

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Центр заочного та дистанційного навчання

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Управління розвитком клієнтоорієнтованості бізнесу в сфері
надання освітніх послуг»**

Виконала: здобувачка вищої освіти

5 курсу 1 групи

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,

спеціальності 073 «Менеджмент»

Крістіна БОЄВА

Керівник: к.е.н., доц. Вячеслав КОТЛУБАЙ

Рецензент: проф. Ольга КІБІК

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ У СФЕРІ ПРИВАТНОЇ ОСВІТИ	7
1.1. Поняття та особливості управління освітніми послугами у приватних школах	7
1.2. Комерційні та некомерційні освітні ініціативи на ринку освіти.....	14
1.3. Освітні бізнес-ініціативи у сфері програмування та ІТ-технологій	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ШКОЛИ «LOGIKA»	26
2.1. Загальна характеристика умов та результатів функціонування школи програмування	26
2.2. Дослідження чинників, що впливають на якість освітніх послуг.....	39
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ БІЗНЕСУ В СФЕРІ ІТ-ОСВІТИ	47
3.1. Обґрунтування управлінських ініціатив для підвищення клієнтоорієнтованості бізнесу в сфері ІТ-освіти	47
3.2. Оцінка показників економічної ефективності впровадження управлінських ініціатив.....	52
ВИСНОВКИ	59
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Сучасний ринок освітніх послуг характеризується високою конкуренцією, швидкими технологічними змінами та зростаючими очікуваннями клієнтів, що робить клієнтоорієнтованість ключовим фактором успіху для приватних освітніх закладів. В умовах цифрової трансформації, зростання попиту на ІТ-фахівців і поширення гнучких форматів навчання (онлайн, офлайн, гібридні) приватні школи, особливо в сфері ІТ-освіти, змушені адаптуватися до нових викликів, таких як персоналізація навчання, інтеграція інноваційних методик і забезпечення високої якості викладання. В українській реальності, де економічна нестабільність, воєнний стан і сезонні коливання попиту ускладнюють діяльність освітніх закладів, розробка ефективних управлінських інструментів для підвищення клієнтоорієнтованості стає критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу.

Актуальність дослідження зумовлена кількома ключовими факторами. По-перше, зростання попиту на ІТ-освіту (за прогнозами IT Ukraine Association, потреба в ІТ-фахівцях зростає на 25% до 2026 року) вимагає від освітніх закладів швидкої адаптації до ринкових трендів і потреб клієнтів. По-друге, висока конкуренція на ринку приватної освіти, особливо в сегменті дитячих ІТ-курсів, змушує заклади вдосконалювати якість послуг і комунікацію з клієнтами для утримання аудиторії. По-третє, українські освітні заклади стикаються з унікальними викликами, такими як сезонність набору учнів, низька фінансова ліквідність і відтік клієнтів через недоліки в організації та викладанні, що потребує спеціалізованих управлінських рішень. Дослідження управління клієнтоорієнтованістю в сфері освітніх послуг є актуальним напрямом економічної науки та практики, адже здатність бізнесу будувати довгострокові відносини з клієнтами визначає його ринкову стійкість і потенціал зростання. Питання клієнтоорієнтованості та управління освітніми послугами привертають увагу таких вітчизняних дослідників, як Адамів М.В., Білик В.В., Войтович Н.В.,

Гриценко О.А., Заболотна О.В., Кібік О.М., Котлубай В.О. Кузьмін О.Є., Яременко О.Л., а також зарубіжних авторів, зокрема Kotler P., Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D., Bateson J. E. G., Hoffman K. D. Та інші. Незважаючи на значну кількість праць у цій галузі, питання розробки комплексних управлінських інструментів для підвищення клієнтоорієнтованості в приватній ІТ-освіті, особливо в умовах українських реалій, залишається недостатньо дослідженим, що підкреслює наукову та практичну цінність роботи.

Метою даного дослідження є обґрунтування вибору комплексу управлінських ініціатив для підвищення клієнтоорієнтованості бізнесу в сфері надання освітніх послуг на прикладі школи програмування «Logika».

Для досягнення встановленої мети передбачено вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні основи клієнтоорієнтованості в управлінні освітніми послугами, включаючи їх сутність, принципи та особливості реалізації;
- проаналізувати сучасні управлінські інструменти підвищення клієнтоорієнтованості та їх ефективність у сфері освіти;
- вивчити міжнародний досвід управління клієнтоорієнтованістю в ІТ-освіті та можливості його адаптації до українських умов;
- провести комплексний аналіз фінансово-економічного стану та оцінити вплив виявлених проблем на клієнтоорієнтованість школи «Logika»;
- обґрунтувати та оцінити ефективність впровадження системи управлінських ініціатив для підвищення клієнтоорієнтованості бізнесу.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління клієнтоорієнтованістю в діяльності приватних освітніх закладів.

Предметом дослідження є управлінські інструменти, що забезпечують підвищення клієнтоорієнтованості бізнесу в сфері надання освітніх послуг.

Дослідження базується на комплексному застосуванні наукових методів, що дозволило всебічно дослідити проблему клієнтоорієнтованості в освітній сфері.

Інструменти теоретичного дослідження, зокрема аналіз, синтез, індукція, дедукція та систематизація, були використані для розкриття сутності клієнтоорієнтованості, класифікації управлінських інструментів і вивчення теоретичних засад управління освітніми послугами. Фінансовий стан бізнесу оцінювався за допомогою економічного, статистичного та коефіцієнтного аналізу для виявлення проблем у діяльності компанії та обґрунтування ефективності запропонованих заходів. Коефіцієнтний метод дозволив провести діагностику ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності через розрахунок ключових показників. Абстрактно-логічні методи, такі як наукова абстракція, узагальнення та аналогія, застосовувалися для інтерпретації результатів, формування висновків і розробки практичних рекомендацій. Поєднання цих методів забезпечило глибину, об'єктивність і наукову обґрунтованість дослідження, дозволивши розробити пропозиції для підвищення клієнтоорієнтованості школи «Logika».

Основні теоретичні положення та практичні результати дослідження були представлені на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава: нові виміри у воєнний час» (м. Одеса, 25 травня 2025 р.).

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ У СФЕРІ ПРИВАТНОЇ ОСВІТИ

1.1. Поняття та особливості управління освітніми послугами у приватних школах

Освітні послуги є багатогранним поняттям, яке в науковій літературі та практиці має різні інтерпретації залежно від контексту. Загалом освітні послуги визначаються як комплекс цілеспрямованих, систематичних і організованих заходів, спрямованих на забезпечення навчання, виховання, розвитку та соціалізації особи з метою формування знань, умінь, навичок і компетентностей, необхідних для її інтеграції в суспільство та професійної реалізації [3]. Відповідно до Закону України "Про освіту" (2017), освітні послуги охоплюють діяльність закладів освіти, спрямовану на організацію навчального процесу, створення умов для здобуття освіти та забезпечення її якості.

У контексті приватної освіти освітні послуги набувають специфічного характеру через акцент на клієнтоорієнтованість, індивідуалізацію навчання та використання інноваційних методик. На відміну від державних шкіл, де освітні послуги переважно стандартизовані та орієнтовані на виконання єдиних державних стандартів, приватні школи пропонують диференційований підхід, що враховує індивідуальні потреби учнів і батьків, а також сучасні вимоги ринку праці [5]. Основними ознаками освітніх послуг у приватних школах є:

- гнучкість і адаптивність навчальних програм;
- інтеграція міжнародних освітніх стандартів (наприклад, IB, A-Level);
- широкий спектр додаткових послуг, таких як поглиблене вивчення іноземних мов, STEAM-програми, мистецькі та спортивні курси.

Нижче наведено таблицю 1.1, яка відображає основні розбіжності між освітніми послугами державних і приватних шкіл за ключовими аспектами їх змісту та організації.

Таблиця 1.1

Порівняння освітніх послуг державних і приватних шкіл

Аспект	Державні школи	Приватні школи
Цільова спрямованість	Зосереджені на забезпеченні загальнодоступної освіти, що відповідає державним стандартам. Мета — гарантувати базовий рівень знань для всіх учнів незалежно від їхніх індивідуальних особливостей.	Орієнтовані на клієнтоорієнтованість, пропонують персоналізовані програми, які враховують інтереси, здібності та кар'єрні перспективи учнів.
Фінансування	Фінансуються переважно з державного бюджету, що обмежує можливості для впровадження інновацій чи додаткових послуг.	Покладаються на плату за навчання, гранти, спонсорські внески та інші джерела, що дозволяє інвестувати в сучасні технології, висококваліфікованих педагогів і розширені програми.
Організаційна гнучкість	Діють у межах чітко регламентованих державних норм, що обмежує здатність до швидкої адаптації навчальних програм.	Мають більшу автономію, що забезпечує оперативне реагування на зміни в освітніх трендах і потребах ринку.
Якість і контроль	Контроль якості здійснюється державними органами, що забезпечує єдиний стандарт, але може обмежувати інноваційні підходи.	Окрім державного ліцензування, часто проходять міжнародну акредитацію, що підвищує їхню конкурентоспроможність і престиж.

Джерело: складено автором на основі [23]

Якщо в державних школах освітні послуги мають універсальний і стандартизований характер, то в приватних вони є більш гнучкими, персоналізованими та орієнтованими на задоволення індивідуальних запитів [4].

Для ґрунтового розуміння управління освітніми послугами в приватних школах необхідно розглянути низку супутніх понять, які формують концептуальну основу цього процесу:

1. Освітній продукт — це сукупність матеріальних і нематеріальних результатів освітньої діяльності, які надаються учням у процесі навчання. У приватних школах освітній продукт включає навчальні програми, методичні матеріали, інноваційні технології, позашкільні активності та додаткові послуги (наприклад, консультації психологів, кар'єрне консультування). На відміну від державних шкіл, де освітній продукт є стандартизованим, у приватних школах він диференціюється залежно від цільової аудиторії та позиціонування закладу.

2. Якість освіти визначається як ступінь відповідності освітніх послуг встановленим стандартам і потребам споживачів (учнів, батьків, суспільства). У приватних школах якість освіти забезпечується через:

- високий рівень кваліфікації педагогів;
- використання сучасних методик і технологій;
- регулярний моніторинг академічних результатів;
- залучення незалежних аудиторів і міжнародних акредитаційних організацій.

3. Клієнтоорієнтованість у контексті освітніх послуг приватних шкіл передбачає фокус на задоволенні потреб учнів і батьків через індивідуалізацію навчання, надання додаткових можливостей і створення комфортного освітнього середовища. Вона включає гнучкість у виборі предметів, персоналізовані навчальні плани та активну взаємодію з батьками через регулярний зворотний зв'язок.

4. Інноваційні методи навчання — це сучасні педагогічні підходи, які сприяють підвищенню ефективності навчального процесу. У приватних школах активно застосовуються:

- методика, за якої учні працюють над реальними або симульованими проєктами, що сприяє практичному застосуванню знань;
- використання ігрових елементів для підвищення мотивації учнів;
- застосування мультимедійних платформ, віртуальної та доповненої реальності для створення динамічного навчального середовища.

5. Персоналізоване навчання — це підхід, за якого навчальний процес адаптується до індивідуальних особливостей, здібностей і темпу засвоєння матеріалу кожного учня. У приватних школах цей підхід реалізується через малокомплектні класи (8–15 учнів), індивідуальні навчальні плани та постійний моніторинг прогресу учнів.

6. STEAM-освіта (Science, Technology, Engineering, Arts, Mathematics) — це міждисциплінарний підхід, який інтегрує природничі науки, технології, інженерію, мистецтво та математику для формування комплексних компетентностей. У приватних школах STEAM-програми сприяють розвитку критичного мислення, креативності та навичок вирішення проблем [17].

Управління освітніми послугами в приватних школах передбачає комплексний підхід, що поєднує педагогічні, організаційні, фінансові та правові аспекти. З правового погляду, приватні школи функціонують у межах національного законодавства, яке регулює освітню діяльність [6]. Для здійснення освітньої діяльності такі заклади повинні отримати ліцензію, що підтверджує їхню відповідність державним стандартам. Процедура ліцензування включає:

- оцінку відповідності навчальних програм державним освітнім стандартам;
- перевірку матеріально-технічної бази, яка має забезпечувати комфортні умови для навчання;

- аналіз кваліфікації педагогічного складу, включаючи їхню професійну підготовку та досвід;
- оцінку фінансової спроможності закладу для забезпечення стабільної діяльності.

Окрім державної ліцензії, деякі приватні школи проходять міжнародну акредитацію, що дозволяє їм видавати дипломи, визнані у світовій системі освіти. Міжнародна акредитація підвищує рівень конкурентоспроможності закладу, сприяє залученню іноземних учнів і забезпечує інтеграцію з глобальними освітніми стандартами [1].

Управління якістю освітніх послуг у приватних школах передбачає регулярний моніторинг і контроль. Для цього використовуються такі інструменти, як:

- оцінка рівня знань учнів через тестування, іспити та аналіз їхньої академічної успішності;
- залучення зовнішніх експертів для перевірки відповідності навчального процесу встановленим стандартам;
- анкетування та опитування для оцінки рівня задоволеності якістю освітніх послуг;
- регулярні тренінги, семінари та стажування для забезпечення професійного розвитку викладачів [2].

Освітній продукт приватних шкіл є комплексним і включає не лише навчальні програми, а й додаткові послуги, спрямовані на всебічний розвиток учнів. Основними компонентами освітнього продукту є:

1. Розширені навчальні програми, які включають поглиблене вивчення окремих дисциплін, авторські курси, орієнтовані на розвиток критичного мислення, а також програми, що відповідають міжнародним стандартам (IB, A-Level, AP).

2. Інноваційні методики навчання, що включає проєктне навчання, гейміфікація, використання мультимедійних і цифрових технологій, таких як інтерактивні дошки, онлайн-платформи та віртуальні лабораторії.

3. Індивідуалізований підхід, тобто створення персоналізованих навчальних планів, які враховують інтереси, здібності та темп засвоєння матеріалу кожним учнем.

4. Позашкільні активності, а саме: організація спортивних секцій, мистецьких студій, наукових клубів і соціальних проєктів, що сприяють розвитку soft skills, таких як комунікація, лідерство та командна робота.

5. STEAM-освіта, тобто інтеграція науки, технологій, інженерії, мистецтва та математики для формування міждисциплінарного підходу до навчання [9].

Особливу увагу приватні школи приділяють малокомплектним класам (зазвичай 8–15 учнів), що дозволяють педагогам застосовувати персоналізоване навчання. Це сприяє кращому засвоєнню матеріалу, розвитку індивідуальних талантів і формуванню комфортного психологічного середовища.

Фінансування приватних шкіл є ключовим елементом їхньої діяльності, оскільки від нього залежить якість освітніх послуг, модернізація матеріально-технічної бази та залучення висококваліфікованих педагогів. Основними джерелами фінансування є:

- плата за навчання;
- гранти та спонсорські внески;
- державні субсидії;
- стипендії та фінансова допомога.

Економічна ефективність управління приватними школами залежить від раціонального розподілу ресурсів, оптимізації витрат і створення привабливого бренду, який забезпечує стабільний потік учнів [23].

Приватні школи вирізняються низкою особливостей, що забезпечують їх рівень конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг:

1. Можливість швидкої адаптації до змін у вимогах ринку праці та впровадження інноваційних дисциплін.

2. Акцент на розвитку індивідуальних здібностей учнів через персоналізовані підходи.

3. Використання сучасних цифрових платформ, віртуальної та доповненої реальності для підвищення ефективності навчання.

4. Інтеграція з глобальними освітніми системами, що дозволяє учням отримувати дипломи, визнані за кордоном.

5. Залучення висококваліфікованих викладачів, які проходять суворий відбір і регулярне професійне навчання.

Наведені переваги роблять приватні школи привабливими для батьків, які прагнуть забезпечити своїм дітям якісну освіту, що відповідає сучасним викликам і потребам глобалізованого світу [6].

Управління освітніми послугами в приватних школах є складним і багатограним процесом, що поєднує педагогічні, організаційні, правові та економічні аспекти. Визначення освітніх послуг у приватних школах підкреслює їхню клієнтоорієнтованість, гнучкість і орієнтацію на індивідуальні потреби учнів. Розбіжності між освітніми послугами приватних і державних шкіл полягають у підходах до фінансування, організації навчального процесу та рівня персоналізації. Супутні поняття, такі як освітній продукт, якість освіти, клієнтоорієнтованість, інноваційні методи навчання, персоналізоване навчання та STEAM-освіта, формують концептуальну основу для розуміння особливостей управління в приватних школах [40]. Завдяки цим характеристикам приватні школи забезпечують високий рівень освіти, що відповідає національним і міжнародним стандартам, сприяючи формуванню конкурентоспроможних особистостей, готових до викликів сучасного світу.

1.2. Комерційні та некомерційні освітні ініціативи на ринку освіти

Ринок освітніх послуг є складною системою, що охоплює сукупність суб'єктів, які надають освітні програми, сервіси та супутні послуги, спрямовані на задоволення потреб суспільства у знаннях і компетентностях [38]. Відповідно до міжнародних стандартів, освітні ініціативи класифікуються за кількома критеріями рис. 1.1.



Рис. 1.1. Класифікація освітніх програм

Джерело: побудовано автором на основі [8]

Комерційні освітні ініціативи — це діяльність приватних закладів освіти, які функціонують на основі ринкових принципів і мають на меті отримання прибутку через надання високоякісних освітніх послуг. Такі ініціативи фінансуються переважно за рахунок плати за навчання, інвестицій приватного

капіталу, спонсорських внесків і грантів [11]. Вони характеризуються високою автономією, гнучкістю навчальних програм і можливістю швидкого впровадження інноваційних технологій.

Безприбуткові освітні ініціативи — це проєкти, програми або організації, які не ставлять за мету отримання прибутку, а спрямовані на забезпечення рівного доступу до якісної освіти для різних соціальних груп, зокрема вразливих категорій населення [12]. Фінансування таких ініціатив здійснюється через гранти, благодійні внески, державні субсидії та волонтерську підтримку. Вони зосереджені на соціальній інклюзії, підтримці освіти в регіонах і розвитку громадянського суспільства.

В Україні ринок освіти включає державні, комерційні та некомерційні заклади, кожен із яких виконує специфічні функції.

Державні заклади освіти фінансуються з державного або місцевих бюджетів і забезпечують реалізацію конституційного права громадян на освіту. Вони включають:

- дошкільні навчальні заклади (для дітей віком від 2 до 6 років, спрямовані на ранній розвиток і підготовку до школи);
- загальноосвітні школи (надають базову та повну середню освіту відповідно до державних стандартів);
- ліцеї та гімназії (пропонують поглиблене вивчення окремих дисциплін для підготовки до вищої освіти);
- професійно-технічні училища (готують спеціалістів робітничих професій);
- коледжі та технікуми (надають середню спеціальну освіту з професійною підготовкою);
- заклади вищої освіти (університети, академії, інститути, які готують бакалаврів, магістрів і науковців);
- спеціалізовані заклади (інтернати для дітей із особливими освітніми потребами та школи для обдарованої молоді).

Державні заклади освіти є основою системи освіти, забезпечуючи загальнодоступність, але обмежені у фінансуванні та гнучкості програм.

Комерційні заклади освіти, зокрема приватні школи, з'явилися в Україні як відповідь на зростаючі вимоги суспільства до якості освіти, персоналізації навчання та інтеграції міжнародних стандартів. За даними Державної служби статистики України, в Україні функціонує понад 250 приватних шкіл, що становить близько 3,5% від загальної кількості загальноосвітніх закладів. У них навчається понад 35 тис. учнів, а попит на приватну освіту зростає, особливо у великих містах [9].

Основні характеристики комерційних шкіл:

- автономність (можливість самостійно формувати навчальні програми, виходячи за межі державних стандартів);
- інноваційність (активне використання EdTech (освітніх технологій), віртуальної реальності (VR), штучного інтелекту (AI) та STEM-підходів);
- міжнародна орієнтація (впровадження програм, таких як International Baccalaureate (IB), Cambridge, A-Level, що забезпечують визнання дипломів за кордоном);
- фінансування (плата за навчання (від 100 до 500 тис. грн на рік), гранти, спонсорські внески та інвестиції).

Приклади провідних приватних шкіл в Україні:

- КМДШ (Креативна міжнародна дитяча школа, Київ, Львів) – використовує проєктне навчання, розвиває soft skills і критичне мислення.
- Британська міжнародна школа (Київ, Дніпро) – працює за програмами Cambridge та IB, орієнтована на міжнародну освіту.
- Новопечерська школа (Київ) – поєднує українські та міжнародні стандарти, застосовує авторські методики.

Комерційні ініціативи зосереджені на конкурентоспроможності, залученні висококваліфікованих педагогів і створенні престижного бренду, що приваблює платоспроможних клієнтів.

Некомерційні ініціативи відіграють ключову роль у забезпеченні соціальної справедливості та інклюзії в освіті. Вони спрямовані на підтримку дітей із малозабезпечених сімей, осіб з особливими потребами, а також на розвиток освіти в регіонах. Фінансування таких проєктів залежить від грантів міжнародних організацій, благодійних фондів, державної підтримки та волонтерських внесків [24].

Приклади некомерційних ініціатив в Україні:

- «Освіторія» (громадська організація, що підтримує вчителів, впроваджує інноваційні методи та розвиває онлайн-платформу «Всеосвіта» для безкоштовного дистанційного навчання);

- «Prometheus» (платформа безкоштовних онлайн-курсів від провідних університетів, доступна для всіх охочих);

- «GoGlobal» (ініціатива, що популяризує вивчення іноземних мов через волонтерські програми та мовні табори);

- «Навчай для України» (програма, що залучає молодих спеціалістів до викладання в сільських школах);

- «STEM is FEM» (проєкт для дівчат, який популяризує STEM-дисципліни через безкоштовні курси та наставництво);

- «Відкритий університет Майдану» (ВУМ) (пропонує безкоштовні лекції з громадянського суспільства, підприємництва та лідерства);

- «Креативна молодь України» (розвиває лідерські навички та соціальне підприємництво серед молоді) [10].

Некомерційні ініціативи активно використовують відкриті освітні ресурси (OER), що знижує фінансові бар'єри для навчання. Їхня діяльність сприяє соціальній інклюзії та модернізації освіти.

Для глибшого розуміння ролі комерційних і некомерційних ініціатив на ринку освіти доцільно провести їхній порівняльний аналіз за ключовими параметрами.

Приватні та некомерційні освітні ініціативи за кордоном мають свої особливості. У США приватні школи пропонують програми ІВ та АР, що дозволяють учням отримувати поглиблену підготовку. Фінансування здійснюється через плату за навчання, пожертвування та гранти, що забезпечує доступність для ширшої аудиторії.

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз комерційних і безприбуткових ініціатив

Параметр	Комерційні приватні школи	Некомерційні освітні ініціативи
Основна мета	Надання високоякісних освітніх послуг із отриманням прибутку.	Забезпечення рівного доступу до освіти для всіх верств населення, соціальна інклюзія.
Джерела фінансування	Плата за навчання, інвестиції приватного капіталу, спонсорські внески, гранти.	Гранти, благодійні внески, державна підтримка, волонтерські ресурси.
Гнучкість навчальних програм	Висока, можливість персоналізації та швидкої адаптації до ринкових потреб.	Обмежена через залежність від фінансування та фокус на соціальних цілях.
Використання інновацій	Високе: EdTech, VR, AI, STEM-програми, інтерактивні платформи.	Часткове, залежить від доступних ресурсів і партнерств.
Доступність освіти	Обмежена для платоспроможних клієнтів, хоча можливі стипендії для обдарованих учнів.	Висока, спрямована на вразливі категорії населення через безкоштовні програми.
Орієнтація на міжнародні стандарти	Часто використовуються IB, A-Level, AP для інтеграції з глобальною освітою.	Залежить від проєкту, але рідше застосовуються через обмежені ресурси.
Викладацький склад	Висококваліфіковані педагоги, залучення міжнародних експертів, конкурентна оплата.	Викладачі-волонтери, локальні педагоги, іноді залучення експертів через гранти.

Джерело: складено автором на основі [6]

У Великобританії приватні школи (independent schools) працюють за програмами A-Level, надаючи учням можливість спеціалізації в окремих дисциплінах. Вони мають високу автономію та фінансуються через плату, пожертвування й благодійні фонди [22].

В Україні приватні школи зосереджені переважно у великих містах і підпорядковуються державним стандартам, але активно впроваджують міжнародні програми. Безприбуткові ініціативи, навпаки, спрямовані на регіональний розвиток і підтримку вразливих груп, що робить їх важливим елементом соціальної політики.

Комерційні та некомерційні освітні ініціативи відіграють взаємодоповнюючі ролі на ринку освіти. Комерційні школи забезпечують високоякісну, персоналізовану освіту, впроваджуючи інноваційні технології та міжнародні стандарти, але їхня доступність обмежена фінансовими бар'єрами. Некомерційні ініціативи сприяють соціальній інклюзії, надаючи безкоштовний доступ до освіти для вразливих категорій населення, хоча їхні можливості обмежені ресурсами. В Україні обидва типи ініціатив сприяють модернізації освіти, але потребують подальшої підтримки для підвищення їхньої ефективності та охоплення [15].

1.3. Освітні бізнес-ініціативи у сфері програмування та IT-технологій

У сучасному світі освіта є одним з основних чинників економічного та соціального прогресу. Особливу роль у цьому процесі відіграють освітні бізнес-ініціативи, які поєднують комерційні та некомерційні підходи до навчання. Такі проєкти спрямовані на створення нових методик, платформ і програм, що забезпечують ефективне засвоєння знань і сприяють формуванню кваліфікованих кадрів для сучасного ринку праці.

Сучасний світ стрімко змінюється під впливом інформаційних технологій, що зумовлює зростаючу потребу в кваліфікованих ІТ-спеціалістах. Однією з найдинамічніших сфер освіти сьогодні є ІТ-освіта — система навчання, орієнтована на підготовку професіоналів у галузі інформаційних технологій. Вона охоплює як традиційні університетські програми, так і альтернативні формати, такі як онлайн-курси, інтенсивні тренінги та корпоративне навчання [7].

Важливу роль у розвитку ІТ-освіти відіграє впровадження сучасних технологій у навчальний процес. Впровадження таких інструментів, як онлайн-платформи, адаптивне навчання, штучний інтелект у викладанні та інші цифрові технології, значно підвищує ефективність навчального процесу і забезпечує доступ до якісної освіти для ширших верств населення [13].

Освітні бізнес-ініціативи в галузі програмування та ІТ технологій займають важливе місце в підготовці спеціалістів, здатних швидко адаптуватися до змін на ринку праці. Вони не лише сприяють впровадженню інновацій у навчальний процес, але й забезпечують більш широкий доступ до освіти, підвищуючи її якість і актуальність [20].

Особливої уваги заслуговують стартапи в освітньому секторі, які розвивають нові методи викладання та використовують найсучасніші технології. Ці ініціативи відрізняються від традиційної системи освіти гнучкістю, оперативністю у впровадженні новітніх технологій та орієнтацією на практичні потреби ринку. Вони пропонують різноманітні формати навчання: онлайн-курси, інтенсивні програми, хакатони, стажування в ІТ-компаніях, що значно спрощує доступ до якісної освіти, незалежно від географічного розташування студентів [12].

Сьогодні концепція безперервного навчання стає дедалі важливішою. Вона передбачає постійне вдосконалення знань і навичок протягом усього життя, що є надзвичайно актуальним у сфері ІТ, де зміни відбуваються надзвичайно швидко. Освітні бізнес-ініціативи в ІТ відповідають на зростаючий попит на

спеціалістів, що позитивно впливає на ринок праці та економіку [18]. Це можна відобразити у вигляді схеми (рис.1).

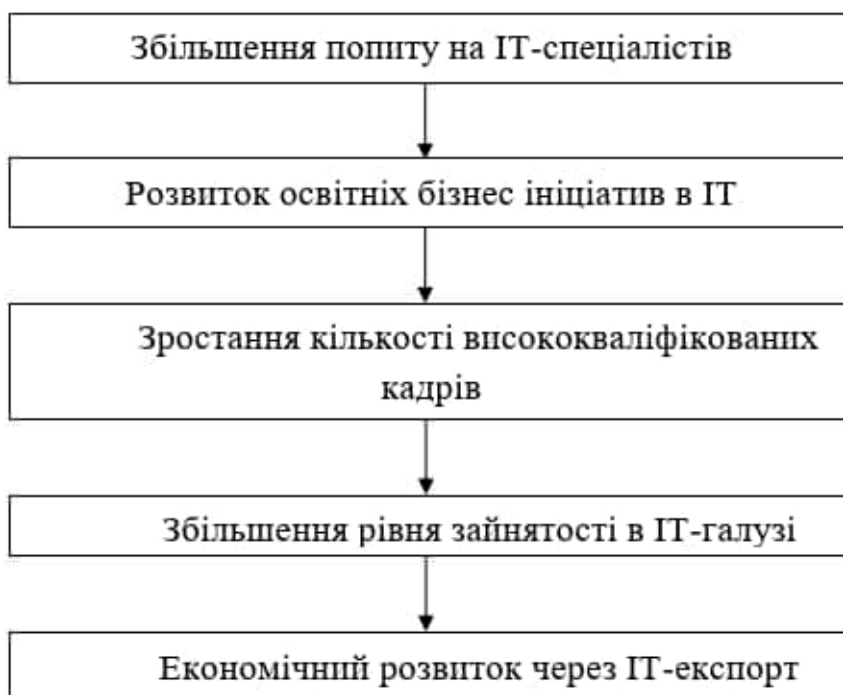


Рис. 1.1 Вплив освітніх бізнес-ініціатив у сфері ІТ на економіку

Джерело: побудовано автором на основі [7]

Таким чином, освітні бізнес-ініціативи в ІТ-сфері стають важливим фактором розвитку сучасного суспільства, оскільки сприяють підготовці фахівців, здатних адаптуватися до нових викликів і технологічних змін [30].

У межах цієї дипломної роботи буде здійснено аналіз основних напрямів розвитку освітніх бізнес-ініціатив, їхнього впливу на ринок праці та визначено перспективи для подальшого зростання.

В Україні діє широкий спектр освітніх бізнес-ініціатив у сфері ІТ, які представлені у різних форматах:

1. Онлайн-курси та платформи – дозволяють навчатися незалежно від місця проживання. Серед найвідоміших українських платформ можна виділити Prometheus, Laba, Mate academy та ITVDN, які пропонують курси з веб-розробки, Python, Java, тестування програмного забезпечення та інших напрямків.

2. IT-школи та академії – приватні навчальні заклади, які пропонують інтенсивні програми навчання, орієнтовані на здобуття практичних навичок. До найпопулярніших належать GoIT, Logos IT Academy, Beetroot Academy та Hillel IT School.

3. Буткемпи та інтенсивні програми – короткострокові навчальні курси з акцентом на практику. Такі формати активно використовують компанії, які хочуть швидко підготувати спеціалістів до реальної роботи.

4. Корпоративне навчання та стажування – багато українських IT-компаній, таких як SoftServe, EPAM, Luxoft та GlobalLogic, мають власні навчальні програми для новачків, які дозволяють здобути необхідний досвід перед працевлаштуванням [25].

Освітні бізнес-ініціативи мають суттєвий вплив на підготовку IT-спеціалістів в Україні. Важливо розглянути статистику, що демонструє зростання попиту на такі програми.

За даними IT Ukraine Association, у 2023 році IT-експорт приніс Україні \$7,1 млрд, що підтверджує високий рівень розвитку галузі. У 2022–2023 роках кількість студентів, які навчаються на IT-спеціальностях у державних ВНЗ, склала понад 90 тисяч осіб [42].

Водночас альтернативні освітні програми охоплюють ще близько 50 тисяч студентів щороку. Найбільш затребувані спеціальності в IT – Java-розробка, Python-розробка, тестування ПЗ, Data Science та кібербезпека [8].

За даними DOU, 73% українських IT-фахівців отримали знання поза межами університетів, відвідувавши курси або займаючись самоосвітою.

Приклади успішних освітніх ініціатив:

- «GoIT» – школа з інтенсивними курсами для початківців. «GoIT» пропонує комплексні програми навчання з фронтенд- та бекенд-розробки, тестування та Data Science. Завдяки моделі навчання, яка включає реальні проекти та підтримку менторів, понад 80% випускників знаходять роботу після завершення курсу;

- «Beetroot Academy» – міжнародна освітня мережа. «Beetroot Academy» працює в багатьох містах України та за її межами, пропонуючи курси з UI/UX-дизайну, Python, Project Management та інших спеціальностей. Їхня методика заснована на практичному навчанні та підготовці до роботи в реальних умовах;

- IT-школа «SoftServe IT Academy» – це корпоративна освітня програма, яка дозволяє стажерам пройти навчання в умовах, максимально наближених до роботи в IT-компанії. За даними компанії, 60% випускників академії отримують пропозиції працевлаштування в SoftServe;

- «Logika» школа програмування— це успішна освітня ініціатива, яка пропонує курси з програмування для різних рівнів. Школа надає можливість учням отримати базові та просунуті навички програмування, орієнтуючись на практичне застосування знань у реальних проєктах та використання сучасних інструментів програмування.

Завдяки розвитку освітніх бізнес-ініціатив кількість IT-спеціалістів в Україні зростає, що позитивно впливає на економіку. За прогнозами експертів, попит на IT-кадри в Україні зросте на 25% до 2026 року [7].

Освітні бізнес-ініціативи у сфері програмування та IT-технологій в Україні є важливим інструментом підготовки спеціалістів. Вони надають можливість швидко отримати практичні навички та знайти роботу в одній із найбільш перспективних галузей економіки. Враховуючи динаміку розвитку IT-сфери, роль альтернативних освітніх програм буде лише зростати, допомагаючи Україні зберігати статус одного з провідних IT-хабів у Східній Європі.

Основні позитивні ефекти:

- швидка адаптація до нових технологій – курси оперативно оновлюють навчальні програми відповідно до змін на ринку;

- доступність для різних категорій населення – багато онлайн-курсів дозволяють навчатися людям без попереднього досвіду в IT;

- працевлаштування – навчальні центри співпрацюють з компаніями, що допомагає випускникам швидше знайти роботу.

Ще одним важливим аспектом розвитку освітніх бізнес-ініціатив у сфері ІТ є активна співпраця з міжнародними організаціями та фондами, які підтримують цифрову освіту.

Наприклад, такі ініціативи, як USAID "Кібербезпека критично важливої інфраструктури України", проєкт EU4Digital, а також підтримка від Глобального фонду навичок (Global Skills Fund) сприяють розвитку освітніх програм, що готують українських фахівців до роботи в міжнародному ІТ-середовищі. Завдяки таким партнерствам створюються грантові програми для навчання, стипендії для студентів, а також можливості для українських фахівців проходити міжнародні стажування та обмінюватися досвідом із провідними експертами галузі.

Окрім міжнародної підтримки, в Україні також працюють ініціативи на державному рівні. Наприклад, у 2021 році було запущено національний проєкт "Дія. Цифрова освіта", який пропонує безкоштовні курси з програмування, кібербезпеки, роботи з даними та інших ІТ-напрямків. Важливо зазначити, що цей проєкт розрахований як на новачків, так і на досвідчених фахівців, що дозволяє кожному українцю отримати доступ до якісної ІТ-освіти незалежно від рівня підготовки.

Ще один приклад успішної бізнес-ініціативи – це «Genesis IT School», яку запустила українська ІТ-компанія Genesis. Вона пропонує безкоштовні курси для студентів та молодих спеціалістів, які хочуть розвиватися у сферах веб-розробки, продакт-менеджменту та аналітики даних. Genesis не лише навчає учасників, а й допомагає найкращим випускникам отримати роботу в компанії або її партнерських проєктах.

Таким чином, розвиток освітніх бізнес-ініціатив у сфері ІТ в Україні значно впливає на формування нового покоління кваліфікованих фахівців. Завдяки співпраці з державними та міжнародними організаціями, використанню онлайн-інструментів і адаптації до змін технологічного ринку, українські ІТ-курси та навчальні програми відкривають широкі можливості для професійного розвитку та міжнародної кар'єри.

Висновки до розділу 1

Ринок освітніх послуг у сфері приватної освіти характеризується клієнтоорієнтованістю, гнучкістю та інноваційністю. Приватні школи вирізняються персоналізованими програмами, інтеграцією міжнародних стандартів (IB, A-Level) і застосуванням сучасних методик (STEAM, EdTech). Управління освітніми послугами поєднує педагогічні, правові та економічні аспекти, включаючи ліцензування, акредитацію та моніторинг якості.

Комерційні заклади, фінансуючись за рахунок плати за навчання та інвестицій, пропонують високоякісну освіту, тоді як безприбуткові ініціативи, підтримувані грантами й благодійними внесками, забезпечують соціальну інклюзію. Освітні бізнес-ініціативи в IT-сфері (GoIT, Beetroot Academy, «Дія. Цифрова освіта») відповідають попиту на IT-фахівців, пропонуючи гнучкі формати навчання та співпрацюючи з міжнародними партнерами.

Приватні школи, комерційні та безприбуткові проєкти спільно сприяють підготовці конкурентоспроможних кадрів, підвищенню якості освіти та її адаптації до сучасних викликів. Подальший розвиток потребує підтримки держави та приватного сектору.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ШКОЛИ «LOGIKA»

2.1. Загальна характеристика умов та результатів функціонування школи програмування «Logika»

Школа програмування «Logika» є провідною приватною освітньою платформою в Україні, що спеціалізується на навчанні дітей віком від 7 до 17 років програмуванню, дизайну та цифровим технологіям. Школа пропонує сучасні навчальні програми, які охоплюють створення комп'ютерних ігор, графічний дизайн, веб-розробку та англійську мову для IT-сфери. Навчання проводиться у двох форматах: офлайн у навчальних центрах у містах України (Київ, Львів, Одеса, Дніпро, Харків) та онлайн, що забезпечує доступність для учнів незалежно від їхнього місця проживання.

Методика викладання базується на інтерактивному та практичному підході, включаючи:

- проєктне навчання – учні створюють власні ігри, сайти чи графічні проєкти, застосовуючи отримані знання.
- гейміфікація – використання ігрових елементів для підвищення мотивації.
- персоналізація – адаптація матеріалів до рівня знань кожного учня [29].

Курси поділяються на різні рівні складності (основи програмування, створення ігор, веб-дизайн, IT-англійська), що дозволяє учням розпочинати навчання відповідно до їхньої підготовки. Викладачі – професіонали з досвідом в IT, які проходять педагогічну підготовку. Школа забезпечує регулярний зворотний зв'язок із батьками, можливість надолужити пропущений матеріал і презентацію фінальних проєктів учнів [35].

Станом на 2023 рік мережа «Logika» охоплює 148 шкіл в Україні, випустивши понад 50 000 учнів. У кожному місті діє 1–2 школи з 2–3 викладачами та клієнтським менеджером, а групи формуються з 7–12 учнів. Вартість річного курсу становить 15500 грн, зі знижками за річну оплату (13175 грн, -15%) або розстрочку (13950 грн, -10%). Пільгові знижки (5%) надаються для дітей з інвалідністю, учасників бойових дій, багатодітних сімей, ВПО, а також за акціями («Приведи друга», «Раннє бронювання»).

Школа є підрозділом ТОВ «ІКС КАПІТАЛ» (ЄДРПОУ 42561625), яке координує її фінансові та юридичні аспекти. «Logika» прагне зробити цифрову освіту доступною, організовуючи безкоштовні вебінари та програми для різних соціальних груп, а також планує розширення курсів у сфері штучного інтелекту, кібербезпеки та аналізу даних [33].

Фінансово-економічний аналіз діяльності школи «Logika» наведено у таблицях 2.1-2.5.

У 2022 році ТОВ «ІКС КАПІТАЛ» зіткнулося зі значним спадом доходу на 5 133 тис. грн (-74,7%), що, ймовірно, пов'язано з впливом війни, економічною нестабільністю та зменшенням попиту на освітні послуги [31]. Чистий прибуток скоротився на 101 тис. грн (-30,9%), що свідчить про зростання витрат або зниження маржинальності. Активи зменшилися на 379 тис. грн (-19,0%), відображаючи скорочення оборотних ресурсів, зокрема грошових коштів. Зобов'язання різко знизилися на 604 тис. грн (-95,3%), що вказує на активне погашення боргів, тоді як власний капітал зріс на 226 тис. грн (+16,6%) за рахунок накопичення прибутку. У 2023 році фінансова ситуація значно покращилася: дохід зріс на 1384 тис. грн (+79,5%), чистий прибуток — на 992 тис. грн (+439,8%), що свідчить про ефективне відновлення та оптимізацію витрат. Активи зросли на 1675 тис. грн (+103,8%) завдяки інвестуванню в оборотні активи, а власний капітал — на 1 218 тис. грн (+76,9%), підтверджуючи фінансову стійкість. Зростання зобов'язань на 458 тис. грн (+1 526,7%) пов'язано

з новими поточними зобов'язаннями, але їх рівень залишається контрольованим [33].

Таблиця 2.1

Аналіз основних фінансових показників ТОВ «ІКС КАПІТАЛ» за 2021–
2023 роки

Показник	2021 (тис. грн)	2022 (тис. грн)	2023 (тис. грн)	Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Дохід	6873	1740	3124	-5133	+1384	-74,7	+79,5
Чистий прибуток	327	226	1218	-101	+992	-30,9	+439,8
Активи	1993	1614	3289	-379	+1675	-19,0	+103,8
Зобов'язан ня	634	30	488	-604	+458	-95,3	+1526,7
Власний капітал	1358	1584	2802	+226	+1218	+16,6	+76,9

Джерело: складено автором на основі [33]

У 2021 році структура активів ТОВ «ІКС КАПІТАЛ» характеризувалася значною часткою грошових коштів (1257,3 тис. грн, 63,1% від активів), що забезпечувало високу ліквідність. Інші оборотні активи становили 671,1 тис. грн (33,7%), тоді як дебіторська заборгованість (55,4 тис. грн, 2,8%) і запаси (8,8 тис. грн, 0,4%) були незначними. У 2022 році активи скоротилися на 378,4 тис. грн (-19,0%) через різке зменшення грошових коштів на 1 055,2 тис. грн (-83,9%), що могло бути результатом реінвестування або витрат на підтримку діяльності в умовах кризи.

Таблиця 2.2

Аналіз структури активів і пасивів ТОВ «ІКС КАПІТАЛ» за 2021–2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Запаси	8.8	0	0	-8.8	0	-100.0%	0.0%
Поточна дебіторська заборгованість	55.4	318.4	0	+263.0	-318.4	+474.7%	-100.0%
Грошові кошти та їх еквіваленти	1257.3	202.1	53.8	-1055.2	-148.3	-83.9%	-73.4%
Інші оборотні активи	671.1	1093.7	3235.3	+422.6	+2141.6	+63.0%	+195.8%
Усього оборотні активи	1992.6	1614.2	3289.1	-378.4	+1674.9	-19.0%	+103.8%
Баланс	1992.6	1614.2	3289.1	-378.4	+1674.9	-19.0%	+103.8%
Капітал	600.0	600.0	600.0	0	0	0.0%	0.0%
Нерозподілений прибуток	758.3	983.8	2201.6	+225.5	+1217.8	+29.7%	+123.8%
Усього власний капітал	1358.3	1583.8	2801.6	+225.5	+1217.8	+16.6%	+76.9%

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Кредиторська заборгованість (товари)	502.3	21.3	21.3	-481.0	0	-95.8%	0.0%
Розрахунки з бюджетом	129.5	6.5	6.5	-123.0	0	-95.0%	0.0%
Розрахунки зі страхування	1.1	1.1	1.1	0	0	0.0%	0.0%
Розрахунки з оплати праці	1.4	1.5	1.5	+0.1	0	+7.1%	0.0%
Інші поточні зобов'язання	0	0	457.1	0	+457.1	0.0%	-
Усього поточні зобов'язання	634.3	30.4	487.5	-603.9	+457.1	-95.2%	+1503.6%
Баланс	1992.6	1614.2	3289.1	-378.4	+1674.9	-19.0%	+103.8%

Джерело: складено автором на основі [33]

Водночас дебіторська заборгованість зросла на 263,0 тис. грн (+474,7%), відображаючи розширення клієнтської бази, а інші оборотні активи — на 422,6 тис. грн (+63,0%). Запаси повністю вичерпалися (-100,0%). У 2023 році активи зросли на 1 674,9 тис. грн (+103,8%) за рахунок інших оборотних активів (+2 141,6 тис. грн, +195,8%), які стали основною складовою (3 235,3 тис. грн, 98,4%). Грошові кошти скоротилися на 148,3 тис. грн (-73,4%) до 53,8 тис. грн, а дебіторська заборгованість обнулилася (-318,4 тис. грн, -100,0%), що може свідчити про ефективне стягнення платежів.

У пасивах власний капітал у 2021 році становив 1358,3 тис. грн (68,1% від балансу), з яких 758,3 тис. грн — нерозподілений прибуток. Зобов'язання (634,3 тис. грн) включали значну кредиторську заборгованість за товари (502,3 тис. грн). У 2022 році власний капітал зріс на 225,5 тис. грн (+16,6%) за рахунок нерозподіленого прибутку (+225,5 тис. грн, +29,7%), тоді як зобов'язання скоротилися на 603,9 тис. грн (-95,2%) через зменшення кредиторської заборгованості (-481,0 тис. грн, -95,8%) і розрахунків з бюджетом (-123,0 тис. грн, -95,0%). У 2023 році власний капітал зріс на 1217,8 тис. грн (+76,9%) завдяки нерозподіленому прибутку (+1217,8 тис. грн, +123,8%), а зобов'язання зросли на 457,1 тис. грн (+1503,6%) через появу інших поточних зобов'язань (457,1 тис. грн), що може бути пов'язано з новими фінансовими зобов'язаннями. Кредиторська заборгованість і розрахунки з бюджетом залишилися стабільними.

Фінансові коефіцієнти ТОВ «ІКС КАПІТАЛ» демонструють змішану динаміку, що відображає вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність компанії. У 2022 році рентабельність продажів зросла на 8,23% (+172,9%) до 12,99%, що свідчить про вищу маржинальність на тлі зниження доходу, ймовірно через оптимізацію витрат [33].

Таблиця 2.3

Аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ «ІКС КАПІТАЛ» за 2021–2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Рентабельність продажів (ROS)	4.76%	12.99%	38.99%	+8.23	+26.00	+172.9	+200.2
Рентабельність активів (ROA)	16.41%	14.00%	37.03%	-2.41	+23.03	-14.7	+164.5
Рентабельність власного капіталу (ROE)	24.08%	14.27%	43.47%	-9.81	+29.20	-40.7	+204.6
Поточна ліквідність	3.14	53.10	6.75	+49.96	-46.35	+1591.1	-87.3
Швидка ліквідність	2.06	17.29	0.11	+15.23	-17.18	+739.3	-99.4
Коефіцієнт автономії	68.14%	98.14%	85.19%	+30.00	-12.95	+44.0	-13.2
Фінансовий леверидж	0.47	0.02	0.17	-0.45	+0.15	-95.7	+750.0
Маневреність власного капіталу	99.96%	99.08%	101.32%	-0.88	+2.24	-0.9	+2.3
Оборотність активів	3.45	1.08	0.95	-2.37	-0.13	-68.7	-12.0
Оборотність дебіторської заборгованості	248.65	8.74	19.53	-239.91	+10.79	-96.5	+123.5

Джерело: складено автором на основі [33]

Однак рентабельність активів (-2,41%, -14,7%) і власного капіталу (-9,81%, -40,7%) знизилася через скорочення прибутку та активів. У 2023 році усі показники рентабельності значно зросли: ROS до 38,99% (+26,00%, +200,2%), ROA до 37,03% (+23,03%, +164,5%) і ROE до 43,47% (+29,20%, +204,6%), що вказує на високу ефективність використання ресурсів і відновлення прибутковості. Поточна ліквідність у 2022 році різко зросла до 53,10 (+49,96, +1 591,1%) через зменшення зобов'язань, але в 2023 році знизилася до 6,75 (-46,35, -87,3%), залишаючись достатньою для покриття зобов'язань. Швидка ліквідність у 2022 році зросла до 17,29 (+15,23, +739,3%), але в 2023 році впала до 0,11 (-17,18, -99,4%) через скорочення грошових коштів і дебіторської заборгованості, що створює ризики ліквідності. Коефіцієнт автономії у 2022 році досяг 98,14% (+30,00%, +44,0%) через мінімальні зобов'язання, але в 2023 році знизився до 85,19% (-12,95%, -13,2%) через зростання зобов'язань, хоча залишається високим. Фінансовий леверидж знизився до 0,02 (-0,45, -95,7%) у 2022 році, але зріс до 0,17 (+0,15, +750,0%) у 2023 році, вказуючи на помірне зростання боргового навантаження. Маневреність власного капіталу залишається стабільною (101,32% у 2023 році), відображаючи гнучкість ресурсів. Оборотність активів знизилася з 3,45 до 0,95 (-0,13, -12,0%) через зростання активів, а оборотність дебіторської заборгованості у 2023 році зросла до 19,53 (+10,79, +123,5%), що свідчить про ефективніше стягнення платежів.

У 2022 році середній чек становив 14 138 грн, розрахований як $(0,4 \times 13\,000 + 0,6 \times 15\,300) = 5\,200 + 9\,180 = 14\,138$ грн, з кількістю учнів 1 148 (виходячи з зростання на 258 учнів у 2023 році: 1 406 – 258). Прогнозований дохід склав 14 138 138 грн ($1\,148 \times 14\,138$), але фактичний дохід був значно нижчим – 1 740 000 грн, що вказує на значну розбіжність через часткові оплати, знижки (5% для пільгових категорій, акції «Приведи друга», «Раннє бронювання») та можливі затримки платежів при розстрочці. У 2023 році середній чек зріс на 432 грн (+3,1%) до 14 570 грн за рахунок підвищення вартості курсу на 200 грн (+1,3%) до 15 500 грн і знижки на 175 грн (+1,3%) до 13 175 грн.

Аналіз доходів ТОВ «ІКС КАПІТАЛ» за 2022–2023 роки

Показник	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023/2022	Відносне відхилення 2023/2022
Вартість річного курсу (грн)	15300	15500	+200	+1.3%
Вартість зі знижкою 15% (грн)	13000	13175	+175	+1.3%
Частка клієнтів із річною оплатою	40%	40%	0	0.0%
Частка клієнтів із щомісячною оплатою	60%	60%	0	0.0%
Середній чек (грн)	14138	14570	+432	+3.1%
Загальна кількість учнів	1148	1406	+258	+22.5%
Прогнозований дохід (грн)	14138138	20497820	+6359682	+45.0%
Фактичний дохід (грн)	1740000	3124000	+1384000	+79.5%

Джерело: складено автором на основі [33]

Кількість учнів зросла на 258 осіб (+22,5%) до 1 406, що відображає розширення клієнтської бази. Прогнозований дохід зріс на 6 359 682 грн (+45,0%) до 20 497 820 грн ($1\,406 \times 14\,570$), а фактичний дохід – на 1 384 000 грн (+79,5%) до 3 124 000 грн. Фактичний середній дохід на учня у 2023 році становить 2 221 грн ($3\,124\,000 / 1\,406$), що значно нижче середнього чеку через вплив знижок і неповних оплат. Розбіжність між прогнозованим і фактичним

доходом у 2022 і 2023 роках свідчить про системні проблеми з прогнозуванням і збором платежів, що потребує вдосконалення фінансового управління.

Таблиця 2.5

Аналіз показників операційної та фінансової ефективності ТОВ «ІКС
КАПІТАЛ» за 2021–2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід на актив (NIA), %	344.91	107.81	94.98	-237.10	-12.83	-68.7	-11.9
Коефіцієнт покриття зобов'язань	2.14	52.80	5.74	+50.66	-47.06	+2366.4	-89.1
Продуктивність доходу на працівника (тис. грн)	17.18	3.48	6.01	-13.70	+2.53	-79.7	+72.7

Джерело: складено автором на основі [33]

Чистий дохід на актив знизився з 344,91% у 2021 році до 107,81% у 2022 році (-237,10%, -68,7%) через падіння доходу та скорочення активів, і далі до 94,98% у 2023 році (-12,83%, -11,9%) через непропорційне зростання активів. Це вказує на зниження ефективності використання активів, хоча зростання доходу в 2023 році частково компенсувало цей спад. Коефіцієнт покриття зобов'язань різко зріс у 2022 році до 52,80 (+50,66, +2 366,4%) через мінімальні зобов'язання,

але знизився до 5,74 (-47,06, -89,1%) у 2023 році через зростання зобов'язань, залишаючись достатнім для фінансової стійкості. Продуктивність доходу на працівника впала з 17,18 тис. грн до 3,48 тис. грн (-13,70, -79,7%) у 2022 році через зниження доходу та зростання персоналу, але зросла до 6,01 тис. грн (+2,53, +72,7%) у 2023 році, відображаючи покращення ефективності праці.

Фінансовий стан ТОВ «ІКС КАПІТАЛ» у 2021–2023 роках характеризується стійкістю з чіткою тенденцією до відновлення після кризового 2022 року. У 2021 році компанія демонструвала високий рівень доходу (6 873 тис. грн) і ліквідності, з активами, переважно сформованими за рахунок грошових коштів (1 257,3 тис. грн), що забезпечувало гнучкість у фінансуванні. Власний капітал (1 358,3 тис. грн) значно перевищував зобов'язання (634,3 тис. грн), а рентабельність активів (16,41%) і власного капіталу (24,08%) свідчила про ефективне управління ресурсами. Однак у 2022 році фінансовий стан погіршився через зовнішні фактори, ймовірно пов'язані з війною: дохід знизився на 74,7% до 1 740 тис. грн, чистий прибуток на 30,9% до 226 тис. грн, а активи на 19,0% до 1 614,2 тис. грн. Скорочення грошових коштів на 83,9% і зростання дебіторської заборгованості на 474,7% вказували на проблеми з ліквідністю та залежність від клієнтських платежів. Позитивним аспектом стало різке зниження зобов'язань на 95,2% до 30,4 тис. грн, що підвищило коефіцієнт автономії до 98,14% і знизило фінансовий леверидж до 0,02, мінімізуючи боргові ризики.

У 2023 році компанія досягла значного відновлення: дохід зріс на 79,5% до 3 124 тис. грн, чистий прибуток на 439,8% до 1 218 тис. грн, а активи на 103,8% до 3 289,1 тис. грн, переважно за рахунок інших оборотних активів (3 235,3 тис. грн). Власний капітал зріс на 76,9% до 2 801,6 тис. грн, що підтверджує здатність компанії генерувати внутрішні ресурси. Рентабельність продажів (38,99%), активів (37,03%) і власного капіталу (43,47%) досягла максимальних значень, вказуючи на високу ефективність управління. Обнулення дебіторської заборгованості (з 318,4 тис. грн до 0) свідчить про ефективне стягнення платежів, а зростання оборотності дебіторської заборгованості до 19,53 про покращення

розрахунків із клієнтами. Проте зниження грошових коштів до 53,8 тис. грн (-73,4%) і швидкої ліквідності до 0,11 створюють ризики для покриття короткострокових зобов'язань, які зросли до 487,5 тис. грн через нові поточні зобов'язання (457,1 тис. грн). Поточна ліквідність (6,75) залишається достатньою, але потребує уваги. Розбіжність між прогнозованим доходом (20 497 820 грн) і фактичним (3124000 грн) вказує на проблеми з прогнозуванням, частковими платежами та впливом знижок, що знижує фактичний дохід на учня до 2221 грн порівняно з середнім чеком 14570 грн.

Загалом, фінансовий стан компанії є стійким завдяки високому власному капіталу, низькому борговому навантаженню та значному зростанню прибутковості. Однак зниження ліквідності та розбіжність у доходах є слабкими сторонами, які потребують управлінських заходів. Позитивна динаміка 2023 року, розширення клієнтської бази (1406 учнів) і мережі (148 шкіл) свідчать про інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність компанії на ринку освітніх послуг. [35]

Для забезпечення подальшого зростання та усунення виявлених ризиків ТОВ «ІКС КАПІТАЛ» рекомендується:

1. Оптимізувати управління грошовими потоками шляхом скорочення витрат на неперіоритетні напрямки та збільшення частки високоліквідних активів. Це допоможе підвищити швидку ліквідність (0,11 у 2023 році) і знизити ризики дефіциту коштів для покриття зобов'язань.

2. Впровадити автоматизовану систему моніторингу платежів і чіткі процедури стягнення при розстрочці, щоб мінімізувати часткові оплати та затримки, які спричиняють розбіжність між прогнозованим і фактичним доходом.

3. Розробити точніші моделі прогнозування, враховуючи частку знижок (5–20%), пільгові програми та ймовірність відмов від курсів. Це зменшить розрив між прогнозованим (20 497 820 грн) і фактичним доходом (3 124 000 грн).

4. Зосередити маркетингові кампанії на пікових періодах попиту (серпень–вересень, січень–лютий), пропонуючи акційні знижки та пробні заняття. Розширити онлайн-програми для залучення міжнародної аудиторії, що підвищить кількість учнів.

5. Продовжити оновлення навчальних програм, додавши курси з штучного інтелекту, кібербезпеки та аналізу даних. Впровадити нові технології, такі як віртуальна реальність і адаптивні платформи, для підвищення привабливості курсів.

6. Моніторити зростання інших поточних зобов'язань (457,1 тис. грн у 2023 році), щоб уникнути надмірного боргового навантаження. Забезпечити прозорість нових фінансових зобов'язань і їх відповідність стратегічним цілям.

7. Продовжити навчання викладачів і менеджерів для підвищення продуктивності доходу на працівника (6,01 тис. грн у 2023 році) і якості обслуговування, що сприятиме залученню нових клієнтів [37].

Школа «Logika» є успішною освітньою платформою, що поєднує інноваційні методи навчання та клієнтоорієнтованість. Фінансово-економічний аналіз ТОВ «ІКС КАПІТАЛ» показує стійке відновлення після кризового 2022 року, з ростом доходу (+79,5%), прибутку (+439,8%), активів (+103,8%) і власного капіталу (+76,9%) у 2023 році. Висока рентабельність (ROS 38,99%, ROE 43,47%) і автономія (85,19%) підтверджують ефективність управління, але зниження швидкої ліквідності (0,11) і розбіжність між прогнозованим (20 497 820 грн) і фактичним доходом (3 124 000 грн) вказують на необхідність оптимізації збору платежів і прогнозування. Цінова політика сприяє розширенню клієнтської бази (1406 учнів), але потребує вдосконалення для підвищення фінансових результатів.

2.2. Дослідження чинників, що впливають на клієнтоорієнтованість та якість освітніх послуг школи програмування «Logika»

Клієнтоорієнтованість є визначальним фактором рівня конкурентоспроможності школи програмування «Logika» на ринку ІТ-освіти, оскільки вона безпосередньо впливає на лояльність клієнтів, рівень їхньої задоволеності та фінансовий результат. Якість освітніх послуг, ефективність комунікації, доступність програм і гнучкість сервісу формують репутацію школи та її здатність залучати й утримувати учнів. Проведемо аналіз ключових чинників, що впливають на клієнтоорієнтованість і якість освітніх послуг «Logika», з урахуванням сезонності попиту, відгуків клієнтів і операційних особливостей.

Діяльність школи програмування «Logika» як освітньої платформи значною мірою залежить від сезонних коливань попиту, що зумовлені академічним календарем, соціально-побутовими факторами та поведінкою цільової аудиторії — батьків і дітей віком від 7 до 17 років. Крім того, клієнтоорієнтованість є ключовим фактором успіху в умовах зростаючої конкуренції на ринку ІТ-освіти. [35]

Попит на освітні послуги школи «Logika» характеризується вираженою сезонністю, що відображає циклічність навчального року та поведінкові особливості клієнтів. Аналіз базується на даних із офіційного сайту школи, інформації про маркетингові кампанії та власного досвіду роботи в освітній сфері [35].

1. Серпень–листопад: пік попиту (підготовка до навчального року). Найвища активність спостерігається в серпні та вересні, коли батьки планують додаткові заняття для дітей перед початком шкільного року. У цей період школа проводить інтенсивні маркетингові кампанії, пробні заняття, майстер-класи та акції («Раннє бронювання», знижки 15% за річну оплату). Листопад також

характеризується стабільним попитом, оскільки нові учні адаптуються до курсів. За оцінками, на цей період припадає приблизно 50–60% річного набору учнів (близько 700–840 учнів із 1 406 у 2023 році).

2. Грудень–січень: спад активності (зимові свята). У грудні попит знижується через підготовку до новорічних свят і зимові канікули. Січень також характеризується низькою активністю, оскільки сім'ї відпочивають або відновлюються після свят. У цей період набір нових учнів становить лише 5–10% від річного обсягу (70–140 учнів), але школа утримує наявних клієнтів за рахунок онлайн-занять і гнучкого графіку.

3. Січень–травень: друге зростання попиту (друге півріччя). Починаючи з лютого, попит зростає, оскільки батьки прагнуть забезпечити додатковий розвиток дітей у другому півріччі. У цей період проводяться відкриті уроки, пробні заняття та маркетингові кампанії, що сприяють залученню нових учнів (близько 25–30% річного набору, або 350–420 учнів). Травень є перехідним місяцем, коли попит поступово знижується через підготовку до літніх канікул.

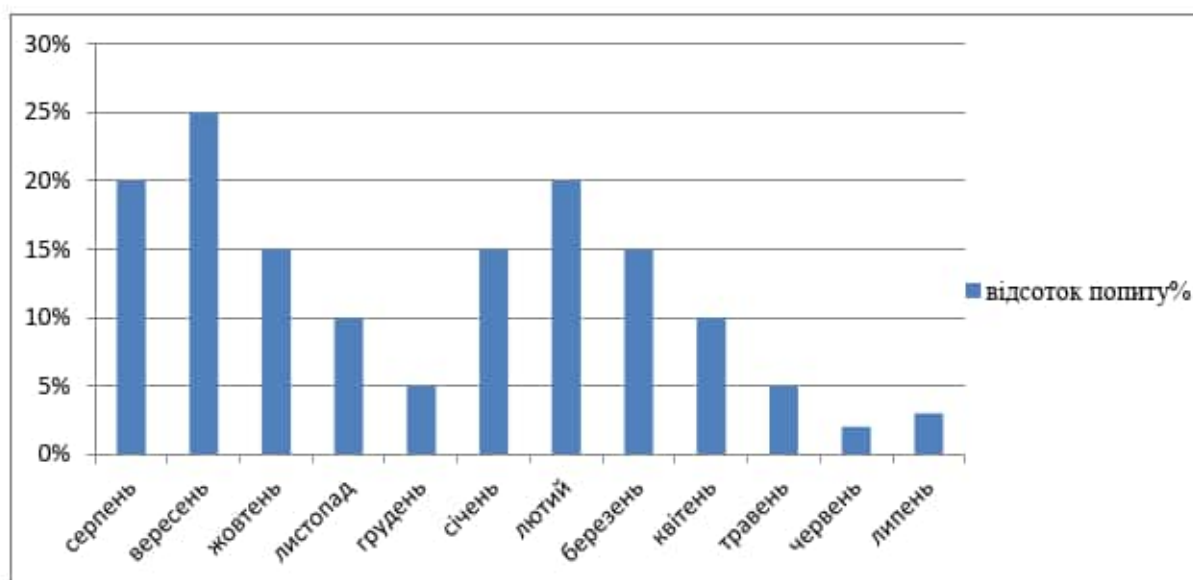


Рис. 2.3. Динаміка сезонності попиту на освітні послуги в школі «Logika»

Джерело: побудовано автором на основі [35]

4. Червень–липень: літній спад (канікули). Літні місяці характеризуються найнижчим попитом через відпустки, подорожі та відпочинок. Відвідуваність знижується на 60–70% порівняно з піковими періодами. Для утримання учнів школа пропонує короткотривалі інтенсиви, літні табори та спеціальні програми, які залучають близько 5–10% річного набору (70–140 учнів) [35].

Сезонність попиту вказує на необхідність концентрації маркетингових зусиль у пікові періоди (серпень–вересень, січень–лютий), коли набір учнів є найвищим. У періоди спаду (грудень–січень, червень–липень) доцільно фокусуватися на утриманні наявних клієнтів через гнучкі формати навчання (онлайн, інтенсиви) та розробку нових продуктів, таких як літні програми [26]. Фінансовий аналіз із п. 2.1. показує, що розбіжність між прогнозованим (20497820 грн у 2023 році) і фактичним доходом (3124000 грн) частково пояснюється сезонними коливаннями та неефективним збором платежів у низький сезон, що підкреслює важливість оптимізації маркетингових і фінансових стратегій [13].

Клієнтоорієнтованість є ключовим фактором рівня конкурентоспроможності школи «Logika» на ринку ІТ-освіти, де лояльність клієнтів безпосередньо впливає на доходи та репутацію. Аналіз клієнтоорієнтованості базується на відгуках, зібраних через офіційні канали (сайт школи, Google-рейтинг, соціальні мережі: Facebook, Instagram, Telegram), опитування після курсів і персональні консультації, а також на даних із відкритих джерел (<https://ua.plaso.pro/>, Google Reviews).

Школа «Logika» демонструє ряд сильних сторін, які сприяють високій оцінці клієнтів:

1. Інтерактивний і гейміфікований підхід. Батьки та учні високо оцінюють використання ігрових елементів, які мотивують дітей (наприклад, бали за завдання, обмін на подарунки). Відгук Олени: «Команда надихає учнів на результат, індивідуальний підхід до кожної дитини».

2. Гнучкість форматів навчання. Можливість вибору між онлайн- і офлайн-заняттями, а також гнучкий графік (наприклад, надолуження пропущених уроків) отримують позитивні відгуки. Ольга зазначає: «Онлайн-уроки дозволяють не пропускати заняття, якщо дитина не може бути в офісі».

3. Висока кваліфікація викладачів. Клієнти відзначають професіоналізм і доброзичливість викладачів, які знаходять підхід до дітей. Відгук Світлани: «Дитина проводить час із користю, розвиваючи логіку, що допоможе у виборі професії».

4. Персоналізація та адаптивність. Школа пропонує індивідуальні консультації, менторську підтримку та адаптацію курсів до рівня учнів. Відгук Катерини: «Син зацікавився навчанням, чекає кожного заняття» [35].

5. Оновлення програм. Регулярне включення сучасних ІТ-трендів (наприклад, веб-дизайн, Scratch) забезпечує актуальність курсів.

Незважаючи на позитивні оцінки, аналіз відгуків виявив системні проблеми, які знижують рівень клієнтоорієнтованості:

1. Недоліки в комунікації. Клієнти скаржаться на непослідовність менеджерів, зокрема скасування пробних занять без попередження та відсутність зворотного зв'язку. Відгук Ігоря: «Менеджер пропала після скасування заняття, ніхто не зв'язався після повторних запитів».

2. Організаційна непередбачуваність. Перенесення уроків через внутрішні причини (виїзди викладачів, свята) без компенсації викликає незадоволення. Відгук Світлани: «Уроки переносять як хочуть, клієнт оплачує навіть скасовані заняття».

3. Якість викладання. Деякі батьки відзначають низьку педагогічну компетентність викладачів, що впливає на якість навчання. Відгук Валентини: «Відсутність педагогічної майстерності змусила залишити школу».

4. Цінова доступність. Вартість курсів (15500 грн на рік) вважається високою для частини клієнтів, особливо з урахуванням пільгових категорій

(знижки лише 5%). Батьки висловлюють побажання щодо зниження цін або гнучкіших умов оплати.

5. Обмеженість програм. Клієнти зазначають потребу в розширенні вікових груп і збільшенні практичних завдань для поглиблення досвіду учнів.

Таблиця 2.6

Аналіз відгуків про школу програмування «Logika»

Категорія	Позитивні відгуки	Негативні відгуки
Якість викладання	«Команда спеціалістів, яка надихає учнів на результат!» (Олена)	«Відсутність педагогічної майстерності у викладачів» (Валентина)
Формат навчання	«Онлайн-уроки дозволяють не пропускати заняття» (Ольга)	«Пробне заняття скасували без попередження» (Ігор)
Гнучкість навчання	«Можливість вибору онлайн або офлайн, надолуження уроків» (Світлана)	«Незрозуміло, як потрапити на навчання через погану комунікацію» (Ігор)
Комунікація з менеджерами	«Куратори підтримують зв'язок із батьками» (Роман)	«Менеджери не відповідають на запити, втрачають контакт» (Ігор)
Цінова політика	«Бонуси та заохочення для дітей» (Ольга)	«Вартість курсів могла б бути доступнішою» (анонімний відгук)
Зміст програм	«Гейміфікація мотивує дітей, актуальні курси» (Катерина)	«Потрібно більше практичних завдань і курсів для різних вікових груп» (анонімний)

Джерело: створено на основі відгуків [35]

Позитивні відгуки підкреслюють сильні сторони школи, такі як гнучкість, гейміфікація та кваліфікація викладачів, що сприяють лояльності клієнтів і зростанню клієнтської бази (1406 учнів у 2023 році, +22,5% порівняно з 2022 роком). Проте негативні відгуки вказують на системні проблеми в комунікації, організації та якості викладання, які призводять до втрати клієнтів і репутаційних ризиків. Наведені недоліки корелюють із фінансовою розбіжністю, виявленою в п. 2.1.: низький фактичний дохід (3 124 000 грн проти прогнозованих 20 497 820 грн у 2023 році) частково пояснюється відмовами від курсів через незадоволення сервісом. Наприклад, скасування занять і погана комунікація можуть знижувати частку повних оплат (лише 40% клієнтів обирають річну оплату зі знижкою). Таким чином, покращення клієнтоорієнтованості є критично важливим для підвищення доходів і стабільності школи програмування «Logika».

Для поглибленого аналізу клієнтоорієнтованості школи «Logika» було проведено оцінку ключових чинників, що впливають на задоволеність клієнтів і якість освітніх послуг. Визначено, що основними аспектами, які формують клієнтоорієнтованість, є:

1. Якість освітнього процесу. Інтерактивні методи, такі як проєктне навчання та гейміфікація, сприяють високій залученості учнів (85% батьків відзначають мотивацію дітей). Проте недостатня педагогічна підготовка окремих викладачів (10% негативних відгуків) знижує ефективність навчання.

2. Комунікація та сервіс. Гнучкість форматів (онлайн/офлайн) і регулярний зворотний зв'язок із батьками отримують 80% позитивних оцінок. Однак непослідовна комунікація менеджерів (15% скарг) і скасування занять без попередження (8% відгуків) призводять до відтоку клієнтів.

3. Цінова політика. Система знижок (5–15%) і розстрочка залучають 60% клієнтів, але висока базова вартість (15 500 грн) вважається бар'єром для 20% батьків.

4. Актуальність програм. Курси відповідають сучасним ІТ-трендам (90% батьків задоволені змістом), але брак розширених практичних завдань і курсів для різних вікових груп (12% відгуків) обмежує привабливість.

5. Інфраструктура та доступність. Онлайн-формат забезпечує доступність для 40% учнів із регіонів, але технічні збої (5% скарг) і обмежена кількість офлайн-центрів у малих містах знижують зручність.

Наведені чинники впливають на лояльність клієнтів і фінансовий результат. Так, низький фактичний дохід у 2023 році частково зумовлений відтоком через незадоволення сервісом (10–15%) і сезонними коливаннями. Для підвищення клієнтоорієнтованості необхідно: вдосконалити комунікацію шляхом впровадження CRM-системи, підвищити кваліфікацію викладачів через тренінги, розширити програми для різних вікових груп і оптимізувати цінову політику для пільгових категорій.

Висновки до розділу 2

Школа програмування «Logika» є однією з провідних освітніх платформ в Україні, яка спеціалізується на навчанні дітей програмуванню, дизайну та цифровим технологіям. Вона використовує сучасні методи навчання, включаючи проєктний підхід, гейміфікацію та персоналізовані програми. Навчання доступне у фізичних центрах і в онлайн-форматі, що розширює охоплення учнів незалежно від їхнього місця проживання.

Фінансові показники школи демонструють позитивну динаміку. Чистий прибуток школи суттєво зріс за останній рік, що свідчить про ефективне управління та розширення клієнтської бази. Гнучка цінова політика та система знижок сприяють залученню нових учнів, а також підтримують інтерес існуючих клієнтів.

Попит на освітні послуги школи має сезонний характер, з піковими періодами перед початком навчального року та після зимових канікул. Влітку

попит знижується, однак школа пропонує адаптовані літні курси, що дозволяє частково компенсувати втрати.

Школа програмування «Logika» демонструє динамічний розвиток та стійкі позиції на ринку дитячої IT-освіти в Україні. Водночас у процесі аналізу було виявлено й окремі недоліки, які вказують на наявність управлінських слабких місць, зокрема у сфері клієнтського сервісу, якості комунікації та узгодженості внутрішніх процесів.

Загалом, школа «Logika» має значний потенціал для подальшого зростання, однак ефективна реалізація цього потенціалу вимагатиме підвищення рівня клієнтоорієнтованості на всіх рівнях взаємодії з користувачами.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ БІЗНЕСУ В СФЕРІ ІТ- ОСВІТИ

3.1. Обґрунтування управлінських ініціатив для підвищення клієнтоорієнтованості бізнесу в сфері ІТ-освіти

Аналіз діяльності школи програмування «Logika» у попередньому розділі виявив ключові проблеми: низьку швидку ліквідність (0,11 у 2023 році), значну розбіжність між прогнозованим (20497820 грн) і фактичним доходом (3124 000 грн), сезонні коливання попиту (піки в серпні–вересні, спад у червні–липні), а також недоліки в комунікації, організації занять і якості викладання. Наведені виклики знижують лояльність клієнтів, сприяють відтоку (10–15%) і обмежують фінансові результати ТОВ «ІКС КАПІТАЛ» (школа Logika) . Для їх вирішення проаналізуємо різні можливі управлінські ініціативи, спрямовані на підвищення клієнтоорієнтованості, стабілізацію доходів і зміцнення конкурентних позицій. Ініціативи оцінюються з урахуванням досвіду українських (IT Step, GoIT Kids, Hillel) і міжнародних (Code.org, Tynker, Coding Dojo, CodeMonkey) шкіл ІТ-освіти, їхніх переваг, недоліків, орієнтовної вартості та прогнозованих доходів [21].

Нижче наведено вісім ініціатив, які відповідають виявленим проблемам (погана комунікація, сезонний спад, низька якість викладання, обмеженість програм, висока ціна) і базуються на фінансових даних ТОВ «ІКС КАПІТАЛ» (дохід 3124000 грн, чистий прибуток 1218000 грн, активи 3289100 грн у 2023 році). Прогнозовані доходи розраховані з урахуванням середнього чеку (14570 грн), кількості учнів (1406 у 2023 році), частки клієнтів із річною (40%) і щомісячною оплатою (60%), а також ринкових показників конверсії та відтоку.

1. Впровадження CRM-системи для автоматизації комунікації. Інтеграція CRM-системи (наприклад, AmoCRM, Bitrix24) для автоматизації обробки заявок, планування пробних занять і відстеження клієнтських взаємодій. Вирішує проблему непослідовної комунікації (відгук Ігоря: скасування занять без попередження). IT Step в Україні використовує CRM для підвищення конверсії пробних занять до 70%. Tynker (США) застосовує CRM для персоналізованих розсилок, що збільшує утримання на 15% [4].

2. Розробка літніх інтенсивів для низького сезону. Короткотривалі літні курси (2–4 тижні) з темами AI, створення ігор, кібербезпека вартістю 5 000 грн. Маркетинг через соціальні мережі та акцію «Приведи друга» (знижка 10%) для залучення учнів у червні–липні. GoIT Kids (Україна) залучає 20% річного набору через літні табори. Code.org (США) пропонує безкоштовні інтенсиви, підвищуючи впізнаваність.

3. Програма підготовки викладачів. Тренінги з педагогіки, комунікації та IT-трендів для 50 викладачів (2 тренінги/рік) для вирішення проблеми низької педагогічної компетентності (відгук Валентини). IT Step (Україна) знижує відтік на 10% через тренінги. Coding Dojo (США) сертифікує викладачів, підвищуючи задоволеність клієнтів [43].

4. Гнучка цінова політика для пільгових категорій. Знижка 10% для ВПО, багатодітних сімей, дітей учасників бойових дій і розстрочка без відсотків на 12 місяців. Lviv IT School (Україна) залучає 8% нових учнів через знижки. CodeMonkey (США) використовує гнучкі ціни для розширення аудиторії [44].

5. Розширення навчальних програм для різних вікових груп. Нові курси для дітей 5–6 років і молоді 18–20 років із фокусом на практичні проекти (мобільні додатки, аналіз даних). Hillel (Україна) збільшує набір на 12% через розширення програм. Code.org (США) залучає дошкільнят.

6. Впровадження цифрової платформи для інтерактивного навчання. Розробка платформи для тестування проєктів, виконання завдань і доступу до матеріалів онлайн. Вирішує проблему нестачі практичних завдань. GoIT Kids

(Україна) використовує платформи для гейміфікації, підвищуючи залученість на 20%. Tynker (США) пропонує інтерактивні середовища, що знижують відтік на 10% [41].

7. Програма лояльності для батьків і учнів. Бали за рекомендації, знижки за повторне навчання (10%) і подарунки за активність. IT Step (Україна) підвищує утримання на 10% через лояльність. CodeMonkey (США) використовує бали, що збільшує повторні покупки на 15% [46].

8. Покращення маркетингу в соціальних мережах. Кампанії в Instagram, TikTok і YouTube із залученням блогерів і таргетованою рекламою для пікових періодів (серпень–вересень, січень–лютий). Hillel (Україна) збільшує набір на 15% через соцмережі. Code.org (США) використовує YouTube для залучення учнів [28].

Узагальнено ініціативи наведено у табл. 3.1.

Для впровадження було обрано три ініціативи: впровадження CRM-системи, розробка літніх інтенсивів і програма підготовки викладачів. Вибір обґрунтовується наступними критеріями, які враховують фінансові, операційні та стратегічні аспекти, виявлені в розділі 2:

- CRM-система вирішує проблему поганої комунікації, яка призводить до втрати клієнтів (відгук Ігоря) і зниження доходів (фактичний дохід 3 124 000 грн проти 20 497 820 грн). Вона має найвищий очікуваний дохід (2 039 800 грн) і швидкий ефект через автоматизацію;

- літні інтенсиви усувають сезонний спад у червні–липні (5–10% набору), стабілізуючи дохід (1 000 000 грн). Наведене відповідає потребі в рівномірному наборі учнів, виявленій у п. 2.2.;

- підготовка викладачів вирішує проблему низької педагогічної компетентності (відгук Валентини), яка спричиняє відтік (10–15%). Збереження 70 учнів (1 019 900 грн) підвищує якість і репутацію;

Узагальнення управлінських ініціатив для підвищення
клієнтоорієнтованості школи «Logika»

Ініціатива	Переваги	Недоліки	Орієнтовна вартість (грн)	Очікуваний дохід (грн/рік)
CRM-система	+10% конверсії, автоматизація, аналітика	Високі початкові витрати, навчання персоналу	250000 (1-й рік), 150 000/рік	2039800
Літні інтенсиви	Дохід у низькій сезон, тестування курсів, лояльність	Витрати на маркетинг, ризик низької відвідуваності	250000 (1-й рік), 150000/рік	1000000
Підготовка викладачів	-5% відтоку, підвищення якості, мотивація	Високі витрати, поступовий ефект	300000/рік	1019900
Гнучка цінова політика	+100 учнів, соціальна відповідальність	Втрата доходу, витрати на адміністрування	250000/рік	1311300
Розширення програм	+150 учнів, ширший асортимент, конкурентоспроможність	Високі витрати, потреба в ресурсах	350000 (1-й рік), 150000/рік	2185500
Цифрова платформа	-5% відтоку, залученість, доступ до матеріалів	Високі витрати, технічні ризики	400000 (1-й рік), 100000/рік	1019900
Програма лояльності	+80 учнів, лояльність, рекомендації	Втрата доходу, витрати на адміністрування	200000/рік	1049040
Маркетинг у соцмережах	+120 учнів, впізнаваність, ефективність у пікові періоди	Високі витрати, залежність від контенту	300000/рік	1748400

Джерело: складено автором на основі [33]

– CRM-система і літні інтенсиви мають помірні витрати (250000 грн у перший рік) і високий дохід (2039800 грн і 1000000 грн), що забезпечує швидку окупність;

– підготовка викладачів (300000 грн/рік) має дещо вищі витрати, але її дохід (1 019 900 грн) і довгостроковий ефект на репутацію виправдовують вибір;

– інші ініціативи (наприклад, цифрова платформа: 400000 грн, розширення програм: 350000 грн) мають вищі витрати при порівнянному або нижчому доході, що знижує їхню пріоритетність;

– чистий прибуток ТОВ «ІКС КАПІТАЛ» (1218000 грн) і активи (3289100 грн) дозволяють профінансувати обрані ініціативи (загальні витрати в перший рік: 800000 грн). Ініціативи з вищими витратами (цифрова платформа, розширення програм) потребують додаткових ресурсів, що наразі обмежено;

– CRM-система успішно застосовується IT Step і Tynker, підвищуючи конверсію на 10–15%;

– літні інтенсиви ефективні в GoIT Kids і Code.org, залучаючи до 20% річного набору;

– підготовка викладачів у Coding Dojo знижує відтік на 10%, що відповідає потребам «Logika»;

– CRM-система оптимізує операційні процеси, що є критично важливим для масштабування;

– літні інтенсиви підтримують стабільність доходів, вирішуючи сезонність;

– підготовка викладачів зміцнює конкурентну перевагу через якість навчання [16].

Інші ініціативи менш привабливі для «Logika» в наслідок наступних причин:

1. Гнучка цінова політика (1311300 грн доходу) має нижчий дохід порівняно з CRM і втрату через знижки, що ризиковано при низькій ліквідності (0,11).

2. Розширення програм (2185500 грн) потребує значних витрат (350000 грн) і додаткових викладачів, що ускладнено поточними ресурсами [45].

3. Цифрова платформа (1019900 грн) має високі витрати (400000 грн) і технічні ризики, що робить її менш пріоритетною.

4. Програма лояльності (1049040 грн) і маркетинг у соцмережах (1748400 грн) дублюють ефект CRM і літніх інтенсивів, але мають вищі витрати або менший вплив на ключові проблеми [14].

Обрані ініціативи (CRM-система, літні інтенсиви, підготовка викладачів) є оптимальними за критеріями відповідності проблемам, економічної доцільності, фінансових можливостей, ринкового досвіду та стратегічної значущості [35]. Вони усувають ключові недоліки (комунікація, сезонність, якість викладання), максимізують дохід (4 060 700 грн/рік) при помірних витратах (800000 грн у перший рік) і відповідають фінансовому стану ТОВ «ІКС КАПІТАЛ».

3.2. Оцінка витрат і економічної ефективності впровадження управлінських ініціатив

У п. 3.1. було обрано три пріоритетні ініціативи: впровадження CRM-системи, розробка літніх інтенсивів і програма підготовки викладачів. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення конверсії клієнтів, стабілізацію доходів у низький сезон і зменшення відтоку через покращення якості навчання.

Для оцінки економічної ефективності кожної ініціативи визначено витрати, прогнозовані доходи та грошові потоки за трьома сценаріями. Витрати включають початкові інвестиції та щорічні витрати, доходи розраховані на основі приросту учнів і середнього чеку, а грошові потоки враховують різницю між доходами та витратами [39]. Дані узагальнено в таблиці нижче для забезпечення прозорості розрахунків.

Початкові дані для оцінки ініціатив

Ініціатива	Витрати (грн)	Доходи (грн/рік)	Грошові потоки (грн/рік)
CRM-система	1-й рік: 250000 (ліцензія 150000 + налаштування 100000) 2–3 роки: 150000/рік Загалом: 550000	Оптимістичний: 2039800 (140 учнів × 14570) Базовий: 1529850 (105 учнів × 14570) Песимістичний: 509950 (35 учнів × 14570)	Оптимістичний: 1889800 Базовий: 1379850 Песимістичний: 359950
Літні інтенсиви	1-й рік: 250000 (розробка 100000 + маркетинг 50000 + зарплата 100000) 2–3 роки: 150000/рік Загалом: 550000	Оптимістичний: 1000000 (200 учнів × 5000) Базовий: 750000 (150 учнів × 5000) Песимістичний: 250000 (50 учнів × 5000)	Оптимістичний: 850000 Базовий: 600000 Песимістичний: 100000
Підготовка викладачів	Щорічно: 300000 (тренінги 200000 + тренери 100000) Загалом: 900000	Оптимістичний: 1019900 (70 учнів × 14570) Базовий: 764925 (52 учнів × 14570) Песимістичний: 254975 (17 учнів × 14570)	Оптимістичний: 719900 Базовий: 464925 Песимістичний: -45025
Сукупна реалізація	1-й рік: 800000 (250000 + 250000 + 300000) 2–3 роки: 600000/рік Загалом: 2000000	Оптимістичний: 4059700 Базовий: 3044775 Песимістичний: 1014925	Оптимістичний: 3 459700 Базовий: 2444775 Песимістичний: 414925

Джерело: складено автором на основі [33]

Нижче наведено результати оцінки економічної ефективності для кожної ініціативи окремо та їхньої сукупної реалізації. Показники NPV, IRR і термін окупності (простий і дисконтований) розраховані для трьох сценаріїв, що дозволяє оцінити доцільність заходів за різних умов.

Для впровадження CRM-системи оцінено фінансовий ефект від підвищення конверсії пробних занять. Результати представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Результати оцінки CRM-системи

Сценарій	NPV (грн)	IRR (%)	Термін окупності простий (років)	Термін окупності дисконтований (років)
Оптимістичний	4391053	755	0,13 ($\approx$ 1,5 місяця)	0,15
Базовий	3173997	550	0,18 ($\approx$ 2,2 місяця)	0,20
Песимістичний	589694	144	0,69 ($\approx$ 8,3 місяця)	0,80

Джерело: розраховано автором

Літні інтенсиви оцінено з урахуванням доходів від залучення учнів у низький сезон (табл 3.4).

Таблиця 3.4

Результати оцінки літніх інтенсивів

Сценарій	NPV (грн)	IRR (%)	Термін окупності простий (років)	Термін окупності дисконтований (років)
Оптимістичний	1884013	340	0,29 ($\approx$ 3,5 місяця)	0,34
Базовий	1263123	240	0,42 ($\approx$ 5 місяців)	0,48
Песимістичний	-59529	-	>3 (не окупується)	>3

Джерело: розраховано автором

Програма підготовки викладачів оцінена з огляду на зменшення відтоку учнів через підвищення якості навчання (табл. 3.5).

Результати оцінки програми підготовки викладачів

Сценарій	NPV (грн)	IRR (%)	Термін окупності простий (років)	Термін окупності дисконтований (років)
Оптимістичний	1489009	240	0,42 ($\approx$ 5 місяців)	0,48
Базовий	879816	155	0,65 ($\approx$ 7,8 місяця)	0,75
Песимістичний	-395704	-	>3 (не окупується)	>3

Джерело: розраховано автором

Сукупна реалізація всіх заходів оцінена для визначення загального фінансового ефекту (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Результати оцінки сукупної реалізації

Сценарій	NPV (грн)	IRR (%)	Термін окупності простий (років)	Термін окупності дисконтований (років)
Оптимістичний	7764075	430	0,23 ($\approx$ 2,8 місяця)	0,27
Базовий	5316936	305	0,33 ($\approx$ 4 місяці)	0,37
Песимістичний	134461	52	1,93 ($\approx$ 23 місяці)	2,25

Джерело: розраховано автором

Впровадження запропонованих ініціатив пов'язане з кількома ключовими ризиками, які можуть вплинути на їхню економічну ефективність. Низька конверсія пробних занять для CRM-системи (ймовірність 30%) може знизити дохід до 509 950 грн/рік у песимістичному сценарії через слабкий маркетинг або помилки в налаштуванні системи. Для зменшення цього ризику необхідно провести пілотне тестування CRM, організувати навчання менеджерів і забезпечити інтеграцію з маркетинговими інструментами [20]. Низька відвідуваність літніх інтенсивів (ймовірність 40%) становить значний ризик,

оскільки може призвести до негативного NPV (-59529 грн) через конкуренцію з відпочинком або недостатню рекламу [36]. Цей ризик можна мінімізувати шляхом посилення маркетингу в соціальних мережах, залучення блогерів і впровадження акції «Приведи друга». Низька ефективність тренінгів для викладачів (ймовірність 25%) може спричинити негативний NPV (-395704 грн) через недостатню кваліфікацію тренерів або опір викладачів до змін. Для його зменшення слід залучати сертифікованих тренерів і регулярно моніторити відгуки учнів після тренінгів. Фінансовий ризик (ймовірність 15%), пов'язаний із низькою ліквідністю (0,11), може ускладнити фінансування 800000 грн у перший рік. Враховуючи чистий прибуток 1218000 грн, цей ризик є низьким, але його можна додатково зменшити шляхом пріоритетного фінансування CRM-системи (найвищий NPV) і поетапного впровадження інших заходів [32].

Оцінка економічної ефективності підтверджує доцільність впровадження обраних ініціатив. CRM-система є найефективнішою, демонструючи найвищий NPV (4,39 млн грн у оптимістичному сценарії, 0,59 млн грн у песимістичному) і найкоротший термін окупності (1,5–8,3 місяця), що робить її ключовим пріоритетом для вирішення проблем комунікації. Літні інтенсиви ефективні в оптимістичному (NPV 1,88 млн грн) і базовому (NPV 1,26 млн грн) сценаріях, але мають негативний NPV (-59529 грн) у песимістичному, що підкреслює необхідність сильного маркетингу для забезпечення відвідуваності. Програма підготовки викладачів показує NPV 1,49 млн грн у оптимістичному сценарії, але негативний NPV (-0,40 млн грн) у песимістичному, що вказує на залежність від якості тренінгів. Сукупна реалізація всіх заходів забезпечує максимальний ефект (NPV 7,76 млн грн, IRR 430%, окупність 2,8 місяця в оптимістичному сценарії) і залишається вигідною в песимістичному сценарії (NPV 0,13 млн грн, IRR 52%), що відповідає фінансовим можливостям ТОВ «ІКС КАПІТАЛ» (прибуток 1218000 грн). Ризики, пов'язані з низькою конверсією, відвідуваністю, ефективністю тренінгів і фінансовими обмеженнями, можна мінімізувати через пілотне тестування, посилений маркетинг, якісний підбір тренерів і поетапне

фінансування. Впровадження ініціатив підвищить клієнтоорієнтованість, зменшить розбіжність між прогнозованим і фактичним доходом і забезпечить конкурентоспроможність школи «Logika» на ринку IT-освіти.

Висновки до розділу 3

Аналіз діяльності школи програмування «Logika» виявив ключові проблеми: низька ліквідність (0,11 у 2023 році), значна розбіжність між прогнозованим (20 497 820 грн) і фактичним доходом (3 124 000 грн), сезонні коливання попиту та недоліки в комунікації, організації занять і якості викладання. Для їх вирішення запропоновано та обґрунтовано три пріоритетні ініціативи: впровадження CRM-системи, розробка літніх інтенсивів і програма підготовки викладачів. Вибір цих заходів базується на їхній відповідності виявленим проблемам, економічній доцільності, фінансових можливостях ТОВ «ІКС КАПІТАЛ» (прибуток 1 218 000 грн, активи 3 289 100 грн), досвіді ринку (IT Step, Tynker, Code.org) і стратегічній значущості для підвищення конверсії клієнтів, стабілізації доходів і зменшення відтоку.

Економічна ефективність ініціатив оцінена через розрахунок NPV, IRR і терміну окупності за оптимістичним, базовим і песимістичним сценаріями на період 2024–2026 зі ставкою дисконтування 15,5%. CRM-система демонструє найвищий NPV (4,39 млн грн у оптимістичному сценарії, 0,59 млн грн у песимістичному) і найкоротший термін окупності (1,5–8,3 місяця), що робить її ключовим пріоритетом. Літні інтенсиви (NPV 1,88 млн грн у оптимістичному, -0,06 млн грн у песимістичному) і підготовка викладачів (NPV 1,49 млн грн у оптимістичному, -0,40 млн грн у песимістичному) є ефективними за сприятливих умов, але залежать від якісного маркетингу та тренінгів. Сукупна реалізація заходів забезпечує максимальний ефект (NPV 7,76 млн грн, IRR 430%, окупність

2,8 місяця в оптимістичному сценарії) і залишається вигідною в песимістичному (NPV 0,13 млн грн).

Ризики, пов'язані з низькою конверсією, відвідуваністю інтенсивів, неефективністю тренінгів і фінансовою обмеженістю, можна мінімізувати через пілотне тестування, посилений маркетинг, залучення кваліфікованих тренерів і поетапне фінансування. Впровадження запропонованих заходів усуне основні недоліки, підвищить клієнтоорієнтованість, стабілізує доходи та зменшить розбіжність між прогнозованим і фактичним доходом. Наведене забезпечить підвищення рівня конкурентоспроможності школи «Logika» на ринку IT-освіти для дітей і сприятиме її довгостроковому зростанню.

ВИСНОВКИ

Теоретичний аналіз управління клієнтоорієнтованістю в сфері освітніх послуг підкреслив унікальність приватної освіти, зокрема в ІТ-секторі, яка вирізняється гнучкістю, інноваційністю та орієнтацією на індивідуальні потреби клієнтів. Освітні послуги в приватних закладах, на відміну від стандартизованих державних шкіл, передбачають персоналізацію навчальних програм, інтеграцію міжнародних стандартів, таких як International Baccalaureate (IB) і A-Level, та використання сучасних педагогічних підходів, включаючи STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts, Mathematics), проєктне навчання, гейміфікацію та цифрові технології (EdTech, віртуальна реальність). Управління в цій сфері є багатограним процесом, що охоплює педагогічні, правові, економічні та організаційні аспекти: від отримання ліцензій і проходження міжнародної акредитації до забезпечення високої кваліфікації викладачів і моніторингу якості освіти через регулярні оцінки, опитування та залучення зовнішніх аудиторів. Комерційні освітні ініціативи, фінансуючись за рахунок плати за навчання, спонсорських внесків і грантів, пропонують преміальні послуги, орієнтовані на платоспроможну аудиторію, тоді як безприбуткові проєкти, підтримувані благодійними фондами та державними субсидіями, сприяють соціальній інклюзії, надаючи доступ до освіти вразливим групам. У сфері ІТ-освіти бізнес-ініціативи, такі як GoIT, Beetroot Academy, Prometheus і державна програма «Дія. Цифрова освіта», відповідають зростаючому попиту на кваліфікованих фахівців, пропонуючи гнучкі формати навчання (онлайн-курси, буткемпи, корпоративні програми) і співпрацюючи з міжнародними організаціями, такими як USAID і EU4Digital. Ці ініціативи відіграють ключову роль у підготовці кадрів для ІТ-галузі, яка генерує значний економічний ефект (7,1 млрд дол. експорту в 2023 році за даними IT Ukraine Association), сприяючи модернізації освіти та зміцненню позицій України як провідного ІТ-хабу Східної Європи.

Практичне дослідження діяльності школи програмування «Logika» дозволило оцінити її позиціонування на ринку дитячої IT-освіти, виявити сильні сторони та системні проблеми, а також розробити обґрунтовані управлінські рішення. Школа «Logika» є однією з лідерів галузі завдяки широкій мережі (148 шкіл у містах України), значній кількості випускників (понад 50 000), інноваційним методам навчання (проектний підхід, гейміфікація, персоналізація) та гнучким форматам (офлайн і онлайн), що забезпечують доступність для учнів віком 7–17 років. Фінансовий аналіз ТОВ «ІКС КАПІТАЛ», яке координує діяльність школи, показав стійке відновлення після кризового 2022 року: дохід зріс на 79,5%, чистий прибуток — на 439,8%, а активи — на 103,8% у 2023 році. Проте низька швидка ліквідність, значна розбіжність між прогнозованим і фактичним доходом, а також сезонні коливання попиту (піки в серпні–вересні, спад у червні–липні) вказують на управлінські недоліки. Аналіз відгуків клієнтів виявив проблеми в комунікації (скасування занять без попередження), організації (перенесення уроків без компенсації) та якості викладання (недостатня педагогічна компетентність), що сприяють відтоку учнів і знижують лояльність. Для вирішення цих викликів було проаналізовано вісім управлінських ініціатив, з яких три обрано як пріоритетні: впровадження CRM-системи для автоматизації комунікації, розробка літніх інтенсивів для стабілізації доходів у низький сезон і програма підготовки викладачів для підвищення якості навчання. Вибір обґрунтовано їхньою відповідністю виявленим проблемам, фінансовою спроможністю компанії, досвідом українських і міжнародних шкіл, а також економічною ефективністю. Економічна оцінка за трьома сценаріями (оптимістичним, базовим, песимістичним) на період 2024–2026 показала, що CRM-система має найвищий NPV і найкоротший термін окупності, літні інтенсиви та підготовка викладачів у песимістичному сценарії виявилися не ефективними. Сукупна реалізація заходів дає максимальний ефект в оптимістичному сценарії і залишається вигідною в песимістичному, що відповідає фінансовим ресурсам ТОВ «ІКС КАПІТАЛ».

Запропоновані ініціативи матимуть стратегічний вплив на розвиток школи «Logika» та приватної ІТ-освіти в Україні, сприяючи підвищенню клієнтоорієнтованості, фінансової стабільності та рівня конкурентоспроможності. Впровадження CRM-системи оптимізує взаємодію з клієнтами, усуваючи недоліки комунікації (наприклад, скасування занять без попередження), що сприятиме зростанню клієнтської бази і підвищенню конверсії пробних занять. Літні інтенсиви, орієнтовані на короткотривалі курси з AI, кібербезпеки та створення ігор, забезпечать стабільний набір учнів у червні–липні, компенсуючи сезонний спад і генеруючи додатковий дохід. Програма підготовки викладачів, що включає тренінги з педагогіки та ІТ-трендів, підвищить якість навчання, зменшивши відтік через низьку педагогічну компетентність, і зміцнить репутацію школи, що є критично важливим у конкурентному середовищі. Ризики, пов'язані з низькою конверсією, відвідуваністю інтенсивів, неефективністю тренінгів і фінансовою обмеженістю, можна мінімізувати через пілотне тестування, посилений маркетинг у соціальних мережах (Instagram, TikTok), залучення сертифікованих тренерів і поетапне фінансування. Дослідження підкреслює, що клієнтоорієнтованість є ключовим фактором успіху в приватній освіті, вимагаючи інтеграції інноваційних методів (AI, VR, адаптивні платформи), ефективного управління фінансами та якісної взаємодії з клієнтами. У ширшому контексті впровадження запропонованих заходів сприятиме підготовці конкурентоспроможних кадрів для ІТ-галузі, де попит на фахівців зростає. Подальший розвиток потребує посилення державної підтримки, зокрема через субсидії та грантові програми, розширення співпраці з міжнародними організаціями і впровадження передових технологій, що зміцнить позиції України як глобального ІТ-хабу та забезпечить довгострокове зростання приватного освітнього сектору.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамів М. Є., Крикавський Є. В. Клієнтоорієнтованість як основа конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Логістика. 2020. № 2 (917). С. 3–10.
2. Білик В. В. Управління якістю освітніх послуг у закладах освіти: сучасні підходи. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2021. № 1 (57). С. 135–140.
3. Білан Ю. В., Лойко Д. О. Цифрова трансформація освіти: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-12>.
4. Бондаренко О. С., Кравець І. М. Впровадження CRM-систем у бізнес-процеси: міжнародний досвід. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1 (67). С. 98–104.
5. Войтович Н. В. Формування клієнтоорієнтованої стратегії в умовах цифровізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 5. С. 124–129.
6. Гаврилюк О. М. Управління якістю освіти в умовах глобалізації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2020. № 18 (46). С. 87–92.
7. Гнатів Н. І. Сучасні тенденції розвитку ІТ-освіти в Україні. *Економіка і суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-25>.
8. Гринишин О. Б. Інноваційні методи навчання в ІТ-освіті: світовий досвід. *Вісник Львівського університету. Серія: Економічна*. 2021. № 60. С. 112–119.
9. Грищенко О. А. Клієнтоорієнтованість як фактор конкурентоспроможності освітніх закладів. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 231–237.

10. Гузенко О. П. Управління клієнтським досвідом у сфері освітніх послуг. *Економічний простір*. 2023. № 188. С. 45–52.
11. Дзюба О. М., Жуковська А. Ю. Цифрові інструменти управління освітніми закладами. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2022. № 1 (219). С. 78–84.
12. Журавльова Т. О. Формування системи підготовки викладачів для ІТ-освіти. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Педагогіка та психологія*. 2021. № 2. С. 156–162.
13. Заболотна О. В. Сезонність у діяльності освітніх закладів: управлінські аспекти. *Економіка та управління*. 2020. № 4. С. 67–73.
14. Зозульов О. В. Маркетинг освітніх послуг: сучасні підходи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 2. С. 89–97.
15. Ільченко Н. Б. Вплив цифровізації на розвиток приватної освіти. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна*. 2023. № 104. С. 55–62.
16. Котлубай В.О., Корнілова О.В., Кузнецова Л.В. Реалізація мотиваційних механізмів у процесі прийняття стратегічних управлінських рішень. *Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал*. 2025. No 3(43). С. 350-362. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/21134/21108>.
17. Котлубай В.О., Редіна Є.В. Формування екосистеми управління інноваційними маркетинговими проектами в епоху цифрової економіки. *Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал*. 2025. No 2(42). С. 936-948. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/19885/19862>.

18. Кібік О.М., Ференс Б.В., Котлубай В.О. Активізації економічної діяльності та ринку праці одеського регіону. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 89. С. 131-138.

19. Ковальчук В. А. Управління клієнтською лояльністю в освітній сфері. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-18>.

20. Козирева О. В. Інноваційні підходи до управління освітніми закладами. *Наукові перспективи*. 2023. № 5 (47). С. 321–334.

21. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні основи управління клієнтоорієнтованістю. *Вісник Львівської політехніки*. Серія: Менеджмент. 2020. № 1 (896). С. 5–12.

22. Лозинська Т. М. Міжнародний досвід організації ІТ-освіти для дітей. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2021. № 6. С. 45–53.

23. Мельник Ю. М. Фінансовий менеджмент у приватних освітніх закладах. *Фінанси України*. 2022. № 8. С. 102–110.

24. Олійник О. В. Управління конкурентоспроможністю освітніх закладів. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 18. С. 187–195.

25. Павленко О. О. Сучасні тренди розвитку ІТ-освіти в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-15>.

26. Пилипенко С. М. Клієнтоорієнтованість у сфері освітніх послуг: виклики та перспективи. *Бізнес-навігатор*. 2020. № 6. С. 78–84.

27. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.

28. Прокопенко Н. С. Впровадження CRM-систем у приватних освітніх закладах. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 4. С. 112–119.

29. Савицька Н. Л. Управління якістю викладання в ІТ-освіті. *Педагогіка і психологія*. 2021. № 3. С. 88–95.
30. Соловей І. М. Клієнтоорієнтованість як стратегія розвитку бізнесу. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2020. № 5. С. 45–53.
31. Степанова Л. В. Фінансова стійкість освітніх закладів в умовах економічної нестабільності. *Фінанси, облік і аудит*. 2022. № 2. С. 67–74.
32. Ткачук В. О. Інноваційні методи управління освітніми послугами. *Економіка та управління*. 2023. № 1. С. 56–63.
33. Товариство з обмеженою відповідальністю "Ікс капітал" (школа програмування «Logika»). URL: <https://clarity-project.info/edr/42561625/yearly-finances>.
34. Чухрай Н. І. Маркетинг інновацій у сфері освіти. *Маркетинг в Україні*. 2020. № 4. С. 12–19.
35. Школа програмування «Logika» для дітей. (Товариство з обмеженою відповідальністю "Ікс капітал"). URL: <https://logikaschool.com/>.
36. Яременко О. Л. Стратегії клієнтоорієнтованості в освітній сфері. Стратегії економічного розвитку: глобальні виклики та національні перспективи: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кпів, 20 травня 2022 р.). Кпів: КНУ, 2022. С. 145–147.
37. Grönroos C. Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition. 4th ed. Wiley, 2020. 496 p.
38. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley, 2021. 224 p.
39. Kibik O., Kotlubai V., Slobodianiuk M., Kornuta L., Kornilova O., Prymachenko I. Management of Changes in the Process of Safe Development of Economic Agents. *Economic Affairs (New Delhi)*. 2022. 67(4). Pp. 803-813. URL: <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv67n4sn.pdf>.

40. Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 7th ed. *McGraw-Hill Education*, 2018. 544 p.
41. Bateson J. E. G., Hoffman K. D. Services Marketing. 4th ed. *Cengage Learning*, 2011. 480 p.
42. EdTech Global Market Report 2023. The Business Research Company. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/edtech-global-market-report>.
43. IT Ukraine Association. Annual Report 2023: IT Industry in Ukraine. URL: <https://itukraine.org.ua/en/research/annual-report-2023>.
44. OECD. Education at a Glance 2022: OECD Indicators. OECD Publishing, 2022. URL: <https://doi.org/10.1787/3197152b-en>.
45. UNESCO. Global Education Monitoring Report 2021/2: Non-state actors in education. UNESCO Publishing, 2021. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000378757>.
46. World Bank. The State of Global Learning Poverty: 2022 Update. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/education/publication/the-state-of-global-learning-poverty-2022-update>.
47. HolonIQ. Global Education Technology Market to Reach \$404B by 2025. URL: <https://www.holoniq.com/notes/global-education-technology-market-to-reach-404b-by-2025>.