

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

Іллін Владислав Андрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 339.137

(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Управління конкурентоспроможністю підприємств ІТ-галузі

(назва роботи)

Менеджмент та адміністрування

(назва освітньої програми)

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Владислав ІЛІН

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник к.е.н., доц.

Володимир КОЧКОДАН

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Ірина КІНАШ

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

к.е.н., доц. Ольга ОВЕЦЬКА

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2024

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та адміністрування

Освітній рівень другий (магістерський)

Спеціальність 073 – Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Алла ПОЛЯНСКА

“ ” _____ 2023 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Ілліну Владиславу Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління конкурентоспроможністю підприємств ІТ-галузі

керівник роботи к.е.н., доц. Кочкодан В.Б.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “ 22 ” грудня 2023 року № 745/7

2. Строк подання студентом роботи 20.01.2024

3. Вихідні дані до роботи звітні дані ТОВ «Ванбокс» за 2020-2022 роки, показники розвитку вітчизняної ІТ-галузі за 2018-2022 рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1 Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємств ІТ-галузі. Розділ 2 Оцінка конкурентоспроможності підприємств ІТ-галузі. Розділ 3 Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств ІТ-галузі. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____

1 Обсяг ІТ-ринку України, млрд. грн.

2 Матриця «Мак-Кінсі» ТОВ «Ванбокс»

3 Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс»

4 Пропоновані напрями підвищення конкурентоспроможності ІТ-компаній

5 Механізм формування конкурентних переваг на основі ключових здібностей персоналу

6 Динаміка зміни рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс» після впровадження змін

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30.10.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	18.01.24-20.01.24	виконано
1	Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємств ІТ-галузі	30.10.23-19.11.23	виконано
2	Оцінка конкурентоспроможності підприємств ІТ-галузі	20.11.23-17.12.23	виконано
3	Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств ІТ-галузі	18.12.23-14.01.24	виконано
	Висновки	15.01.24-17.01.24	виконано
	Перелік використаних джерел	30.10.23-14.01.24	виконано

Студент _____ Владислав ІЛІН
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Володимир КОЧКОДАН
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Сучасний розвиток ринкової економіки та зростання насиченості ринків призводять до появи сильної конкуренції. Тому, вивчення питання підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є вкрай актуальним для ефективного розвитку та функціонування виробництва.

Об'єктом дослідження є управління конкурентоспроможністю підприємств ІТ-галузі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів в оцінюванні та управлінні конкурентоспроможністю підприємств ІТ-галузі.

Мета роботи полягає у практичному вивченні показників конкурентоспроможності підприємств ІТ-галузі на прикладі ТОВ «Ванбокс» та розробки проекту заходів з їх підвищення.

Відповідно до мети завданнями роботи є:

- розкрити економічну сутність категорії конкурентоспроможності;
- дослідити складові конкурентоспроможності підприємств ІТ-галузі та фактори, що впливають на формування конкурентних переваг;
- розглянути показники оцінки конкурентоспроможності ІТ-підприємств;
- оцінити сучасний стан та перспективи вітчизняної ІТ-галузі;
- навести загальну характеристику ТОВ «Ванбокс» та проаналізувати його внутрішнє і зовнішнє середовище;
- виконати діагностику конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс»;
- розробити напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств ІТ-галузі;
- запропонувати проект заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс»;
- оцінити ефективність запропонованого проекту.

Запропонований в роботі проект заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс» може бути використаний вітчизняними підприємствами ІТ-галузі для зростання ефективності управління конкурентоспроможністю компанії.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, підвищення рівня конкурентоспроможності, ІТ-галузь, конкурентні переваги.

ABSTRACT

The modern development of the market economy and the growing saturation of markets lead to the emergence of strong competition. Therefore, the study of the competitiveness level increase of the enterprise is extremely relevant for the effective development and functioning of production.

The object of the study is the competitiveness management of IT industry enterprises.

The subject of the study is a set of theoretical and practical aspects in assessing and managing the competitiveness of IT industry enterprises.

The purpose of the work consists in the practical study of the competitiveness indicators of IT industry enterprises on the example of Onebox LLC and the development of a set of measures to improve them.

According to the goal, the tasks of the work are:

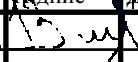
- reveal the economic essence of the competitiveness category;
- investigate the competitiveness components of IT industry enterprises and the factors affecting the formation of competitive advantages;
- consider the indicators of assessing the competitiveness of IT enterprises;
- assess the current state and prospects of the domestic IT industry;
- give a general description of Onebox LLC and analyze its internal and external environment;
- carry out diagnostics of the competitiveness of Onebox LLC;
- develop directions for increasing the competitiveness level of IT industry enterprises;
- propose a set of measures to increase the competitiveness of Onebox LLC;
- evaluate the effectiveness of the proposed measures.

The proposed set of competitiveness increase measures of Onebox LLC can be used by domestic enterprises in the IT industry to increase the effectiveness of managing the company's competitiveness.

Key words: competitiveness, competitiveness management, increasing the level of competitiveness, IT industry, competitive advantages.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-ГАЛУЗІ	9
1.1 Економічна сутність категорії конкурентоспроможності.....	9
1.2 Складові конкурентоспроможності підприємств ІТ-галузі та фактори, що впливають на формування конкурентних переваг	13
1.3 Показники оцінки конкурентоспроможності ІТ-підприємств.....	19
Висновок до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-ГАЛУЗІ	26
2.1 Сучасний стан та перспективи вітчизняної ІТ-галузі.....	26
2.2 Загальна характеристика ТОВ «Ванбокс» та аналіз його внутрішнього і зовнішнього середовища.....	32
2.3 Діагностика конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс»	41
Висновок до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
ПІДПРИЄМСТВ ІТ-ГАЛУЗІ.....	52
3.1 Напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств ІТ-галузі.	52
3.2 Проект заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс»	55
3.3 Оцінка ефективності запропонованого проекту	66
Висновок до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ.....	72
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

					МР.МН-85.00.00.000.ПЗ					
Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата						
Розроб.		Іллін			Управління конкурентоспроможністю підприємств ІТ-галузі			Літ.	Арк.	Аркушів
Перевір.		Кочкодан							6	77
Реценз.		Овецька						ІФНТУНГ, МНМ-22-1		
Н. Контр.		Вербовська								
Затверд.		Кінаш								

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний розвиток ринкової економіки та зростання насиченості ринків призводять до появи сильної конкуренції. В сучасному світі забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства вважається одним з необхідних процесів, і некоректне його виконання може призвести не лише до зниження попиту на продукти чи послуги компанії, але й до серйозних наслідків. В умовах насиченості ринку та стрімкого технологічного прогресу високий рівень конкуренції спонукає споживачів ставити значно вищі вимоги до виробників. Задоволення базових потреб вже не визначає попит на продукти та послуги; тепер споживачі прагнуть до новаторських та унікальних пропозицій. Підприємства, які не здатні забезпечити конкурентні переваги, все частіше припиняють свою діяльність. Таким чином, вивчення питання підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства стає одним з ключових факторів розвитку та функціонування виробництва.

Питання підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства досліджувалося багатьма вітчизняним та зарубіжними вченими, такими як: Беляєва С. В., Зубко Т. Л., Богацька Н. М., Варданян А., Маркітан О., Ведьманова К. С, Соколова О. С., Ладунка І. С, Братанов М. І., Прокопенко О. В., Портер М., Стівенсон В. та інші.

Мета роботи полягає у практичному вивченні показників конкурентоспроможності підприємств ІТ-галузі на прикладі ТОВ «Ванбокс» та розробки проекту заходів з їх підвищення.

Відповідно до мети завданнями роботи є:

- розкрити економічну сутність категорії конкурентоспроможності;
- дослідити складові конкурентоспроможності підприємств ІТ-галузі та фактори, що впливають на формування конкурентних переваг;
- розглянути показники оцінки конкурентоспроможності ІТ-підприємств;
- оцінити сучасний стан та перспективи вітчизняної ІТ-галузі;
- навести загальну характеристику ТОВ «Ванбокс» та проаналізувати його внутрішнє і зовнішнє середовище;
- виконати діагностику конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс»;
- розробити напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств ІТ-галузі;

- запропонувати проект заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс»;
- оцінити ефективність запропонованого проекту.

Об'єктом дослідження є: управління конкурентоспроможністю підприємств ІТ-галузі.

Предметом дослідження є: сукупність теоретичних та практичних аспектів в оцінюванні та управлінні конкурентоспроможністю підприємств ІТ-галузі.

Методи дослідження. Для комплексного дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства використовувалась сукупність загальних та специфічних методів. У процесі дослідження економічної сутності категорії конкурентоспроможності, складових конкурентоспроможності підприємств ІТ-галузі та факторів, що впливають на формування конкурентних переваг, застосовувалися методи: групування, причинно-наслідкового аналізу, логічних узагальнень. Для характеристики фінансових показників діяльності підприємства був використаний метод статистичного аналізу показників на основі звітності компанії. Для виокремлення напрямків підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств ІТ-галузі були використані методи синтезу, порівняння та аналізу інформації. При розрахунку економічної ефективності запропонованого проекту заходів були використані методи економіко-математичного моделювання, аналізу та синтезу.

Інформаційна база дослідження сформована на основі офіційних матеріалів: відповідних законів України, нормативно-правових актів, наукових публікацій, авторських розробок та офіційних даних ТОВ «Ванбокс».

Практична значущість. Запропонований проект заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс» може бути використаний вітчизняними підприємствами ІТ-галузі для зростання ефективності управління конкурентоспроможністю компанії.

За результатами наукових досліджень опубліковано тези: Kochkodan V.B., Illin V. A. Enterprise competitiveness management. *Ефективне управління як двигун фінансово-економічного розвитку*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Суми, 17 грудня 2023 р). Research Europe, 2023. С. 116-119.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-ГАЛУЗІ

1.1 Економічна сутність категорії конкурентоспроможності

Протягом всієї історії економічні відносини між людьми супроводжує таке явище, як конкуренція. Перші дослідження цієї економічної категорії провели видатні економісти, такі як Адам Сміт і Девід Рікардо. Результати їхніх досліджень вказали на негативний вплив державного контролю над ринковими явищами і процесами та заклали основу теорії досконалого ринку [22, с. 59]. Британський економіст Альфред Маршал акцентував увагу на важливості нецінових факторів конкурентної боротьби та переніс аналіз впливу конкуренції з макrorівня на мікрорівень [36, с. 409].

Поняття «монополістична конкуренція» ввів Едвард Чемберлін, який вважав чисту конкуренцію досить абстрактним явищем [22, с. 60]. У іншому напрямку досліджень Йозеф Шумпетер стверджував, що монополія може збільшити конкуренцію і сприяти технологічному розвитку суспільства [18, с. 45].

Однак, можливо, найбільш відомим експертом у галузі конкуренції є американський дослідник Майкл Портер. Він зазначав, що для досягнення конкурентної переваги фірмі необхідно зосередитися на конкретній конкурентній стратегії, враховуючи власні сильні та слабкі сторони, а також можливості та цілі. Портер завжди підкреслював, що конкуренція є динамічним явищем, і для перемоги у конкурентній боротьбі підприємству необхідно постійно вдосконалюватися та шукати шляхи розвитку [49, с. 117].

Під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів підприємства стикаються з постійною необхідністю: розвинення розуміння потреб ринку та цільових споживачів; удосконалення методів передбачення ринкових тенденцій; вдосконалення методів діагностики та прогнозування поведінки конкурентів на ринку; вміння адаптувати внутрішню структуру підприємства до змін зовнішнього середовища; розвитку знань щодо розробки та впровадження стратегій різних рівнів, спрямованих на випередження конкурентів і досягнення стратегічних цілей та

завдань.

Це призводить до інтенсифікації конкурентної боротьби на всіх рівнях економічної діяльності, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності кожного суб'єкта ринкових відносин [49, с. 117].

Незважаючи на численні дослідження, спрямовані на вивчення конкуренції як ринкового явища, в економічній науці досі не існує загальноприйнятого визначення терміну «конкурентоспроможність». Така ситуація не вражає, оскільки трактування цього поняття визначається в багатьох відношеннях, залежно від того, на якому рівні розглядається конкурентоспроможність. Загалом більшість експертів виділяють три рівні, на яких можна аналізувати явища конкурентоспроможності. Співвідношення цих рівнів та об'єктів конкурентоспроможності представлено на рисунку 1.1.

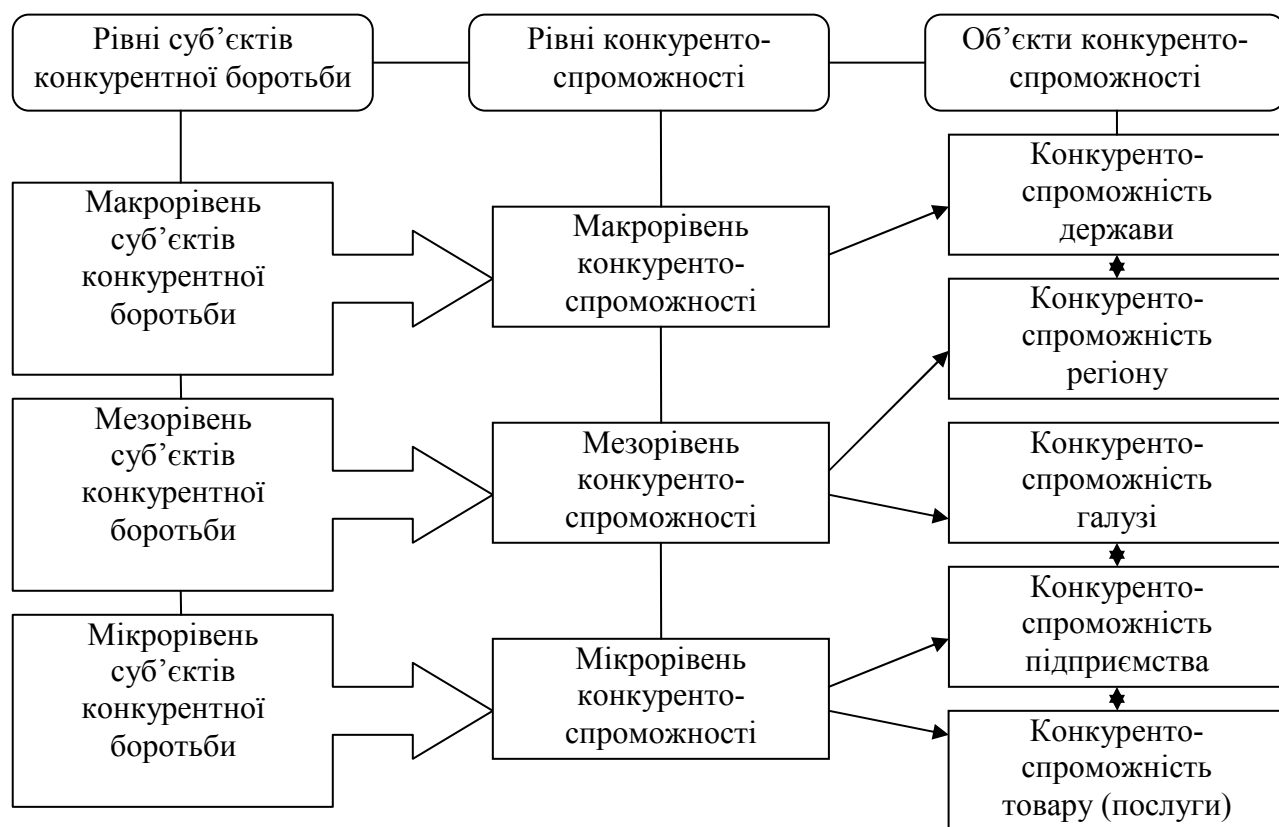


Рисунок 1.1 - Співвідношення рівнів та об'єктів конкурентоспроможності [34 с. 138]

Згідно з рисунком 1.1 можна зробити висновок, що на кожному з визначених рівнів існують свої особливості конкурентної боротьби. Так, на мікрорівні конкурують між собою підрозділи підприємства або його бізнес-одиниці; на

мезорівні основною є міжгалузева або міжрегіональна конкуренція; макрорівень відзначається конкурентним змаганням між державами або економічними зонами.

З урахуванням вищезазначеного, можна виокремити п'ять об'єктів конкурентоспроможності: товару; підприємства; галузі; регіону; держави.

Всі зазначені об'єкти конкурентоспроможності взаємопов'язані. Збільшення конкурентоспроможності товару призводить до підвищення конкурентоздатності підприємства, що в свою чергу впливає на конкурентні можливості галузі, регіону та держави. З цього можна зробити висновок, що основою конкурентного потенціалу держави є саме конкурентоспроможність підприємства, оскільки ця категорія включає як вигідні характеристики товару, так і інші аспекти функціонування фірми.

У світовій та вітчизняній економічній спільноті досі залишається не повністю визначеним зміст категорії «конкурентоспроможність підприємства». Погляди вітчизняних і закордонних вчених щодо визначення цього явища представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства» зарубіжними та вітчизняними економістами

Автор	Сутність визначення
Азоев Г. Л. [1]	Ефективне використання власних та залучених ресурсів в умовах конкурентного ринку
Андріанов В. Д. [2]	Складна економічна категорія, що полягає у взаємозв'язку конкурентоспроможності товарів, підприємств, галузей, регіонів та країн
Ансофф І. [3]	Конкурентне позиціонування на ринках у конкуренції з виробниками та продавцями аналогічних товарів
Валігурський Д. І. [7]	Здатність до ефективного підприємництва та його прибуткове вираження в умовах ринкової конкуренції
Гудзинський О. Д. [12]	Сформована конкурентоспроможність соціально-економічних систем, втілена у товарах чи послугах, що є результатом формування конкурентних переваг і можуть бути реалізовані на ринку
Гуцуляк В. Р. [13]	Ефективне використання потенціалу підприємства для успішної конкурентної боротьби на ринку
Зав'ялов П. С. [16]	Реальна та потенційна можливість компанії створювати та реалізовувати товар, що викликає більший споживацький інтерес, порівняно з продукцією конкурентів
Злидєнь І. М. [17]	Здатність підприємства до отримання синергетичного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг
Іванов Ю. Б. [19]	Відносна категорія, що вказує на відмінність підприємства від конкурентів у задоволенні суспільного попиту та ефективності господарської діяльності
Карлоф Б. [21]	Здатність створити пропозицію, що перевершує пропозицію конкуруючої компанії
Немцов В. Д. [32]	Комплекс характеристик підприємства, які відображають ступінь переваги сукупності показників його функціонування порівняно з аналогічними показниками фірм-конкурентів

Аналізуючи дані, представлені у таблиці 1.1, можна прийти до висновку, що на сучасний момент існує три основні підходи до визначення терміну «конкурентоспроможність підприємства»: компаративний, системний та ресурсний.

Прихильники компаративного підходу визначають суть цього поняття, акцентуючи увагу на порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами. Прихильники системного підходу звертають увагу на вивчення внутрішнього середовища компанії при спробі тлумачення терміну «конкурентоспроможність підприємства». Представники ресурсного підходу переконані, що аналіз потенційних можливостей фірми є основою релевантного визначення її конкурентоспроможності. У таблиці 1.2 представлено відповідність представників наукової спільноти кожному з цих підходів.

Таблиця 1.2 - Оцінка основних підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» [34]

Підхід	Сутність підходу	Прибічники підходу
Компаративний	Наявність переваг у порівнянні з фірмами-конкурентами	Ансофф І., Іванов Ю. Б., Карлоф Б., Немцов В. Д.
Системний	Аналіз всебічних характеристик об'єкта, виявлення його властивих взаємозв'язків та структури	Андріанов В. Д., Гудзинський О. Д.
Ресурсний	Можливості конкурентного характеру (здатність) підприємства для ефективного використання ресурсів	Азоєв Г. Л., Валігурський Д. І., Зав'ялов П. С., Злидень І. М., Гуцуляк В. Р.

Кожен з вищезгаданих підходів має свої переваги та обмеження. Наприклад, системний підхід є занадто загальним і не дозволяє докладно розглядати кожен елемент системи конкурентоспроможності. Компаративний підхід, з іншого боку, практично не звертає увагу на потенціал внутрішнього середовища компанії. У свою чергу, представники ресурсного підходу фокусуються майже виключно на сталих конкурентних перевагах і не враховують нові можливості, що виникають через постійну динаміку конкурентних сил на ринку.

Виникає необхідність у розробці комплексного підходу до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», який би дозволив уникнути недоліків попередніх трьох підходів. Оцінка основних підходів до трактування терміну «конкурентоспроможність підприємства» дозволяє сформулювати визначення цієї категорії, яке вважається оптимальним. Отже, конкурентоспроможність підприємства

- це комплексне поняття, яке виражається у здатності компанії створювати, шляхом ефективного використання власних матеріальних та нематеріальних ресурсів, таку пропозицію на ринку, що привертає більший споживацький інтерес, призводить до вищих економічних результатів порівняно із фірмами-конкурентами, а також стимулює конкуренцію на рівні галузі, регіону та держави.

1.2 Складові конкурентоспроможності підприємств ІТ-галузі та фактори, що впливають на формування конкурентних переваг

Для більш детального дослідження категорії «конкурентоспроможність підприємства» необхідно розглянути її складові та характеристики. Компоненти конкурентоспроможності підприємств відображені на рисунку 1.2. З рисунка бачимо, що конкурентні переваги компанії не обмежуються лише конкурентоспроможністю товару. Рівнозначно важливими є конкурентні здібності персоналу та керівництва, наявність конкурентоспроможного обладнання та технологій, а також оптимальне поєднання внутрішніх бізнес-процесів, що дозволяє фірмі оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та вміло адаптуватися до них.

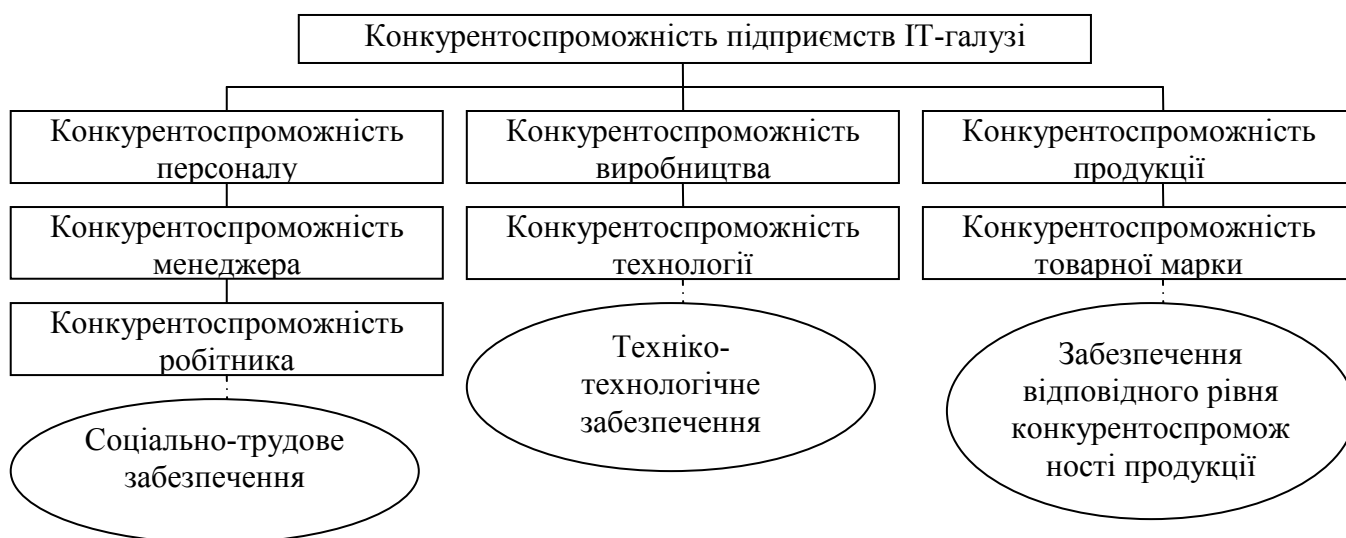


Рисунок 1.2 - Складові конкурентоспроможності підприємств [43, с. 106]

Властивості поняття «конкурентоспроможність підприємства» можна якісно визначити через такі характеристики [37]:

- порівнюваність - аналіз конкурентоспроможності підприємства базується на

порівнянні його діяльності з діяльністю конкурентів;

- просторовість - дослідження конкурентоспроможності є релевантним лише на конкретному ринку чи в певній галузі, оскільки конкурентна позиція може значно відрізнятись на інших ринках;

- мінливість - конкурентоспроможність є змінною, піддається впливу багатьох факторів, тому підприємству постійно потрібно шукати шляхи вдосконалення;

- атрибутивність - конкурентоспроможність є унікальним явищем для кожної компанії, враховуючи велику кількість складових та факторів, деякі з яких можуть бути актуальні тільки для певного підприємства;

- системність - конкурентоспроможність взаємодіє з різними чинниками, що впливають на неї, вказуючи на системний характер цього поняття;

- предметність - готовність підприємства до конкурентної боротьби визначається технічним та технологічним станом, наявністю кваліфікованих кадрів, відповідністю бізнес-процесів ринковим реаліям та поставленим цілям.

Зрозумілим та логічним є той факт, що конкурентоспроможність підприємств не є результатом ізоляції, а виникає під впливом різноманітних чинників. Для глибшого розуміння функціонування цієї категорії в ринковому середовищі, важливо визначити фактори, які впливають на конкурентну ситуацію та переваги підприємства.

По-перше, слід розглянути поняття «конкурентна перевага». Хоча деякі науковці вважають, що це поняття ідентичне «конкурентоспроможності підприємства», насправді вони взаємопов'язані. «Конкурентна перевага» може бути визначена як відносна категорію, що відображає адаптивність компанії, рівень стійкості та ефективності [45, с. 26]. Розвиток конкурентних переваг слугує основою для підвищення конкурентоздатності підприємств, дозволяючи їм зміцнити позиції та випередити конкурентів.

Формування конкурентних переваг підприємств обумовлено впливом різноманітних факторів. Для систематизації та визначення їх впливу на конкурентоздатність важливо провести детальну класифікацію цих факторів, що наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Класифікація факторів впливу на формування конкурентних переваг підприємств [29]

Класифікаційна ознака	Види стратегії
За джерелом походження	внутрішні; зовнішні
За природою	науково-технічні; організаційно-економічні; соціальні; екологічні; політичні
За тривалістю дії	постійні; тимчасові; епізодичні
За характером прояву	циклічні; нециклічні
За характером впливу	цілеспрямовані; випадкові
За напрямом впливу	стимулюючі; змістовні
За можливістю регулювання	регульовані; нерегульовані
За характером міжфакторного впливу	незалежні; взаємозалежні
За внутрішньою структурою	прості; комплексні
За характером виникнення	первинні; похідні
За ступенем корисності	корисні; нейтральні; шкідливі; надмірні
За ступенем забезпеченості конкурентоспроможності	головні; основні; допоміжні

Найбільш визначальною ознакою для класифікації є джерело походження фактору. За цією ознакою виділяють дві категорії: зовнішні та внутрішні фактори. Зовнішні фактори представляють собою комплекс умов та чинників, що впливають на конкурентоздатність підприємств ззовні та можуть впливати на різні аспекти його діяльності. У даному випадку підприємство має обмежений вплив на фактори цієї категорії, іноді можливість впливу зовсім відсутня. Характеристика основних зовнішніх факторів середовища подана на рисунку 1.3.

Державна політика	→	Внутрішні реформи, розвиток держави, світова участь, зовнішня політика
Правове середовище	→	Гармонійність законодавчої бази: ефективність нормативно-правових актів
Економічні умови	→	Рівень розвитку економіки, інвестиційна привабливість, податкова політика, заробітна плата, наукоємність експорту
Монополізація економіки	→	Кількість та структура природних монополій, конкуренція, антимонопольна діяльність, виходження нових суб'єктів господарювання
Ресурсний потенціал	→	Забезпеченість природними ресурсами, екологічне навантаження, стан та захищеність природних ресурсів
Товарні ринки	→	Структура ринків, споживчі потреби, стандартизація продукції, позиції лідерів
Ринкова інфраструктура	→	Інформаційні комунікації, транспортна різноманітність, банківське та страхове обслуговування, посередницькі організації
Соціальні умови	→	Рівень безробіття, структура робочої сили, якість підготовки, ціна на робочу силу, культурний рівень суспільства

Рисунок 1.3 - Характеристика ключових факторів зовнішнього середовища компанії [23, 25, 26]

Внутрішні фактори - це сукупність чинників, що виникають всередині компанії і впливають на її конкурентоспроможність зсередини. Ці фактори знаходяться під контролем фірми. Характеристика ключових внутрішніх факторів компанії подана на рисунку 1.4.

Ресурсний потенціал	→	Основні активи, ресурси, виробничі технології, людський потенціал, здатність до швидких змін при ефективному управлінні
Маркетингові дослідження	→	Аналіз потреб і задоволення споживачів, ринкова ємність
Фінансові можливості	→	Наявність прибутку, структура фінансування, доступ до фінансових ресурсів
Система обліку	→	Облік виробничого процесу, ресурсів
Система постачання	→	Дотримання строків поставки
Логістика та збутова діяльність	→	Розвинена мережа збуту, фірмові магазини (за потреби), витрати на збут
Інформаційні ресурси	→	Бази даних і їх регулярне оновлення
Організаційна структура	→	Ефективне управління, відповідність структури організації завданням, оперативність передачі рішень, контроль за виконанням
Місцезнаходження фірми	→	Розвинена інфраструктура, доступ до ресурсів

Рисунок 1.4 - Характеристика ключових факторів внутрішнього середовища компанії [23, 25, 26]

Також важливою класифікаційною характеристикою є природа фактору. Науково-технічні чинники пов'язані із науковим прогресом і технологічним вдосконаленням. Організаційно-економічні фактори включають багато чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які охоплюють стан та тенденції економіки, особливості ринків та державне регулювання. Соціальні чинники відображають соціальні явища та зміни у поведінці споживачів, їх вимоги та смаки. Екологічні чинники стосуються природних умов, у яких функціонує підприємство, впливаючи навіть на ІТ-компанії. Політичні фактори тісно пов'язані з усіма вище зазначеними, впливаючи на стан та зміни в них. Це включає внутрішню та зовнішню політику держави, оподаткування та регулювання різних галузей.

Більшість факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, є сталими, але існують виключення. Деякі чинники, такі як сезонні явища, та

епізодичні фактори, наприклад, природні лиха, визначаються як тимчасові. Аналізуючи за характером прояву, виділяють циклічні, які повторюються із періодичністю, та нециклічні, які виникають епізодично. Розрізняють цілеспрямовані (умисні) та випадкові чинники, визначаючи їх як результат дій суб'єктів господарювання або наслідком стохастичності оточуючого середовища та системи фірми. Деякі фактори, а саме стимулюючі, безпосередньо не впливають на конкурентоспроможність. Інші, змістовні, лише надають інформацію для роздумів і стратегічних рішень. Регульованість факторів є важливим критерієм, оскільки дозволяє підприємству розробляти заходи щодо пристосування до чи протидії певним явищам. Класифікацію чинників впливу на конкурентоспроможність за ознакою їх регульованості представлено на рисунку 1.5.

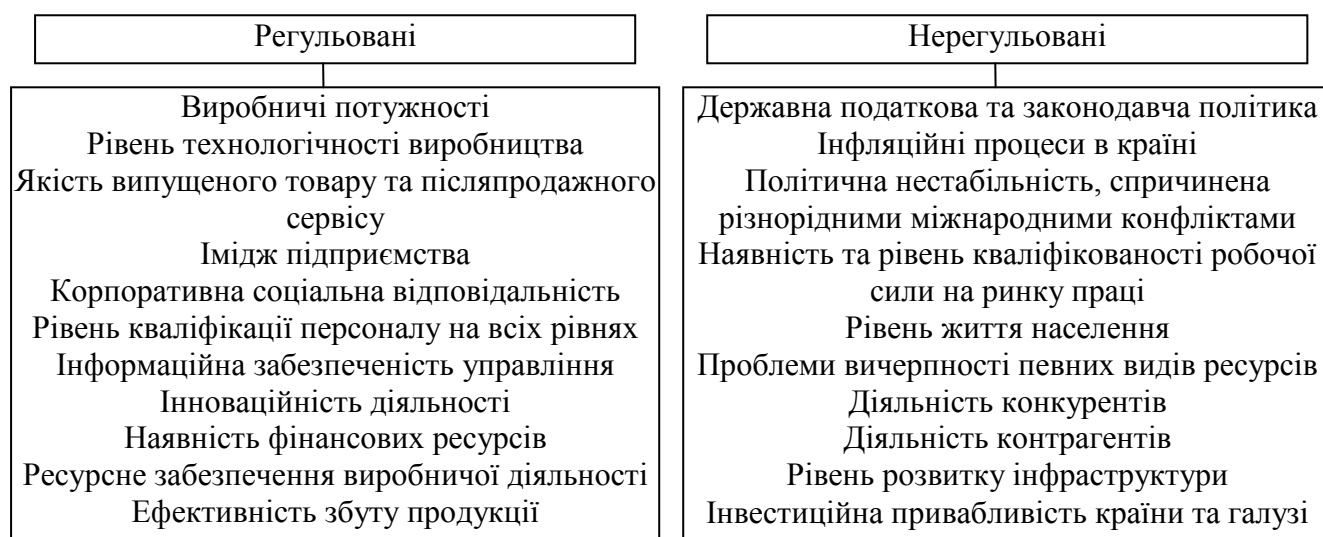


Рисунок 1.5 - Класифікація чинників впливу на конкурентоспроможність за ознакою їх урегульованості [11]

Більшість чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, є взаємозалежними, маючи міжфакторні зв'язки. До незалежних належать переважно епізодичні чинники, такі як стихійні лиха або пандемії. Внутрішню структуру факторів можна розділити на прості та комплексні; прості важко або неможливо розкласти на менші компоненти. За характером виникнення розрізняють первинні та похідні фактори, з підкресленням важливості аналізу і пристосування саме до первинних. З урахуванням чисельності та різноманітності чинників, їх поділяють на корисні, нейтральні, шкідливі та надмірні, враховуючи їх вплив на конкурентоспроможність. За ступенем забезпеченості виділяють головні, основні та

допоміжні фактори, які сприяють досягненню різних рівнів стратегічних цілей підприємства.

Для підприємств різних галузей кожен фактор має важливість та вплив на корисність. Це також стосується підприємств ІТ-галузі, де ключовими конкурентними перевагами є [8, с. 52]:

- якісні характеристики продукту чи послуги, такі як здатність задовольнити потреби споживачів і зручність інтерфейсу;
- компетенції у навчанні та підтримці клієнтів під час використання продукту;
- наявність сильного бренду, що збільшує лояльність клієнтів;
- інтелектуальна власність;
- ціна продукту;
- досвід та компетенції персоналу та менеджерів;
- умови праці персоналу, такі як рівень оплати, страхування працівників, можливості розвитку всередині компанії, наявність сучасного офісу та робочого місця, позаробочі активності та бонуси тощо.

Виходячи з вищесказаного, можна стверджувати, що підприємства ІТ-галузі відрізняються від фірм інших галузей за їхніми конкурентними перевагами, і, отже, фактори, що впливають на конкурентоспроможність таких компаній, мають свої особливості. Чинники, які впливають на конкурентоздатність підприємств ІТ-галузі, представлені на рисунку 1.6.

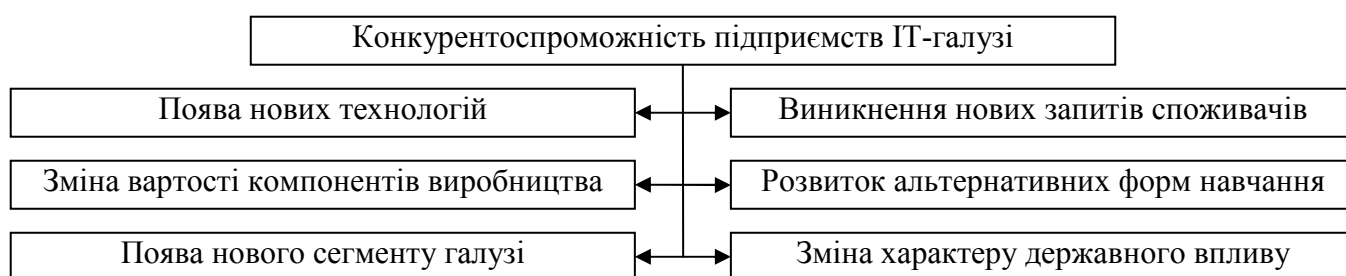


Рисунок 1.6 - Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств ІТ-галузі [46]

Детальний аналіз факторів допомагає краще зрозуміти умови функціонування підприємств ІТ-галузі та їх конкурентоспроможність. Впровадження нових технологій призводить до появи нових галузей, модернізації товарів та вдосконалення

маркетингових стратегій. Цей чинник може спричинити швидке переміщення лідерів ринку, дозволяючи іншим компаніям швидко визначити себе. Зміни в споживацьких інтересах також впливають на ринок через розповсюдження інформації через різні засоби, такі як інтернет, соціальні мережі, ЗМІ, мистецтво і кіно.

Вартість компонентів виробництва значно впливає на конкурентні переваги підприємств ІТ-галузі, зокрема в контексті стратегії лідерства за витратами. Суттєві витрати на персонал, науково-дослідні роботи, матеріально-технічне забезпечення та маркетингові заходи важливі для цих компаній. Менеджери ІТ-підприємств завжди шукають шляхи зниження цих витрат, не лише для збільшення прибутку, але й через потребу адаптуватися до змін вартості компонентів та їх впливу на конкурентоспроможність.

Зміна характеру державного регулювання охоплює не лише законотворчу діяльність, але і податкову, митну політику, підтримку венчурних проектів та боротьбу із корупцією. Хоча підприємства ІТ-галузі здебільшого вважаються менш вразливими до державного втручання, влада все ще може впливати на них через різні механізми. Таким чином, боротьба із корупцією виявляється проблематичною як для підприємств ІТ, так і для інвестиційної привабливості економіки в цілому.

Розвиток альтернативних форм навчання має суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємств ІТ-галузі, оскільки змінює структуру ринку праці та надає компаніям значний кадровий резерв.

1.3 Показники оцінки конкурентоспроможності ІТ-підприємств

Сукупність факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, створює потребу в їх оцінці. Це, в свою чергу, спонукає дослідників глибоко вивчати методологічні аспекти аналізу. Основна мета цієї оцінки полягає в визначенні конкурентних позицій компанії, бізнес-одиниці чи продукту на ринку та в галузі. Результатом є розробка стратегічних рішень для зміцнення переваг та усунення недоліків.

Методологія оцінки конкурентоздатності фірми складається з різних елементів, включаючи методи оцінки, алгоритми та показники, які визначають

конкурентоспроможність компанії на ринку. Немає єдиного правильного алгоритму оцінки, але більшість вчених вважає за оптимальне використання послідовності заходів, яка представлена на рисунку 1.7, для проведення комплексної оцінки конкурентоздатності.



Рисунок 1.7 - Комплексний алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства [28, 33]

На першому етапі формується мета оцінювання конкурентоспроможності, визначається об'єкт дослідження, проводиться оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, а також обираються підприємства-конкуренти для дослідження. Це завдання вимагає уважності, оскільки фірма-конкурент повинна відповідати декільком параметрам, таким як спільний ринок чи сегмент ринку, схожий портфель продуктів, близький комплекс внутрішніх бізнес-процесів та відповідність етапам життєвого циклу [33, с. 69].

На другому та третьому етапах визначаються методи оцінки конкурентоздатності та групи цільових показників, які можуть вказувати на рівень конкурентоспроможності підприємства. Серед таких груп - конкурентоспроможність продукції, фінансовий стан, ефективність виробництва, ефективність маркетингових та збутових витрат, конкурентний потенціал, соціальна ефективність, імідж компанії та інші [33, с. 70].

Далі проводиться обчислення окремих показників і розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства. На основі цих обчислень

формуються висновки щодо конкурентних переваг, позиції на ринку та загальної конкурентоздатності. У разі низького рівня конкурентоспроможності необхідно визначити причини та розробити стратегію підвищення. При високому рівні конкурентоспроможності, компанії слід вдосконалити конкурентні переваги та усунути слабкі сторони.

З рисунку 1.7 видно, що обраний метод оцінки є одним із ключових елементів визначення конкурентоспроможності фірми. Таблиця 1.4 містить класифікацію методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.4 - Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [6, 10]

Класифікаційна ознака	Види стратегії
За способом оцінки	якісні; кількісні
За видами показників	диференційовані; комплексні; змішані
За охопленням функціональних аспектів діяльності фірми	спеціальні; комплексні
За формою представлення результатів	графічні; індексні; матричні; аналітико-прогностичні; комплексні
За джерелами використання інформації	маркетингові; експертні; документальні
За періодом розрахунку	прогнозовані; фактичні
За номенклатурою критеріїв	однокритеріальний; двокритеріальний; багатокритеріальний
За об'єктом дослідження	методи, базисом яких є оцінка продукції компанії; методи, базисом яких є оцінка виробничих процесів; методи, базисом яких є порівняння конкурентних переваг підприємства та конкурентів; методи, базисом яких є оцінка персоналу фірми
За можливістю прийняття стратегічних рішень	поточні; стратегічні
За метою аналізу	позиціонування у групі; визначення динаміки позицій у групі; визначення конкурентних переваг

Однією з найбільш визначальних характеристик класифікації є форма подання результатів. Поза простим відображенням результатів за цим показником, можна також провести аналіз усього арсеналу методів, який використовують фахівці для оцінки конкурентоспроможності компанії або конкурентних аспектів її діяльності. Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства представлена на рисунку 1.8.

Матричні методи служать для визначення конкурентних позицій компанії чи її окремого елемента за конкретними параметрами. Графічні методи ілюструють результати аналізу в формі графічних об'єктів. Індексні методи ґрунтуються на

оцінці змін певних показників функціонування підприємства в часі, просторі та порівнянні з конкуруючими компаніями. Суть аналітичних методів полягає в розрахунково-аналітичних операціях, що враховують сукупність вхідних даних. Комплексні методи передбачають розрахунок загального показника конкурентоспроможності, який відображає, наскільки ефективно фірма використовує свої ресурси для задоволення потреб споживачів у порівнянні з конкурентами [47, с. 407].

Матричні	Графічні	Індексні	Аналітичні	Комплексні
Матриця БКГ Матриця МакКінсі Матриця І. Ансоффа Матриця конкурентних стратегій М. Портера Матриця АДЛ Матриця А. Томпсона і Р. Стрікланда SWOT-аналіз SPACE-аналіз STEP-аналіз STEERPV-аналіз	Багатокутник конкурентоспроможності Радар конкурентоспроможності Метод «профілів» Метод, що базується на теорії життєвого циклу Карта стратегічних груп Дослідження кривої досвіду Дослідження на основі функцій бажаності Метод конкурентних стратегій Ж.-Ж. Ламбена	Метод, що базується на аналізі конкурентних переваг конкурентів Метод, що базується на аналізі конкурентоспроможності продукції Метод інтегральної оцінки Методи самооцінки Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції	Чотирискладовий показник концентрації Індекс Херфіндаля-Хіршмана Індекс Розенблада Метод різниць Метод рангів Метод балів Модель з ідеальною точкою	Таксономічний метод Метод радара Метод бенчмаркінгу

Рисунок 1.8 - Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [6, 47]

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використання різноманітних методів є доцільним, оскільки кожен з них має свої переваги та недоліки. Найбільш популярні методи включають: SWOT-аналіз, що дозволяє виділити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози; матрицю Бостонської консалтингової групи («БКГ»), яка визначає конкурентну позицію з огляду на темпи росту та частку ринку; матрицю «МакКінсі» (рисунок 1.9), що враховує привабливість ринку та конкурентоздатність у конкретному сегменті; багатокутник конкурентоспроможності, який використовується для порівняння фірми та її конкурентів за різні періоди, графічно відображаючи результати - ця методика включає вибір ключових показників, визначення їх вагомості, розрахунок

конкурентоспроможності за різними напрямками, побудову багатокутника конкурентоспроможності та визначення інтегрального показника конкурентоздатності підприємства; метод бенчмаркінгу, що дозволяє порівняти бізнес-процеси фірми з лідерами ринку та прийняти ефективні зміни для підвищення конкурентоспроможності.



Рисунок 1.9 - Матриця «МакКінсі» [38]

Визначальним елементом оцінки конкурентоспроможності підприємства є набір показників, що розраховується для розуміння рівня конкурентоздатності як усієї компанії, так і окремих її аспектів, таких як підрозділи, напрями діяльності, товари, бізнес-процеси і т.д.

Хоча методи оцінювання конкурентоспроможності ІТ-підприємств та підприємств інших сфер схожі, показники, використовувані для визначення рівня конкурентоздатності, відрізняються. Для виробничих підприємств важливі показники виробничої діяльності, стану та рентабельності використання ресурсів, тоді як для ІТ-підприємств ключовими є результативність персоналу та менеджменту, ефективність маркетингових витрат, інвестицій та витрат на НДЦКР, а також конкурентоспроможність продукції за критеріями ціни, якості та сервісу. Характеристика основних показників оцінки конкурентоздатності ІТ-компаній подана у таблиці 1.5.

На основі наведених в таблиці 1.5 показників за формулою (1.1) розраховуються групові показники конкурентоздатності фірми [20, с. 26]:

$$Ki = \sum_{i=1}^n Wzi \cdot Kzi, \quad (1.1)$$

де Ki - комплексний показник i -ої групи показників; Wzi - вага (значимість) z -го показника i -ої групи показників; Kzi - значення z -го показника i -ої групи показників;

Таблиця 1.5 - Характеристика основних показників оцінки конкурентоспроможності ІТ-підприємств [5, 9, 14, 40, 44]

Показник	Формула для розрахунку	Умовні позначення
Загальноєкономічна (фінансова) конкурентоспроможність		
Ринкова частка компанії	$РЧ = \frac{ОЗ}{МР} 100$	РЧ - ринкова частка фірми; ОЗ - обсяг збуту товарів на ринку; МР - місткість ринку
Відносна ринкова частка компанії	$РЧ_в = \frac{РЧ}{РЧ_к} 100$	РЧ _в - відносна ринкова частка підприємства; РЧ _к - ринкова частка найсильнішого конкурента
Рентабельність продаж	$РП = \frac{ЧП}{Вр} 100$	Рп - рентабельність продаж; ЧП - чистий прибуток; Вр - виручка від реалізації продукції
Коефіцієнт зміни обсягу продажу	$k_{зоп} = \frac{ОП_{кзн}}{ОП_{пзн}}$	к _{зоп} - коефіцієнт зміни обсягу продажу; ОП _{кзн} - обсяг продажу на кінець звітного періоду; ОП _{пзн} - обсяг продажу на початок звітного періоду
Динаміка кількості клієнтів	$\Delta K = K_{кзн} - K_{пзн}$	ΔК - динаміка кількості клієнтів; К _{кзн} - кількість клієнтів на кінець звітного періоду; К _{пзн} - кількість клієнтів на початок звітного періоду
Коефіцієнт ефективності інвестицій	$k_{EI} = \frac{Псер}{1/2(I + ВПл)}$	к _{ЕІ} - коефіцієнт ефективності інвестицій; Псер - середньорічний чистий прибуток від інвестиційного проекту; І - повні інвестиції у проект; ВПл - ліквідаційна вартість проекту
Маркетингова конкурентоспроможність		
Коефіцієнт еластичності маркетингових витрат	$k_{EMB} = \frac{\Delta MB}{\Delta Bp}$	к _{ЕМВ} - коефіцієнт еластичності маркетингових витрат; ΔМВ - зміна маркетингових витрат, ΔВр - зміна виручки від реалізації продукції
Рентабельність маркетингових інвестицій	$ROI = \frac{(П_2 - П_1) - ICM}{ICM} 100$	ROI - рентабельність маркетингових інвестицій; П ₁ - прибуток підприємства до впровадження маркетингових інвестицій; П ₂ - прибуток підприємства після впровадження маркетингових інвестицій; ICM - інвестиції у стратегічний маркетинг
Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту	$k_{EP} = \frac{PB}{\Delta Bp}$	к _{ЕР} - коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту; РВ - витрати на рекламу та засоби стимулювання збуту; ΔК - динаміка виручки від реалізації продукції
Конкурентоспроможність персоналу		
Продуктивність праці персоналу	$ПП = \frac{Вр}{ЧП}$	ПП - продуктивність праці персоналу; ЧП - чисельність персоналу
Рівень оплати праці персоналу порівняно із конкурентами	$РОП = \frac{ЗПсер}{ЗПкон}$	РОП - рівень оплати праці персоналу; ЗПсер - середньомісячна зарплата у компанії; ЗПкон - середньомісячна зарплата у фірми-конкурента
Коефіцієнт стабільності персоналу	$k_{СП} = \frac{Ч_1}{Чсер}$	к _{СП} - коефіцієнт стабільності персоналу; Ч ₁ - кількість персоналу зі стажем роботи в компанії більше одного року; Чсер - середньооблікова чисельність працівників за відповідний період
Інноваційна конкурентоспроможність		
Загальна інноваційна активність підприємства	$IA = \frac{ІП}{ІГсер}$	ІА - інноваційна активність компанії; ІП - кількість інновацій підприємства; ІГсер - середнє число інновацій у галузі
Рівень наукомісткості ресурсів	$РНР = \frac{ВАнем}{ВАзаг} 100$	РНР - рівень наукомісткості ресурсів компанії; ВАнем - вартість активів нематеріальних активів підприємства; ВАзаг - загальна вартість активів фірми
Коефіцієнт оновлення технологій	$k_{от} = \frac{ТПн}{ТПзаг}$	к _{от} - коефіцієнт оновлення технологій; ТПн - кількість нових проваджених технологій; Чсер - загальна кількість технологій
Рівень інноваційності інвестицій	$II = \frac{Іін}{Ізаг} 100$	ІІ - рівень інноваційності інвестицій; Іін - інвестиції в інновації; Ізаг - загальний обсяг інвестицій

n - кількість показників.

Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства розраховується за формулою (1.2) [20, с. 26]:

$$K = \sum_{i=1}^n W_i \cdot K_i, \quad (1.2)$$

де K - інтегральний показник конкурентоспроможності; W_i - вага (значимість) i -ої групи показників; K_i - значення комплексного показника i -ої групи показників; n - кількість груп показників.

Інтегральний показник обчислюється і порівнюється з аналогічними показниками конкурентів, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії. Це відкриває можливість розробки комплексу заходів з метою підвищення її конкурентоспроможності.

Висновок до розділу 1

Дослідження конкурентоспроможності підприємства підкреслює його здатність привертати інтерес споживачів та забезпечувати вищі економічні результати порівняно з конкурентами. Ключовими факторами визначення конкурентоспроможності ІТ-підприємств є якісні характеристики продуктів, обслуговування, брендова авторитетність, інтелектуальна власність, ціноутворення, кваліфікація персоналу та інші аспекти. Розрахунки інтегрального показника конкурентоспроможності, порівняні з аналогами, дозволяють виявити сильні та слабкі сторони підприємства та розробити стратегії для підвищення його конкурентоздатності. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність, включають технологічний прогрес, зміни у вартості виробництва, державний вплив та інші. Адекватне поєднання методів та показників оцінювання гарантує отримання повної інформації для вдосконалення конкурентних позицій підприємства.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-ГАЛУЗІ

2.1 Сучасний стан та перспективи вітчизняної ІТ-галузі

Протягом останніх років український сектор інформаційних технологій відзначався стабільним зростанням на рівні 20-30% щорічно. Варто відзначити, що темпи збільшення виручки виявлялися в 4-5 разів швидше, ніж у середньому по всьому світу. Це свідчило про високу конкурентоспроможність українського ІТ-сектору і робило його привабливим для інвестицій. Річні угоди українських компаній становили в середньому від 300 до 700 мільйонів доларів США.

За підсумками 2022 року обсяг ІТ-послуг склав 87,95 мільярдів гривень, що на 23,32% перевищує показники 2021 року (рисунок 2.1). Найбільший обсяг ІТ-послуг споживають підприємства та установи, що становить в середньому від 93% до 96%, в той час як населення споживає приблизно 1-3%. Інші категорії споживачів забирають 1-4% від загального обсягу.

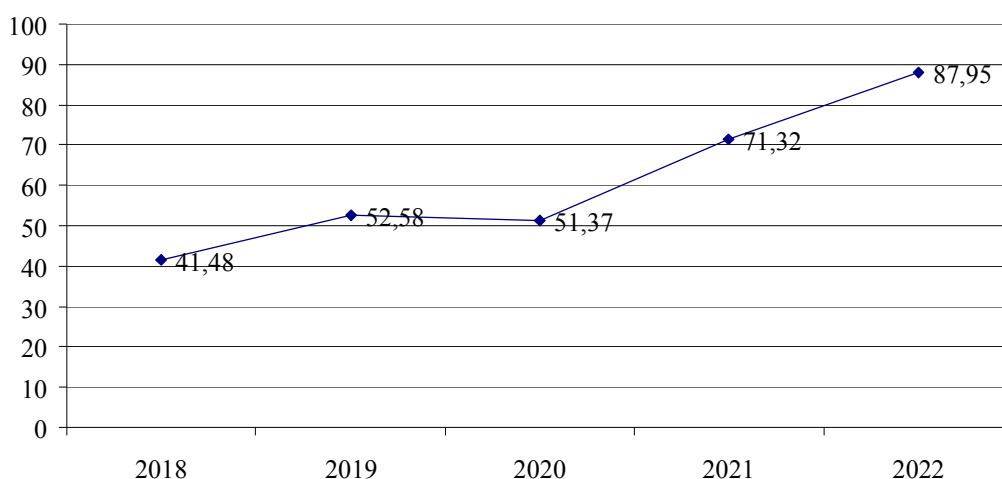


Рисунок 2.1 - Обсяг ІТ-ринку України, млрд. грн. [39]

Більшість українських ІТ-компаній спрямовані на роботу з іноземними клієнтами у галузі розробки програмного забезпечення та послуг. Компанії, що займаються аутсорсингом в галузі ІТ, виконують замовлення від інших ІТ-посередників, які в свою чергу отримують ці послуги для своїх клієнтів. Два інші

сегменти, а саме розробка готового програмного забезпечення та створення апаратного забезпечення, розвинуті менше.

За даними Національного Банку України, протягом 2022 року вітчизняний ІТ-сектор збільшив експорт на 400 млн. доларів або 5,8% порівняно з 2021 роком, до рекордних 7,34 млрд. доларів. Майже половина всього експорту послуг припадає на сферу ІТ. Працівники ІТ-сектору швидко адаптувалися до труднощів, пов'язаних з електропостачанням, викликаними російськими обстрілами. Навіть під час найінтенсивніших обстрілів і відключень електроенергії в листопаді-грудні 2022 року експорт комп'ютерних послуг з України зростає, і в грудні досягнув 751 млн. доларів, що перевищує показник лютого 2022 року. Експортні доходи фахівців ІТ-галузі прямо пов'язані з кількістю контрактів у сервісних ІТ-компаніях. Укладання нових контрактів для українських компаній стало проблематичним, і експерти передбачають відсутність суттєвих просувань із новими замовниками до завершення війни.

Серед найбільших експортних ринків для ІТ-компаній з центрами розробки в Україні визначаються США (2,007 млрд. дол.), Велика Британія (503 млн. дол.) та Мальта (304 млн. дол.). Також важливі ринки включають Ізраїль (238 млн. дол.), Кіпр (205 млн. дол.) та Німеччину (197 млн. дол.). Річні обсяги експорту та помісячна динаміка наведені на рисунках 2.2 та 2.3.

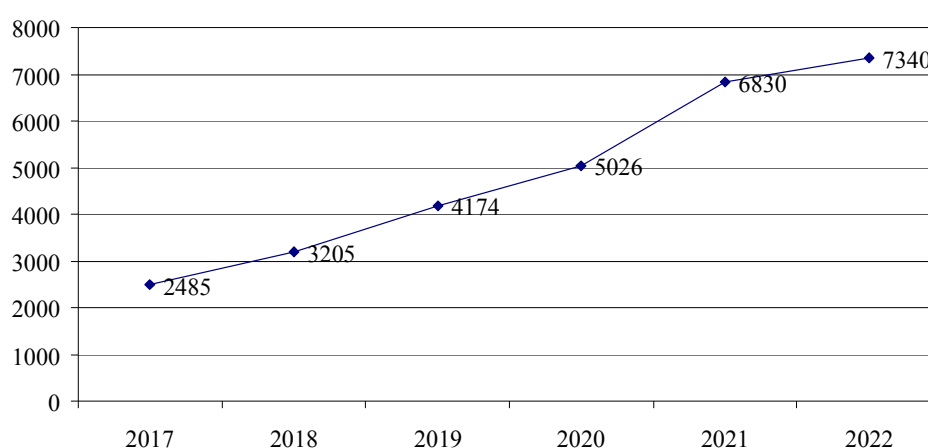


Рисунок 2.2 - Обсяг експорту комп'ютерних послуг, млн. дол. США [4; 15]

Нині Україна визначається як один із лідерів за якістю та кількістю сертифікованих ІТ-фахівців. Щорічно випускається приблизно 27 тисяч ІТ-

спеціалістів вітчизняних закладів вищої освіти. Для порівняння, в Польщі їх кількість складає 17 тисяч, у Румунії - 8 тисяч, а в Болгарії - 4 тисячі. Крім того, значна кількість ІТ-спеціалістів отримує підготовку на курсах, щорічно це стосується понад 40 тисяч українців.

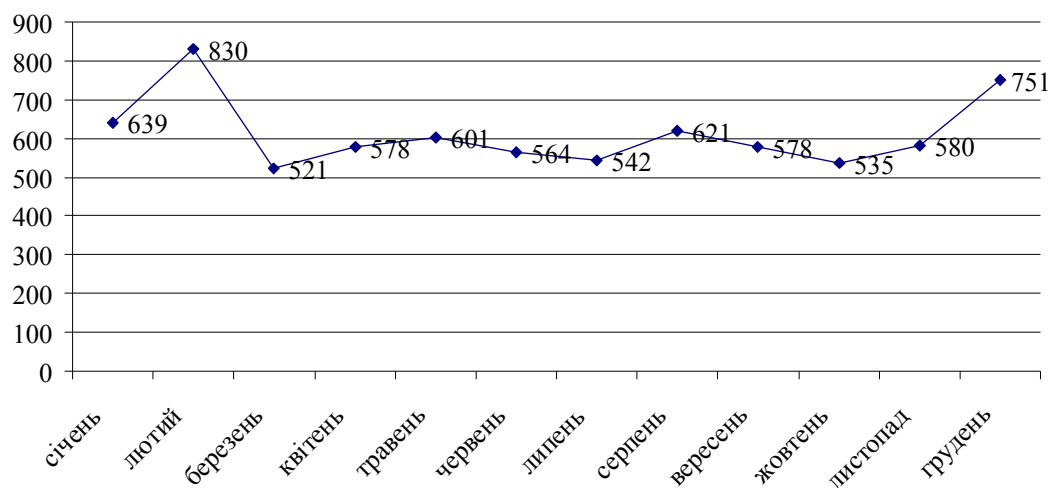


Рисунок 2.3 - Динаміка українського ІТ-експорту за 2022 року, млн. дол. США [15]

На кінець 2022 року, згідно з даними Асоціації «ІТ Україна», в Україні нараховується практично 275 тисяч спеціалістів у сфері ІТ (рисунок 2.4). З них 81% працюють як ФОП, з технічних спеціалістів цей статус обрано частіше - 88%, у той час як серед нетехнічних спеціалістів цей показник становить 79%. Нетехнічні фахівці дещо частіше використовують КЗпП (9%) або працюють без оформлення (9%).



Рисунок 2.4 - Розподіл спеціалістів в ІТ-сфері, тис. осіб [15]

Внаслідок війни в період з 2022 по 2023 рік кількість вакансій в сфері ІТ зменшилась практично на третину, що приблизно втричі менше, ніж кількість

кандидатів, які шукають роботу. У березні 2023 року на майже 10000 опублікованих вакансій припадало рекордних 327000 відгуків. У середньому одна особа подавалася на десяток різних вакансій. В порівнянні, в січні 2022 року спостерігалася протилежна ситуація - від 10 до 12 повідомлень від рекрутерів на одного фахівця. Головна причина нинішнього дисбалансу полягає в тому, що замовники обмірковують ризики і утримуються від розробок в Україні. Після завершення проектів нові команди віддають перевагу формуванню за кордоном.

Приблизно 60-70% компаній в Україні тимчасово припинили пошук нових ІТ-спеціалістів, віддавши перевагу країнам Східної Європи, зокрема Румунії та Чехії.

На початок 2023 року кількість спеціалістів у перших 50 ІТ-компаніях зменшилась. Загалом в першій п'ятірці лідерів ІТ-компаній задіяно майже 30 тисяч спеціалістів, що складає 40,7% від загальної кількості 50 найкращих. Деталізація цих даних наведена на рисунку 2.5, де представлені перші 25 провідних компаній у сфері ІТ.

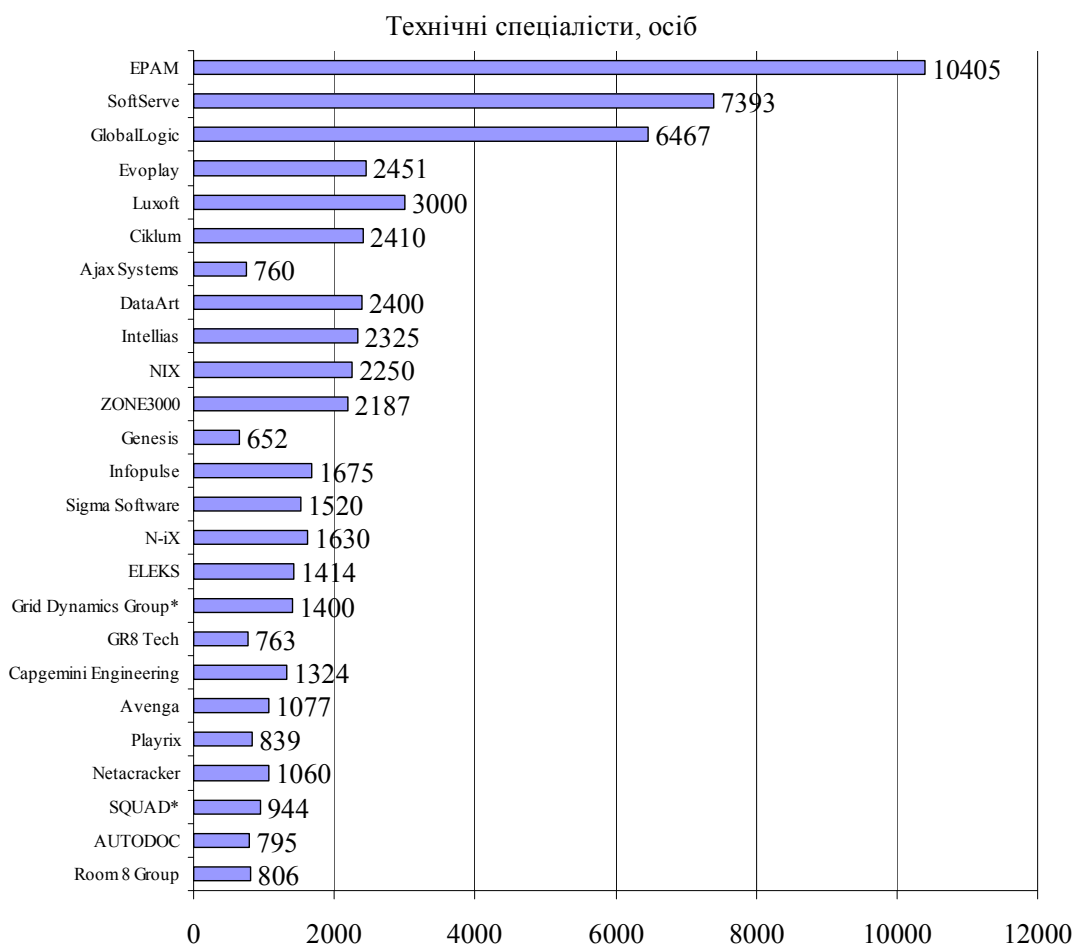


Рисунок 2.5 - 25 кращих ІТ-компаній України станом на січень 2023 р. [42]

Компанія ЕРАМ залишається лідером рейтингу, хоча кількість її спеціалістів зменшилась на 1225 осіб порівняно з липнем 2022 року. SoftServe втратила майже 1,5 тисячі спеціалістів за друге півріччя 2022 року. Серед компаній, що розширюють свою діяльність, можна відзначити такі: Evoplay (+253 особи), Ajax Systems (+228), Intellias (+73), ZONE3000 (+145), Genesis (+282), GR8 Tech (+337), Room 8 Group (+87).

Локальні ІТ-компанії, навчальні заклади, юридичні та фінансові консультанти часто об'єднуються в горизонтальні спільноти, які називають ІТ-кластерами. Основними напрямками роботи ІТ-кластерів є освіта та популяризація ІТ-фахів, проведення аналітичних досліджень галузі, організація тематичних заходів і конференцій, підтримка нових бізнесів, проведення конкурсів стартапів і таке інше. Серед основних кластерів можна виділити: Kyiv IT-Cluster, Rivne IT-Cluster, LITaC: Lutsk IT-cluster, Ternopil IT-cluster, Lviv IT-Cluster, IT-cluster Івано-Франківськ, Коломия IT-cluster, Chernivtsi cluster, IT-Cluster Khmelnytskyi, IT-association Vinnytsia, IT-Family Odesa, Mykolaiv IT-cluster, IT-HUB Kherson, ICT Cluster Zaporizhzhia, Mariupol IT-Cluster, IT-cluster «Reactor», IT-Dnipro Community, Kharkiv IT-Cluster, Cherkasy IT-Cluster, IT-cluster Konotop, Chernihiv IT-Cluster.

Головними чинниками, що визначають ціни в ІТ-галузі, є якість послуг та регіон, з якого надходять ці послуги. Вартість ІТ-послуг в Україні порівнянна з цінами в Східній Європі, але помітно нижча, ніж в Західній Європі та США.

Ціни на ІТ-послуги також залежать від кваліфікації виконавців та мов програмування, якими вони користуються. Медіанна зарплата розробника в Україні становить 3300 доларів США на місяць. Архітектори отримують медіанну винагороду в розмірі 6200 доларів США, що зросла майже на 10% за другу половину 2021 року. Тімліди та техліди отримують у середньому 5000 доларів США, сеньйор-спеціалісти - 4500 доларів США, а розробники середньої ланки - 2500 доларів США. За окремими напрямками та мовами програмування медіанна зарплата може сягати 3000 доларів США.

Scala-розробники мають найвищу медіанну зарплату (5300 доларів США), тоді як 1С-розробники мають найнижчу (2000 доларів США). Для JavaScript-розробників медіанна зарплата становить 2750 доларів США.

Пропозиції роботодавців для нових співробітників в 2023 році зменшилися в

порівнянні з січнем 2022 року. Середня зарплата для мідл-спеціалістів знизилася на 500 доларів, а пропозиції для синьйорів в перші три місяці 2023 року зменшилися майже на 10%, з 5000 до 4600 доларів. У кінці 2021 року очікувані зарплати для джуніорів становили в середньому 800 доларів на місяць, але протягом року війни вони знизились до рівня 600-700 доларів.

Протягом останніх років відбулися зміни в законодавчій базі, яка регулює діяльність ІТ-компаній. Згідно із Законом України від 15 липня 2021 року № 1667-ІХ «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», було створено «Дія Сіті» - унікальний правовий і податковий простір для ІТ-компаній. Цей закон передбачає надання пільг інноваційному бізнесу та інвесторам у сфері технологій, поліпшення правових умов для залучення капіталу, захисту прав інтелектуальної власності, укладання договорів онлайн, а також забезпечення свободи договору та безпеки ведення інноваційного підприємництва.

Однією з найбільших змін в галузі оподаткування ІТ-бізнесу стало прийняття Закону «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» № 1946-ІХ від 14 грудня 2021 року. Цей документ впроваджує ряд заходів для стимулювання розвитку ІТ-індустрії та встановлює спеціальні умови оподаткування для резидентів «Дія Сіті».

Отже, можна спостерігати, що розвиток ІТ-галузі в Україні відбувається високими темпами, навіть під час війни. Ключовою умовою для привернення клієнтів, збільшення інвестицій та початку нових проектів є відновлення стабільності економіки. Оскільки більшість податкових обов'язків ІТ-компаній пов'язана з оплатою праці фахівців, які працюють як ФОП та самі сплачують єдиний податок, сектор є особливо чутливим до умов оподаткування. Таким чином, стабільність податкової політики визначається як один із ключових факторів сприятливого розвитку галузі. До інших важливих умов розвитку ІТ-галузі входять ефективна регуляторна політика, розвиток та популяризація ІТ-освіти як в межах країни, так і на міжнародному рівні.

Українські ІТ-спеціалісти продовжують активну працю, розвиваючись і відповідаючи потребам своїх клієнтів та їхніх бізнесів. Проте важливо покращувати

якість підготовки молодих фахівців через корпоративні тренінг-центри, виші та приватні навчальні заклади. Зростає значущість розвитку формальної освіти для підготовки універсальних фахівців, які можуть працювати в різних компаніях та з різними мовами програмування. Для загального розвитку галузі важливо залучати компанії до розробки освітніх програм, менторства та викладання. Збільшення державних інвестицій може також сприяти розвитку ІТ-галузі та підвищенню конкурентоспроможності ІТ-компаній.

2.2 Загальна характеристика ТОВ «Ванбокс» та аналіз його внутрішнього і зовнішнього середовища

ТОВ «Ванбокс» - підприємство ІТ-галузі, створене 3 травня 2008 року. Основними принципами роботи ТОВ «Ванбокс» є надійність, ефективність, прибутковість і взаємовигідне співробітництво. ТОВ «Ванбокс» завжди намагається прийти до оптимального вирішення проблем замовника та реалізації його інтересів.

Основним видом діяльності ТОВ «Ванбокс» є розробка та впровадження програмного забезпечення для автоматизації управління підприємством (CRM+ERP система OneBox), ІТ-консалтинг, освітні послуги з навчання роботі з CRM-системою, послуги з оброблення даних, послуги з розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язаної з цим діяльності.

Стратегія ТОВ «Ванбокс» спрямована на задоволення потреб клієнтів, створення оптимальних умов і конкурентоздатних пропозицій на ринку комп'ютерного програмування.

ТОВ «Ванбокс» насолоджується заслуженою довірою та високою репутацією серед своїх клієнтів і партнерів, досягнутою завдяки вчасному виконанню зобов'язань, точному дотриманню законодавства, наявності потужної матеріально-технічної бази і висококваліфікованих керівників та фахівців різних спеціальностей. Професіоналізм, спрямованість на результат і відповідальність є основними компонентами загальної характеристики цієї компанії.

Місія ТОВ «Ванбокс» полягає в створенні та наданні інноваційних інформаційних систем, які ефективно вдосконалюють бізнес-процеси клієнтів.

Компанія прагне забезпечити високий ступінь автоматизації, надійність і безпеку в управлінні даними, щоб допомагати підприємствам досягати своїх стратегічних цілей та конкурентних переваг.

Стратегічними цілями ТОВ «Ванбокс» є:

1 Інновації в розробці. Компанія постійно вдосконалює свої рішення, впроваджуючи передові технології, щоб клієнти ТОВ «Ванбокс» завжди були на крок попереду у своїх галузях.

2 Партнерство з клієнтами. Компанія співпрацює з нашими клієнтами як стратегічний партнер, розуміючи їхні потреби і надаючи індивідуальні рішення, спрямовані на досягнення їхніх бізнес-цілей.

3 Створення вартості. ТОВ «Ванбокс» створює вартість для своїх клієнтів, допомагаючи їм підвищити продуктивність, знизити витрати та оптимізувати їхні операції.

4 Співпраця з висококваліфікованими фахівцями. Компанія залучає та розвиває талановиті кадри, які відрізняються прагненням до інновацій та якісного обслуговування.

Важливими факторами внутрішнього середовища ТОВ «Ванбокс» є ресурси: фінансові, людські, матеріально-технічні, інформаційні.

Детальний аналіз діяльності ТОВ «Ванбокс» за період 2020-2022 років вимагає оцінки основних економічних показників, щоб зрозуміти реальний стан справ та отримати інформацію щодо майбутніх перспектив. В таблиці 2.1 наведено основні техніко-економічні показники ТОВ «Ванбокс» за вказаний період.

В 2022 році чистий дохід від реалізації продуктів та послуг становив 258793 тис. грн., що в порівнянні з 2021 р. більше на 41867 тис. грн. (19,3 %), порівнюючи 2021 та 2020 роки збільшення становило на 42343 тис. грн. (24,3%). В 2022 році чистий прибуток становив 8037 тис. грн., що в порівнянні з 2021 р. більше на 285 тис. грн. (або 3,7 %), в порівнянні з 2020 р. менше на 4723 тис. грн. (37,9 %). З таблиці бачимо, що продуктивність праці персоналу щороку зростала, так в 2021 році даний показник збільшився на 4,8% (86,5 тис. грн./ос.), а в 2022 році ріст продуктивності праці становив 6,4% (119,8 тис. грн./ос.) порівняно з роком раніше. Середньорічна заробітна плата також має тенденцію до росту - на 5,9% та 3,8% в

2021 та 2022 роках відповідно до попередніх років. Темпи росту продуктивності праці в 2022 році переважають темпи росту середньорічної заробітної плати на 3%, що є позитивним з точки зору менеджменту ТОВ «Ванбокс».

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники ТОВ «Ванбокс», за 2020-2022 роки

Показники	Рік			Абсолютні відхилення, +/-		Відносні значення	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продуктів та послуг, тис. грн.	174583	216926	258793	42343	41867	24,3	19,3
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	97	115	129	18	14	18,6	12,2
Фонд оплати праці, тис. грн.	67500,2	84745,4	98632,7	17245,2	13887,3	25,5	16,4
Продуктивність праці, тис. грн. / ос.	1799,8	1886,3	2006,1	86,5	119,8	4,8	6,4
Середньорічна заробітна плата 1 працюючого, тис. грн./ос.	695,9	736,9	764,6	41	27,7	5,9	3,8
Коефіцієнт співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньорічної заробітної плати	-	0,99	1,03	-	0,04	-	4
Чистий фінансовий результат прибуток (збиток), тис. грн.	12475	7752	8037	-4723	285	-37,9	3,7

Компанії, які зацікавлені в оптимальному використанні ресурсів та капіталу, проводять аналіз співвідношення отриманого ефекту до затрат, що витрачені на використання ресурсів. Для досягнення цієї мети вони розраховують відносні показники ефективності, такі як рентабельність (іноді вважається синонімом прибутковості та доходності), які представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка показників рентабельності ТОВ «Ванбокс» за 2020-2022 роки

Показники	Фактично			Абсолютні відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1 Рентабельність обороту,%	7,15	3,57	3,11	-3,57	-0,47
2 Рентабельність операційних витрат,%	3,34	1,51	1,32	-1,82	-0,19
3 Рентабельність оборотних активів,%	8,17	5,28	5,61	-2,89	0,33
4 Рентабельність основних засобів,%	27,51	22,12	13,28	-5,39	-8,84
5 Рентабельність активів, %	4,85	2,89	2,55	-1,96	-0,34
6 Економічна рентабельність,%	6,34	3,65	3,25	-2,68	-0,40
7 Фінансова рентабельність, %	11,23	6,83	7,14	-4,40	0,31

Рентабельність - це важливий показник ефективності підприємства, який

відображає відношення отриманого доходу до використаних ресурсів. Аналіз рентабельності дозволяє оцінити результативність і використання коштів.

Рентабельність оборотних активів ТОВ «Ванбокс» у 2022 році склала 5,61%, що на 2,56 п.п. менше ніж у 2020 році та на 0,33 п.п. менше у порівнянні з 2021 роком. Рентабельність основних засобів компанії за 2022 рік становила 13,28%, на 14,23 п.п. менше ніж у 2020 році та на 8,84 п.п. менше у порівнянні з 2021 роком. Рентабельність активів у 2022 році становила 2,55%, що показує, що 100 гривень вкладені в активи підприємства приносять 2,55 копійки прибутку. Економічна рентабельність ТОВ «Ванбокс» за досліджуваний період зменшилася на 3,08 п.п. і в 2022 році склала 3,25%. Фінансова рентабельність була рівною 7,14% в 2022 році, більше на 0,31 п.п. у порівнянні з попереднім роком та менше на 4,09 п.п. у порівнянні з 2020 роком.

Загальний аналіз свідчить про тенденцію до зменшення рентабельності підприємства, що свідчить про недостатню ефективність господарської діяльності ТОВ «Ванбокс». Загалом слід відзначити, що ТОВ «Ванбокс» за 2020-2022 роки було прибутковим та рентабельним.

Структура та управління персоналом. У ТОВ «Ванбокс» використовується організаційна структура лінійно-функціонального типу (рисунк 2.6). Генеральний директор знаходиться на вершині ієрархії та має у підпорядкуванні фінансового директора, керівника відділу підтримки та навчання, керівника відділу продажів, керівника відділу розробки, керівника відділу кадрів та директора з маркетингу.

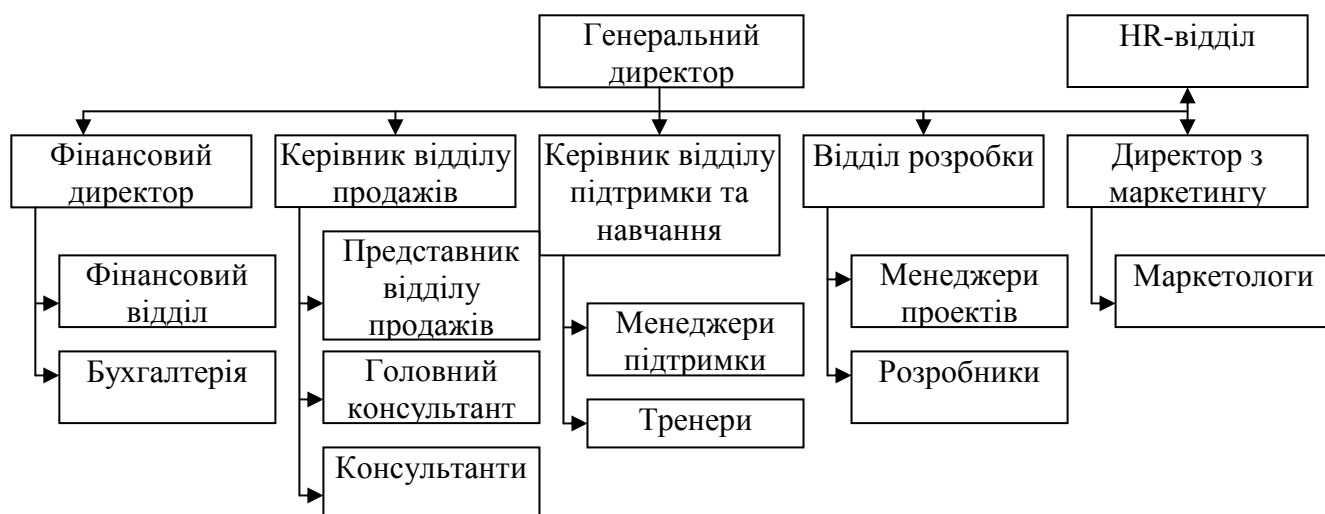


Рисунок 2.6 - Організаційна структура ТОВ «Ванбокс»

Проведемо аналіз загальної структури персоналу ТОВ «Ванбокс» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Аналіз загальної структури персоналу ТОВ «Ванбокс»

Показники	2020	2021	2022	Відхилення (+,-) 2022 від	
				2020	2021
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб з них:	97	115	129	32	14
- працівники основного складу, осіб	93	112	126	33	14
Крім того:				0	0
- сумісники, осіб	2	2	2	0	0
- працюючі за договорами цивільно-правового характеру, осіб	2	1	1	-1	0

У 2022 році ТОВ «Ванбокс» мало 129 працівників, із них 2 сумісники та 1 особа на умовах цивільно-правового договору. Порівняно з 2020 роком кількість працівників зросла на 32 особи, а порівняно з 2021 роком - на 14 осіб.

Важливо відзначити, що якість робочої сили та її ефективне використання мають значущий вплив на якість наданих послуг, а також на успішність та конкурентоспроможність підприємства. Управління персоналом набуває все більшого значення у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Важливість кваліфікації та досвіду працівників, а також балансу в системі знань суттєво впливає на конкурентоспроможність та прибутковість компанії. Таким чином, ТОВ «Ванбокс» потрібно вдосконалювати рівень кваліфікації свого персоналу.

Управління персоналом в компанії здійснюється адміністративними, соціальними та економічними методами. Адміністративні методи включають внутрішні корпоративні кодекси та закони, що регулюють діяльність працівників різних відділів, а також внутрішні неформальні інструкції компанії. Економічні методи базуються на системі преміювання та штрафів за порушення інструкцій та невиконання норм. Соціальні методи охоплюють заходи, спрямовані на мотивацію працівників, такі як нагородження на загальних зборах та корпоративні свята.

Вирішення трудових конфліктів у ТОВ «Ванбокс» відбувається безпосередньо керівником за допомогою анонімного опитування, тестів для виявлення конфліктності та інтерв'ю під час підбору персоналу.

Компанія акцентує увагу на довгострокових інвестиціях у персонал, забезпечуючи стабільну оплату праці, соціальні гарантії, внутрішнє навчання, стажування для студентів, тренінги, кар'єрний розвиток та проведення корпоративних заходів.

Сучасні технології, обладнання та система контролю якості в ТОВ «Ванбокс» визначають організаційно-технічний рівень підприємства. Цей рівень сам по собі є важливим ресурсом для формування конкурентних переваг, що вимагає постійного аналізу, розвитку та вдосконалення. Організаційно-технічний рівень ІТ-компаній є стратегічним ресурсом для отримання довгострокових конкурентних переваг. З цього погляду важливо спрямовувати розвиток організаційно-технічного рівня на фактори конкурентоспроможності підприємства.

Маркетингова діяльність є необхідним і обґрунтованим механізмом досягнення довгострокових цілей підприємства. Проведене нами дослідження показало, що існуючі клієнти ТОВ «Ванбокс» дізнались про підприємство від знайомих, рекламу продуктів та послуг компанії ніде не зустрічали. Таким чином, спостерігається недопрацювання персоналу в напрямку маркетингу. Для розвитку ТОВ «Ванбокс» маркетингова діяльність повинна стати ключовим інструментом у підвищенні його конкурентоспроможності.

Результати аналізу факторів внутрішнього середовища ТОВ «Ванбокс», розподілені за групами, наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Ванбокс»

Фактор	Сильна сторона	Слабка сторона
Маркетинг		
Якість продуктів та послуг	Висока	-
Конкурентоспроможність продуктів та послуг	Стабільна позиція	Наявність сильніших конкурентів
Система продаж	Стабільна цінова політика	-
Якість реклами	-	Недостатньо реклами в Інтернет
Асортимент продуктів та послуг	Широкий	-
Виробництво		
Організація виробництва продуктів та надання послуг	Ефективна система контролю якості	Низький рівень диверсифікації виробництва продуктів та надання послуг
Витрати на виробництво продуктів та надання послуг	-	Ріст собівартості продуктів та послуг
Фінанси		
Прибутковість	-	Низька рентабельність діяльності
Фінансовий результат	Тенденція до зростання чистого прибутку	
Організація та кадри		
Кваліфікація працівників	Високий рівень професійної кваліфікації	Нестача високопрофесійних кадрів
Мотивація	Існує взаємозв'язок між результатами та оцінкою праці	Відсутність нормального стимулювання, виробничі конфлікти
Стиль керівничого персоналу	Прагнення наладити безпо-середній зв'язок з підлеглими	Завантаженість керівника рутинною поточною роботою

Аналіз зовнішнього середовища допомагає виявити критичні аспекти та визначити можливі загрози та можливості. Метод PEST-аналізу спрямований на забезпечення лише тієї інформації про зовнішнє середовище, яка є ключовою для прийняття рішень і безпосередньо впливає на операційну діяльність компанії.

Для проведення PEST-аналізу визначимо ключові фактори для ТОВ «Ванбокс», розрахуємо ступінь їх впливу на підприємство та їх вагу. Після цього оцінимо ймовірність змін кожного фактору, вказавши позитивний чи негативний вплив на ТОВ «Ванбокс». Для проведення аналізу залучено 5 експертів, які є керівниками відділів у ТОВ «Ванбокс».

Отримані результати опитувань експертів з щодо ступеня впливу визначених факторів на діяльність ТОВ «Ванбокс» представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Ступінь впливу виявлених зовнішніх факторів на діяльність ТОВ «Ванбокс»

Фактори	Оцінка експертів (ступінь впливу від 1 до 5)					Середня	Вага
	1	2	3	4	5		
ПОЛІТИЧНІ							
Рівень корумпованості галузі та її вплив на діяльність компанії	2	3	2	3	2	2,4	0,03
Нестабільність законодавчої бази	3	3	4	2	3	3	0,04
Діяльність податкових органів	2	2	2	1	1	1,6	0,02
Політична нестабільність та війна в Україні	4	3	3	3	4	3,4	0,05
Посилення спроб зі сторони уряду регулювати ринок	3	2	4	3	3	3	0,04
ЕКОНОМІЧНІ							
Підвищення рівня конкуренції	4	5	4	4	4	4,2	0,06
Курс валют і його динаміка	3	4	4	3	5	3,8	0,06
Зміна цін постачальників, енергоресурсів	2	3	3	2	3	2,6	0,04
Доступність кредитів	3	4	4	4	3	3,6	0,05
Рівень інфляції	5	4	4	3	4	4	0,06
СОЦІАЛЬНІ							
Рівень освіченості суспільства, кваліфікації, яку мають кадри	5	5	4	4	5	4,6	0,07
Рівень доходів і розшарування за доходами	3	4	4	3	4	3,6	0,05
Особливості менталітету, важливі культурні цінності	3	4	5	3	4	3,8	0,06
Рівень громадянської активності та участь у громадських ініціативах	4	4	3	5	4	4	0,06
Демографічні показники	2	3	3	3	3	2,8	0,04
ТЕХНОЛОГІЧНІ							
Вплив digital-технологій	4	3	3	4	4	3,6	0,05
Ключові технологічні зміни	5	4	5	5	5	4,8	0,07
Інноваційні тренди	3	4	3	4	4	3,6	0,05
В цілому технологічна швидкість реагування середовища	3	2	3	4	3	3	0,04
Практика застосування технологій в управлінні і бек-офісі	3	4	4	4	3	3,6	0,05
ВСЬОГО						69	

Згідно з проведеними розрахунками, які представлені в таблиці 2.5, середня оцінка впливу зовнішніх факторів на функціонування ТОВ «Ванбокс» становить 69 із можливих 100. У таблиці 2.6 представимо результати опитувань експертів, щодо ймовірності значущих змін у факторах впливу на діяльність ТОВ «Ванбокс». Вага цього показника для оцінки використовується на основі попереднього розрахунку.

Таблиця 2.6 - Ймовірність змін факторів

Фактори	Вага	Оцінка експертів (ступінь впливу від 1 до 5)					Середня оцінка	Зважена оцінка
		1	2	3	4	5		
ПОЛІТИЧНІ								
Рівень корумпованості галузі та її вплив на діяльність компанії	0,03	1	1	2	1	1	1,2	0,04
Нестабільність законодавчої бази	0,04	1	2	1	2	1	1,4	0,06
Діяльність податкових органів	0,02	5	4	5	5	4	4,6	0,09
Політична нестабільність та війна в Україні	0,05	2	3	2	3	2	2,4	0,12
Посилення спроб зі сторони уряду регулювати ринок	0,04	1	1	1	1	1	1	0,04
ЕКОНОМІЧНІ								
Підвищення рівня конкуренції	0,06	2	2	3	3	2	2,4	0,14
Курс валют і його динаміка	0,06	4	4	4	5	3	4	0,24
Зміна цін постачальників, енергоресурсів	0,04	3	4	4	2	4	3,4	0,14
Доступність кредитів	0,05	1	2	1	1	2	1,4	0,07
Рівень інфляції	0,06	4	3	5	3	4	3,8	0,23
СОЦІАЛЬНІ								
Рівень освіченості суспільства, кваліфікації, яку мають кадри	0,07	3	4	4	2	4	3,4	0,24
Рівень доходів і розшарування за доходами	0,05	1	1	1	1	1	1	0,05
Особливості менталітету, важливі культурні цінності	0,06	1	1	1	1	1	1	0,06
Рівень громадянської активності та участь у громадських ініціативах	0,06	3	3	3	2	1	2,4	0,14
Демографічні показники	0,04	2	1	1	2	2	1,6	0,06
ТЕХНОЛОГІЧНІ								
Вплив digital-технологій	0,05	1	2	1	2	2	1,6	0,08
Ключові технологічні зміни	0,07	2	3	4	4	4	3,4	0,24
Інноваційні тренди	0,05	3	4	3	4	3	3,4	0,17
В цілому технологічна швидкість реагування середовища	0,04	1	1	2	1	2	1,4	0,06
Практика застосування технологій в управлінні і бек-офісі	0,05	2	1	2	2	3	2	0,10

У таблиці 2.7 будемо відображати вагу кожного фактора, ймовірність змін у цих факторах, а також інтегральний синтетичний показник, який дозволяє ранжувати фактори за зваженою оцінкою.

Таблиця 2.7 - Підсумкова таблиця результатів PEST-аналізу ТОВ «Ванбокс»

Фактори	Ваговий коефіцієнт/значимість фактору	Напрямок впливу фактору	Середня оцінка ймовірності змін	Зважена оцінка
ПОЛІТИЧНІ				
Рівень корумпованості галузі та її вплив на діяльність компанії	0,03	-	1,2	0,04
Нестабільність законодавчої бази	0,04	-	1,4	0,06
Діяльність податкових органів	0,02	-	4,6	0,09
Політична нестабільність та війна в Україні	0,05	-	2,4	0,12
Посилення спроб зі сторони уряду регулювати ринок	0,04	+	1	0,04
ЕКОНОМІЧНІ				
Підвищення рівня конкуренції	0,06	-	2,4	0,14
Курс валют і його динаміка	0,06	-	4	0,24
Зміна цін постачальників, енергоресурсів	0,04	-	3,4	0,14
Доступність кредитів	0,05	-	1,4	0,07
Рівень інфляції	0,06	+/-	3,8	0,23
СОЦІАЛЬНІ				
Рівень освіченості суспільства, кваліфікації, яку мають кадри	0,07	-	3,4	0,24
Рівень доходів і розшарування за доходами	0,05	+	1	0,05
Особливості менталітету, важливі культурні цінності	0,06	+/-	1	0,06
Рівень громадянської активності та участь у громадських ініціативах	0,06	+	2,4	0,14
Демографічні показники	0,04	+/-	1,6	0,06
ТЕХНОЛОГІЧНІ				
Вплив digital-технологій	0,05	+	1,6	0,08
Ключові технологічні зміни	0,07	+	3,4	0,24
Інноваційні тренди	0,05	+	3,4	0,17
В цілому технологічна швидкість реагування середовища	0,04	+	1,4	0,06
Практика застосування технологій в управлінні і бек-офісі	0,05	+	2	0,10

Отже, на основі проведеного аналізу зовнішнього середовища можемо сказати, що для категорії «політичні чинники» підвищену увагу доцільно приділяти політичній нестабільності, війні в Україні і взаємодії з податковою інспекцією. В категорії «економічні фактори» необхідно звернути велику увагу на такі фактори як курс валют, його динаміку, а також рівень інфляції, так як вони, на думку експертів, надають критичний вплив на діяльність ТОВ «Ванбокс».

Аналіз соціальних факторів виявив критичну залежність діяльності підприємства від рівня освіченості суспільства, кваліфікації, яку мають кадри.

Серед технологічних факторів основними виявилися ключові технологічні зміни і інноваційні тренди. На думку експертів, забезпечувати позитивну динаміку діяльності підприємства будуть ключові технологічні зміни, а насичення ринку інноваційними трендами буде негативно позначатися на продажах, якщо цьому питанню не приділяти достатньо уваги.

Вирішальними факторами успіху ТОВ «Ванбокс» на ринку є: динамічна система управління; висококваліфікований персонал; висока якість продуктів та послуг; імідж компанії; постійне вдосконалення продуктів та послуг. Незважаючи на сильні сторони ТОВ «Ванбокс» схильне різним загрозам з боку зовнішнього середовища. Велика кількість конкурентів, війна, «розмитість» чинного законодавства і слабкі сторони в діяльності самого підприємства заважають організації успішно існувати на ринку.

2.3 Діагностика конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс»

Для аналізу рівня конкуренції на ринку розробки та впровадження програмного забезпечення для автоматизації управління підприємством, ІТ-консалтингу та інших супутніх послуг необхідно встановити конкурентів ТОВ «Ванбокс», які займаються подібною діяльністю.

На вітчизняному ринку в даний час успішно функціонують понад 80 ІТ-компаній, що в тій чи іншій степені надають схожі послуги. Серед цих компаній пряму конкуренцію ТОВ «Ванбокс» складають такі розробники інформаційних систем для автоматизації управління підприємством як ТОВ «ModalKon», ТОВ «Софтлайн ІТ» та ТОВ «Хамелеон Софт», оскільки їхні програмні продукти та моделі їх збуту схожі із досліджуваним підприємством.

Здійснимо оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс», порівнюючи його характеристики та властивості з аналогічними показниками пріоритетних конкурентів. Метою є визначення тих характеристик, які надають підприємству перевагу перед конкурентами.

Сучасна конкурентоспроможність компаній обмежується не лише їхнім поточним доходом, вона залежить від різних факторів. Зазвичай рейтинги компаній

формуються, переважно, на основі фінансових показників. Однак інші фактори, які також впливають на конкурентоспроможність компаній, але не виражаються у числових значеннях, залишаються непоміченими.

Цілком можливо визначити конкурентоспроможність будь-якої ІТ-компанії та її позицію на ринку, враховуючи об'єктивні нематеріальні фактори, які зазвичай не відображаються у фінансовій звітності.

Проаналізуємо фактори, які впливають на конкурентоспроможність ІТ-фірми:

- володіння інтелектуальною власністю;
- рівень досвіду та кваліфікації спеціалістів;
- присутність великих корпоративних клієнтів;
- ділова репутація, рекомендації та популярність;
- установлені рівні гонорарів, погодинних тарифів та форм оплати;
- кваліфікація та досвід керівного персоналу;
- тривалість присутності на ринку;
- оперативність, надійність та повнота наданих послуг;
- місце розташування та сучасність оснащення офісу.

Усі зазначені вище аспекти визначають центральні параметри при розрахунку показника конкурентоспроможності.

Розрахуємо показники конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс» за кожним вказаним фактором, використовуючи формулу (2.1). Всі дані, які використовуються при розрахунку показників конкурентоспроможності, отримані в результаті опитування експертів в кількості 20 осіб.

$$KC_j = \frac{\sum_{i=1}^n q_i \cdot d_i}{m}, \quad (2.1)$$

де: KC_j - конкурентоспроможність j -го конкурентної переваги; q_i - оцінка критерію, яка може бути рівною 0 (повністю не задовольняє споживача); 0,25 (швидше не задовольняє, ніж задовольняє); 0,5 (частково задовольняє); 0,75 (швидше задовольняє, ніж не задовольняє); або 1 (повністю задовольняє), d_i - кількість осіб, які віддали перевагу i -му критерію; m - кількість опитаних осіб.

1 Володіння інтелектуальною власністю:

$$KC_{\text{інтел.вл.}} = \frac{0 \cdot 0 + 0,25 \cdot 2 + 0,5 \cdot 2 + 0,75 \cdot 1 + 1 \cdot 15}{20} = 0,863$$

2 Рівень досвіду та кваліфікації спеціалістів:

$$KC_{\text{досв.,квал.спец.}} = \frac{0 \cdot 1 + 0,25 \cdot 1 + 0,5 \cdot 2 + 0,75 \cdot 3 + 1 \cdot 13}{20} = 0,825$$

3 Присутність великих корпоративних клієнтів:

$$KC_{\text{корп.кл.}} = \frac{0 \cdot 2 + 0,25 \cdot 1 + 0,5 \cdot 0 + 0,75 \cdot 2 + 1 \cdot 15}{20} = 0,838$$

4 Ділова репутація, рекомендації та популярність:

$$KC_{\text{репутація}} = \frac{0 \cdot 0 + 0,25 \cdot 0 + 0,5 \cdot 2 + 0,75 \cdot 3 + 1 \cdot 15}{20} = 0,913$$

5 Установлені рівні гонорарів, погодинних тарифів та форм оплати:

$$KC_{\text{варість}} = \frac{0 \cdot 0 + 0,25 \cdot 0 + 0,5 \cdot 1 + 0,75 \cdot 2 + 1 \cdot 17}{20} = 0,95$$

6 Кваліфікація та досвід керівного персоналу:

$$KC_{\text{досв.,квал.управл.}} = \frac{0 \cdot 1 + 0,25 \cdot 2 + 0,5 \cdot 1 + 0,75 \cdot 3 + 1 \cdot 13}{20} = 0,813$$

7 Тривалість присутності на ринку:

$$KC_{\text{роки на ринку}} = \frac{0 \cdot 0 + 0,25 \cdot 0 + 0,5 \cdot 1 + 0,75 \cdot 1 + 1 \cdot 18}{20} = 0,963$$

8 Оперативність, надійність та повнота наданих послуг:

$$KC_{\text{повнота послуг}} = \frac{0 \cdot 0 + 0,25 \cdot 2 + 0,5 \cdot 1 + 0,75 \cdot 1 + 1 \cdot 16}{20} = 0,888$$

9 Місце розташування та сучасність оснащення офісу:

$$KC_{\text{осн.офісу}} = \frac{0 \cdot 0 + 0,25 \cdot 0 + 0,5 \cdot 1 + 0,75 \cdot 3 + 1 \cdot 15}{20} = 0,938$$

Параметри, що були розраховані, відображають конкурентоспроможність підприємства згідно з окремими конкурентними перевагами. З метою спрощення та наочності можна розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності, який надаватиме загальний огляд конкурентної позиції ТОВ «Ванбокс» на ринку.

Формула інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс» повинна враховувати показники конкурентоспроможності зовнішніх переваг підприємства. Проте важливо зазначити, що при його обчисленні важливо враховувати, що ці показники не є рівноцінними. Різні переваги ТОВ «Ванбокс», які можуть бути оцінені споживачами компанії, мають відмінну ступінь важливості для

них. Це обов'язково повинно враховуватися при обчисленні показника. Формула розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності має наступний вигляд:

$$KC_{\text{інтегр}} = \sum_{j=1}^n KC_j \cdot C_j, \quad (2.2)$$

де: KC_j - показник конкурентоспроможності за j -ою зовнішньою перевагою; C_j - вага j -го показника конкурентоспроможності.

Зовнішні конкурентні переваги і відповідні їм ваги відображені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Питома вага конкурентних переваг ТОВ «Ванбокс»

Конкурентні переваги підприємства	«Вага» переваг
1 Володіння інтелектуальною власністю	0,15
2 Рівень досвіду та кваліфікації спеціалістів	0,20
3 Присутність великих корпоративних клієнтів	0,10
4 Ділова репутація, рекомендації та популярність	0,15
5 Установлені рівні гонорарів, погодинних тарифів та форм оплати	0,10
6 Кваліфікація та досвід керівного персоналу	0,15
7 Тривалість присутності на ринку	0,05
8 Оперативність, надійність та повнота наданих послуг	0,05
9 Місце розташування та сучасність оснащення офісу	0,05
Всього	1

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс».

$$KC_{\text{інтегр}} = 0,863 \times 0,15 + 0,825 \times 0,20 + 0,838 \times 0,10 + 0,913 \times 0,15 + 0,95 \times 0,10 + 0,813 \times 0,15 + 0,963 \times 0,05 + 0,888 \times 0,05 + 0,938 \times 0,05 = 0,8716$$

Аналогічні показники були розраховані для ТОВ «ModalKon», ТОВ «Софтлайн ІТ» та ТОВ «Хамелеон Софт» (таблиця 2.9).

Дані з таблиці 2.9 свідчать про те, що інтегральні показники конкурентоспроможності для аналізованих підприємств є схожими і змінюються в обмежених межах. Це може бути пояснено тим, що всі чотири підприємства мають свої недоліки в організації діяльності, тобто слабкі сторони, і ці недоліки компенсують один одного при розрахунку показника.

Однак, як вказано, цей показник практично не відрізняється від аналогічних показників конкуруючих підприємств. Навіть з врахуванням високого потенціалу ТОВ «Ванбокс» та наявності конкурентних переваг, певні аспекти діяльності підприємства поступаються його конкурентам. Це особливо стосується досвіду та

кваліфікації працівників, ділової репутації, рекомендацій та популярності, а також рівня гонорарів, погодинних тарифів та форм оплати.

Таблиця 2.9 - Зведена таблиця показників конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс» та його конкурентів

Показник	Оцінка показників конкурентоздатності			
	ТОВ «Ванбокс»	ТОВ «ModalKon»	ТОВ «Софтлайн ІТ»	ТОВ «Хамелеон Софт»
1 Володіння інтелектуальною власністю	0,863	0,813	0,813	0,888
2 Рівень досвіду та кваліфікації спеціалістів	0,825	0,825	0,763	0,888
3 Присутність великих корпоративних клієнтів	0,838	0,8	0,813	0,863
4 Ділова репутація, рекомендації та популярність	0,913	0,825	0,825	0,95
5 Установлені рівні гонорарів, погодинних тарифів та форм оплати	0,95	0,888	0,838	0,963
6 Кваліфікація та досвід керівного персоналу	0,813	0,775	0,813	0,838
7 Тривалість присутності на ринку	0,963	0,838	0,888	0,863
8 Оперативність, надійність та повнота наданих послуг	0,888	0,825	0,825	0,9
9 Місце розташування та сучасність оснащення офісу	0,938	0,825	0,9	0,913
Інтегральний показник конкурентоздатності	0,8716	0,82	0,816	0,895

Отже, конкурентоспроможність ТОВ «Ванбокс» виявляється на високому рівні завдяки наявності конкурентних переваг, проте виявлені також і недоліки, для усунення яких передбачається розробка конкурентної стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності та перехід з поточної конкурентної позиції на вищий рівень.

З метою отримання більш об'єктивної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс» і чіткого визначення його конкурентних позицій, використаємо матричні методи оцінки конкурентоспроможності для ІТ-підприємства.

Для оцінки конкурентоспроможності конкретних видів продуктів та послуг ТОВ «Ванбокс», застосуємо матрицю BCG.

Матриця BCG відома як один з найбільш визнаних методів аналізу портфеля продуктів компанії, що дозволяє аналізувати послуги, напрямки діяльності, господарські одиниці, проекти та інше. Проведемо аналіз асортименту послуг ТОВ «Ванбокс» за допомогою матриці Бостонської консультативної групи. Характеристика портфеля послуг компанії вказана в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Характеристика портфеля продуктів та послуг ТОВ «Ванбокс»

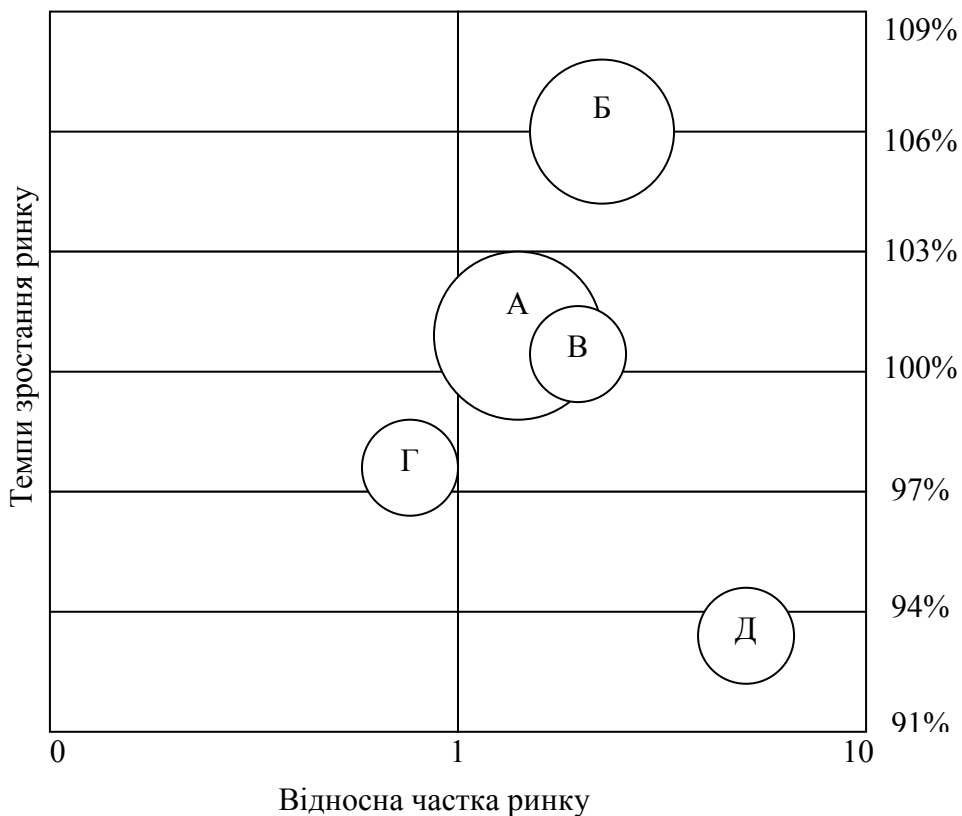
Найменування продукції	Обсяг продажів, тис. грн.	Обсяг продажів у головного конкурента, тис. грн.	Темп зростання ринку	Відносна частка ринку, %
Розробка та впровадження програмного забезпечення для автоматизації управління підприємством	155178	122233	102%	1,27
ІТ-консалтинг	53590	31026	106%	1,73
Освітні послуги з навчання роботі з інформаційною системою	16289	9778	101%	1,67
Послуги з оброблення даних	21638	23000	98%	0,94
Послуги з розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язаної з цим діяльності	12098	2200	93%	5,5

За вказаною таблицею можна визначити, що розробка та впровадження програмного забезпечення для автоматизації управління підприємством, ІТ-консалтинг та освітні послуги з навчання роботі з інформаційною системою є послугами, які мають високий потенціал («зірки»). Послуги з оброблення даних класифікуються як менш перспективні («собаки»), тоді як послуги з розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язаної з цим діяльності є областями з великим потенціалом росту («дійними коровами»), які можуть перейти у категорію «зірок» при правильному розвитку (рисунк 2.11).

Ідеальний портфель компанії повинен включати товарні групи, що забезпечують підприємство ресурсами для інвестування в перспективні сегменти. Важливо також мати нові товари, які знаходяться на стадії зростання як «зірки» або «знаки питання», і які з часом можуть стати прибутковими напрямками.

Матриця «Мак-Кінсі» є більш детальною та багатofакторною порівняно з двофакторною матрицею БКГ. Відносна частка стратегічної бізнес-одиниці підприємства визначається горизонтально, показуючи, чи має підприємство сильну, середню або слабку позицію за даним товаром чи послугою. Оцінка конкурентної позиції стратегічної бізнес-одиниці в галузі враховує такі етапи:

- визначення ключових факторів успіху, що визначають конкурентну позицію;
- визначення ваги кожного ключового фактору;
- визначення рівня конкурентної сили послуги за кожним ключовим фактором;
- розрахунок загальної оцінки конкурентної позиції послуги в галузі.



А - розробка та впровадження програмного забезпечення для автоматизації управління підприємством, Б - ІТ-консалтинг, В - освітні послуги з навчання роботі з інформаційною системою, Г - послуги з оброблення даних, Д - послуги з розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язаної з цим діяльності.

Рисунок 2.11 - Матриця БКГ ТОВ «Ванбокс»

Здійснимо побудову матриці Мак-Кінсі для ТОВ «Ванбокс» (таблиці 2.11 та 2.12, рисунки 2.12 та 2.13).

Таблиця 2.11 - Визначення показників, необхідних для побудови матриці «Мак-Кінсі» за фактором «привабливість ринку» ТОВ «Ванбокс»

Показники	Вага	Результати оцінки експертами за п'ятибальною шкалою конкурентоспроможності, ранг				
		розробка та впровадження програмного забезпечення для автоматизації управління підприємством	ІТ-консалтинг	освітні послуги з навчання роботі з інформаційною системою	послуги з оброблення даних	послуги з розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язаної з цим діяльності
Темпи зростання ринку	0,20	4	5	4	3	3
Рентабельність	0,25	4	5	4	3	4
Рівень конкуренції на ринку	0,25	4	5	4	3	3
Розмір необхідних інвестицій	0,20	4	3	3	4	4
Державне регулювання ринку	0,1	3	4	4	3	4
Усього	1	3,9	4,5	3,8	3,2	3,55

Таблиця 2.12 - Визначення показників, необхідних для побудови матриці «Мак-Кінсі» за фактором «конкурентоспроможність» ТОВ «Ванбокс»

Показники	Вага	Результати оцінки експертами за п'ятибальною шкалою конкурентоспроможності				
		розробка та впровадження програмного забезпечення для автоматизації управління підприємством	ІТ-консалтинг	освітні послуги з навчання роботі з інформаційною системою	послуги з оброблення даних	послуги з розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язаної з цим діяльності
Якість товару	0,25	4	3	4	4	3
Темпи зростання ринкової частки	0,15	5	5	4	3	3
Привабливість асортименту	0,2	4	4	4	3	2
Фінансові ресурси	0,15	4	3	3	3	2
Виробничі можливості	0,25	3	4	4	4	3
Усього	1	3,9	3,75	3,85	3,5	2,65

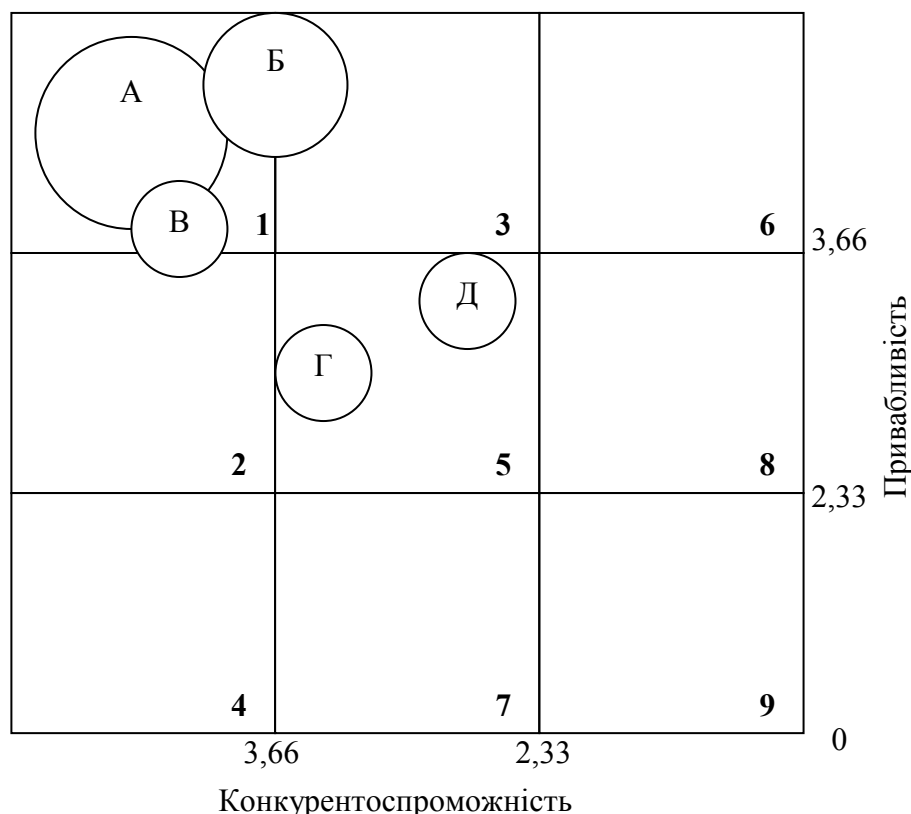
Привабливість ринку	Висока	1 Інвестувати (зрости)	3 Інвестувати (зростати)	6 Обмежені інвестиції (зміщення стратегічних позицій)
	Середня	2 Інвестувати (зрости)	5 Обмежені інвестиції (використовувати досягнуте становище й захищати його)	8 Зібрати урожай (відмовитися від цього бізнесу)
	Низька	4 Обмежені інвестиції (використовувати досягнуте становище)	7 Зібрати урожай (відмовитися від цього бізнесу)	9 Зібрати урожай (відмовитися від цього бізнесу)
		Високе	Середнє	Низьке
	Стратегічне становище (конкурентоспроможність)			

Рисунок 2.12 - Портфельна модель «Мак-Кінсі»

Продукти та послуги ТОВ «Ванбокс», такі як розробка та впровадження програмного забезпечення для автоматизації управління підприємством, ІТ-консалтинг та освітні послуги з навчання роботі з інформаційною системою, розташовані в сегменті зростаючого попиту. Це область, де висококонкурентоспроможні послуги ТОВ «Ванбокс» мають привабливий ринок. Рекомендовані стратегії включають стратегію росту, стратегію вкладення інвестицій та стратегію розширення виробництва.

Послуги з оброблення даних, а також послуги з розміщення інформації на веб-

вузлах і пов'язаної з цим діяльності знаходяться в сегменті вибіркового розвитку. Рекомендується стратегія вибіркового розвитку, спрямована на досягнення максимального прибутку та вивчення можливостей переходу в сегмент зростання.



А - розробка та впровадження програмного забезпечення для автоматизації управління підприємством, Б - ІТ-консалтинг, В - освітні послуги з навчання роботі з інформаційною системою, Г - послуги з оброблення даних, Д - послуги з розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язаної з цим діяльності.

Рисунок 2.13 - Матриця «Мак-Кінсі» ТОВ «Ванбокс»

Проведемо розрахунок конкурентоспроможності (КСП) за методикою [5] за формулами (2.3)-(2.6):

$$\text{КСП} = 0,15\text{ЕВ} + 0,29\text{ФС} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ}. \quad (2.3)$$

Розрахунок критеріїв КСП:

$$\text{ЕВ} = 0,31\text{РВ} + 0,19\text{Ф} + 0,4\text{РТ} + 0,1\text{ПП}, \quad (2.4)$$

де ЕВ - ефект, виробництва РВ - рівень витрат Ф - фондівіддача РТ - рентабельність товару ПП - продуктивність праці

$$\text{ФС} = 0,29\text{КА} + 0,2\text{КП} + 0,3\text{КЛ} + 0,15\text{КО}, \quad (2.5)$$

де ФС - фінансовий стан організації; КА - коефіцієнт автономії організації; КП - коефіцієнт покриття; КЛ - коефіцієнт абсолютної ліквідності; КО - коефіцієнт обороту оборотних коштів.

$$E3=0,37РП+0,29КЗ+0,21КВ+0,13КР, \quad (2.6)$$

де ЕЗ - ефективність збуту, РП - рентабельність продажу продуктів та послуг, КЗ - коефіцієнт затовареності, КВ - коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, КР - коефіцієнт ефективності реклами.

КТ - критерій конкурентоспроможності продуктів та послуг.

Бали для розрахунку встановлюємо за даним принципом: 15 балів - показник кращий на 50% або більше базового; 14 балів - від 40% до 50%; 13 балів - від 30% до 40%; 12 балів - від 20% до 30%; 11 балів - від 10% до 20%; 10 балів - якщо показник на рівні базового ($\pm 10\%$); 9 балів - від 10% до 20%; 8 балів - від 20% до 30%; 7 балів - від 30% до 40%; 6 балів - від 40% до 50%; 5 балів - гірший на 50% або більше.

Розрахунок ККО проведемо в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Розрахунок ККО

Показник	2020	2021	2022	бали	
				2021	2022
1 Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)					
Показник витрат на одиницю продукції (РВ)	0,47	0,42	0,42	12	10
Показник фондівддачі (Ф)	1,31	1,63	1,76	12	11
Рентабельність товарної продукції (РТ),%	6,34	3,65	3,25	5	9
Продуктивність праці (ПП)	1799,8	1886,3	2006,1	11	13
2 Показники фінансового положення (стану) підприємства (ФП)					
Коефіцієнт автономії (КА)	0,44	0,41	0,32	9	7
Коефіцієнт покриття (КП)	0,49	0,46	0,38	9	7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,01	0,002	0,001	5	5
Коефіцієнт оборотності (КО)	1,14	1,48	1,81	12	12
3 Показники ефективності організації збуту (ЕЗ)					
Рентабельність продажу (РП),%	2,14	2,36	2,36	12	10
Затовареність готовою продукцією (КЗ)	0,00	0,00	0,00	10	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,9	0,75	0,75	7	10
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	1,00	1,00	1,00	10	11
Критерій конкурентоспроможності продуктів та послуг: ціна	2	2	2	10	10
якість	2	2	2	10	10
ЕВ=0,31РВ+0,19Ф+0,4РТ+0,1ПП				9,1	10,09
ФС=0,29КА+0,2КП+0,3КЛ+0,15КО				7,71	6,73
ЕЗ=0,37РП+0,29КЗ+0,21КВ+0,13КР				10,11	10,13
ККО=0,15ЕВ+0,29ФС+0,23ЕЗ+0,33КТ				9,226	9,095

Як бачимо коефіцієнт конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс» в 2022 році був нижчим, ніж роком раніше.

Отже, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ

«Ванбокс» займає хороші конкурентні позиції в галузі. Для того, щоб підвищити конкурентні позиції на ринку, необхідні додаткові інвестиції.

Висновок до розділу 2

Розвиток ІТ-галузі в Україні відбувається високими темпами, навіть під час війни. Ключовою умовою для привернення клієнтів, збільшення інвестицій та початку нових проектів є відновлення стабільності економіки. Стабільність податкової політики визначається як один із ключових факторів сприятливого розвитку галузі. До інших важливих умов розвитку ІТ-галузі входять ефективна регуляторна політика, розвиток та популяризація ІТ-освіти як в межах країни, так і на міжнародному рівні.

Оцінка конкурентоспроможності підприємств ІТ-галузі проводилась на прикладі ТОВ «Ванбокс», основним видом діяльності якого є розробка та впровадження програмного забезпечення для автоматизації управління підприємством (CRM+ERP система OneBox), ІТ-консалтинг, освітні послуги з навчання роботі з CRM-системою, послуги з оброблення даних, послуги з розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язаної з цим діяльності.

Встановлено, що вирішальними факторами успіху ТОВ «Ванбокс» на ринку є динамічна система управління; висококваліфікований персонал; висока якість продуктів та послуг, а також постійне їх вдосконалення; імідж компанії. Незважаючи на сильні сторони ТОВ «Ванбокс» схильне різним загрозам з боку зовнішнього середовища. Велика кількість конкурентів, війна, «розмитість» чинного законодавства і слабкі сторони в діяльності самого підприємства заважають організації успішно існувати на ринку.

Провівши оцінку конкурентоспроможності підприємства встановлено, що ТОВ «Ванбокс» має досить високий рівень конкурентоспроможності, зумовлений конкурентними перевагами, а усунення виявлених недоліків передбачає розробку конкурентної стратегії, яка гарантує зростання конкурентоспроможності та забезпечить їй переміщення з нинішньої конкурентної позиції в більш сильну.

РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-ГАЛУЗІ

3.1 Напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств ІТ-галузі

Успішність та конкурентоспроможність підприємств в ІТ-галузі в значній мірі залежить від споживача, рівня його попиту, задоволеності продуктами та послугами компанії, її репутації. Визначення стратегії є ключовим елементом підвищення конкурентоспроможності. Стратегія - це комбінація організаційних дій та управлінських підходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей у підвищенні конкурентоспроможності.

Існує кілька шляхів для підвищення конкурентоспроможності в ІТ-галузі, таких як збільшення обсягів реалізації продуктів/послуг, покращення їх якості, зниження витрат та використання бенчмаркінгу. Детальніше розглянемо ці аспекти. Важливо враховувати, що лише збільшення обсягів продажів не гарантує бажаного результату, оскільки потрібно уважно розглядати інші показники, такі як витрати, прибуток та інші фактори. Для оптимізації процесу надання послуг та правильного планування їх обсягів слід розв'язувати завдання, такі як визначення точки беззбитковості господарської діяльності.

Ще одним способом підвищення конкурентоспроможності є удосконалення якісних характеристик продукції чи послуг в сфері ІТ. Це дозволить підприємствам в цій галузі прискорити науково-технічний прогрес, відкрити нові ринки збуту та розширити експорт. Покращення якості програмної продукції дозволить підприємствам підняти свій імідж серед споживачів, виходити на міжнародні ринки та збільшувати прибуток. Як і в інших варіантах, цей підхід має свої обмеження: для успішного вдосконалення послуг в ІТ-галузі необхідна науково-виробнича база та відповідні матеріальні та фінансові ресурси.

Зменшення витрат – це стандартний, але досить застарілий метод підвищення конкурентоспроможності. Тут перемагає компанія, яка витратила менше ресурсів на виробництво і реалізацію ІТ-продуктів/послуг, ніж її конкуренти. В умовах

сучасного ринку досить складно забезпечити перевагу в мінімізації витрат, оскільки потрібно гармонійно взаємодіяти між співробітниками, логістикою та виробничими структурами підприємств ІТ-галузі, які вибрали стратегію скорочення витрат. Такі компанії постійно проводять маркетингові дослідження, слідкуючи за новими технологіями та аналізуючи витрати інших ІТ-підприємств, що є конкурентами.

Також, одним з ефективних методів підвищення конкурентоспроможності ІТ-підприємств, є використання бенчмаркінгу. Бенчмаркінг представляє собою процес, під час якого компанія порівнює свою діяльність з діяльністю кращих конкурентів на ринку, і, на основі цього порівняння, розробляє план змін у виробництві та маркетингу для досягнення вищої конкурентоспроможності. Бенчмаркінг вимагає постійного моніторингу діяльності конкурентів, порівняння з встановленим «еталоном» і аналізу змін у бізнесі.

Вибір конкретного напрямку для підвищення конкурентоспроможності залежить від численних факторів, таких як галузь, в якій діє підприємство, ринкова ситуація, споживчий попит, можливості підприємства та інші.

Щодо підвищення конкурентоспроможності інформаційних продуктів/послуг, можна рекомендувати наступне. Низький рівень конкурентоспроможності в багатьох випадках пов'язаний із недоліками в маркетинговій стратегії, такими як проблеми з системою збуту, рекламою, ціноутворенням, а також недостатня гнучкість при ухваленні рішень, пов'язаних із реалізацією, що негативно впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Оптимальне функціонування та розвиток конкурентного потенціалу ІТ-компаній залежать від оптимізації управлінських рішень і організаційної структури управління, в рамках якої ці рішення розробляються і втілюються. Створення ефективної системи управління конкурентним потенціалом на кожному підприємстві є невідкладною необхідністю, що забезпечить зростання конкурентоспроможності ІТ-підприємств.

Основним завданням удосконалення системи управління конкурентоспроможністю є визначення напрямків та створення ефективного економічного механізму для підвищення конкурентоспроможності ІТ-підприємства. Цей механізм повинен базуватися на комплексному підході, де ключовим елементом

буде інтегральна оцінка конкурентного потенціалу підприємства та раціональне використання його резервів.

Нерідко невикористані конкурентні переваги є саме тими резервами конкурентного потенціалу, які визначають можливість підприємства ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та утримувати стійкі позиції на ринку. Тому виникає потреба у розробці заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності, що включає постійний аналіз та контроль. Цей процес повинен базуватися на комплексному підході до створення механізму підвищення конкурентоспроможності, що забезпечить ефективність фінансово-господарської діяльності та використання резервів конкурентного потенціалу підприємства.

На сьогодні компанії ІТ-галузі працюють у висококонкурентних умовах як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Для розроблення стратегічного плану необхідно збирати різноманітну інформацію для кожного підрозділу (відділу) ІТ-компанії та планувати виконання заходів на кожен рік.

Основні фактори, які стимулюють ІТ-компанії до вдосконалення своєї конкурентоспроможності, включають:

1 Кризові ситуації в господарсько-фінансовій діяльності, які свідчать про неефективність існуючих внутрішньо-організаційних методів та стилів управління, що вичерпали себе, а зміни в зовнішньому середовищі вимагають адаптації та реагування на нові загрози та виклики.

2 Накопичення потенціалу розвитку, тобто сукупності ресурсів, здатностей та компетенцій, яка відображає недооцінений потенціал підприємства та ставить питання про його ефективне використання та розвиток підприємства.

3 Недосконалість системи управління, що не відповідає реаліям сучасного бізнесу, в результаті чого виникає необхідність впровадження управлінських новацій та реорганізації для підвищення ефективності та продуктивності праці.

4 Підвищення конкуренції на ринку, що призводить до зниження конкурентоспроможності та породжує зацікавленість в упровадженні досвіду конкурентів і пошук нових підходів для підвищення конкурентоспроможності.

Врахування цих факторів визначає необхідність постійного вдосконалення та адаптації ІТ-компаній для ефективного функціонування в сучасних умовах бізнесу.

З метою вдосконалення розвитку та конкурентоспроможності ІТ-компаній можна запропонувати наступні напрями (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Перелік і характеристика пропонованих напрямів підвищення конкурентоспроможності ІТ-компаній

Запропонований захід	Що це дасть підприємству
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
Удосконалення продуктової політики	Дозволить підприємству оцінити асортиментну структуру, виявити ходові і неходові групи продуктів/послуг
Розробка рекламної кампанії	Реклама – це стратегічний аспект введення продуктів та послуг на ринок. Разом із SEO-оптимізацією сайту компанії, що включає в себе, окрім іншого, нарощування кількості посилань на сайт, рекламна кампанія дозволяє охопити цільову аудиторію через різні канали комунікації.
Удосконалення формування та розвитку здібностей персоналу	Забезпечить конкурентні переваги, які пов'язані з виявленням ключових знань, умінь і здібностей співробітника і їх використанням. Це призведе до того, що компетенції і здібності кожного співробітника будуть використовуватися саме в тій сфері, де вони можуть принести максимальну користь, і його робота буде найбільш результативною

Багато вітчизняних ІТ-підприємств перебувають на етапі активного росту, де обсяги продажів та доходи постійно збільшуються. З цього приводу, керівництву таких компаній рекомендується акцентувати увагу на зміцненні фінансових позицій. Оптимальним є повне використання як внутрішніх, так і зовнішніх можливостей, акцентуючи увагу на сильних сторонах, вирішуючи потенційні загрози та намагаючись зменшити вплив слабких сторін.

Отже, для ІТ-компаній рекомендується застосовувати стратегію концентрованого зростання, фокусуючись на розвитку існуючого ринку та вивченні нових ринків для розширення асортименту існуючих ІТ-продуктів.

3.2 Проект заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс»

Дослідження внутрішнього середовища ТОВ «Ванбокс» показало, що на підприємстві спостерігається нестача високопрофесійних кадрів, в результаті чого конкурентоспроможність компанії за такими параметрами, як «рівень досвіду та

кваліфікації спеціалістів» та «кваліфікація та досвід керівного персоналу» (таблиця 2.9) є нижчою, ніж в прямих конкурентів.

Також дослідження показало недопрацювання ТОВ «Ванбокс» в маркетинговій діяльності. Проведене нами опитування існуючих клієнтів підприємства показало, що 70% споживачів дізналися про ТОВ «Ванбокс» від друзів та знайомих, а реклами продуктів чи послуг компанії ніде не зустрічали.

Таким чином, пропонуємо в проект заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс» включити два розділи: «персонал» та «маркетинг».

Розглянемо кожний розділ проекту детальніше.

1 Розділ «персонал».

Для розроблення стратегічних напрямків конкурентних переваг необхідно послідовно визначати ключові здібності і ресурси в рамках загальної стратегії розвитку підприємства. Формування та розвиток ключових здібностей повинні чітко взаємодіяти і поєднуватися з метою конкурентної стратегії ТОВ «Ванбокс». Це охоплює такі аспекти, як:

- визначення шляхів розвитку ключових здібностей;
- вибір технологій та інструментів для формування і розвитку ключових здібностей;
- взаємозв'язок стратегічних напрямків формування та розвитку ключових здібностей з цілями підприємства;
- методи забезпечення ресурсів для формування та розвитку ключових здібностей.

При цьому вибір стратегічних напрямків формування та розвитку ключових здібностей базується на процесах конфігурації і реконфігурації здібностей ТОВ «Ванбокс».

Удосконалення та розвиток здібностей персоналу компанії створюють конкурентні переваги, орієнтовані на індивідуальний підхід до кожного працівника, виявлення його ключових знань, навичок та здібностей, а також їхнє оптимальне використання. Це призводить до того, що компетентності та здібності кожного працівника використовуються в тих областях, де вони можуть найбільш ефективно

приносити користь, що сприяє підвищенню продуктивності роботи.

Отже, розвиток персоналу компанії на основі ключових здібностей його співробітників передбачає посилення їхніх знань, навичок, досвіду, цінностей та мотивів, що спрямовані на досягнення як індивідуальних, так і корпоративних цілей.

У зв'язку з цим створення конкурентних переваг у ТОВ «Ванбокс» ґрунтується не лише на впровадженні заходів, спрямованих на розвиток професійних здібностей працівників, таких як здатність до навчання, творчий підхід до вирішення проблем, аналітичні та когнітивні вміння, здатність опрацьовувати великі обсяги інформації, орієнтація на перспективу, а також на створенні сприятливих умов для розвитку таких здібностей, які визначають бажання та можливість працівника до професійного зростання через формулювання його індивідуальних цілей.

Однією з таких цілей є неперервне навчання, що сприяє розвитку здібностей персоналу і створює конкурентні переваги для ТОВ «Ванбокс». У даному контексті розвиток персоналу розглядається як систематичний процес удосконалення професійних здібностей співробітників, таких як знання, навички, досвід, цінності, мотивація, і поведінкові шаблони, що формують моделі професійної поведінки працівника та визначають результативність його роботи.

Отже, формування конкурентних переваг ТОВ «Ванбокс» на основі ключових здібностей персоналу відбувається через розвиток персоналу. Розвиток персоналу охоплює дві основні практичні сфери діяльності підприємства: організаційний розвиток і навчання. Організаційний розвиток концентрується на організаційному рівні і стосується індивідуумів, тоді як навчання базується виключно на особистісних якостях та пов'язане з розвитком ТОВ «Ванбокс» в цілому. У контексті навчання обговорюється професійне навчання, управління кар'єрним зростанням і організаційний розвиток.

Професійне навчання є процесом, спрямованим на підтримку та розвиток здібностей персоналу, необхідних для успішного виконання професійних обов'язків. Навчання, орієнтоване на розвиток здібностей, має на меті засвоєння професійно важливих знань і навичок, формування вмінь та досвіду для створення ефективних поведінкових шаблонів, необхідних для вирішення завдань у робочих умовах.

Управління кар'єрним ростом персоналу є системним, планомірно організованим впливом на процеси формування, розподілу, перерозподілу та використання людського капіталу з метою забезпечення відповідності обсягу і структури основного капіталу ринковим потребам у продуктах і послугах.

Створення конкурентних переваг підприємства на основі розвитку персоналу включає в себе отримання переваг від високоякісного та високопрофесійного колективу, в якому здібності кожного працівника націлені на досягнення як індивідуальних, так і загальних цілей.

Витрати ТОВ «Ванбокс» на реалізацію проекту з навчання персоналу в рамках вищезазначеного плану підвищення конкурентоспроможності підприємства представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Розрахунок річних витрат на реалізацію проекту з навчання персоналу ТОВ «Ванбокс»

Посада	Назва заходу	Тип заходу	Вартість навчання, грн.
Керівник відділу продажів	Основи стратегічного планування	Лекція + Семінар + Практична робота	6500
Маркетолог	Проведення маркетингових досліджень	Лекція + Семінар + Практична робота	6500
Фахівець фінансового відділу	Інструменти управління фінансами	Тренінг з використанням кейсів і ділових ігор	5500
Менеджери підтримки (6 чол.)	Стандарти обслуговування клієнтів	Лекція + Поведінкове моделювання	14000
Фахівець HR-відділу	Соціально-психологічні основи формування трудового колективу	Лекція + Семінар + Кейси	7500
Фахівець HR-відділу	Концепція безперервного навчання як основа розвитку сучасної організації	Лекція + Семінар + Кейси	7500
Фахівець HR-відділу	Управління кар'єрою	Лекція + Семінар + Кейси	7500
Разом бюджет витрат на навчання персоналу			55000

Згідно з інформацією, поданою в таблиці 3.1, передбачається проведення навчальних заходів за наступними напрямками:

- стратегічне планування;
- проведення маркетингових досліджень як основи для формування стратегічної програми розвитку компанії;
- оптимізація фінансової діяльності;
- підвищення якості обслуговування клієнтів;

- використання соціально-психологічних методів дослідження та управління;
- реалізація адаптації, оцінки, навчання та мотивації як взаємопов'язаних елементів системи розвитку підприємства.

Витрати на реалізацію проекту з навчання персоналу ТОВ «Ванбокс» становлять 55 000 грн.

Розробка механізму формування конкурентних переваг на основі ключових здібностей персоналу ґрунтується на результатах дослідження напрямків розвитку здібностей персоналу, що відображено на рисунку 3.1. Теоретичний базис розробленого механізму включає його мету, завдання, об'єкт, предмет, суб'єкт. Ієрархічна модель здібностей персоналу підприємства є підсумком формування теоретичного базису і розглядається через призму практичного базису, який визначає напрямки реалізації цієї моделі.

Важливо відзначити, що структура розробленого механізму визначається наявністю моделей здібностей в рамках моделі компетенцій персоналу. Компетенції розглядаються як сукупність особистісних і професійних якостей персоналу і визначають найбільш важливі знання, навички і здібності для досягнення мети в конкретних умовах.

Модель здібностей виконує системоутворюючу та інтегруючу роль у механізмі. На її основі розроблені процедури оцінки, атестації, підбору, розстановки, розвитку та навчання персоналу, а також взаємодія з кадровим резервом та аспекти системи мотивації.

У сучасних моделях компетенцій персоналу роль здібностей не завжди чітко визначена. Таким чином, формування моделей ключових здібностей персоналу визнається ключовим етапом в реалізації механізму формування конкурентних переваг ТОВ «Ванбокс» на основі цих здібностей.

Моделі компетенцій детально описують стандарти поведінки персоналу певного відділу або дії, спрямовані на досягнення цілей підприємства у конкретному структурному підрозділі. Структура, форма і представлення моделі компетенцій персоналу визначаються залежно від передбачуваного практичного використання даної моделі.

У контексті цього, моделювання компетенцій персоналу дозволяє зв'язати

управління людськими ресурсами із стратегією підприємства: модель компетенцій є інструментом, що описує навички, знання, особливості особистості та поведінку, необхідні для ефективного виконання завдань на конкретних посадах, і допомагає ІТ-компанії досягати стратегічних цілей.

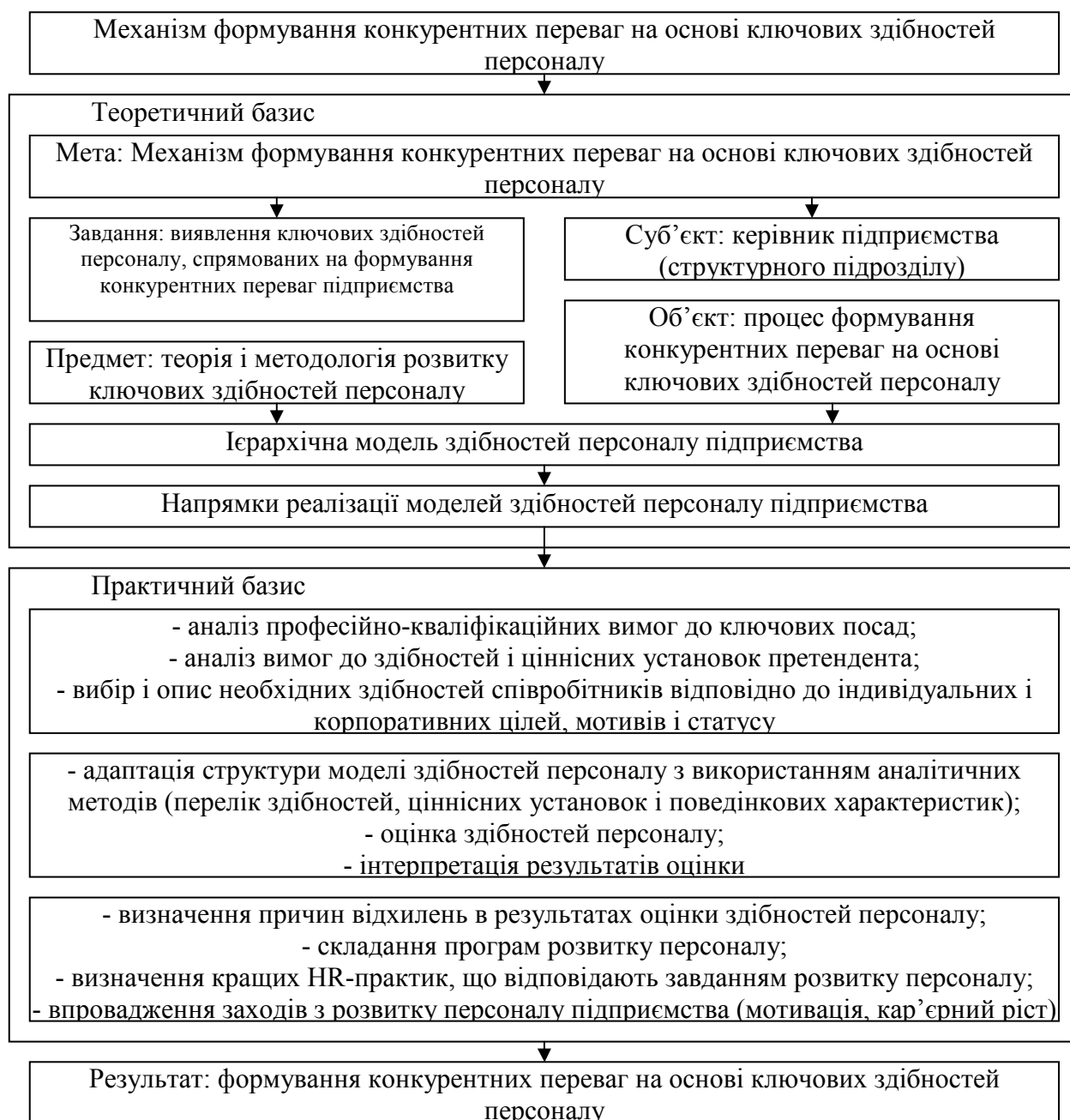


Рисунок 3.1 - Механізм формування конкурентних переваг на основі ключових здібностей персоналу

Отже, механізм формування конкурентних переваг на основі ключових здібностей персоналу включає визначення ключових працівників, чиї знання та здібності є особливо важливими для певних посад, планування кількості та оплати праці; розумний розподіл персоналу відповідно до виявлених здібностей;

визначення потреб у навчанні та розробка методів навчання; створення системи адаптації персоналу до діяльності ТОВ «Ванбокс». Реалізація розробленого механізму сприятиме досягненню організаційних цілей у сфері управління людськими ресурсами, забезпечуючи високі стандарти розвитку кадрового потенціалу і формуючи конкурентні переваги через ефективне використання знань, талантів і здібностей персоналу.

2 Розділ «маркетинг»

Виходячи з концепції позитивного клієнтського досвіду [50], потрібно підвищувати конкурентоспроможність ТОВ «Ванбокс» за допомогою маркетингових інструментів впливу на ринок. Для цього необхідно реалізувати низку послідовних кроків:

1 Посилення маркетингових заходів, включаючи рекламу. Реклама – це стратегічний аспект введення продуктів та послуг на ринок. Зазначено, що перед розробкою плану рекламних ініціатив слід провести детальний аналіз цільової аудиторії, яка буде отримувачем рекламних повідомлень. Розповсюдження інформації до отримувача відбувається через різні канали комунікації, серед яких є такі:

- пряме розміщення реклами у періодичній пресі, телебаченні, радіо та в Інтернеті;
- зовнішня реклама, реклама на транспорті, друкована реклама, спеціальні заходи, промо-акції та вироби із сувенірною символікою;
- просування інформації за допомогою спеціальних заходів, які можуть включати навчальні ініціативи, події для преси, а також виставки.

Традиційні рекламні методи (зовнішня, преса, телебачення, радіо та ін.) втрачають ефективність і вступають у конкуренцію з новими технологіями. SEO-оптимізація є одним із нових засобів, сприяючи зростанню конкурентоспроможності компанії. Вона включає комплекс дій для збільшення клієнтів і продажів. Ефективна SEO-стратегія - це просування стабільних ключових слів та уважне врахування зміни менш високочастотних запитів. Пошукове просування має особливості, такі як збільшення цільового трафіку, довготривала ефективність, відсутність додаткових витрат на користувача та високий рейтинг при наявності якісного контенту. Щоб підвищити релевантність сторінок, потрібно постійно удосконалювати параметри

сайту згідно вимог пошукових систем. Важливо враховувати, що SEO-оптимізація не є панацеєю, маючи як переваги, так і обмеження, які впливають на її ефективність (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Переваги та недоліки SEO-технологій

Переваги SEO	Недоліки SEO
1 Якісний та актуальний вміст гарантує високий рейтинг сайту у пошуковій видачі та постійний приплив трафіку на нього. 2 Створення високоякісного вмісту сприяє не лише SEO-оптимізації сайту, але й розширенню присутності в соціальних мережах та соціальних медіа. 3 SEO-оптимізація має на меті підняття позицій сайту у пошукових системах і підвищення репутації завдяки посиланням на нього з зовнішніх ресурсів. 4 SEO-технології забезпечують користь ресурсу для відвідувачів.	1 Створення і управління високоякісним контентом вимагають значних витрат, включаючи час і ресурси (фінансові та робочі). 2 Для успішної SEO-оптимізації сайту необхідні не лише навички у створенні якісного контенту, але й технічна експертиза в оптимізаційних аспектах (редирект, робота з хостингами і т.д.), що передбачає залучення веб-розробників. 3 У різних пошукових системах визначають різні фактори ранжування, тому слід розробляти кілька SEO-стратегій. 4 Постійний моніторинг сайту та використання веб-аналітики є необхідними для ефективності. 5 SEO-оптимізація передбачає регулярне виконання різних операцій, що потребує значних трудових і часових зусиль

Зовнішня оптимізація сайту ТОВ «Ванбокс» включає в себе впровадження зовнішніх посилань. У цьому відношенні компанія вирішила використовувати різні стратегії, такі як придбання вічних посилань, отримання посилань з тематичних і трастових ресурсів, а також використання анкорних посилань. Загальна кількість індексованих пошуковими системами відкритих посилань з тематичним анкором включає посилання з подібних тематичних ресурсів із унікальним текстом. Існують різні способи нарощування кількості посилань, такі як обмін посиланнями, отримання їх з каталогів, використання статей із посиланнями, природне цитування, а також придбання посилань. Вибір конкретного методу залежить від оцінки переваг і недоліків кожного з них (таблиця 3.3).

Немає чіткого стандарту для ідеальної оптимізації сайту для пошукових систем. Однак для успішного просування сайту ТОВ «Ванбокс» важливо враховувати такі умови:

1 URL повинен бути коротким, лаконічним та містити ключові слова для зрозумілості інтернет-користувача.

2 Тема головної сторінки повинна починатися з ключового слова у метатайті.

3 Сайт повинен містити вихідні посилання на авторитетні ресурси.

4 У вихідному коді головної сторінки важливо використовувати тег <h1> і структурувати контент за допомогою заголовків <h2> і <h3>.

5 Контент повинен бути розгорнутим і включати довгі статті.

6 Використання зображень і відео може підвищити зацікавленість, але важливо оптимізувати їх для зменшення показників відмов.

7 Додавання кнопок репосту соціальних мереж і посилань на представництва в соціальних мережах сприяє взаємодії з користувачем.

8 Зменшення показників відмов можливе за рахунок внутрішніх посилань, якісного контенту та ефективного дизайну сайту.

Таблиця 3.3 - Переваги та недоліки способів нарощування кількості посилань на сайт

Спосіб нарощування	Переваги	Недоліки
Обмін посиланнями	- відсутність фінансових вкладень; - розташування посилань на партнерських сайтах не погіршує зовнішній вигляд сайту; - постійний (необмежений у часі) характер обміну та розміщення	- обмін посиланнями передбачає рівний рівень розвитку сайтів; - розміщення в спеціальному розділі сайту великої кількості посилань знижує цінність кожного з них; - несумлінність деяких партнерів по рівнозначному обміну посиланнями
Отримання посилань з каталогів	- нарощування кількості посилань безкоштовне або за символічну плату; - присутність в каталогах дозволяє в короткі терміни отримати доступ до великої кількості зовнішніх посилань	- низька якість посилань без їх ранжирування за тематичними блоками; - висока засміченість посилань; - відсутність унікальних описів посилань
Статті з посиланнями і природне цитування	- природність цитування без участі веб-майстрів; - нарощування якісних посилань з тематичних статей з релевантними анкерами	- висока ймовірність рерайта і копірайтингу з боку конкурентів; - ефект від накопичення природного цитування є досить складним і довгим процесом
Купівля посилань	- висока якість і хороше індексування пошуковими системами вічних посилань; - тимчасові посилання в короткостроковій перспективі є економічно вигідними	- висока вартість вічних посилань; - необхідність перманентних фінансових вливань на тимчасові посилання в середньо- і довгостроковій перспективі

Загалом сайт ТОВ «Ванбокс» містить зображення та відео. Проте зображення не оптимізовані та використовуються застарілі формати зображень. На сайті присутні посилання на представництва в соціальних мережах, таких як youtube, instagram, facebook та telegram. Також сайт ТОВ «Ванбокс» використовує внутрішні

посилання для впливу на розподіл ваги між його різними сторінками, акцентуючи увагу на важливих розділах чи статтях. Однак, на сайті компанії присутні 486 внутрішніх посилань, що в майже п'ять разів перевищує рекомендовану кількість (100).

SEO-просування сайту ТОВ «Ванбокс» включає кілька ключових етапів:

1 Аналіз конкурентів, що складається з визначення конкурентоспроможності тематики сайту та розгляду топових позицій в даній тематиці для розробки оптимальної стратегії просування.

2 Складання семантичного ядра, що включає в себе підбір ключових слів, які формують семантичне ядро; відсіювання менш перспективних слів, щоб скласти контент-план.

3 Оптимізація сайту, як внутрішня (оптимізація мета-тегів, виправлення помилок в коді; внутрішня перелінковка та оптимізація структури сайту; покращення юзабіліті та налаштування мікро-розмітки; видалення дублікатів сторінок, створення файлів robots.txt, sitemap.xml; збільшення швидкості завантаження та редагування існуючого контенту) так і зовнішня (нарощування кількості зовнішніх посилань).

4 Залучення додаткового трафіку шляхом створення пабліків в соцмережах; використання контент-маркетингу; налаштування таргетованої та контекстної реклами; використання крауд-маркетингу.

Стратегія просування підприємства в Інтернеті не обмежується лише пошуковим просуванням сайту. План просування включає різноманітні тематичні аспекти: контекстна реклама (включаючи Google Adwords та інші платформи); медійно-контекстна реклама (анімаційна реклама на Google); реклама на порталах; створення унікального контенту для сайту; управління репутацією (SERM); маркетинг у соціальних мережах (SMM); реклама в каталогах; таргетована реклама в соціальних мережах; оффлайн-реклама.

Огляд загальних аспектів запропонованого проекту з організації рекламної кампанії ТОВ «Ванбокс» представлений у таблиці 3.4.

Для ефективного керування програмою з організації реклами в мережі Інтернет ТОВ «Ванбокс» важливо чітко визначити послідовність дій з конкретними цілями, обмеженими у часі та з можливістю проведення незалежних процедур

верифікації.

Таблиця 3.4 - Загальні відомості про програму заходів з організації рекламної кампанії ТОВ «Ванбокс»

Показник	Заходи
Мета проекту	Проведення рекламної кампанії для ТОВ «Ванбокс» і формування у цільової аудиторії реклами обізнаності про цю компанію з метою залучення клієнтів; удосконалення сайту та створення мобільного додатку ТОВ «Ванбокс»
Ініціатор проекту	ТОВ «Ванбокс»
Потреби ініціатора проекту	Ресурси мережі Інтернет
Продукт проекту	Реклама в мережі Інтернет. Удосконалений сайт підприємства. Мобільний додаток ТОВ «Ванбокс»
Вимоги ініціатора проекту	Розміщення реклами в мережі Інтернет
Стадії життєвого циклу	1 Запуск програми 2 Планування 3 Проведення робіт з удосконалення функціональності сайту та розробка мобільного додатку 4 Найм персоналу 5 Запуск проекту 6 Завершення програми
Критерії приймання	Реалізація проекту у встановлені в рамках проекту терміни і в межах виділених ресурсів. Операційні і фінансові показники проекту
Зацікавлені сторони	1 Керівник ТОВ «Ванбокс» - націлений на отримання прибутку і розширення масштабів бізнесу, підвищення конкурентоспроможності 2 Персонал ТОВ «Ванбокс» - нові робочі місця, збільшення об'ємів реалізованих продуктів та послуг, стабільність трудової зайнятості 3 Клієнти - задоволення потреб
Організаційні результати	Показники ефективності програми

Група, що відповідає за управління програмою, буде включати відповідальних осіб і виконавців. Керівнику будуть надаватися звіти про реалізацію кожного етапу впровадження програми. На завершальному етапі буде складено підсумковий звіт з впровадження проекту з організації рекламної кампанії ТОВ «Ванбокс» відповідно до установлених вимог і досягнутих критеріїв програми.

Для реалізації програми заходів з організації рекламної кампанії ТОВ «Ванбокс» необхідно визначити стадії життєвого циклу цієї програми з чітким визначенням термінів початку і завершення кожної стадії. Це допоможе забезпечити контроль над процесом реалізації програми. Стадії життєвого циклу представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Стадії життєвого циклу програми заходів з організації рекламної кампанії ТОВ «Ванбокс»

Стадія виконання заходів	Зміст заходів	Відповідальний виконавець	Терміни виконання
1 Запуск програми	1 Попередня підготовка та узгодження програми 2 Підготовка організаційної документації	Директор	До 01.02.2024
2 Планування	1 Підготовка технічного завдання 2 Техніко-економічне обґрунтування заходів 3 Затвердження бюджету проекту	Фінансовий відділ, маркетинговий відділ	01.02.2024-04.02.2024
3 Проведення робіт	1 Просування сайту компанії 2 Налагодження та ведення контекстної реклами	Відділ маркетингу	04.02.2024-14.02.2024
4 Найм персоналу	1 Найм персоналу з реалізації рекламних послуг - 1 чол. 2 Розрахунок фонду оплати праці	HR-відділ, фінансовий відділ	15.02.2024-17.02.2024
5 Запуск проекту	1 Запуск реклами в мережі Інтернет. 2 Введення в дію додаткових послуг	Маркетинговий відділ, відділ підтримки та навчання	25.02.2024
6 Завершення програми	1 Аналіз операційних та маркетингових заходів. 2 Економічний аналіз фінансових результатів	Директор, фінансовий відділ	28.12.2024-31.12.2024

Отже, проект заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс» містить два розділи: «персонал» та «маркетинг». Для працівників компанії передбачається проведення навчальних заходів за напрямками стратегічного планування, проведення маркетингових досліджень, оптимізації фінансової діяльності, підвищення якості обслуговування клієнтів, використання соціально-психологічних методів дослідження та управління тощо. «Маркетингова» складова проекту реалізується за допомогою SEO-оптимізації веб-сайту ТОВ «Ванбокс», залучення додаткового трафіку на сайт, контекстної та медійно-контекстної реклами; реклами на порталах; створення унікального контенту для сайту; управління репутацією (SERM); маркетингу у соціальних мережах (SMM); реклами в каталогах; таргетованої реклами в соціальних мережах та оффлайн-реклами.

3.3 Оцінка ефективності запропонованого проекту

В цілому інвестиційні витрати за проектом заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс» становлять 525,0 тис. грн., основна

частина з яких - витрати на рекламу (таблиця 3.6).

В рамках впровадження даного проекту прогнозується щорічне зростання виручки від реалізації продуктів та послуг компанії на рівні 6%.

Таблиця 3.6 - Прогнозовані витрати на проект заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс»

Напрямок витрат	Сума, тис. грн.
Навчання персоналу	55
SEO-оптимізація веб-сайту	80
Контекстна та медійно-контекстна реклама	125
SERM та SMM	75
Таргетована реклама в соцмережах	60
Реклама на порталах, в каталогах	130
Всього витрат	525

В таблиці 3.7 покажемо, як зміняться фінансові показники діяльності ТОВ «Ванбокс» внаслідок реалізації проекту заходів з підвищення конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 3.7 - Прогнозні значення фінансових показників діяльності ТОВ «Ванбокс»

Показник	2022 рік, тис. грн..	2024 рік, тис. грн.	Відхилення (+; -)	
			тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції послуг	258793	274320,6	15527,6	6
Чистий фінансовий результат	8037	8697	660	8,21

З таблиці 3.7 бачимо, що чистий дохід від реалізації продуктів та послуг в проектному році зростає на 15527,6 тис. грн. (6%), в той час як приріст чистого фінансового результату становитиме 8,21% або 660 тис. грн.

Розрахунок чистого зведеного прибутку NPV і дисконтованих чистих грошових надходжень за проектом заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс» відобразимо в таблиці 3.8.

Розрахунок виконаємо на 5 наступних років. В розрахунку приймемо ставку дисконтування на рівні 28%, що враховуватиме всі ризики проекту. Вважатимемо, що для забезпечення щорічного приросту виручки від реалізації продуктів та послуг ТОВ «Ванбокс» на рівні 6% необхідно залишити витрати на рекламу та на навчання персоналу на рівні 350 тис. грн., які також щороку зростатимуть на 6%.

Таблиця 3.8 - Розрахунок дисконтованих чистих грошових надходжень і чистого зведеного прибутку (при $r = 28\%$)

Рік існування проекту t	Одноразові інвестиційні витрати, IC , тис. грн.	Чисті грошові надходження P_t , тис. грн.	Дисконтовані грошові надходження, тис. грн. $P_t/(1+r)^t$	$NPV = \sum [P_t/(1+r)^t] - IC$, тис. грн.
2024	525	660	515,63	-9,37
2025		$660 \cdot 1,06 - 350 \cdot 1,06 = 328,6$	200,56	200,56
2026		$660 \cdot 1,06^2 - 350 \cdot 1,06^2 = 348,32$	166,09	166,09
2027		$660 \cdot 1,06^3 - 350 \cdot 1,06^3 = 369,21$	137,54	137,54
2028		$660 \cdot 1,06^4 - 350 \cdot 1,06^4 = 391,37$	113,9	113,9
Всього	525	2097,5	1133,72	608,72

З таблиці бачимо, що чиста теперішня вартість проекту $NPV = 608,72$ тис. грн. $NPV > 0$, тому проект заходів з підвищення конкурентоспроможності можна рекомендувати ТОВ «Ванбокс» до впровадження.

Індекс рентабельності маємо:

$$PI = 1133,72/525 = 2,16 > 1$$

Рентабельність впровадження проекту заходів з підвищення конкурентоспроможності становить 2,16, тобто на 1 гривну коштів, вкладених в проект, ТОВ «Ванбокс» отримає 2,16 грн. прибутку.

Внутрішня норма прибутковості (IRR) є нормою дисконту r при $NPV = 0$.

В даному випадку при ставці дисконту $r = 91,85\%$ NPV проекту буде дорівнювати нулю.

Таким чином, внутрішня норма прибутковості для проекту становить 91,85%. Ставка за проектом нижче, ніж внутрішня норма прибутковості проекту. Тому впровадження проекту заходів з підвищення конкурентоспроможності компанії є доцільним.

Розрахуємо дисконтований період окупності проекту заходів з підвищення конкурентоспроможності, що є одним з найбільш поширених і зрозумілих показників оцінки ефективності інноваційного проекту.

$$1 + (525 - 515,63)/200,56 = 1,05 \text{ роки або } 1 \text{ рік та } 17 \text{ днів.}$$

Таким чином, витрати на проект окупляться (з урахуванням ставки дисконтування) за 1 рік та 17 днів.

Оцінимо як зміниться рівень конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс» після реалізації запропонованого проекту заходів (таблиця 3.9)

Таблиця 3.9 - Зміна рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс» після впровадження змін

Показник	2022	2024	Бали 2024
1 Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)			
Показник витрат на одиницю продукції (РВ)	0,42	0,40	10
Показник фондівдачі (Ф)	1,76	1,8	11
Рентабельність товарної продукції (РТ),%	3,25	4,00	11
Продуктивність праці (ПП)	2006,1	2126,5	14
2 Показники фінансового положення (стану) підприємства (ФП)			
Коефіцієнт автономії (КА)	0,32	0,32	7
Коефіцієнт покриття (КП)	0,38	0,38	7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,001	0,001	5
Коефіцієнт оборотності (КО)	1,81	1,81	12
3 Показники ефективності організації збуту (ЕЗ)			
Рентабельність продажу (РП),%	2,36	2,40	11
Затовареність готовою продукцією (КЗ)	0,00	0,00	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,75	0,9	12
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	1,00	2,00	15
Критерій конкурентоспроможності продуктів та послуг: ціна якість	2	2	10
	2	2	10
$ЕВ=0,31РВ+0,19Ф+0,4РТ+0,1ПП$			10,99
$ФС=0,29КА+0,2КП+0,3КЛ+0,15КО$			6,73
$ЕЗ=0,37РП+0,29КЗ+0,21КВ+0,13КР$			11,44
$ККО=0,15ЕВ+0,29ФС+0,23ЕЗ+0,33КТ$			9,53

Як бачимо в результаті впровадження змін зросте рівень конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс» з 9,095 в 2022 році до 9,53, що є позитивною тенденцією (рисунок 3.2).

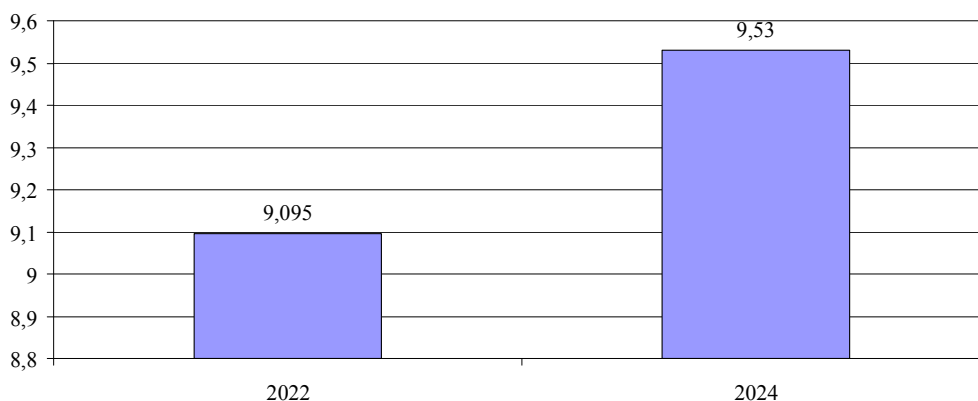


Рисунок 3.2 - Динаміка зміни рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс» після впровадження змін

Отже, реалізація проекту заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс», що включає в себе навчання персоналу, запуск рекламної кампанії та оновлення сайту організації є необхідною умовою для зміцнення конкурентних позицій ІТ-підприємства.

Висновок до розділу 3

Розроблено напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств ІТ-галузі, до яких віднесено складання плану маркетингу, удосконалення продуктової політики, розробку рекламної кампанії, удосконалення формування та розвитку здібностей персоналу.

Дослідження внутрішнього середовища ТОВ «Ванбокс», проведене в другому розділі роботи, показало, що на підприємстві спостерігається нестача високопрофесійних кадрів, в результаті чого конкурентоспроможність компанії за такими параметрами, як «рівень досвіду та кваліфікації спеціалістів» та «кваліфікація та досвід керівного персоналу» є нижчою, ніж в прямих конкурентів. Також дослідження показало недопрацювання ТОВ «Ванбокс» в маркетинговій діяльності. Проведене опитування існуючих клієнтів підприємства показало, що 70% споживачів дізналися про ТОВ «Ванбокс» від друзів та знайомих, а реклами продуктів чи послуг компанії ніде не зустрічали.

Як наслідок, нами запропоновано проект заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс», який включатиме два розділи: «персонал» та «маркетинг».

Для працівників компанії передбачається проведення навчальних заходів за напрямками стратегічного планування, проведення маркетингових досліджень, оптимізації фінансової діяльності, підвищення якості обслуговування клієнтів, використання соціально-психологічних методів дослідження та управління тощо. «Маркетингова» складова проекту реалізується за допомогою SEO-оптимізації веб-сайту ТОВ «Ванбокс», залучення додаткового трафіку на сайт, контекстної та медійно-контекстної реклами; реклами на порталах; створення унікального контенту для сайту; управління репутацією (SERM); маркетингу у соціальних мережах

(SMM); реклами в каталогах; таргетованої реклами в соціальних мережах та оффлайн-реклами.

В результаті реалізації проекту заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс» чистий дохід від реалізації продуктів та послуг в 2024 році зросте на 15527,6 тис. грн. (6%), в той час як приріст чистого фінансового результату становитиме 8,21% або 660 тис. грн.

Встановлено, що чиста теперішня вартість проекту рівна 608,72 тис. грн., дисконтований період окупності проекту рівний 1,05 роки, а внутрішня норма прибутковості становить 91,85% (при прийнятій дисконтній ставці в 28%), тому проект заходів з підвищення конкурентоспроможності рекомендовано ТОВ «Ванбокс» до впровадження.

Також в результаті впровадження змін зросте рівень конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс» з 9,095 в 2022 році до 9,53 в 2024 році.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність підприємства вказує на його здатність привертати увагу споживачів і досягати більш високих економічних показників у порівнянні з конкурентами. Ключовими чинниками, що визначають конкурентоспроможність ІТ-підприємств, є якісні характеристики продуктів, висока якість обслуговування, авторитетний бренд, інтелектуальна власність, гнучке ціноутворення, висока кваліфікація персоналу та інші аспекти. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність, включають технологічний прогрес, зміни у вартості виробництва, державний вплив та інші. Збалансоване поєднання методів та показників оцінювання забезпечує отримання повної інформації для вдосконалення конкурентних позицій підприємства.

ІТ-галузь в Україні стрімко розвивається, навіть у період війни. Відновлення стабільності економіки є критичною умовою для залучення клієнтів, збільшення інвестицій та запуску нових проектів. Стабільність податкової політики визнається як один із важливих чинників, що дозволяє розвиватись галузі. Ефективна регуляторна політика, а також зростання та популяризація ІТ-освіти, як в межах країни, так і на міжнародному рівні, також входять до інших ключових умов для успішного розвитку ІТ-сфери.

Оцінка конкурентоспроможності підприємств в галузі ІТ була проведена на прикладі ТОВ «Ванбокс», що спеціалізується на розробці та впровадженні програмного забезпечення для автоматизації управління підприємством (CRM+ERP система OneBox), ІТ-консалтингу, навчанні з роботи з CRM-системою, обробці даних, розміщенні інформації на веб-вузлах та пов'язаними з цим послугами.

Визначено, що успіх ТОВ «Ванбокс» на ринку обумовлений динамічною системою управління, висококваліфікованим персоналом, високою якістю продуктів та послуг, а також постійним їх удосконаленням та іміджем компанії. Незважаючи на сильні сторони, компанія стикається з різними загрозами з боку зовнішнього середовища, такими як велика кількість конкурентів, війна, неясність законодавства та слабкі сторони власної діяльності, що ускладнює успішне функціонування на ринку.

Після проведеної оцінки встановлено, що ТОВ «Ванбокс» володіє високим рівнем конкурентоспроможності, що обумовлено конкурентними перевагами, однак існують певні недоліки, для виправлення яких необхідно розробити конкурентну стратегію, що

забезпечить підвищення конкурентоспроможності та дозволить компанії зайняти більш сильну позицію на ринку.

Розроблено напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств в галузі ІТ, а саме: складання маркетингового плану, удосконалення продуктової політики, проведення рекламної кампанії та вдосконалення формування та розвитку здібностей персоналу.

Дослідження внутрішнього середовища ТОВ «Ванбокс» виявило нестачу висококваліфікованих спеціалістів, що призвело до меншої конкурентоспроможності компанії за показниками «рівень досвіду та кваліфікації спеціалістів» та «кваліфікація та досвід керівного персоналу» порівняно із прямими конкурентами. Також виявлено, що компанія має недоліки в маркетинговій діяльності, оскільки 70% клієнтів дізналися про неї від друзів та знайомих, а не через рекламу.

Як наслідок, нами запропоновано проект заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс», який включає два розділи: «персонал» і «маркетинг». Для персоналу передбачається проведення навчань у сфері стратегічного планування, маркетингових досліджень, фінансової оптимізації та підвищення якості обслуговування клієнтів. «Маркетингова» частина проекту включає в себе SEO-оптимізацію веб-сайту, залучення трафіку, контекстну та медійно-контекстну рекламу, управління репутацією, маркетинг в соціальних мережах, рекламу в каталогах та оффлайн-рекламу.

Внаслідок впровадження проекту заходів із підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс», чистий дохід від реалізації продуктів та послуг у 2024 році підвищиться на 15 527,6 тис. грн. (6%). При цьому приріст чистого фінансового результату складе 8,21% або 660 тис. грн.

Визначено, що чиста теперішня вартість проекту становить 608,72 тис. грн., дисконтований період окупності проекту складає 1,05 роки, а внутрішня норма прибутковості становить 91,85% (при застосуванні дисконтної ставки 28%). Отже, проект заходів із підвищення конкурентоспроможності рекомендується до впровадження на ТОВ «Ванбокс».

Також внаслідок впровадження змін підвищиться рівень конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс» з 9,095 у 2022 році до 9,53 у 2024 році.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Азоєв Г. Л., Челенков А. П. Конкурентні переваги фірми: навчальний посібник. Харків: ІНЖЕК, 2010. 256 с.
- 2 Андріанов В. Д. Конкурентоспроможність у світовій економіці. *Маркетинг*. 2009. № 2. С. 3-19.
- 3 Ансофф І. Стратегічне управління / пер. з англ. Л. Євенко. К.: Академвидав, 2010. 520 с.
- 4 Асоціація «IT Ukraine» - Результати національного дослідження IT-індустрії. URL: <https://itukraine.org.ua/results-of-a-national-study-of-the-it-industry.html>.
- 5 Беляєва С. В., Зубко Т. Л. Методика визначення конкурентоспроможності підприємства (практичний аспект). *Інноваційна економіка*. 2013. № 7. С. 72-78.
- 6 Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75 .pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf).
- 7 Валігурський Д. І. Організація підприємницької діяльності: підручник. Дніпропетровськ: ЛІРА, 2005. 737 с.
- 8 Варданян А., Маркітан О. Конкурентні переваги підприємств IT-сектору. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 8. С. 49-58.
- 9 Ведьманова К. С., Соколова О. С. Модель оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2016. № 4(59). С. 225-229.
- 10 Виноградова О. В., Куценко О. В. Методологічні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 2. С. 97-101.
- 11 Воронюк Т. А., Лучик О. І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. № 3. С. 18-24.
- 12 Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. Київ: ШК ДСЗУ, 2010. 212 с.

13 Гуцуляк В. Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 24. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/24_2016/15.pdf.

14 Дідух Д. М. Система показників аналітичного забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємства. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2012. № 2(2). С. 78-89.

15 Дудко В. Український ІТ-експорт досяг у 2022 році рекордних \$7,3 млрд. Чому це насправді не дуже добра новина. URL: <https://forbes.ua/irnioventions/ukrainskiy-it-eksport-dosyag-u-2022-rotsi-rekordnikh-73-mlrd-chomu-tse-naspravdi-ne-duzhe-dobra-novina-31012023-11420>.

16 Зав'ялов П. С. Маркетинг у схемах, малюнках, таблицях: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2001. 496 с.

17 Злидень І. М. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*. Економічна серія. 2005. С. 63-67.

18 Злидник М. І. Теоретичні основи конкуренції та підходи до її трактування. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 36. С. 44-51.

19 Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2008. 352 с.

20 Ільницька-Гикавчук Г. Я. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3(1). С. 24-27.

21 Карлоф Б. Ділова стратегія: Концепція. Зміст. Символи / пер. з англ. К.: Академвидав, 1999. 238 с.

22 Келічавий А. В. Еволюція конкуренції: від зародження поняття до сучасних особливостей. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. № 5(115). С. 58-69.

23 Колесник Т. М. Аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 62-67.

24 Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

25 Кузнецова К. О. Фактори впливу на формування

конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2013. №7. С. 81-86.

26 Ладунка І. С, Братанов М. І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Економічна і суспільство*. 2016. Вип. 5. С. 91-99.

27 Лазоренко Л. В. Матричні методи стратегічного планування діяльності підприємств зв'язку. *Економіка і суспільство*. 2020. № 8. С. 282-290.

28 Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького*. 2015. № 11. С. 68-75.

29 Литвинюк О. П. Основні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємств хлібопекарської галузі. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 2. С. 56-62.

30 Мартинець В. В., Ляпощенко Н. М. Застосування системного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2015. № 3. С. 29-37.

31 Навольська Н. В. Бенчмаркінг як дієвий інструмент забезпечення ефективності діяльності підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2022. № 3. С. 36-43.

32 Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Київ: ТОВ УВПК «УксОб», 2004. 559 с.

33 Новікова Н. Л., Зубко Т. Л. Конкурентоспроможність у системі економічного потенціалу підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2020. № 3. С. 67-76.

34 Пічугіна Т. С, Забродська Л. Д., Забродська Г. І. Науково-теоретичні підходи до визначення поняття конкурентоспроможність підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. №1. С. 132-148.

35 Портер М. Международная конкуренция: учебное пособие. Пер. с англ. Москва: Международные отношения, 1993. 896 с.

36 Прокопенко О. В. Теорія конкуренції: еволюція поглядів і змістовне наповнення. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. № 3. С. 405-411.

37 Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4(59). С. 80-86.

38 Рябуха І. С. Обґрунтування товарної стратегії підприємства та пошук шляхів підвищення маркетингових позицій підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2014. № 3. С. 12-18.

39 Сайт Державної служби статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

40 Сафонов Ю. М., Євтєєва В. Г. Процес формування та оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємств житлового будівництва. *Економіка Крима*. 2013. № 2(43). С. 188-192.

41 Скриньковський Р.М., Шпак О., Процюк Т. Б., Нога І. М. Формування інструментарію для графічної оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Траєкторія науки*. 2020. № 1. С. 1014-1021.

42 ТОП-50 найбільших ІТ-компаній України. URL: <https://jobs.dou.ua/top50>.

43 Ужва А. М., Довгаль О. В. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. № 1. С. 104-112.

44 Хориняк В. Стабільність персоналу підприємства як результат ефективності забезпечення його розвитку. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2016. Вип. 21. С. 126-136.

45 Цюцюпа С. В. Забезпечення економічної безпеки підприємства під впливом конкурентного середовища. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. 2(54). С. 23-35.

46 Цюцюпа С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1(57). С. 74-80.

47 Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2020. № 8. С. 405-410.

48 Шкардун В. Д. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия. *Маркетинг*. 2005. № 1(80). С. 38-50.

49 Kochkodan V.B., Illin V. A. Enterprise competitiveness management. *Ефективне управління як двигун фінансово-економічного розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень* (Суми, 17 грудня 2023 р). Research Europe, 2023. С. 116-119.

50 Wereda W., Grzybowska M. Customer experience - does it matter? *Journal MMR*, vol. XXI, 23 (3/2016), P. 199-207.

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи:

Управління конкурентоспроможністю підприємств ІТ-галузі

Обсяг пояснювальної записки: 77 аркушів.

Кількість рисунків: 24

Кількість таблиць: 27

Графічний матеріал (слайди, плакати) 6 шт.

1 Обсяг ІТ-ринку України, млрд. грн.

2 Матриця «Мак-Кінсі» ТОВ «Ванбокс»

3 Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс»

4 Пропоновані напрями підвищення конкурентоспроможності ІТ-компаній

5 Механізм формування конкурентних переваг на основі ключових здібностей персоналу

6 Динаміка зміни рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ванбокс» після впровадження змін

Додатки: -

"20" січня 2024 р.
