

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«20» грудня _____ 2024 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№7 від «20» грудня 2024 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:

**«Шляхи вдосконалення конкурентної стратегії ІТ-компанії як
інструмент посилення економічної безпеки підприємства»**

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Управління фінансово-економічною
безпекою» спеціальності 073 «Менеджмент»
група УФЕБ-23М

_____ Коваленко Сергій Володимирович

«20» грудня _____ 2024 р.

Керівник докт. юрид. наук., професор

_____ Костянтин Сергійович Фомічов

«20» грудня _____ 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства	7
1.2. Передумови формування стратегії конкурентоспроможності підприємства	20
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства та ключові напрямки підвищення його конкурентоспроможності	26
Розділ 2. СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	33
2.1. Аналіз ключових тенденцій розвитку міжнародних та вітчизняних ринків ІТ	33
2.2. Загальна характеристика ТОВ «Кіндрил Україна» та оцінка ключових показників ефективності його господарської діяльності	31
2.3. Особливості конкурентної стратегії ТОВ «Кіддрил Україна»	61
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ІТ-КОМПАНІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОСИЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	63
3.1. Заходи з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства	63
3.2. Шляхи покращення конкурентної стратегії компанії	68
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Конкурентна стратегія компанії відіграє величезну роль в ефективній роботі компанії, що є безцінною перевагою. Глобальна фінансова та економічна криза виявила основні загрози та слабкі місця підприємств. Щоб зберегти свою конкурентоспроможність в умовах ринкової нестабільності, компанії почали активно переглядати та адаптувати свої стратегії конкуренції. Оскільки конкурентна стратегія є важливим інструментом керівництва для досягнення бізнес-цілей, її необхідно ретельно продумувати, а реалізацію планувати з максимальною ефективністю. Практика провідних світових ІТ-компаній доводить, що саме ефективно розроблена конкурентна стратегія є ключем до успіху будь-якого бізнесу.

Тема підвищення конкурентоспроможності компаній щороку набуває все більшої актуальності. У сучасних умовах ринкової економіки досягти статусу успішного та лідируючого підприємства непросто без чіткого плану розвитку, який враховує доступні ресурси та перспективи як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Тому актуальність і необхідність дослідження формування конкурентних стратегій українських ІТ-компаній є беззаперечною.

У працях зарубіжних учених значну увагу приділено дослідженням питань формування конкурентних стратегій підприємства в умовах ринку такими науковцями: І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Книш, А. Смолл, М. Макдональд, Р. Майєрс, М. Портер, Е. Райс, А. Стрікленд, А. Томпсон, Дж. О'Шонесі, А. Юданов. Заслуговує на увагу розробка стратегій підвищення конкурентоспроможності вітчизняних науковців: Балабанова Л., Войтко С., Герасимчук В., Корогодова О., Кухарук А., Охріменко О., Скоробогатова Н.

Метою написання кваліфікаційної роботи виступає дослідження сучасної концепції конкурентної стратегії ІТ-компаній та визначення методів удосконалення стратегій конкурентоспроможності ІТ-компаній. Відповідно до мети дослідження поставлено наступні завдання:

- розкрити концептуальні положення формування конкурентної стратегії підприємства;
- визначити передумови, необхідні для формулювання конкурентної стратегії компанії;
- розглянути методи оцінки конкурентоспроможності підприємства та ключові напрямки підвищення його конкурентоспроможності;
- здійснити аналіз ключових тенденцій розвитку міжнародних та вітчизняних ринків ІТ;
- розглянути загальну характеристику ТОВ «Кіндрил Україна» та оцінку ключових показників ефективності його господарської діяльності;
- вивчити основні особливості конкурентної стратегії ТОВ «Кіндрил Україна»;
- формулювати заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- запропонувати шляхи вдосконалення конкурентної стратегії компанії.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії ІТ компаній. Предметом кваліфікаційної роботи – теоретичні, методологічні та практичні аспекти формування конкурентної стратегії ІТ-компаній.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи та вирішення основних завдань кваліфікаційної роботи застосовуються загальнонаукові методи дослідження, такі як діалектика, логічний системний аналіз та комплексні принципи, порівняльний аналіз, тематичний метод, метод експертної оцінки, метод SPACE тощо. Зазвичай використовуються аналітичні та графічні методи.

Теоретичною та інформаційною основою дослідження є основні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, законодавчі акти, статистичні матеріали досліджуваного підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у дослідженні та подальшому розвитку методів удосконалення конкурентної стратегії українських ІТ-компаній. Положення про визначення наукової новизни магістерської роботи та проведення її захисту складає такі фактори:

покращити:

- корпоративна стратегія дій як фактор підвищення конкурентоспроможності на ринку ІТ;

- стратегічний план заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств, спрямований на зміцнення фінансової стійкості;

подальший розвиток отримано:

- концепція просторового аналізу як методу однозначного вибору стратегії розвитку ІТ-компанії.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені та продемонстровані в роботі пропозиції й висновки можуть бути використані для реалізації пропозицій щодо стратегій підвищення конкурентоспроможності вітчизняних ІТ-компаній.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи відбувалася шляхом публікації тези доповіді на тему: «Особливості конкурентної стратегії іт-компанії як інструмент посилення економічної безпеки підприємства», на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства

Сьогодні існує багато тлумачень поняттю «Конкурентоспроможність підприємства» (табл. 1.1), але єдиного пояснення немає, деякі дослідники вважають, що конкурентоспроможність підприємства визначається насамперед характеристиками його продукції. Інші ж акцентують увагу на ефективності виробничих процесів або стратегічному плануванні, а також на здатності впроваджувати інновації та конкурувати на ринку. Аналіз даних таблиці 1.1 дозволяє зробити такі висновки:

- конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям і залежить від порівняння з конкретними конкурентами;
- чим вищий рівень конкурентоспроможності, тим кращі результати підприємство демонструє на глобальному ринку;
- конкурентоспроможність виступає результатом ефективного ведення господарської діяльності в умовах ринкової конкуренції;
- є комплексною порівняльною характеристикою, яка відображає переваги підприємства над конкурентами та забезпечує його гармонійний розвиток;
- є ключовою частиною ринкової конкурентоспроможності компанії, включаючи задоволеність споживачів, позитивний імідж, наявність сильної торгової марки тощо;
- конкурентоспроможність підприємства базується на якості та конкурентоспроможності продукції чи послуг, які воно пропонує. Проте ці поняття, хоча й пов'язані, не є тотожними.

Таблиця 1.1 – Ключові підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність»

№	Автор	Визначення
1.	М. Портер	На думку М. Портера, конкуренція на ринку є результатом дії п'яти сил: суперництва між продавцями – конкурентами, загрозою появи нових конкурентів, загрозою появи товарів – субститутів, контролю з боку постачальників, контролю з боку покупців і діями держави. Кожна з п'яти сил динамічна та змінюється залежно від умов галузі, а разом вони визначають прибутковість кожної галузі. Основою розуміння сутності поняття конкуренто-спроможності підприємства є дослідження М. Портера, який оприлюднив теорію конкурентної переваги, згідно з якою конкуренто-спроможність підприємства може бути оцінена у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі. Так, М. Портер вважав, що конкурентоспроможність підприємства – це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами
2.	Г.Скудар	Цей автор продовжив думку М. Портера, стверджуючи, що конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. Він обґрунтовує те, що конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або товаро- виробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. В умовах глобальної економіки конкурентоспроможність може визначатися також як здатність країни або підприємства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку й ринках інших країн
3.	М.О.Єрмолов	Під конкурентоспроможністю підприємств вважає «відносну характеристику, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності»
4.	А. Яновський	Зазначає, що в широкому розумінні конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу)
5.	С. Ярошенко	Підприємства конкурентоспроможні, якщо вони можуть більш тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку.
6.	Г.Л. Азоев	Вважає, що конкурентоспроможність – це здатність ефективно розпорядитися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми, оскільки є результатом її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією
7.	А. Маренич; І. Астахова	Стверджують, що конкурентоспроможність – це комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами
8.	Р.А. Фатхугдінов	Розглядає конкурентоспроможність як властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку. Він зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Оскільки конкурентна стратегія є важливим інструментом керівництва компанії, який забезпечує досягнення поставлених цілей. Для цього її необхідно ретельно формулювати та планувати, забезпечуючи максимально

ефективну реалізацію. Водночас грамотне планування реалізації конкурентної стратегії дає змогу співробітникам чітко усвідомлювати свої функції та завдання, а також розуміти, як діяти у відповідь на кроки конкурентів. Такий підхід до формування та впровадження конкурентної стратегії створює умови для ефективної координації дій лінійних керівників різних відділів, спрямованих на досягнення спільних цілей компанії. У результаті поведінка компанії на ринку стає цілеспрямованою, узгодженою та стратегічно обґрунтованою [15].

Головною метою формування стратегії конкурентоспроможності є розробка плану дій, який дозволить досягти високих економічних результатів. Варіанти стратегії за М. Портером визначають, що різниця між ними полягає в широті стратегічних цілей і типі конкурентної переваги: абсолютне лідерство за витратами; фокусування; диференціація.

Вітчизняні бізнесмени освоїли і реалізували на практиці конкурентні стратегії, розроблені західними теоретиками. Найефективніші, а також найпопулярніші режими: «прорив»; «лобова атака»; «гамбіт»; «маневр відволікання» [15].

У деяких випадках компанія може успішно використовувати більше ніж один підхід. Одним із основних методів успішного застосування є проведення організованих і цілеспрямованих заходів.

Термін «стратегічне управління» вперше був використаний у США в другій половині ХХ століття для розмежування рівнів управління підприємствами: стратегічне управління здійснюється на вищому рівні управління, а поточне управління здійснюється на рівні керівництва підприємства. Зміна умов ведення бізнесу призводить до необхідності диференціації термінології.

Засновником думки про стратегічне управління бізнесом є І. Ансофф. Він вперше запропонував їх у своїй книзі в 1965 році. Вчені, які продовжують і розширюють ідеї Ансоффа є й інші авторитетні дослідники,

такі як Томпсон А., Стрікленд Г., Альстранд Б., Шендел Д., Хіттер Дж. та інші [17].

Розглянемо визначення, запропоновані визнаними експертами у сфері стратегічного управління. У своїй роботі М. Мескон і М. Альберт наголошують, що стратегія – це всебічний план, спрямований на реалізацію місії та досягнення ключових цілей компанії. Вони також зазначають, що процес стратегічного планування формує спеціалізовані стратегії, які забезпечують компанії можливість досягти поставлених завдань [15].

Аналіз літератури про стратегічний менеджмент показує, що автори мають різні погляди на процес формування та реалізації стратегії [17].

І. Ансофф виділяє наступний набір ключових рішень при формуванні стратегії: оцінка зовнішнього середовища компанії, постановка цілей і вибір стратегічних рішень, створення, вибір і реалізація альтернативних проєктів.

Дж. Хіггенс визначає: «Стратегічне управління – це процес управління, призначений для досягнення місії організації шляхом управління її взаємодією з навколишнім середовищем» [17].

М. Мескон описує процес стратегічного управління як послідовність етапів, яка включає формулювання місії та цілей організації, оцінку зовнішнього середовища з урахуванням сильних і слабких сторін, а також аналіз і вибір стратегічних альтернатив [15]. Основними етапами стратегічного управління, на думку М. Мескона, є: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, визначення її місії, ключових завдань і цілей [15].

Автори стверджують, що ці визначення не є вичерпними: деякі вказують на відмінності між стратегічним менеджментом і «звичайним» менеджментом, а деякі зосереджуються на певних характеристиках стратегічного менеджменту.

Автор погоджується з визначенням, запропонованим А. Томпсоном та Д.Стріклендом, які вважають, що стратегічне управління охоплює п'ять ключових завдань [3]:

- встановлення масштабів діяльності та формулювання стратегічних цілей;
- визначення основних напрямків роботи та стратегічних пріоритетів;
- розроблення стратегій для досягнення визначених цілей і виробничих показників;
- реалізація розробленого плану;
- оцінка досягнутих результатів та ефективності застосованих методів.

Класична структурна схема формування стратегічної поведінки наведена на рисунку 1.1 (за Майклом Месконом).

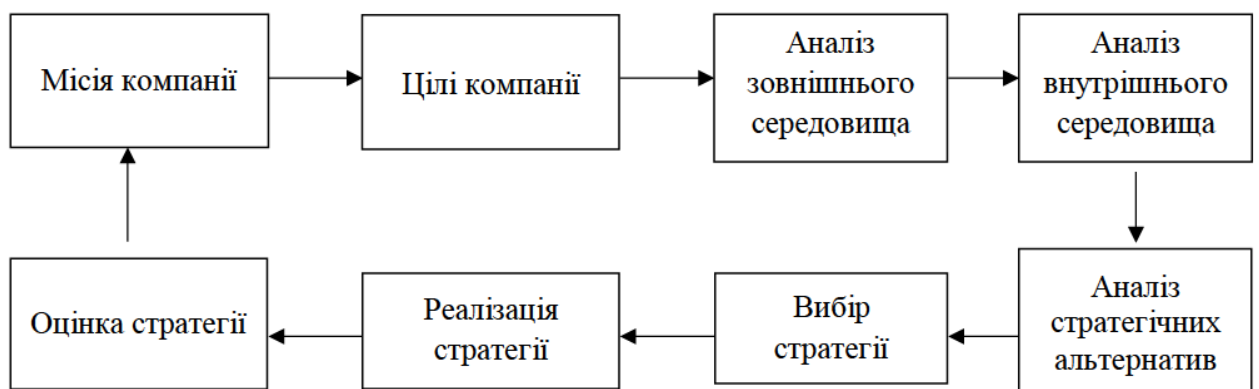


Рисунок 1.1 – Процес формування стратегії згідно теорії М. Мескона
Джерело: складено автором на основі [15]

Щоб вижити та залишатися конкурентоспроможними на ринку, підприємства повинні постійно змінювати свою господарську діяльність [2].

З точки зору стратегічного управління процес менеджменту підприємством можна представити у вигляді плану (рис. 1.2) [3].

Розглянемо кожен етап докладніше. На першому етапі формується стратегія компанії. Від вибору стратегії повністю залежить ефективність і раціональність управління бізнесом. Стратегія компанії визначає її здатність конкурувати або, у випадку некомерційної діяльності, її здатність досягати своїх цілей.

Стратегія — це фундаментальний підхід, за допомогою якого організація досягає своїх довгострокових цілей. Загальна стратегія організації визначає основні напрями її діяльності і охоплює все підприємство.

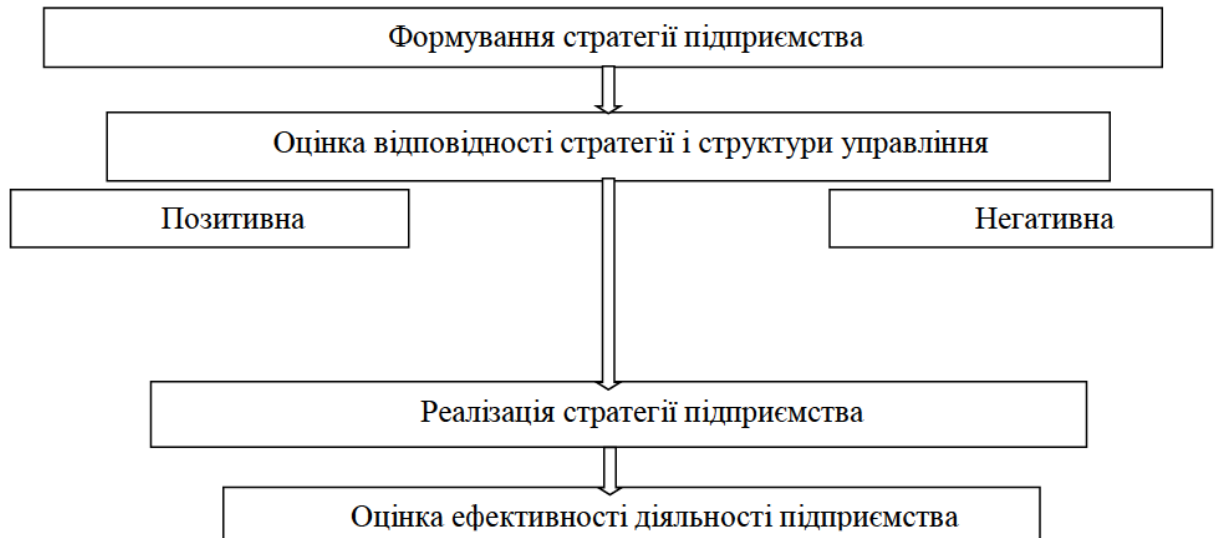


Рисунок 1.2 – Процес стратегічного управління сучасним підприємством

Джерело: складено автором

З точки зору стратегічного менеджменту, можна сказати, що у своїх роботах та практиці вчені керуються переважно ідеями науковців І. Ансоффа і Г. Мінцберга. Методологія стратегічного управління, яку вони розглядають, складається з двох взаємодоповнюючих підсистем:

- 1) управління стратегічними можливостями, включаючи аналіз і вибір стратегічного позиціонування або «запланованих стратегій»;
- 2) оперативне управління проблемами в режимі реального часу, що дозволяє компаніям реагувати на несподівані зміни або «реалізовані стратегії» [2].

Таким чином, процес стратегічного управління базується на ряді принципів, що повинні бути враховані під час його реалізації.

Серед основних принципів стратегічного управління виділяють такі:

- поєднання наукового та творчого підходів. Менеджер у своїй роботі спирається на знання з різних галузей, але водночас повинен проявляти гнучкість, імпровізувати, обирати індивідуальні підходи до

конкретних ситуацій, використовувати мистецтво конкуренції, знаходити рішення у складних обставинах, фокусуватися на ключових проблемах і підкреслювати переваги організації.

- зручність стратегічного управління. Процеси стратегічного аналізу та формулювання стратегії мають бути орієнтовані на досягнення глобальних цілей компанії.

- гнучкість стратегічного управління. Необхідність можливості коригування раніше ухвалених рішень або їхнього перегляду відповідно до змін у зовнішніх чи внутрішніх умовах.

- уніфікація стратегічних планів і програм. Для досягнення успіху стратегічні рішення повинні бути узгодженими на всіх рівнях управління та мати взаємозв'язок.

- створення сприятливих умов для реалізації стратегії. Ефективне стратегічне управління вимагає міцної організаційної структури, системи мотивації та вдосконалення механізмів управління [16].

Дотримання цих принципів забезпечує ефективну поведінку підприємства в умовах ринкової економіки [5].

Таким чином процес стратегічного управління підприємством є досить складним і багатогранним питанням, яке займає важливе місце в управлінні всім підприємством.

Суть процесу стратегічного управління підприємством полягає у розробленні та реалізації стратегії розвитку, що базується на постійному моніторингу та оцінці змін у його діяльності, що дозволяє забезпечити стійкість підприємства та його ефективне функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Процес формування конкурентної стратегії компанії під керівництвом Ф. Котлера розглядає у такому порядку:

- вибір напрямку пошуку;
- генерація ідей;
- розробка концепції та тестування;

- розробка маркетингових стратегій;
- економічний аналіз;
- створення прототипів продукції;
- проведення пробного маркетингу;
- комерціалізація продукту;
- прискорення процесу розробки продукту;
- організація інноваційного процесу [5].

Запропонована послідовність дій під час розробки та реалізації стратегії дещо відрізняється від теорії А. Вайсмана, різниця полягає в наступному:

- розробка іміджу компанії та концепції комунікації, філософії компанії та її образу;
- аналіз зовнішнього середовища;
- дослідження конкурентів;
- вивчення споживачів;
- оцінка власної ситуації;
- визначення ринкової позиції та переходу до реалізації стратегії;
- формування цілей;
- забезпечення прозорості;
- впровадження маркетингової стратегії;
- управління маркетингом [2].

Формулювання конкурентної стратегії компанії - це процес формулювання та фактичної реалізації плану дій компанії. Мета полягає в тому, щоб ефективно розподілити ресурси для досягнення цільових ринків. Тема стратегії полягає у вирішенні проблеми, якими продуктами (стратегічним простором) має оволодіти підприємство і як це завдання виконати [16].

Основними завданнями формування конкурентної стратегії підприємства є:

- визначення корпоративних цілей;

- координування різних видів діяльності;
- оцінка сильних і слабких сторін компанії, ринкових можливостей і загроз;
- визначення альтернативи здійснення корпоративної діяльності;
- створення умови для ефективного розповсюдження продукції підприємства;
- оцінка корпоративної маркетингової діяльності [3].

Важлива роль конкурентної стратегії в корпоративній діяльності формується за допомогою спеціальних методів аналізу та прогнозування, які дозволяють повніше оцінити реальні можливості компанії в конкурентному середовищі, тим самим покращуючи її позиції на ринку.

Варто зазначити, що яка б послідовність дій не була обрана, діяльність компанії має бути підпорядкована реалізації стратегічних орієнтирів, які забезпечать компанії багато конкурентних переваг і тим самим сприятимуть її подальшому динамічному розвитку. Правильний вибір стратегії допомагає компаніям повною мірою використовувати можливості в мінливому зовнішньому середовищі та використовувати власні переваги. Крім того, компанії з чіткою стратегією можуть певною мірою уникнути ризику прийняття неправильних рішень у процесі своєї діяльності.

Жодне підприємство не може обійтися без системного і усвідомленого процесу формування стратегії. Цей процес не є спонтанним явищем, кожен етап потребує уваги, часу та кропіткого аналізу.

Процес формування конкурентної стратегії зазвичай поділяють на два етапи:

- 1) Процес планування призначений для прийняття стратегічних рішень, встановлення цілей і визначення шляхів їх досягнення.
- 2) Управління процесом – це низка рішень і дій, що здійснюються для досягнення цілей компанії з урахуванням можливих змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі [3].

Формування конкурентної стратегії слід розглядати як сукупність п'яти взаємопов'язаних процесів: визначення стратегічного ринку; обрання цілей; визначення найбільш дієвої та вдалої стратегії; розробка плану ефективної реалізації стратегії; аналіз та оцінювання кінцевого результату. Всі процеси протікають послідовно і по чергово.

Саме тому при формуванні стратегії важливе місце займає контроль за її реалізацією, метою якого є вивчення ефективності вибору цілей, задач та впровадження стратегії.

Різновидів конкурентних стратегій може бути багато, але найважливішим є вибір найбільш успішної стратегії для кожного ринку і кожного продукту, тобто стратегії, яка відповідає вимогам досягнення цілей.

Щоб вибрати відповідну стратегію конкурентоспроможності, необхідно поєднати маркетингові цілі із загальними корпоративними цілями, щоб запобігти конфліктам між маркетинговими стратегіями та загальною корпоративною стратегією розвитку. Вибір маркетингової стратегії також впливає на ринкову позицію підприємства, наявність ресурсів, рівень витрат виробництва.

Особливістю маркетингових стратегій конкурентоспроможності підприємств є довгострокова орієнтація.

Щоб визначити конкурентоспроможну маркетингову стратегію, необхідно відповісти на такі питання:

- 1) яку продукцію виробляє підприємство?
- 2) хто є покупцями цієї продукції?
- 3) де знаходяться покупці товару?
- 4) де і як клієнти купують продукцію компанії?
- 5) які якості продукції підприємства цікавлять покупців?
- 6) яка кількість і ціна товару, придбаного клієнтом?
- 7) як виділити характеристики продукції компанії, щоб отримати більш високу ціну?

8) чи може компанія стати лідером у будь-якому виді продукції у своєму регіоні?

9) чи може компанія виробляти інші нові продукти?

10) чи відповідають виробничі потужності підприємства потребам клієнтів?

Відповіді на запитання про покупців отримують шляхом маркетингових досліджень. Обрана маркетингова стратегія є основою для формування маркетингового плану, тобто конкретних дій щодо реалізації маркетингової стратегії.

У процесі реалізації стратегії конкурентного маркетингу досягаються як маркетингові цілі підприємства, так і загальні цілі.

Загальна мета підприємства — це якісні та кількісні зобов'язання, які воно бере на себе щодо обсягу продажу або прибутку, яких воно може досягти протягом певного періоду часу. Цілі маркетингу безпосередньо пов'язані з двома аспектами корпоративної діяльності - продуктами і ринками.

Цілі можуть бути такими: прибуток на капітал; збільшення частки ринку; приріст частини нової продукції.

Розробку стратегії можна розбити на кілька етапів. А.Вайсман наводить наступні 10 кроків для успішної розробки конкурентної стратегії [2]:

- 1) розвиток корпоративного іміджу та поширення ідей, концепцій підприємства, його імідж;
- 2) аналіз зовнішнього середовища;
- 3) аналіз конкурентів;
- 4) аналіз споживачів;
- 5) аналіз власної ситуації;
- 6) визначення ринкової позиції. Перехід до практичного застосування стратегії;
- 7) формування цілей;

- 8) забезпечення видимості;
- 9) реалізація маркетингової стратегії;
- 10) маркетинговий контроль.



Рисунок 1.3 – Основні складові стратегії конкурентоспроможності сучасного підприємства

Джерело: складено автором

Сьогодні існує кілька методів формулювання стратегії: модель стратегії «Дженерал Електрик» - метод, заснований на використанні матриці «продукт/ринкові можливості» «Бостонської консультативної групи»; щодо використання ринкових стратегій для отримання прибутку Impact Initiative (RIMB) [2].

Виходячи з проведених досліджень, формування конкурентної стратегії можна розділити на такі етапи:

- Визначення місії підприємства, тобто майбутніх цілей підприємства та основних напрямів діяльності;
- Оцінка поточної ситуації, тобто аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів;
- Визначити попередні цілі підприємства (на основі попереднього етапу та з урахуванням фактичних результатів);
- Розробити стратегії для всіх п'яти напрямків маркетингового комплексу (визначити і оцінити варіанти, вибравши по одному для кожного компонента);

- Розробити комплексну стратегію, частини якої повинні не суперечити, а доповнювати одна одну;

- Реалізація стратегії (включаючи план дій, бюджет і графік реалізації);

- Контролювати досягнення поставлених цілей.

Для підвищення конкурентоспроможності кожна ІТ-компанія повинна розробити систему управління, яка повинна складатися з наступних основних підсистем:

- розробка та раціональність корпоративної філософії і стратегічного вибору;

- реалізувати синергічний ефект системи управління конкурентоспроможністю;

- удосконалити систему управління персоналом та мотивацію його праці;

- розробляти інновації для підвищення якості продукції, зовнішнього вигляду та конкурентоспроможності;

- планувати діяльність компанії відповідно до плюралістичного підходу;

- розрахунок основних показників діяльності підприємства;

- прогнозувати рівень конкурентоспроможності підприємств;

- удосконалити внутрішній механізм управління підприємством;

- інформаційне забезпечення систем управління підприємством та ін.

Таким чином, враховуючи весь комплекс дій у процесі формування та реалізації конкурентної стратегії, чітко дотримуючись заданих етапів, компанія може значно підвищити не тільки свої шанси на виживання в складних і мінливих економічних умовах, але й мати змогу перемагати в конкуренції та досягати лідерства на ринку.

Досягнення конкурентної позиції на ринку є основним завданням підприємства, оскільки свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції, скорочення невиробничих витрат і підвищення ефективності витрат, формування інтелекту та знань. Людський потенціал, висока інвестиційна та

інноваційна активність, фінансова стабільність. Отже, для підприємства конкурентоспроможність означає діяти на ринку, отримувати прибуток, виконувати фінансові та соціальні функції перед державою.

1.2. Передумови формування стратегії конкурентоспроможності підприємства

Якщо будь-яка компанія не вибере свою спрямованість і не сформулює стратегію, яка найбільше відповідає ринковій ситуації та тенденціям, вона не зможе отримати перевагу над своїми конкурентами в усіх комерційних характеристиках і маркетингових методах своєї продукції, тому успішні компанії мають обов'язково враховувати і використовувати власні сильні сторони.

Стратегія визначає цілі та скеровує вибір певних директив і плану дій. Стратегія забезпечує серйозність і цілеспрямованість у роботі. Щоб бути конкурентоспроможним підприємцем, потрібно бути готовим ризикувати, думати про нові концепції та тестувати нові технології.

Між 2009 і 2019 роками міжнародна виробнича структура зазнала фундаментальних змін, що відображено в зростанні кількості компаній в ІТ-секторі. Так, якщо лідерами ринкової капіталізації в 2009 році були компанії банківської, енергетичної та нафтової галузей, такі як: «PetroChina», «ExxonMobil», «General Electric», «Industrial and Commercial Bank of China».

Тоді як у 2019 році на зміну їм приходять «Apple», «Google», виробники комп'ютерів, аудіоплеєрів, телефонів і програмного забезпечення, «Microsoft», «Samsung», «Amazon» - найбільші світові компанії, які використовують Інтернет для продажу товарів і послуг, які збільшили свої активи в середньому на 65% [3].

Примітно, що найбільші цифрові транснаціональні корпорації (ТНК) із загальною вартістю понад 2,8 млрд доларів США є розташованими у

Північній Америці. Близько 67% материнських компаній та майже 40% - дочірніх знаходяться в Сполучених Штатах Америки.

Китайська компанія «Alibaba Group» відіграє ключову роль у посиленні зростання платформ електронної комерції на азіатському IT-ринку, компанія взаємодіє з клієнтами в понад 200 країнах і успішно конкурує з американськими компаніями «Amazon» і «eBay». В Європі 27 компаній займаються IT-сферою, а інші переважна більшість підприємств займаються традиційними галузями: сільським господарством, гірничодобувною, переробною галузями і т.п. Слід зазначити, що на відміну від світового тренду розвитку інформаційного бізнесу, в Україні лідируючими є гірничодобувна промисловість, металургія, паливно-енергетичні комплекси, які значно домінують за розміром капіталу [3].

Загальний рівень розвитку цифрових платформ у сферах цифрового урядування та корпоративного підприємництва є низьким, що зумовлено відсутністю комплексного методу формування ринку IT-послуг. На частку Африки та Латинської Америки припадає менше 2% загальної ринкової вартості найбільших компаній, тому вони не мають великого впливу на світовий IT-ринок.

Співпраця між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, та міжнародними організаціями, які ґрунтуються на результати досліджень ринку інформаційних технологій, визначає успіх глобальних ініціатив щодо подолання цифрового розриву. Моделі вдосконалення ринків інформаційних технологій у країнах, що розвиваються, на основі глобальних тенденцій повинні включати такі аспекти: формулювання бізнес-середовища, в якому підприємства можуть повною мірою використовувати інтернет-конкуренцію та інновації, роботодавці та працівники повинні мати необхідні навички для використання цифрового світу [3].

Можна побачити, що азіатські країни мають незрівнянні переваги в розвитку ринку IT через свій вплив на міжнародну економіку завдяки експорту технологій і розширення електронної комерції. Розвиток

європейського ринку сповільнюється підйомом цифрових технологій у Європі, ослабленням статусу Великобританії через Brexit та високою залежністю від імпорту ІТ із США [16].

В Україні інформаційні технології посідають третє місце серед експортоорієнтованих галузей після сільського господарства та металургії. За підсумками 2019 року ринок ІТ-послуг зріс до 2,9 млрд. дол США, що становить 4% ВВП країни [2]. Незважаючи на кризу в українській економіці, у 2019 році ІТ-індустрія все ж досягла зростання приблизно на 7%. За прогнозами експертів, якщо не зупинити розвиток галузі, до 2030 року її розмір може подвоїтися [3].

Інформаційні продукти, як і фізичні продукти, продаються за ринкових умов з метою отримання прибутку. При цьому продавці товару повинні враховувати, що споживачі завжди хочуть купити те, що задовольнить їх потреби в певний момент часу [15].

Підприємствам як авторам інформаційних продуктів слід розрізняти в цьому плані поняття якості та конкурентоспроможності інформаційних продуктів, хоча вони тісно пов'язані між собою. Якість продукту — це його корисність для споживачів, а конкурентоспроможність — це конкретні умови, що характеризують спосіб використання інформаційного продукту. Він відноситься до різних етапів життєвого циклу і має певні характеристики для інформаційних продуктів. На етапі виведення на ринок інформаційні продукти найбільш конкурентоспроможні, оскільки поява нової інформації відповідає реальним потребам людей. Інформація ними активно споживається і обробляється, а невеликі витрати на інформаційні продукти означають великий обсяг споживання.

Тому на стадії випуску інформаційного продукту, порівняно зі стадією випуску матеріального продукту, необхідно вивести на ринок велику їх кількість, щоб задовольнити великий попит, що формується в короткостроковій перспективі часу, поки оновлення інформації та поява нових інформаційних продуктів переключать увагу споживачів на себе.

Щоб забезпечити необхідний для компанії рівень продажів, вона має бути забезпечена високим рівнем конкурентоспроможності.

Поява різноманітних інформаційних проєктів у різних сегментах ринку створила високий рівень конкуренції.

При однаковому рівні конкурентоспроможності споживачі віддають перевагу перевіреним інформаційним продуктам. У міру появи нових інформаційних продуктів життєві цикли інших інформаційних продуктів можуть змінюватися — один інформаційний продукт може піти з ринку та швидко перейти на іншу стадію. Чим більше фірма має інформації про поведінку своїх конкурентів, тим конкурентоспроможнішою буде її продукція.

Навіть якщо українські ІТ-компанії виходять на світовий ринок збуту, їх конкурентоспроможність недостатня через відсутність відповідного досвіду, недосконалу правову систему, нестабільні відносини та недосконалі механізми співпраці.

Крім того, оскільки іноземні підприємства мають відповідний досвід, фінанси, інші ресурси та певні інтереси, українські підприємства також втрачають свої позиції на внутрішньому ринку.

Конкурентоспроможність підприємства вимагає наявності внутрішніх і зовнішніх функцій управління, які здебільшого включають: аналіз, постановку цілей, прогнозування, планування, організацію, коригування, облік і контроль для формування конкурентних переваг, забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта господарювання формує процес управління конкурентоспроможністю.

Ефективний процес управління конкурентоспроможністю підприємства повинен включати наступні етапи: аналіз зовнішніх умов середовища, наявність і діяльність існуючих конкурентів у галузі та на ринку, діагностику основних показників конкурентоспроможності підприємства та порівняння з аналогами, розробку концепцій і стратегій управління корпоративною конкурентоспроможністю та їх впровадження [17].

Отже, процес управління конкурентоспроможністю підприємства – це низка дій, спрямованих на досягнення мети підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Сьогодні українські ІТ-компанії характеризуються недосконалими виробничо-комерційними відносинами, низьким рівнем внутрішньої платоспроможності споживачів та недоліками корпоративного маркетингового менеджменту. Водночас, розвиток ринку продуктів ІТ-підприємства України також можна назвати досить стабільним.

Головне завдання ІТ-компаній – надавати такі продукти, які користуються попитом, тобто товари, які здатні прийняти вигідне рішення про покупку серед максимальної кількості потенційних споживачів у вибраному сегменті ринку, і за цінами, які є економічно обґрунтованими.

Тобто пропонований ІТ-продукт повинен бути конкурентоспроможним на внутрішньому ринку, де досить сприятлива ситуація на внутрішньому ринку, що визначається роллю таких факторів, як [4]:

- 1) еластичність попиту низька, що визначає стабільність збуту продукції кінцевим споживачам;
- 2) ринкові та споживчі характеристики об'єктів ринку ІТ, які характеризуються високим ступенем стандартизації товарних партій;
- 3) ситуація конкуренції на ринку певних типів ІТ-продуктів близька до чистого конкурентного ринку;
- 4) формування каналів збуту ІТ-продукту;
- 5) спрацьовує механізм взаємодії між ІТ-ринком і суміжними товарними ринками.

Водночас із посиленням процесу інтеграції та лібералізацією умов торгівлі ІТ-продуктами сучасні ІТ-компанії все частіше зіштовхуються із зовнішніми ринками, тому гостру проблему конкурентоспроможності ІТ-підприємства можна пояснити об'єктивним посиленням глобалізації [4].

Більшість українських ІТ-компаній не намагаються прояснити свою стратегію та абсолютно не пояснюють її своїм працівникам. Без чіткого

розуміння стратегічного напрямку компанії неможливо спланувати її діяльність.

Узагальнюючи теорію та практику конкуренції, можна виділити 5 таких варіантів-схем. Базова конкурентна стратегія має певні переваги, але вона не позбавлена недоліків:

- 1) Стратегії зниження витрат виробництва.
- 2) Стратегія диференціації продукту.
- 3) Стратегія сегментації ринку.
- 4) Інноваційні стратегії застосування.
- 5) Стратегії негайного реагування на вимоги ринку.

Основною процедурою відбору має бути зважена оцінка переваг і недоліків кожної стратегії та фактичної здатності бізнесу використовувати стратегію в поточних ринкових умовах.

Як би важко не було сформулювати конкурентну стратегію, цей процес необхідний кожному підприємству, яке хоче вижити в конкурентній боротьбі, тобто підприємства, які є стурбовані підвищенням своїх конкурентних переваг і загальної конкурентоспроможності.

Таким чином, Україна має цифровий потенціал, але розглядається лише як потенційний ринок для продажу продукції з розвинених країн і країн, що розвиваються.

Без підтримки інших країн та міжнародних організацій неможливий розвиток українського ІТ-ринку, що призведе до подальшого розширення розривів, конфліктів та нерівномірного розподілу ресурсів між розвиненими та бідними країнами світу.

Факти довели, що вдосконалення механізму управління на ринку ІТ не лише підвищить конкурентоспроможність підприємств, а й підвищить конкурентоспроможність усього регіону, таким чином покращуючи рівень життя людей у всьому світі.

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства та

ключові напрямки підвищення його конкурентоспроможності

Далі, вважаємо за потрібне, звернути увагу на такі напрямки вдосконалення конкурентної стратегії ІТ-компаній, як:

- продовження використовувати інновації;
- пошук ідеальної форми;
- виготовлення продукції, яка відповідає національним та світовим стандартам якості;
- використання найякіснішої сировини та матеріалів;
- підготовка та перепідготовка персоналу;
- поліпшення умов праці та мотивації працівників;
- проведення маркетингових досліджень;
- аналіз діяльності конкурентів;
- використання найефективніших рекламних каналів;
- реєстрація торгової марки [3].

У такий спосіб компанії можуть стати більш конкурентоспроможними, одночасно підвищуючи фінансову стабільність.

Головним завданням, яке стоїть перед підприємствами, що працюють в ринкових умовах, є виживання або здатність вчасно розраховуватися з боргами, іншими словами, забезпечення платоспроможності.

Ця проблема вирішується шляхом збутових і маркетингових досліджень готової продукції і послуг, регулярного моніторингу ринків, сортів і коригування цінової політики з урахуванням споживчого попиту і собівартості продукції.

Після досягнення платоспроможності підприємство зіштовхується з проблемою досягнення прибутковості. У цьому випадку маркетингові заходи рекомендується доповнити економічною, організаційною та технічною складовою.

Після того, як подолано поточну проблему, здійснюється перехід до роздумів про наступний рівень завдань. Основною характеристикою другого рівня є стратегічний підхід компанії.

Керівництво компанії має сформулювати систему пріоритетних напрямів діяльності для розуміння середньострокового та довгострокового напрямку розвитку компанії.

Для цього необхідно сформулювати стратегічну концепцію, провести SWOT-аналіз та аналіз бізнес-процесів і на цій основі сформулювати стратегії для кожного структурного підрозділу та підприємства в цілому.

Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є однією з найактуальніших проблем.

Країни, регіони та підприємства повинні вживати заходів, щоб дозволити вітчизняним підприємствам використовувати сучасне обладнання, використовувати науково-технічний прогрес, переймати досвід західних підприємств для виходу на світовий ринок.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це складна і багатофакторна задача, яка зводиться до інтерпретації та оцінки системи показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, які формують його конкурентоспроможність.

Варто зазначити, що сьогодні існує багато методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, що зумовлено неоднозначністю існуючих методів дослідження конкурентоспроможності підприємств.

Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства наведено в таблиці 1.2 [3].

Таким чином кожен конкретний метод оцінки конкурентоспроможності не є вичерпним і має свої переваги та недоліки, як показано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва групи	Назва методу
Матричні	Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ).
Полягають у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника розвитку окремого підприємства або у	Матриця і. ансоффа. Матриця Маккінсі.

графічному визначенні його позиції за певними параметрами, а також дають змогу здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку.	Матриця конкурентних стратегій М. Портера. Матриця Томпсона – Стрікланда. SWOT-аналіз. SPACE-аналіз. STEP-аналіз.
Графічні Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунок, графіках, діаграмах тощо), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків.	Графіки порівнянь. Аналітичні графіки. Ілюстративні графіки. Діаграми. Картограми. Картодіаграми. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.
Індексні Базуються на комплексній характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з еталоном, які внаслідок наявності функціональної залежності між ними представлені системою взаємопов'язаних показників за принципом представлення	Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі.
Аналітичні Базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.	Метод різниць. Метод рангів. Метод балів. Методи експертної оцінки. Системи диференційних рівнянь.

Джерело: складено автором

Результати оцінки конкурентоспроможності ІТ-компаній на основі конкурентних переваг використовуються для аналізу результатів діяльності за певний період і подальшого формулювання конкурентних стратегій.

Алгоритм пошуку інформації, що формує конкурентну стратегію ІТ-компаній, наведено на рис. 1.3 [3].

На основі аналізу та оцінки зовнішнього середовища ІТ-підприємства і галузевої конкуренції необхідно визначити конкретну ситуацію постачання, збуту та національного нагляду, а також необхідно ухвалити управлінські рішення, пов'язані з ефективним функціонуванням підприємства в майбутньому.

В такому випадку важливі цілеспрямованість, об'єктивність і можливість своєчасного отримання необхідної інформації.

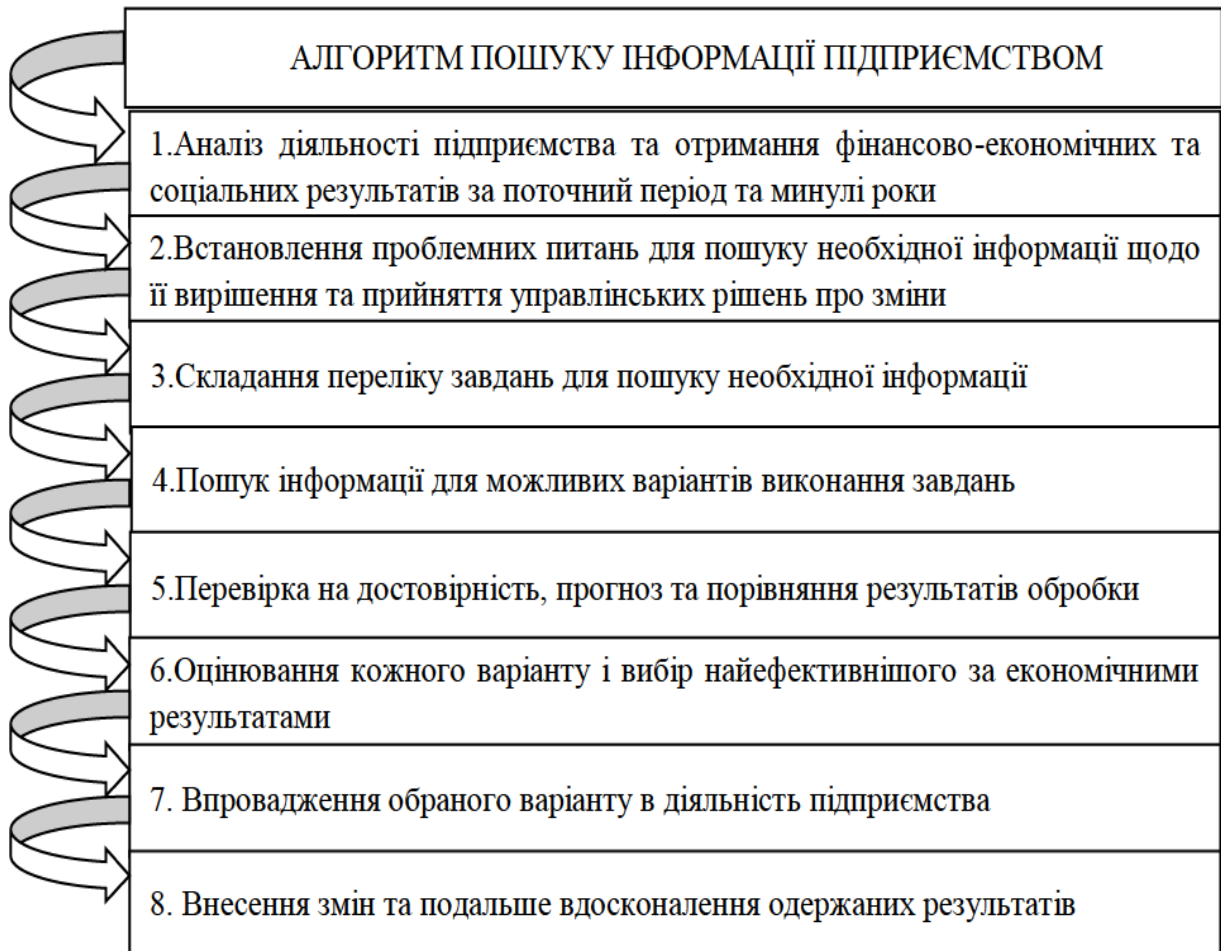


Рисунок 1.3 – Процес пошуку необхідної інформації для формування стратегії конкурентоспроможності ІТ-компанії

Джерело: складено автором

Прогнозування майбутньої діяльності компанії має враховувати стратегічну інформацію компанії.

Стратегічна інформація може планувати майбутню діяльність компанії та прогнозувати надзвичайні ситуації, пов'язані зі змінами внутрішнього і зовнішнього середовища, які можуть суттєво вплинути на стратегічний розвиток ІТ-компаній.

Перш ніж знайти необхідну інформацію та раціоналізувати діяльність ІТ-компанії, необхідно залучити всіх спеціалістів із різних структурних підрозділів.

Основним критерієм успішної діяльності підприємства є співпраця зі споживачами продукції, партнерами, постачальниками сировини,

матеріальних ресурсів і посередниками. Конкретна інформація про ці суб'єкти ринку дозволяє отримати перевагу над конкурентами та уникнути можливих втрат і збитків.

Хоча системи зв'язку продовжують вдосконалюватися, а інформація накопичується, процес пошуку необхідної інформації складний і не завжди надійний. Основна причина полягає в тому, що масив інформації постійно збільшується, систематизується та уточнюється.

Як правило, збір інформації ведеться за конкретними датами, конкретними ринками та їх ринковими сегментами. Більшість суб'єктів господарювання цієї галузі є малими та середніми підприємствами з обмеженими фінансовими та інвестиційними можливостями, тому інформаційні пошуки здійснюються безпосередньо фахівцями компанії. Велика кількість експертів не мають належних медіазнань та практичних навичок пошуку інформації. Тому фахівці IT-компаній використовують доступні та загальноприйняті джерела інформації [4].

Першим кроком до підвищення ефективності співробітників є вдосконалення їхніх навичок у сфері інформаційних технологій. Якщо фахівці будуть знайомі з методами отримання інформації та перевірки її достовірності, якість роботи підприємства підвищиться.

Отримання необхідної достовірної інформації починається з уточнення характеру даних щодо предмету дослідження – суб'єктів ринкових відносин: використання нових технологій виробництва та детальний опис виконання їх виробничого та операційного процесу; ціни на сировину і матеріали на ринку; рівень гуртових цін на інформаційному ринку, тощо.

Доступність інформації залежить насамперед від законності, відкритості бізнесу та кон'юнктури ринку. Засновники, інвестори, власники, керівники та спеціалісти підприємств, крім збору інформації, можуть також стати носіями необхідної інформації про конкурентів.

Найпоширенішим носієм інформації є Інтернет, дані якого потребують перевірки на достовірність. Інформація збирається й оцінюється за

допомогою загальнодоступних джерел, таких як статистичні огляди, довідники, журнали, статті в галузевих журналах і звіти регуляторних органів. Слід зазначити, що більш розумні висновки щодо результатів інформації можна зробити лише шляхом порівняння результатів із кількох джерел.

Місцями для отримання інформації про діяльність конкурентів є галузеві ярмарки, міжнародні виставки, фірмові магазини, міжнародні конференції з галузевих питань та інші зустрічі професійних експертів галузевих науково-дослідних установ і корпоративних торговельних асоціацій.

Тому підприємства постійно потребують нової інформації з усіх напрямків (ринок, економіка, фінанси, технології, наука, суспільство), детально аналізують цю інформацію та приймають рішення для майбутнього стратегічного розвитку.

Формулювання конкурентної стратегії компанії – це процес створення та фактичної реалізації плану дій компанії. Мета полягає в тому, щоб ефективно розподілити ресурси для досягнення цільових ринків.

Навіть якщо українські ІТ-компанії виходять на світовий ринок збуту, їх конкурентоспроможність недостатня через відсутність відповідного досвіду, недосконалу правову систему, нестабільні відносини та недосконалі механізми співпраці. Крім того, українські компанії втрачають свої позиції на внутрішньому ринку, оскільки іноземні компанії, які мають відповідний досвід, фінанси, інші ресурси та певні інтереси, захоплюють і ці ринки.

Таким чином, метою оцінки конкурентоспроможності є, з одного боку, отримання достовірної інформації про конкурентоспроможність підприємств, з іншого боку, прийняття коригувальних рішень, виходячи з поточної ситуації (кон'юнктури) конкурентного ринку та отримання достовірної інформації про конкурентоспроможність підприємства, реалізації конкретних планів зовнішніх користувачів інформації, про партнерство підприємства,

кредити, перспективи інвестування та можливості впливу на економічний розвиток регіону та галузі.

Отже, необхідність формування конкурентної стратегії підприємства за всіма п'ятьма напрямками комплексу полягає в тому, що діяльність підприємства за кожним напрямом повинна бути визначена заздалегідь для чіткої координації зусиль підприємства.

Тому прийняття цього рішення має відбуватись у формі певної стратегії. Чітка узгодженість між різними стратегіями комплексу дозволяє з максимальною ефективністю досягати поставлених перед підприємством цілей.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз ключових тенденцій розвитку міжнародних та вітчизняних ринків ІТ

В даний час у всіх сферах людського існування відбуваються значні трансформації. Стрімкий прогрес науково-технічного прогресу, а також глобальна інформатизація розвинутих країн у рамках міжнародного співтовариства відіграють вирішальну роль у цих змінах.

За останні кілька років інформаційні технології стрімко розвивалися майже в усіх регіонах земної кулі. За останні двадцять років розвинуті країни досягли значних успіхів у створенні глобальних інформаційних мереж. До широкого впровадження інформаційних технологій країни, що розвиваються, мали мінімальну участь у сферах глобальної політики та економіки.

Наразі країни використовують значні важелі впливу завдяки своїм можливостям ІТ, покращуючи свої перспективи зміцнення свого глобального становища [4]. Щоб оцінити значення інформаційних технологій у різних країнах, важливо спочатку вивчити еволюцію та внесок сфери послуг у ВВП цих країн. Для цього аналізу було обрано двох видатних лідерів у секторі інформаційних технологій — Китай та Індію, а також дві країни із середніми темпами розвитку галузі — Великобританію та Німеччину — і дві постсоціалістичні країни — Польщу та Словаччину (табл. 2.1) [10].

Отже, очевидно, що в цілому частка матеріального виробництва в усьому світі зменшується, що призводить до того, що третинний сектор економіки бере на себе домінуючу роль. Показники для кожного сектора демонструють коливання без чіткої висхідної чи спадної тенденції. Тим не менш, третинний сектор продовжує випереджати сільське господарство та промисловість, що, безперечно, є сприятливою ознакою.

Варто зауважити, що такі розвинені країни, як Китай та Індія, демонструють значну неповноцінність у розвитку третинного сектора порівняно як з другою групою досліджуваних країн (Німеччина та Великобританія), так і з третьою групою (Польща та Словаччина). У той час як виробництво послуг у Китаї та Індії становить приблизно 50% їхнього ВВП, Німеччина та Великобританія досягають значно вищого показника, коливаючись від 70% до 80% ВВП. В Україні, Польщі та Словаччині середній внесок виробництва послуг у ВВП становить близько 60% [10].

Таблиця 2.1 – Оцінка рівня ВВП та його структури у різних країнах за 2021–2023 рр.

Країни, роки		ВВП, млрд дол.	Частка с/г виробництва у ВВП, %	Частка промислового виробництва у ВВП, %	Частка виробництва послуг у ВВП, %
Весь світ	2021	79049	3,895	27,928	68,18
	2022	74758	3,791	27,145	69,067
	2023	75845	-	-	-
Китай	2021	10482	9,06	43,103	47,837
	2022	11065	8,833	40,932	50,236
	2023	11199	8,556	39,81	51,634
Німеччина	2021	3891	0,766	30,44	68,794
	2022	3376	0,617	30,53	68,854
	2023	3478	0,614	30,493	68,893
Індія	2021	2035	18,019	30,18	51,8
	2022	2090	17,462	29,611	52,927
	2023	2264	17,353	28,845	53,802
Великобританія	2021	3023	0,717	19,988	79,296
	2022	2886	0,664	20,007	79,328
	2023	2648	0,602	20,172	79,328
Польща	2021	545,076	2,947	33,202	79,328
	2022	477,076	2,483	34,121	79,225
	2023	471,364	2,689	33,711	63,396
Словаччина	2021	100,948	4,458	34,587	60,955
	2022	87,501	3,757	34,507	61,74
	2023	87,769	3,677	34,777	61,546

Джерело: складено автором

Аналіз проведених статистичних даних приводить до висновку, що розвинені країни ще не перейшли від матеріально-орієнтованого виробництва, що може поставити ці країни в підпорядковану роль у

майбутньому. Навпаки, країни, які починають наголошувати на нематеріальному виробництві, зокрема у сфері надання послуг, наразі мають значний потенціал для того, щоб стати лідерами світової економіки.

Отже, важливо підкреслити, що сектор інформаційних технологій становить значну частину ВВП у кожній із розглянутих країн, причому Індія є особливо помітною в цьому відношенні (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз розвитку ІТ-галузі в країнах світу впродовж 2021–2023 років

Показник	Роки	Світ а цілому	Країни					
			Німе- ччина	Китай	Індія	Велико- британія	Польща	Словаччина
Обсяги ринку (у вартісному виразі), млрд дол.	2021	1800	205,6	628,8	164,84	132	3,1	3,6
	2022	2300	176,3	763,1	200,64	210	3,5	3,5
	2023	2700	175,23	728	210,55	208	3,7	3,4
Частка у ВВП країни, %	2021	-	5,3	6	8,1	4,4	0,6	3,6
	2022	-	5,2	6,9	9,5	7,3	0,7	4
	2023	-	5,1	6,5	9,3	7,9	0,8	3,8
Частка у зовнішній торгівлі (експорту галузі в загальному експорті), %	2021	9,5	9,6	9,2	34,7	33,2	8,6	11
	2022	9,6	10,4	11,3	35,3	3,1	9,8	11,1
	2023	10	11,6	12,2	35,8	3,2	10,6	10,7
Частка у зовнішній торгівлі (експорту галузі в загальному експорті), %	2021	-	-	-	-	-	-	-
	2022	127,8	85,8	121,4	121,7	159,1	112,9	97,2
	2023	117,4	99,4	95,4	104,9	99,1	105,7	97,1

Джерело: складено автором

Основний зв'язок таких результатів полягає в наявності значного резерву відносно недорогої робочої сили в цих країнах, хоча й не постійно найвищої якості. Країни світу, що розвивається, створили значну присутність у секторі інформаційних технологій. Ці країни служать не лише джерелом висококваліфікованої та економічно ефективної робочої сили, але й величезним резервом значною мірою невикористаного ринкового потенціалу.

Конкретно зосереджуючись на експорті послуг та частці ІТ-послуг, слід зазначити, що експорт ІТ-послуг Індії становить понад одну третину загального експорту послуг країни [10]. Крім того, згідно з офіційними

статистичними даними, мобільні оператори та послуги мережі Інтернет користуються найбільшим попитом у всіх регіонах світу.

Варто відзначити, що країни Центральної та Східної Європи, а також інші економічно розвинені країни в усьому світі приділяють особливу увагу інноваціям у телекомунікаційному секторі, які використовують ці інновації більш широко, ніж інші групи країн, як у бізнес-контексті, так і в управлінні домогосподарством. Важливо зауважити, що країни демонструють помітне лідерство в мобільному стільниковому зв'язку, де на 100 осіб припадає 141 користувач. Це явище можна пояснити тенденцією споживачів у цьому регіоні одночасно використовувати послуги мобільного зв'язку кількох операторів. Отже, якщо особа одночасно використовує дві SIM-карти від різних операторів мобільного зв'язку, вона вважається двома окремими абонентами мобільного стільникового зв'язку. Крім того, у цій географічній зоні спостерігають, що використання послуг стільникового мобільного зв'язку в 10 разів перевищує використання послуг фіксованого зв'язку та в 2,5 рази більше, ніж використання Інтернету.

Європейські країни, на відміну від країн СНД, займають лідируючі позиції у світі за використанням послуг стаціонарного зв'язку та Інтернету з показниками використання відповідно 28% та 75% [6]. Перевага європейських споживачів до мобільного Інтернету перед мобільним стільниковим зв'язком обґрунтована інноваційними стратегіями, які застосовуються у розвитку телекомунікаційних послуг провідними країнами світу. Ця перевага пояснюється такими факторами, як висока швидкість, висока якість передачі даних і доступність послуг.

Доречно відзначити, що в телекомунікаційному секторі СНД не всі країни впровадили новітні технології, необхідні для доступу та повного використання високоякісних послуг мобільного Інтернету. За останні роки в тенденціях розвитку сучасного ринку телекомунікаційних послуг відбулися значні трансформації. Ці зміни пов'язані зі зростанням попиту на послуги

мобільного стільникового зв'язку та Інтернету в усіх регіонах світу, тоді як сфера фіксованого зв'язку переживає постійний спад.

Геопросторова структура телекомунікаційного ринку зазнала динамічних змін, що призвело до значних змін у бізнес-середовищі як у регіональному, так і в глобальному масштабах. Примітно, що сучасною тенденцією є поява та швидка еволюція електронного бізнесу, який визначається як бізнес-діяльність, що здійснюється через електронні мережі, зокрема, на прикладі електронної комерції, що відноситься до електронної торгівлі та комерції.

Перехід до цифрових технологій значною мірою сприяє підвищенню конкурентоспроможності національних економік. Зокрема, Міжнародна стратегія цифрового розвитку Франції спрямована на узгодження регуляторних підходів щодо впровадження та використання цифрових технологій, захисту безпеки кіберпростору та сприяння інтеграції держав у загальну цифрову структуру.

У світлі глобального поширення цифрових платформ значний наголос приділяється встановленню норм і правил, які забезпечують різноманітний спектр технологічних рішень та раціональні умови в конкурентному середовищі. Цифрове сьогодення разом із впливом політики та заходів у рамках цифрової економіки все більше стає центром активного дискурсу серед провідних платформ у всьому світі.

Успішна реалізація політики цифровізації в основному залежить від скоординованих зусиль і постійної комунікації між органами влади, бізнес-сектором, а також науковою, освітньою та експертною спільнотою. Значний акцент зроблено на моніторингу та оцінці результативності та ефективності заходів політики. З 2013 року Німеччина щорічно розраховує індекс цифрової економіки, який вказує на ступінь цифрової трансформації в економіці та її різних секторах [3].

Водночас, незважаючи на те, що важливість ініціатив цифровізації широко визнається, існує певна невідповідність між цілями цих програм.

Більший акцент робиться на цифровізації державного управління, тоді як заохочення впровадження цифрових рішень серед населення приділяється найменше уваги; зусилля, спрямовані на підтримку цифровізації бізнесу, займають у цьому контексті золоту середину.

Ключовим показником розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), який опосередковано відображає тенденції на відповідному ринку та його найбільш суттєвому сегменті, є як рівень проникнення мобільного зв'язку, так і загальна кількість користувачів Інтернету.

Отже, Європейська обсерваторія інформаційних технологій (ЕІТО) визнала кілька основних тенденцій у розвитку ІТ-ринку:

- спостерігається послідовна висхідна траєкторія темпів зростання глобального ІТ-ринку;
- послуги мобільного зв'язку, що становлять 57,7%, продовжують залишатися найбільшим сегментом світового ІТ-ринку, хоча і з тенденцією до уповільнення зростання;
- сектор продажів програмного забезпечення в Європейському Союзі демонструє стабільне зростання обсягів на рівні 6,8%;
- ІТ-ринки, що розвиваються найшвидше, зокрема в Індії та Китаї, переживають зростання завдяки продажам підтримки інфраструктури (9,9%) і послуг мобільного зв'язку (9,2%).

Загалом, за останній період часу, сектор інформаційних технологій перетворився зі звичайної, часом периферійної галузі на ключовий рушій глобальної економіки, діючи як каталізатор значних змін і трансформацій у багатьох інших секторах.

У поєднанні із загальним розширенням ринку частка ІТ-аутсорсингу, що включає послуги з розробки програмного забезпечення та створення інфраструктурних рішень для клієнтів, також зростає.

Розвиток ІТ-сектору в Україні, який переважно характеризується сервісно-орієнтованими (аутсорсинговими) ІТ-компаніями, значно випереджає середні світові темпи зростання цього сегменту. Як

промисловість, яка відносно зароджується в Україні, майже збігаючись із становленням незалежної України — вона не тільки робить прямий внесок в економіку, але й стала вирішальним компонентом у формуванні сучасного іміджу країни. Наразі понад 100 компаній з престижного списку найуспішніших світових компаній «Fortune 500» є цінними клієнтами вітчизняної ІТ-індустрії.

Україна була визнана відомою міжнародною організацією Global Sourcing Association як провідна країна-постачальник ІТ-послуг для Великобританії.

Кількість ІТ-компаній в Україні значно відрізняється залежно від джерела даних.

Станом на кінець першого півріччя 2023 року статистика налічувала 12 634 таких компаній. Важливо підкреслити, що дана цифра включає ліквідовані компанії, що свідчить про те, що фактична кількість діючих компаній може бути значно меншою. Крім того, одна компанія може мати кілька юридичних осіб, що додатково впливає на офіційну статистику. Таким чином, дані відображають виключно кількість юридичних осіб (рис. 2.1).

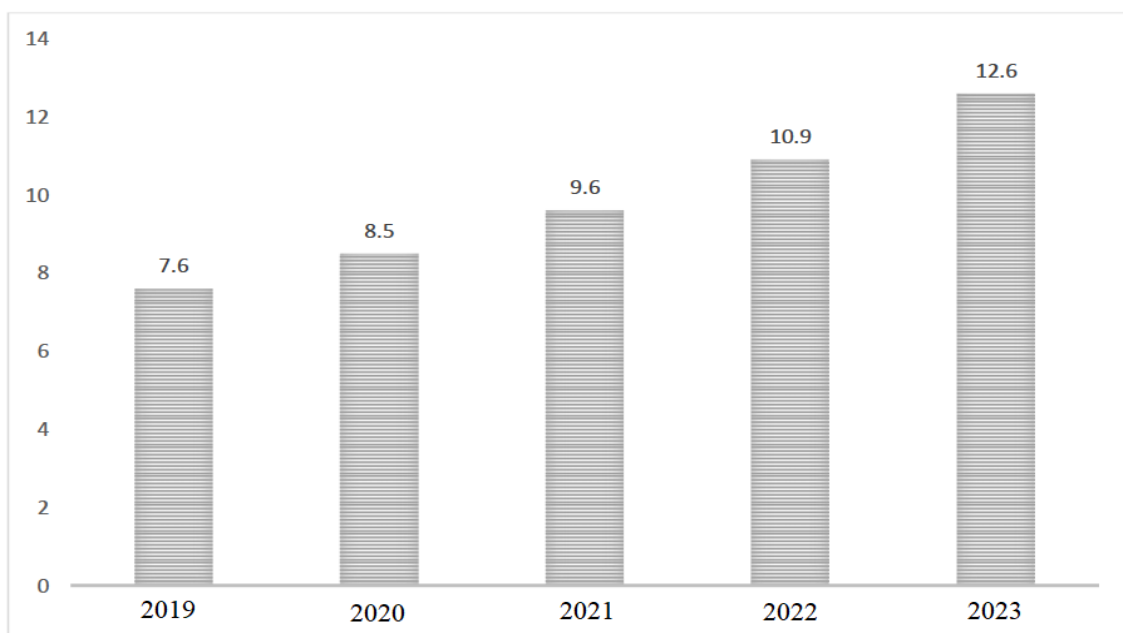


Рисунок 2.1 – Кількість зареєстрованих юридичних осіб з ІТ-КВЕДами в Україні 2015-2019 рр., тис

Джерело: складено автором

За неофіційними оцінками, в Україні розташовано приблизно 4000 компаній, у більшості з яких працює до 80 осіб, проте багато спеціалістів працюють у фірмах із понад 80 працівниками. Серед них 2309 суб'єктів господарювання активно задіяні на ринку праці. З вибірки можна зробити висновок, що приблизно 70% цих компаній пропонують ІТ-послуги різноманітним стейкхолдерам, включаючи такі відомі компанії, як EPAM, GlobalLogic і Netcracker. Крім того, близько 15% функціонують як глобальні внутрішні центри (GIC) для однієї материнської організації, як-от Wargaming.net, Ring, Samsung R&D Institute Ukraine та Oracle, а решта 15% зосереджені на розробці власних продуктів, представлений такими компаніями, як Genesis, EVO та Terrasoft

ІТ-сектор в Україні зараз ефективно конкурує на світовому ринку та є надійним джерелом валютних надходжень, сприяючи стабільності курсу гривні. Таким чином, не дивлячись на зниження загального експорту та економічних показників, галузь продемонструвала стабільні річні темпи зростання в діапазоні від 11% до 26% (табл. 2.2).

Отже, значення ІТ-послуг у рамках експорту зростає. У 2023 році комп'ютерні послуги посіли третє місце в експорті послуг України після послуг з обробки товарів і трубопровідного транспорту. Однак до кінця першого півріччя 2023 року комп'ютерні послуги випередили трубопровідний транспорт, ставши другим за величиною сектором експорту послуг.

Нещодавнє опитування компаній показує, що переважна більшість доходів отримана з іноземних джерел, зокрема понад 50% з США. Тривалий час українські фірми співпрацюють з партнерами з Німеччини, Канади, Ізраїлю, Швеції та Швейцарії. Однак, незважаючи на ці позитивні тенденції, українському ринку все ще бракує значної частини замовлень. Таке зростання пов'язане зі зростанням надходжень до бюджету. З 2019 по 2022 рік середні податкові внески ІТ-компаній зростали щорічно на 27% і склали

4,1 млрд грн. Ця тенденція збереглася і в 2023 році, коли за шість місяців доходи зросли на 30,1%.

У рамках оподаткування ІТ-компаній найбільш суттєвою складовою є податок на доходи фізичних осіб, і його частка продовжує збільшуватися з кожним роком. Ця тенденція підкреслює критичну важливість питань оподаткування заробітної плати для сектора.

Окрім цього, багато ІТ-спеціалістів співпрацюють з компаніями як фізичні особи-підприємці та самостійно сплачують податки. Переважна більшість з них працює на спрощеній системі оподаткування та сплачує єдиний податок.

Таким чином, саме ІТ-фахівці є головною цінністю для ІТ-компаній, тому кількість працівників у цій сфері залишається ключовим показником. Як офіційні дані, так і експертні оцінки свідчать про суттєве зростання кількості зайнятих у галузі за останні роки.

За неофіційними даними, ринок зростає у середньому на 19% щороку, і станом на кінець 2023 року кількість фахівців досягла 127 тис. осіб, тоді як офіційна статистика нарахувала лише 46 тис. осіб. Таким чином, ІТ-ринок України демонструє позитивну динаміку розвитку, зокрема збільшення кількості компаній, які залучають інвестиції.

2.2. Загальна характеристика ТОВ «Кіндрил Україна» та оцінка ключових показників ефективності його господарської діяльності

ТОВ «Кіндрил Україна» є товариством з обмеженою відповідальністю, яке функціонує на ринку з 2021 року.

Основним видом діяльності якого визначено іншу діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем.

ТОВ «Кіндрил Україна» є частиною глобальної компанії Kyndryl, яка спеціалізується на наданні послуг у сфері інформаційних технологій та інфраструктурних рішень. Компанія надає широкий спектр ІТ-послуг,

включаючи управління IT-інфраструктурою, консалтинг та інші пов'язані послуги.

Для досліджуваного підприємства притаманною є проектна організаційна структура управління, схематичне відображення якого подана у вигляді рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Кіндрил Україна»

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Загальна кількість осіб, які працюють на досліджуваному підприємстві у 2022 році становила 74 осіб, тоді як наприкінці 2023 року – 75 осіб.

Загалом, варто відзначити, що проектна організаційна структура досліджуваного підприємства має свої особливості, оскільки IT-сектор орієнтований на проектну діяльність, що включає розробку програмного забезпечення, IT-консалтинг, впровадження нових технологій тощо. Саме з огляду на це, нижче, вважаємо за доцільне, перелічити основні особливості проектної організаційної структури для IT-компанії, до яких відносять такі:

1. Організація навколо проектів. Основою структури є проект, а не функціональні підрозділи. Кожен проект має свою команду, ресурси та керівника проекту. Працівники тимчасово об'єднуються в команди для

виконання конкретних завдань, а після завершення проєкту можуть переходити до нових завдань.

2. Гнучкість та адаптивність. Проєктна структура дозволяє оперативно реагувати на зміни вимог замовника або ринку. Швидка адаптація до нових технологій та інструментів є ключовим фактором успіху.

3. Роль керівника проєкту. Керівник проєкту є центральною фігурою, яка координує роботу команди, керує ресурсами, графіками та бюджетом проєкту. Саме керівник відповідає за досягнення цілей проєкту та вирішення конфліктів між членами команди.

4. Крос-функціональні команди. Для виконання завдань проєкту залучаються фахівці з різних напрямків: програмісти, тестувальники, аналітики, дизайнери, DevOps-інженери тощо. Така різнопланова співпраця дозволяє створювати комплексні IT-рішення.

5. Тимчасовий характер команд. Проєктна команда функціонує протягом життєвого циклу проєкту. Після завершення проєкту фахівці повертаються до пулу ресурсів або переходять на інший проєкт.

6. Фокус на результатах. У проєктній структурі велике значення надається досягненню цілей проєкту в рамках встановлених термінів та бюджету. Використовуються методології управління проєктами, такі як Agile, Scrum, Kanban тощо.

7. Підвищення автономії працівників. Команди часто мають високий рівень автономності та відповідальності за результати, що дозволяє стимулювати креативність і самостійне прийняття рішень.

8. Складність у координації проєктів. Велика кількість паралельних проєктів може призвести до конфліктів за ресурси, що вимагає ретельного планування та пріоритизації завдань.

9. Ієрархія та управління. Проєктна структура в IT-компаніях зазвичай плоска, що сприяє швидкому обміну інформацією та зменшує бюрократію. Однак можуть бути матриці відповідальності (поєднання функціонального та проєктного управління).

10. Технологічні інструменти для управління проектами. Активне використання систем управління проектами (Jira, Trello, Asana, Microsoft Project тощо) для відстеження завдань, ресурсів і прогресу. Використання систем для спільної роботи: Slack, Confluence, GitHub, Bitbucket тощо.

11. Інновації та навчання. Проектна структура сприяє впровадженню нових технологій та інноваційних підходів у роботі. Працівники мають можливість навчатися новим технологіям на кожному проекті, що підвищує їхню кваліфікацію.

Таким чином, проектна організаційна структура досліджуваного підприємства демонструє свою ефективність завдяки гнучкості, орієнтації на результат та здатності швидко адаптуватися до змін. Структура дозволяє ефективно організовувати роботу над різноманітними проектами та створювати інноваційні продукти. Однак її успіх залежить від грамотного управління ресурсами, командною взаємодією та використання сучасних методологій та інструментів.

Для оцінки техніко-економічних показників, пов'язаних з діяльністю ТОВ «Кіндрил Україна», вважаємо за доцільне, використати фінансову звітність досліджуваного підприємства, яка подана у Додатку А, впродовж 2021-2023 років. В першу чергу, вважаємо важливим проаналізувати динаміку та склад активів і пасивів, відображених у балансі ТОВ «Кіндрил Україна».

Таблиця 2.3 ілюструє тенденції щодо зміни активів досліджуваного підприємства. Очевидно, що ТОВ «Кіндрил Україна» пережило низхідну траєкторію загального розміру балансу зі зниженням з 85945,7 тис. грн у 2021 році до 84611,1 тис. грн у 2023 році, відображаючи зменшення балансу в 0,98 рази.

При дослідженні складових балансу досліджуваного підприємства можна спостерігати помітні зміни: підсумок розділу I «Необоротні активи» знизився у 0,5 рази з 23896,6 тис. грн у 2021 році до 11852,4 тис. грн. Натомість загальна сума активів розділу II «Оборотні активи» збільшилась у

1,30 разів у 2023 році відносно 2021 року.

Таблиця 2.3 – Дослідження активів балансу ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 роках, тис. грн

Стаття активів	Період, роки			Абсолютне відхилення (2023/2021), тис. грн	Відносне відхилення (2023/2021), разів
	2021	2022	2023		
I. Необоротні активи	-	982,6	4083,9	4083,9	збільш. в 4 тис. рази
Незавершені капітальні інвестиції	585,3	2967,2	5830,2	5244,9	9,97
Основні засоби	22716,5	14552,6	7563,8	-15152,7	0,33
первісна вартість	26325,8	27459,8	22007,8	-4318	0,84
знос	3609,3	12907,2	14444	10834,7	4,00
Інші необоротні активи	594,8	1625,8	0	-594,8	зменш. в 594 рази
Усього за розділом I «Необоротні активи»	23896,6	20128,2	11852,4	-12044,2	0,50
II. Оборотні активи					
Запаси	3138,2	1398	234,2	-2904	0,07
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	595,5	5013,2	5880,5	5285	9,87
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	222,8	24,8	858,1	635,3	3,85
Інша поточна дебіторська заборгованість	3160,8	3160,8	36825,9	33665,1	11,65
Гроші та їх еквіваленти	45303,1	45303,1	35041	-10262,1	0,77
Витрати майбутніх періодів	8905,7	8905,7	951,7	-7954	0,11
Інші оборотні активи	723	723	1200,5	477,50	1,66
Усього за розділом II «Оборотні активи»	62049,1	62049,1	80455,1	18406	1,30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття					
Баланс	85945,7	100583,3	84611,1	-1334,6	0,98

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Рисунок 2.3 ілюструє коливання категорій активів балансу ТОВ «Кіндрил Україна» за період впродовж 2021-2023 років.

Як показано на рисунку 2.3, загальна сума активів, віднесених до розділу I «Необоротні активи» у 2021 році становила 23896,6 тис. грн, тоді як у 2022 році їх обсяг становив 20128,2 тис. грн, а у 2023 році обсяг I розділу «Необотні активи» зменшився до 11852,4 тис. грн. Таким чином, слід констатувати, що впродовж 2021-2023 років має місце спадна тенденція.

Крім того, слід підкреслити, що у розрізі статей I розділу активу балансу необоротні активи у 2021 році були відсутні, тоді як у 2022 році становили 982,6 тис. грн, а у 2023 році - 4083,9 тис. грн. Інші необоротні активи мали місце виключно у 2021-2022 році та були відсутніми у 2023 році, аналогічно як і необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття.

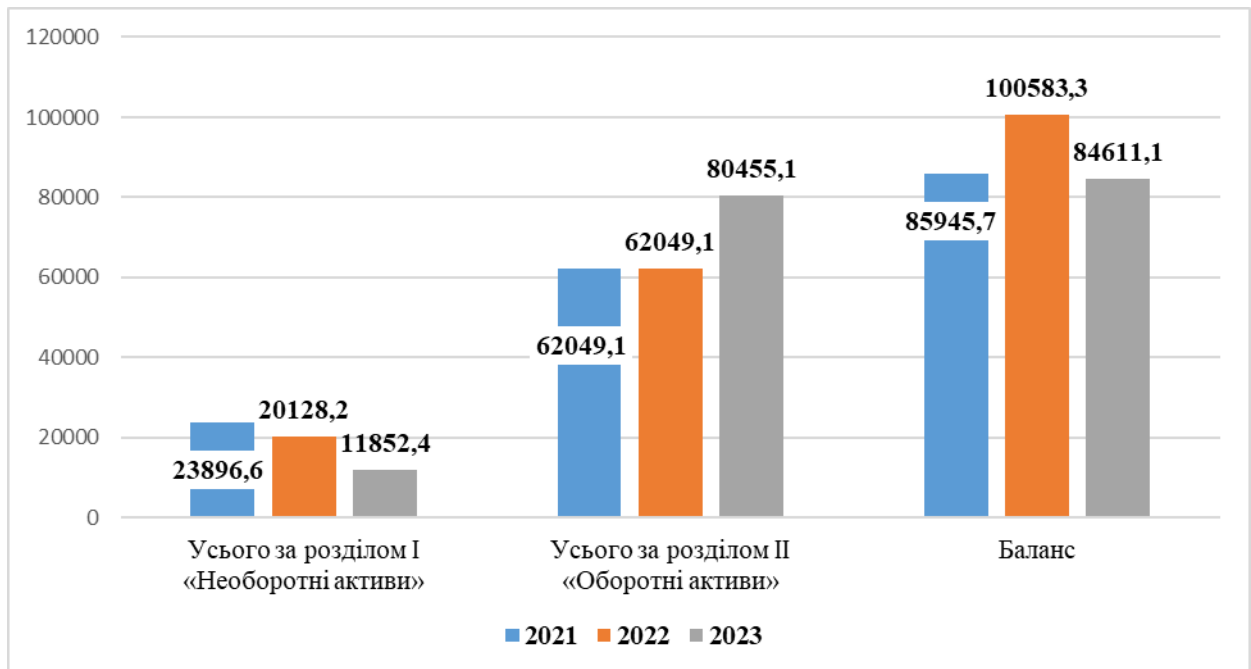


Рисунок 2.3 – Динаміка змін розділів активу балансу ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Досліджуючи вартість основних засобів ТОВ «Кіндрил Україна», які схематично відображено на рисунку 2.4, важливо відзначити, що первісна вартість основних засобів демонструвала коливальну тенденцію, зафіксовану таким чином: 26325,8 тис. грн у 2021 році, 27459,8 тис. грн у 2022 році та 22007,8 тис. грн у 2023 році.

Відповідно, зміни нарахованого зносу основних засобів впродовж досліджуваного періоду демонстрували зростання протягом аналізованого періоду, досягнувши значень 3609,3 тис. грн у 2021 році, 12907,2 тис. грн у 2022 році та 14444,0 тис. грн у 2023 році, що призвело до зниження залишкової вартості основних засобів. активів.

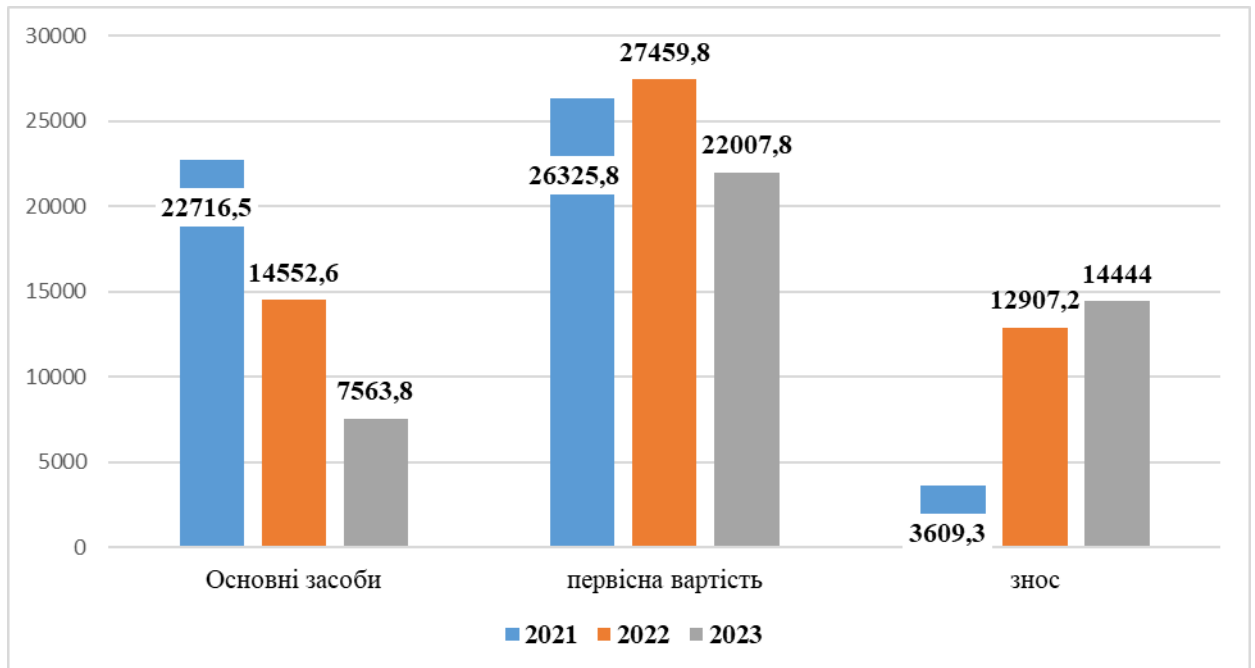


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни вартості основних засобів ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Розрахунок коефіцієнтів амортизації для основних фондів досліджуваного підприємства, як візуально зображено на рисунку 2.5, показав, що коефіцієнт зріс до 0,66 у 2023 році. Загалом, зростаюча тенденція підвищення норми амортизації основних засобів відображає погіршення технічного стану основних засобів, що, в кінцевому підсумку, призводить до зниження операційної ефективності ТОВ «Кіндрил Україна».

Загалом, динаміка зміни обсягів запасів досліджуваного підприємства у 2021-2023 роках показала, що обсяг мав негативну тенденцію, знизившись з 3138,2 тис. грн у 2021 році до 234,2 тис. грн у 2023 році, як показано на рисунку 2.6, що може бути результатом активного продажу продукції або використання сировини у виробничих процесах, присутній процес оптимізації запасів, збільшення попиту на продукцію, фінансові труднощі, певні сезонні коливання, списання зіпсованих, застарілих або втрачених товарів і матеріалів.

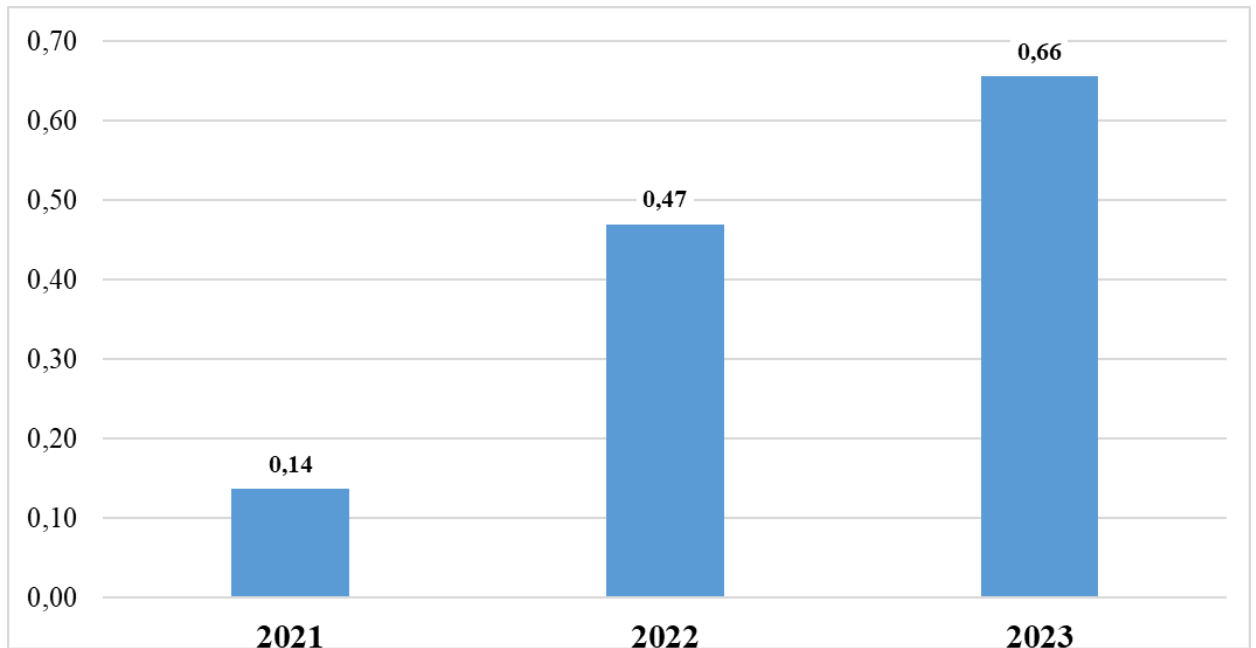


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни коефіцієнту зносу основних засобів
ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 років

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Рисунок 2.7 ілюструє коливання іншої поточної дебіторської заборгованості досліджуваного підприємства.

Видно, що з 2021 по 2023 рік інша поточна дебіторська заборгованість збільшилася з 3160,8 тис. грн до 36825,9 тис. грн.

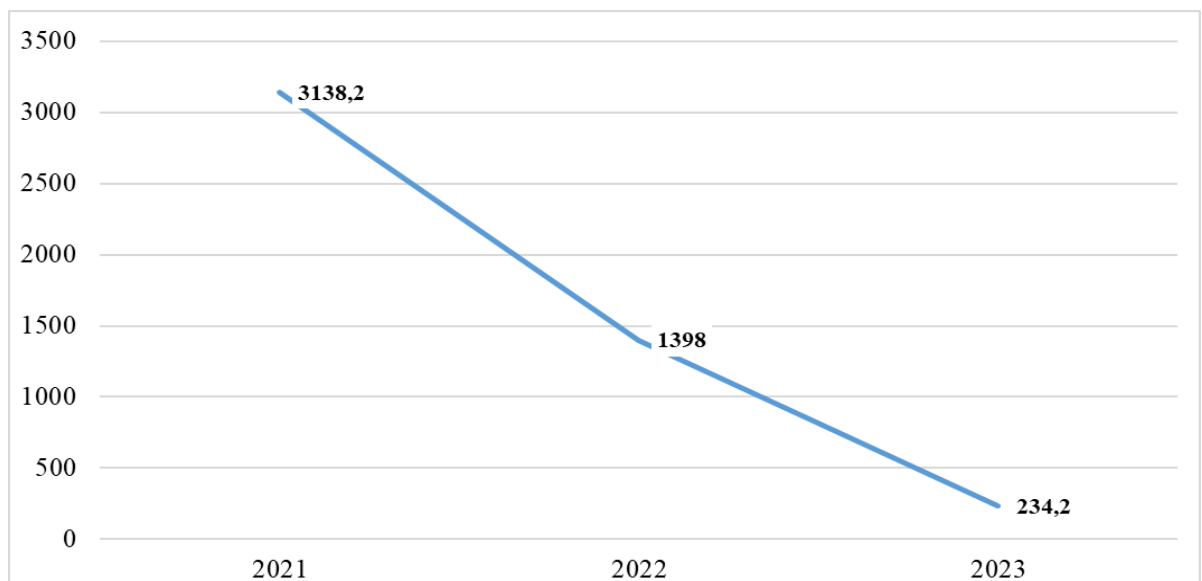


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни обсягів запасів підприємства ТОВ «Кіндрил
Україна» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Гроші та їх еквіваленти досліджуваного підприємства мали тенденцію до зниження, знизившись з 45303,1 тис. грн у 2021 році до 35041,0 грн у 2023 році, що відображає відносне відхилення у розрізі 0,77.

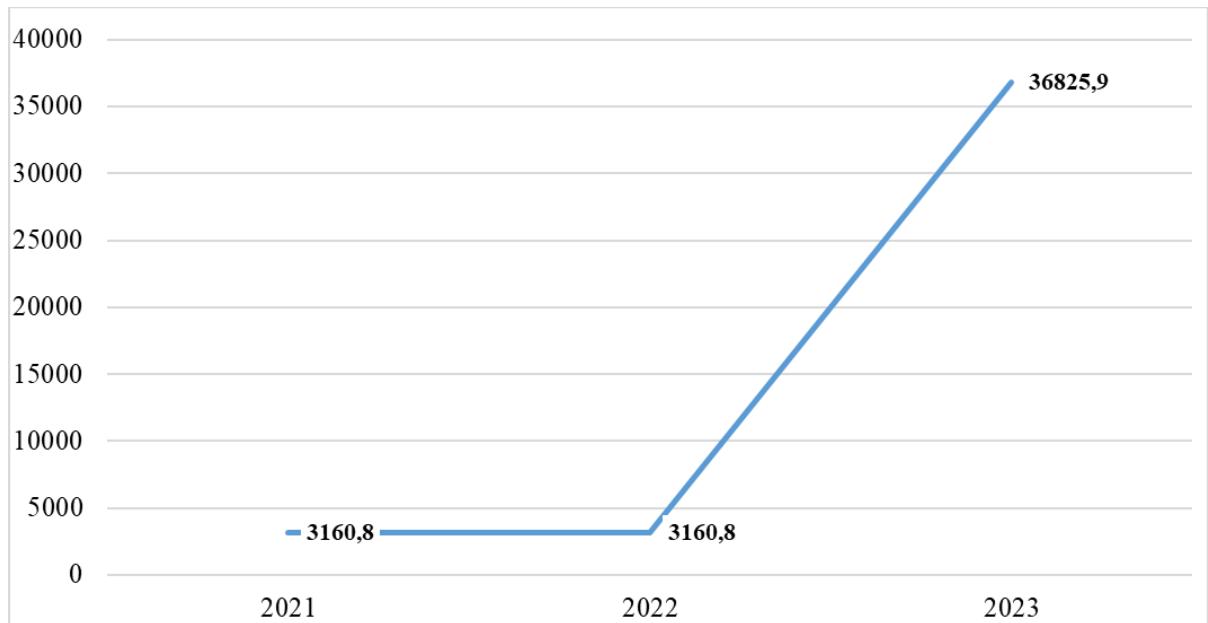


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни обсягів іншої поточної дебіторської заборгованості ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Практичне значення має аналіз структури активів балансу ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 років, результати якого подано у вигляді таблиці 2.4.

Очевидно, що частка I розділу «Необоротні активи» у 2021 році становила 27,80% у загальному підсумку, тоді як у 2022 році - 20,01%, а у 2023 році – 14,01%.

Порівняно, питома вага обсягу розділу II «Оборотні активи» зросла на 22,89% у підсумку наприкінці 2023 року, зокрема у 2021 році мала місце питома вага 72,20%, у 2022 році – 61,69% та 95,09%. Ліва частка припадає на грошові кошти, що є позитивним явищем у структурі балансу, адже демонструє, що підприємство має високу платоспроможність і здатність оперативно виконувати свої зобов'язання перед кредиторами,

постачальниками та працівниками, наявність значних грошових резервів, можливість інвестицій та готовність до операційної діяльності.

Таблиця 2.4 – Структура активів балансу ТОВ «Кіндрил Україна» у 2021-2023 роках, % до підсумку балансу

Стаття активів	Період, роки			Абсолютне відхилення (2023/2021)
	2021	2022	2023	
I. Необоротні активи	0,00%	4,88%	34,46%	34,46%
Незавершені капітальні інвестиції	2,45%	14,74%	49,19%	46,74%
Основні засоби	95,06%	72,30%	63,82%	-31,25%
первісна вартість				
знос				
Інші необоротні активи	2,49%	8,08%	0,00%	-2,49%
Усього за розділом I «Необоротні активи»	27,80%	20,01%	14,01%	-13,80%
II. Оборотні активи				
Запаси	5,06%	2,25%	0,29%	-4,77%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0,96%	8,08%	7,31%	6,35%
за розрахунками з бюджетом	0,36%	0,04%	1,07%	0,71%
Інша поточна дебіторська заборгованість	5,09%	5,09%	45,77%	40,68%
Гроші та їх еквіваленти	73,01%	73,01%	43,55%	-29,46%
Витрати майбутніх періодів	14,35%	14,35%	1,18%	-13,17%
Інші оборотні активи	1,17%	1,17%	1,49%	0,33%
Усього за розділом II «Оборотні активи»	72,20%	61,69%	95,09%	22,89%
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	100%	100%	100%	X

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Далі, вважаємо за доцільне, провести аналіз динаміки зміни пасиву балансу ТОВ «Кіндрил Україна», яка наочно представлена в таблиці 2.5.

Інформація, наведена в таблиці 2.5, вказує на те, що пасиви розділу I балансу «Власний капітал» мали змінну тенденцію. Зокрема, у 2021 році ці зобов'язання були зафіксовані на рівні 63659,4 тис. грн, у 2022 році зменшилися до 49976,3 тис. грн, а у 2023 році зросли до 66134,9 тис. грн. Тоді як обсяг II розділу «Довгострокові зобов'язання і забезпечення» знизилася на 883,2 тис. грн й наприкінці 2023 року зменшилася до значення

56,0 тис. грн. Аналіз розділу III «Поточні зобов'язання і забезпечення» свідчить про зменшення в 0,86 рази у 2023 році порівняно з 2021 роком. В абсолютних цифрах показники були такими: у 2021 році сума обсягу поточних зобов'язань становила 21347,1 тис. грн., яка у 2022 році зросла до 50607,0 тис. грн, а в подальшому зменшилась до 18420,2 тис. грн у 2023 році.

Таблиця 2.5 – Дослідження пасивів балансу ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 роках, тис. грн

Стаття пасивів	Період, роки			Абсолютне відхилення (2023/2021), тис. грн	Відносне відхилення (2023/2021), разів
	2021	2022	2023		
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	61949,2	61949,2	61949,2	0	1
Резервний капітал			288,7	288,7	Збільш в 288 разів
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1421,5	-12261,6	3897	4475,5	2,74
Неоплачений капітал					
Усього за розділом I	63659,4	49976,3	66134,9	2475,5	1,04
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	939,2	0	56	-883,2	0,06
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Поточна кредиторська заборгованість: за товари роботи, послуги	4299,1	27777	10099,9	5800,8	2,35
розрахунками з бюджетом					
у тому числі з податку на прибуток	1645,1	1654,6	0	-1645,1	Зменш. в 16 тис. разів
розрахунками зі страхування					
розрахунками з оплати праці					
Інші поточні зобов'язання	9813,7	17097,2	6206,8	-3606,9	0,63
Усього за розділом III	21347,1	50607	18420,2	-2926,9	0,86
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття					
Баланс	85945,7	100583,3	84611,1	-1334,6	0,98

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

На рисунку 2.8 зображено динаміку змін у розділах пасиву балансу ТОВ «Кіндрил Україна» з 2021 по 2023 роки. Як зазначено на рисунку 2.8, власний капітал збільшився з 63659,4 тис. грн. у 2021 році до 66134,9 тис. грн. у 2023 році. Обсяг поточних зобов'язань і забезпечення ТОВ «Кіндрил

Україна» характеризується змінною тенденцією, який у підсумку знизився з 21347,1 тис. грн у 2021 році до 18420,2 тис. грн у 2023 році (рис. 2.8).

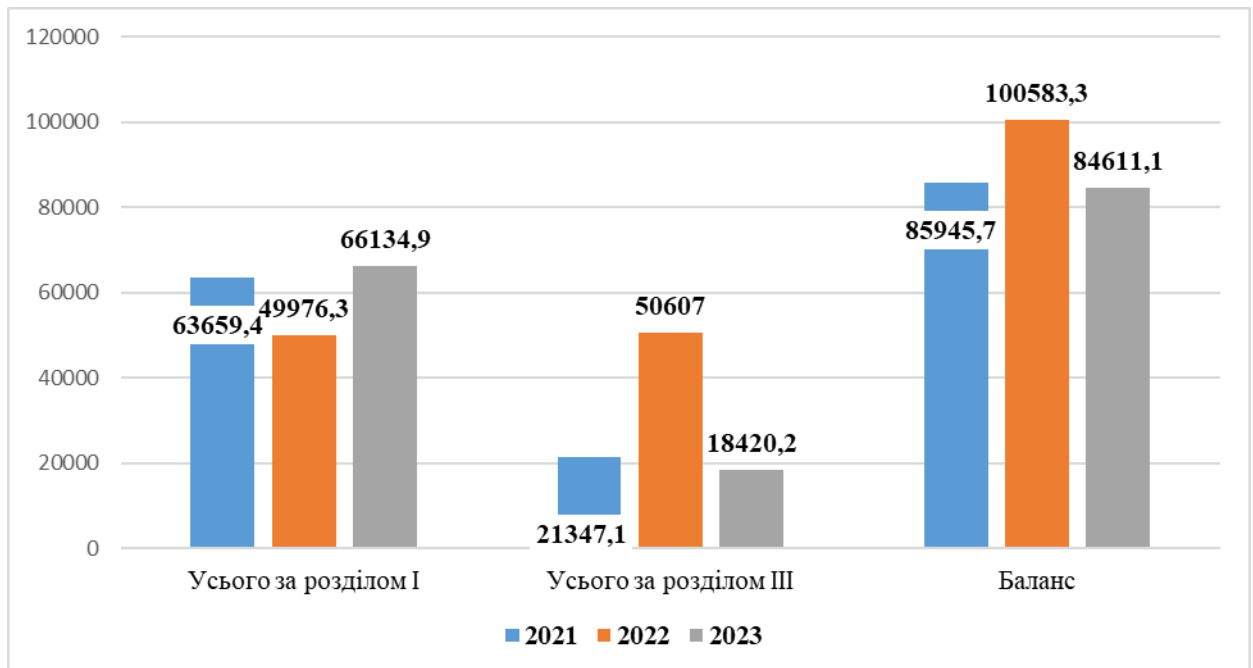


Рисунок 2.8 – Динаміка змін розділів пасиву балансу ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Динаміка змін поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги показує, як змінюються зобов'язання підприємства перед постачальниками та контрагентами за придбані матеріали, товари, надані послуги чи виконані роботи протягом певного періоду. З огляду на те, що цей показник відіграє важливу роль у фінансовій стійкості, ефективності управління підприємством та його взаємодії з контрагентами.

Як показує рисунок 2.9, на досліджуваному підприємстві, обсяг поточної кредиторської заборгованості у 2021 році становив 4299,1 тис. грн, у 2022 році 27777,0 тис. грн та у 2023 році 10099,9 тис. грн, що демонструє зростання в 2,35 рази.

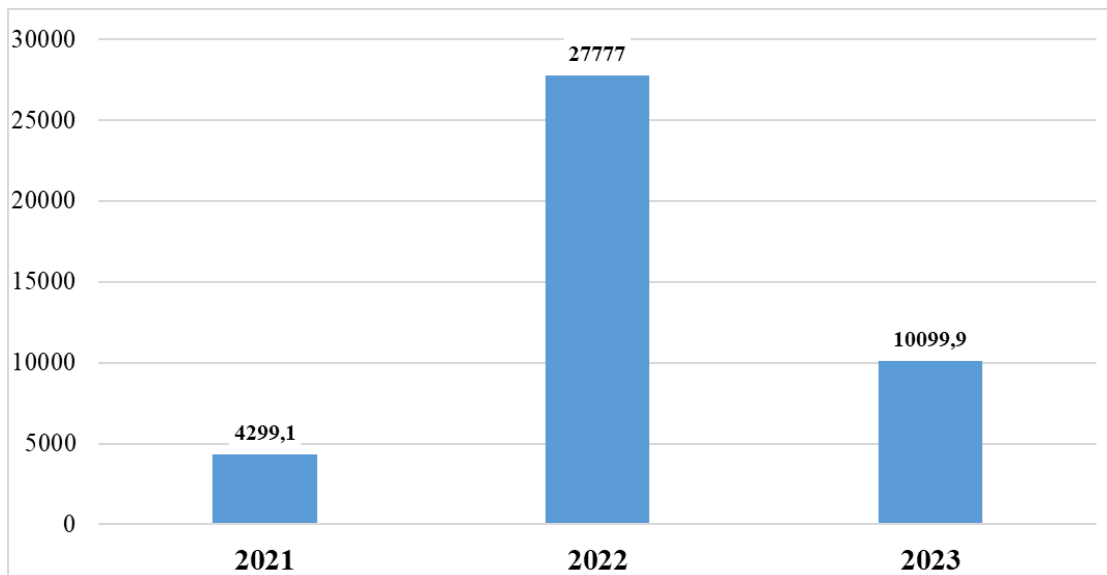


Рисунок 2.9 – Динаміка змін поточної кредиторської заборгованості за товари роботи, послуги ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Протягом цього ж періоду спостерігалася тенденція коливання величини інших поточних зобов'язань, яка візуально відображена у вигляді рисунку 2.10, де у 2021 році мало місце значення 9813,7 тис. грн, тоді як у 2022 році 17097,2 тис. грн, а наприкінці 2023 року – 6206,8 тис. грн.

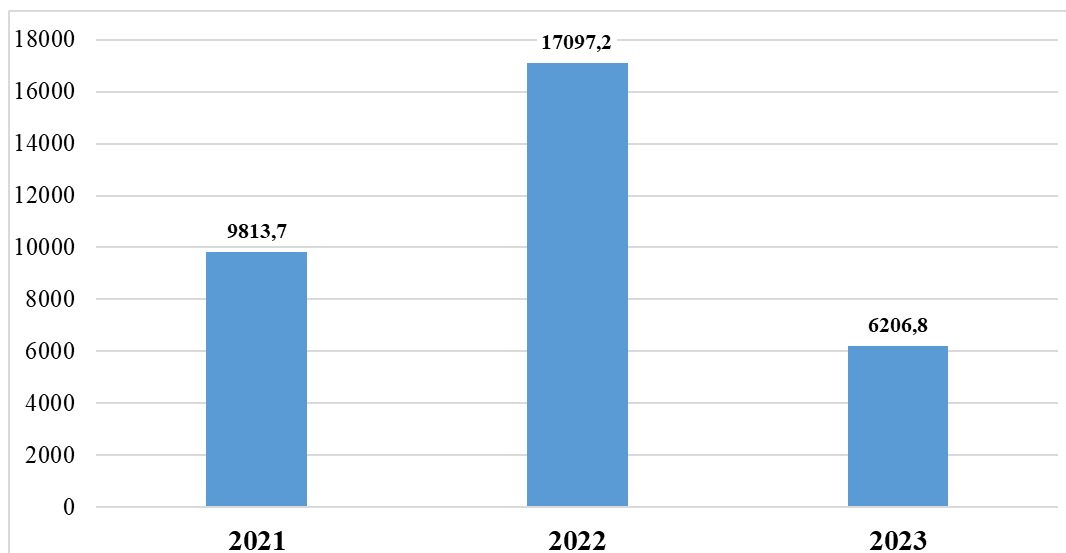


Рисунок 2.10 – Динаміка змін інших поточних зобов'язань ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Далі, вважаємо за доцільне, більш детально здійснити аналіз структури пасивів балансу досліджуваного підприємства, візуальне представлення якого подаємо у вигляді таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Структура пасивів балансу ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 роках, % до підсумку балансу

Стаття пасивів	Період, роки			Абсолютне відхилення (2023/2021)
	2021	2022	2023	
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	97,31%	123,96%	93,67%	-3,64%
Резервний капітал	0,00%	0,00%	0,44%	0,44%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2,23%	-24,53%	5,89%	3,66%
Неоплачений капітал				
Усього за розділом I	74,07%	49,69%	78,16%	4,09%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1,09%	0,00%	0,07%	-1,03%
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Поточна кредиторська заборгованість за товари роботи, послуги	20,14%	54,89%	54,83%	34,69%
розрахунками з бюджетом				
у тому числі з податку на прибуток	7,71%	3,27%	0,00%	-7,71%
розрахунками зі страхування				
розрахунками з оплати праці				
Інші поточні зобов'язання	45,97%	33,78%	33,70%	-12,28%
Усього за розділом III	24,84%	50,31%	21,77%	-3,07%
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс	100%	100%	100%	X

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Аналіз таблиці 2.6 демонструє, що структура зобов'язань балансу ТОВ «Кіндрил Україна» не включає такі статті як: поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, розрахунками зі страхування та з оплати праці. Крім того, не мав місце Розділ IV балансу «Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття» впродовж досліджуваного періоду.

Питома вага власного капіталу в структурі пасивів досліджуваного підприємства займає 74,07% у 2021 році, 49,69% у 2022% та 78,16%, тоді як питома вага довгострокових зобов'язань і забезпечення мала місце виключно у 2021 та 2023 роках, або в абсолютному виразі: у 2021 році – 1,09% та 0,07% у 2023 році.

Аналізуючи питому вагу поточних зобов'язань, спостерігаємо, що у 2021 році їх обсяг становив 24,84%, у 2022 році – 50,31% та 21,77% у 2023 році.

Далі, вважаємо, що доречно здійснити аналіз показників фінансового результату досліджуваного підприємства, зведення показників якого подаємо у вигляді таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Дослідження динаміки показників звіту про фінансові результати ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 роках, тис. грн

№	Стаття звіту	Період, роки			Абсолютне відхилення (2023/2021), тис. грн	Відносне відхилення (2023/2021), разів
		2021	2022	2023		
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	52524	137183	154400	101875,8	2,94
2	Інші операційні доходи	1480,3	32472,7	6955,8	5475,5	4,70
3	Інші доходи	287,3	103,2	2,1	-285,2	0,01
4	<i>Разом доходи</i>	54291,6	169759	161358	107066,1	2,97
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	37478,1	134079	105731	68252,4	2,82
6	Інші операційні витрати	13115,2	43078,8	34991,8	21876,6	2,67
7	Інші витрати	0	27,3	22,4	22,4	Зменш в 22 рази
8	<i>Разом витрати</i>	50593,3	177185	140745	90151,4	2,78
9	Фінансовий результат до оподаткування	3698,3	-7426,5	20613	16914,7	5,57
10	Податок на прибуток	1050,3	1021,5	4454,4	3404,1	4,24
11	Чистий прибуток (збиток)	2648	-6405	1618,6	-1029,4	0,61

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

З даних таблиці 2.7, спостерігає, що обсяг чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс з 52524,0 тис. грн у 2021 році до 154400,0 тис. грн, що відповідає абсолютному зростанню на 101875,8 тис. грн або в 2,94 рази, показник собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) мав аналогічну тенденцію до зростання, який в абсолютному виразі характеризувався наступними даними, а саме: 37478,1 тис. грн у 2021 році, 134079,0 тис. грн у 2022 році та 105731,0 тис. грн у 2023 році. Крім того, аналіз фінансового результату до оподаткування демонструє змінну тенденцію, показник якого у 2021 році становив 3698,3 тис. грн, у 2022 році - -7426,5 тис. грн та у 2023 році 20613 тис. грн. Аналогічна тенденція була притаманна показнику чистого прибутку, значення якого становило у 2021 році 2648,0 тис. грн, у 2022 році - -6405, тис.грн та у 2023 році 1618,6 тис. грн.

Візуальне зображення змін розділів звіту про фінансові результати подано у вигляді рисунка 2.11.

Як видно з рисунку 2.11, впродовж досліджуваного періоду обсяг доходу перевищував витратну частину у 2021 році та 2023 році, тоді як у 2022 році – навпаки.

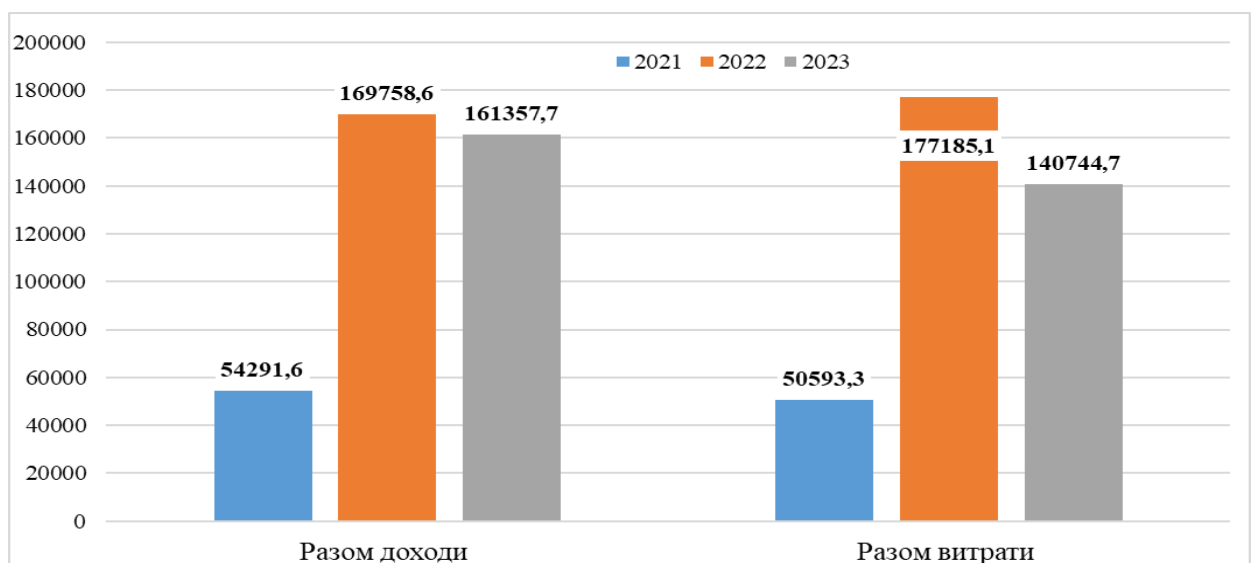


Рисунок 2.11 – Динаміка змін розділів звіту про фінансові результати

ТОВ «Кіндріл Україна» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Загалом, спостерігаємо, що дохідна частина впродовж трьох років зросла в 2,97 рази, тоді як витратна у 2,78 рази, що в абсолютному виразі відповідає таким значенням: 54291,6 тис. грн у 2021 році підсумкова дохідна частина та 50593,3 тис. грн – витратна, 169759,0 тис. грн у 2022 році підсумкова дохідна частина та 177185,0 тис. грн – витратна та 107066,1 тис. грн і 140745,0 тис. грн у 2023 році.

Інші операційні доходи зросли в 4,70 рази, тоді як інші операційні витрати – у 2,67 тоді, натомість інші витрати зменшилися в 22,4 рази.

Далі, вважаємо за доцільне, подати у графічному вигляді ключові статті звіту про фінансові результати, які подано у вигляді рисунку 2.12. Як видно, обсяг чистого прибутку мав місце у 2021 та 2023 роках, коли становив 2648,0 тис. грн та 1618,6 тис. грн відповідно, тоді як, наприкінці 2022 року мав місце чистий збиток у розмірі -6405 тис. грн.

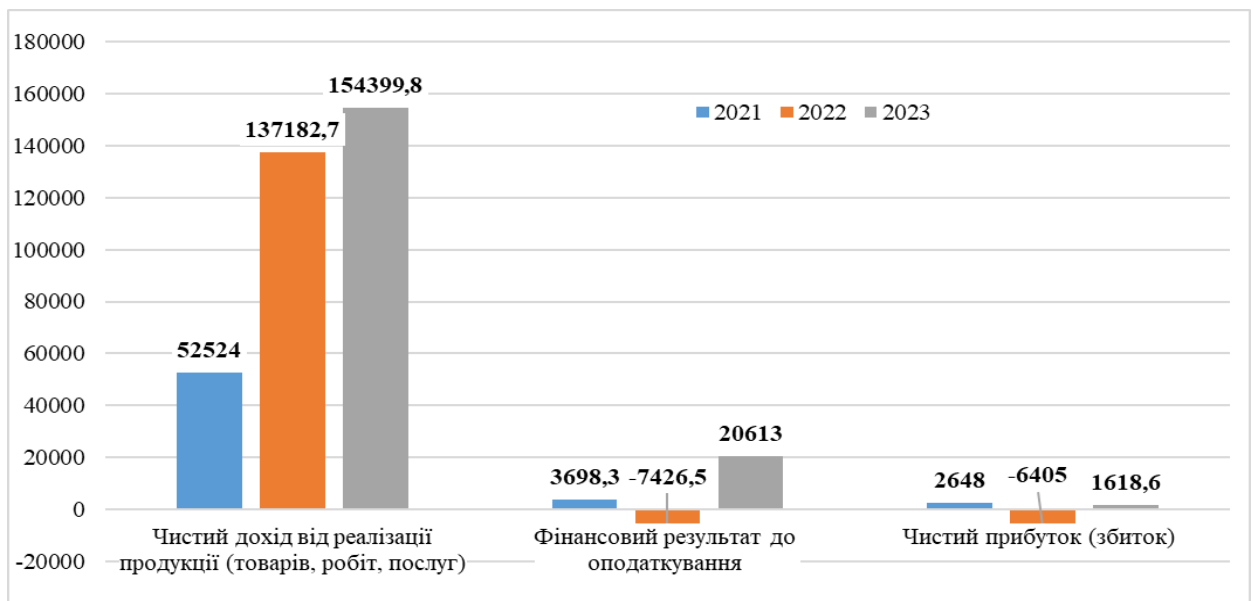


Рисунок 2.12 – Динаміка змін фінансових результатів діяльності

ТОВ «Кіндріл Україна» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Як демонструє аналіз структурних змін звіту про фінансові результати, результати якого подано у вигляді таблиці 2.8, бачимо, що частка чистого доходу, отриманого від реалізації продукції та послуг становили 97,74% у 2021 році, 80,81% у 2022 році та 95,69% у 2023 році, тоді як частка

собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) становила: 74,08% у 2021 році, 75,67% у 2022 році та 75,12% у 2023 році, що свідчить про стабільність рівня витрат на виробництво та реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг) у загальній структурі доходів підприємства. Незначне збільшення частки собівартості у 2022 році порівняно з 2021 роком може свідчити про вплив зовнішніх або внутрішніх факторів, які тимчасово підвищили витрати, проте зниження показника у 2023 році свідчить про часткове відновлення ефективності або оптимізацію витрат. В цілому, рівень собівартості залишається досить стабільним, що є важливим для прогнозування фінансової діяльності підприємства.

Далі, вважаємо за потрібне, здійснити аналіз ключових компонентів фінансового стану, серед яких такі як: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової стабільності, коефіцієнт рентабельності власного капіталу, коефіцієнт рентабельності діяльності та коефіцієнт рентабельності продукції.

Таблиця 2.8 – Структура показників звіту про фінансові результати ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 роках, %

	Стаття звіту	Період, роки			Абсолютне відхилення (2023/2021), +/-
		2021	2022	2023	
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), % до рядку 4	97,74%	80,81%	95,69%	-1,06%
2	Інші операційні доходи, % до рядку 4	2,73%	19,13%	4,31%	1,58%
3	Інші доходи, % до рядку 4	0,53%	0,06%	0,00%	-0,53%
4	<i>Разом доходи</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	×
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), % до рядку 8	74,08%	75,67%	75,12%	1,04%
6	Інші операційні витрати, % до рядку 8	25,92%	24,31%	24,86%	-1,06%
7	Інші витрати, % до рядку 8	0,00%	0,02%	0,02%	0,02%
8	<i>Разом витрати</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	×
9	Фінансовий результат до оподаткування, % до рядку 4	6,81%	-4,37%	12,77%	5,96%
10	Податок на прибуток, % до рядку 4	1,93%	0,60%	2,76%	0,83%
11	Чистий прибуток (збиток), % до рядку 4	4,88%	-3,77%	1,00%	-3,87%

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Абсолютна ліквідність демонструє здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання, використовуючи найбільш ліквідні активи, а саме готівкові кошти. Відповідно до нормативів дане розрахункове значення має бути у діапазоні від 0,2 до 0,5, тоді як для досліджуваного підприємства розрахункові значення є наступними: 2,12 для 2021 року, 0,90 для 2022 року та 1,90 для 2023 року.

Поточна ліквідність відображає здатність підприємства виконувати свої зобов'язання, використовуючи всі поточні активи. Нормативами передбачено діапазон значень від 1,0 до 2,0, однак, як показано на рисунку 2.13, нормативному значенню відповідає виключно 2022 рік із значенням 1,23. Тоді як у 2021 році коефіцієнт становив 2,91, а у 2023 році – 4,37.

Коефіцієнт автономії показує частку власного капіталу в загальному обсязі фінансування. Як визначено нормативами, рекомендованим значенням вважається показник до 0,5. У підсумку, бачимо, що нормативному діапазону відповідає виключно показник 2022 року, в межах якого коефіцієнт становив 0,5.

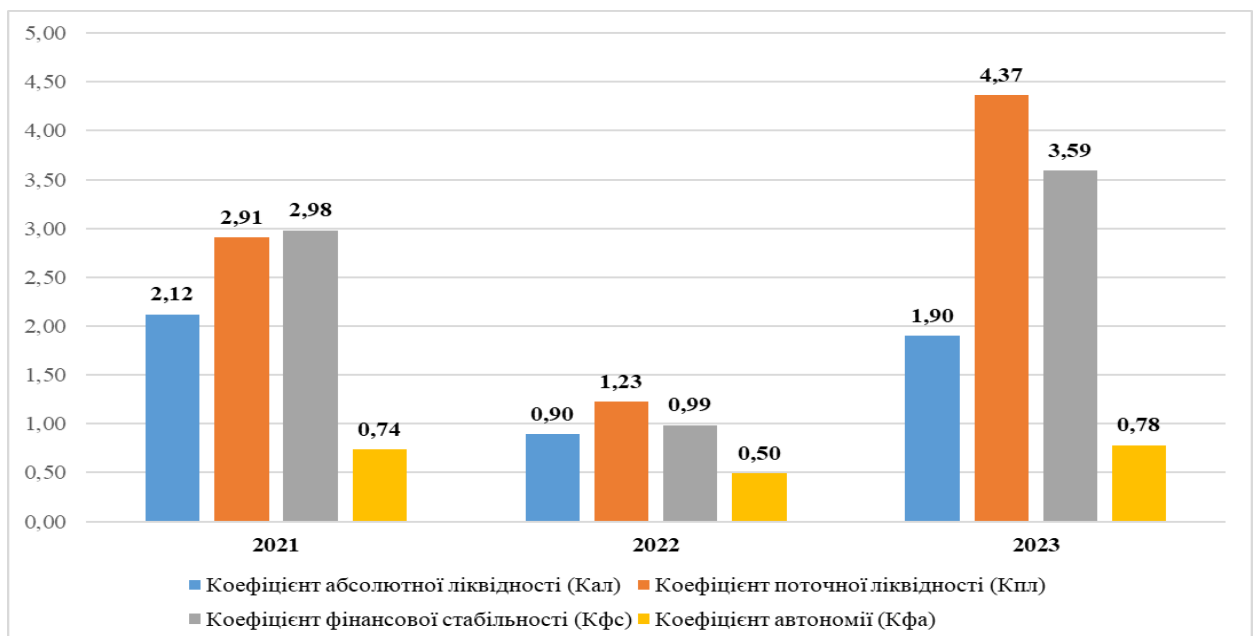


Рисунок 2.13 – Динаміка коефіцієнту абсолютної та поточної ліквідності, автономії та фінансової стабільності ТОВ «Кіндрил Україна»
впродовж 2021-2023 років

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Коефіцієнт фінансової стійкості являє собою відношення власного капіталу до позикового (позикового) капіталу. Як показано на рисунку 2.13, розрахункові значення вказують на те, що коефіцієнт мав змінну тенденцію й коливався з 2,98 у 2021 році до 3,59 у 2023 році, що у повній мірі відповідає нормативному значенню, виключенням слугує показник 2022 року, коли коефіцієнт фінансової стабільності становив 0,99, що нижче 1 та не відповідає рекомендованим нормативам.

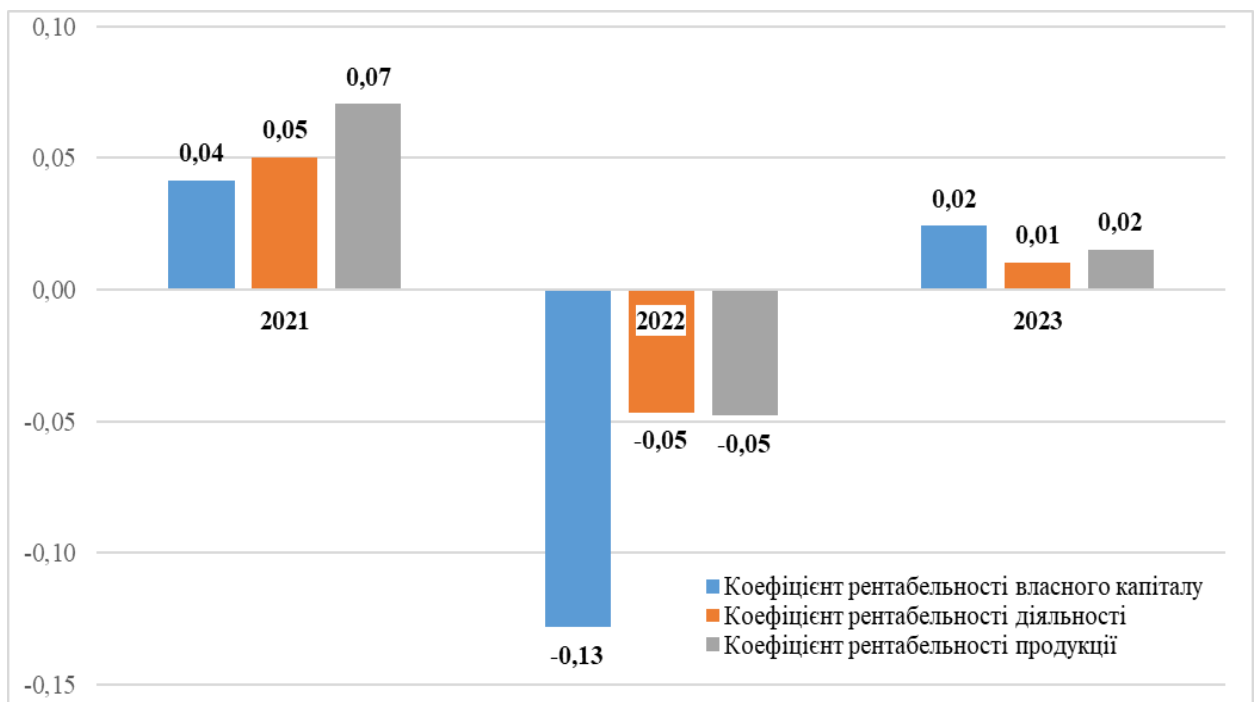


Рисунок 2.14 – Динаміка коефіцієнтів рентабельності власного капіталу, рентабельності діяльності та рентабельності продукції ТОВ «Кіндрил Україна» впродовж 2021-2023 років

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Крім того, досить інформативним в межах аналізу техніко-економічних показників досліджуваного підприємства, виступають такі показники як коефіцієнт рентабельності власного капіталу, коефіцієнт рентабельності діяльності та коефіцієнт рентабельності продукції.

Рентабельність власного капіталу ілюструє рентабельність, пов'язану з використанням власного капіталу, і рентабельність діяльності, співвідношення яких вказує на прибуток, отриманий на одиницю доходу.

Результати, отримані з розрахунків цих коефіцієнтів, представлені на рисунку 2.14.

Як видно з рисунку 2.14, всі показники мають однакову змінну тенденцію, а саме зниження коефіцієнта до від'ємного у 2022 році та його зростання наприкінці 2023 року. Поряд із тим, той факт, що розрахункові значення є нижчимим від отриманих значень у 2021 році, має місце необхідність прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на підвищення показників прибутковості даного підприємства.

Таким чином, досліджуваному ТОВ «Кіндріл Україна» варто впровадити такі заходи в найближчій перспективі як: диверсифікація послуг, оптимізація кадрових ресурсів, інвестиції у R&D, аутсорсинг та партнерства.

Зважаючи на стабільно високий рівень собівартості, прийняття таких рішень дозволить компанії підвищити конкурентоспроможність та ефективність діяльності.

2.3. Особливості конкурентної стратегії ТОВ «Кіндріл Україна»

ТОВ «Кіндріл Україна» є дочірньою компанією Kyndryl, провідного світового постачальника послуг з управління IT-інфраструктурою. Конкурентна стратегія компанії базується на глобальних ініціативах Kyndryl, адаптованих до українського ринку.

Основні елементи конкурентної стратегії ТОВ «Кіндріл Україна»:

- Розширення стратегічних альянсів: Kyndryl активно співпрацює з провідними технологічними компаніями, такими як AWS, для надання інноваційних рішень клієнтам. Ці глобальні партнерства дозволяють «Кіндріл Україна» пропонувати передові технології та послуги на українському ринку.

- Впровадження платформи Kyndryl Bridge: Ця AI-орієнтована операційна платформа інтегрує нові та існуючі технології, забезпечуючи ефективне управління та трансформацію IT-інфраструктури клієнтів.

Використання Kyndryl Bridge допомагає «Кіндрил Україна» підвищити ефективність надання послуг та забезпечити конкурентні переваги.

– Розвиток Kyndryl Consult: Консультаційний підрозділ компанії надає послуги з розробки стратегічного бачення, архітектурного дизайну та управління організаційними змінами, що сприяє спрощенню цифрової трансформації клієнтів. Це дозволяє ТОВ «Кіндрил Україна» пропонувати комплексні рішення, адаптовані до потреб українських підприємств.

– Фокус на інноваціях та адаптації до ринку: Kyndryl прагне до постійного вдосконалення своїх послуг, враховуючи специфіку локальних ринків. «Кіндрил Україна» адаптує глобальні стратегії компанії до українських реалій, забезпечуючи відповідність послуг потребам місцевих клієнтів.

Завдяки цим стратегічним напрямкам, ТОВ «Кіндрил Україна» зміцнює свою позицію на ринку ІТ-послуг, пропонуючи клієнтам інноваційні та ефективні рішення для управління та модернізації їхніх ІТ-інфраструктур.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ІТ-КОМПАНІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОСИЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Заходи з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Високий рівень конкурентоспроможності та успішність ІТ-компаній багато в чому залежить від споживача: рівня його потреб, задоволеності та репутації компанії.

Жодна галузь не обходиться без конкурентів, а підвищення конкурентоспроможності є основною діяльністю кожного підприємства. Від показників конкурентоспроможності залежить успіх чи невдача бізнесу. Конкурентоспроможність ІТ-компанії означає її певні переваги в порівнянні з іншими ІТ-компаніями в тій же галузі (внутрішній і зовнішній ринки).

Для підвищення конкурентоспроможності важливо оцінити рівень ІТ-компаній. Оцінка конкурентоспроможності необхідна для:

- розробки заходів, що підвищують конкурентоспроможність;
- визначення потенційних контрагентів для співпраці;
- встановлення шляхів виходу на нові ринки збуту;
- впровадження ефективної інвестиційної політики.

Однією з ключових умов підвищення конкурентоспроможності є визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства. Стратегія — це поєднання організаційних дій і методів управління бізнесом для досягнення встановлених цілей і завдань під управлінням керівництва з одночасним підвищенням конкурентоспроможності.

Є кілька шляхів підвищення конкурентоспроможності ІТ-підприємств:

- збільшення продажів ІТ-продуктів;
- підвищення якості виробленої ІТ продукції;

- зниження витрат;
- еталонне тестування.

Розглянемо ці способи докладніше. Слід зазначити, що при збільшенні кількості ІТ-продуктів очікуваних результатів досягти неможливо, тому що потрібно враховувати й інші показники: витрати компанії, прибуток тощо. Для ефективного налагодження виробничих процесів та правильного планування обсягів виробництва за допомогою цього підходу підвищення конкурентоспроможності необхідно вирішити певні завдання, одним із яких є визначення беззбитковості виробничої діяльності.

Іншим напрямом підвищення конкурентоспроможності є підвищення якісних характеристик продукції, що дозволить ІТ-компаніям прискорити науково-технічний прогрес, освоїти нові ринки збуту та збільшити експорт продукції. Поліпшення якості продукції підвищить імідж компанії серед споживачів, дозволить вийти на зовнішні ринки та збільшити прибутки. Однак присутні й недоліки: ІТ-компаніям необхідні науково-дослідна та виробнича база для вдосконалення своїх продуктів, а також необхідні матеріальні та фінансові ресурси. Підхід до зниження витрат бізнесу є стандартним, дещо застарілим методом підвищення конкурентоспроможності. Конкурентні переваги часто досягаються шляхом зниження витрат на виробництво та продаж ІТ-продуктів у порівнянні з конкурентами. В сучасних ринкових умовах досягти переваг у плані мінімізації витрат досить складно, оскільки ІТ-компанії, які обирають шлях скорочення витрат, повинні забезпечити злагоджену роботу співробітників, логістики та виробничих структур. Постійні дослідження ринку – це необхідність для пошуку нових постачальників сировини, відстеження нових технологій виробництва, а також аналіз витрат у підприємствах конкурентів інших ІТ-компаній.

Бенчмаркінг є одним із ефективних способів підвищення конкурентоспроможності ІТ-компаній. Це процес, за якого ІТ-підприємство порівнює свою діяльність із діяльністю провідних конкурентів на ринку. На

основі цього порівняння розробляються плани щодо оптимізації виробництва та впровадження нових заходів для підвищення конкурентоспроможності. Бенчмаркінг вимагає постійного моніторингу конкурентів, порівняння встановлених еталонів та змін у бізнес-середовищі.

Вибір способу підвищення конкурентоспроможності залежить від багатьох факторів: галузі підприємства, кон'юнктури ринку, попиту споживачів, можливостей підприємства тощо.

Для підвищення конкурентоспроможності інформаційних продуктів можна рекомендувати наступні заходи. Низький рівень конкурентоспроможності значною мірою пов'язаний із заходами у сфері маркетингу, тобто недоліками систем збуту, реклами та ціноутворення, недостатньою гнучкістю у виконанні рішень, що негативно впливає на рівень конкурентоспроможності підприємств.

Оптимальне функціонування та розвиток конкурентоспроможного потенціалу ІТ-компаній залежить від оптимізації управлінських рішень та організаційної структури управління, що приймає та реалізує ці рішення. Тому для кожного підприємства є актуальним створення ефективної системи управління конкурентним потенціалом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Основним завданням удосконалення системи управління конкурентоспроможністю є пошук напрямів підвищення конкурентоспроможності інформаційно-технологічних підприємств та формування ефективного економічного механізму, що має здійснюватися на основі комплексної оцінки конкурентного потенціалу підприємства, виявлення та раціонального використання його резервів.

Часто невикористані конкурентні переваги є резервами конкурентного потенціалу, які визначають, чи зможе компанія вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стабільну позицію на ринку. Це зумовлює необхідність розробки відповідних заходів безпеки.

Постійний аналіз і контроль конкурентоспроможності має комплексно формувати механізм підвищення конкурентоспроможності, забезпечувати ефективність фінансово-господарської діяльності, виявляти та використовувати резерви конкурентоспроможності підприємств.

Сьогодні ІТ-компанії працюють у жорсткому конкурентному середовищі на внутрішньому та міжнародному ринках.

Для формування комплексного стратегічного плану необхідно зібрати вичерпну інформацію з кожного департаменту (підрозділу) ІТ-компанії та спланувати виконання річних заходів.

Основними передумовами заохочення ІТ-компаній до підвищення конкурентоспроможності є:

- кризова ситуація в господарсько-фінансовій діяльності підприємства, що свідчить про те, що існуючі форми діяльності, стилі та методи управління всередині організації вичерпані, а зовнішні умови діяльності підприємства змінилися, породжуючи нові загрози та виклики, а також підприємство має знайти необхідні відповіді на ці загрози. Зміни в підсистемах підприємства повинні краще адаптуватися до нової економічної ситуації та максимально використовувати нові позитивні сигнали зовнішнього середовища;

- накопичення потенціалу розвитку, тобто ресурсів і здібностей, якими володіє підприємство, дозволяє визнати, що існуюча ситуація не відповідає наявним можливостям. Накопичення потенціалу породжує питання про ступінь його реалізації, що визначає передумови розвитку підприємства;

- система управління є недосконалою, а форми та методи управління не відповідають існуючій дійсності функціонування, що створює потребу у впровадженні управлінських інновацій, появі нових підрозділів, розділенні бізнесу для досягнення меж можливостей;

- зростання ефективності управління та продуктивності праці в рамках існуючої організаційної структури компанії визначає необхідність реорганізації для усунення існуючих протиріч і пошуку нових драйверів зростання;

- підвищення ринкової конкуренції та зниження конкурентоспроможності підприємства на ринку, де працює підприємство. Формування у основних конкурентів нових довгострокових конкурентних переваг визначає їх зацікавленість у застосуванні свого досвіду та пошуку нових методів ведення бізнесу, таких як реінжиніринг, бенчмаркінг тощо).

З метою покращення розвитку та конкурентоспроможності ІТ-підприємств можна внести наступні пропозиції (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Напрями вдосконалення розвитку та конкурентоспроможності ІТ-компанії

Заходи	Переваги для підприємства
Розробка довгострокової маркетингової стратегії	Ув'язка із загальною стратегією розвитку підприємства. Є основою для складання плану маркетингу.
Складання плану маркетингу	Відсутність плану маркетингу призводить до наступних проблем: - відбувається спонтанний розвиток підприємства без конкретного плану дій; - відбувається постійний конфлікт можливих схем, існуючих варіантів розвитку; відбувається розпорошення коштів, зусиль, часу; - не визначена цільова аудиторія, що періодично призводить до вищевказаних проблем; - хаотичні закупівлі товарів, спроби диверсифікації товарної пропозиції в момент, коли потрібно сконцентруватися на основній товарній пропозиції.
Використання нестандартних методів залучення покупців	Дозволить підприємству виділитися на ринку, залучити нових покупців, розширити сферу діяльності, заощадити на деяких витратах.
Удосконалення товарної політики	Дозволить підприємству оцінити асортиментну структуру, виявити ходові і неходові групи товарів

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

ІТ-компанії знаходяться на стадії зростання, їхні продажі та доходи зростають пропорційно. Виходячи з цього, потрібно звернути увагу на менеджмент ІТ-компаній, зміцнити матеріальне становище. Рекомендується повною мірою використовувати внутрішні та зовнішні можливості, підкреслювати сильні сторони, усувати загрози та мінімізувати вплив слабких сторін.

Тому ІТ-компаніям краще приймати цілеспрямовану стратегію зростання при управлінні асортиментом продукції, тобто стратегію розвитку існуючих ринків і пошуку нових ринків для продажу існуючих ІТ-продуктів.

3.2. Шляхи покращення конкурентної стратегії компанії

Зміни в конкурентних стратегіях ІТ-підприємства можуть відбутися за таких обставин:

- стратегії протягом багатьох років не дали успішних результатів із точки зору продажів продукції та прибутку;
- конкуренти компанії змінюють свої стратегії;
- зміна інших зовнішніх умов, що впливають на діяльність торгових підприємств;
- можливості впровадження нових реформ для підвищення ефективності та прибутку;
- потреби споживачів змінилися або очікуються зміни;
- цілі, поставлені стратегією управління маркетингом, досягнуті та виконані.

Конкурентні стратегії ІТ-компаній можуть коригуватися відповідно до змін ринкової орієнтації, виробництва нових продуктів і використання нових методів боротьби з конкурентами. Водночас ІТ-компаніями можуть використовуватися різні види маркетингових стратегій.

Перелічимо загальні вимоги до конкурентних стратегій ІТ-підприємства:

- 1) Реально проаналізувати власні ресурси та аналіз ринку.
- 2) Право вибору методу маркетингової стратегії, наприклад: зниження або підвищення цін на продукцію, чисельності торгового персоналу, витрат на рекламу, тобто комплексу заходів для всіх напрямків діяльності торгового підприємства.
- 3) Конкретність, прозорість і зрозумілість поставлених цілей.

4) Оперативна гнучкість, тобто здатність своєчасно вживати заходів, коли ситуація змінюється або на неї впливають непередбачені обставини.

5) Обмеження часових рамок. Це дає змогу розставити пріоритети, які цілі надзвичайно термінові, а які ні.

Вибір конкурентної стратегії залежить від ринку, на якому працює підприємство. Стратегії завжди відрізняються одна від одної. Якщо розглядати стратегію торгового підприємства крізь призму теорії ігор і з використанням математичних моделей ринку, то можна вибрати стратегію «min-max» - максимальна раціональність, незалежно від ризику, або стратегію «max-min» - мінімальний ризик, незалежно від раціональності, або поєднання цих стратегій.

Отже, конкурентні стратегії ІТ-компаній повинні враховувати наступні принципи (табл. 3.2).

Маркетингові стратегії та їх види, які виділяють фахівці ІТ-компаній у боротьбі з конкурентами, це:

- сильна маркетингова стратегія. Ця маркетингова стратегія характеризується акцентом на створенні позитивної репутації та іміджу торгової компанії завдяки розумінню її потужності та потенціалу. Тому метою таких торгових підприємств є захоплення великих ринків з одночасним усуненням конкурентів. Покупців приваблюють відносно дешеві речі середньої якості;

- нішева маркетингова стратегія. Характерна для підприємств, які прагнуть спеціалізуватись, тобто торгувати специфічними та нестандартними товарами, орієнтуючись переважно на обмежене коло покупців. Ринкова цінність таких підприємств полягає в їх унікальності, що робить їх незамінними для певних класів споживачів. Такі компанії не претендують виходити на великий ринок, а лише розвивають і зміцнюють свої позиції на певному сегменті ринку. Їх товар переважно якісний і дорогий, користується попитом у покупців, які не люблять звичайні товари;

- адаптивні маркетингові стратегії. Характерні для звичайного бізнесу обмеженого розміру. Загалом, потенціал малих і неспеціалізованих ІТ-бізнесів полягає в успішній адаптації до навколишніх умов і забезпеченні максимального задоволення певних побажань і потреб клієнтів (часто невеликих і короткострокових).

Таблиця 3.2 – Основні принципи конкурентної стратегії ІТ-компаній

Принцип	Характеристика
Сегментація ринку, де торгове підприємство намітило роботу, або вже працює	Це повинно бути зроблено так, щоб різні ділянки ринку мали ідентичну реакцію на рекламу, збут товарів і інші маркетингові дослідження, тобто володіли однаковими здібностями і потребами
Вибір найбільш гідного сегмента ринку	Здійснюється виходячи з можливостей забезпечити ІТ-компаній провідною позицією, наприклад, усунення конкурентів, перспектива зростання і т.д.
Метод надходження на ринок нового товару	Повинен максимально точно відповідати споживчим якостям товару і насиченості ринку, вірно відображати впізнаваність ІТ-компаній і їх престиж
Ціна на товари	Вибираючи стратегію маркетингу ІТ-компаній в плані взаємодії з потенційним покупцем, ціна, як спосіб звернути увагу на продукт, в даний час йде на третє, а то і на четверте місце за значимістю серед інших способів
Час надходження товару на ринок, особливо для сезонного товару	Необхідно підбирати дуже серйозно. Також необхідно враховувати рекламу і її значення: при відсутності у ІТ-компаній довгострокових цілей і завдань по залученню покупців за рахунок прогнозу підйому попиту, вихід на ринок безглуздий при подібних несприятливих умовах

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Отже, можна зробити висновок, що конкурентна стратегія ІТ-підприємств – це низка дій щодо забезпечення попиту та дій, спрямованих на відображення впливу конкурентів.

Загалом, ІТ-компанії повинні враховувати такі фактори при виборі конкурентних стратегій:

1) не прагнути бути першим, а прагнути бути унікальним. Найсерйозніша помилка – спроба імітувати діяльність конкурента. Не варто прагнути до першості компанії в своїй ніші, потрібно прагнути стати незамінним для своїх клієнтів;

2) основна місія – отримати більш високий прибуток на вкладений капітал. Розвиток бізнесу – це другорядне завдання, яке потрібно вирішувати лише після вищезгаданих основних завдань;

3) компанія не може бути найкращою для всіх клієнтів. Компанії повинні встановити обмеження щодо того, що вони можуть робити, а що не робитимуть, щоб задовольнити покупців, які менш зацікавлені у співпраці;

4) успіх підприємства повинен відображатися на всіх етапах торгового процесу. Тобто не можна просто займатися товаром і не звертати уваги на доставку чи зберігання товару;

5) стратегія має бути стабільною. Компанії обирають маркетингові стратегії без вагань, сподіваючись негайно отримати високі прибутки та випередити своїх клієнтів.

Правильний вихід – обрати довгострокову стратегію. Можливо, навіть доведеться пожертвувати деякими клієнтами та частиною прибутку на користь своїм конкурентам. Але при цьому стабільний дохід від бізнесу гарантований.

Конкурентна стратегія ІТ-підприємства, що створюється, повинна мати характеристики трьох наступних напрямів:

- пов'язані з конкуренцією;
- має відношення до конкурентної переваги;
- пов'язані з розширенням маркетингової діяльності.

В умовах конкуренції ІТ-компанії повинні мати сильні маркетингові стратегії, бути силовою. Характерною рисою обраної стратегії є досягнення максимального результату з мінімальними втратами та витратами. У центрі уваги має бути створення позитивної репутації та іміджу ІТ-компанії. Залучення покупців має відбуватися за рахунок різноманітності товарів, від високоякісних до товарів середньої якості.

Що стосується конкурентної переваги ІТ-компаній, слід обирати наступальну маркетингову стратегію.

Стратегія заснована на поступовому охопленні нових сегментів ринку у сферах, які є найслабшими нішами конкурентів і створенні своєї конкурентної переваги за допомогою сильних.

Для розширення ринкової діяльності ІТ-компаній слід прийняти ринкову стратегію або принцип «старі продукти – старі ринки».

У цьому випадку шляхом розширення сегментів ринку є зниження витрат на ІТ-компанії, посилення реклами, зміна цінової політики, розширення сфер застосування товарів, що продаються: збільшення продажів, розвиток каталогів товарів. Послуги, що супроводжують продаж товарів.

SPACE-аналіз використовується для визначення конкурентних стратегій ІТ-компаній.

Матриця аналізу SPACE дозволяє чітко вибрати стратегії, які підходять для розвитку організації. Щоб виконати SPACE-аналіз ІТ-компаній і побудувати матрицю, потрібно використовувати наступний список показників:

- фінансова стійкість (ФС);
- конкурентна перевага (КП);
- привабливість галузі, в якій працює підприємство (ПС);
- стабільність галузі, в якій працює підприємство (СП).

Формулювання та оцінка стандартів здійснюється методом експертного огляду. Експертами виступають фахівці ІТ-компаній.

З метою проведення оцінювання фінансової стійкості підприємства були обрані такі критерії, як рентабельність продажів, платоспроможність, забезпеченість фінансовими ресурсами, економічність (сума витрат на 1 гривню чистого прибутку) та рентабельність інвестованого капіталу.

Оцінювання конкурентних переваг ІТ-компаній ґрунтується на таких критеріях, як корпоративний імідж, структура продуктової лінійки, рівень якості продукції, ціна реалізації та наявність кваліфікованих менеджерів.

Критерії оцінки привабливості підприємства включають ступінь конкуренції, загальну привабливість галузі, використання ІТ-продуктів у різних економічних секторах, а також можливості для розширення діяльності.

Для оцінки стабільності галузі, в якій працюють ІТ-компанії, було обрано такі критерії, як темпи зростання національної економіки, стабільність попиту, національний вплив на галузь та стабільність галузі, відносини з партнерами.

У таблиці 3.3 наведено результати розрахунку стандартно зваженої оцінки ІТ-компаній за методом SPACE.

Таким чином координати точки, від якої будується вектор політики, розташовані у верхньому лівому квадранті.

Поєднавши цю точку з початком координат, отримаємо вектор, що представляє тип конкурентної стратегії (рис. 3.1).

Отже, згідно з побудованою матрицею аналізу SPACE, ІТ-компанії займають консервативну позицію. Така ситуація зазвичай виникає на стабільних ринках з низькими темпами зростання. При низьких темпах зростання ринку зростає конкуренція між гравцями ринку через зниження попиту.

У цьому випадку всі зусилля повинні бути спрямовані на фінансову стабільність бізнесу.

Ключовим фактором є конкурентоспроможність продукту (товару).

Для консервативної позиції рекомендуються такі стратегії: скорочення витрат, зосередження на управлінні потоками платежів, спроба вийти на більш привабливі ринки.

Поведінка компаній, які займають консервативну позицію, є поведінкою аналітиків. Політика має базуватися на ретельному аналізі існуючих можливостей на ринку та ретельному їх використанні.

Отже, за результатами аналізу SPACE зроблено висновок, що ІТ-компанії займають консервативну позицію на ринку.

Таблиця 3.3 – Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE для ІТ-компаній

<i>Фінансова сила (ФС)</i>				<i>Стабільність середовища (СТ)</i>			
Фактори	Оцінка (1-10)	Вага	Сума балів	Фактори	Оцінка (1-10)	Вага	Сума балів
1. Рентабельність продажу	3	0,15	0,45	1. Вплив НТП на розвиток галузі	7	0,2	1,4
2. Платоспроможність	8	0,25	2,0	2. Темп зростання економіки країни	4	0,15	0,6
3. Наявність фінансових ресурсів	7	0,25	1,75	3. Стабільність попиту	5	0,25	1,25
4. Виробничі витрати	4	0,2	0,8	4. Стабільність зв'язків з партнерами	7	0,25	1,75
5. Рентабельність вкладеного капіталу	5	0,15	0,75	5. Ступінь впливу держави на галузь	3	0,15	0,45
Всього		1	5,75	Всього		1	5,45
<i>Конкурентна перевага (КП)</i>				<i>Привабливість сектора (ПС)</i>			
Фактори	Оцінка (1-10)	Вага	Сума балів	Фактори	Оцінка (1-10)	Вага	Сума балів
1. Імідж фірми	8	0,2	1,6	1. Рівень конкуренції	6	0,25	1,5
2. Структура асортименту продукції	6	0,1	0,6	2. Стабільність прибутків	6	0,25	1,5
3. Рівень якості	4	0,3	1,2	3. Загальна привабливість галузі	6	0,1	0,6
4. Наявність кваліфікованих керівників	6	0,1	0,6	4. Застосування виробів даної галузі в інших секторах економіки	5	0,25	1,25
5. Ціна реалізації	9	0,3	2,7	5. Можливість розширення діяльності	5	0,15	0,75
Всього		1	6,7	Всього		1	5,6

Джерело: складено автором

Основними завданнями підприємств є зниження невиробничих витрат, удосконалення управління грошовими потоками, пошук нових ринків збуту продукції (товарів), використання взаємозалежної стратегії обсягу продажів і витрат на реалізацію продукції (товарів), використання стратегії взаємно залежного об'єму витрат і продажів для заохочення збуту.

Основною метою бізнесу є продаж товарів, які відповідають вимогам і очікуванням споживачів. Керівництво ІТ-підприємства вважає, що оскільки темпи зростання та розмір ринку продовжують падати, необхідно не лише звертати увагу на галузеві тенденції та довгострокові цілі, а й розробляти

конкурентні маркетингові стратегії для кожного ринку та підприємства в цілому.

Перш ніж ІТ-компанії сформулюють довгострокові плани, найважливіше зрозуміти поточну ситуацію, визначити існуючу стратегію компанії та почати усувати недоліки. Як уже згадувалося, єдиної найкращої стратегії не існує. Для зростання рекомендується кілька стратегій.

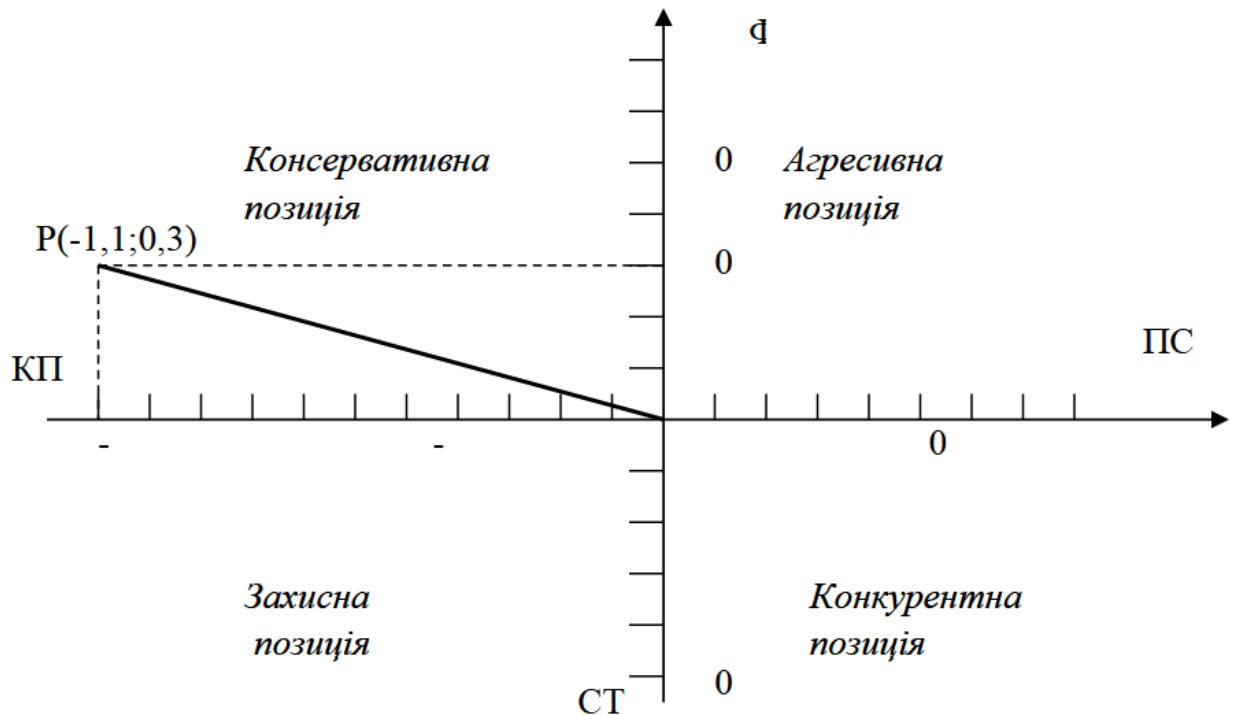


Рисунок 3.1 – Побудова вектора конкурентної стратегії за методом SPACE для ІТ-компаній

Джерело: складено автором

Ситуаційний аналіз сильних і слабких сторін стратегічних відмінностей ІТ-компаній за допомогою SWOT-аналізу показує, що світова фінансова криза чітко виявила основні загрози та слабкі сторони ІТ-компаній: зростання цін на сировину, матеріали, енергію, транспортні тарифи тощо. Загалом перераховані чинники є зовнішніми і наразі навряд чи матимуть вплив. У свою чергу, поточна ситуація вимагає постійного аналізу ринку, маркетингових досліджень, створення дистриб'юторської та дилерської мережі.

Стратегії відрізняються залежно від ринку дій і групи продуктів. Це підвищує ефективність дій на обраних сегментах ринку.

Багатовимірною матрицею McKinsey надає досить широкий спектр можливостей вибору стратегічних маркетингових рішень на рівні підприємства. Щоб працювати за цією методологією, для ІТ-компаній необхідно визначити два показники – «ринкова привабливість» і «стратегічна позиція». За методикою І. Ансоффа кількісна оцінка складових привабливості та конкурентоспроможності визначається експертами.

Припустимо, що найвищий рейтинг для кожного показника дорівнює 10, а найнижчий – 1.

Якщо показники ринкової привабливості ІТ-компаній тяжіють до середніх і вище середніх оцінок, то за показниками, що характеризують ринкову владу та можливості компаній, спостерігається протилежна картина: рейтинг вище середнього отримано лише за двома показниками – стиль управління та можливості ІТ-компанії. Це відбувається тому, що при оцінці конкурентоспроможності перевага встановлюється не абстрактно, а скоріше з точки зору привабливості торгівлі порівняно з найнебезпечнішими конкурентами.

Однією з головних тенденцій є поглиблення спеціалізації компаній не тільки на конкретних товарних групах, а й на більш вузьких сегментах ринку (ціна, статистика, географія).

Більше того, спостерігається процес консолідації виробництва та зростання холдингів, що врешті-решт призведе до значного скорочення кількості середніх підприємств, які увійдуть до складу великих виробничо-збутових холдингів.

Тому наздогнати лідерів ринку досить складно. У зв'язку з цим ІТ-компанії почали зосереджувати свої наступи на більш вузьких сегментах ринку, що принесло позитивні результати.

Тому серед трьох можливих стратегічних напрямів формування маркетингової політики на основі матриці McKinsey ІТ-компанії наразі

приймають стратегію утримання позиції традиційних товарів, тобто фактично захищаються. У плані нових продуктів компанія займає наступальну позицію (рис. 3.2).

Обидві стратегії, особливо остання, вимагають активного інвестування. Наразі керівництво компанії активно проводить роботу в цьому напрямку.

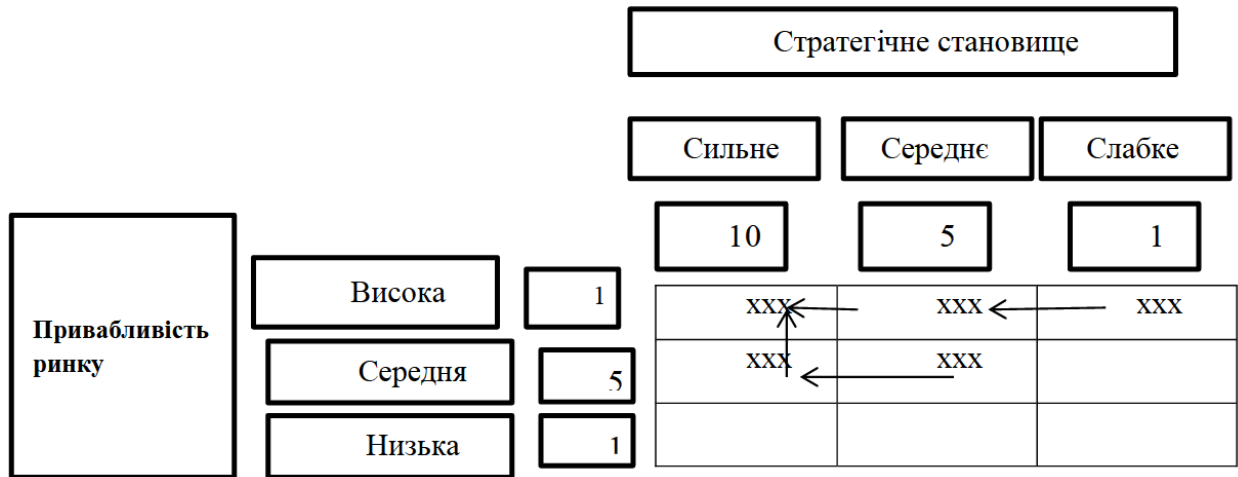


Рисунок 3.2 – Визначення стратегії ІТ-компаній по матриці Мак-Кінзі

Джерело: складено автором

Відповідно до рисунку 3.2 ІТ-компанії, природно, хочуть залишити галузі, в яких їх стратегічні позиції слабкі, і середній показник привабливості цього сегмента частково переноситься у високоприбуткові сфери торгівлі (елітні товари). Це вимагає значних інвестицій для розробки нових і цікавих споживчих товарів (дослідження) і підтримки стабільного розвитку (зростання обсягів, зниження витрат, незмінно висока якість).

За два роки новий продукт ІТ-компанії увійшов до існуючої товарної групи і був не тільки добре відомий на ринку, але й користувався активним попитом.

Стратегія розвитку продукту змінюється на стратегію розвитку ринку, метою якої є пошук нових ринків збуту або нових сегментів ринку для розробленої продукції, тобто розширення ринку збуту в межах регіону та за його межами. Зараз однією з основних маркетингових стратегій ІТ-компаній є розширення територій продажів.

Чим в більшій кількості регіонів ІТ-компанія демонструє свою продукцію, тим сильніше вона здатна протистояти ринковим коливанням.

Для компанії важливо визначити, яку стратегію щодо своїх конкурентів вибрати, що вона змогла забезпечити їй конкурентну перевагу на ринку з точки зору більшого залучення потенційних споживачів. Коли ІТ-компанії формують конкурентні стратегії, вони повинні звертати увагу на унікальні властивості продуктів з точки зору покупців. Тому доцільно говорити про стратегію диференціації, або про продуктове лідерство. Як правило, наявність унікальних функцій має більшу вартість.

Успішна диференціація може привести до більшої прибутковості, оскільки ринок готовий прийняти вищі ціни. Цей тип стратегії не завжди відповідає меті завоювання значної частки ринку, тому ІТ-компанії представляють свої продукти одночасно на кількох ринках, де покупці можуть заплатити більше за додаткову корисність. Це вимагає значних інвестицій в оперативний маркетинг, особливо рекламу. Щомісяця ІТ-компанії розширюють території продажів.

Нині досліджувана ІТ-компанія представлена безпосередньо в Києві, а також більш ніж в 20 містах України.

З метою впровадження продуктових інновацій ІТ-компанії почали активно освоювати технологічні інновації.

Саме стратегічне рішення керівництва придбати нові ІТ-продукти, подібних до яких не було в Україні, а також підтримувати контакти з німецькими партнерами вивели компанію на новий рівень. Першим кроком у цьому напрямку є закупівля партії нових та інноваційних ІТ-продуктів. Але оскільки український ринок вже давно насичений іноземними компаніями, закріпитися на цьому терені практично неможливо, тому цю нішу не вдалось зайняти.

Основною причиною цього наслідку є прорахунок при виведенні на ринок нових ІТ-продуктів. Це слід пояснити недостатнім аналізом зовнішніх факторів, таких як операційне середовище компанії, перспективи розвитку

ринку та поведінка конкурентів; недостатній аналіз внутрішніх інноваційних, виробничих, фінансових та інших можливостей; недостатня (або непрофесійна) підтримка при виведенні на ринок нових продуктів.

З точки зору стратегічного менеджменту, першочерговою метою ІТ-компаній є швидке зростання, а основним напрямком – маркетингова стратегія – розширення територій продажів і зміцнення позицій на ринку.

У цьому випадку основним стратегічним рішенням ІТ-компаній буде подальше збільшення продажів ІТ-продуктів.

Проведений аналіз є основою для формування конкурентної стратегії ІТ-компанії. При розробці стратегії господарської діяльності основна увага повинна бути зосереджена на усуненні недоліків: компанія повинна накопичити аналітичну маркетингову базу, налагодити ощадливу дистрибуцію і зосередитися на конкретних ринках. Це дозволить досягти наступного рівня розвитку, а не марно витратити існуючий потенціал.

У свою чергу, необхідно залучати фахівців для маркетингового планування та бюджетування, розробки покрокової стратегії розвитку компанії відповідно до її місії та цілей.

Тому з точки зору ІТ-компаній, які реалізують ринкові стратегії, необхідно розвивати якісні товари та експортні галузі.

Отже підвищення конкурентоспроможності вітчизняних ІТ-компаній є одним із найактуальніших питань на сьогодні.

Незалежно від того, чи йдеться про країну, регіон чи підприємство, необхідно вживати заходів, щоб вітчизняні підприємства могли використовувати сучасне обладнання, досягнення науково-технічного прогресу, вчитися досвіду західних підприємств для виходу на світовий ринок.

Аналізуючи конкурентні стратегії ІТ-компаній, можна з упевненістю сказати, що природне прагнення кожної компанії до росту та розвитку визначає її діяльність у сфері маркетингу. Ніколи не можна зупинитися на досягнутому, і компаніям потрібно постійно коригувати та вдосконалювати

обраний напрямок зростання відповідно до мінливих умов навколишнього середовища.

Тільки за допомогою маркетингової новинки, сучасних маркетингових стратегій і адекватного ринку, де продовжують відбуватися системні зміни та вдосконалення, компанії можуть стати на шлях інтенсивного й позитивного зростання.

Тому варто зробити висновок, що є багато шляхів підвищення конкурентоспроможності, і з часом можуть з'явитися нові.

Для успіху бізнесу необхідно постійно стежити за ситуацією на ринку, аналізувати конкурентів, оперативно підтримувати і закривати нові потреби споживачів, реагувати на будь-які зміни.

Підвищення конкурентоспроможності дозволяє компаніям не тільки збільшувати прибуток, що є початковою метою будь-якої ІТ-компанії, але й виводити на ринок нові продукти, покращувати науково-виробничу базу, реалізовувати цікаві проекти не лише на своєму ринку, а й на ринках інших країн, відкривати зовнішні ринки та розширювати власні горизонти.

ВИСНОВКИ

Формування конкурентної стратегії слід розглядати як комплекс п'яти взаємопов'язаних процесів: визначення маркетингових цілей, вибір найбільш ефективної стратегії, розробка маркетингового плану, спрямованого на реалізацію стратегії, а також оцінка і моніторинг результатів. Всі ці процеси відбуваються послідовно один за одним. Проте існує й зворотний ефект, оскільки ІТ-компанії повинні бути готовими до можливих змін у маркетингових цілях, перегляду механізму реалізації стратегії або навіть формування нової конкурентної стратегії.

Навіть якщо українські ІТ-компанії виходять на світовий ринок збуту, їх конкурентоспроможність недостатня через відсутність відповідного досвіду, недосконалу правову систему, нестабільні відносини та недосконалі механізми співпраці. Крім того, ІТ-компанії втрачають свої позиції на внутрішньому ринку, оскільки іноземні компанії, які мають відповідний досвід, фінанси, інші ресурси та певні інтереси, захоплюють і вітчизняні ринки також.

Таким чином підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є одним із найактуальніших питань сучасності. Незалежно від того, чи йдеться про країну, регіон чи підприємство, необхідно вживати заходів, щоб вітчизняні підприємства могли використовувати сучасне обладнання, досягнення науково-технічного прогресу, вчитися досвіду західних підприємств для виходу на світовий ринок.

Отже, основними тенденціями розвитку ІТ-ринку визначено: темпи зростання світового ІТ-ринку мають тенденцію знижуватися; послуги мобільного зв'язку (57,7%) все ще займають найбільшу частину світового ІТ-ринку, але тенденцією зростання сповільнюються продажі програмного забезпечення в країнах ЄС, які демонструють вищий приріст продажів – 6,8%; Індія і Китай, найбільш динамічні ІТ-ринки, зростають за рахунок продажів інфраструктурної підтримки (9,9%) і послуг мобільного зв'язку

(9,2%). З огляду на це, констатуємо, що розвиток ІТ-ринку в Україні, має позитивні наслідки з огляду на збільшення кількості компаній-інвесторів..

Беручи до уваги, існуючі конкурентні стратегії ІТ-компаній, можемо зробити висновки, що найбільш перспективними конкурентними стратегіями є: «Лобова атака», «Прорив», «Маневр відволікання» та «Гамбіт».

Вирішення проблеми вибору найкращої конкурентної стратегії передбачає наступні основні етапи: оцінка поточної стратегії компанії; визначення альтернативних стратегій розвитку; оцінка та вибір найкращих варіантів стратегії розвитку.

За результатами аналізу діяльності досліджуваної ІТ-компанії констатуємо, що найбільш ефективними напрямками стратегії підвищення конкурентоспроможності є: розробка довгострокої маркетингової стратегії, формування маркетингового плану, застосування нестандартних методів залучення покупців та удосконалення продуктової політики в корпоративній маркетинговій діяльності.

З точки зору стратегічного управління, першочерговою метою досліджуваної ІТ-компанії виступає швидке зростання, а основним напрямком і конкурентною стратегією є розширення зон продажів і зміцнення позицій на ринку. Отже, за результатами аналізу SPACE зроблено висновок, що досліджуване підприємство займає консервативну позицію на ринку.

Основними завданнями підприємств, таких як досліджуване, є скорочення невиробничих витрат, удосконалення управління грошовими потоками, пошук нових ринків збуту продукції (товарів), реалізація стратегії взаємозалежності між обсягом продажів і рекламними витратами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. С. 398–404. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404>.
2. Євтушенко Н. О., Пільник Т. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 30-31
3. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с
4. Менеджмент у сфері ІТ : навч. посіб. для здобув. ВО на другому (магістер.) рівні : [в 2 ч.] / О. В. Горпинченко, О. В. Заярнюк, І. М. Сочинська-Сибірцева [та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – Ч. 1. – 218 с.
5. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво: навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 208 с. <https://dspace.kntu.kr.ua/items/a16040ac-1d84-48a0-a74a-7b1545cdb00c>
6. Офіційний сайт Ukrainian Internet Association: веб-сайт. URL: www.inau.org.ua/analytics_vuq.phtml
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Офіційний сайт Міжнародного союзу електрозв'язку: веб-сайт. URL: <http://www.itu.int>
9. Офіційний сайт Міжнародної корпорації даних: веб-сайт. URL: <http://www.idc.com>

10. Офіційний сайт світового банку: веб-сайт. URL: <http://www.worldbank.org/>
11. Офіційний сайт ЮНКТАД: веб-сайт. URL: <https://unctad.org/>
12. Скоробогатова Н.Є., Новікова А.П. Багатокритеріальна оцінка ефективності міжнародного науково-технічного співробітництва на макро- та мікрорівнях. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 13. веб-сайт. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/157527/156815>
13. The key 2019-2023 ICT data for the world, by geographic regions and by level of development): веб-сайт. URL: <http://www.itu.int/en/ITU->
14. Управління інноваційними проектами в умовах міжнародної інтеграції: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. –262 с.
15. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.
16. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102.
17. Чумак О.В., Соловійова О.О., Петровський О.А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 3(89). с 78.
18. European IT observatory (EITO): веб-сайт. URL: http://www.eito.com/epages/63182014.sf/en_GB/? ObjectPath
19. Higgins J.M. *Organizational Policy And Strategic Management: Text And Cases*. 2nd ed. Chicago, The Drydent Press, 2017.
20. Schendel D.E., Hatter K.J. *Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline*. Academy of Management Proceeding. August, 2017.

21. Strategic Performance Management. New Concepts and Contemporary Trends / Ed. Marek Jablonski. – N.Y.: Nova Science Publishers, Inc., 2017.

22. Ukrainian Exports By Country. Trading economics: веб-сайт. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/exports-by-country>