритети витрат;
- економічний стан також не є позитивним: зниження рівня доходів населення та нестабільність валюти зумовлюють населення переглянути пріоритети витрат;

Таблиця 2.4

### **PEST-аналіз ПЗПО «ДЖУНІОР-АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ»**

Група чинників	Чинник	Стан впливу	Ступінь впливу	Характер впливу	Загальна оцінка впливу
Політичний	Стратегічні напрями державної політики	5	5	↓	4
	Різноманітність форм власності і типів навчальних закладів	3	3	↓	2
	Нормативно-правове забезпечення діяльності навчальних закладів	4	3	↓	2
Економічний	Зниження доходів населення	4	4	↓	3
	Рівень інфляції	3	2	↓	1
Соціально-культурний	Зацікавленість батьків в отриманні якісної освіти для дітей	5	5	↑	5
	Засоби масової інформації	3	3	↑	3
	Демографічна ситуація	4	3	↓	2
Технологічний	Рівень методичного забезпечення	5	4	↑	4
	Інноваційні впливи	4	3	↑	3
	Рівень технічного забезпечення	4	4	↑	4

*Джерело: розроблено автором*

- технологічні чинники мають досить задовільну оцінку. Рівень методичного забезпечення має можливість постійно покращуватись під впливом інноваційних нововведень до системи надання освітніх послуг та її методичним підґрунтям, а також впроваджувати до освітнього процесу сучасне технічне забезпечення.
- соціально-культурні чинники загалом є задовільними, оскільки зацікавленість в отриманні якісної освіти для дітей серед населення є досить високою, а вплив засобів масової інформації робить пошук та інформування зацікавлених осіб значно простішим;

SWOT-аналіз використовується задля здійснення стратегічного планування розвитку організації і є одним із найбільш показових якісних методів оцінювання конкурентоспроможності організації. SWOT-аналіз передбачає виділення сильних і слабких сторін організації, а також визначення перспективних можливостей для організації та загроз з боку зовнішнього середовища.

Аналіз сильних та слабких сторін ПЗПО «ДЖУНІОР-АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ», а також його можливості та загрози представлені в табл. 2.5.

Проведення SWOT-аналізу приватного закладу позашкільної освіти показало, що його сильні сторони переважають слабкі, проте увагу варто звернути саме на них. Для закладу, що надає освітні послуги на сучасному рівні, використання застарілого устаткування не є позитивним чинником, тому оновлення технічної бази школи призведе до покращення якості надання послуги та в перспективі може вплинути і на кількість нових залучених клієнтів.

Таблиця 2.5

**SWOT-аналіз ПЗПО «ДЖУНІОР-АЙТІ – ШКОЛА  
ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Позитивна репутація школи</li> <li>- Зручний вибір форми навчання та гнучкий графік занять</li> <li>- Сучасний підхід до учнів школи та їх батьків</li> <li>- Легкість комунікації та отримання зворотного зв'язку</li> <li>- Привітливий та ввічливий колектив</li> <li>- Кваліфіковані спеціалісти</li> <li>- Волонтерська діяльність</li> <li>- Повна підтримка учнів під час навчання, надання доступу до навчальної платформи та система оцінювання</li> <li>- Колективне прийняття рішень</li> <li>- Наявність перспективних ідей для втілення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатнє обладнання кабінетів сучасними засобами навчання</li> <li>- Потреба в кваліфікованому спеціалісті по роботі з маркетинговою діяльністю компанії та відсутність PR-стратегії розвитку компанії</li> <li>- Тривалість отримання послуги клієнтами, які звертаються до компанії під час навчального процесу</li> <li>- Обмежена територія</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поява нових освітніх потреб</li> <li>- Залучення до співпраці фахівців, спонсорів, волонтерів</li> <li>- Впровадження можливості стажування для дорослих студентів</li> <li>- Зростання кількості залучених клієнтів</li> <li>- Проведення тематичних заходів та покращення PR-кампанії закладу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неприятливе бізнес-середовище</li> <li>- Рівень інфляції</li> <li>- Скорочення доходів споживачів</li> <li>- Прихильність батьків до традиційних форм та методів навчання та виховання, упереджене ставлення до інновацій</li> <li>- Зростання зовнішніх вимог до якості освіти</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором*

Розвиток відділу маркетингу та створення нової PR-стратегії, орієнтованої на сучасні потреби клієнтів та їх можливості отримання освітньої послуги, безумовно, вплине на чисельність залучених клієнтів, саме тому постає необхідність в кваліфікованих спеціалістах SMM та PR сфери.

Обмеженість території – найслабша сторона закладу позашкільної освіти, що може вирішуватись декількома способами. Перший, це метод розширення – оренда нового більшого офісу для подальшої діяльності. Другий – реінжиніринг організації та розширення можливостей її діяльності в режимі онлайн навчання. Втілення покращень до напрямку надання освітньої послуги в режимі онлайн та створення стратегії розвитку відділу дистанційного навчання також посприяє вирішенню питання тривалого процесу надання освітніх послуг новим клієнтам, що звертаються до школи в період навчального процесу.

Важливою частиною оцінки конкурентоспроможності організації є аналіз ефективності та якості надання послуг. Наразі, коли сучасний ринок позашкільної освіти став досить конкурентним, провідні компанії почали більше уваги приділяти ефективності надання своїх послуг.

Для того, щоб оцінити ефективність послуг, варто, перш за все, визначити конкурентну позицію ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» на ринку приватних закладів позашкільної освіти в місті Києві. Для цього можна використати інструмент аналізу – форма оцінки конкурентів, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони конкурентів, визначити позицію конкурентів у галузі (лідер, наступний за лідером тощо).

Такий аналіз дозволяє наочно порівняти основні конкурентні переваги найближчих конкурентів та визначити їх недоліки. Фактори, на основі яких проводиться оцінка, демонструють ефективність діяльності організації. Перш за все визначається вага фактору. В сумі вага факторів складає 100. Критерії оцінювання факторів визначаються в межах від 0,1-1 та підсумовуються в кінці аналізу, визначаючи оцінку конкурентоспроможності організації.

У табл. 2.6 представлена форма оцінки ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» та його конкурентів, а саме ПВФ «Гилель», ТОВ «КОМП'ЮТЕРНА АКАДЕМІЯ ШАГ КИЇВ» та ТОВ «МЕЙН АКАДЕМІ».

Таблиця 2.6

**Оцінка конкурентів ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА  
ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ»**

Ключові фактори успіху	Вага фактору ( $\Sigma=100$ )	ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ»		ПВФ «Гилель»		ТОВ «КОМП'ЮТЕРНА АКАДЕМІЯ ШАГ КИЇВ»		ТОВ «МЕЙН АКАДЕМІ»	
		Бал (0,1-1)	Разом	Бал (0,1-1)	Разом	Бал (0,1-1)	Разом	Бал (0,1-1)	Разом
Фінансові фактори									
Вартість послуги	6	0,7	4,2	0,8	4,8	0,8	4,8	0,6	3,6
Активи	4	0,5	2	0,8	2,4	1	4	0,5	2
Статутний капітал	2	0,6	1,2	0,7	1,4	0,9	1,8	0,7	1,4
Ринкові фактори									
Кількість постійних клієнтів	4	0,4	1,6	0,4	1,6	0,3	1,2	0,3	1,2
Якість послуг	7	0,7	4,9	0,8	5,6	0,9	6,3	0,5	3,5
Кількість напрямків послуг	5	0,6	3	0,6	3	0,7	3,5	0,7	3,5
Обсяг наданих послуг за період існування	7	0,6	4,2	0,7	4,9	0,8	5,6	0,6	4,2
Оновлення портфелю послуг	5	0,6	3	0,8	4	0,8	4	0,5	2,5
Відповідність рівня ціни очікуванням покупця	6	0,9	5,4	0,7	4,2	0,6	3,6	0,6	3,6
Гнучкість ціноутворення	5	0,8	4	0,6	3	0,5	2,5	0,7	3,5
Система просування послуг	5	0,7	3,5	0,7	3,5	0,8	4	0,8	4
Престижність компанії	6	0,5	3	0,7	4,2	0,9	5,4	0,6	3,6
Організаційні фактори									
Імідж та репутація компанії	7	0,8	5,6	0,7	4,2	0,9	6,3	0,6	4,2
Відлагодженість бізнес-процесів	4	0,8	3,2	0,7	2,8	0,8	3,2	0,7	2,8
Здатність реагувати на зміни	6	0,6	3,6	0,7	4,2	0,8	4,8	0,8	4,8
Розвиненість інфраструктури	2	0,7	1,4	0,7	1,4	0,6	1,2	0,7	1,4



## Продовження табл.2.6

Інноваційні фактори і персонал									
Компетентність персоналу	7	0,8	5,6	0,8	5,6	0,8	5,6	0,8	5,6
Освітній рівень персоналу	6	0,8	4,8	0,9	5,4	0,9	5,4	0,7	4,2
Плинність персоналу	4	0,3	1,2	0,5	2	0,4	1,6	0,3	1,2
Унікальність основних чи додаткових послуг	2	0,6	1,2	0,7	1,4	0,7	1,4	0,5	1
Разом			66,6		69,6		76,2		61,8

*Джерело: розроблено автором*

Із табл. 2.6 видно, що найбільший показник має ТОВ «КОМП'ЮТЕРНА АКАДЕМІЯ ШАГ КИЇВ» – 76,2, друге місце посідає ПВФ «Гилель» – 69,6, на третьому місці ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» з показником 66,6, і на останньому – ТОВ «МЕЙН АКАДЕМІ» з показником 61,8.

Проведене дослідження показало, що кожна організація приділяє найбільшу увагу формуванню організаційних факторів, а саме власному іміджу та налаштуванню бізнес-процесів, а також факторам, що характеризують компетентність персоналу, якість послуг та систему їх просування.

Щодо більш детальної характеристики організацій, що працюють на ринку освітніх послуг в сфері ІТ, то слід підкреслити, що однією з конкурентних переваг лідера ринку ТОВ «КОМП'ЮТЕРНА АКАДЕМІЯ ШАГ КИЇВ» є престижність компанії, якість наданих послуг та компетентність персоналу, цими ж якостями відрізняється і наступна після лідера компанія – ПВФ «Гилель». Конкурентні переваги цих організацій сприяють великим об'ємам продажів послуг клієнтам, навіть при тому, що ціни на їх послуги досить високими та не гнучкими у порівнянні з іншими компаніями ринку, що відображається низькими показниками в табл.2.6.

ТОВ «МЕЙН АКАДЕМІ» має найнижчий показник оцінки, проте конкурентними перевагами цієї компанії є відлагодженість бізнес-процесів та компетентний персонал. Щодо негативних аспектів для конкуруючої компанії, то до факторів, що мають низькі показники оцінювання, відносяться досить невисока унікальність наданих послуг та нечастий процес оновлення портфелю послуг, що, безумовно, впливає на кількість постійних клієнтів та якість обслуговування нових.

Оцінюючи позицію ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» на ринку серед компаній – конкурентів, можна стверджувати, що конкурентними перевагами закладу є якість надання послуг та гнучкість цінової політики. На успішну діяльність закладу освіти, також, має вплив наявність позитивної репутації організації та відлагодженість бізнес-процесів між відділами. Варто, також, відзначити компетентність персоналу, що дозволяє зробити процес отримання послугу якісним та доступним. Щодо факторів, які негативно впливають на конкурентне місце організації на ринку, до них відноситься не досить висока престижність закладу та досить низька здатність конкурувати в період змін факторів зовнішнього середовища.

З метою більш чіткого позиціонування конкурентів ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» за ефективністю надання послуг доцільно побудувати карту стратегічних груп конкурентів, а також оцінити їх за системою SMART. Для цього було обрано фактори, що мають найбільший вплив при прийнятті рішення щодо рівня ефективності надання послуг організацією. Такими факторами обрано якість послуг, що надають організації-конкуренти приватному закладу, та їх обсяг за даними, що вказані на офіційних сайтах організацій (табл. 2.7).

Проаналізувавши дані організацій можна стверджувати що однозначним лідером є ТОВ «КОМП'ЮТЕРНА АКАДЕМІЯ ШАГ КИЇВ». Наступною організацією є ПФФ «Гилель» з невеликим відривом показників.

Таблиця 2.7

### Позиціонування організацій

Назва організації		Числове значення параметра «якість послуги» (від 1 до 10)	Числове значення параметра «обсяг наданих послуг» (від 1 до 10)
ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ»	А	7	6
ТОВ «КОМП'ЮТЕРНА АКАДЕМІЯ ШАГ КИЇВ»	Б	9	8
ПВФ «Гилель»	В	8	7
ТОВ «МЕЙН АКАДЕМІ»	Г	6	5

*Джерело: розроблено автором*

Далі з невеликим відривом слідує ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» та ТОВ «МЕЙН АКАДЕМІ». На основі даних, що подані вище, побудуємо карту стратегічних груп конкурентів:

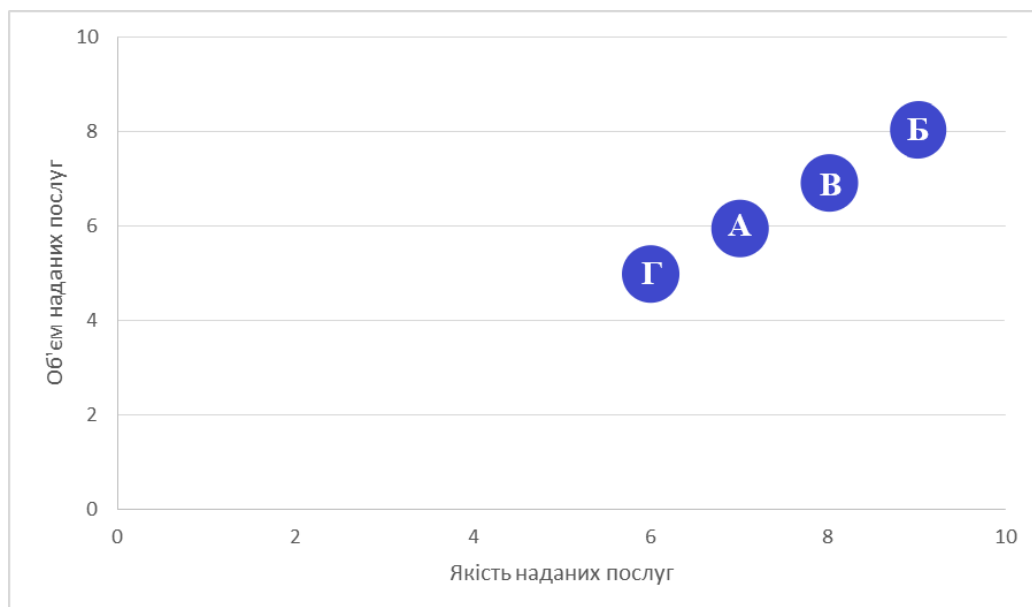


Рис. 2.4. Карта стратегічних груп конкурентів приватного закладу

*Джерело: розроблено автором*

Далі слід оцінити конкурентів за критеріями системи SMART. Для цього обираємо фактори, що є найбільш вагомими при оцінюванні ефективності діяльності закладу. цими факторами є середня вартість послуг та об'єм реалізованих послуг за рік, номенклатура послуг закладів та їх якість. Побудуємо таблицю експертних оцінок (табл.2.8), в якій А – ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ», Б – ТОВ «КОМП'ЮТЕРНА АКАДЕМІЯ ШАГ КИЇВ», В – ПФФ «Гилель», Г – ТОВ «МЕЙН АКАДЕМІ».

Таблиця 2.8

**Таблиця експертних оцінок ефективності організацій**

Назва критерію оцінки	Вага	А	Б	В	Г
Середня вартість стандартної послуги	0,2	$0,2*7=1,4$	$0,2*8=1,6$	$0,2*8=1,6$	$0,2*6=1,2$
Об'єм продаж за рік	0,2	$0,2*6=1,2$	$0,2*8=1,6$	$0,2*7=1,4$	$0,2*6=1,2$
Номенклатура послуг	0,2	$0,2*6=1,2$	$0,2*7=1,4$	$0,2*6=1,2$	$0,2*7=1,4$
Якість послуг	0,3	$0,3*7=2,1$	$0,3*9=2,7$	$0,3*8=2,4$	$0,3*5=1,5$
Величина активів	0,1	$0,1*5=0,5$	$0,1*10=1$	$0,1*8=0,8$	$0,1*5=0,5$
Сума	1	6,4	8,3	7,4	5,8

*Джерело: розроблено автором*

Для графічного зображення положення кожного конкурента відносно іншого на основі вищенаведених показників ефективності можна побудувати діаграму (рис.2.5).

Оцінка конкурентів за методикою SMART підтверджує попередні результати аналізу, щодо того, що ТОВ «КОМП'ЮТЕРНА АКАДЕМІЯ ШАГ КИЇВ» є лідером на ринку завдяки ефективності надання послуг та їх високій якості, проте ПФФ «Гилель» може поборотись за першість на ринку.

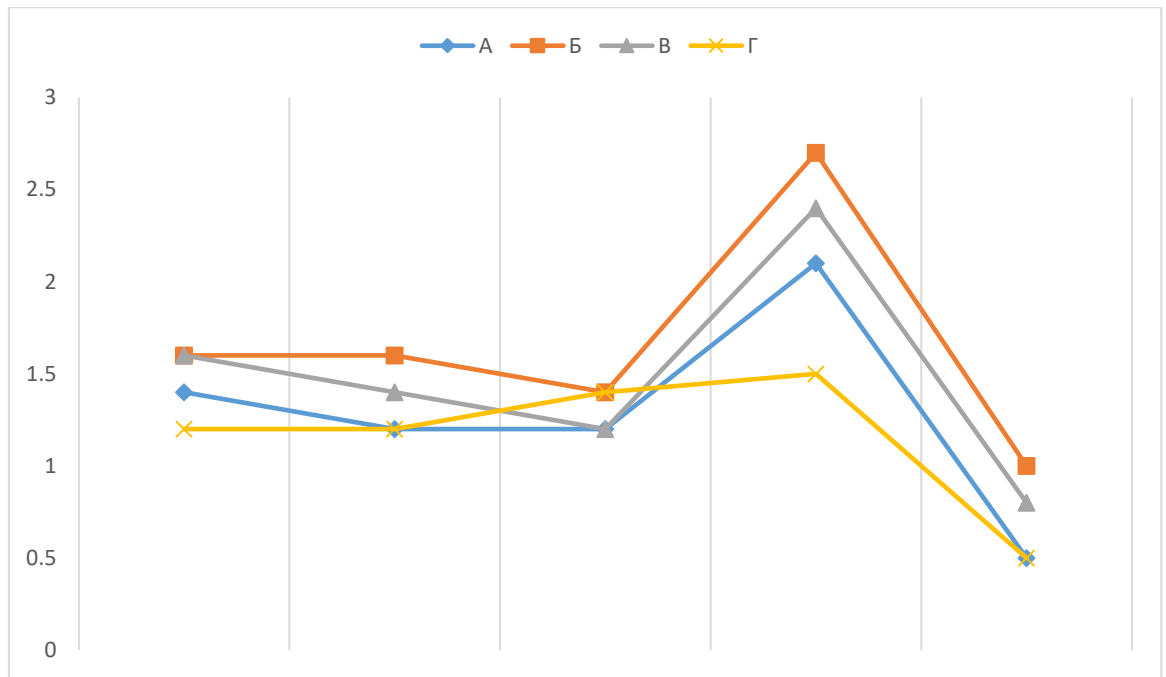


Рис. 2.5. Графічне зображення позицій організацій за методикою SMART

*Джерело: розроблено автором*

ТОВ «МЕЙН АКЕДЕМІ» поступається в лідерстві закладам-конкурентам. З невеликим відривом на ринку позиціонує себе ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ», поступаючись у якості надання послуг, проте виграє за рахунок гнучкості ціноутворення, що може істотно вплинути на позицію приватного закладу позашкільної освіти у майбутньому. Загалом, можна відзначити, що позиції організацій-конкурентів на ринку позашкільної освіти в сфері ІТ в ефективності надання ними освітніх послуг знаходяться на досить близькому рівні. Останнє дозволяє дійти висновку, що при формуванні власної стратегії ці організації, здебільшого, будуть орієнтуватись одна на одну.

Проведення дослідження дало змогу об'єктивно оцінити рівень конкурентоспроможності ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» та узагальнити результати висновком, щодо позиції компанії на ринку приватних закладів позашкільної освіти.

Заклад освіти не є лідером ринку та відстає від конкурентів в якості надання послуг, проте виграє за рахунок значно сприятливіших цін та портфелю послуг. Досвід господарювання на ринку приватного закладу досить невеликий, проте загалом організація має досить міцні позиції серед конкурентів. Тому впровадивши реінжиніринг окремих бізнес-процесів закладу і комплекс кардинальних змін, орієнтованих на покращення показників якості надання послуг, розширення номенклатури наданих послуг, збільшення об'ємів продажів при системному просуванні та реклами закладу, ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» має можливість підвищити рівень конкурентоспроможності на цьому сегменті ринку.

### **2.3. Визначення основних чинників формування конкурентних переваг ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ»**

Для ринку закладів позашкільної освіти в Україні характерною особливістю є наявність певної кон'юнктури, що відображає найважливіші ознаки, показники та риси поточного і перспективного стану ринку, а також економічну ситуацію, зумовлену впливом попиту та пропозиції, динаміки цін тощо. Головними суб'єктами, що формують попит освітніх послуг є здобувачі освіти або їх батьки. Пропозицію, в свою чергу, формують заклади освіти.

До актуальних питань щодо розвитку освіти в Україні на сучасному етапі є активне впровадження в освітній процес новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема дистанційного навчання.

Саме залучення інноваційних методів навчання дозволило покращити ефективність системи освіти та збільшити обсяг доступних освітянських послуг. Легкість та доступність отримання освітньої послуги посприяла

зростанню кількості закладів освіти, основним напрямком яких є надання послуг позашкільної освіти, зокрема комп'ютерної грамотності.

Керуючись результатами проведеного дослідження та виявивши сторони закладу, що потребують покращення або вдосконалення, можна визначити тактичні та стратегічні чинники формування конкурентних переваг ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ».

Тактичні чинники конкурентних переваг визначаються конкретним компонентом зовнішнього чи внутрішнього середовища організації, за яким вона буде переважати своїх конкурентів короткий період, зазвичай до року. Орієнтуючись на короткостроковість конкурентної переваги, обираючи чинник, варто зосередити увагу на мінливих факторах, таких як маркетингова політика організації.

Для ефективної маркетингової діяльності ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» необхідним є налагодження зв'язку з ринком за допомогою реклами та стимулювання комунікативної політики. Наразі, маркетингова діяльність закладу обмежується періодичною комунікацією з клієнтами та розміщенням реклами через соціальні мережі Facebook та Instagram, веденням власного офіційного сайту, невеликого тиражу рекламних флаєрів, що розміщуються в школі на пункті адміністрації.

Виходячи з даних офіційної сторінки компанії в мережі Instagram кількість підписників станом на листопад 2021 року становить 1 018 осіб. Щодо соціальної мережі Facebook, загальна кількість підписників станом на листопад 2021 року становить 1 797 осіб. За статистичними даними сторінки охоплення постів, розміщених на сторінці показує невтішні результати.































Опубликовано	Публикация	Тип	Целевая аудитория	Охват	Вовлеченность	Продвигать
11.09.2021 22:13	 Страница			150 	3 3 	<a href="#">Продвигать публикацию</a>
24.08.2021 10:00	 3 нагоди			190 	0 2 	<a href="#">Продвигать публикацию</a>
11.07.2021 18:00	 1 5 цікавих			198 	0 2 	<a href="#">Продвигать публикацию</a>
09.07.2021 18:00	 Цікаві			199 	1 3 	<a href="#">Продвигать публикацию</a>
07.07.2021 18:00	 Цікаві факти			164 	0 0 	<a href="#">Продвигать публикацию</a>
05.07.2021 18:00	 Познай			169 	0 1 	<a href="#">Продвигать публикацию</a>

Рис.2.7. Статистика охоплення розміщених постів на офіційній сторінці соціальної мережі Facebook ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ»

*Джерело: статистичні дані компанії в соціальній мережі Facebook*

Згідно поданих даних прослідковується спад охоплення постів у вересні 2021 року на 24% в порівнянні з показником липня 2021 року. Для позашкільного закладу це є негативним чинником, адже період залучення нових клієнтів та початок активної діяльності компанії (початок навчального процесу) починається саме у вересні.

Проте втішними є показники рекламної діяльності закладу, про що свідчать дані результативності. Так, чисельність «кліків» реклами закладу, що розміщена на сторінках соціальної мережі Facebook за даними останнього рекламного проєкту періодом жовтень – листопад 2021 року становила 700 натисків. Також розміщення реклами дало змогу підвищити охоплення користувачів до позначки 26 224 осіб, що, безумовно, є дуже позитивним результатом для ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ».



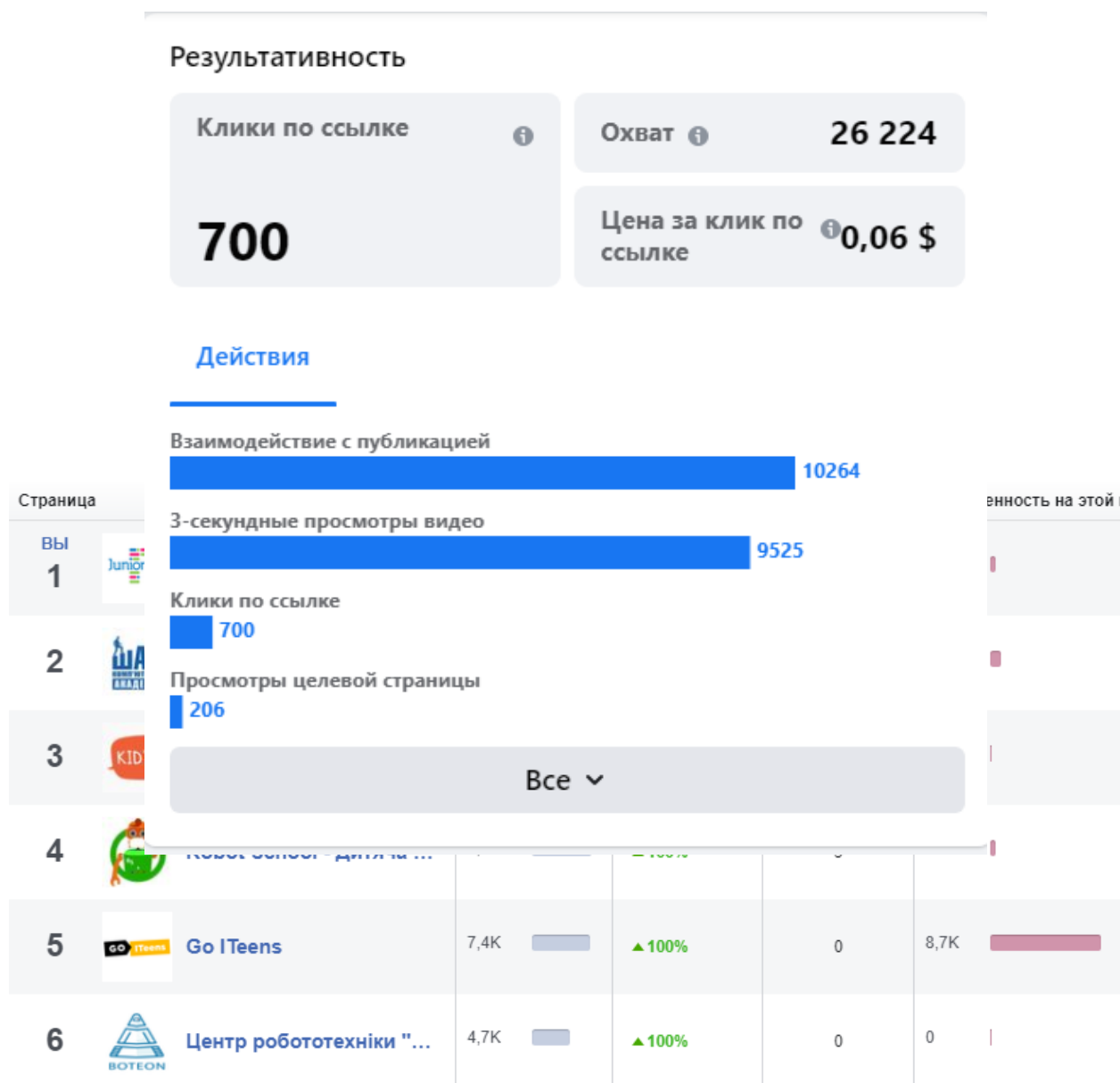


Рис. 2.8. Результативність рекламної діяльності ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» на сторінках соціальної мережі Facebook

*Джерело: статистичні дані компанії в соціальній мережі Facebook*

В порівнянні зі схожими компаніями ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» не є лідером, проте демонструє позитивну динаміку росту, як видно з рис. 2.9.

Окрім PR-кампанії, до маркетингових заходів закладу також входять розроблені системи лояльності для клієнтів, що передбачають знижку до 15% на навчання для клієнтів, діти яких навчаються на декількох курсах або

багатодітних сімей. Також заклад регулярно проводить розіграші акцій на вартість навчання. Серед останніх заходів, що пропонувала школа було надання 10% знижки на перший та останній місяць навчання за відео-відгук про заклад від дитини.

Рис.2.10. Загальна інформація динаміки процесів офіційних сторінок закладу та компаній – конкурентів.

*Джерело: статистичні дані компанії в соціальній мережі Facebook*

Задля заохочення дітей та їх батьків, школа щорічно проводить конкурс проєктів студентів, що транслюється в прямому ефірі на каналі YouTube закладу. Серед конкурсантів проводиться розіграш призів, серед яких зустрічаються корисні речі для навчання, такі як флешки, портативні зарядні пристрої та інші, а також знижки на навчання до 10%.

Варто також відмітити, що заклад досить часто влаштовує для учнів виїзні екскурсії до розважальних тематичних майданчиків таких як RealMatrix та UnitCity, а також влаштовує тематичні заходи для студентів до свят.

Стратегічні чинники конкурентних переваг виступають конкурентним компонентом зовнішнього чи внутрішнього середовища організації своїх, за яким вона буде переважати своїх конкурентів у довгостроковому періоді.

До стратегічних чинників конкурентних переваг ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» першочергово варто віднести якісне надання послуг та рівень технічного забезпечення. Саме тому заклад позашкільної освіти має обрати підхід, максимально орієнтований на споживача. Обираючи його, школа програмування отримає конкурентні

переваги, коли її послуги краще, ніж послуги конкурентів, будуть задовольняти споживача.

Перш за все, варто звернути увагу на тривалість отримання послуги клієнтами. Варто мінімізувати витрати часу клієнта та закладу на початковому етапі надання послуг, а саме, що стосується бюрократичного аспекту – підписання договору про надання послуги. Впровадження більш сучасної системи посприє скороченню витрат закладу та підвищить показники корисності послуги клієнта.

Також видається суттєвим розширити номенклатуру запропонованих послуг закладу. Рішенням цього може стати розробка та впровадження нового формату надання освітніх послуг, що істотно зменшить тривалість очікування клієнта та вплине на показники доходу закладу.

Не менш важливим фактором виступає належне забезпечення та оновлення технічного оснащення робочих місць для працівників та кабінетів для занять в школах, що, як зазначалось раніше, є слабкою стороною закладу. Зростання рівня технічного забезпечення освітнього процесу значно збільшить конкурентну позицію ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» серед позашкільних закладів, що надають послуги навчання комп'ютерній грамотності.

Таким чином, приватний заклад позашкільної освіти «ДЖУНІОР-АЙТІ – ШКОЛИ ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» з 2016 року спеціалізується в наданні освітніх послуг комп'ютерної грамотності дітям від 8 до 16 років. До структури закладу входять дві школи, що розташовані в м. Києві. Навчання проводиться за двома напрямками – офлайн та онлайн.

Показники фінансово-економічної діяльності закладу освіти демонструють позитивний характер ефективності діяльності, а саме тенденцію зростання доходу та мінімізацію витрат. Так, виходячи з даних проведеного дослідження за період 2018-2020 років, спостерігається

зростання прибутку майже вдвічі. Варто зауважити також істотне збільшення чисельності працівників на 35%. Серед негативних змін варто підкреслити зростання витрат закладу, що в свою чергу вплинуло на зростання показника собівартості послуг на 32%. Проте, показники господарської діяльності ПЗПО «ДЖУНОР-АЙТІ-ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» свідчать про позитивний прогноз подальшого розвитку закладу.

Конкурентна позиція приватного закладу на ринку послуг позашкільної освіти в сфері ІТ-технологій є досить задовільною. Якісне надання послуг та гнучка цінова політика відповідають рівню очікувань споживачів, проте сама політика стимулювання послуг закладу слабко орієнтована на перспективу. Задля збереження конкурентної позиції на ринку закладів позашкільної освіти ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» має орієнтуватись на досвід лідерів ринку та впроваджувати стратегічні зміни до внутрішніх бізнес-процесів, з урахуванням визначених тактичних і стратегічних чинників конкурентних переваг закладу.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» НА ОСНОВІ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

### **3.1. Покращення організаційно-методичного та інформаційного забезпечення реінжинірингу бізнес – процесів ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ»**

В першому розділі дослідження було зазначено, що реінжиніринг бізнес-процесів дає змогу оцінити поточну діяльність компанії сфери надання освітніх послуг стосовно вимог до її ефективності функціонування, управління, ступеня задоволеності клієнта та кінцевих результатів діяльності. Метою реінжинірингу бізнес-процесів в ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» є системна реструктуризація фінансових, матеріальних та інформаційних потоків, що спрямована на мінімізацію використання ресурсів, термінів реалізації потреб клієнтів, підвищення якості обслуговування та покращення конкурентоспроможності організації на ринку позашкільної освіти в сфері надання комп'ютерної грамотності.

Стратегія закладу зосереджена на клієнтоорієнтованості, що означає, що будь-яка діяльність має бути спрямована на досягненні мети – максимальне задоволення потреби клієнта. Клієнторієнтованість закладу є першим параметром успіху реінжинірингу.

Другим параметром є побудова ефективної бізнес-моделі ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ», що наочно зобразить потенціал закладу.

Наступним параметром є визначення максимально зручного шляху підвищення конкурентних переваг організації, орієнтованих на мінімізацію витрат та збільшення постійного доходу, визначення

позитивних сторін та можливих ризиків.

Четвертим параметром є оцінка показників ефективності реінжинірингу бізнес-процесів.

Перший параметр процесу вже визначено, тому доцільно перейти до побудови ефективної бізнес-моделі, що стане основою для проведення реінжинірингу бізнес-процесів ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ». Бізнес-модель пропонується зобразити при залученні сучасного інструменту Business Model Canvas.

Business Model Canvas - один із базових методів для того, щоб побудувати бізнес-модель. Він не єдиний: за останні 20–30 років кількість таких інструментів зростає. Проте Business Model Canvas залишається одним із найпопулярніших. Ця модель є надзвичайно наочною: всі взаємопов'язані бізнес-процеси можуть бути подані на одному аркуші.

Відповідно бізнес-модель ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» наведена в Додатку Б. Виходячи з цього можна побачити, що ціннісною пропозицією та орієнтацією закладу є якісне надання послуг клієнтам максимально зручним та легким для них способом. Ці чинники формують рівень конкурентної позиції організації на ринку зараз і, орієнтуючись на результати проведеного дослідження в другому розділі роботи, для покращення показників конкурентоспроможності закладу варто здійснити комплекс стратегічних змін саме цих напрямків.

Оптимальна модель реінжинірингу для ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» зображена на рис. 3.1.

Для вирішення фінансових цілей визначаємо, як саме заклад має намір збільшити прибуток та на яких процесах має зменшити витрати. Для вирішення питань маркетингового відділу постає необхідність в налаштуванні бізнес-процесів, що дають змогу працювати системно та без збоїв та які не розчарують якістю послуг клієнтів закладу. Будуючи оптимальну модель необхідно продумати передові послуги, що будуть

вирізняти заклад серед компаній-конкурентів та стимулювати легкість обрання та отримання послуги клієнтом.



Рис.3.1. Оптимальна модель реінжинірингу для ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ»

*Джерело: розроблено автором*

Вирішенням питань підготовки команди спеціалістів для проведення реінжинірингу конкретних процесів закладу стане залучення широко профільних спеціалістів та розподілення функцій, відповідальності та повноважень таким чином, щоб команда мала змогу вирішити поставлені завдання.

При вирішенні питань покращення іміджу та репутації заклад має розробити і здійснити деталізовану PR-кампанію, у ході якої відповідальна особа буде регулярно розміщувати публікації з аналізом діяльності освітнього процесу закладу, його об'єктивних конкурентних переваг та пропозицій для клієнтів.

Проте важливим є етап застосування сучасних інформаційних технологій у бізнес-процесах ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ». У зв'язку доцільним буде впровадження у діяльність організації системи автоматизованого документообігу, такі як АскодОнлайн або Signy, що дозволяють за мінімальних витрат здійснювати процес документообігу між клієнтом та закладом зручніше та швидше. Також пропонується використання сучасних систем автоматизації та систематизації комунікації з клієнтами в соціальних мережах та PR-кампаніях, таких як SMMplaner, що використовується в створенні публікацій та допомагає запланувати публікації на соціальних сторінках закладу заздалегідь.

При впровадженні комплексу заходів реінжинірингу закладу можна порекомендувати використання BPM-систем, серед них відомі ELMA, Bitrix24 та Metatask.

BPM (Business Process Management System) — концепція управління, в якій кожен бізнес-процес розглядається як самостійний ресурс компанії. Оптимізація та автоматизація бізнес-процесів є одним із способів покращити загальну ефективність та керованість організації. Для цього використовуються спеціальні системи BPM (Business Process Management System) – програми зі спеціалізованим функціоналом.

Запровадивши систему управління бізнес-процесами ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» отримує кілька переваг:

- швидкість. Процеси виконуються швидше завдяки автоматизації рутинних і повторюваних завдань, а також чітких правил для кожної події;
- якість. Робота за суворими правилами може покращити загальну продуктивність, мінімізуючи помилки;
- гнучкість. У програмі BPM набагато легше змінювати та масштабувати процеси, налаштовувати та перебудовувати



відповідно до розвитку та поточних ринкових умов.

- менеджмент. Усі хороші системи ВРМ мають можливості збору та обробки статистичних даних, які дозволяють ефективніше керувати робочими процесами.

Отже, інформаційна система управління бізнес-процесами сприятиме підвищенню ефективності організації, структурує її та проєктує роботу всіх підрозділів у рамках єдиних правил і стандартів.

Поетапна реалізація розробленої оптимальної моделі реінжинірингу бізнес-процесів дасть змогу приватному закладу позашкільної освіти залучити нових клієнтів, утримувати наявних та збільшувати свій дохід за рахунок якісного надання освітніх послуг.

У зв'язку з цим, основними завданнями підвищення конкурентоспроможності ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» на основі реінжинірингу бізнес-процесів є наступні:

- мінімізація витрат приватного закладу позашкільної освіти під час процесу надання послуг клієнтам більше ніж на 30%;
- скорочення тривалості отримання послуги клієнтом більше ніж на 50%;
- покращення репутації та іміджу закладу на основі комплексних змін відділу маркетингу.

Конкретизація завдань підвищення конкурентоспроможності ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» на основі реінжинірингу бізнес-процесів дозволяє визначити ряд рекомендацій щодо напрямків впровадження менеджменту змін та оптимізації бізнес-процесів для посилення конкурентних переваг закладу.

### **3.2. Рекомендації щодо напрямків впровадження менеджменту змін та оптимізації бізнес-процесів для посилення конкурентних переваг ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ»**

Надання освітніх послуг в ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» передбачає укладення договору про надання консультаційних послуг та публічного договору оферти. Навчання в режимі офлайн передбачає наявність договору в двох екземплярах та фізичного підпису сторін на кожному примірнику. Тривалість процесу правового оформлення відносин школи програмування з клієнтами займає досить тривалий час, що значно зменшує ефективність діяльності закладу та корисність отриманої послуги у клієнтів. Саме тому мають бути запропоновані шляхи реінжинірингу процесу документообігу закладу.

Перш за все, пропонуємо розрахувати тривалість процесу підписання договору про надання послуг в ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» ( табл.3.1.).

Таблиця 3.1

**Тривалість підписання договору надання послуг в ПЗПО  
«ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ»**

№ етапу	Етап документообігу	Тривалість етапу
1	Складання договору про надання послуги директором закладу	1-2 дні
2	Передача оформленого документу до клієнта для внесення особистих даних (ПІБ замовника, серія паспорту, контактні дані і т.д.) на робочу пошту клієнта або телефон	1 день
3	Заповнення замовником необхідних даних в документі після отримання та зворотна відправка документу до закладу	1-7 днів
4	Перевірка правильності заповнення документа та передача на до заповнення або на друк	1-2 дні
5	Друк документа в двох екземплярах та передача його «на руки» для підписання замовником	1 день
6	Передача підписаних екземплярів до закладу	1-20 днів

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, здійснення процесу оформлення договору між

закладом і клієнтом займає в середньому 30 днів та зумовлює певні незручності як для клієнта, так і для адміністрації закладу. З метою кардинального скорочення процесу підписання договору пропонується введення системи внутрішнього електронного документообігу.

Перш за все, варто визначити, які етапи процесу мають бути скорочені. Для цього побудуємо діаграму тривалості етапів процесу (рис.3.2.).

Виходячи з даних діаграми можна відзначити, що найбільш тривалими етапами є заповнення примірників договору клієнтом та передача підписаних примірників договору до закладу. Причиною тривалості етапів може бути особиста зайнятість клієнта та неможливість через це вчасно виконати умови закладу. Оскільки основною стратегією приватного закладу є орієнтація на клієнта та на його потреби, можна зробити висновок, що для покращення ефективності надання освітніх послуг в сфері ІТ закладу необхідно провести систему змін в процесі документообігу.

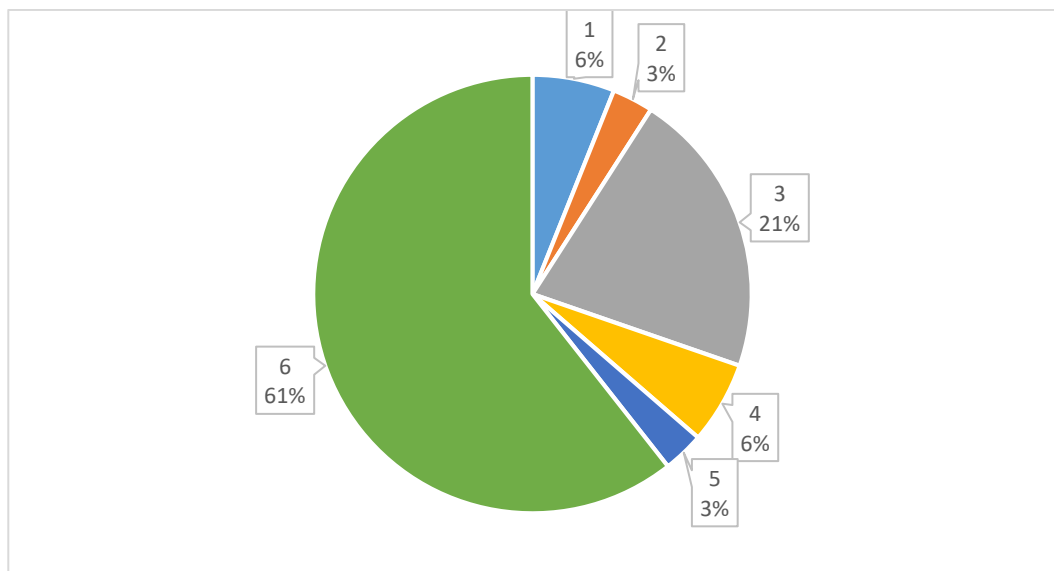


Рис. 3.2. Тривалість етапів підписання договору про надання освітньої послуги в ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ»

*Джерело: розроблено автором*

Впровадження системи електронного документообігу в школі програмування значною мірою посприяє скороченню тривалості процесу підписання договору для клієнта, зробить процедуру простішою та значно скоротить витрати закладу. Для цього рекомендується впровадження до внутрішніх процесів закладу використання системи авторизованого документообігу, про які вже йшлося – АскодОнлайн або Signy. Визначимо відразу переваги та недоліки використання цих сервісів.

Перевагами використання онлайн системи авторизованого документообігу можна назвати наступні:

- доступність – система онлайн зумовлює зручність використання незалежно від місця знаходження та доступність 24/7;
- швидкість – висока швидкість отримання-передачі документів;
- безпечність – використання електронного підпису, захищених носіїв та Mobile ID та регламентація використання електронних документів законами України «Про електронні довірчі послуги» та «Про електронні документи та електронний документообіг»;
- контроль – здатність відстежувати зміну статусу документа онлайн.

Серед недоліків використання онлайн системи авторизованого документообігу заклад може зустріти:

- недовіру клієнта до системи – недовіра в передачі даних третім особам та ненадійності системи;
- технічність – вплив внутрішніх чи зовнішніх чинників на роботу системи;
- витратність – в залежності від чисельності документів,

системи пропонують свої послуги платно ( від 1 грн. за документ).

Оцінивши переваги та недоліки використання системи авторизованого документообігу можна побачити, що позитивні чинники переважають та мають вплинути на діяльність приватного закладу належним чином. Виходячи з цього, варто розрахувати прогнозовану тривалість процесу підписання договору клієнтом після запровадження системи (табл.3.2.).

Таблиця 3.2

**Тривалість підписання договору надання послуг в ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» після провадження системи автоматизованого документообігу**

№ етапу	Етап документообігу	Тривалість етапу
1	Складання договору про надання послуги директором закладу	1-2 дні
2	Передача оформленого документу до клієнта для внесення особистих даних (ПІБ замовника, серія паспорту, контактні дані і т.д.) на робочу пошту клієнта або телефон	1 день
3	Заповнення замовником необхідних даних в документі після отримання та зворотна відправка документу до закладу	1-2 дні
4	Перевірка правильності заповнення документа та передача на до заповнення або на друк	1 день
5	Друк документа в двох екземплярах та передача його «на руки» для підписання замовником	0 днів
6	Передача підписаних екземплярів до закладу	1 день

*Джерело: розроблено автором*

Виходячи з інформації у табл.3.2. можна стверджувати, що після впровадження нової системи документообігу тривалість заповнення договору клієнтом в середньому може зайняти від 1 до 7 днів, що на 77% менше, ніж тривалість існуючого на сьогодні процесу в закладі.

Доцільним буде розрахувати економічну ефективність

використання системи авторизованого документообігу. Посилаючись на дані, зображені на рис 2.1, число витрат на друк документів за період з вересня по листопад 2021 року можна розрахувати наступним чином:

Кількість договорів підготованих для друку:  $(219+94)* 2 = 626$  шт.

Кількість аркушів договору: 6 аркушів.

Загальне число використаного паперу:  $626*6 = 3756$  аркушів.

Вартість однієї пачки паперу А4 на 500 аркушів – 134 грн.

Для друку договорів було використано 7,5 пачок аркушів паперу А4, що обійшлися ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» в 1072 грн.

Врахуємо, також, додаткові витрати (файли для документів, заправка картриджу в принтер та інші) – 1254 грн.

Таким чином, на друк договорів за визначений період заклад витратив 2326 грн. При застосуванні системи електронного документообігу мінімальне число витрат для школи програмування склало би суму в розмірі 313 грн., або на 86% менше, що прямо пропорційно числу залучених клієнтів. Виходячи з отриманих результатів, ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» можна рекомендувати розглянути впровадження системи електронного документообігу.

Наступною проблемою закладу, що потребує вирішення є розширення можливості надання послуг в режимі онлайн. На сучасному етапі кількість клієнтів онлайн-послуг закладу сягає до 100 осіб, що в середньому складає 10 навчальних груп (по 10 учнів у кожній). Онлайн навчання відбувається 6 днів на тиждень і одне заняття групи триває 2 години. Навчання відбувається з 16:30 до 20:00 (крім суботи), що зумовлює можливість надання послуги одним викладачем в середньому одній групі. Так, підрахувавши наведені дані можна дійти висновку, що заклад протягом навчального тижня може надати послугу мінімум 60 учням, залучивши одного викладача. У зв'язку з цим, постає питання

збільшення кількості наданої послуги за мінімальних витрат.

Рекомендацією до вирішення цієї проблеми є впровадження нової системи надання освітніх послуг для ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ», а саме розробка та запровадження методу навчання, що не потребує постійної підтримки викладача. Для цього пропонується розробити комплекс записів теоретичного та практичного матеріалу з метою подальшої їх комерційної реалізації на сайті школи.

Перш за все, варто обрати оптимальну тривалість матеріалів курсу та оцінити економічну ефективність процесу створення. Тривалість курсу, що пропонує заклад зараз – 72 години або 36 занять тривалістю 2 години. В процесі навчання школа посилається на принцип 80/20, тобто надає 20% теоретичного матеріалу та 80% відводить на практичне засвоєння. Так, одне заняття розділяється на 25-30 хвилин теорії, залишок часу – практичні завдання. Загалом, за курс припадає 18 годин теоретичного матеріалу та 58 годин практичної частини.

Враховуючи фактор того, що теоретична частина має бути підкріплена завданнями практичного характеру, важливим є додати до курсу приклади використання теорії на практиці, проте, зважити на те, що практичні завдання відводяться на самостійне опрацювання. Таким чином, доцільним є додати до кожного заняття в середньому 20-30 хв. прикладу виконання завдань. Методом простих обчислень розрахуємо максимальну тривалість одного заняття – 60 хвилин. Ця тривалість заняття є оптимальним рішенням для засвоєння матеріалу в індивідуальному режимі. Кількість занять пропонується залишити незмінною – 36 занять.

Далі, важливим є розрахувати ефективність процесу з точки зору економічних витрат. До процесу створення курсу має бути залучений кваліфікований викладач, виділено час на підготовку методичного матеріалу та залучено технічне оснащення для реалізації. Етапи

впровадження процесу можуть бути наступні:

1. Формування кошторису витрат.
2. Залучення кваліфікованих кадрів – викладача та відеомонтажера для здійснення процесу.
3. Підготовка методичного матеріалу.
4. Обговорення та формування графіку реалізації процесу зйомки та монтажу відео.
5. Підготовка технічного оснащення – до цього процесу доцільним буде залучити основні засоби закладу (комп'ютер, відеокамеру, мікрофон та освітлення).
6. Реалізація процесу зйомки.
7. Монтаж відео та формування остаточного продукту.
8. Підготовка та розповсюдження рекламних заходів.
9. Розміщення готового продукту на сайті школи.
10. Оцінка результативності та отримання прибутку від реалізації.

Так, в середньому, витрати на процес створення нового курсу будуть наступні (табл.3.3):

Таблиця 3.3

### Заплановані витрати на процес створення нового курсу

Критерії витрат на реалізацію	Витрати
Послуги викладача	15 000 грн.
Послуги відеомонтажера	12 000 грн.
Розробка методичного матеріалу	25000 грн.
Технічне забезпечення/амортизація ОЗ	500 грн.
Витрати на рекламу та просування	5000 грн.
Разом:	35 000 грн.

*Джерело: розроблено автором*

Прогнозована кількість продажів нового курсу за місяць становить 25 продажів, прогнозовані загальні витрати – 35 000 грн. У цьому разі собівартість освітньої послуги 1 400 грн.

$$\text{Собівартість послуги} = 35\,000 / 25 = 1400 \text{ грн.}$$



Орієнтуючись на ціноутворення компаній-конкурентів, мінімальна ціна подібного формату курсів стартує від 5000 грн, таким чином дохід ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» від продажів курсу 25 клієнтам може сягнути 125 000 грн.

Портфель послуг закладу, згідно даних табл. 2.1, нараховує 7 напрямків, що можуть бути втілені курсами нового формату. Виходячи з цього максимальна величина витрат закладу дорівнюватиме 245 000 грн. ( $7 * 35\ 000 = 245\ 000$ ), а мінімальний дохід – 875 000 грн. ( $7 * 25 = 175 * 5000 = 875\ 000$ ). Організація повністю покриє витрати, здійснивши 49 продажів курсу.

Варто також зазначити, що методичний матеріал може бути використаним в процесі надання навчання стандартним для школи способом. Отже, здійснивши реінжиніринг процесу надання освітньої послуги, ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» покращить якість надання послуг та збільшить конкурентну перевагу серед закладів-конкурентів.

Одним із важливих факторів конкурентоспроможності організації є її імідж та репутація. ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» має доволі позитивну репутацію серед закладів освіти, про що свідчить наявність постійних клієнтів та їх довіра. Популярність закладу на ринку послуг слугує не тільки позитивним фактором його діяльності, але і потужним засобом залучення нових клієнтів. З метою підвищення конкурентоспроможності, ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» рекомендовано здійснити реінжиніринг маркетингового відділу.

Поетапно реінжиніринг бізнес-процесів в рамках маркетингового відділу рекомендовано виконати наступним чином:

1. Оцінка комплексу маркетингових заходів закладів.
2. Залучення спеціаліста маркетингової діяльності (маркетолога, SMM-спеціаліста, тощо).

3. Розробка стратегії просування ряду послуг закладу.
4. Впровадження системи просування послуг.
5. Оцінка результативності заходів.

Оцінка комплексу маркетингових заходів, що використовує ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ», була проведена у підрозділі 2.3., де визначено, що маркетингова діяльність приватного закладу обмежується періодичною комунікацією з клієнтами та розміщенням реклами через соціальні мережі Facebook та Instagram, веденням власного офіційного сайту, розповсюдженням пасивними методами невеликого тиражу рекламних флаєрів.

Таким чином, для ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» необхідним є здійснення заходів задля покращення та підтримки результативності маркетингової діяльності.

Для проведення процесу реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговому відділі має бути залучено спеціаліста по роботі з контентом сучасних соціальних мереж та розроблено стратегію просування послуг закладу в мережі.

Для цього пропонується використання інформаційного забезпечення, наприклад SMMplaner, для організації систематизованої комунікації з клієнтами.

До числа постів, запропонованих до завантаження мають увійти:

- інформаційно-організаційні пости – про діяльність школи, організацію навчального процесу та ін.;
- інформативні пости – виклад цікавих фактів про програмістів та програмування;
- розважальні пости – виклад цікавих подій, що відбуваються під час навчального процесу (святкування подій, важливі дати для школи, виїзні заходи за участі учнів і т.ін.)
- рекламні пости – інформація для клієнтів про запровадження нових курсів, груп і т.ін.

Кількість запланованих на тиждень публікацій має бути узгоджена календарно. Так, планування публікацій на тиждень можна відобразити у табл. 3.4.

Прогнозується, що найбільш сприятливими днями для залучення нових клієнтів є вихідні, а найбільш неактивними днями середина тижня – середа та четвер. Саме тому, в табл.3.4. прогноз охоплення на вихідні – 25%, в той час як на середу та четвер – всього 5%.

Таблиця 3.4

**План публікацій в соціальних мережах для ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ»**

День та час публікації	Кількість та формат публікації	Прогноз охоплення
Понеділок 13:00 / 19:00	2 пости (інформативний та розважальний)	Приріст на 10%
Вівторок 13:00 / 19:00	2 пости (інформаційно-організаційний та розважальний)	Приріст на 10%
Середа 14:00 / 20:00	2 пости (інформативний та розважальний)	Приріст на 5%
Четвер 14:00 / 20:00	2 пости (інформаційно-організаційний та розважальний)	Приріст на 5%
П'ятниця 12:00/ 19:00	2 пости (інформативний та рекламний)	Приріст на 20%
Субота 12:00/15:00/ 20:00	3 пости (інформаційно-організаційний, розважальний та рекламний)	Приріст на 25%
Неділя 12:00/15:00/ 20:00	3 пости (інформаційно-організаційний, розважальний та рекламний)	Приріст на 25%

*Джерело: розроблено автором*

Після впровадження системи заходів очікується приріст на 85-100% підписників за кожен тиждень, із них 60% клієнтів, що потрапили на сторінку через вплив реклами, розміщеної в стрічці новин. Підвищення показників охоплення рекламних постів закладу в мережі значно вплине

не тільки на його доход, але і на імідж та репутацію закладу, що, безумовно, покращить конкурентоспроможність організації серед конкурентів на ринку освітніх послуг.

Застосувавши запропоновані заходи комплексно ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» має досить високі шанси на успішність проведення реінжинірингу бізнес-процесів, головним результатом якого стануть:

- покращення якості надання послуг клієнтам, скоротивши витрати часу процесів оформлення документів закладу на 77% та призведе до скорочення витрат закладу до 86%;
- розширення портфелю послуг школи програмування та залучення нових шляхів отримання доходу;
- покращення репутації та іміджу приватного закладу;
- зростання та підтримка рівню конкурентоспроможності організації на ринку закладів позашкільної освіти.

Таким чином, задля успішного проведення реінжинірингу бізнес-процесів ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» рекомендовано залучення інформаційно-технологічної бази, що значно вплине на здійснення ряду заходів, зосереджених на покращення рівня конкурентоспроможності закладу, таких як BPM – системи, наприклад ELMA, Bitrix24 та Metatask, що здатні спростити процедуру формування етапів реінжинірингу організації та полегшити контроль їх виконання.

Комплекс заходів, спрямований на мінімізацію витрат часу під час вирішення бюрократичних процесів оформлення відносин клієнта і закладу, напрямки по розширенню портфелю послуг закладу, запровадження нового формату надання освітніх послуг та запропоновані заходи для покращення діяльності маркетингового відділу зумовлять підвищення якості надання послуг, іміджу, репутації школи та рівню конкурентоспроможності приватного закладу загалом.

При комплексному підході до реалізації запропонованих напрямків процесів ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» має досить високі шанси позитивних результатів проведення реінжинірингу бізнес-процесів, що зумовить підвищення конкурентоспроможності закладу на ринку приватних закладів позашкільної освіти.

## ВИСНОВКИ

Результати дослідження теоретико-методичних та практичних засад підвищення рівня конкурентоспроможності на основі реінжинірингу бізнес-процесів у приватному закладі позашкільної освіти «ДЖУНІОР-АЙТІ – ШКОЛИ ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» дає змогу дійти наступних висновків:

1. Конкурентоспроможність організації можна розуміти як ефективне здійснення її господарської діяльності та використання інноваційних методів на ринку незалежних конкуруючих одиниць, що знаходиться на стадії розвитку. Її показники залежать від низки зовнішніх і внутрішніх факторів, які забезпечують підтримку та підвищення її рівня та впливають на діяльність організації загалом.

2. Наразі не існує універсального методичного підходу до оцінювання рівня конкурентоспроможності. Використання методів вимірювання конкурентоспроможності потребує комплексного підходу, а вибір конкретних методів оцінки повинен визначатись відповідно до поставлених завдань та з урахуванням впливу факторів конкурентного середовища організації.

3. Реінжиніринг бізнес-процесів являє собою складний комплекс заходів, що спрямований на радикальне оновлення бізнес-процесів організації в умовах конкурентного ринку. Застосування реінжинірингу передбачає впровадження ряду змін в системі її господарювання на структурному рівні та створення можливостей для підвищення конкурентоспроможності організації.

4. Приватний заклад позашкільної освіти «ДЖУНІОР-АЙТІ – ШКОЛИ ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» із 2016 року спеціалізується в наданні освітніх послуг комп'ютерної грамотності дітям від 8 до 16 років. До

структури закладу входять дві школи, що розташовані в м. Києві. Навчання проводиться за двома напрямками – офлайн та онлайн. Показники фінансово-економічної діяльності закладу освіти демонструють позитивний характер ефективності діяльності, а саме тенденцію зростання доходу та мінімізацію витрат. Так, за період 2018-2020 років спостерігається зростання прибутку майже вдвічі, що свідчить про позитивний прогноз подальшого розвитку приватного закладу позашкільної освіти.

5. Конкурентна позиція приватного закладу на ринку послуг позашкільної освіти в сфері ІТ-технологій є достатньо задовільною. Якісне надання послуг та гнучка цінова політика відповідають рівню очікувань споживачів, проте сама політика стимулювання послуг закладу слабо орієнтована на перспективу. Задля збереження конкурентної позиції на ринку закладів позашкільної освіти ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» має орієнтуватись на досвід лідерів ринку та впроваджувати стратегічні зміни до внутрішніх бізнес-процесів.

6. Одним із найважливіших тактичних чинників конкурентних переваг ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ», який визначається компонентами внутрішнього середовища закладу, за яким він може переважати своїх конкурентів у короткостроковому періоді, можна вважати маркетингову діяльність приватного закладу. До стратегічних чинників конкурентних переваг ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» варто віднести якісне надання послуг та рівень технічного забезпечення.

7. Залучення інформаційно-технологічної бази значно вплине на здійснення ряду заходів, зосереджених на покращення рівня конкурентоспроможності закладу, таких як BPM – системи, наприклад ELMA, Bitrix24 та Metatask, що здатні спростити процедуру формування етапів реінжинірингу організації та полегшити контроль їх виконання.

8. Впровадження менеджменту змін та оптимізації бізнес-процесів

для посилення конкурентних переваг ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» можливо здійснити за рахунок напрямків підвищення якості надання послуг клієнтам, методом мінімізації витрат часу під час вирішення процесів оформлення відносин закладу і його клієнтів, напрямків по збільшенню портфелю послуг приватного закладу позашкільної освіти та розширенню онлайн формату їх надання, а також заходів реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговому відділі закладу та підвищення іміджу та репутації школи програмування.

При комплексному підході до реалізації запропонованих напрямків процесів ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» має досить високі шанси позитивних наслідків і результатів реінжинірингу бізнес-процесів, що зумовить підвищення конкурентоспроможності закладу на ринку приватних закладів позашкільної освіти.



## РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота на тему «Підвищення конкурентоспроможності організації на основі реінжинірингу бізнес-процесів» виконана на базі практики ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ».

Метою кваліфікаційної роботи є визначення напрямків підвищення конкурентоспроможності організації на основі реінжинірингу бізнес-процесів на прикладі ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» .

У першому розділі дослідження визначено теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності організації, а саме розглянуто сутність конкурентоспроможності організації та фактори її забезпечення, узагальнено методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності організації та визначено принципи та особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів організації для підвищення її конкурентоспроможності в сучасних умовах.

У другому розділі проведено аналіз конкурентоспроможності приватного закладу позашкільної освіти «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ». У ході дослідження надано загальну організаційно-економічну характеристику закладу освіти, проведено оцінювання конкурентоспроможності організації на ринку послуг позашкільної освіти в сфері ІТ-технологій, а також визначено основні чинники формування конкурентних переваг та недоліки бізнес-процесів приватного закладу.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано напрями підвищення конкурентоспроможності ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» на основі проведення реінжинірингу бізнес-процесів.

В ході роботи розроблено рекомендації щодо покращення організаційно-методичного та інформаційного забезпечення реінжинірингу бізнес – процесів закладу та напрямків впровадження менеджменту змін та оптимізації бізнес-процесів для посилення конкурентних переваг ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ».

Результати кваліфікаційного дослідження можуть знайти практичне втілення в діяльності ПЗПО «ДЖУНІОР АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ» в частині пропозицій щодо покращення конкурентоспроможності організації на ринку освітніх послуг.

*Ключові слова:* ринок освітніх послуг, конкурентоспроможність організації, реінжиніринг бізнес-процесів, рівень задоволення споживачів, управління лояльністю споживачів, якість надання послуг.

## RESUME

Qualification work on «Improving the competitiveness of the organization through business process reengineering" was performed on the basis of the practice of POEI «JUNIOR IT - SCHOOL OF PROGRAMMING FOR CHILDREN».

The purpose of the qualification work is: to determine the areas of increasing the competitiveness of the organization on the basis of business process reengineering on the example of POEI «JUNIOR IT - SCHOOL OF PROGRAMMING FOR CHILDREN».

The first section of the study identifies theoretical aspects of increasing the competitiveness of the organization, namely the essence of the competitiveness of the organization and its factors, generalized methodological approaches to assessing the competitiveness of the organization and identified principles and features of reengineering business processes to increase its competitiveness in modern conditions.

The second section analyzes the competitiveness of a private out-of-school educational institution «JUNIOR IT - SCHOOL OF PROGRAMMING FOR CHILDREN». The study provides a general organizational and economic characteristics of the educational institution, assesses the competitiveness of the organization in the market of extracurricular education services in the field of IT technologies, and identifies the main factors of competitive advantage and disadvantages of business processes of a private institution.

In the third section of the qualification work the directions of increase of competitiveness of POEI «JUNIOR IT - SCHOOL OF PROGRAMMING FOR CHILDREN» on the basis of carrying out reengineering of business processes are offered.

In the course of the work, recommendations were developed to improve the organizational, methodological and informational support of reengineering

of business processes of the institution and directions of implementation of change management and optimization of business processes to strengthen the competitive advantages of POEI «JUNIOR IT - SCHOOL OF PROGRAMMING FOR CHILDREN».

The results of the qualification research can be put into practice in the activities of POEI «JUNIOR IT - SCHOOL OF PROGRAMMING FOR CHILDREN» in terms of proposals to improve the competitiveness of the organization in the market of educational services.

Key words: market of educational services, competitiveness of the organization, reengineering of business processes, level of satisfaction of consumers, management of loyalty of consumers, quality of rendering of services.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Центр экономики и маркетинга. 1996. С. 208.
2. Блонська В.І. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління / В.І. Блонська, І.В. Шморгун. *Науковий вісник НЛТУ України*. — 2010. — Вип. 20.6. — С. 174—180.
3. Веллінгтон Дж. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій : монографія. Київ : Бліц-Інформ, 2004.
4. Вертелева О.С. Фактори міжнародної конкурентоспроможності України Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2016. № 3. С. 33–48.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2008 . С.296
6. Гадецька З.М., Холопова М.О. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 5.
7. Гончарук П.А. Конкурентоспроможність – необхідна умова функціонування підприємства. *Держава та регіони*. 2014. № 2. С. 62 – 65.
8. Гуда Н. Е. Економічна суть ціни та ціноутворення в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 106–110
9. Должанський І. З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. К. : *Центр навчальної літератури*, 2006.С. 384.
10. Драган О.І. Науково-практичні підходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств м'ясної промисловості

- України. *Наукові праці. Економіка: проблеми теорії та практики.* – 2004. Вип. 191. т. 2. – С. 383–388.
11. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. К.: ДАКККіМ, 2006. С.160 .
  12. Економіка підприємства / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге. – К.: КНЕУ, 2004. С.528.
  13. Єрохін С.А. Структурна трансформація національної економіки: теорет. - методол. аспект: монографія / С.А. Єрохін. – К.: Світ Знань, 2002. – С. 525.
  14. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицях: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2002. С.496.
  15. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. С. 1-2.
  16. Карпенко Л.М. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. - Вип. 3(2). - С. 24-31.
  17. Кваско, А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. А. В. Кваско. *Наукові записки. Української академії друкарства*. 2017. № 1(54). С. 111–118.
  18. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. К.: Знання, 2006. С.366.
  19. Костіна О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент антикризового управління підприємством. *Інтелект XXI*. – 2018. – Вип. 3.
  20. Кошельок Г.В., Царьов О.С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: тези II Міжнародної науково-практичної конференції*. Житомир, 2019. С. 213-217.

21. Кулешова Г.М. Конкуренція і конкурентоспроможність в агропромисловому виробництві / Г.М. Кулешова . *Економіка АПК*. 2008. № 3. С. 126–132.
22. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С.155–163.
23. Макконнелл К.Р. Экономикс: Принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю. – Москва : ИНФРА-М, 2001. С. 974.
24. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 3. С. 274-282.
25. Маслак І. О., Квятковська Л. А., Безручко О. О. Визначення рівня конкурентної переваги машинобудівного підприємства на засадах забезпечення розвитку його економічного потенціалу. *Ефективна економіка*. 2014. № 7. С. 1-3.
26. Найт Ф. Ризик, невизначеність і прибуток . Москва : ДелоВ, 2003. С. 264.
27. Нападівська Л. А. Фактори конкурентоспроможності та вимоги до сучасного керівника. *Економіка та держава*. 2013. № 2. С. 45-47.
28. Паливода О. М. Теоретичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів транспортних підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. С.1-2.
29. Паустовський Є. С., Кобченко А. А. Менеджмент як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. Дніпро, 2013. С. 1-2.
30. Педченко Н.С. Деякі аспекти конкуренції і конкурентоспроможності в ринковій економіці / Н.С. Педченко. *Регіональні перспективи*. 2000. № 4(11). С. 48–49.

31. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. – К.: Основи, 1997. С. 390.
32. Продіус О. І. Сутність реінжинірингу бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах господарювання. О. І. Продіус, М. В. Гижиця. *Інфраструктура ринку*. 2019. - Вип. 34. С. 167-173.
33. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 6(28). С. 79–87.
34. Смольянова Е. Л., Малицкая В.Б. К вопросу о классификации факторов и резервов обеспечения конкурентоспособности предприятия. *Вестник ТГУ*. 2009. № 2 (70). С.23-27.
35. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 1-5.
36. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія Тернопіль : *Економічна думка*, 2008. С.570 .
37. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2010. № 4. С. 27–32.
38. Хайек Ф.А. Познание, конкуренция и свобода / Ф.А. Хайек. – СПб. : Пневма, 1999. С. 212 .
39. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі. М. Хаммер, Д. Чампі. СПб., 2000. С.332.
40. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія. Н.А. Хрущ, М.В. Желіховська / за наук. ред.. д.е.н., проф.. Н.А. Хрущ. Освіта України, 2010. С.316.



41. Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // *Економіка и управление*. - № 1. 2013. С. 62-69.
42. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития: Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / Й.А. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. С. 456.
43. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. Одеса: Атлант, 2013. С. 470.
44. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип.4 (51). С.183–188.
45. Яшин Н.С. Конкурентоспособность промышленных предприятий: методология, оценка регулирование. Саратов : СГЭА, 2008. С.273.

# ДОДАТКИ










## Додаток А

## Організаційна структура ПЗПО «ДЖУНІОР-АЙТІ-ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ»




## Додаток Б

## Макет бізнес-моделі ПЗПО «ДЖУНІОР-АЙТІ – ШКОЛА ПРОГРАМУВАННЯ ДЛЯ ДІТЕЙ»

Макет бізнес моделі		Призначений для:	Створений:	Дата:	Версія:
<p><b>Ключові партнери</b> </p> <p>Освітні платформи Провідні компанії ІТ-сфери</p>	<p><b>Ключова діяльність</b> </p> <p>Надання освітніх послуг</p>	<p><b>Ціннісна пропозиція</b> </p> <p>Якісне надання освітніх послуг напрямку комп'ютерної грамотності</p> <p>Зручність отримання послуги клієнтом</p> <p>Надання різноформатного способу навчання</p>	<p><b>Відносини з клієнтами</b> </p> <p>Супровід клієнта на всіх етапах надання послуги</p>	<p><b>Сегменти користувачів</b> </p> <p>Здобувачі освіти (діти віком від 8-16 років) Батьки дітей</p>	
	<p><b>Ключові ресурси</b> </p> <p>Великий портфель послуг Варіативність форматів отримання послуг Репутація компанії</p>		<p><b>Канали</b> </p> <p>Офіційний сайт закладу Філії школи Освітні платформи</p>		
<p><b>Структура витрат</b> </p> <p>Маркетинг послуг Матеріальні витрати на ефективну діяльність закладу Заробітна плата працівникам Податки</p>			<p><b>Джерела доходів</b> </p> <p>Дохід від продажів курсу в режимі онлайн і офлайн</p>		

DESIGNED BY: Business Model Foundry AG  
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

 **strategyzer**  
strategyzer.com