

**ШИФР: IT-educational advantage**

**СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ОСВІТНІХ ІТ-ПОСЛУГ**

## Зміст

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку освітніх ІТ-послуг .....	7
РОЗДІЛ 2. Аналіз конкуренції на ринку освітніх ІТ-послуг .....	10
РОЗДІЛ 3. Формування стратегії посилення конкурентних переваг ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» .....	18
ВИСНОВКИ .....	24
Список використаних джерел .....	26
ДОДАТКИ .....	28

## ВСТУП

*Догми спокійного минулого не будуть працювати в бурхливому майбутньому. Оскільки ми взялися за нову справу, нам слід думати і діяти інакше.*

**Авраам Лінкольн,**  
американський державний діяч, 16-й президент США

Перехід до нового типу економіки, так званої «економіки знань», яка пов'язана в сучасному вимірі, перш за все, з прогресом у сфері інформаційних комунікаційних технологій, що охопили більшість сфер людської діяльності, з включенням більшості людей у процес діяльності формування та використання нових знань, значною мірою визначається використанням інтелектуальних ресурсів. Тому нині найважливішими чинниками розвитку інформаційного суспільства є знання, які представлені у вигляді інформаційних ресурсів, а також інформаційні технології (ІТ) – методи, системи, засоби їх обробки.

За відносно короткий проміжок часу сфера інформаційних технологій перетворилась на один з головних драйверів світової економіки, ставши каталізатором для тектонічних змін і трансформацій у багатьох інших галузях. Відповідно до досліджень та прогнозів Gartner, за підсумками 2018 року обсяги загальносвітових витрат на продукти та послуги у сфері інформаційних технологій складуть \$3,7 трлн та продемонструють зростання на 6,2% порівняно з минулим роком, що є навіть вищим за темпи росту світового ВВП. Разом із загальним ростом ринку, збільшується і частка ІТ-аутсорсингу (послуги з розробки програмного забезпечення, створення інфраструктурних рішень для замовників тощо) – обсяг виручки даного сегменту за підсумками 2017 року склав \$ 64,3 млрд [21]. Подальший розвиток сегменту стимулюється стабільно високим попитом, який і надалі буде зростати завдяки всюдисущій «цифровій трансформації», що все активніше проникає як у приватний, так і в державний сектори.

Зважаючи на наявні тенденції зростання ІТ-індустрії, існує стабільне збільшення попиту на висококваліфікованих спеціалістів у сфері ІТ-технологій. Відповідно до цього, завдання підготовки високопрофесійних кадрів, здатних розвивати нові технології й ефективно використовувати їх на практиці, стає стратегічно важливим. Для вирішення цього завдання потрібно розвивати національну систему ІТ-освіти, що затребувана наукою та практикою, оскільки одним із проблемних моментів залишається якість освіти. Щороку українські заклади вищої освіти випускають понад 100 тис. фахівців з інженерними спеціальностями, із них близько 20 тис. дипломованих програмістів. Незважаючи на те, що дефіцит фахівців у галузі інформаційних технологій в Україні нині становить майже 80 % [21], знайти роботу в ІТ-компаніях можуть лише 25 % випускників – інші не відповідають вимогам за рівнем своєї кваліфікації. Цей аспект у розрізі кадрової проблематики є одним із найбільш гострих та потребує максимальної уваги як з боку уряду, так і від гравців ринку, які надають освітні послуги в сфері ІТ-індустрії, та зумовлює зростання конкуренції між ними. Це своєю чергою **актуалізує** потребу в ґрунтовному стратегічному аналізі стану вітчизняного ринку освітніх ІТ-послуг, дослідженні конкурентоспроможності підприємств, які функціонують на ньому – ITS (IT schools), та розробці конкурентних стратегій, спрямованих на посилення їх конкурентних переваг.

Проблеми стратегічного управління організаціями, посилення конкурентоспроможності підприємств розглядаються у численних наукових працях вітчизняних та закордонних вчених, зокрема І. Ансоффа [2], М. Портера [9], Г. Азоева [1], В. Балана [3–5], С. Клименка [6], Л. Піддубної [7], В. Уланчука [10], А.В. Шегди [11], З. Шершньової [12], А. Юданова [13] та інших. Більшість сучасних наукових праць, присвячених аналізу конкуренції та визначенню рівня конкурентоспроможності, містить приклади проведення стратегічної діагностики підприємств у різних галузях економіки, тобто з варіацією критеріїв відповідно до реляційного простору підприємства [10, 17, 18]. Окремим питанням конкурентоспроможності підприємств вітчизняного

ринку освітніх ІТ-послуг присвячені лише деякі дослідження, які проводилися на сайтах організації DOU [20] та Асоціації «IT Ukraine» [21].

**Метою наукової роботи** є аналіз теоретичних положень стратегічного менеджменту організацій і вдосконалення методичного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств у сфері освітніх ІТ-послуг, формування практичних рекомендацій із розробки стратегічних заходів для посилення конкурентних переваг вітчизняних освітніх ІТ-шкіл (ITS).

Досягнення цієї мети обумовило **постановку та вирішення таких завдань**:

– розгляд особливостей стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку освітніх ІТ-послуг України;

– аналіз конкуренції на ринку освітніх ІТ-послуг України та визначення конкурентних позицій ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»;

– розробка методичного підходу до оцінювання рівня конкурентоспроможності ITS;

– формування пропозицій щодо розробки стратегій посилення конкурентних переваг ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».

**Об'єктом дослідження** є процеси розробки стратегії управління конкурентоспроможністю вітчизняних освітніх ІТ-шкіл.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні положення формування стратегії управління конкурентоспроможністю вітчизняних освітніх ІТ-шкіл та практичні аспекти оцінювання їх конкурентоспроможності.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічну основу роботи складає сукупність загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів наукового дослідження. Зокрема в роботі було використано такі з них: методи аналізу і синтезу, теоретичного пошуку, абстрактно-логічний, порівняльного аналізу, аналітичний метод, метод експертного оцінювання, методи економічного моделювання, методи багатокритеріального аналізу SMART, аналізу ієрархій Т. Сааті (для визначення вагових критеріїв оцінювання), простого адитивного

зважування та COPRAS-G для роботи з нечіткими даними, метод VIKOR, модель п'яти сил М. Портера, метод динамічного SPACE-аналізу.

**Наукова новизна та оригінальність** одержаних результатів полягає у:

1) вдосконаленні методики проведення конкурентного аналізу ринку освітніх ІТ-послуг з використанням сучасних інструментів стратегічної діагностики;

2) розробці методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності підприємств у сфері освітніх ІТ-послуг із урахуванням нечіткості представлення даних (у вигляді інтервалів) за визначеною автором системою критеріїв оцінювання;

3) застосуванні новітнього методу динамічного SPACE-аналізу для формування стратегії посилення конкурентних переваг підприємства сфери освітніх ІТ-послуг (ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»).

Основні положення, висновки та рекомендації наукової роботи знайшли практичне використання у діяльності освітніх підприємств із інформаційних технологій ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» (довідка про впровадження від 21.12.2018 р.) та ТОВ «Аллокейт» (довідка про впровадження від 11.12.2018 р.). Практичне застосування результатів роботи дало змогу визначити рівень конкурентоспроможності освітніх ІТ-підприємств, їх конкурентні переваги та слабкі місця, виявити джерела підвищення рівня конкурентоспроможності в наступних періодах.

**Практична направленість результатів** обговорювалася та отримала позитивну оцінку на Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи та пріоритети розвитку економічної системи в умовах нестабільності» м. Дніпро (Україна) 15 грудня 2018 року (тези «Рейтингування підприємств у сфері освітніх ІТ-послуг за допомогою методу VIKOR»). За темою наукової роботи опубліковано статтю: «Компаративне оцінювання конкурентоспроможності підприємств у сфері освітніх ІТ-послуг» у № 12/2018 Електронного наукового фахового журналу «Ефективна економіка».

## РОЗДІЛ 1

### Теоретичні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку освітніх ІТ-послуг

*Той, хто прагне до стійкої конкурентоспроможності й прибутковості, повинен постійно розвиватися й адаптуватися до швидко мінливих умов – технологічно, культурно, а також структурно.*

*Дітер Цетше,  
генеральний директор корпорації Daimler*

Практика розвитку сучасної сфери інформаційного бізнесу доводить, що без ефективної системи управління конкурентоспроможністю неможливо забезпечити успіх підприємства в його боротьбі за виживання, досягнення провідних ринкових позицій та забезпечення довготривалого ефективного функціонування в динамічному та турбулентному конкурентному середовищі.

Метою стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності, сталого функціонування та успішного розвитку з урахуванням економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Об'єктом стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції [1].

Щоб бути конкурентоздатним на ринку, підприємство повинно володіти унікальними конкурентними перевагами. Це так звані переваги стратегічного рівня. Завдяки перевагам у наявних ресурсах чи перевагам, що забезпечують операційну ефективність, можна досягти лише тимчасового результату, що в сучасних умовах є недостатнім. Тому важливим напрямком формування конкурентних переваг на ринку освітніх ІТ-послуг є розробка фірмою ефективної стратегії розвитку, яка базуватиметься на унікальному позиціонуванні компанії та орієнтації на інноваційні види діяльності. Таким чином, розвиток є однією з найважливіших категорій методологічного базису

стратегічного управління підприємством. А головним фактором розвитку підприємств виступає правильно сформована керівництвом стратегія, яка дає можливість реалізувати місію підприємства та його стратегічні цілі.

Для розробки стратегії управління конкурентоспроможністю доцільно скористатися моделлю, запропонованою в [3], яку модифікуємо відповідно до особливостей ринку освітніх ІТ-послуг (врахувавши надзвичайну динамічність та високі темпи зростання даного ринку), включивши в модель етап здійснення конкурентного GAP-аналізу та для формування конкурентних стратегій – динамічного SPACE-аналізу (рис. 1).



Рис. 1. Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства ринку освітніх ІТ-послуг

Джерело: модифіковано автором на основі [3]

Зазначимо, що проблема оцінювання конкурентоспроможності «постачальників» якісного навчання характеризується двома аспектами: перший стосується вибору критеріїв оцінювання, другий – вибору підходів щодо процедури оцінювання.



Автори [3] зазначають, що в оцінюванні конкурентоспроможності підприємств складність вибору системи критеріїв, за якими буде здійснена оцінка, зумовлює необхідність використання методологічних принципів формування такої системи показників:

1. Адекватність показників конкурентоспроможності завданням стратегічного управління підприємством. Тобто система показників має відображати стратегічну спрямованість управління підприємством та забезпечувати кожен із етапів управлінського циклу.

2. Охоплення системою внутрішніх і зовнішніх потоків результативності підприємства та джерел (ресурсів) їх формування.

3. «Фокусування» системи показників на ключових чинниках та джерелах формування конкурентних переваг на релевантних ринках.

4. Оптимальна чисельність показників внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства та відсутність суттєвих кореляційних зв'язків між ними.

5. Можливість кількісного визначення та чіткого алгоритму розрахунку показників конкурентоспроможності.

6. Забезпечення як статичного, так і динамічного аналізу (тенденцій розвитку) зовнішнього середовища, включаючи розробку моделей оцінювання його стану [3].

Для врахування даних зауважень автором у наступному розділі буде запропонована система критеріїв оцінювання конкурентоспроможності освітніх ІТ-підприємств, яка задовольняє ці вимоги та враховує специфіку галузі.

В якості основного інструмента для оцінювання конкурентоспроможності освітніх ІТ-підприємств буде використано метод COPRAS-G, який дає змогу врахувати нечіткість деяких даних щодо параметрів їх функціонування.

Для розробки конкурентних стратегій підприємства у даному дослідженні, як зазначалось вище, пропонується використання динамічного SPACE-аналізу, який дає змогу врахувати динамічність та швидкий розвиток галузі, а також більш гнучко підійти формування стратегічного набору.

## РОЗДІЛ 2

### Аналіз конкуренції на ринку освітніх ІТ-послуг

*Центральним аспектом у формулюванні стратегії є ретельний аналіз конкуренції. Мета цього аналізу – зрозуміти природу ймовірних змін у стратегії кожного конкурента та успіх цих змін, імовірну реакцію кожного конкурента на комплекс здійснюваних стратегічних ходів інших фірм, на сукупність змін у галузі та ширші зміни у зовнішньому середовищі.*

*Майкл Портер,  
американський вчений, гуру стратегічного менеджменту*

Вітчизняний ринок освітніх ІТ-послуг нині налічує більше 75 ІТ-шкіл, не враховуючи MOOC (Massive Open Online Courses) – дистанційних онлайн-курсів та вендорських курсів. Використовуючи карти стратегічних груп конкурентів можна виділити основні сім компаній (табл. 1), які займають  $CR_7=59,9\%$  всього ринку ( $CR_7$  – індекс концентрації ринку – показник, що характеризує, яка сумарна частка ринку припадає на задану кількість найбільших «гравців»).

Таблиця 1

Частки ринку найбільших компаній у сфері освітніх ІТ-послуг

Назва компанії / торгової марки	Частка ринку, %
ITS <sub>1</sub>	18
ITS 2 «GoIT»	14,7
ITS <sub>3</sub>	9,3
ITS <sub>4</sub>	7,5
ITS <sub>5</sub>	4,6
ITS <sub>6</sub>	3,4
ITS <sub>7</sub>	2,4
Інші	кожна не більше 1%

Джерело: узагальнено автором на основі [20]

Примітка. У дослідженні назви підприємств, які функціонують на ринку освітніх ІТ-послуг, замінено умовними позначеннями, враховуючи конфіденційний характер деякої інформації щодо їх діяльності.

Про помірний рівень концентрації ринку свідчить також й індекс Херфіндаля-Хіршмана (становить трохи більше 800), який дає змогу визначити рівень монополізації на ринку.

Загальний алгоритм конкурентного аналізу освітніх ІТ-підприємств представлено на рис. 2.



Рис. 2. Етапи проведення конкурентного аналізу підприємства  
Джерело: авторська розробка

Для аналізу конкуренції ринку з надання ІТ-освіти доцільно використати модель 5-ти сил, розроблену М. Портером концепцію [9] (див. Додаток А), що визначає сукупність чинників, які є детермінантами стану конкуренції в галузі (рис. 3).

	<b>Загроза появи нових конкурентів</b>	
	Досить вагомий фактор і за останній рік є максимальним для даної сфери ІТS. Це пов'язано з досить легким входом в галузь: початковий рівень інвестицій для вступу є дуже низьким, можливість виходу на нові ринки (закордон).	
<b>Здатність постачальників торгуватися</b>	<b>Суперництво між наявними конкурентами</b>	<b>Здатність покупців торгуватися</b>
Вплив є мінімальним, оскільки у сфері освітніх ІТ-послуг компанії розвіюють ризики за допомогою вертикальної диверсифікації, що дає змогу бути незалежними від постачальників (зокрема, підрядників) та контролювати власні ресурси.	Суперництво у сфері освітніх ІТ-послуг є досить агресивним. Існуючі конкуренти намагаються будь-якими силами поліпшити своє становище на ринку, за рахунок збільшення кількості напрямів (за якими навчають) та кількості студентів, що виступають водночас ресурсом, за рахунок якого компанії залишаються у ТОПі.	Покупці (студенти) мають вагомий вплив на конкуренцію в галузі, обираючи між ІТS ту, яка більше задовольняє потреби. Покупці виставляють більш високі вимоги до наповнення продукту (курсу), через це виробники змушені підвищувати наповнення, залишаючи ціну незмінною.
	<b>Загроза появи товарів і послуг-замінників</b>	
	У сфері ІТS ця загроза є значною, адже наразі з'являється все більше безкоштовних курсів. Незважаючи на це, основні гравці захищають свої конкурентні позиції за рахунок відомих торгових марок: «ШАГ», «GOIT», «Hillel».	

Рис. 3. Модель п'яти сил конкуренції у сфері освітніх ІТ-послуг

Джерело: авторська розробка

Проаналізувавши ринок ІТ-освіти за моделлю М. Портера, можна зробити висновок, що найбільш значущими для цієї галузі є: загроза появи нових конкурентів й суперництво між наявними конкурентами. Можлива поява нових конкурентів зумовлена високою привабливістю та зростаючим попитом, а суперництво проявляється у привласненні основного ресурсу для галузі – клієнтів, якісного навчального матеріалу та боротьбі за фахових спеціалістів-викладачів.

Таким чином, на основі аналізу сучасного стану вітчизняного ринку освітніх ІТ-послуг та на основі розрахованих значень індексів Херфіндаля-Хіршмана й концентрації ринку, зважаючи на наявні тенденції зростання ІТ-індустрії та стабільне збільшення попиту на висококваліфікованих спеціалістів у сфері ІТ-технологій, можна зробити висновок, що даний ринок є сильно конкурентним, помірноконцентрованим, динамічним і високоперспективним.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємств на ринку ІТ-освіти було розроблено методичний підхід, який дає змогу врахувати нечіткість представлення даних (у вигляді інтервалів) за критеріями оцінювання та передбачає здійснення наступних етапів (рис. 4).

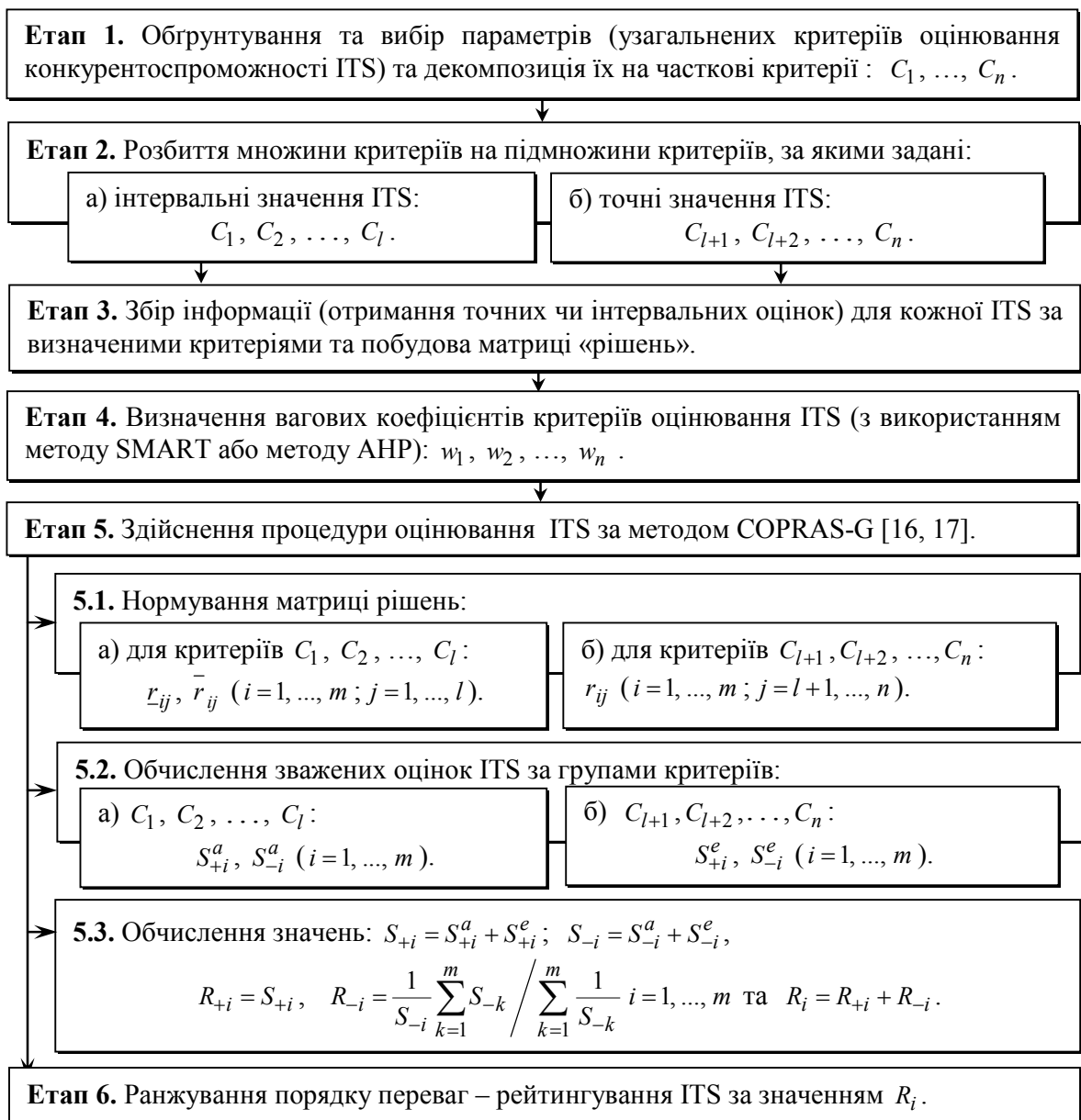


Рис. 4. Етапи оцінювання конкурентоспроможності ITS

Джерело: авторська розробка

На **1-му етапі** із залученням фахівців і експертів здійснюється обґрунтування та відбір множини критеріїв оцінювання конкурентоспроможності ІТ-шкіл. У межах даного дослідження виділено 4 групи критеріїв (рис. 5): перша дає змогу проаналізувати загальну позицію кожної з ІТS; друга характеризує кадрове забезпечення навчального процесу, що визначає якість надання послуг, і, на думку автора, є визначальною у контексті конкурентоспроможності; третя визначає управлінські можливості і компетенції ІТS і четверта – відображає особливості маркетингової діяльності ІТS.

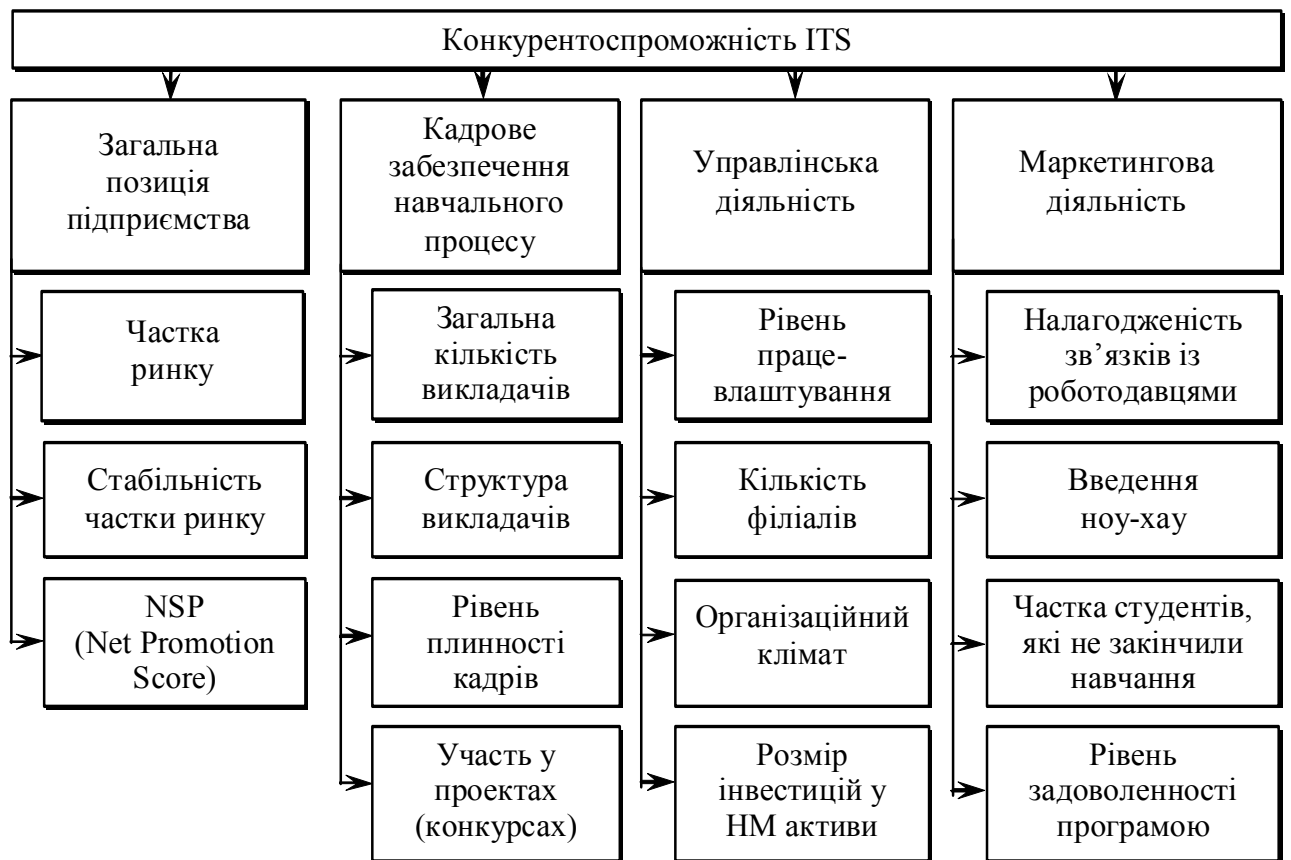


Рис. 5. Ієрархія критеріїв оцінювання конкурентоспроможності ІТS  
Джерело: авторська розробка

На **2-му етапі** для розмежування критеріїв з інтервальними та точними значеннями ІТS перенумеруємо критерії оцінювання таким чином, щоб критерії, за якими задані інтервальні значення ІТS, мали номери з 1 по  $l$ , а критерії, за якими задані точні значення ІТS – з  $l+1$  по  $n$ .

На **3-му етапі** на основі офіційних даних, статистичної та експертної інформації за визначеними критеріями формуємо матрицю рішень, яка в

загальному випадку має вигляд, представлений у табл. 1, а для обраних ITS – у Додатку Б.

Зазначимо, що  $[x_{ij}; \bar{x}_{ij}]$  – інтервал зміни значень  $i$ -ї ITS ( $i = 1, \dots, m$ ) за  $j$ -м критерієм ( $x_{ij}$  – нижня межа,  $\bar{x}_{ij}$  – верхня межа) ( $j = 1, \dots, l$ );  $x_{ij}$  – значення  $i$ -ї ITS, ( $i = 1, \dots, m$ ) за  $j$ -м критерієм ( $j = l + 1, \dots, n$ ).

Таблиця 2

Матриця рішень задачі багатокритеріального оцінювання

Критерії		Критерії, за якими задані інтервальні значення ITS				Критерії, за якими задані точні значення ITS			
		$C_1$	$C_2$	$\dots$	$C_l$	$C_{l+1}$	$C_{l+2}$	$\dots$	$C_n$
Вага		$w_1$	$w_2$	$\dots$	$w_l$	$w_{l+1}$	$w_{l+2}$	$\dots$	$w_n$
Значення ITS	ITS <sub>1</sub>	$[x_{11}; \bar{x}_{11}]$	$[x_{12}; \bar{x}_{12}]$	$\dots$	$[x_{1l}; \bar{x}_{1l}]$	$x_{1,l+1}$	$x_{1,l+2}$	$\dots$	$x_{1n}$
	ITS <sub>2</sub>	$[x_{21}; \bar{x}_{21}]$	$[x_{22}; \bar{x}_{22}]$	$\dots$	$[x_{2l}; \bar{x}_{2l}]$	$x_{2,l+1}$	$x_{2,l+2}$	$\dots$	$x_{2n}$
	$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$
	ITS <sub>m</sub>	$[x_{m1}; \bar{x}_{m1}]$	$[x_{m2}; \bar{x}_{m2}]$	$\dots$	$[x_{ml}; \bar{x}_{ml}]$	$x_{m,l+1}$	$x_{m,l+2}$	$\dots$	$x_{mn}$

**Етап 4.** Визначення вагових коефіцієнтів критеріїв оцінювання ITS. Для виконання цієї процедури можна скористатися шкалою та формулами методу аналізу ієрархій Т. Сааті [15] або ж методом SMART [14] за 100-бальною шкалою з наступною їх нормалізацією, таким чином, щоб  $\sum_{i=1}^n w_i = 1$ . У результаті одержуємо вектор вагових коефіцієнтів:  $w_1, w_2, \dots, w_n$ .

**5 етап** – безпосередньо здійснюється процедура оцінювання конкурентоспроможності ITS на основі методу COPRAS-G [16, 17].

Спочатку необхідно виконати нормування матриці рішень. На цьому кроці критерії, які мають різні одиниці вимірювання, необхідно перетворити у безрозмірні критерії, що дасть змогу надалі здійснити порівняння ITS.

Для критеріїв, за якими задані інтервальні значення ITS, скористаємося наступними співвідношеннями:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\frac{1}{2} \cdot \left( \sum_{k=1}^m x_{kj} + \sum_{k=1}^m \bar{x}_{kj} \right)} = \frac{2 \cdot x_{ij}}{\sum_{k=1}^m x_{kj} + \sum_{k=1}^m \bar{x}_{kj}}; \quad \bar{r}_{ij} = \frac{\bar{x}_{ij}}{\frac{1}{2} \cdot \left( \sum_{k=1}^m x_{kj} + \sum_{k=1}^m \bar{x}_{kj} \right)} = \frac{2 \bar{x}_{ij}}{\sum_{k=1}^m x_{kj} + \sum_{k=1}^m \bar{x}_{kj}},$$

де  $i = 1, \dots, m, j = 1, \dots, l$ .

Для критеріїв, за якими задані точні значення ITS, застосуємо наступне перетворення:  $r_{ij} = x_{ij} / \sum_{k=1}^m x_{kj}$ , де  $i = 1, \dots, m$ ,  $j = l+1, \dots, n$ .

Наступним кроком є обчислення зважених оцінок ITS із урахуванням характеру монотонності критеріїв.

Для виконання цього етапу кожен з множин критеріїв  $C_1, C_2, \dots, C_l$  та  $C_{l+1}, C_{l+2}, \dots, C_n$  необхідно розбити на дві підмножини: критерії, які мають монотонно зростаючу цільову функцію, та критерії з монотонно спадною цільовою функцією (табл. 3).

Таблиця 3

Підмножини критеріїв багатокритеріального оцінювання залежно від характеру монотонності їх цільових функцій

Критерії	$C_1, C_2, \dots, C_l$		$C_{l+1}, C_{l+2}, \dots, C_n$	
	Монотонно зростає ( $\nearrow$ )	Монотонно спадає ( $\searrow$ )	Монотонно зростає ( $\nearrow$ )	Монотонно спадає ( $\searrow$ )
Підмножини	$C_1, \dots, C_s$	$C_{s+1}, \dots, C_l$	$C_{l+1}, \dots, C_t$	$C_{t+1}, \dots, C_n$

Обчислюємо наступні суми:

$$S_{+i}^a = \frac{1}{2} \sum_{j=1}^s w_j \cdot (r_{ij} + \bar{r}_{ij}) \quad \text{та} \quad S_{-i}^a = \frac{1}{2} \sum_{j=s+1}^l w_j \cdot (r_{ij} + \bar{r}_{ij}),$$

де  $S_{+i}^a, S_{-i}^a$  – зважені суми оцінок за критеріями, які мають монотонно зростаючу та монотонно спадну цільові функції відповідно (для критеріїв з інтервальними значеннями ITS);

$$S_{+i}^e = \sum_{j=l+1}^t w_j \cdot r_{ij}; \quad S_{-i}^e = \sum_{j=t+1}^n w_j \cdot r_{ij},$$

де  $S_{+i}^e, S_{-i}^e$  – зважені суми оцінок за критеріями, які мають монотонно зростаючу та монотонно спадну цільові функції відповідно (для критеріїв з точними значеннями ITS).

Наступним кроком є розрахунок  $S_{+i} = S_{+i}^a + S_{+i}^e$ ,  $S_{-i} = S_{-i}^a + S_{-i}^e$  та за допомогою наступних формул:  $R_{+i} = S_{+i}$ ,  $R_{-i} = \frac{1}{S_{-i}} \sum_{k=1}^m S_{-k} / \sum_{k=1}^m \frac{1}{S_{-k}}$ .



Відповідно до здійснених розрахунків можна обчислити шукані рейтингові оцінки ITS шляхом визначення інтегрального показника їх конкурентоспроможності:  $R_i = R_{+i} + R_{-i}$ ,  $i = 1, \dots, m$ .

Результати компаративного аналізу представлено в табл. 4.

Таблиця 4

Рейтингування ITS України за рівнем їх конкурентоспроможності на основі методу COPRAS-G

ITS	$S_{+i}^e$	$S_{-i}^e$	$S_{+i}^a$	$S_{-i}^a$	$R_{+i}$	$R_{-i}$	$R_i$	Ранг
ITS <sub>1</sub>	0,0603	0,0113	0,1466	0,0215	0,2070	0,0328	<b>0,215</b>	1
ITS <sub>2</sub>	0,0580	0,0037	0,1055	0,0050	0,1635	0,0087	<b>0,192</b>	2
ITS <sub>3</sub>	0,0299	0,0158	0,0635	0,0020	0,0934	0,0178	<b>0,107</b>	6
ITS <sub>4</sub>	0,0325	0,0059	0,0619	0,0110	0,0944	0,0169	<b>0,109</b>	5
ITS <sub>5</sub>	0,0372	0,0048	0,0836	0,0070	0,1208	0,0118	<b>0,142</b>	3
ITS <sub>6</sub>	0,0174	0,0124	0,0613	0,0015	0,0787	0,0139	<b>0,096</b>	7
ITS <sub>7</sub>	0,0491	0,0076	0,0747	0,0090	0,1238	0,0166	<b>0,139</b>	4

Джерело: розраховано автором

Зазначимо, що отримані автором результати розрахунків рангів ITS за допомогою іншого методу багатокритеріального оцінювання VIKOR [8] повністю корелюють з наведеними в табл. 4, що свідчить про їх об'єктивність та достовірність.

На основі аналізу результатів оцінювання конкурентоспроможності основних ITS України та їх ранжування можна зробити висновок, що ITS<sub>2</sub> («GoIT») займає провідне місце у загальному рейтингу, має суттєві переваги над компаніями, які займають 3-7 місце в цьому рейтингу, але й існує суттєве відставання від лідера галузі як за загальним показником конкурентоспроможності, так і за окремими напрямками (Додаток Б). Це зумовлює необхідність розробки стратегічних рекомендацій, спрямованих на посилення конкурентних переваг компанії GoIT.

## РОЗДІЛ 3

### Формування стратегії посилення конкурентних переваг

#### ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»

*Конкурентна перевага виникає не тому, що ми йдемо по доріжці, успішно протоптаній іншими, а тому, що ми йдемо по доріжці, не доступній іншим.*

*Дж. Кей*

«GOIT» – це міжнародна компанія у сфері освітніх ІТ-послуг України, що працює на вітчизняному ринку з 2014 року. До основних сфер діяльності якої належать: навчання мовам програмування, розробка проектів на фрілансі та ведення інформаційно-навчального блогу (наразі телеграм-канал, який веде компанія, налічує більше 2000 спостерігачів). Послуги компанії створені на благо людей, задля підвищення якості їх життя. GOIT створює цінність за рахунок інновацій (зокрема, створені кахути та розроблена електронна книга з авторськими матеріалами, що завжди поновлюються, залежно від появи нових технологій в ІТ-сфері), надання якісного сервісу та допомоги з працевлаштуванням.

Компанія GOIT дотримується принципів стійкого розвитку. Економіка, екологія і соціальна відповідальність є рівнозначними цілями корпоративної політики. Так у 2015 році компанія GOIT виграла тендер ПР ООН Україна за підтримки уряду Японії і реалізувала соціальний проект з безкоштовного навчання Frontend. GOIT стала наймолодшою компанією-партнером ПР ООН. У рамках проекту Go for IT робітники компанії GOIT взяли на себе зобов'язання та безкоштовно навчили 260 переселенців Frontend-розробці, а взяли 300. А у минулому році Всеукраїнський національний проект «Українська народна премія 2018» визначив GOIT лідером в галузі ІТ освіти, за підсумками проведеного голосування серед споживачів.

Місія «GOIT»: «Допомогти кожному створити свою історію успіху».

До складу групи підприємств ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» включено одну компанію відокремленим підрозділом – GoITeens, яка займається навчанням підлітків мовам програмування. Наразі компанія GOIT налічує більше 3100 випускників, більше 530 студентів та 7 різних напрямів навчання. Чисельність працівників компанії становить 56 осіб.

Основними напрямками освітньої діяльності групи є: FrontEnd, QA, Java, ProjectManagement, PHP and Wordpress, Bootcamp [22]. Іншим напрямом компанії є WEB-студія.

Стратегія: управління стійким розвитком – в усіх підрозділах компанії GOIT. Поняття стійкого розвитку є центральною ідеєю компанії і підтримується в усіх підрозділах організації.

Успішне управління конкурентоспроможністю неможливе без визначення основних конкурентних переваг компанії. ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» визначає своєю основною конкурентною перевагою – циклічне навчання, яке полягає у наступному: навчання мові програмування (від новачка до рівня Junior/Trainee); забезпечення студентів власними матеріалами (авторською програмою); донесення матеріалу викладачами (які раніше також навчалися у даній ITS, після чого здобули досвід роботи у сучасних компаніях, а потім повернулися до GOIT) та реалізація нових проектів на фрілансі і на базі WEB-студії компанії, що у свою чергу приносить дохід вже, безпосередньо, самим студентам.

Для визначення пропозицій та рекомендацій щодо формування стратегії посилення конкурентних переваг ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» застосовано динамічний SPACE-аналіз [5], призначений для діагностики стратегічного положення підприємства чи його стратегічних підрозділів та формування стратегічних рекомендацій із урахуванням прогностичних тенденцій. Для GOIT проаналізовано чотири групи чинників. Кожен фактор оцінюється експертами за шкалою від нуля до шести. Фактори чотирьох груп послідовно представлені в табл. 5. Для отримання результатів експертного оцінювання бізнес-напрямів

підприємства GOIT за методом SPACE-аналізу до дослідження були залучені експерти.

Таблиця 5

Результати експертного оцінювання бізнес-напрямів підприємства GOIT за методом SPACE-аналізу

Часткові критерії		Експертні оцінки				Ваг. коефіцієнти
		СЗГ <sub>1</sub>		СЗГ <sub>2</sub>		
		Б	П	Б	П	
«Фінансова сила підприємства GOIT»						
1.	Рентабельність інвестицій	2,3	2,0	4,3	4,0	0,11
2.	Ліквідність	2,0	2,0	4,7	4,3	0,22
3.	Платоспроможність підприємства	2,7	2,3	4,0	3,7	0,11
4.	Рівень фінансового ризику	2,3	2,0	4,0	3,3	0,22
5.	Рентабельність власного капіталу	2,7	2,3	4,7	4,3	0,11
6.	Структура заборгованості	2,3	2,0	4,3	4,0	0,11
7.	Фінансова автономія	2,7	2,3	4,7	4,3	0,11
«Конкурентні переваги підприємства GOIT»						
1.	Рентабельність капіталу	4,3	3,7	1,3	1,0	0,1
2.	Якість надання освітніх IT-послуг	4,3	3,7	1,3	1,7	0,2
3.	Лояльність покупців (NPS)	4,3	4,0	2,0	1,7	0,2
4.	Ступінь багатопрофільності підприємства	4,7	4,0	1,3	1,0	0,2
5.	Частка ринку	5,0	4,0	1,7	2,0	0,1
6.	Можливість впливу на рівень цін та витрат	4,0	3,3	1,3	1,7	0,1
7.	Постійна модернізація навчальних матеріалів	4,0	3,7	1,7	2,0	0,1
«Привабливість галузі»						
1.	Рівень прибутку	4,7	4,0	4,7	4,5	0,21
2.	Стадія життєвого циклу галузі	4,3	3,7	5,0	4,7	0,11
3.	Стан конкуренції в галузі	4,0	3,7	4,3	4,7	0,21
4.	Легкість доступу на ринок	3,7	3,3	4,0	3,3	0,15
5.	Рівень державного впливу на галузь	4,3	3,7	2,3	2,0	0,11
6.	Ефективність використання ресурсів	4,7	4,3	5,0	4,7	0,11
7.	Темпи зростання ринку	4,7	4,0	5,0	5,0	0,11
«Стабільність галузі»						
1.	Стабільність прибутку	3,0	2,7	2,7	3,0	0,12
2.	Рівень інноваційної діяльності	2,0	2,0	2,7	3,3	0,2
3.	Тиск конкурентів	2,3	2,0	2,0	2,0	0,10
4.	Ступінь впливу іноземного капіталу	3,3	3,0	2,7	3,2	0,28
5.	Рівень технологічних змін	2,7	2,3	3,0	2,7	0,10
6.	Маркетингові та рекламні можливості	2,7	2,3	1,7	1,3	0,10
7.	Діапазон цін конкуруючих продуктів	2,3	2,3	1,1	1,0	0,10

Б – базовий (початковий) період, П – прогнозований період.

Результати обчислення параметрів та координат векторів для кожної з визначених стратегічних зон господарювання для поточного та прогнозованого стану наведені в таблиці 6.

Таблиця 6

Розраховані параметри SPACE-аналізу СЗГ підприємства GOIT

СЗГ	Значення за ключовими критеріями								Координати векторів			
	CA		IS		FS		ES		x		y	
	Б	П	Б	П	Б	П	Б	П	Б	П	Б	П
1	-1,6	-2,2	4,4	3,8	2,3	2,1	-3,3	-3,6	2,8	1,6	-1,0	-1,5
2	-1,5	-1,7	4,3	4,1	4,3	3,9	-2,4	-2,6	2,8	2,4	1,9	1,3

Трансформація SPACE-чотирикутників стратегічних зон господарювання підприємства наведені на рис. 6.

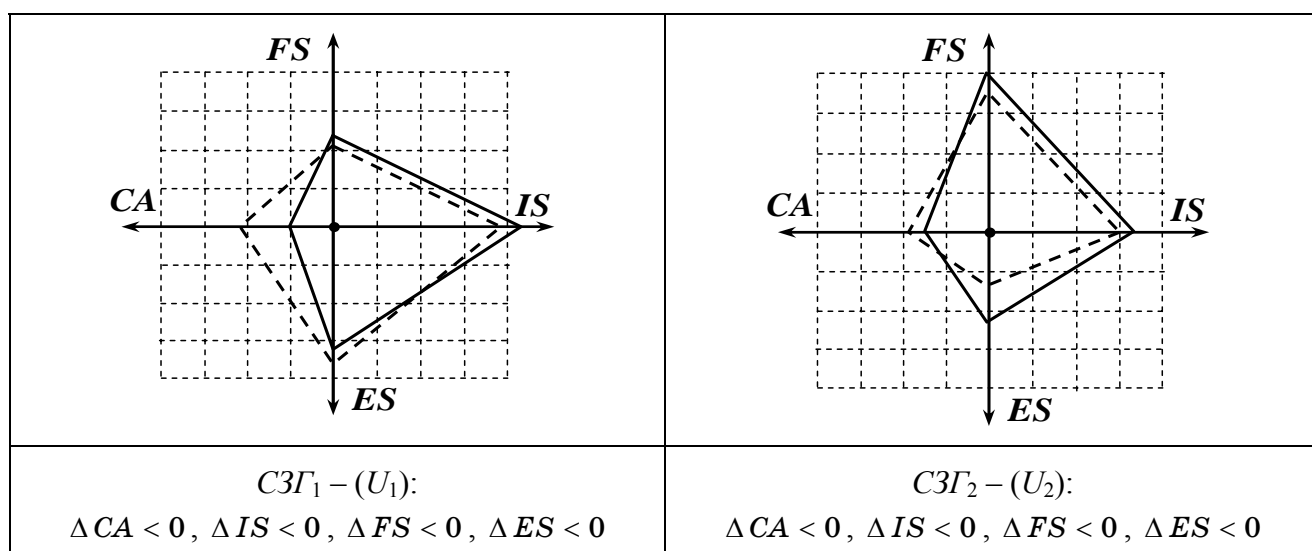


Рис. 6. Трансформація SPACE-чотирикутників СЗГ GOIT

Матриця динамічного SPACE-аналізу для досліджуваного підприємства GOIT матиме такий вигляд (рис. 7). Оскільки результати оцінювання конкурентоспроможності з використанням SPACE-аналізу повністю дали змогу сформулювати розуміння що саме відбувається з СЗГ<sub>1</sub> – WEB-студією компанії GOIT та СЗГ<sub>2</sub> – безпосередньо, самим навчанням мовам програмування, то можна стверджувати що СЗГ<sub>1</sub> (на рис. 7 – U<sub>1</sub>) має конкурентний стан, на відміну від СЗГ<sub>2</sub> (на рис 7 – U<sub>2</sub>), що відповідає агресивному стану.

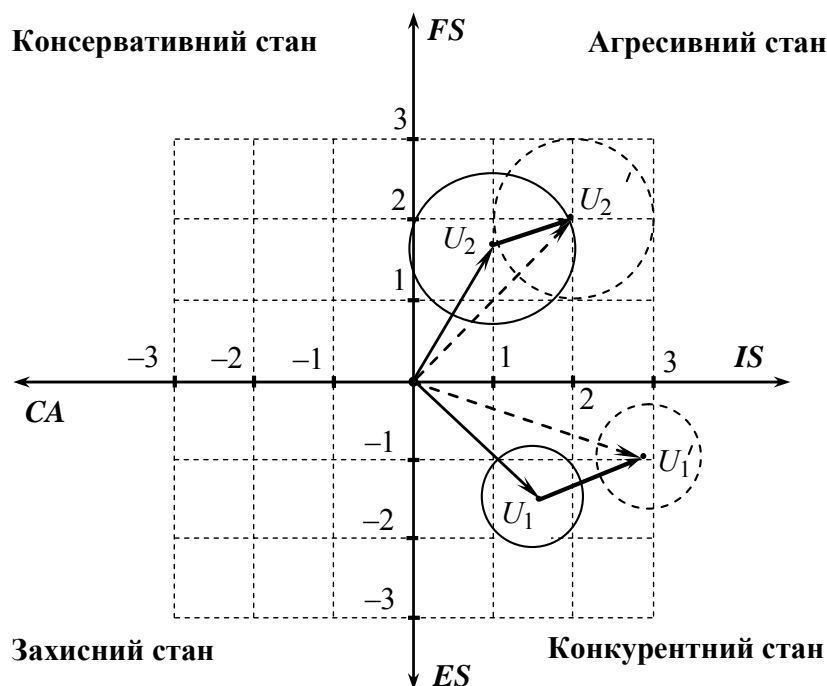


Рис. 7. Матриця динамічного SPACE-аналізу GOIT

Джерело: розроблено автором

Незважаючи на те, що ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» є одним із лідерів на ринку освітніх ІТ-послуг, існує необхідність підтримувати рівень конкурентоспроможності, забезпечувати конкурентні переваги та захищати завойовані позиції на ринку. Довгостроковий курс компанії, спрямований на завоювання закордонних ринків. Отже, підприємство має постійно вдосконалювати свої конкурентні позиції задля успішного функціонування не тільки на українському ринку, а і на перспективних закордонних ринках.

Розглядаючи сегмент середовища підприємства GOIT, де здійснюється діяльність WEB-студії доцільним є розвиватися селективно. Тобто максимально інвестувати у привабливі проекти галузі та робити акцент на підвищенні прибутковості за рахунок збільшення продуктивності. Оскільки ринок ІТ завжди змінюється (з'являються нові компанії за рахунок досить легкого входу на ринок), а WEB-студія є відносно новим напрямом в компанії, то слід розвивати здатність протидіяти конкуренції.

Щодо навчання (центральної зони господарювання підприємства GOIT), то слід захищати позицію на ринку. Зокрема, концентрувати зусилля на збереженні сильних сторін (найкращого матеріалу на ринку освітніх ІТ-

послуг з навчання Fullstack-спеціалістів, надання подальшого розвитку з урахуванням стовідсоткового працевлаштування та концентрація A-players – людей-рушіїв, які роблять вагомий внесок у розвиток самої компанії) та інвестувати у розвиток компанії по максимуму. Зважаючи на результати оцінювання конкурентоспроможності та використання динамічного SPACE-аналізу, автор пропонує такі стратегічні рекомендації з посилення конкурентних переваг для ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»:

1. «Навчання мовам програмування». Як слідує з рис. 7, даний сегмент середовища підприємства-школи GOIT знаходиться в агресивному стані як у базовому, так і у прогнозованому періодах. Проте спостерігається тенденція до збільшення привабливості галузі, що доповнюється підсиленням фінансовими можливостями підприємства. Тому доцільним для підприємства ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» є використання стратегії захоплення ринку та подальшим розвитком бізнесу за кордоном, з метою отримання більшої частки ринку та більшого прибутку.

2. «WEB-студія». Розглядаючи рис. 7, видно, що даний напрям знаходиться в інших умовах, ніж «навчання». А саме, знаходиться у конкурентному стані. Проаналізувавши ринок та розробивши матрицю динамічного SPACE-аналізу, бачимо, що в умовах фінансової нестабільності, коли необхідно забезпечити постійне надходження фінансових ресурсів для покриття нових поточних зобов'язань компанії та розробити оптимальну структуру балансу фінансової діяльності підприємства до несприятливого зовнішнього впливу, як у базовому, так і у прогнозованому станах, діяльність WEB-студії необхідно розвивати за рахунок стратегії посиленого інвестування.

## ВИСНОВКИ

У науковій роботі проаналізовано сучасний стан вітчизняного ринку освітніх ІТ-послуг.

1. Дослідження сучасного стану й проблем розвитку ринку освітніх ІТ-послуг дало змогу з'ясувати, що сучасне стратегічне середовище, в умовах якого діє ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ», все більше характеризується швидким зростанням ринку, зокрема, інтенсивною конкуренцією на ньому. У такому режимі виникає необхідність реалізації ефективного стратегічного управління, що забезпечує підприємству відповідну реакцію на зовнішню динаміку.

2. На основі розрахованих значень індексів Херфіндала-Хіршмана й концентрації ринку, зважаючи на наявні тенденції зростання ІТ-індустрії та стабільне збільшення попиту на висококваліфікованих спеціалістів у сфері ІТ-технологій, можна зробити висновок, що даний ринок є помірно концентрованим, висококонкурентним, динамічним і високоперспективним. Відповідно до моделі п'яти сил Портера, що визначають конкуренцію в галузі, найбільш значущими факторами на ринку освітніх ІТ-послуг є: загроза появи нових конкурентів та суперництво між наявними конкурентами.

3. Для здійснення стратегічного аналізу конкуренції на ринку освітніх ІТ-послуг запропоновано модель конкурентного аналізу з визначенням методичного інструментарію на кожному етапі.

4. Для порівняльного оцінювання конкурентоспроможності підприємств у сфері освітніх ІТ-послуг (ITS – IT schools) запропоновано методичний підхід на основі застосування інструментів багатокритеріального оцінювання: методів SMART (або аналізу ієрархій АНР Т. Сааті) – для визначення вагових коефіцієнтів критеріїв оцінювання та методу COPRAS-G, який дає змогу враховувати нечіткість даних, представлених інтервальними значеннями. Для оцінювання конкурентоспроможності підприємств у сфері освітніх ІТ-послуг було сформовано систему узагальнених критеріїв (загальна позиція



підприємства, кадрове забезпечення навчального процесу, управлінська діяльність, маркетингова діяльність), кожний з яких шляхом декомпозиції було розбито на часткові критерії, які мають як монотонно зростаючу, так і монотонно спадну цільові функції. Матриця рішень з точними та інтервальними значеннями ITS за визначеними критеріями побудована на основі статистичних даних та експертної інформації.

5. Для пошуку можливостей удосконалення стратегічного управління ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» проведено портфельний аналіз за методом динамічного SPACE-аналізу, відповідно до якого для виділених стратегічних зон господарювання сформульовані стратегічні рекомендації щодо посилення та розвитку їх конкурентних переваг.

Отже, реалізація запропонованих заходів допоможе ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ» значно покращити ефективність управління результативністю реалізації стратегії підприємства і підтримку його на лідируючих позиціях.

## Список використаних джерел

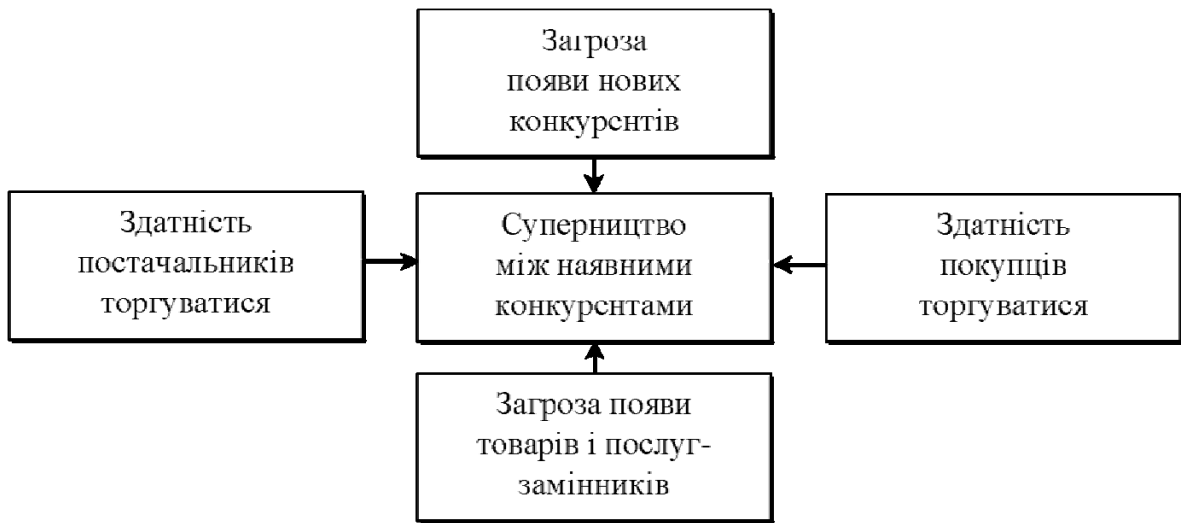
1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Балан В.Г. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств / В.Г. Балан, Л.А. Анісімова // Теоретичні та прикладні питання економіки. Випуск 25, 2011. – С. 33–42.
4. Балан В.Г. Компаративне оцінювання конкурентоспроможності підприємств у сфері освітніх ІТ-послуг / В.Г. Балан, // Ефективна економіка, 2018. – № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6779>
5. Балан В.Г. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу / В.Г. Балан, І. Тимченко // Схід, № 4 (144) липень-серпень 2016 р. – С. 5–16.
6. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
7. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: Монографія / Л.І. Піддубна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 368 с.
8. Рейтингування підприємств у сфері освітніх ІТ-послуг за допомогою методу VIKOR / // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи та пріоритети розвитку економічної системи в умовах нестабільності», м. Дніпро, 2018. – С. 78–81.
9. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Майкл Е. Портер; [Пер. с англ. А.Олійник, Р.Сільський]. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
10. Уланчук В.С. Конкуренція та методи визначення конкурентоспроможності / В.С. Уланчук, Н.О. Лисенко // Зб. наукових праць Уманського державного аграрного університету. 2008. Випуск 70 (частина 2 – економіка). С. 22–26.

11. Шегда А.В. Стратегічне управління: підручник / А.В. Шегда. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. – 304 с.
12. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
13. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. – М.: «ГНОМ и Д», 2001. – 304 с.
14. Hwang C.L. Multiple attributes decision making methods and applications / C.L. Hwang, K. Yoon. – Springer: Berlin Heidelberg, 1981. – 269 p.
15. Saaty T. The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation / T. Saaty. – McGraw-Hill, 1980. – 345 p.
16. Zavadskas E. Multi-Attribute Decision-Making Model by Applying Grey Numbers / E. Zavadskas, A. Kaklauskas, Z. Turskis, J. Tamosaitiene // Informatica, 2009, 20(2), 305–320.
17. Zhylynska O. Comparative analysis of the prospects of Ukrainian coal mines based by the COPRAS-G method / O. Zhylynska, V. Balan, T. Petrovska // Vilnius. Ekonomika. 2013. – Vol. 92 (4), 2013. – P. 100–113.
18. Zhylynska O. Methodological aspects of assessment of research universities competitiveness / O. Zhylynska, V. Balan, A. Avramchuk // Management of the 21 st century: globalization challenges: [monograph] / in edition I. Markina. – Prague. Nemoros s.r.o., 2018. Czech Republic. – 508 p.
19. Розвиток української ІТ-індустрії. Аналітичний звіт [Електронний ресурс]. Режим доступу:  
<https://drive.google.com/file/d/1NqPqGFKpAayJuCR8emJPKTyZHmD0bPuF/view>
20. DOU. Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/it-schools-rankings-2016>
21. IT Ukraine Association. Режим доступу:  
<https://itukraine.org.ua/ukra%D1%97nska-%D1%96t-%D1%96ndustr%D1%96ya-druge-m%D1%96scze-v-eksport%D1%96-poslug-ta-10-mlrd.-griven-podat%D1%96v.html>
22. GOIT (офіційний сайт компанії). Режим доступу: <https://goit.ua/>

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Сили, що визначають конкуренцію в галузі (за М. Портером)



## Характеристика ITS підприємств за критеріями оцінювання конкурентоспроможності

ITS	Критерії оцінювання конкурентоспроможності IT-шкіл																								
	Критерії, за якими задані інтервальні значення ITS																		Критерії, за якими задані точні значення ITS						
	Загальна кількість викладачів		Участь у проєктах/конкурсах (у рік)		Плинність кадрів (у рік)		Частка ринку, %		Організаційний клімат (з 10 балів)		Структура викладачів, %		Розмір інвестицій у створення нематеріальних активів (тис. грн)		NPS (Net Promotion Score) (з 10 балів)		Рівень задоволеності клієнтів програмою навчання (з 10 балів)		Кількість філіалів	Працевлаштування клієнтів	Частка студентів, що не закінчили навчання, %	Налагодженість зв'язків з роботодавцями (кількість)	Стабільність ЧР (з 10 балів)		
																								Н*	В*
ITS <sub>1</sub>	200	250	1	3	18	25	17	18	6,8	8,2	30	32	10000	12000	6	7	4,0	6,0	26	1243	40	66	7		
ITS <sub>2</sub>	20	30	2	3	4	6	13,8	14,9	8,4	9,2	4	6	15000	17000	8	9	9,0	9,7	12	1101	13	110	9		
ITS <sub>3</sub>	10	25	0	2	1	3	8,8	9,7	4,6	6,0	2	3	6000	7000	6	7	7,3	8,2	8	536	56	48	5		
ITS <sub>4</sub>	32	50	0	2	10	12	7,0	7,8	6,3	7,8	5	7	4500	6600	2	4	6,0	7,9	10	219	21	82	6		
ITS <sub>5</sub>	60	80	3	4	6	8	4,2	5,0	7,6	8,3	8	10	4800	5600	5	6	8,6	9,1	4	424	17	96	8		
ITS <sub>6</sub>	45	50	2	4	1	2	2,8	3,6	5,4	6,1	6	9	3900	4200	3	5	4,5	5,7	6	188	44	24	4		
ITS <sub>7</sub>	85	95	1	3	8	10	1,6	2,8	6,7	7,4	5	7	7000	8200	7	8	6,3	7,2	16	1010	27	53	8		
Вага в балах	80		70		60		100		70		75		80		70		85		60	85	65	75	80		
Норм. вага	0,076		0,066		0,057		0,095		0,066		0,071		0,076		0,066		0,081		0,057	0,081	0,062	0,071	0,076		
Монот.	↗		↗		↘		↗		↗		↗		↗		↗		↗		↗	↗	↘	↗	↗		

н\* – нижнє значення інтервалу зміни за критерієм; в\* – верхнє значення інтервалу зміни за критерієм

**Примітка.** У дослідженні назви підприємств, які функціонують на ринку освітніх IT-послуг, замінено умовними позначеннями, враховуючи конфіденційний характер деякої інформації щодо їх діяльності.

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми дослідження.** Практика розвитку сучасної сфери інформаційного бізнесу доводить, що без ефективної системи управління конкурентоспроможністю неможливо забезпечити успіх підприємства в його боротьбі за виживання, досягнення провідних ринкових позицій та забезпечення довготривалого ефективного функціонування в динамічному та турбулентному конкурентному середовищі. Саме зростання конкуренції між гравцями ринку, які надають освітні послуги в сфері ІТ-індустрії **актуалізує** нагальну потребу в ґрунтовному стратегічному аналізі стану вітчизняного ринку освітніх ІТ-послуг, дослідженні конкурентоспроможності підприємств, які функціонують на ньому – ITS (IT schools), та розробці конкурентних стратегій, спрямованих на посилення їх конкурентних переваг.

**Метою наукової роботи** є аналіз теоретичних положень стратегічного менеджменту організацій і вдосконалення методичного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств у сфері освітніх ІТ-послуг, формування практичних рекомендацій із розробки стратегічних заходів для посилення конкурентних переваг вітчизняних освітніх ІТ-шкіл (ITS).

Досягнення цієї мети обумовило **постановку та вирішення таких завдань:**

– розгляд особливостей стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку освітніх ІТ-послуг України;

– аналіз конкуренції на ринку освітніх ІТ-послуг України та визначення конкурентних позицій ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»;

– розробка методичного підходу до оцінювання рівня конкурентоспроможності ITS;

– формування пропозицій щодо розробки стратегій посилення конкурентних переваг ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ».

**Об'єктом дослідження** є процеси розробки стратегії управління конкурентоспроможністю вітчизняних освітніх ІТ-шкіл.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні положення формування стратегії управління конкурентоспроможністю вітчизняних освітніх ІТ-шкіл та практичні аспекти оцінювання їх конкурентоспроможності.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічну основу роботи складає сукупність загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів наукового дослідження. Зокрема в роботі було використано такі з них: методи аналізу і синтезу, теоретичного пошуку, абстрактно-логічний, порівняльного аналізу, аналітичний метод, метод експертного оцінювання, методи економічного моделювання, методи багатокритеріального аналізу SMART, аналізу ієрархій Т. Сааті (для визначення вагових критеріїв оцінювання), простого адитивного зважування та COPRAS-G для роботи з нечіткими даними, метод VIKOR, модель п'яти сил М. Портера, метод динамічного SPACE-аналізу.

Відповідно до мети та завдань дослідження робота структурно складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел зі 22 найменування. Робота містить 7 рисунків, 6 таблиць та 2 додатки.

**Наукова новизна та оригінальність** одержаних результатів полягає у:

1) вдосконаленні методики проведення конкурентного аналізу ринку освітніх ІТ-послуг з використанням сучасних інструментів стратегічної діагностики;

2) розробці методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності підприємств у сфері освітніх ІТ-послуг із урахуванням нечіткості представлення даних (у вигляді інтервалів) за визначеною автором системою критеріїв оцінювання;

3) застосуванні новітнього методу динамічного SPACE-аналізу для формування стратегії посилення конкурентних переваг підприємства сфери освітніх ІТ-послуг (ТОВ «ГОУ АЙТІ КОМПАНІЯ»).

**Ключові слова:** конкурентоспроможність освітніх ІТ-підприємств, конкурентний аналіз, багатокритеріальне оцінювання, нечіткі дані, метод COPRAS-G, метод VIKOR, динамічний SPACE-аналіз.