

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**АНТОНОВ Роман Андрійович**

УДК 339.137:004.9

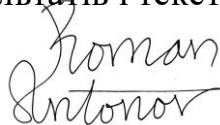
**ДИСЕРТАЦІЯ**

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ІТ-ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН**

051 Економіка

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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



Р.А. Антонов

Науковий керівник: Мохненко Андрій Сергійович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва Херсонського державного університету

Івано-Франківськ - Херсон – 2025

## АНОТАЦІЯ

**Антонов Р.А. Управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства в умовах трансформаційних змін. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 "Економіка". – "Херсонський державний університет" Міністерства освіти і науки України; Херсон, Івано-Франківськ, 2025.

Дисертаційна робота присвячена комплексному дослідженню управління системою конкурентоспроможності ІТ-підприємств у сучасних умовах цифрової трансформації, глобалізації та стрімких технологічних змін. Актуальність теми обумовлена тим, що ІТ-сектор є однією з найдинамічніших та найперспективніших галузей економіки, яка відіграє ключову роль у формуванні цифрової економіки та забезпеченні конкурентоспроможності національних економік на міжнародній арені. Автор досліджує теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств, зокрема в умовах інтеграції до світового бізнес-середовища та формування стійких конкурентних переваг.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних та методичних засад управління системою конкурентоспроможності ІТ-підприємств у сучасних умовах зміни бізнес-середовища. Для досягнення цієї мети автор вирішує низку завдань, включаючи систематизацію теоретичних підходів до визначення сутності конкурентоспроможності, узагальнення міжнародних аспектів формування конкурентних переваг, розробку методичного підходу до аналізу факторів конкурентоспроможності та обґрунтування моделі формування конкурентних переваг на основі адаптивності та комплексності.

У першому розділі дисертації розглядаються теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємств. Автор аналізує різні концептуальні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності, конкурентних переваг та стратегій. Зокрема,

досліджуються теорії, такі як ресурсна теорія, теорія знань, теорія ключових компетенцій та інституціональна теорія, які пояснюють джерела формування конкурентних переваг. Особливу увагу приділено впливу цифрової трансформації на конкурентну боротьбу, зокрема на зростання значення інновацій, штучного інтелекту, аналітики великих даних та інших передових технологій. Автор підкреслює, що в умовах цифрової економіки конкурентні переваги формуються не лише за рахунок технологічної досконалості, але й через здатність підприємств швидко адаптуватися до змін, інтегрувати нові знання та впроваджувати інноваційні бізнес-моделі.

Другий розділ присвячений дослідженню факторів конкурентоспроможності ІТ-підприємств в Україні. Автор ідентифікує внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на формування конкурентних переваг. Серед внутрішніх факторів виділяються технологічний розвиток, якість персоналу, інноваційний потенціал, ефективність управління та доступ до фінансових ресурсів. Зовнішні фактори включають ринкові умови, інституційне середовище, рівень розвитку цифрової інфраструктури, регуляторну політику держави та міжнародну конкуренцію. Використовуючи різні загальнонаукові та спеціалізовані методи дослідження, а також економіко-математичне моделювання, автор визначає ключові джерела конкурентних переваг для вітчизняних ІТ-підприємств. Особливу увагу приділено аналізу ринку праці ІТ-фахівців, дефіциту кваліфікованих кадрів та впливу цифрової трансформації на форми зайнятості.

У третьому розділі пропонуються напрями формування адаптивної стратегії управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств. Автор розробляє модель формування конкурентних переваг, яка базується на принципах комплексності, адаптивності та інноваційності. Ця модель передбачає інтеграцію таких елементів, як технологічна досконалість, якість продукту/послуги, маркетинг, управління персоналом та партнерські взаємодії. Особливу увагу приділено стейкхолдерській моделі стратегічного управління, яка передбачає взаємодію з усіма зацікавленими сторонами

(включаючи клієнтів, постачальників, працівників та державні органи) для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Також розглядаються міжнародні аспекти формування конкурентних переваг, зокрема в умовах інтеграції до світового ринку та адаптації до глобальних викликів, таких як кібербезпека, регулювання даних та екологічна відповідальність.

Дослідження базується на використанні різноманітних методів, зокрема системного аналізу, статистичного аналізу, економіко-математичного моделювання та експертної оцінки. Автор пропонує нові підходи до управління конкурентоспроможністю, зокрема модель формування конкурентних переваг на основі цифрової трансформації та стейкхолдерської взаємодії. Ця модель дозволяє підприємствам не лише ефективно конкурувати на ринку, але й забезпечувати довгострокову стійкість у умовах постійних змін.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці моделі формування конкурентних переваг ІТ-підприємств, яка враховує особливості цифрової трансформації та глобальних викликів.

Автор удосконалює методичний підхід до визначення факторів конкурентоспроможності, що базується на комплексному аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів, а також розробляє стейкхолдерську модель стратегічного управління, яка забезпечує взаємодію з усіма зацікавленими сторонами для досягнення стійких конкурентних переваг.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані для розробки стратегій управління конкурентоспроможністю не лише ІТ-підприємств, але й підприємств інших галузей економіки. Отримані висновки також можуть стати основою для розробки навчальних курсів у закладах вищої освіти, спрямованих на підготовку фахівців у сфері управління конкурентоспроможністю та цифрової трансформації. Результати дослідження вже використовуються в навчальному процесі Херсонського державного університету, що підтверджує їхню практичну цінність.

Основні висновки дослідження полягають у наступному:

Конкурентоспроможність ІТ-підприємств у сучасних умовах визначається здатністю до швидкої адаптації до змін, інтеграції нових технологій та формування інноваційних бізнес-моделей.

Ключовими факторами конкурентоспроможності є технологічний розвиток, якість персоналу, доступ до інвестицій та ефективність управління.

Стейкхолдерська модель стратегічного управління дозволяє забезпечити стійкий розвиток підприємства через взаємодію з усіма зацікавленими сторонами.

Цифрова трансформація є ключовим чинником формування конкурентних переваг, що вимагає від підприємств постійного впровадження інновацій та адаптації до нових умов.

Дисертаційна робота має важливе значення для подальшого розвитку теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємств, зокрема в умовах цифрової економіки та глобалізації.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, система управління, ІТ-підприємства, інновації, управління, конкурентоспроможність підприємства.

## ABSTRACT

**Antonov R.A. Managing the competitiveness of IT enterprises in the conditions of transformational changes. – Qualification scientific work in the form of a manuscript. . – Qualification research paper as a manuscript.**

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 051 "Economics". – "Kherson State University" of the Ministry of Education and Science of Ukraine; Kherson, Ivano-Frankivsk, 2025.

The dissertation is devoted to a comprehensive study of the management of the competitiveness system of IT enterprises in modern conditions of digital transformation, globalization and rapid technological changes. The relevance of the topic is due to the fact that the IT sector is one of the most dynamic and promising sectors of the economy, which plays a key role in the formation of the digital economy and ensuring the competitiveness of national economies in the international arena. The author investigates theoretical, methodological and practical aspects of managing the competitiveness of IT enterprises, in particular in the context of integration into the global business environment and the formation of sustainable competitive advantages.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological principles of managing the competitiveness system of IT enterprises in modern conditions of changing business environments. To achieve this goal, the author solves a number of tasks, including the systematization of theoretical approaches to determining the essence of competitiveness, generalization of international aspects of the formation of competitive advantages, development of a methodological approach to the analysis of competitiveness factors and substantiation of a model of the formation of competitive advantages based on adaptability and complexity.

The first section of the dissertation examines the theoretical and methodological principles of managing the competitiveness of enterprises. The author analyzes various conceptual approaches to determining the essence of

competitiveness, competitive advantages and strategies. In particular, theories such as resource theory, knowledge theory, core competencies theory and institutional theory are studied, which explain the sources of competitive advantage formation. Particular attention is paid to the impact of digital transformation on competition, in particular on the growing importance of innovation, artificial intelligence, big data analytics and other advanced technologies. The author emphasizes that in the digital economy, competitive advantages are formed not only due to technological excellence, but also due to the ability of enterprises to quickly adapt to changes, integrate new knowledge and implement innovative business models. The second section is devoted to the study of factors of competitiveness of IT enterprises in Ukraine. The author identifies internal and external factors that influence the formation of competitive advantages. Among the internal factors, technological development, personnel quality, innovative potential, management efficiency and access to financial resources are highlighted. External factors include market conditions, institutional environment, level of development of digital infrastructure, regulatory policy of the state and international competition. Using various general scientific and specialized research methods, as well as economic and mathematical modeling, the author identifies key sources of competitive advantages for domestic IT enterprises. Particular attention is paid to the analysis of the labor market for IT specialists, the shortage of qualified personnel and the impact of digital transformation on forms of employment. The third section proposes directions for forming an adaptive strategy for managing the competitiveness of IT enterprises. The author develops a model for forming competitive advantages, which is based on the principles of complexity, adaptability and innovation. This model involves the integration of such elements as technological excellence, product/service quality, marketing, personnel management and partnership interactions. Particular attention is paid to the stakeholder model of strategic management, which involves interaction with all stakeholders (including customers, suppliers, employees and government agencies) to ensure the sustainable development of the enterprise. International aspects of

competitive advantage formation are also considered, in particular in the context of integration into the global market and adaptation to global challenges, such as cybersecurity, data regulation and environmental responsibility.

The study is based on the use of various methods, in particular, system analysis, statistical analysis, economic and mathematical modeling and expert assessment. The author proposes new approaches to competitiveness management, in particular, a model of competitive advantage formation based on digital transformation and stakeholder interaction. This model allows enterprises not only to compete effectively in the market, but also to ensure long-term sustainability in conditions of constant change.

The scientific novelty of the study lies in the development of a model of competitive advantage formation of IT enterprises, which takes into account the peculiarities of digital transformation and global challenges. The author improves the methodological approach to determining competitiveness factors, which is based on a comprehensive analysis of internal and external factors, and also develops a stakeholder model of strategic management, which ensures interaction with all stakeholders to achieve sustainable competitive advantages.

The practical significance of the results obtained is that they can be used to develop competitiveness management strategies not only for IT enterprises, but also for enterprises in other sectors of the economy. The conclusions obtained can also become the basis for the development of training courses in higher education institutions aimed at training specialists in the field of competitiveness management and digital transformation. The results of the study are already used in the educational process of Kherson State University, which confirms their practical value.

The main conclusions of the study are as follows:

The competitiveness of IT enterprises in modern conditions is determined by the ability to quickly adapt to changes, integrate new technologies and form innovative business models.

The key factors of competitiveness are technological development,



personnel quality, access to investment and management efficiency.

The stakeholder model of strategic management allows to ensure sustainable development of the enterprise through interaction with all stakeholders.

Digital transformation is a key factor in the formation of competitive advantages, which requires enterprises to constantly introduce innovations and adapt to new conditions.

The dissertation is of great importance for the further development of the theory and practice of managing the competitiveness of enterprises, in particular in the conditions of the digital economy and globalization.

*Keywords:* competitiveness, management system, IT enterprises, innovations, management, competitiveness of the enterprise.

**Список наукових публікацій здобувача за темою дисертації**  
**Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати**  
**дисертації**

**Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України**

1. Мохненко А.С., Антонов Р.А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2023. № 49. С. 25-29. (Особистий внесок: досліджено стимулювання і підтримка інноваційних процесів, впровадження нових технологій і методів роботи).

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-4>

2. Мохненко А.С., Казакова А.Ю., Антонов Р.А. Розробка моделі організаційно-економічного механізму управління системою конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. Київ, 2024. № 6. С. 17-20. (Особистий внесок: проаналізовано підходи до визначення поняття організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства).

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.6.3>

3. Мохненко А.С., Антонов Р.А. Підвищення конкурентоспроможності ІТ-підприємства в умовах трансформаційних змін: вплив виходу на міжнародні ринки // *Здобутки економіки: перспективи та інновації. Серія "Економіка"*. 2025. № 15. (Особистий внесок: запропоновано етапи виходу на міжнародні ринки для ІТ-підприємств).

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14897037>

4. Мохненко А.С., Антонов Р.А. Характеристика основних факторів конкурентоспроможності підприємств ІТ сфери в умовах воєнного стану // *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. Чернігів, 2025. № 17. (Особистий внесок: обґрунтовано процес реагування на виявлені фактори підтримки або підвищення конкурентоспроможності для

підприємств ІТ сфери).

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-07>

### **Наукові праці, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

5. Мохненко А.С., Антонов Р.А. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів*: матеріали міжнар. наук.-прак. конф., м. Херсон, 17-18 листопада 2021 р. Херсон: ХДУ, 2021. С. 28-30.

URI: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/18820>

6. Мохненко А.С., Антонов Р.А. Development of IT-management in the enterprise. *Сучасні проблеми менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 28 жовтня. 2022 р. Київ: НАУ, 2022. С. 110-111.

URI: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/18081>

7. Мохненко А.С., Чмут О.О., Антонов Р.А. Organizational and economic mechanism for the development of an enterprise in the IT-sphere. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Івано-Франківськ, 03-04 листопада 2022 р. Івано-Франківськ, 2022. С. 281–282.

URI: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/18082>

8. Мохненко А.С., Антонов Р.А. Класифікація факторів управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Сучасні проблеми менеджменту*: матеріали XIX міжнар. наук.–практ. конф., м. Київ, 20 жовтня 2023 р. Київ: НАУ, 2023. С. 91-92.

URI: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/18822>

9. Мохненко А.С., Антонов Р.А., Казакова А.Ю. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали VII

всеукр. наук.-практ. конф., м. Полтава, 28-29 березня 2024р. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 802–804.

URI: <https://ekhsuir.kspu.edu/handle/123456789/20716>

10. Антонов Р.А., Мохненко А.С. Enhancing the competitiveness of it enterprises in the deoccupied territories, taking into account the eu's experience. *Інвестиційні та інноваційні інструменти для ревіталізації деокупованих територій України: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м.Івано-Франківськ, 23-24 січня 2025р. Івано-Франківськ: ХДУ, 2025. С. 203-207.*

URI:

<https://www.kspu.edu/FileDownload.ashx/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%2024.02.pdf?id=e15a893f-5a02-49e8-85df-87e90d1bdfaf>

## ЗМІСТ

	стор.
<b>АНОТАЦІЯ</b> .....	2
<b>ВСТУП</b> .....	14
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	24
1.1. Концептуальні підходи до управління системою конкурентоспроможності підприємства .....	24
1.2. Фактори та моделі управління конкурентоспроможністю ІТ підприємств .....	45
1.3. Міжнародні аспекти формування конкурентних переваг в системі управління ІТ-підприємством в умовах глобальних викликів .....	66
Висновки до розділу 1 .....	83
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ СИСТЕМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІТ СФЕРИ В УКРАЇНІ</b> .....	87
2.1. Діагностика середовища вітчизняних ІТ-підприємств: сучасний стан та виклики .....	87
2.2. Ідентифікація внутрішніх факторів формування конкурентних переваг вітчизняних ІТ-підприємств .....	112
2.3. Оцінювання факторів конкурентоспроможності ІТ-підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища .....	131
Висновки до розділу 2 .....	153
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА В ІНТЕГРАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ</b> .....	157
3.1. Модель формування конкурентних переваг ІТ-підприємства на засадах комплексності й адаптивності .....	157
3.2. Обґрунтування конкурентної стратегії вітчизняного ІТ-підприємства в умовах інтеграції до світового бізнес-середовища .....	173
3.3. Стейкхолдерська модель стратегічного управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства .....	186
Висновки до розділу 3 .....	199
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	204
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	210
<b>ДОДАТКИ</b> .....	237

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Глобальні технологічні зміни, які відбуваються протягом останніх років, кардинально трансформують всі сфери життєдіяльності суспільства, що не може не вплинути на суб'єктів господарювання та систему управління їх розвитком в умовах мінливості. Поява нових технологій, невизначеність щодо майбутнього посилює ризики і небезпеку, клієнти очікують інноваційні продукти/послуги і персоніфіковане обслуговування, від співробітників вимагають здобуття нових навичок і компетенцій, і вони стають все більш вимогливими щодо гібридних форм зайнятості, що у цілому створює нові виклики для підприємств, які не просто повинні адаптуватися до нового бізнес-середовища, а розвивати нові конкурентні переваги задля успішності, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Більш того, цифрова трансформація надає нових характеристик конкуренції, у результаті чого конкурентну боротьбу виграють ті, хто прагне забезпечити найбільший вигрaш (цінність) не собі, а споживачам на основі персоналізації та інноваційності; значно зменшується роль посередництва на ринку, оскільки все більше її виконують цифрові технології; пропозиція відтворюється вільно, миттєво, досконало, оскільки вона все менше обмежена у часті, просторово; переможець конкурентної боротьби отримує не лише більші вигоди у формі зростання обсягів продажів, частки на ринку, прибутку, а й доступу до великого обсягу даних, аналіз яких дозволяє розуміти очікування споживачів та їх зміну у довгостроковій перспективі; лідерство на ринку все більше забезпечується інноваційним розвитком; розвиток цифрової економіки сприяє формуванню мережевої структури, наслідком якої є перехід від конкурентної боротьби до конкурентного співробітництва тощо.

Як результат, ці процеси вимагають від підприємства нових підходів до формування актуальних конкурентних переваг і управління системою

конкурентоспроможності задля стійкого економічного зростання у довгостроковій перспективі.

Перш за все, цифрова трансформація впливає на підприємства ІТ сектору, діяльність яких формує перспективу розвитку економіки не лише на галузевому, а й регіональному, національному, глобальному рівнях, оскільки вони є головними постачальниками цифрових технологій і продуктів/послуг, ініціаторами руйнівних змін у всіх сферах суспільства. Це є вкрай важливим для України, оскільки ІТ сектор є найбільш динамічною і перспективною галуззю національної економіки, яка забезпечує переважну частку експорту послуг країни на міжнародні ринки. Більш того, саме ІТ сектор демонструє відносну стійкість та потенціал зростання в умовах широкомасштабного вторгнення росії в Україну. Отже, удосконалення теоретичних і практичних аспектів управління системою конкурентоспроможності ІТ підприємства буде сприятиме їх подальшій успішності, а позитивний досвід може бути використано підприємствами й інших сфер і галузей економіки.

Дослідженням розвитку управління конкурентоспроможністю підприємства займалися як іноземні, так і вітчизняні автори. Слід відмітити значний вклад у розвиток змісту категорій «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги», «конкурентні стратегії» підприємства таких науковців, як Н. Ansoff, J. Barney, K. R. Conner, O. Jurevicius, M. Porter, C. Prahalad, M. Piatkowski, Г. Бондаренко, О. Драган, Н. Євтушенко, В. Занько, Т. Ільченко, А. Котлик, Н. Кубрак, О. Кузьмін, А. Мохненко, О. Мельник, А. Лизанець, С. Повна, О. Романко, В. Проскура, О. Савчук, Н. Тарнавська, Н. Тюхтенко, І. Шаповалова, А. Шлапак та інших. Різноманітні аспекти конкурентних переваг ІТ підприємства висвітлено такими авторами, як J. Bughin, T. Catlin, J. Franchell, M. Hirt, P. Willmott, О. Журан, Р. Корнилюк, П. Куцик, Л. Лінгур, С. Ткач, В. Худолей та інші.

Незважаючи на чисельні дослідження, що присвячені різним аспектам, пов'язаним з темою дисертаційної роботи, та віддаючи належне доробку науковців, слід зауважити, що існує потреба у подальших розробках. Це

обумовлено необхідністю, по-перше, обґрунтувати теоретичні, методичні та практичні аспекти управління системою конкурентоспроможності в умовах технологічних змін і цифрової трансформації саме для підприємства ІТ сфери, по-друге, урахувати особливості технологічних змін, цифрової конкуренції при розробці підходів до управління конкурентними перевагами і конкурентоспроможністю сучасного підприємства, ураховуючи динамізм зміни бізнес-середовища.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційна робота була виконана в межах ініціативної науково-дослідної теми кафедри фінансів, обліку та підприємництва Херсонського державного університету "Конкурентоспроможні механізми забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств в умовах світової економічної кризи (шифр державної реєстрації – 0123U102175) в рамках, якої було досліджено фактори конкурентоспроможності та джерела формування конкурентних переваг вітчизняних ІТ-підприємств та у межах ініціативної науково-дослідної теми кафедри економіки, менеджменту та адміністрування Херсонського державного університету "Стратегічне управління економічною діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку" (шифр державної реєстрації – 0123U104063) в рамках якої було досліджено сучасні підходи до управління системою конкурентоспроможності ІТ-підприємств на основі взаємодії із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних та методичних засад управління системою конкурентоспроможності ІТ-підприємства у сучасних умовах зміни бізнес середовища.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких **завдань**:

- систематизувати теоретичні підходи до визначення сутності системи конкурентоспроможності підприємства, уточнити та розвинути актуальний в умовах цифрової трансформації поняттєвий апарат;



- узагальнити теоретичні та методичні аспекти управління системою конкурентоспроможності ІТ підприємства в умовах глобальних змін і цифрової трансформації;
- визначити міжнародні аспекти формування конкурентних переваг ІТ підприємств в умовах глобальних викликів;
- розробити методичний підхід до комплексного аналізу сукупності факторів конкурентоспроможності та джерел конкурентних переваг ІТ підприємств;
- ідентифікувати фактори конкурентоспроможності та джерела конкурентних переваг вітчизняних ІТ-підприємств в умовах глобальних технологічних змін, цифрової трансформації, інтеграції на міжнародні ринки;
- обґрунтувати модель формування конкурентних переваг ІТ-підприємства на засадах комплексності й адаптивності;
- визначити конкурентні стратегії вітчизняного ІТ-підприємства в умовах інтеграції на міжнародні ринки;
- розробити стейкхолдерську модель стратегічного управління системою конкурентоспроможності ІТ-підприємства.

**Об’єктом дослідження** є процес управління системою конкурентоспроможності ІТ-підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні основи управління системою конкурентоспроможності ІТ-підприємства у умовах динамічних змін середовища.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставлених цілей у дисертаційній роботі використовувалися різні загальнонаукові та спеціалізовані методи дослідження. Морфологічний аналіз, метод наукової абстракції, порівняння й узагальнення використовувалися для обґрунтування понять та категорій, які представлені в дисертаційній роботі. Системний, аналітичний, структурно-інтеграційний підходи дозволили розглянути теоретико-методичні аспекти управління системою конкурентоспроможності підприємств ІТ сектора. Використання різноманітних аналітичних методів,

зокрема статистичного аналізу, діагностики, PEST аналізу, експертної оцінки, економіко-математичного моделювання дозволило виявити внутрішні та зовнішні фактори конкурентоспроможності, джерела конкурентних переваг вітчизняних ІТ-підприємств та обґрунтувати напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю на основі комплексності, адаптивності, гнучкості, інноваційності, співробітництва і партнерства. Системно-структурний підхід, аналіз та синтез, логіко-змістовне моделювання використано для розробки теоретико-методичних аспектів удосконалення управління системою конкурентоспроможності ІТ-підприємства у сучасних умовах.

**Теоретичну і методологічну базу дисертаційної роботи** становлять наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, які розглядають управління конкурентоспроможністю та конкурентними перевагами підприємства, зокрема ІТ сфери, а також результати власних наукових та аналітичних досліджень. Основу статистичних і аналітичних даних становлять матеріали баз даних, аналітичні звіти, публікації міжнародних організацій, звітність та огляди суб'єктів господарювання, періодичні видання, інформаційні ресурси мережі Інтернет.

**Наукова новизна результатів** дисертаційного дослідження полягає в успішному розв'язанні наукової проблеми, що пов'язана з управлінням системою конкурентоспроможності ІТ-підприємства. Основні положення, що отримані під час дослідження, визначають її наукову новизну та полягають в тому, що:

*Вперше:*

- розроблено модель формування конкурентних переваг ІТ-підприємства, як концепцію домінування над конкурентами та досягнення стійкого успіху на ринку, який постійно змінюється під впливом нових технологій і зміни цінностей, та фокусується на лідерстві на ринку, комплексності, гнучкості та адаптивності, інноваційності, персоніфікації, цифровій трансформації, розвитку талантів і лідерів, співробітництві та

партнерстві; передбачає набуття цифрової конкурентоспроможності, як багаторівневої системи технічної, організаційної, агентської, інформаційно-інтелектуальної (культура знань), соціальної (культура змін) складових, які створюють унікальні ресурси та можливості, що у цілому дозволило поглибити розуміння викликів щодо збереження конкурентних переваг ІТ підприємства (швидкі технологічні зміни, зростання конкуренції, динамічність уподобань споживачів, захист інтелектуальної власності, дефіцит людського ресурсу, невизначеність регуляторних змін), що дозволило обґрунтувати ключові елементи моделі формування конкурентних переваг ІТ-підприємства на засадах адаптивності та комплексності в умовах цифрової трансформації: інноваційність та технологічна досконалість; якість ІТ продукту/послуги; маркетинг і продажі; досвід, навички, персонал; управління і культура; партнерство і мережеві ефекти;

*удосконалено:*

– методичний підхід до комплексного визначення факторів конкурентоспроможності ІТ-підприємств, який на відміну від існуючих, ґрунтується на діагностиці середовища; ідентифікації внутрішніх факторів на основі поєднання моделі Портера (ефективність операцій, інноваційна діяльність, фінансові результати та стратегічні ресурси), BSC (кластери: фінансовий, клієнтський, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток), методу аналізу мережі (ANP); визначення зовнішніх факторів на основі PEST аналізу; регресійного аналізу за допомогою методу найменших квадратів (OLS) сукупності найбільш значущих внутрішніх і зовнішніх факторів, що дозволило виявити зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності вітчизняних ІТ-підприємств, джерела формування їх конкурентних переваг та окреслити напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю у контексті адаптивності до сучасних тенденцій;

– підходи до стратегічного управління системою конкурентоспроможності ІТ-підприємства, яка на відміну від існуючих, базується на стейкхолдерській моделі стратегічної взаємодії з усіма

зацікавленими сторонами його внутрішнього та зовнішнього середовища для забезпечення розвитку на основі стійких конкурентних переваг, що забезпечується застосуванням реляційного або партнерського ресурсу, який забезпечує додаткові джерела конкурентних переваг у процесі міжфірмової взаємодії (міжорганізаційні конкурентні переваги), стійкого розвитку, що дозволить посилити конкурентні позиції, як на національному, так і міжнародному ринку шляхом удосконалення існуючої бізнес-моделі або створення нової;

*набули подальшого розвитку:*

– змістовна інтерпретація системи конкурентоспроможності підприємства, як комплексного поняття, що відображає динамічну здатність підприємства виробляти продукт/послугу, який краще, ніж аналогічний від конкурентів, задовольняє персоніфіковані потреби споживача завдяки своїй особливості (унікальності) за умови підвищення загальної ефективності та результативності; стійку здатність ефективно реагувати та адаптуватися до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі щодо формування, захисту, розвитку стійких конкурентних переваг і потенціалу конкурентоспроможності на основі ефективного залучення та використання ресурсів, впровадження інноваційних технологій та нових підходів до управління, розвитку програм розвитку талантів і лідерів тощо. Такий підхід дозволяє обґрунтувати управління системою конкурентоспроможності підприємства та методичну основу для її розвитку в умовах технологічних змін і цифрової трансформації;

– концептуальні підходи до управління системою конкурентоспроможності підприємства, як сукупності управлінських дій та рішень щодо формування, збереження, удосконалення конкурентних переваг задля стійкого економічного зростання у мінливому середовищі, що базуються на оновленій парадигмі управління системою конкурентоспроможності підприємства (інноваційний процес; стратегічний характер; комплексність; взаємозв'язок з іншими рівнями економічної

системи; взаємозв'язок із зацікавленими особами; відкритий, ієрархічний, наскрізний характер системи; якість процесу управління (гнучкість, адаптивність, стійкість); цифрова трансформація та інтелектуалізація; соціалізація), що відповідає умовам зміни конкуренції та конкурентного середовища в умовах глобальних змін і цифрової трансформації;

– концептуальні засади урахування міжнародних аспектів діяльності у загальній системі управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства, що, на відміну від інших, ґрунтується на особливостях ІТ-підприємства та ключових аспектах його функціонування (технологічний, організаційний, економічний, соціальний, юридичний, комерційний), ранжування і оптимальний взаємозв'язок яких дозволяє ефективно вирішувати завдання щодо формування ефективної стратегії конкурентних переваг;

– аналіз стану та динаміки конкурентоспроможності підприємств ІТ сектору України на основі сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів та показників, які їх характеризують, що дозволило виявити виклики та потенціал зростання конкурентоспроможності на сучасному етапі цифрової трансформації, узагальнити конкурентні стратегії на міжнародних ринках, обґрунтувати напрями удосконалення управління системою конкурентоспроможності на принципах комплексності та адаптивності, а також стейкхолдерської взаємодії.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані результати дисертаційного дослідження мають теоретичне та практичне значення, потенціал для подальшого використання. Зокрема, вони можуть стати основою для розробки та впровадження навчальних курсів у закладах вищої освіти, удосконалення методичних підходів до управління конкурентоспроможністю як ІТ-підприємств, так і підприємств інших сфер і галузей економіки.

Науково-практичні результати дисертаційного дослідження використовуються у діяльності ПП "Собрі" (довідка № 38 від 05.03.2025 р.).

Результати дисертаційного дослідження використовуються в

навчальному процесі Херсонського державного університету від час викладання дисциплін "Електронна комерція", "Управління стартап проектами", "Інтернет маркетинг" та "Управлінські інформаційні системи в аналізі і аудиті".

**Особистий внесок здобувача** виявляється в комплексному аналізі управління системою конкурентоспроможності ІТ-підприємства. Дисертаційне дослідження є продуктом особистого наукового здобутку, у якому містяться одержані автором наукові висновки, рекомендації та положення.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати дисертаційного дослідження були представлені та обговорені на засіданнях кафедри економіки, менеджменту та адміністрування Херсонського державного університету. Також результати були висвітлені на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, серед яких найбільш важливими були: Міжнародна науково-практична конференція "Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів" (м.Херсон, 17-18 листопада 2021р.); Міжнародна науково-практична конференція "Сучасні проблеми менеджменту" (м. Київ, 28 жовтня. 2022р.); Міжнародна науково-практична конференція "Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів" (м.Івано-Франківськ, 03-04 листопада 2022р.); Міжнародна науково-практична конференція "Сучасні проблеми менеджменту" (м. Київ, 20 жовтня. 2023р.); Всеукраїнська науково-практична конференція "Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством" (м. Полтава, 28-29 березня 2024р.).

**Публікації.** Основні висновки та наукові результати дослідження опубліковані у 9 наукових працях, з яких 4 статті представлені в наукових фахових виданнях України, 5 публікацій апробаційного характеру.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі

вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 246 сторінки. Доповнюють текст 30 аналітичних таблиць, 29 рисунків. Основний текст роботи становить 180 сторінки. У списку використаних джерел зазначено 269 одиниць.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Концептуальні підходи до управління системою конкурентоспроможності підприємства**

Не зважаючи на те, що термін «конкуренція», щодо якого «конкурентоспроможність» є похідним, з'явився завдяки А.Сміту у кінці XVIII ст., термін «конкурентоспроможність» на рівні підприємства науковці стали використовувати лише наприкінці XX ст. Саме у другій половині XX ст. розвивається теорія стратегічного управління (М.Портер, М.Трейсі, Ф.Вірсема, Р.Грант, Г.Хамел, К.Прахалад й ін.), серед об'єктів теоретичних і прикладних досліджень якої стали зустрічатися стратегії конкурентів, конкурентні переваги, конкурентне середовище, конкурентний потенціал, джерело конкурентних переваг, інтелектуальне лідерство, ключові компетенції лідируючих позицій й ін., чому сприяло не лише розвиток внутрішньої конкуренції, а й зовнішньої в результаті інтернаціоналізації світового господарства та глобалізації. Хоча окремі елементи конкурентоспроможності підприємства досліджувалися і до цього. Зокрема, здатність підвищувати ефективність на основі управлінських рішень щодо інновацій (Й. Шумпетер), управління ризиками (Ф. Найт), цінovій диференціації продукту (Дж. Робінсон), адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища (Дж. Хікс) й ін. [74]

Більшість науковців розділяють думку, що вперше системно «конкурентоспроможність підприємства» визначено та досліджено М.Портером [216] у контексті лідерства фірм на ринку, у галузі на основі підвищення продуктивності, яка відображається в нижчих витратах або диференціації продукції. При цьому метою конкурентної стратегії підприємства є виявлення конкурентних переваг у порівнянні з конкурентами



та їх зміцнення у довгострокову періоді. У свою чергу, основними способами досягнення конкурентних переваг було визначено нові технології та інновації.

У вітчизняній теорії та практиці термін «конкурентоспроможність підприємства» стали використовувати після набуття Україною незалежності, що сприяло розвитку ринкової економіки, де конкуренція є рушійною силою господарської діяльності, підвищення продуктивності та ефективності.

У подальшому увага зарубіжних науковців від конкурентних переваг підприємства як основи стратегічного управління суб'єктом господарювання перейшла на ефективну реалізацію конкурентної боротьби та організацію взаємодії з конкурентами:

- теорія співконкуренції (співпраця плюс конкуренція) (А. Бранденбургер і Б. Нейлбафф [131]), яка на практиці реалізується через теорію ігор і дозволяє завдяки частковій чи повній узгодженості інтересів взаємопов'язаних підприємств (стратегічні альянси, стратегічні екосистеми [183], управління ланцюгом постачання [167]) отримувати кращі або додаткові результати господарської діяльності, формувати і управляти відносинами вигід [183];

- теорія підприємницьких екосистем та коеволюції (Дж. Ф. Мур [196]), де підприємство розглядається як елемент екосистеми поряд із іншими суб'єктами (держава, суспільство, працівники, громада), з якими взаємопов'язані інтереси щодо рівноваги цієї екосистеми;

- концепція підливних інновацій (К. Крістенсен [61]), саме які забезпечують лідируючі позиції підприємства на основі нових продуктів з новими корисними властивостями на відмінну від підтримуючих інновацій;

- стратегія «блакитного океану» (У. Чан Кім і Р. Моборн [53]), яка передбачає відмову від конкуренції та створення нових неіснуючих ринкових ніш, та зайняття в ній лідируючого положення.

Не зважаючи на чисельні дослідження у вітчизняній та закордонній літературі щодо конкурентоспроможності підприємства на сьогодні не існує

єдиного та/або універсального підходу до визначення сутності цієї категорії, її властивостей, що можна пояснити постійними змінами бізнес-середовища суб'єктів господарювання, трансформацією умов господарювання під впливом таких факторів, як глобалізація, технологічні зміни, посилення невизначеності і нестабільності, що притаманно сучасному етапу суспільного розвитку. Більш того, ця категорія буде змінюватися і далі.

Зауважимо, що теорії ефективного управління конкурентною боротьбою, є актуальними, як правило, у разі, коли підприємство сформувало вже конкурентні переваги і визначило свою конкурентоспроможність (наприклад, D. Teece, G. Pisano, A. Shuen в табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Підходи до визначення «конкурентоспроможність підприємства» у спеціалізованій літературі**

<b>Автор(и)</b>	<b>Визначення</b>
Л. Акімова, М. Корж, І. Чуб [10]	здатність організації продовжувати працювати у вибраній сфері бізнесу, коли макросередовище швидко змінюється, адаптуватися до його змін, створювати свої конкурентні переваги і на цій основі досягати кращих результатів діяльності, ніж конкуренти
О. Буряченко, Л. Ткачук, Н. Коваль [17]	можливість боротися за ринки збуту, здатність випереджати конкурентів, використовуючи сучасні технології, вміння максимально ефективно розподіляти ресурси з метою випуску високоякісної продукції
В. Василенко [20, с. 85, с. 358]	можливість ефективної господарської діяльності підприємства та її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку
О. Виноградова, А. Асанова, О. Чарна [22]	здатність досягнення власної мети в умовах протидії конкурентам
А. Волошин [25, с. 85]	здатність боротися за частку ринку, випереджати конкурентів за рахунок передових технологій та оптимізації розподілу ресурсів для забезпечення виробництва високоякісної продукції
В. Герасимова, Є. Резанов [28]	здатність підприємства розвиватися відповідно до стратегії, конкуруючи своєю продукцією з іншими учасниками ринку
Н. Грицишин [30]	рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства відносно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами.
В. Дикань [36, с. 30]	особливе поєднання характеристик об'єкта, які визначають його місце в ієрархічній системі оцінок об'єктів, що до нього подібні
І. Должанський, Т. Загорна [39]	можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку
О. Кузьмін, Н. Горбаль [63]	здатність досягати конкурентних переваг перед іншими підприємствами на конкретному ринку

## Продовження табл. 1.1

О. Кузьмін, О. Мельник, О. Романко [64]	комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування
А. Мазаракі, Д. Пшеслінський, І. Смолін [70, с. 122]	економічні відносини з приводу створення та реалізації комплексу конкурентних переваг, що притаманні суб'єкту ринку
Andrea Nemethne Gal [199]	сукупність властивостей і видів діяльності даної виробничої одиниці, за допомогою яких вона може збільшити свою частку ринку та/або свій прибуток на даному ринку протягом певного періоду
ОЕСР [203]	здатність створювати відносно високий фактор доходу та відносно високий рівень зайнятості на стійкій основі, постійно перебуваючи в умовах міжнародної конкуренції
М. Портер [215, с. 385]	властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку
О. Савчук [93, с. 58]	здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів в деякій діяльності, сфері функціонування
D. Teece, G. Pisano, A. Shuen [248]	здатність підприємства досягати та утримувати перевагу на ринку за рахунок розвитку та застосування унікальних, складно імітованих, цінних ресурсів та здібностей
A. Wint [261]	можливість підприємств отримувати прибутки вище середнього рівня на ринку, де діють як вітчизняні, так і іноземні конкуренти
З. Шершньова, С. Оборська [111, с. 23-25]	рівень компетенції підприємства відносно інших конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо
К. Чекотун, Г. Блакита [107]	здатність підприємства виробляти якісніше й продавати свою продукцію швидше, ніж аналогічну продукцію конкурентів
І. Піддубний [87, с. 58]	напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності

Джерело: складено автором.

У табл. 1.1 узагальнено підходи до визначення сутності «конкурентоспроможність підприємства» у вітчизняній та зарубіжній спеціалізованій літературі.

Узагальнюючи підходи до визначення конкурентоспроможності

підприємства вітчизняні науковці [90; 28] класифікують їх за трьома напрямками:

- конкурентоспроможність підприємства як здатність задовольняти конкретні потреби порівняно з аналогічними суб'єктами (З. Шершньова і С. Оборська; );
- конкурентоспроможність підприємства як здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію чи послуги (К. Чекотун і Г. Блакита; О. Буряченко, Л. Ткачук, Н. Коваль; В. Герасимова і Є. Резанов );
- конкурентоспроможність підприємства як відносна характеристика ефективності діяльності підприємства під впливом факторів, обумовлених конкурентними відносинами (Л. Акімова, М. Корж, І. Чуб; В. Дикань; О. Савчук; А. Мазаракі, Д. Пшеслінський, І. Смолін; О. Кузьмін, О. Мельник, О. Романко , Н. Горбаль; Н. Грицишин).

Корисним для розуміння сутності та властивостей конкурентоспроможності підприємства є підхід О. Бочко і П. Кожушко [16] до класифікації цієї дефініції, який дозволив узагальнити ряд сутнісних підходів до конкурентоспроможності підприємства: порівняльний, ринковий (маркетинговий), ресурсний, продуктивний, атрибутивний, динамічний, функціональний, системний.

Базуючись на цьому можна узагальнити, що конкурентоспроможність підприємства – це порівняльна характеристика підприємства з іншими або еталонними суб'єктами господарювання, яка забезпечується в результаті ефективного використання ресурсів, створення конкурентних переваг, виробництва конкурентоспроможної (унікальної) продукції, ефективної господарської діяльності, успішної конкурентної боротьби, комплексного урахування всіх аспектів діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність. При цьому важливо зауважити, що конкурентоспроможність підприємства – це й динамічна характеристика, що відображає здатність суб'єкта господарювання з метою збереження та нарощування конкурентних переваг адаптуватися до мінливих умов

внутрішнього та зовнішнього оточення. На динамічності конкурентоспроможності підприємства наголошував і М. Портер.

Більш того, динамічність набуває особливої актуальності в умовах розвитку та посилення економічної конкуренції, зокрема під впливом глобалізації, а сьогодні технологічних змін, цифрової трансформації, зростання невизначеності в умовах посилення глобальних проблем людства, що потребує постійного удосконалення і розвитку конкурентних переваг. Саме динамічність конкурентоспроможності підприємства обумовлює постійну актуальність та необхідність подальшого теоретичного та прикладного вивчення цієї економічної категорії.

Поряд із динамічністю конкурентоспроможності підприємства уваги потребує така характеристика, як стійкість. Це відповідає підходам у закордонній літературі, де конкурентоспроможність та конкурентні переваги розглядаються у контексті бізнес-стратегій. Так О. Jurevicius [176] визначає, що підприємство має конкурентні переваги, якщо здатне перевершувати своїх конкурентів протягом тривалого періоду часу і конкурентна перевага є стійкою.

Отже, система конкурентоспроможності підприємства характеризує його здатність знайти свою ринкову нішу, закріпитися у ній та зберігати свою ринкову позицію поряд з іншими підприємствами-конкурентами завдяки власним перевагам (сильним сторонам), які формуються на основі здатності залучати та ефективно використовувати ресурси, виготовлення конкурентоспроможної продукції та/чи послуги, яка має вищу цінність, ніж у конкурентів, задовольняє потреби та очікування споживачів, ефективної фінансово-господарської діяльності, здатності адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища, що визначає стійкі конкурентні переваги суб'єкта господарювання.

Відповідно, враховуючи особливості організації господарської діяльності, слід визначити, що конкурентоспроможність підприємства забезпечується всіма напрямками його діяльності: виробничим, інноваційним,

інвестиційним, маркетинговим, комерційним, інформаційним, фінансовим, кадровим, організаційним, управлінським, соціальним тощо.

Вперше конкурентні переваги підприємства, які повинні забезпечувати сильні конкурентні позиції у контексті стадій життєвого циклу товару та динаміки функціонування ринків визначив І. Ансофф [120]. Еволюція цієї категорії демонструє (табл. 1.2)

Отже, під конкурентною перевагою слід розуміти створення суб'єктом господарювання деякої переваги / особливості / унікальності продукту та/або послуги для споживача, яка мотивує останнього відмовитися від аналогічної пропозиції інших конкурентів, що забезпечує суб'єкту господарювання зростання продуктивності, доходності, прибутковості, ринкової вартості.

*Таблиця 1.2*

**Підходи до визначення поняття «конкурентна перевага» у спеціалізованій літературі**

<b>Автор(и)</b>	<b>Визначення</b>
М. Портер [213]	по суті зводиться до низької ціни або продукту чи послуги, які відрізняються своїми якостями від аналогічних продуктів, пропонує інших або більшістю конкурентів
J. Barney [125, с. 102].	стратегія зі створення вартості, яка не може бути впроваджена жодним із існуючих чи потенційних конкурентів
D. Besanko, D. Dranove, M. Shanley [128, с. 389].	підприємство володіє конкурентними перевагами у тому випадку, якщо рівень його економічного прибутку вищий за середній рівень серед конкурентів
О. Jurevicius [176]	здатність перевершувати своїх конкурентів протягом тривалого періоду часу, що забезпечує стійку конкурентну перевагу
R. Grant [165, с. 174]	здатність фірми мати кращу продуктивність, ніж у її конкурентів, що відповідає головній меті функціонування фірми – формування прибутку
І. Шаповалова [108]	ступінь відмінності від конкурента як внутрішнього (за рахунок перевершення конкурента в управлінському, організаційному, виробничому, фінансовому, маркетинговому та інформаційному аспектах), так і зовнішнього походження, спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції на довготривалий період
З. Шершньова [111]	рівень компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спроможності, а також його окремих складників – технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо

*Джерело:* складено автором.

Отже, можна стверджувати, що формування та управління конкурентними перевагами відноситься до стратегічного управління (див. табл. 1.2), що відповідає підходу R. Grant, який визначив її як здатність фірми мати кращу продуктивність, ніж у її конкурентів, що відповідає головній меті функціонування фірми – формування прибутку [165, с. 174]. Отже, якщо дії щодо конкурентної боротьби або управління конкурентоспроможністю не створюють конкурентні переваги, які забезпечують максимізацію продуктивності та прибутковості, вони не мають стратегічного інтересу. Як результат, конкурентна перевага підприємства повинна бути стійкою, що передбачає її довгострокове збереження на умовах: перевершення конкурентів за суттєвими та значущими параметрами-характеристиками, неможливість копіювання та імітації конкурентної переваги конкурентами, неперервність існування конкурентної переваги у довгостроковому періоді завдяки її удосконаленню, оновленню, трансформації, створенню нових.

Узагальнимо основні характеристики-властивості системи конкурентоспроможності підприємства:

- Комплексність – характеризує сукупність напрямів та умов діяльності, що забезпечують конкурентні переваги підприємства.
- Системність – характеризує сукупність елементів і відносин, взаємозв'язків між ними на всіх етапах забезпечення конкурентоспроможності (формування, збереження, покращення).
- Інтегральність – цілісна характеристика сукупності індивідуальних елементів, умов, відносин, що у сукупності забезпечують очікуваний результат.
- Релевантність – характеризує відповідність очікуваним результатам щодо переваги над підприємствами-конкурентами.
- Об'єктивність – характеристика відповідності переваги підприємства реальним умовам, запитам ринку, що забезпечується використанням достовірної та релевантної інформації.
- Динамічність – характеристика дії, руху, зміни у рішеннях і

поведінці щодо збереження та удосконалення переваг на ринку у відповідності до змін бізнес-середовища.

- Стійкість – характеристика здатності зберігати конкурентні переваги в умовах конкурентної боротьби та впливу бізнес-середовища.

- Інноваційність – характеристика формування конкурентних переваг, сильних сторін на основі унікальності, що забезпечується використанням нових технологій та інновацій.

Відзначимо, що конкурентоспроможність підприємства пов'язана із конкурентоспроможністю на інших рівнях економічної системи.

По-перше, з конкурентоспроможністю продукції, адже це формує конкурентні переваги самого підприємства і забезпечує зростання попиту на його продукцію та/або послуги і, як результат, доходності, прибутковості.

По-друге, з конкурентоспроможністю галузі, оскільки саме в ній безпосередньо створюються умови та специфіка функціонування підприємств, «володіння властивостями», що формують переваги в економічному змаганні підприємств з різних галузей [111, с. 59].

По-третє, з конкурентоспроможністю національної економіки, адже саме остання визначає рівень забезпеченості та ефективності використання ресурсів, структуру та динаміку внутрішнього попиту, можливості просування національних продуктів і послуг на зовнішні ринки, умови і характер конкуренції на внутрішніх ринках тощо.

Більш того, базуючись на концепції п'яти сил конкуренції М. Портера [213] слід зазначити, що при визначенні конкурентоспроможності слід ураховувати конкуренцію між суб'єктами господарювання, які вже пропонують аналогічні/подібні продукти та/чи послуги на ринку/галузі; конкуренцію товарів заміників/субститутів, тобто таких, що задовольняють ті ж або подібні потреби або створюють таку ж цінність для споживача; конкуренцію з боку суб'єктів господарювання інших ринків/галузей, які потенційно можуть запропонувати споживачам подібний/аналогічний продукт та/чи послугу, тобто товар-субститут; конкурентна сила з боку



постачальників ресурсів, які змінюючи умови постачання можуть позитивно або негативно впливати на рівень конкурентної позиції підприємства; конкурентна сила з боку споживачів, головною метою поведінки яких є максимізація рівня задоволеності від споживання (максимізація корисності) за наявним бюджетом, що передбачає вибір постачальника продукту та/чи послуги, який найкращим чином буде відповідати цій меті. Отже, конкурентоспроможність підприємства буде залежати від власних наявних і потенційних конкурентних переваг, конкурентоспроможності продукції, ринкової влади споживача, ринкової влади постачальника, загроз появи нових конкурентів і нових товарів.

Отже, конкурентоспроможність підприємства, продукції, галузі, національної економіки – це різні за суттю та властивостями категорії, які доповнюють одна іншу в межах економічної системи суспільства. Утім, у рамках цієї роботи увага приділяється саме конкурентоспроможності підприємства та тим аспектам, що глибше розкривають її зміст.

Узагальнення розглянутих вище підходів до сутності конкурентоспроможності підприємства також дозволяє визначити й рівні її забезпечення:

- Оперативний – здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію та/чи послуги;
- Тактичний – здатність задовольняти потреби, ефективно здійснювати виробництво і реалізацію конкурентоспроможної продукції та/або послуг;
- Стратегічний – здатність нарощувати продуктивність, доходність, прибутковість, ринкову вартість, забезпечувати інвестиційну привабливість.

Цей підхід повинен бути урахований у подальшому при обґрунтуванні управління системою конкурентоспроможності підприємства, яка спрямована на забезпечення і розвиток конкурентних переваг суб'єкта господарювання задля максимізації прибутку і ринкової вартості, що є головною метою підприємства.

Не існує єдиного підходу і до визначення сутності управління конкурентоспроможністю підприємства. У табл. 1.3. узагальнено існуючі підходи у спеціалізованій літературі.

*Таблиця 1.3*

**Підходи до визначення «управління конкурентоспроможністю підприємства» у спеціалізованій літературі**

<b>Автор(и)</b>	<b>Визначення</b>
Г. Бондаренко [14, с. 5-6]	систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності для збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу
О. Гавриш [26]	система заходів, що спричиняють позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства задля приведення його до бажаного стану і утримання конкурентних позицій в перспективі
М. Галелюк [27, с. 15]	конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій для підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складниками єдиної системи
О. Драган [40, с. 84]	систему цілеспрямованих управлінських дій, які забезпечують фінансову стійкість, вибір стратегії розвитку підприємства та досягнення його конкурентоспроможності та конкурентоспроможності продукції, що випускається на вітчизняному та міжнародному ринках
О. Діденко, П. Жураківський [37]	система управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності фірми в конкурентному середовищі через створення відповідних умов та формування конкурентних переваг для перспективного зростання
Н. Євтушенко, Д. Гончар [43, с. 16]	діяльність, що спрямована на формування управлінських рішень, які, в свою чергу, повинні бути направлені на протистояння зовнішнім впливам та досягнення лідерства, відповідно до поставлених стратегічних задач
В. Кривіцька, В. Зянько [59, с. 131]	система заходів щодо постійного вдосконалення товару суб'єкта господарювання, систематичного пошуку нових споживачів, а також каналів збуту, покращення сервісу, реклами тощо, яка направлена на створення і зростання конкурентних переваг підприємства
О. Кузьмін, Н. Горбаль [63, с. 131]	виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі й відповідальність у даній сфері діяльності суб'єкта господарювання, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності
В. Балдинюк [12]	комплекс заходів, стратегій і процесів, спрямованих на забезпечення та утримання конкурентних переваг компанії на ринку

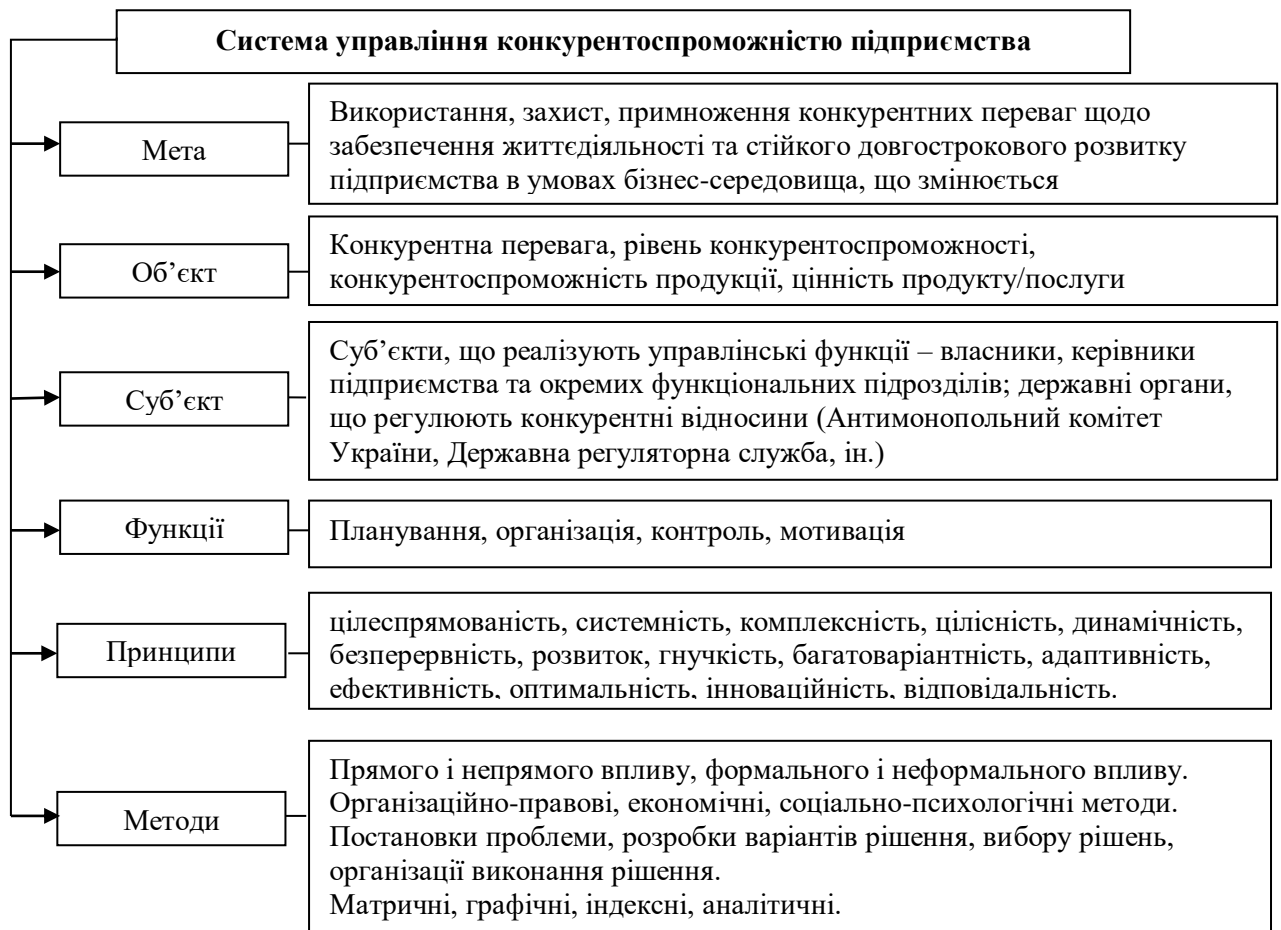
І. Піддубний, Л. Піддубна [87, с. 58]	напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності
В. Павлова, Р. Губарєв [85, с. 169]	забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі
А. Солов'янчик [95, с. 53]	набір управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності підприємства та його розвитку за нестабільних умов господарювання та динамічності зовнішніх та внутрішніх факторів впливу

*Джерело:* складено автором.

Таким чином, визначимо управління системою конкурентоспроможності підприємства як сукупність управлінських дій та рішень щодо формування, збереження, розвитку, удосконалення конкурентних переваг з метою забезпечення приросту продуктивності, ефективності, прибутковості, ринкової вартості, інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання у поточному та майбутньому бізнес-середовищі. Це передбачає перехід від поточного стану до іншого, що характеризується кращими якісними і кількісними характеристиками-показниками функціонування підприємства.

Концептуальні основи теорії управління дозволяють визначити основні елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства, як «сукупності підсистем, які відображають агреговані дії щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства» [12], до яких слід віднести об'єкт, суб'єкт, функції, принципи і методи управління (рис. 1.1.).

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення стійкого економічного розвитку [24], тобто життєздатності та ефективності функціонування у бізнес-середовищі, що змінюється, на основі цілеспрямованих, керованих, динамічних кількісних та якісних змін у поточному та майбутньому періодах щодо використання, збереження наявних конкурентних переваг і формування нових.



*Рис. 1.1. Елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства*

*Джерело: складено автором.*

Сукупність дій щодо останнього визначає конкурентну стратегію підприємства, кінцевою метою якої за М. Портером є стійка та вигідна позиція, що дозволить протистояти тиску конкурентних сил у галузі [214, с. 25], що у кінцевому результаті забезпечить приріст обсягів продажу продукції та/чи послуг, продуктивності, прибутковості, ринкової вартості, що відповідає меті створення та функціонування підприємства. Отже, метою управління конкурентоспроможністю підприємства є формування стійких конкурентних переваг у поточному періоді та довгостроковій перспективі.

Об'єктом управління є конкурентні переваги, рівень їх результативності щодо успішного функціонування суб'єкта господарювання на даному ринку в даний момент часу і щодо забезпечення їх довгострокової

стійкості, а також конкурентні стратегії як сукупність дій щодо реалізації конкурентних переваг підприємства.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю є особи, що формують конкурентне середовище підприємства та беруть участь у прийнятті рішень щодо управління конкурентними відносинами: власники, керівники підприємства та його окремих підрозділів; державні органи, що регулюють конкурентні відносини між суб'єктами господарювання.

Результатом взаємодії суб'єктів та об'єктів управління конкурентоспроможністю є формування конкурентних стратегій підприємства.

Функції управління – сукупність дій щодо управлінської діяльності, прийняття управлінських рішень. Традиційно визначають такі функції управління, як планування, організація, контроль, мотивація [12]. Їх реалізація полягає у наступному:

- Планування – визначення конкурентної позиції підприємства, наявних конкурентних переваг та потенціалу їх розвитку; визначення можливостей та загроз реалізації конкурентної стратегії; формування конкурентної стратегії та тактики її реалізації у відповідності до визначених цілей та завдань; розробка програм практичної реалізації заходів щодо формування та розвитку конкурентних переваг, формулювання конкретних завдань для підприємства в цілому та його окремих підрозділів; визначення ресурсного забезпечення, необхідного для успішної реалізації визначених конкурентних стратегій.

- Організація – практична реалізація визначеної конкурентної стратегії та програм її реалізації на основі своєчасної, узгодженої взаємодії всіх підрозділів підприємства на всіх етапах виробництва і реалізації продукції та/або послуг.

- Контроль – нагляд, аналізування та оцінювання фактичних результатів запланованим; розробка та застосування кількісних і якісних показників (критеріїв), що демонструють ефективність виконання програм,

досягнення поставлених мети і завдань, залучення та використання ресурсів, дозволяють розуміти конкурентну позицію підприємства на ринку та порівняти власні результати діяльності із результатами конкурентів; розробка рекомендацій щодо своєчасного корегування конкурентної стратегії та тактики її реалізації, програм у відповідності до відхилення фактичних і запланованих індикаторів-критеріїв, впливу бізнес-середовища.

- Мотивація – вплив (стимул) на об'єкти і суб'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства (добровільний і примусовий, економічний і психологічний, матеріальний і моральний) щодо змін у поведінці, управлінських діях і рішеннях задля досягнення конкретної мети, виконання конкретних завдань, як передбачених конкурентною стратегією, програмами її реалізації, так і змінами у результаті їх корегування.

Ретельний опис реалізації функцій управління конкурентоспроможністю підприємства за окремими напрямками діяльності (фінанси, виробництво, технологія, персонал, маркетинг) запропонував В. Балдинюк [12].

Принципи управління – це вихідні положення, правила, якими керуються при реалізації управлінської діяльності, прийнятті управлінських рішень. На основі узагальнення досліджень теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства [26; 21; 52; 57], а також виявленні вище характеристики-властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства», сучасний стан формування бізнес-середовища суб'єктів господарювання узагальнимо наступні основні принципи управління конкурентоспроможністю: цілеспрямованість, системність, комплексність, цілісність, динамічність, безперервність, гнучкість, багатоваріантність, адаптивність, ефективність, оптимальність, інноваційність, відповідальність.

З метою цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, налагодження процесу управління конкурентоспроможністю підприємства задля досягнення мети і завдань застосовують методи управління, які традиційно

поділяють на адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні, соціально-психологічні [13]. Їх основним призначенням є цілеспрямованість дій всіх підрозділів у відповідності до визначеної мети, завдань та забезпечення таким чином ефективності фінансово-господарської діяльності. Отже, вибір набору методів управління є важливою складовою формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Організаційно-розпорядчі (організаційно-правові) методи – це методи, як правило, прямого впливу, які базуються на владі, примусових діях, дисципліні, обов’язках, винагороді та стягненнях, що передбачає формування відповідної організаційної структури управління, штатного розкладу, внутрішнього трудового розпорядку, закріплення регламенту, адміністрування, норм і нормативів дій у відповідних внутрішніх (статут, колективний договір, кодекс, накази, інструкції, розпорядження, плани, методичні рекомендації, посадові інструкції й ін.) або зовнішніх (Конституція, закони, постанови ВР й ін.) документах, які є обов’язковими для виконання. Мотивація до виконання регламенту забезпечується через дисциплінарну та матеріальну відповідальність і стягнення. Сучасний етап розвитку суб’єктів господарювання та корпоративного управління обумовлює поширення процесів демократизації, децентралізації, соціальної відповідальності, що призводить до розвитку неформальних «норм» і «правил» поведінки, закріплених не у нормативно-правових актах, а як «суспільний договір» (наприклад, корпоративна культура [77], корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)).

Економічні методи управління – непрямі методи впливу на економічні інтереси та потреби власників, керівників, працівників підприємства, стимулювання до конкретних дій, управлінських рішень, які спрямовані на забезпечення ефективності господарської діяльності на принципах ринкового ціноутворення, самоокупності, самофінансування, раціоналізації (виплата премій, участь у розподілі прибутку, пільги, фінансові санкції й ін.). Відповідно, загальними методами управління є аналіз, обґрунтування,

планування, фінансування, мотивація, ціноутворення, кредитування, страхування, інвестування, оплата праці, оподаткування, економічні норми і нормативи тощо [13; 66].

Соціально-психологічні методи управління – методи впливу на колективну (групову) та індивідуальну поведінку, процеси, що пов'язані із ініціативою, творчістю, креативом зацікавлених осіб, упорядкування суспільних відносин у колективах на основі спільних цілей, інтересів і потреб, впровадження норм і правил поведінки щодо розвитку конкурентних переваг підприємства. Реалізація та різноманіття соціально-психологічних методів управління на підприємстві (соціальний моніторинг, соціальне планування, соціальний розвиток, участь у прийнятті управлінських рішень, встановлення соціальних норм поведінки, підбір персоналу та його навчання, розвиток ініціативи та відповідальності, психологічна підтримка та вплив, комплектування колективів (груп), гуманізація праці, моральні санкції та заохочення й ін.) визначається стилем і культурою управління, етичними аспектами управлінської діяльності, підходами до підбору персоналу та його професійного розвитку, розвитку талантів.

Поряд із цим, існують й інші підходи до класифікації методів управління, які узагальнені у табл. 1.4.

*Таблиця 1.4*

**Підходи до класифікації методів управління  
конкурентоспроможністю підприємства**

<b>Підхід / автори</b>	<b>Вид</b>	<b>Приклади</b>
етап розробки та реалізації управлінського рішення / О. Рудінська, Н. Ленська [92, с. 108], С. Лутковська, О. Цицкун [66].	постановки проблеми	збір, обробка та аналізування інформації, факторний аналіз, моделювання
	розробки варіантів рішення	метод номінальної групової техніки, метод Дельфі, метод мозкової атаки, метод «Кінгісе»
	вибору рішень	кономіко-математичний метод; система зважених критеріїв
	організації виконання рішення	планування, прямий вплив, матеріальне стимулювання, контроль і моніторинг



## Продовження табл. 1.1

метод дослідження / Т. Швед, І. Біла [109]. Н. Шмиголь, А. Соловйов [113, с. 57]	матричні	матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ); матриця І. Ансоффа; матриця МакКінсі; матриця Портера; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; PEST/STEP-аналіз
	графічні	графіки ілюстративні, порівнянь, аналітичні, прогнозні; діаграми, картограми, картодіаграми; фази життєвого циклу
	індексні	сила реактивної позиції, інтегральна оцінка, бенчмаркінг
	аналітичні	метод різниць, рангів, бальний, експертної оцінки, диференційних рівнянь, ABC аналіз
	порівняння з еталоном	таксономічний аналіз, метод радар
	моделювання	імітаційного моделювання, метод нечітких множин

*Джерело:* узагальнено та доповнено автором.

Ураховуючи сучасні умови господарювання та прийняття управлінських рішень, концептуальні основи теорії розвитку та управління зазначимо наступні складові парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства.

По-перше, управління конкурентоспроможністю – це інноваційний процес, орієнтований на формування унікальних характеристик-властивостей суб'єкта господарювання, що надають йому конкурентні переваги та можливість перевершити конкурентів. Більш того, трансформація системи управління глобальними ресурсами потребує новітніх підходів до організації ресурсного забезпечення конкурентоспроможності підприємства, розробка і реалізація яких можлива лише на основі використання новітніх технологій та інновацій.

По-друге, хоча управління конкурентоспроможністю підприємства має стратегічний характер, комплексність, взаємозв'язок і взаємообумовленість з іншими рівнями економічної системи, зацікавленими особами, що обумовлює відкритий, ієрархічний, наскрізний характер системи управління конкурентоспроможністю, а також визначення рівнів управління:

- 1) оперативний, тактичний, стратегічний;
- 2) продукт та/чи послуга, покупець, постачальник, ринок/галузь.

Це, окрім того, дозволяє своєчасно реагувати на зміни бізнес-середовища.

По-третє, оскільки важливим елементом конкурентної боротьби є конкуренція на основі часу, раціоналізація фінансово-господарської діяльності потребує захисту, розвитку, удосконалення конкурентних переваг, що потребує підвищення якості управління конкурентними перевагами щодо своєчасного реагування на зміни бізнес-середовища.

По-четверте, технологічні зміни, які відбуваються у глобальному суспільстві протягом останніх років, обумовлюють посилення інтелектуалізації економіки та суспільства, що супроводжується впровадження нових підходів до забезпечення та управління конкурентоспроможності на основі використання цифрових технологій, розвитку нових навичків і компетентностей персоналу, нових підходів до організації ресурсного забезпечення, системи просування товару, постачання і збуту тощо.

По-п'яте, посилення глобальної невизначеності і нестабільності, у т.ч. під впливом посилення глобальних проблем сучасності, поширення цифрових технологій, обумовлюють перехід від стратегії конкурентної боротьби до стратегії взаємодії та кооперації конкурентів, що обумовлює формування мережевої моделі управління конкурентоспроможністю [99] і не лише ринку/галузі, а й підприємства або продукту (наприклад, завдяки стратегічним альянсам, кластерам тощо).

По-шосте, глобальні процеси технологічних змін обумовлюють кардинальні зміни на ринках праці, системі управління трудовими і людськими ресурсами. У результаті відбувається перехід від управління трудовими ресурсами до управління знаннями, що посилює роль працівників у забезпеченні успіху управління конкурентоспроможністю на основі

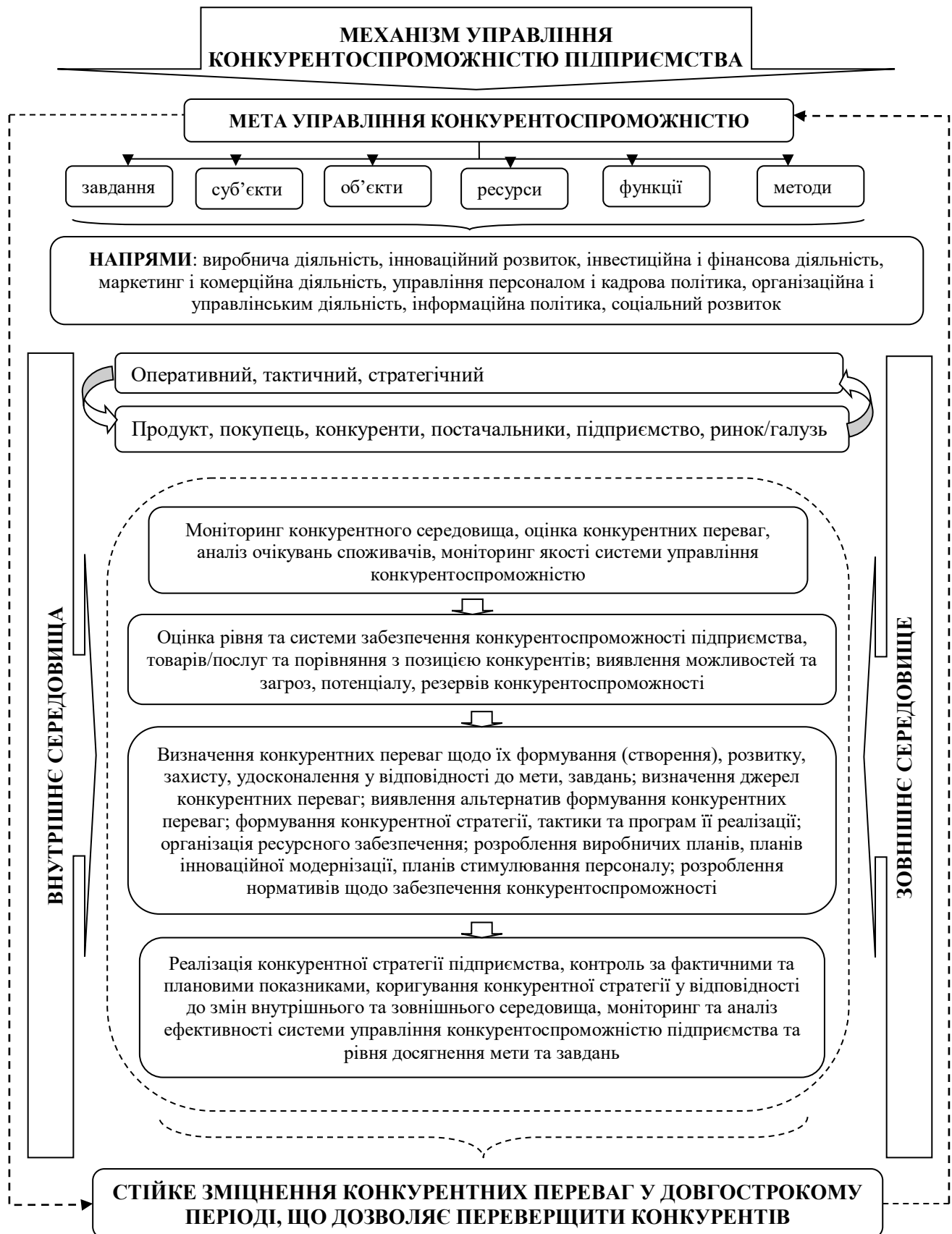
розвитку проектного підходу до управління персоналом, зміни підходів до підбору кадрів, пошуку та розвитку талантів, сприяння до розвитку організації на основі самонавчання [43], самоорганізації, саморозвитку, самовдосконалення.

На основі поєднання та узагальнення системного, процесного, функціонального підходів до управління запропонуємо загальну концепцію управління системою конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.2).

Узагальнюючи підходи у спеціалізованій літературі [19; 43; 75; 76; 97; 105] до визначимо механізм управління конкурентоспроможністю підприємства як сукупність управлінських дій на основі застосування принципів, методів, інструментів, важелів, що впливають на формування і зростання споживчих цінностей, примноження конкурентних переваг і забезпечують таким чином успішне функціонування підприємства.

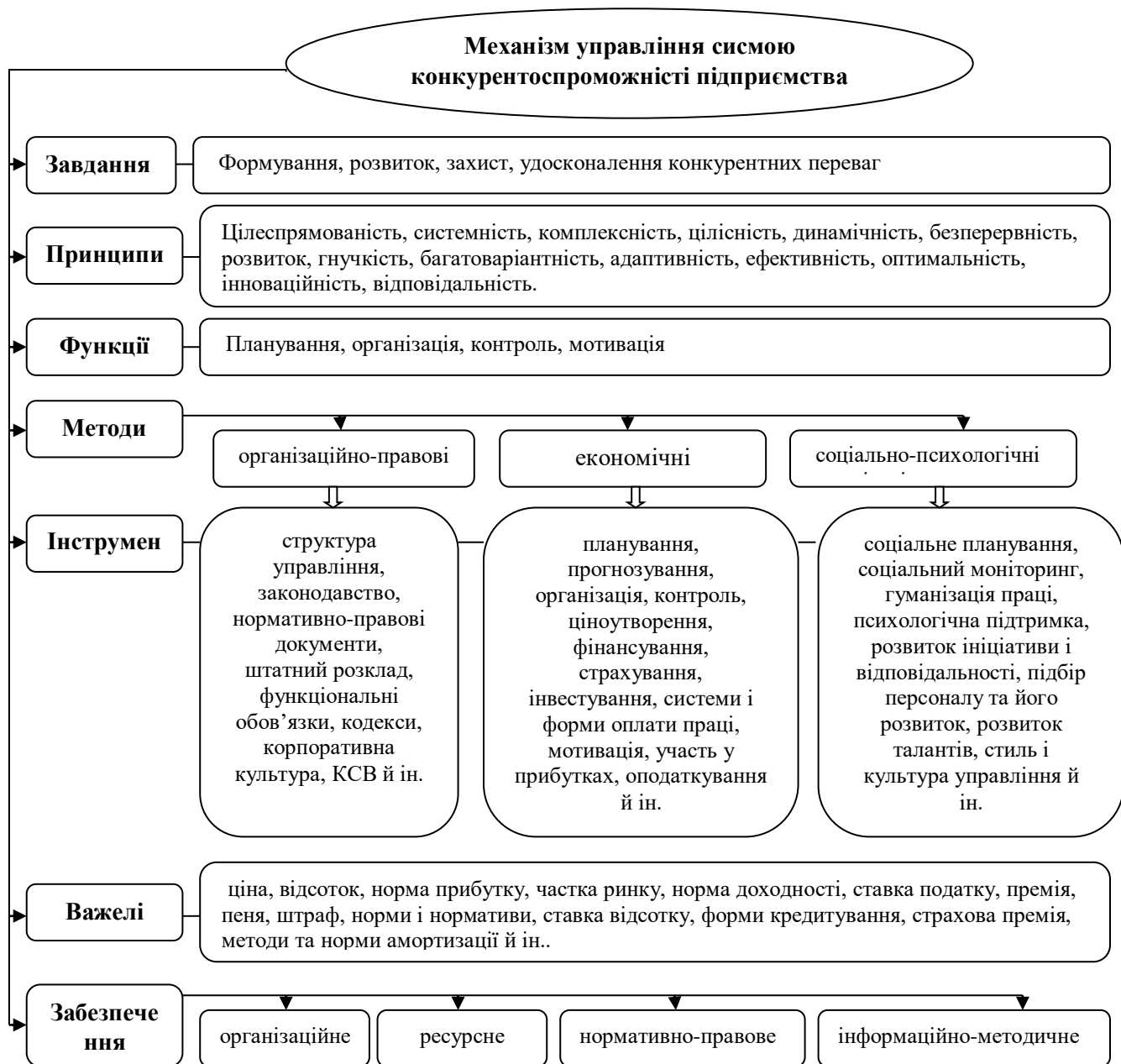
На рис. 1.3 представимо загальну модель механізму управління системою конкурентоспроможності підприємства, яка доповнює концептуальну модель управління конкурентоспроможністю підприємства.

Отже, запропоновані концепція та загальна модель механізму управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяють зрозуміти хто повинен бути долучений до управління конкурентоспроможністю підприємства, у чому полягають основні функції, завдання, дії кожного із суб'єктів; принципи і правила, які потрібно урахувати при прийнятті та реалізації управлінських рішень; на які об'єкти, напрями і підрозділи діяльності суб'єкту господарювання повинні бути спрямовані управлінські дії, і за допомогою яких методів та інструментів; які призводять до підвищення рівня конкурентоспроможності; яким чином забезпечувати реалізацію системи управління конкурентоспроможності підприємства та підвищувати її ефективність у відповідності до змін бізнес-середовища.



*Рис. 1.2. Концептуальна модель управління системою  
конкурентоспроможності підприємства*

*Джерело: розроблено автором.*



*Рис. 1.3. Загальна модель механізму управління системою конкурентоспроможності підприємства*

*Джерело: розроблено автором.*

## **1.2. Фактори та моделі управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств**

Для розкриття сутності конкурентоспроможності підприємства та формування ефективної системи її управління важливим аспектом є визначення факторів формування і розвитку стійких конкурентних переваг

підприємства. Фактор – це рушійна сила, причина будь-якого процесу, що визначає його характер або одну з основних рис [18, с. 1378]. Таким чином, визначимо фактори конкурентоспроможності підприємства як сукупність причин процесу або дії, що впливає на його конкурентний потенціал, конкурентні переваги, рівень конкурентоспроможності, конкурентну позицію підприємства. При цьому конкурентний потенціал визначає можливість підтримувати відповідний рівень конкурентоспроможності, який дозволяє конкурувати з іншими підприємствами, конкурентні переваги – властивості, характеристики, які надають можливість бути краще, ніж конкуренти, конкурентна позиція – як базис для формування власних конкурентних переваг у порівнянні з іншими суб'єктами ринку.

У спеціалізованій літературі існує безліч підходів до визначення факторів конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, ретельний аналіз підходів і систематизацію у своїх дослідження представив В. Титаренко [101], а також на прикладі аграрних підприємств І. Вініченко та Ж. Крючкова [23]. Зокрема, авторами запропонована систематизація підходів, яка включає фактори:

- за джерелами виникнення конкурентних переваг: ресурси, знання, компетенції;
- за джерелом походження: внутрішнє середовище (персонал, фінанси, активи, капітал, організаційна структура, організаційна культура, процеси, продукція та/чи послуги, технологія виробництва) і зовнішні (постачальники, споживачі, конкуренти, профспілки, ЗМІ, громадські організації, законодавство, ринок праці, соціально-культурні, політичні);
- за рівнем економічної системи: мікро- (наприклад, якість товару, структура та якість персоналу, інноваційний потенціал), мезо- (наприклад, структура і кон'юнктура ринку, параметри попиту і пропозиції, профспілки, інвестиційна привабливість галузі та/або регіону, галузеві об'єднання), макро- (наприклад, регуляторна політика, соціально-політична ситуація, інвестиційна привабливість країни, розвиток інфраструктури), мета-

(наприклад, міжнародне партнерство і міжнародні угоди, кон'юнктура міжнародного ринку), мегарівень (наприклад, участь у СОТ, міжнародний поділ праці, глобальні проблеми сучасності, динаміка валютних курсів);

- за характером впливу: прямі (організаційні, виробничі, інноваційні, маркетингові, комерційні, інвестиційні, управлінські) і непрямі (економічні, соціальні, політичні, правові, науково-технічні, культурні, міжнародні, демографічні, екологічні);

- за природою (сферою) походження: економічні, соціальні, політичні, демографічні, екологічні, правові, культурні, міжнародні;

- за характером впливу: цілеспрямовані і випадкові;

- за характером дії: загальні, специфічні, індивідуальні;

- за можливістю кількісного вимірювання: кількісні (наприклад, матеріальні, нематеріальні, фінансові, трудові, інвестиційні, природні ресурси) та якісні (наприклад, рівень освіти, схильність до інвестування, рівень кваліфікації);

- за тривалістю дії: постійні, періодичні (сезонні), епізодичні;

- за сферою управління: у сфері виробництва, у сфері постачання, у сфері збуту, у сфері фінансів, у сфері інновацій, у сфері персоналу;

- за рівнем управління: поточні, тактичні, стратегічні;

- характер походження: первинні і похідні;

- за роллю: основні, допоміжні, другорядні.

Одним із практичних підходів до визначення факторів у сучасних умовах є ідентифікація факторів на основі методик аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, стратегічного аналізу. Зокрема, це SWOT (сильні та слабкі сторони (внутрішні фактори), можливості і загрози (зовнішні фактори)), PEST (фактори зовнішнього середовища: політика, економіка, соціум, технології), PESTLE (розширена версія PEST – плюс законодавство, навколишнє середовище), T.E.M.P.L.E.S (різновид PEST – технології, економіка, ринок, політика, законодавство, навколишнє середовище, суспільство), «П'ять сил Портера» (мікросередовище: ринкова

сила постачальників, ринкова сила покупців, продукти-замінники, суперництво наявних конкурентів, нові гравці) й ін.

У закордонній спеціалізованій літературі визначають, перш за все, фактори конкурентоспроможності в залежності від джерела формування конкурентних переваг. Її аналіз дозволив визначити наступні базові концепції:

1) Теорія М. Портера – конкурентні переваги підприємства пов'язані з економічною ефективністю і являють собою низькі ціни продукти чи послуги, які відрізняються своїми якісними характеристиками від аналогічних, що пропонують інші або більшість конкурентів [213]. Відповідно, основними джерелами конкурентних переваг по Портеру є низькі витрати, лідируюча позиція за рівнем витрат на ринку або у галузі, диференціація, тобто пропонування чогось унікального, окрім нижчої ціни, у порівнянні з конкурентами.

2) Ресурсна теорія (В. Wernerfelt [260], R. Rumelt [226], J. Barney [125]) – оскільки ресурси нерівномірно розподілені між суб'єктами господарювання, це може бути або перевагою, або уразливістю по відношенню до інших підприємств конкурентів. Як результат, перевага у володінні ресурсом забезпечує конкурентоспроможність і створює конкуренту перевагу підприємства. Рівень конкурентоспроможності при цьому буде залежати від того, наскільки важко імітувати або замінити ресурс, здатності підприємства обмежувати або блокувати його поширення. Серед ресурсів, які формують конкурентні переваги, визначають й організаційні ресурси [212], у т.ч. маркетинг,

3) Теорія знань (Е. Penrose [209], К. Conner, С. Prahalad [139], R. Grant [164], G. Szulanski [243]) – розглядає підприємство як нерівномірну сукупність створених, накопичених, збережених у результаті професійного розвитку знань як корпоративного ресурсу. Відповідно, інтеграція знань, здатність засвоювати і використовувати накопичені знання, зокрема «невикористані», є одним із основних способів створення інновацій і



отримання таким чином конкурсних переваг. Отже, джерелом конкурентної переваги також є інновації, які ідеолог інноваційного розвитку Й. Шумпетер [194] визначив інновацією як: поява нового продукту чи послуги, впровадження нового методу виробництва, поява нового ринку збуту, завоювання нового джерела постачання, створення нової форми організації галузі. Інновації спрямовані на підвищення продуктивності [177], розширення ринків і якість продукції [211], удосконалення процесів організації та управління на підприємстві, модернізацію та формування нових «правил гри» та цінностей, що не тільки створює конкурентні переваги, а й нові можливості для їх розвитку. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) позитивно і значно впливають на передачу та застосування знань для розширення і досягнень інновацій у конкурентній боротьбі [141; 169; 230], оскільки знижують витрати, сприяють інноваціям і диференціації продукції.

4) Теорія ключової компетенції (C. Prahalad, G. Hamel [219], W. Cohen, D. Levinthal [138], M. Kathleen, A. Jeffrey [178]) – накопичення знань, що дозволяє формувати різномірні ресурси, необхідні для отримання конкурентних переваг, динамічна «здатність поглинати» зовнішні знання (здатність залучати, здобувати, трансформувати, використовувати зовнішні знання), створення нових знань, щоб досягати інновацій формують ключову компетенцію підприємства як комплекс унікальних навичок, досвіду, здібностей, технологій, що створює і розвиває конкурентні переваги підприємства у певному ринковому оточенні. При цьому навчання і розвиток покращують управлінські навички і підвищують продуктивність праці.

5) Інституціональна теорія (C. Oliver [204], S. Zukin, P. DiMaggio [269], L. Zucker [268]) – норми, правила, цінності, які формують мотиви поведінки, що виходять за межі економічної оптимізації та, поряд із цим, орієнтуються на соціальне виправдання, соціальні зобов'язання. Поряд із цим, спільні цінності в організації створюють конкурентні переваги [186]. Відповідно,

інституціоналізація організаційних структур і процесів, що передбачає дії, які мають тенденцію бути тривалими, соціально прийнятними, стійкими до змін і не залежати безпосередньо від винагороди чи контролю за їхньою тривалістю, забезпечує гнучкість підприємства, адаптивність і довгострокову стійкість конкурентних переваг.

б) Концепція конкурентних мереж – розглядає досягнення конкурентних переваг шляхом створення стратегічних альянсів [184], спільного використання ресурсів [225], обміну знаннями і злиття з клієнтами, постачальниками, конкурентами [186], цілісного управління [184], що у кінцевому результаті забезпечує конкурентні переваги, визначені М. Портером: зниження витрат, доступ до ресурсів і ринків,

М. Gareche, М. R. Hamidizadeh, М. Taheri [156] дослідили публікації щодо джерел конкурентних переваг, індексовані в Science Direct та Emerald, і поділили їх на дві групи: перша заснована на теорії промислової організації (теорія галузових ринків), де конкурентні переваги зумовлені можливостями навколишнього середовища, друга базується на ресурсній теорії, відповідно до якої кожне підприємство має власні компетенції і здібності, сформовані на основі використання ресурсів, що формують конкурентні переваги. Разом із цим, вивчення цих робіт показало, що на практиці ці підходи взаємопереплетені і автори, досліджуючи реалізацію стратегій Портера, обґрунтовують роль внутрішніх ресурсів, оскільки не можна досягнути загальної рівноваги без узгодження ресурсів підприємства (мета управління – гармонізація між перевагами підприємства (навички та внутрішні ресурси) та можливостями і ризиками зовнішнього середовища). Серед основних ресурсів за результатами дослідження [156] виявлено наступні: стратегічне управління, управління ресурсами, управління знаннями, стратегічне управління маркетингом, ІТ, управління маркетингом, управління персоналом, підприємництво.

І. Шаповалова [108, с. 431] узагальнюючі роботи, перш за все, вітчизняних авторів пропонує джерела конкурентних переваг класифікувати відповідно до наступних підходів: ресурсно-витратний (ресурси та

ефективність їх використання), якісний (якість товару/послуги), адаптивно-інноваційний (гнучкість, адаптивність, інновації), ціннісно-компетентний (ексклюзивна цінність продукту/товару, способів його реалізації). Можна узагальнити, що всі вони спрямовані на визначення ресурсів, можливостей, здатностей, цінностей, які забезпечують продуктивність на рівні вище, ніж у конкурентів. У цілому це відповідає попереднім висновкам.

Поряд із цим, існують й інші концепції, які пояснюють джерело формування конкурентних переваг підприємства і поглиблюють вище розглянуті теорії та розвинути механізми їх практичної реалізації.

Представники шведської школи менеджменту [223] наголошують на визначенні «нішевих можливостей» як джерела конкурентних переваг. Вони виходять з того, що екзистенційне джерело конкурентної переваги закладено у функціях самої конкуренції. Отже, намагаючись відрізнитися від конкурентів, підприємства шукають (створюють) свою «нішу» на ринку, і далі розвивають власну майстерність та інноваційність саме у ній. На практиці пропозиція конкурентних переваг, заснованих на диференціації, є безмежною за розміром, і наскільки жорстким буде конкурентне середовище, настільки великою буде різноманіття пропозиції, що генерує конкурентну перевагу.

Відповідно концепції конкурентоспроможної продуктивності [126] конкурентні переваги орієнтовані на відношення та поведінку, які потенційно сприяють вищій продуктивності підприємства на фоні ринкового суперництва. Для цього пропонується сконцентруватися на шести елементах: бенчмаркінг, культура, освіта, навколишнє середовище, ефективність, цінності.

У сучасних умовах не можливо не оминати вплив цифрової трансформації на формування і розвиток конкурентних переваг підприємства, оскільки з'являється цифрова конкуренція з новими характеристиками-властивостями: виграють ті, хто прагне забезпечити найбільший виграш не собі, а споживачам; значно зменшується ринкова роль

посередника; цифрова пропозиція відтворюється вільно, миттєво, досконало; «переможець отримує все» - від частки ринку, прибутку до обсягу даних про споживачів, їх очікування, цінності; лідерами є «цифрові винахідники» та їх найшвидші послідовники; руйнування економічної ренти; перехід від галузі до економіки цифрової платформи, екосистеми, мережевої структури [132].

З одного боку, «цифрові інновації» можна розглядати як традиційні інновації, з іншого, на сучасному етапі їх впровадження це ризикований, ресурсо- та капіталоємний процес, віддача від якого може бути лише через деякий період часу. Утім, цифрова трансформація – це невідворотний процес і відмова від них – це втрата лідерства і ринкової позиції. Цифрові інновації здатні значно розширювати ресурси і можливості підприємства (зменшення витрат, створення та збільшення цінності/вартості, подолання бар'єрів доступу до ресурсів, споживачів, ринків тощо шляхом впровадження нових бізнес-моделей) і поряд з іншими джерелами вони також здатні створювати конкурентні переваги.

Для визначення факторів конкурентоспроможності ІТ-підприємств застосуємо підхід їх визначення на основі джерела формування конкурентних переваг, за джерелом походження та сферою управління, що, на нашу думку, в більшій мірі відповідає завданням цього дослідження.

Для визначення факторів конкурентоспроможності ІТ-підприємств визначимо загальні особливості функціонування ІТ-галузі. Сучасна ІТ галузь відповідає за збір, зберігання і передачу інформації за допомогою технічних пристроїв і, в цілому, за спілкування людей на відстані. До неї входять усі підприємства, які займаються виробництвом і розробкою програмного та апаратного забезпечення. Відповідно до КВЕД в Україні ІТ сфера включає: 58.21 Видання комп'ютерних ігор, 58.29 Видання іншого програмного забезпечення, 62.01 Комп'ютерне програмування, 62.02 Консультування з питань інформатизації, 62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням, 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем, 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на

веб-вузлах, 63.12 Веб-портали, 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у. [33].

Ураховуючи, що знання, інформація, інтелект перетворюються на провідний ресурс економічного розвитку господарської діяльності, роль конкурентоспроможності ІТ підприємств набуває все більшого значення для успішного розвитку національної економіки. Загальними тенденціями сучасної ІТ-галузі є наступні.

По-перше, оскільки продукти ІТ сфери стають базисними технологіями сучасного етапу технологічного розвитку, то для галузі характерний високий динамізм розвитку (зростання попиту, поява нових продуктів і сфер їх використання) поряд із високим рівнем ризику, обумовленим високим ступенем невизначеності. Поширення сучасних інформаційних технологій в умовах цифрової трансформації посилює інтернаціоналізацію та міжнародну конкуренцію в ІТ галузі, змінює бізнес-стратегії і бізнес-моделі суб'єктів господарювання, а отже розвиток цієї галузі прискорюється і стосується всіх напрямів функціонування підприємства, видів економічної діяльності, впливає не лише на економічні, а й відносини усіх сфер суспільства. Більш того, динамізм розвитку і конкуренцію в ІТ сфері посилює поширення цифрових технологій, зокрема AI. Поряд із цим, не зважаючи на те, що ІТ стають базисними технологіями, інтенсивність, сфери їх використання, рівень прибутковості дуже різноманітні, що обумовлює достатньо високий рівень диференціації продукції галузі, хоча і недостатній для задоволення персоналізованого попиту в умовах цифровізації і цифрової трансформації.

По-друге, ІТ сфера представлена багато чисельною кількістю підприємств, однак слід відмітити домінування великих транснаціональних компаній-лідерів («цифрові винахідники»), які володіють величезними інвестиційними, трудовими, інноваційними ресурсами, технологічними платформами та екосистемами. І цифрова трансформація цей розрив посилює. Поряд із цим, присутність малих і середніх підприємств забезпечують гнучкість, адаптивність до зовнішнього оточення, яке

невизначено і стрімко змінюється. Аналіз ІТ галузі дозволяє визначити, що її розвиток пов'язаний із станом функціонування сфери послуг, промисловості, фінансів, логістики, туризму, сільського господарства, цифрової держави, а отже стійкість динаміки розвитку останніх визначає не лише динаміку ІТ сфери, а й її структури, оскільки в умовах нестабільності конкурентні переваги втрачають, перш за все, малі і середні підприємства, що знижує конкурентний потенціал галузі у цілому. Відповідно, розвиток ІТ галузі потребує ефективної регуляторної політики з боку держави.

По-третє, розвиток галузі завдяки інноваціям та їх впливу на бізнес-процеси призводить до зменшення операційних витрат і збільшення доступності ІТ продукту для споживача, що забезпечує його привабливість для покупця. Разом із цим, слід відзначити постійне зростання витрат у результаті ускладнення продукту, дефіциту ресурсів, зростання невизначеності, що потребує від підприємств постійного пошуку конкурентних переваг для збереження конкурентної позиції на основі зниження витрат. При цьому життєвий цикл ІТ продуктів та ІТ послуг зменшується, швидкість організаційних і продуктових інновацій зростає, темпи появи нових технологій та кардинально нових технологічних рішень зменшуються, потреба у зростанні капіталізації, інвестиціях зростає. Відповідно, ІТ сектор потребує значних інвестиційних ресурсів для подальшого інноваційного розвитку, що підвищує їх вартість. Утім завдяки цифровим технологіям та інноваційним підходам з'являються новітні форми підприємництва і фінансування (альтернативні) інноваційної діяльності, які сприяють й розвитку малих і середніх підприємств (аутсорсинг, венчурні фонди, краундфандинг, краундсорсинг, франчайзинг, peer-to-peer-позики, балансові позики тощо).

По-четверте, для значної частки ІТ продуктів характерним є те, що споживачі часто не використовують всі функціональні характеристики продукту (особливо на рівні населення), що не сприяє збільшенню граничної і сукупної корисності споживання за умови удосконалення продукту,

зростання витрат, що часто є результатом посилення асиметрії інформації у наслідок нерівномірного розвитку потреб і компетенцій споживачів, виробників, постачальників. Це призводить до розриву між технологічними можливостями і споживчою корисністю (цінністю) ІТ продукту і порушення ринкової рівноваги. При цьому попит, як правило, формується на основі моделі «петля попиту», коли на першому етапі споживач не обізнаний у всіх характеристиках-властивостях нового продукту і «пошук» унікальних характеристик призводить до зростання попиту, який з часом в результаті дифузії скорочується, оскільки з'являються нові або оновленні продукти з новою споживчою цінністю (результат унікальних ресурсів, диференціації). Це потребує від виробників застосування нових підходів управління попитом, наприклад, відмова підтримувати попередні версії програмного забезпечення, створення продуктів з коротким життєвим циклом.

По-п'яте, одним з головних ресурсів ІТ підприємства є робоча сила та її якість, яка формується на основі постійного навчання та розвитку ключових компетентностей. Поряд із цим, ураховуючи особливості господарської діяльності та вимоги зовнішнього оточення формуються нові форми зайнятості персоналу, зокрема, гнучка, віддалена, гібридна, фріланс, аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу тощо. Це, у свою чергу, потребує нових підходів і методів управління персоналом ІТ підприємств та відповідно регуляторної політики з боку держави.

Швидкий розвиток технологій автоматизації та штучного інтелекту постійно змінює ІТ навички, а прискорення появи нових технологій збільшує попит на працівниками з новими ІТ навичками і компетентностями. ІТ індустрія постійно стикається з такими проблемами, як нестача робочої сили, прогалини в навичках, загрози кібербезпеці, тиск на витрати, оскільки оплата праці є головною статтею витрат ІТ підприємства. Утім, не зважаючи на динамізм розвитку ІТ сфери, динаміка попиту на ІТ фахівців хоч і зростаюча, але нестабільна, що пов'язано із пандемією COVID-19, соціально-політичною нестабільністю, невизначеністю ділової активності, перш за все,

у розвинених країнах. З 2023 року уповільнився найм нових працівників технологічними галузями і збільшився попит з боку нетехнологічних галузей [224].

За прогнозами [224] до 2026 року понад 90% організацій у всьому світі будуть відчувати дефіцит висококваліфікованих кадрів. За оцінками Korn Ferry [154] до 2030 року дефіцит кваліфікації може призвести до 85 мільйонів незаповнених робочих місць, пов'язаних із ІТ, що у разі відсутності контролю над цим питанням може обумовити втрати 8,5 трлн дол. США нереалізованого річного доходу. Розуміючи цю ситуацію, ІТ підприємства, по-перше, все частіше обирають підвищення кваліфікації, перекваліфікацію, набуття перехресних навичок (крос-скіллінг) існуючого персоналу, а не найм нових працівників; по-друге, знижують вимоги до досвіду кандидатів для прискорення найму; по-третє, збільшують інвестування у розвиток талантів за рахунок внутрішніх коштів. Дослідження показують, що період напіврозпаду технологічних навичок становить лише 2,5 роки [224]. Серед найбільш затребуваних навичок серед ІТ фахівців на сьогодні є володіння технологіями AI. Таким чином, безперервне навчання та висока здатність до адаптації (підтримка компетенцій у реальному часі) є однією з головних вимог сучасного ринку праці ІТ фахівців. Відповідно, ІТ підприємства вимушені формувати та оптимізувати резерв кадрів на основі надійного планування робочої сили, розвитку талантів, і забезпечувати таким чином стабільність бізнесу.

По-шосте, важливим аспектом ефективного розвитку ІТ сфери є її інституціоналізація, як закріплення формальних і неформальних норм і правил, моделей, принципів прийняття та реалізації управлінських рішень щодо функціонування ІТ підприємства й управління його конкурентоспроможністю. У контексті розвитку ефективних формальних і неформальних інститутів важливу роль відіграє держава, як невід'ємний суб'єкт регулювання та стимулювання розвитку ІТ галузі, та корпоративна культура і соціальна відповідальність ІТ підприємств, як інструментів



максимізації прибутку. Серед перешкод розвитку ІТ галузі та функціонування ІТ підприємств, у вирішення яких роль держави є провідною, слід відзначити недостатній рівень розвитку цифрової інфраструктури і нерівномірний доступ до неї, підготовка ІТ спеціалістів та їх висока міжнародна мобільність на ринку праці, недостатній рівень цифрової грамотності, недостатнє фінансування проєктів у результаті високої ризикованості. У зв'язку з цим, як показує досвід провідних країн світу, неможливо створити успішну ІТ сферу без розвитку е-урядування, стимулюючої інноваційної та регуляторної політики, захисту інтелектуальної власності, створення відповідної цифрової інфраструктури, освітньої політики, як щодо підготовки ІТ фахівців, так і загальної цифрової грамотності суспільства тощо.

На основі цього та аналізу особливостей господарської діяльності визначимо джерела формування конкурентних переваг ІТ підприємства (табл. 1.5).

*Таблиця 1.5*

### **Джерела формування стійких конкурентних переваг ІТ підприємства**

<b>Зовнішні джерела</b>	<b>Внутрішні джерела</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– цінності, очікування, поведінка споживачів, конкурентів, постачальників;</li> <li>– глобальні технічні та технологічні змін;</li> <li>– ринок ІТ фахівців;</li> <li>– доступ до інвестицій;</li> <li>– динаміка цін;</li> <li>– доступ до інформації, інформаційна асиметрія;</li> <li>– прогнозованість зовнішнього середовища;</li> <li>– захист інтелектуальної власності;</li> <li>– інституціональне середовище;</li> <li>– рівень розвитку цифрового суспільства;</li> <li>– рівень розвитку цифрової інфраструктури.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– креативність керівництва і співробітників;</li> <li>– інноваційний потенціал;</li> <li>– наявні патенти і ліцензії;</li> <li>– економія на масштабах;</li> <li>– операційні витрати;</li> <li>– передові технології, якими володіє підприємство;</li> <li>– накопичені та невикористані знання, досвід;</li> <li>– набір навичок і компететнцій співробітників;</li> <li>– здатність співробітників до навчання;</li> <li>– здатність фірми до імітації;</li> <li>– повний спектр можливостей підприємства.</li> <li>– можливості гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та адаптуватися до нових умов господарювання.</li> </ul>

*Джерело:* складено автором.

Поряд із цим, зауважимо на наступних аспектах прояву джерел конкурентних переваг ІТ підприємства. Внутрішні джерела конкурентної переваги зазвичай стосуються інноваційних підходів до організації та управління, генерування нових ідей, нових продуктів чи послуг або їх властивостей, які можуть створити перевагу порівняно з конкурентами і забезпечити вищу продуктивність, ефективність, лояльність споживачів, постачальників, працівників, інвесторів. Тому основними внутрішніми джерелами конкурентних переваг є знання, новітні технології та інновації, людський капітал, а також здатність захистити їх від імітації конкурентами. Роль зовнішніх джерел, перш за все, полягає у створенні конкурентних переваг і в не пасивному їх наданні, а в здатності підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища. Будь-яка зміна в зовнішньому оточенні створює для суб'єкта господарювання нові можливості або виклики, тому гнучкість реагування, адаптація до невизначеності та нестабільності є невід'ємними в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Реагування на зміни, як правило, включає в себе також передбачення змін у часі, тому підприємству необхідно змінювати стратегію і розглядати свої можливості та виклики як фактори формування нових конкурентних переваг, посилення вже існуючих в майбутньому, у перше чергу, через застосування невикористаних або заздалегідь створених і накопичених внутрішніх джерел.

У контексті цього з метою поглиблення підходів до визначення факторів конкурентоспроможності ІТ підприємства узагальнимо їх відповідно розподілу на внутрішні (залежать від підприємства, знаходяться у сфері його управління та ефективності його реалізації) та зовнішні (не залежать безпосередньо від підприємства, завданням є гнучкість реагування на їх зміну та адаптація до зовнішнього оточення у відповідності до визначеної мети і завдань управління. Внутрішні фактори узагальнимо за сферами управління (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

### Внутрішні та зовнішні фактори конкурентоспроможності ІТ підприємства

Внутрішні	Зовнішні
<p><b>Виробництво</b> : характеристики продукту/послуги, їх життєвий цикл, рівень конкурентоспроможності; динаміка та структура витрат; основні ресурси – праця, технології, НДДКР, їх продуктивність; рівень інноваційної активності, здатність засвоювати нові технології; асортимент продукції та послуг, його диференціація та стійкість; оптимальне співвідношення «якість – витрати»; моделі створення продукту/послуги; інвестиційна привабливість.</p> <p><b>Ресурси</b> : стан, достатність, якість, ефективність використання необоротних активів; стан, достатність, якість, ефективність використання трудових ресурсів; база даних та її розвиток; життєвий цикл інформації та знань; рівень захисту інформації; потенціал та доступ до фінансових та інвестиційних ресурсів, зокрема альтернативних; наявність стратегічних конкурентних переваг.</p> <p><b>Управління</b> : відповідність організаційної структури та організаційно-правової форми завданням функціонування підприємства; оперативність і гнучкість управлінських рішень; ефективна система контролю; якість управлінських рішень; участь у галузевих об'єднаннях; відповідність міжнародним стандартам <sup>[1]</sup>.</p> <p><b>Система постачання та збут</b> : наявна система збуту; моделі взаємодії з замовниками і споживачами; моделі продажу; політика після продажного сервісу; моделі договірних відносин.</p> <p><b>Маркетинг</b> : аналіз і прогнозування ринків; ступінь задоволеності споживачів; маркетингові комунікації; динаміка розвитку та ємність ринків; можливість імітувати та блокувати конкурентів; моделі</p>	<p><b>Державна політика</b> : регуляторна політика; підтримка малого і середнього бізнесу; підтримка стратегічних галузей; відкритість економіки та участь в інтеграційних угрупованнях; євроінтеграція; рівень тіньової економіки та корупції; політика щодо цифрової трансформації та розвитку економіки знань.</p> <p><b>Правове середовище</b> : рівень відповідності нормативно-правової бази реальним умовам господарства; ефективність використання нормативно-правової бази.</p> <p><b>Економічні умови</b> : структура і динаміка національної економіки; рівень інноваційності й технологічності національної економіки; інвестиційна привабливість; система оподаткування; рівень наукоємної продукції/ послуг у структурі експорту; конкурентоспроможність національної економіки; обсяг і динаміка доходів населення; монетарна та фіскальна політика; динаміка валютного курсу.</p> <p><b>Природно-ресурсний потенціал</b> : рівень забезпеченості власними ресурсами; рівень розвитку професійної освіти та цифрової грамотності; динаміка підготовки кадрів; різноманіття форм зайнятості; «відтік мозків».</p> <p><b>Ринок та інфраструктура</b> : структура та ємність ринку; внутрішній та зовнішній потенціал ринку; внутрішньогалузева структура ринку та міжгалузева кооперація; потреби та очікування споживачів; стандартизація та сертифікація; методи ціноутворення; легкість входу на ринок; рівень та ефективність внутрішньогалузевої конкуренції; рівень взаємозв'язку з суміжними галузями; експортний</p>

<sup>1</sup> Міжнародні Стандарти та рамки в ІТ сфері забезпечують: Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), Контрольні цілі для інформаційних і пов'язаних технологій (COBIT®), Бібліотека інфраструктури ІТ® (ITIL®), Асоціація управління даними (DAMA), Організація з удосконалення стандартів структурованої інформації (OASIS), Консорціум Всесвітньої павутини (W3C), Група управління даними (OMG), Основна ініціатива щодо метаданих і інтегрована модель зрілості можливостей (CMM/CMMP).

<p>взаємодії зі стейкхолдерами; імідж; корпоративна відповідальність.</p> <p><b>Облік і фінанси</b> : рівень прибутковості і доходності; динаміка ринкової капіталізації; політика розподілу прибутку; співвідношення та ефективність використання власного і запозиченого капіталу; структура фінансування інноваційної діяльності; можливість зниження прибутку до оподаткування; інвестиційна привабливість.</p> <p><b>Інновації</b> : можливість створення власної інноваційної продукції/послуг; контроль за якістю; оцінка ефективності нових технологій та інновацій; потенціал інноваційного оновлення (власні розробки); рівень раціоналізації; рівень автоматизації діяльності підприємства; інвестиції в ІНДДКР; управління ризиками цифрового суспільства.</p> <p><b>Персонал</b> : форми та система оплати праці; система мотивації персоналу; система підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу; соціальна відповідальність; корпоративні культура та імідж.</p>	<p>та імпорتنний потенціал галузі; конкурентоспроможність галузі; рівень розвитку ІКТ і цифрової інфраструктури; рівень розвитку фінансової інфраструктури; рівень розвитку підготовки та перепідготовки фахівців.</p> <p><b>Інституційне середовище</b> : рівень розвитку бізнес-середовища, його інституціоналізації; роль бізнес-асоціацій у розвитку галузі; рівень комунікації між державою, суб'єктами ринку, бізнес-асоціаціями, науковою, освітою; ефективність реалізації економічних інститутів (приватна власність, конкуренція, прибуток, інтелектуальна власність тощо); захист доброякісної конкуренції та антимонопольна політика; ділова етика та бізнес-культура; рівень розвитку організованого ринку прав інтелектуальної власності та її захисту.</p> <p><b>Соціальні умови</b> : структура і динаміка зайнятості населення; якість підготовки робочої сили; рівень оплати праці; рівень та якість життя населення; культурний розвиток суспільства; ефективність право використання.</p>
--	---

*Джерело: складено автором.*

Узагальнюючи сукупність факторів, що впливають на конкурентоспроможність ІТ підприємства, узагальнимо, що управління конкурентоспроможністю ІТ підприємства – це комплексна система стратегічних, операційних, аналітичних, організаційних, планових, контрольних інструментів щодо формування стійких конкурентних переваг на основі реалізації стратегічного та операційного управління, управління якістю, управління персоналом, управління інноваціями, управління маркетингом, управління ризиками тощо.

Ураховуючи рівень інтернаціоналізації діяльності будь-якого ІТ підприємства, невизначеність та нестабільність під впливом НТП, які змушують відмовлятися від традиційних методів управління на користь тих, що більше пристосовані до високо динамічного середовища, розглянемо моделі управління конкурентоспроможністю ІТ підприємства, що передбачає формування стратегії стійких конкурентних переваг.

Перш за все, визначимо, що в залежності від динаміки бізнес-середовища буде змінюватися мета функціонування підприємства [205]. У разі стабільного бізнес-середовища метою підприємства є максимізація прибутку власників, а отже домінуючим підходом до формування стратегії буде статика, що передбачає орієнтування на постійні (довгострокові) конкурентні переваги, у випадку турбулентності головною метою підприємства є цінність для клієнтів та акціонерів, що передбачає динамічний підхід до формування стратегії та орієнтування, відповідно, на тимчасові (короткострокові) конкурентні переваги, що забезпечує гнучкість підприємства та його адаптивність до змін зовнішнього оточення.

Для реалізації цього підходу узагальнимо моделі управління конкурентоспроможністю ІТ підприємства, які найкращим чином відображають особливості галузі, функціонування ІТ підприємств, ІТ продукту/послуги (табл. 1.7).

### Моделі управління конкурентоспроможністю ІТ підприємства

Назва моделі	Характеристика змісту моделі
Модель Ансоффа [121]	Дозволяє прийняти оптимальне рішення щодо стратегії розвитку підприємства основі матриці «продукт-ринок». Матриця Ансоффа визначає 4 стратегії розвитку: стратегія удосконалення ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія експансії продукту/послуги, стратегія диверсифікації. Розширена модель Ансоффа характеризує формування портфельної теорії розвитку підприємства на основі вектору географічного зростання (масштабування), конкурентних переваг (ключові компетенції, інновації, ресурси), синергії (економія масштабу), стратегічної гнучкості (мінімізація зовнішнього впливу).
Модель Портера [213]	Тип конкурентної переваги або спосіб забезпечення конкурентної переваги визначає стратегію розвитку підприємства. Визначив 5 конкурентних сил у галузі: ринкова сила постачальників, ринкова сила покупців, продукти-замінники, суперництво наявних конкурентів, нові гравці. Запропонував три типи конкурентних переваг (мінімізація витрат, диференціація, фокусування), на основі яких здійснюється управління конкурентоспроможністю підприємства.
Модель цінності для клієнта (Customer Value Model) [118; 48; 114]	Цінність – це сприйняття зацікавленою стороною вигід, які приносить продукт/послуга. Відповідно завданням підприємства є кількісна оцінка сприйняття цих переваг споживачем та порівняння з витратами на виробництво товару/послуги, ціною, яку готовий сплатити покупець. Отже, об'єктом управління є клієнтська цінність як різниця між сприйнятою вигодою та сприйнятою вартістю товару/послуги. Відповідно, максимізація клієнтської цінності забезпечує вищу продуктивність, прибутковість, інвестиційну привабливість. Розрізняють функціональну (функціональна корисність продукту/послуги), соціальну (відчуття взаємин або дотичності до конкретної соціальної групи), емоційну (емоційна або афективна реакція на продукт/послугу), епістемічну (бажання дізнатися більше про продукт/послугу), економічну (вартість продукту/послуги у порівнянні з іншими на ринку) цінність.
Модель клієнтського капіталу (Customer Capital Model) [84; 31]	Клієнтський капітал – це лояльність споживачів і партнерських взаємовідносин, які створюють додану вартість продукту/послуги і забезпечують таким чином конкурентоспроможність підприємства. Клієнтський капітал включає капітал цінності (якість, ціна, функціональні характеристики продукту/послуги), капітал бренду (емоційне, ірраціональне, суб'єктивне сприйняття іміджу бренду), капітал відносин (схильність покупця віддавати перевагу конкретному підприємству, торговій марці).

*Джерело: узагальнено автором.*

Отже, в основі розробки системи управління конкурентоспроможністю ІТ підприємства доцільно використати моделі Ансоффа і Портера для розробки загальної концепції, орієнтованої на стійке функціонування підприємства, і моделей клієнтської цінності та клієнтського капіталу.

Таблиця 1.8

**Моделі управління конкурентоспроможністю ІТ підприємства на основі концепцій Ансоффа і Портера**

<b>Модель</b>	<b>Стратегії поведінки</b>	<b>Способи реалізації</b>
Модель Ансоффа [121]	Проникнення на ринку («існуючий продукт / наявний ринок»)	раціоналізація та зниження витрат на виробництво і збут, залучення нових споживачів, спонукання до споживання, пошук нових функціональних властивостей та можливостей споживання товарів/послуг, розвиток торговельних мереж, нові форми збуту, гнучкість системи ціноутворення, інтеграційні форми розвитку (злиття і поглинання), підвищення бар'єрів для імітації переваг іншими конкурентами
	Розширення ринку («новий» продукт / наявний ринок»)	нові функціональні характеристики та збільшення споживчої цінності продукту/послугу, розширення асортименту та номенклатури, продаж «товарів/послуг у наборах»,
	Ринкова експансія («існуючий продукт / новий ринок»)	вихід на нові сегменти існуючого ринку, вихід на нові ринки, спільні підприємства, міжнародне інвестування
	Диверсифікація	горизонтальна (ділове партнерство, злиття і поглинання), вертикальна (розвиток системи збуту, контроль над постачальниками та суміжниками), стратегічні альянси, аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу, франчайзинг
Модель Портера [213]	Лідерство за витратами	економія від масштабу, економія на основі навчання персоналу, оптимізація технологічного процесу, дизайн продукту, проектування процесів, оптимальна завантаженість потужностей, оптимізація вхідних витрат, ефективність управління залишками [165, с. 200-209]; висока продуктивність праці, обмеження витрат на інновації, обмеження вибору товару/послуги; стратегії ціноутворення (ціна як інструмент наступальної чи оборонної стратегії), вертикальна інтеграція, аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу, франчайзинг; консервативна збутова і маркетингова політика, стратегія маркетингу «розрахункові ціни відповідають мінімальним витратам».
	Диференціація [2]	унікальність продукту/послуги: інтенсивність маркетингової діяльності; характеристики та продуктивність продуктів і послуг; додаткові послуги (ремонт і допомога, способи доставки, кредитування); технологічний рівень, закладений у проектуванні та виробництві; якість вхідних ресурсів; процедури, які впливають на

<sup>2</sup> Диференціація в конкурентному середовищі означає просування того, що є «унікальним» [213, с. 217-232], за винятком практики встановлення нижчої ціни.

		ведення кожного виду діяльності; навички та досвід працівників; розташування робочого місця або штаб-квартири організації по відношенню до її ринку; ступінь вертикальної інтеграції [213, с. 124-125]; різноманіття асортименту, наявність декількох унікальностей продукту/послуги, цінова дискримінація, агресивна збутова і маркетингова політика, стратегія маркетингу «наші продукти унікальні й найкращі».
	Фокусування	сегментація ринку; маркетингова стратегія розвитку сектору; цінова політика; спеціалізований продукт/послуга для конкретного сегменту ринка; якість та функціональність продукції/послуг; післяпродажний сервіс; захист конкурентних переваг на основі мінімізації витрат; маркетингова стратегія «задовільняємо потреби споживача краще, ніж інші».

*Джерело:* узагальнено автором.



Разом із цим, досягнення конкурентної переваги за рахунок нижчих цін, але без мінімізації собівартості, що можливо забезпечити методами недобросовісної конкуренції, у спеціалізованій літературі відноситься до нетрадиційних методів конкурентної боротьби і не визнається як форма конкурентної переваги [199, с. 74].

Досягнення конкурентної переваги – це лише перший крок в управлінні конкурентоспроможністю підприємства, важливим є її підтримання та розвиток, що вимагає постійного моніторингу, адаптації та вдосконалення. Підприємства повинні постійно стежити за ринковими тенденціями, уподобаннями споживачів і діями конкурентів, тобто зовнішнім оточенням, і бути готовими відповідно своєчасно коригувати свої стратегії. Більш того, оскільки створення конкурентної переваги супроводжується додатковими витратами, доцільним є її розвиток і захист від «розмивання», що потребує відповідних бар'єрів для захисту.

Швидкість «розмивання» конкурентних переваг залежить від здатності конкурентів створювати власні конкурентні переваги завдяки інноваціям або імітувати переваги конкурентів. На думку Doval [146], для того, щоб підприємство мало можливість успішно імітувати іншу конкуруючу фірму, воно повинне відповідати чотирьом умовам: вміти виявити факт наявності у конкурентів конкурентної переваги; бути впевненим, що, інвестуючи в імітацію, можна отримати вищий прибуток; вміти провести діагностичний аналіз стратегії своїх конкурентів; мати ресурси і можливості, необхідні для якісної імітації стратегії конкурентів. При цьому підприємство не тільки повинно створювати захист від імітації переваг конкурентами, а і може розглядати можливість та вигоду застосування такого інструменту по відношенню до своїх конкурентів.

У сучасну цифрову епоху вирішальну роль у здобутті та збереженні конкурентної переваги відіграють цифрові технології, зокрема такі, як штучний інтелект, аналітика великих даних, Інтернет речей, які можуть допомогти підприємствам оптимізувати роботу, покращити взаємодію з

клієнтами та створювати інноваційні продукти та послуги.

Прагнення й підтримання конкурентної переваги – це набагато більше, ніж проста бізнес-тактика, це життєво важлива стратегія, яка забезпечує виживання та процвітання фірми на конкурентному ринку завдяки унікальності та цінності для клієнтів завдяки неперевершеній ефективності, новаторським інноваціям, неперевершеному обслуговуванню клієнтів, потужному бренду й ін. При цьому конкурентна перевага є багатогранною і динамічною, що вимагає постійної адаптації та переосмислення у відповідності до змін і можливостей зовнішнього оточення, динаміки розвитку ринку та галузі, зосередженості на інноваціях та очікуваннях клієнтів, що потребує гнучкості та адаптивності управління конкурентоспроможністю. Як результат, кожне підприємство розробляє унікальну та ефективну стратегію управління конкурентоспроможністю, вдосконалення та адаптація якої призначені не тільки забезпечити конкурентні переваги, але довгострокову стійкість та зростання у все більш конкурентному та глобалізованому бізнес-середовищі.

Отже, конкурентна перевага – це те, що відрізняє підприємство від конкурентів, дозволяючи генерувати більший дохід, продуктивність, норму прибутку, утримувати більше клієнтів. Ця перевага виникає з різних джерел, включаючи структуру витрат, пропозиції продуктів, позиціонування на ринку та обслуговування клієнтів. Конкурентна перевага – це те, що робить підприємство більш унікальним, успішним, цінним, ніж його конкуренти. Незалежно від того, завдяки інноваціям, лідерству за витратами, обслуговуванню клієнтів чи сильній стороні бренду, саме унікальне поєднання атрибутів і виконання виділяє підприємство.

### **1.3. Міжнародні аспекти формування конкурентних переваг в системі управління ІТ підприємством в умовах глобальних викликів**

У контексті глобалізації та розвитку Індустрії 4.0 бізнес, що спирається

на створення, впровадження та використання інформаційних технологій, відіграє дедалі вагомішу роль у процесах цифровізації економік різних країн. Зменшення частки традиційних галузей економіки супроводжується зростанням ваги цифрового сегмента, що сприяє посиленню конкурентних позицій бізнесу та держав на міжнародній арені [98]. Стрімкий прогрес ІТ галузі за останнє десятиріччя зумовлений необхідністю пристосування бізнесу до нових умов, які характеризуються масовим проникненням інформаційних технологій у всі аспекти життя: від купівлі залізничних квитків через Інтернет до створення індивідуальних кабінетів для отримання медичних послуг, включаючи телемедицину.

У сучасних реаліях ІТ індустрія перетворилася на глобальний сектор, що активно впливає на цивілізаційний розвиток суспільства в умовах глобалізації. Якщо в минулі епохи поняття «інформаційні технології» ще не існувало і не сприймалося як окрема категорія, то згодом воно стало ключовим елементом у всіх сферах людської діяльності. Інформація поступово трансформується у програмні рішення, інноваційні технології та продукти, що охоплюють широкий спектр даних і знань. На сьогодні вона є невід'ємною частиною суспільного життя та розвитку.

ІТ-підприємства охоплюють бізнес-сектор, діяльність якого зосереджена на обчислювальній техніці, зокрема на розробці й виробництві апаратного забезпечення, програмного забезпечення, телекомунікаційних технологій, а також усіх систем і рішень, що забезпечують передачу інформації та підтримують процеси комунікації.

Система управління – це інструмент, який допомагає керівництву керувати діяльністю підприємства, а також інструмент, який усі працівники використовують у повсякденному житті. Це «карта», яка показує шлях до задоволених клієнтів із чіткими вказівками для кожного кроку.

Система управління ІТ підприємством включає в себе процеси, процедури та вказівки, такі речі, як робочі процеси, контроль якості, управління ризиками та управління аномаліями. Система також розроблена

для забезпечення дотримання підприємством всіх законів і нормативних актів, які стосуються її діяльності.

Підвищення конкурентоспроможності ІТ-підприємства обумовлюється як якістю управлінських рішень на рівні підприємства, так і впливом міжнародної та регіональної політики у сфері надання послуг [0].

Глобальний характер ІТ-індустрії визначає ключові особливості організації бізнесу, які забезпечують формування конкурентних переваг в умовах міжнародного ринку (табл. 1.9). Поєднання інноваційності та високої швидкості впровадження нових технологій дозволяє ІТ підприємства оперативно адаптуватися до глобальних викликів та задовольняти потреби клієнтів у різних регіонах світу.

Крім того, активна цифрова трансформація та інтеграція екологічних практик у діяльність підприємств не лише оптимізують управлінські процеси, але й відповідають сучасним вимогам стійкого розвитку, що є важливим фактором формування довгострокових конкурентних переваг на міжнародному ринку.

З 2016 по 2024 роки спостерігається стабільне зростання доходів від усіх видів ІТ-послуг, що відображає підвищення попиту на ІТ-рішення в умовах цифровізації. Прогноз на 2025-2028 роки цю тенденцію продовжує (рис. 1.4).

ІТ підприємства, що спеціалізуються на інноваційних послугах (наприклад, автоматизація, хмарні рішення, кібербезпека), мають більшу конкурентоспроможність у відповідь на глобальні виклики.

Зростання доходів у кожній категорії підкреслює важливість стратегії диверсифікації продуктів для ІТ підприємств. Зокрема, фокус на впровадженні нових технологій та адаптації до швидкозмінного середовища може забезпечити лідерство на ринку. Підприємства, які впроваджують технологічні інновації, можуть швидше реагувати на зміни ринку та глобальні виклики.

Таблиця 1.9

### Ключові особливості організації бізнесу IT підприємств

Характеристика, притаманна IT-бізнесу	Опис впливу на діяльність та організацію процесів	Приклади реалізації
Інновації та швидкість	IT підприємства орієнтовані на постійне вдосконалення технологій і впровадження інновацій. Це вимагає швидкої адаптації до ринкових змін і значного прискорення процесів розробки нових продуктів	Впровадження штучного інтелекту для автоматизації клієнтської підтримки (наприклад, чат-боти)
Гнучкість і адаптивність	Проекти в IT-секторі часто потребують використання гнучких методологій управління, таких як Scrum або Kanban, що дозволяють оперативно реагувати на зміни у вимогах клієнтів	Застосування Kanban-дошок у стартапах для організації командної роботи
Висока частка інтелектуального капіталу	Успішність IT підприємств значною мірою залежить від наявності висококваліфікованих спеціалістів. Залучення, мотивація та утримання талановитих кадрів стають стратегічними пріоритетами	Організація хакатонів для стимулювання творчого потенціалу працівників.
Клієнтоорієнтованість	Орієнтація на задоволення потреб клієнтів є важливою для IT-бізнесу. Продукти й сервіси створюються з урахуванням вимог кінцевого користувача	Розробка UX-дизайну мобільних додатків, що базується на результатах користувацьких тестувань
Глобальна природа бізнесу	IT підприємства ведуть діяльність на міжнародному рівні, співпрацюючи з клієнтами та партнерами по всьому світу. Це розширює їхню присутність на ринку	Відкриття R&D центрів у різних країнах для локалізації продуктів
Безпека інформації	Для IT підприємств надзвичайно важливо забезпечити високий рівень захисту даних клієнтів і власних систем. Конфіденційність інформації є пріоритетом	Розробка антивірусного програмного забезпечення або систем багаторівневої аутентифікації
Кросфункціональні команди	У рамках IT-проектів активно залучаються команди, що включають спеціалістів різного профілю, які взаємодіють для досягнення спільної мети	Інтеграція роботи розробників, маркетологів і тестувальників у рамках одного проекту

Цифрова трансформація	ІТ підприємства активно впроваджують цифрові рішення для оптимізації внутрішніх процесів і покращення взаємодії з клієнтами	Використання CRM-систем для автоматизації управління клієнтськими даними
Екологічна відповідальність	У сучасному ІТ-бізнесі зростає акцент на екологічних аспектах, таких як зниження енергоспоживання або використання екологічно чистих матеріалів	Перехід на енергоефективні дата-центри з відновлюваними джерелами енергії

*Джерело:* складено автором за даними: [86].

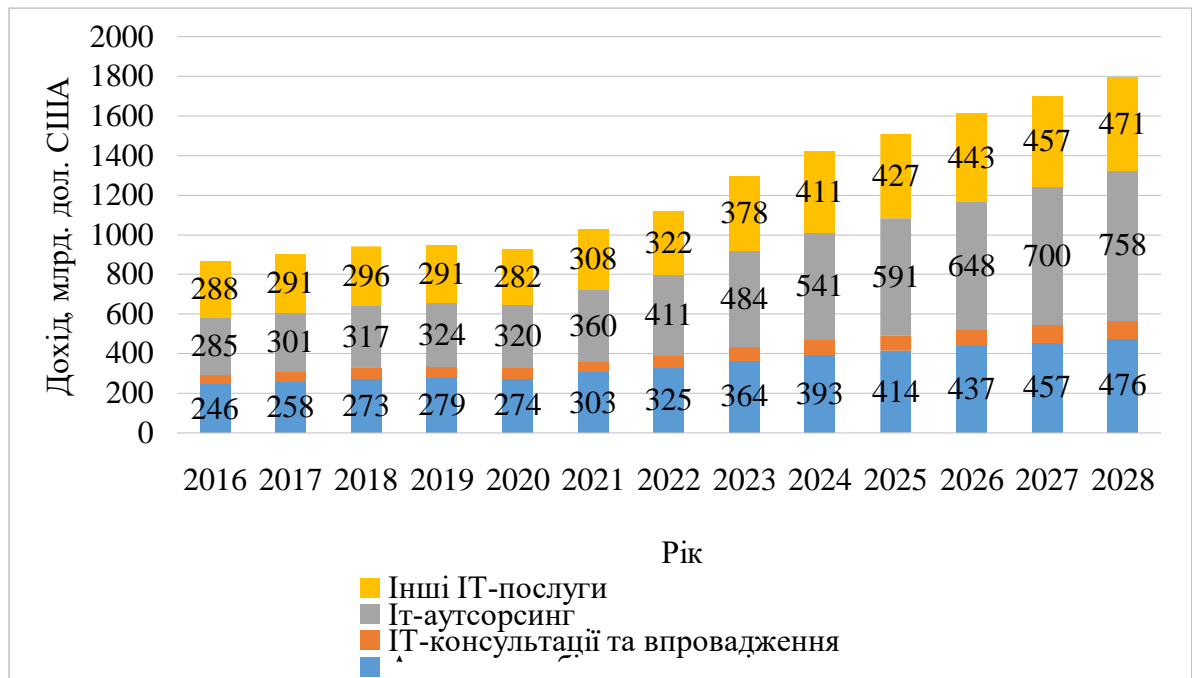


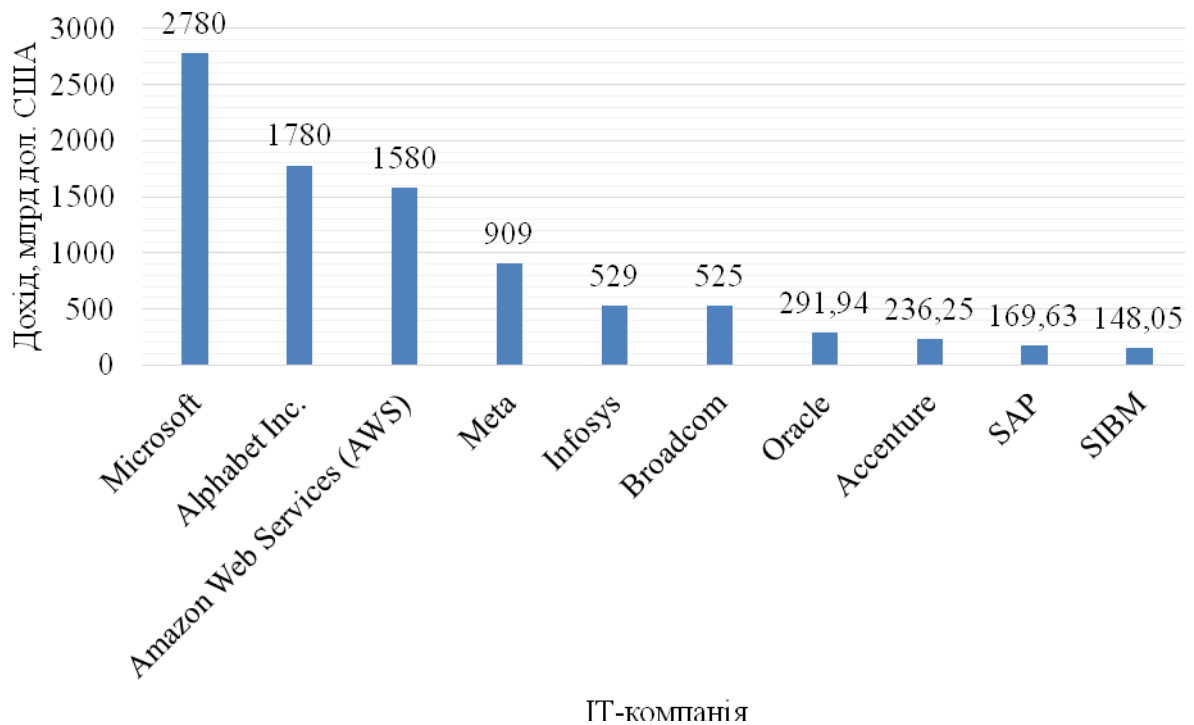
Рис. 1.4. Дохід від ІТ-послуг

Джерело: [238].

ІТ-підприємства, що розширюють свою присутність на міжнародному ринку, повинні враховувати відмінності в регуляціях, податкових системах, а також культурні особливості клієнтів.

Деякі з найбільш відомих і новаторських компаній у світі, такі як Apple, Microsoft, Nvidia, Google, TSMC, AT&T, Verizon і Vodafone, ведуть свою діяльність у сфері інформаційних технологій. Між цими компаніями точиться гостра конкуренція, оскільки вони прагнуть утримувати лідерські позиції на ринку та постійно впроваджують інноваційні продукти й послуги. Як результат, провідні гравці галузі стають одними з найвпливовіших корпорацій у світі.

У 2024 році дохід Microsoft склав приблизно 2780 млрд доларів США, що зробило її найбільшою компанією з ІТ послуг у світі за доходами. Інші великі компанії на ринку ІТ послуг включають Alphabet Inc. з доходом понад 1780 мільярдів доларів США, за нею йдуть AWS і Meta (рис. 1.5).



*Рис. 1.5. Провідні світові компанії інформаційних технологій (ІТ) у 2024 році за доходами (у млрд дол. США)*

*Джерело: [239].*

На ринку ІТ товарів та послуг спостерігаємо домінування провідних компаній світу. Лідери ринку, такі як Microsoft (2780 млрд дол.), Alphabet Inc. (1780 млрд дол.), і Amazon Web Services (1580 млрд дол.), мають значні фінансові ресурси, що дозволяє їм інвестувати в нові технології, розширювати ринки та зміцнювати конкурентні переваги. Їхній високий дохід свідчить про успішну інтеграцію інновацій у бізнес-процеси, глобальне охоплення та ефективні управлінські стратегії.

Жорстка конкуренція між компаніями стимулює розробку нових продуктів і послуг, що відповідають на виклики глобального ринку. Умови глобалізації вимагають адаптації стратегій управління до швидких змін у технологіях, ринкових трендах і клієнтських потребах.

Компанії різних масштабів, такі як Meta, Infosys, Broadcom, Accenture та інші, демонструють різноманітні підходи до формування конкурентних переваг: від спеціалізації на програмному забезпеченні до консалтингових



послуг та інтеграційних рішень. Це підтверджує важливість пошуку унікальних рішень для утримання позицій на ринку.

Учасники ринку зіштовхуються із глобальними викликами, такими як кібербезпека, швидка технологічна зміна, регулювання даних на міжнародному рівні та необхідність скорочення впливу на довкілля. Успішні компанії, представлені на рис. 1.5, зуміли інтегрувати ці аспекти в свої стратегії, що сприяє їхній довгостроковій конкурентоспроможності.

Очікується, що жоден новий учасник не зможе суттєво порушити статус будь-якого з цих технологічних гігантів у наступних роках, головним чином через непомірну вартість капіталу, необхідного для створення необхідної хмарної інфраструктури [127].

Отже, питання підвищення системи конкурентоспроможності ІТ підприємства охоплює кілька ключових аспектів: технологічний, організаційний, економічний, соціальний, юридичний та комерційний [35]. Взаємозв'язок між цими складовими є досить тісним, але для досягнення максимального ефекту ми пропонуємо дотримуватись певної послідовності у вирішенні завдань кожного з напрямів (табл. 1.10). Вирішення технологічних питань має стати основою для подальшого вдосконалення організаційної структури, економічної ефективності, соціального забезпечення персоналу, відповідності юридичним нормам та формування ефективної комерційної стратегії.

Розглянемо детально кожен з аспектів, представлений у таблиці 1.10.

**Технологічний.** Впровадження інноваційних технологій та автоматизація процесів є ключовими факторами підвищення ефективності управління ІТ-підприємствами в умовах глобальних викликів. Цифрова трансформація, яка включає автоматизацію бізнес-процесів, використання хмарних технологій, штучного інтелекту та аналітики даних, сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню продуктивності та швидкій адаптації до змін на ринку [102].

Таблиця 1.10

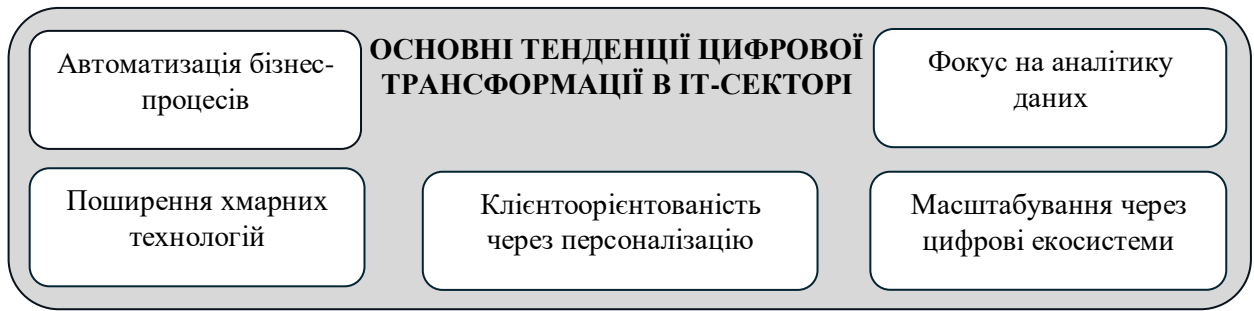
**Ключові аспекти підвищення конкурентоспроможності ІТ підприємства та рекомендована черговість їх впровадження**

<b>Рекомендована черговість впровадження / Аспект</b>	<b>Завдання</b>	<b>Вплив на конкурентоспроможність</b>
1/ Технологічний	Впровадження інноваційних технологій, автоматизація процесів	Забезпечує продуктивність, швидкість та якість послуг
2/ Організаційний	Оптимізація управлінських процесів, впровадження гнучких методологій	Підвищує ефективність внутрішніх операцій
3/ Економічний	Зниження витрат, підвищення рентабельності	Забезпечує стійкість та фінансову стабільність
4/ Соціальний	Залучення та розвиток персоналу, покращення умов праці	Підвищує продуктивність та задоволеність працівників
5/ Юридичний	Відповідність регуляторним нормам, захист інтелектуальної власності	Мінімізує ризики та створює умови для міжнародної діяльності
6/ Комерційний	Розробка маркетингових стратегій, розширення ринків збуту	Сприяє залученню нових клієнтів та розширенню частки ринку

*Джерело:* складено автором.

Одним із важливих аспектів інтеграції ІТ у бізнес-процеси є стратегічне планування впровадження сучасних технологій. Центральну роль у цьому відіграє створення довгострокових ІТ-стратегій, які враховують особливості ІТ-підприємства, масштаби діяльності компанії та рівень її технологічної підготовленості. Такий підхід дозволяє знизити ймовірність виникнення ризиків, пов'язаних із впровадженням новітніх технологічних рішень, і забезпечити їх максимальну відповідність потребам бізнесу та його стратегічним цілям.

Цифрова трансформація та, в тому числі, впровадження інноваційних технологічних рішень, є одним із ключових процесів, що визначають сучасний розвиток та стан на ринку ІТ-підприємств.



*Рис. 1.6. Основні тенденції цифрової трансформації в ІТ-секторі*

*Джерело: [94].*

У контексті глобальних технологічних викликів ІТ підприємствам необхідно прискорювати трансформацію підходів до управління, щоб зберігати конкурентоспроможність та завойовувати довіру клієнтів на міжнародному ринку. Автоматизація бізнес-процесів стає ключовим елементом стратегії успіху, сприяючи адаптації підприємств до стрімких технологічних змін і забезпечуючи їхнє лідерство у сфері інновацій [9].

**Організаційний.** Рівень менеджменту підприємств та організацій відіграє суттєву роль у їх конкурентоспроможності [88]. Також необхідно звернути увагу на важливість розширення системи методів сучасних досліджень шляхом впровадження турбулентного підходу. Це сприятиме глибшому розумінню закономірностей розвитку соціально-економічних систем у хаотичному світі, де передбачення подальших змін у зовнішньому середовищі стає надзвичайно складним [112].

За останні десятиліття розвиток проектних методологій став ключовим фактором підвищення ефективності та гнучкості бізнесу. Однією з найпоширеніших і водночас ефективних методологій, яка здобула глобальне визнання, є SCRUM. Ця методологія дозволяє швидко адаптуватися ІТ-підприємствам до змін, оптимізувати робочі процеси та досягати високих результатів завдяки чіткому визначенню ролей, артефактів і подій. Використання SCRUM-технологій сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, оптимізації роботи команд, скороченню часу розробки та покращенню якості кінцевого продукту [208].

Ефективне управління персоналом є ключовим елементом у формуванні конкурентних переваг ІТ-підприємства в умовах глобальних викликів. Використання сучасних підходів, таких як SCRUM-методологія, сприяє значному підвищенню продуктивності роботи команд, покращенню якості ІТ-продуктів і послуг, а також забезпечує гнучкість у реагуванні на швидкі зміни ринку. Такий підхід дозволяє ІТ підприємствам не лише оптимізувати управлінські процеси, але й створювати умови для стійкого розвитку та посилення своєї позиції на міжнародній арені.

**Економічний.** Зниження витрат та підвищення рентабельності є ключовими завданнями для будь-якого підприємства. Оптимізація витрат сприяє підвищенню рентабельності діяльності підприємств. Серед ефективних методів підвищення рентабельності виділяють зменшення собівартості реалізованої продукції, оптимізацію асортименту та зниження адміністративних витрат [91].

Підвищення рентабельності ІТ-підприємства за рахунок збільшення обсягів реалізації послуг чи продуктів може бути досягнуте завдяки наступним заходам:

- реалізація ефективної маркетингової стратегії у сфері продажів;
- розширення асортименту шляхом включення взаємодоповнюючих і взаємозамінних ІТ-продуктів чи послуг;
- географічна диверсифікація, яка передбачає вихід на нові регіональні ринки;
- розвиток додаткових сервісів, що супроводжують реалізацію ІТ-продуктів, наприклад, технічна підтримка або консультаційні послуги;
- зосередження на створенні високорентабельних продуктів і поступове скорочення нерентабельних напрямків діяльності.

Управління витратами в ІТ-підприємствах не слід зводити лише до їхнього скорочення, оскільки це не завжди доцільно. Насамперед, управління витратами означає їх оптимізацію. У контексті підвищення конкурентоспроможності ІТ-продуктів або послуг часто вигідніше

інвестувати в додаткові витрати, щоб забезпечити необхідний рівень якості, інноваційності або відповідності ринковим вимогам [29].

Водночас слід зазначити, що одночасне досягнення високої якості ІТ-рішень і скорочення витрат є складним завданням. Зниження витрат може бути лише однією з форм оптимізації, що охоплює як зменшення загального обсягу витрат, так і оптимізацію витрат на одиницю розробки чи впровадження ІТ-продуктів. Ефективне управління витратами має враховувати баланс між економічною ефективністю та досягненням стратегічних цілей підприємства.

**Соціальний.** В умовах глобальних викликів одним із ключових шляхів підвищення конкурентних переваг ІТ-підприємств на міжнародному ринку є формування ефективної системи управління персоналом [45]. Така система забезпечує залучення, розвиток і утримання висококваліфікованих фахівців, які є основним активом у сфері інформаційних технологій. Ефективне управління персоналом дозволяє створити сприятливе середовище для підвищення мотивації, продуктивності та залученості працівників, що сприяє оперативному впровадженню інновацій та адаптації до швидкозмінних умов ринку. Програми професійного розвитку, сучасні системи оцінки ефективності та чітко визначені посадові інструкції стають важливими елементами, які дозволяють ІТ підприємствам зберігати свою привабливість для найкращих талантів на міжнародному рівні [96].

Для підвищення ефективності управління персоналом важливо вдосконалювати систему мотивації працівників. Такий підхід може забезпечити наступні переваги:

- зростання продуктивності праці співробітників;
- швидке й ефективне досягнення стратегічних цілей підприємства;
- встановлення чіткої залежності між результатами роботи, оплатою праці та нематеріальними заохоченнями;
- забезпечення прозорості та справедливості системи винагород;
- зменшення плинності кадрів і підвищення стабільності колективу;

- покращення психологічного клімату в організації;
- посилення командного духу та підвищення ефективності спільної роботи [96].

Всі ці фактори можуть дати значний ефект за умови, що колектив буде згуртованим, цілісним і дружнім. Це підводить до важливості ще одного ключового елемента якісного управління персоналом – корпоративної культури.

Корпоративна культура є основою згуртованості команди та формує унікальну атмосферу в компанії, сприяючи розвитку довіри, взаємоповаги та спільної відповідальності за результат. Вона створює умови для ефективної взаємодії між працівниками, стимулює креативність, інноваційне мислення та гармонійний розподіл обов'язків.

Розвиток корпоративної культури також позитивно впливає на імідж підприємства, роблячи його привабливим для талановитих фахівців та партнерів. Завдяки цьому формується стійка конкурентна перевага, яка дозволяє підприємству не лише зберігати, але й посилювати свої позиції на ринку.

Інвестуючи у створення інтегрованої системи управління персоналом, ІТ підприємства не лише підвищують продуктивність і задоволеність працівників, але й зміцнюють свої позиції на глобальному ринку (рис. 1.7).

Аналіз причинно-наслідкових зв'язків свідчить, що центральним елементом у формуванні конкурентних переваг ІТ-підприємства є персонал. Людський капітал, який створюється на основі персоналу підприємства, має унікальну цінність. Він не лише забезпечує залучення та використання інших ресурсів, але й здатний самостійно вдосконалюватися. Водночас це не зменшує важливості інших ресурсів підприємства.

У сучасних умовах, коли більшість ресурсів можна відтворити або імітувати, персонал стає ключовим фактором відмінності. Його унікальні характеристики, що поєднують роль як суб'єкта, так і об'єкта управління, підсилюють його вплив на конкурентоспроможність підприємства.



*Рис. 1.7. Схема причинно-наслідкових зав'язків формування конкурентоспроможності IT-підприємства через ефективне управління розвитком персоналу*

*Джерело:* складено автором на основі [110].

Це підкреслює необхідність зосередження управлінської уваги на персоналі як на стратегічному ресурсі, здатному формувати довгострокові переваги у конкурентному середовищі [82].

Світовий рейтинг навичок у сфері комп'ютерних та інформаційних технологій ілюструє поточну ситуацію з рівнем підготовки фахівців у різних країнах, що є ключовим фактором формування конкурентних переваг IT-підприємств (табл. 1.11).

Сюди відносяться такі напрямки як: комп'ютерні мережі, операційні системи, бази даних, техніка безпеки, розробка програмного забезпечення, комп'ютерне програмування, хмарні обчислення, веб-розробка, мобільна розробка. Глобальний рейтинг кваліфікації в бізнесі, технологіях і науці побудований на даних з 109 країн на основі успішності учнів на Coursera та ключових економічних показників.

Таблиця 1.11

**Світовий рейтинг навичок у галузі комп'ютерних та  
інформаційних технологій**

№	Країна	№	Країна	№	Країна	№	Країна
1	Швейцарія	11	Люксембург	21	Уругвай	31	Словаччина
2	Японія	12	Сінгапур	22	Польща	32	Казахстан
3	Німеччина	13	Гонконг	23	Перу	33	Білорусь
4	Нідерланди	14	Португалія	24	Чехія	34	Об'єднані араб Емірати
5	Франція	15	Італія	25	Болгарія	35	Ізраїль
6	Швеція	16	Корея, Республіка	26	Мексика	36	Китай
7	Іспанія	17	Норвегія	27	Україна	37	Домініканська Республіка
8	Австрія	18	Фінляндія	28	Кіпр	38	Аргентина
9	Данія	19	Бразилія	29	Колумбія	39	Сербія
10	Бельгія	20	Чилі	30	Греція	40	Нова Зеландія

*Джерело: [140].*

Перші позиції рейтингу займають Швейцарія, Японія, Німеччина, Нідерланди та Франція. Ці країни демонструють високий рівень підготовки ІТ-кадрів, що дозволяє їм забезпечувати конкурентні переваги на глобальному ринку ІТ-послуг. Зокрема, ці країни ефективно інвестують у розвиток ІТ-освіти, інновацій, цифровізації та сприяють створенню сприятливого середовища для ІТ-бізнесу. Рейтинг підтверджує, що рівень підготовки ІТ-кадрів є важливим фактором формування конкурентних переваг ІТ підприємств.

Людський та інтелектуальний капітал в усіх галузях економіки стає основним джерелом створення стійких конкурентних переваг підприємств, посилення їх потенційної вартості та задоволення попиту, що динамічно розвивається. Особливо це стосується сфери інформаційних технологій, де високий рівень конкуренції та сам характер діяльності висувають підвищені вимоги до рівня кваліфікації персоналу. Саме підтримання високої кваліфікації співробітників, своєчасне реагування на появу нових продуктів і



технологій є основою конкурентоспроможності ІТ підприємства [106].

**Юридичний.** Захист інтелектуальної власності у сфері інформаційних технологій має одне з вирішальних значень, адже саме інновації цієї галузі є двигуном сучасної економіки. ІТ підприємства вкладають значні кошти у створення програмного забезпечення, обладнання, алгоритмів та інших технологічних рішень (Додаток А). Ефективний захист таких інвестицій сприяє їх подальшому розвитку та забезпечує збереження конкурентних переваг.

Ефективна правова охорона сприяє стабільному розвитку бізнесу в умовах глобальної конкуренції.

Для захисту своєї інтелектуальної власності ІТ-розробникам необхідно діяти відповідно до законодавства. Наприклад, в Україні це регулюється наступними чинними законодавчими актами:

- 1) Закон України «Про авторське право і суміжні права» [1].
- 2) Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» [6].
- 3) Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» [5].
- 4) Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [3].

**Комерційний.** Наступним важливим інструментом у забезпеченні конкурентних переваг на глобальному рівні стають міжнародні стратегічні альянси. Вони допомагають досягати стратегічних цілей, забезпечують синергетичний ефект, дозволяють знизити операційні та інвестиційні витрати і збільшують шанси на успіх. Формування таких альянсів кардинально змінює характер конкуренції: тепер суперництво відбувається не між окремими підприємствами, а між об'єднаннями підприємств, що мають спільні цілі [56].

Основними мотивами для створення міжнародних стратегічних альянсів є:

- розширення ринкових можливостей завдяки доступу до нових регіонів;
- інтеграція передових технологій у бізнес-процеси;

- пришвидшення інноваційних циклів та впровадження нових розробок;
- оптимізація витрат завдяки ефекту масштабу;
- підвищення ефективності досліджень і розробок через об'єднання ресурсів.

Такі альянси дозволяють учасникам отримувати доступ до ресурсів партнерів, включаючи як матеріальні активи, так і нематеріальні, наприклад, інтелектуальну власність чи досвід. У сучасних умовах глобалізації економіки міжнародні стратегічні альянси набули значного поширення. Однак для їхньої успішної реалізації важливо детально проаналізувати та зважити усі переваги та недоліки співпраці задля для максимізації вигоди від співпраці (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

### Переваги та недоліки міжнародних стратегічних альянсів у сфері ІТ

переваги		недоліки	
Доступ до нових ринків:	можливість швидкого виходу на глобальний ринок завдяки партнерству	Ризик втрати конфіденційності:	передача інформації партнерам може призвести до витоку критично важливих даних
Спільне використання ресурсів:	зменшення витрат через спільне використання інфраструктури, персоналу чи технологій	Складність координації:	проблеми з узгодженням дій між партнерами через різні бізнес-культури
Підвищення інноваційності:	обмін ідеями та технологіями, що сприяє створенню нових продуктів	Неузгодженість стратегій:	різні довгострокові цілі можуть призвести до конфліктів
Зниження ризиків:	розподіл ризиків між партнерами	Юридичні складнощі:	Різні правові системи можуть створювати бар'єри для ефективної співпраці
Підвищення репутації:	партнерство з відомими компаніями підвищує довіру клієнтів	Втрата унікальності:	надмірна залежність від партнерів може знижувати автономність у прийнятті рішень

Джерело: складено автором за даними: [56].

Оскільки ІТ-сектор є висококонкурентним середовищем, ефективне поєднання потенціалів стає для ІТ підприємств не лише засобом реалізації

власних економічних інтересів, але й важливим інструментом створення альянсів, що забезпечують міжфірмову співпрацю між виробниками та розробниками ІТ-продуктів [4646].

Отже, підвівши підсумки, можна сказати, що для зміцнення конкурентних переваг ІТ-підприємства в умовах глобальних викликів потрібно:

- розвивати інноваційні продукти та послуги;
- зміцнювати експертизу в сегментах, що швидко зростають (консалтинг, кібербезпека, хмарні рішення);
- використовувати можливості міжнародної експансії через стратегічні альянси та локалізацію послуг;
- інвестувати у навчання кадрів і підвищення кваліфікації працівників;
- реагувати на глобальні виклики через побудову стійких бізнес-моделей та впровадження нових технологій.

## **Висновки до розділу 1**

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність знайти свою ринкову нішу, закріпитися у ній та зберігати свою ринкову позицію поряд з іншими підприємствами-конкурентами завдяки власним перевагам (унікальність), які формуються на основі здатності залучати та ефективно використовувати ресурси та інноваційні технології, виготовляти продукцію/послугу, яка має вищу цінність, ніж у інших продавців на ринку, задовольняють персоніфіковані потреби та очікування споживачів тощо.

Система конкурентоспроможності підприємства визначається трьома рівнями забезпечення: оперативний – здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію та/чи послуги; тактичний – здатність задовольняти потреби, ефективно здійснювати виробництво і реалізацію конкурентоспроможної продукції та/або послуг; стратегічний – здатність нарощувати продуктивність, доходність, прибутковість, ринкову вартість,

забезпечувати інвестиційну привабливість.

На основі поєднання системного, процесного, функціонального підходів до управління визначено управління системою конкурентоспроможності підприємства як сукупність управлінських дій та рішень щодо формування, збереження, розвитку, удосконалення конкурентних переваг задля забезпечення приросту продуктивності, ефективності, ринкової вартості, інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання у поточному та майбутньому бізнес-середовищі. Це передбачає перехід від поточного стану до іншого, що характеризується кращими характеристиками-показниками функціонування підприємства. При цьому метою управління є стійкий економічний розвиток на основі цілеспрямованих, керованих, динамічних кількісних та якісних змін у поточному та майбутньому періодах щодо використання, збереження наявних конкурентних переваг і формування нових.

У контексті цього узагальнено сутність конкурентної переваги як особливості / унікальності / цінності, яка мотивує споживача відмовитися від аналогічної пропозиції інших конкурентів, і дозволяє генерувати більший дохід, продуктивність, утримувати більше клієнтів тощо. Оскільки цінність, як базова характеристика конкурентної переваги, має функціональний, емоційний, епістемічний, економічний прояв, конкурентоспроможності притаманний не лише економічний, а й соціальний характер. Незалежно від того, завдяки інноваціям, лідерству за витратами, обслуговуванню клієнтів чи сильній стороні бренду, саме унікальне їх поєднання виділяє підприємство серед інших і робить його більш успішним.

Формування конкурентної переваги підприємства базується на трьох взаємопов'язаних аспектах: джерело виникнення, фактори, які на впливають; привласнення конкурентної переваги. У дисертаційній роботі узагальнено основні підходи до класифікацій джерел формування конкурентних переваг, факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Привласнення конкурентної переваги пов'язано з її стійкістю, можливістю

імітації та заміни конкурентами, потенціалом створення бар'єрів захисту.

Управління системою конкурентоспроможності та конкурентними перевагами базується на основі узгодженості між всіма напрямками діяльності підприємства, що саме і дозволяє знизити витрати, збільшити диференціацію, спеціалізацію тощо. І оскільки конкурентна перевага пов'язана із цінністю, компетенціями, ресурсами, вона є невід'ємним елементом загальної господарської системи підприємства, а отже і стратегії його розвитку та управління. Відповідно, управління системою конкурентоспроможністю і конкурентними перевагами є елементами стратегічного управління підприємства і направлена на всі сфери його діяльності.

Запропонована парадигма управління системою конкурентоспроможності підприємства, що базується на таких складових: по-перше, це інноваційний процес; по-друге, має стратегічний характер, комплексність, взаємозв'язок і взаємообумовленість з іншими рівнями економічної системи, зацікавленими особами, що обумовлює відкритий, ієрархічний, наскрізний характер системи; по-третє, підвищення якості процесу передбачає своєчасне реагування на зміни бізнес-середовища (гнучкість, адаптивність, стійкість); по-четверте, посилення інтелектуалізації економіки та суспільства визначає цифрову трансформацію підприємств, яка призводить до розвитку нових навичків і компетентностей, нових підходів до організації ресурсного забезпечення, системи просування товару, постачання і збуту на основі цифрових технологій; по-п'яте, посилення глобальної невизначеності і нестабільності обумовлює перехід від стратегії конкурентної боротьби до стратегії взаємодії та кооперації конкурентів (мережеві моделі управління конкурентоспроможністю; по-шосте, глобальні процеси технологічних змін обумовлюють кардинальні зміни на ринках праці, системі управління людськими ресурсами (від управління трудовими ресурсами до управління знаннями, талантами), соціалізації бізнесу.

Узагальнення теоретичних концепцій та практичних аспектів сучасного розвитку ІТ галузі дозволило визначити сукупність зовнішніх і внутрішніх

джерел формування стійких конкурентних переваг ІТ підприємства. Серед зовнішніх особливої уваги заслуговують глобальні технічні та технологічні зміни, цінності споживачів і конкурентів, доступ до ресурсів, інвестицій та інновацій, рівень розвитку цифрової інфраструктури, прогнозованість зовнішнього середовища. Серед основних внутрішніх джерел конкурентних переваг ІТ підприємств заслуговують уваги інноваційний потенціал, економія масштабу, навички і компетенції, знання і талант, здатність до імітації. Також ідентифіковано основні фактори конкурентоспроможності ІТ підприємства, які узагальнені за джерелом походження (внутрішні та зовнішні) та сферою управління.

На основі визначення джерел конкурентних переваг і факторів конкурентоспроможності узагальнено основні моделі управління конкурентоспроможністю, які можуть використовувати ІТ підприємства: концепція Ансоффа (проникнення на ринку, розвиток ринку, ринкова експансія, диверсифікація), концепція Портера (лідерство за витратами, диверсифікація, фокусування), концепція цінності для клієнта, концепція клієнтського капіталу.

Визнаючи цифрову трансформацію та інтернаціоналізацію, як невід’ємні характеристики сучасного ІТ підприємства, обґрунтовано та ранжовано аспекти підвищення його конкурентоспроможності у контексті міжнародної діяльності: технологічний, організаційний, економічний, соціальний, юридичний, комерційний. Запропоновано основні напрями зміцнення конкурентних переваг ІТ підприємства в умовах глобальних викликів: розвиток інноваційних продуктів/послуг, зміцнення експертизи в сегментах, що швидко зростають (консалтинг, кібербезпека, хмарні рішення), міжнародна експансія через стратегічні альянси та локалізацію послуг, інвестиції у таланти і лідерство, побудова стійких бізнес-моделей та активне впровадження цифрових технологій.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ СИСТЕМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІТ СФЕРИ В УКРАЇНІ

#### **2.1. Діагностика середовища вітчизняних ІТ підприємств: сучасний стан та виклики.**

ІТ сектор вже кілька десятиліть є об'єктом суспільного інтересу і став самостійною галуззю економіки та соціокультурного процесу в Україні. Дотепер ажітаж навколо ІТ підживлювався не лише вищими середніми доходами в іноземній валюті та низькими вхідними бар'єрами не лише для активної молоді, але й доволі стрімким щорічним зростанням доходів та експортною орієнтацією. Це означає, що ІТ як сегмент є досить стійким з точки зору платоспроможності.

Оцінка відкритих даних також дозволяє визначити динаміку змін в економіці ІТ-ринку, позиції підприємств за рівнем доходів, а також регіони України, які все ще вважаються найбільш сприятливими для ведення ІТ-бізнесу.

Україна – це країна, яка надає ІТ пріоритети економічного розвитку і має відмінні потенціал зростання. На світовому ринку Україна є вже добре відомий як надійний та кваліфікований партнер для ІТ консалтингу та розробки комплексу продуктів. Україна є «цифровим тигром» Європи.

Для аналізу ІТ-сфери розглянемо кілька міжнародних рейтингів та індексів, які враховують різні аспекти розвитку цієї галузі.

Першим індексом, який оцінює інноваційну екосистему країн, включаючи показники, пов'язані з розвитком технологій та ІТ-індустрії є Індекс глобальних інновацій (GII) [262]. В ньому враховуються такі фактори, як рівень досліджень і розробок, доступність венчурного капіталу, кількість патентів та інші показники.

Україна за даним рейтингом (див. табл. 2.1) відноситься до групи країн з Lower middle-income group и до країн, де продуктивність вище очікувань щодо рівня розвитку.

Таблиця 2.1

### Місце України у рейтингу Індексу глобальних інновацій (ГІІ)

Місце в рейтингу	Країна	Бал	Рейтинг групи за доходами	Регіональний рейтинг
2021 рік				
1	Швейцарія	65,5	1	1
49	Україна	35,6	3	32
48	Румунія	35,6	40	31
50	Монтенегро		735,4	33
2022 рік				
1	Швейцарія	64,6	1	1
57	Україна	31	4	34
56	Республіка Молдова	31,1	11	33
58	Мексико	31	12	3
2023 рік				
1	Швейцарія	67,6	1	1
55	Україна	32,8	3	34
54	Північна Македонія	33	9	33
56	Філіппіни	32,2	4	11

Джерело: [262].

У 2021 році Україна займала 49-е місце в глобальному рейтингу ІТ-сектору з балом 35,6. Це був досить високий показник, враховуючи економічну і політичну ситуацію в країні. Україна була на третьому місці серед країн своєї групи за доходами і 32-му місці в регіональному рейтингу. У 2022 році Україна опустилася на 57-е місце з балом 31. Втрата позицій була пов'язана із значними викликами, які постали перед країною через військові дії та політичну нестабільність. Незважаючи на це, Україна залишалася на четвертому місці серед країн своєї групи за доходами, що свідчить про відносну стабільність сфери в деяких аспектах. У 2023 році Україна піднялася на 55-е місце з балом 32,8. Це покращення пов'язане з адаптацією бізнесу до нових умов і продовженням експорту ІТ-послуг, який



залишився стабільним, незважаючи на виклики. За висновками звіту Україна виробляє більше інноваційного продукту, порівняно з рівнем здійснених інвестицій. Україна має найкращі результати в області знань і технологій, найнижчі показники в інфраструктурі

Таблиця 2.2

### Місце України у світових рейтингах щодо розвитку ІТ сфери

Індекс / рік	2019	2020	2021	2022	2023
Індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (IDI)	-	-	-	74,6	81
Індекс готовності до мережових технологій (NRI)	67 місце / 48,9 балів	-	52 місце / 55,70 балів	50 місце / 55,71 балів	43 місце / 55,16 балів
Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI)	-	-	-	61	63
Індексом сприйняття корупції (CPI)	126 місце / 30 балів	117 місце / 33 бали	122 місце / 32 бали	116 місце / 33 бали	104 місце / 36 балів
Крипто адоптація	-	1 місце / 1,0	4 місце / 0,3	3 місце / 0,7	-
Індекс розвитку е-уряду (EGDI)	82 місце <sup>3</sup> / 0,6	69 місце / 0,7	-	46 місце / 0,8	30 місце <sup>4</sup> / 0,9
Індекс володіння англійською мовою (EE EPI)	49 місце / 495 балів	44 місце / 506 балів	40 місце / 525 балів	35 місце / 539 балів	29 місце / 530 балів
Сприйняття країни за рівнем розвитку освіти та науки	-	48 місце / 1,9 бали	60 місце / 2,0 бали	45 місце / 2,6 бали	55 місце / 2,7 бали

Джерело даних: [147; 160; 175; 150; 217; 255; 250].

Індекс цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index, DESI) для України в більшості випадків не був представлений, оскільки Україна не є членом ЄС. Однак загальні оцінки країни в DESI 2022 свідчать про приблизне місце України до рівня європейських країн.

Індекс цифрової економіки та суспільства використовується Європейською комісією для оцінки цифрової готовності країн-членів ЄС. DESI враховує такі аспекти, як підключення до Інтернету, інтеграція цифрових технологій у бізнес, рівень цифрових навичок населення та розвиток цифрових публічних послуг.

<sup>3</sup> Дані за 2018 рік

<sup>4</sup> Дані за 2024 рік

Згідно з останніми звітами DESI [150] у 2021 році лише 54% українців мали базові цифрові навички, що нижче за середній показник по ЄС. Це свідчить про необхідність покращення цифрової грамотності серед населення для подальшої інтеграції в цифрову економіку. В Україні спостерігається значний прогрес у покритті широкосмуговими мережами, але різниця між сільськими та міськими районами залишається помітною. Покриття 5G в Україні лише починає розвиватися, і необхідно подальше розгортання інфраструктури, щоб відповідати європейським стандартам. Лише близько 55% малих і середніх підприємств (МСП) в Україні досягли базового рівня цифровізації. Це нижче за середній рівень у ЄС, що вказує на необхідність посилення заходів для підтримки МСП у цифровій трансформації. Використання хмарних технологій, штучного інтелекту та великих даних залишається низьким серед українських підприємств, що також вимагає активніших дій з боку держави та бізнесу для адаптації до сучасних технологічних тенденцій. Цифрові публічні послуги в Україні значно розвиваються, особливо в контексті електронного уряду. Проте, є ще багато напрямків, які потребують вдосконалення для досягнення рівня розвинених країн ЄС.

Індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ICT Development Index, IDI) [175], розроблений Міжнародним союзом електрозв'язку (ITU), оцінює рівень доступу, використання та навичок в галузі ІКТ у різних країнах. Цей індекс дозволяє визначити, наскільки країна готова до цифрової трансформації. Оцінка загального IDI коливається від 0 до 100. Оцінка 100 відповідає ситуації, коли ця економіка чи група досягли значення стійкості за кожним компонентним показником. Нульовий бал відповідає гіпотетичній ситуації економіки без Інтернету, без покриття мобільного широкосмугового зв'язку, без підписки на мобільний широкосмуговий зв'язок, з нульовим трафіком даних тощо. Середній бал IDI 2024 для 170 економік становить 74,8 (найнижчий бал – 21,3, а найвищий – 100,0). Сорок дві економіки мають оцінку IDI від 90 до 100. Інші 49 економік

мають оцінку від 80 до 90 і Україна входить в цю групу протягом досліджуваного періоду. На іншому кінці шкали 29 економік мають оцінку нижче 50, а ще 9 мають оцінку від 50 до 60.

Індекс готовності до мережевих технологій (Networked Readiness Index, NRI) вимірює, наскільки економіка країни готова використовувати можливості інформаційних та комунікаційних технологій для економічного та соціального розвитку. У 2023 році Україна посіла 43-тє місце серед 134 країн за рівнем готовності до використання інформаційно-комунікаційних технологій. Україна демонструє найсильніші позиції у сфері людських ресурсів, що є її основною перевагою. Однак, найбільше потребує покращення сфера управління.

Найсильніші підсектори включають «Індивідууми», «Економіка» та «Контент». З іншого боку, показники, які потребують значного покращення, охоплюють «Інклюзію», «Регуляцію» та «Внесок у досягнення Цілей сталого розвитку (SDG)».

Україна займає 1-е місце серед країн із середнім рівнем доходу і має кращі показники, ніж середній рівень для цієї групи в усіх чотирьох основних категоріях (технології, люди, управління, вплив). В європейському регіоні Україна займає 29-е місце і перевищує середній регіональний показник в одній з чотирьох категорій – «Люди». Загалом, Україна демонструє вищий рівень готовності до мережевих технологій, ніж очікується від країни з її рівнем доходу. Найбільші успіхи країни спостерігаються у забезпеченні доступу до Інтернету в школах, рівні грамотності дорослого населення та законодавстві у сфері електронної комерції. Слабкі сторони включають низький рівень доступу до чистої енергії та нерівність доходів.

Україна займає 7 місце серед 23 країн Центральної, Східної, Південно-Східної та Північно-Східної Європи за рівнем людського потенціалу в ІТ-секторі [148]. Така позиція значною мірою обумовлена високим рівнем освіти в сфері інформаційно-комунікаційних технологій, що підтверджується

кількістю студентів і випускників технічних спеціальностей, результатами на міжнародній олімпіаді з математики, а також рейтингом математичної грамотності за даними PISA. Попри те, що Україна поступилася Польщі, Литві та Угорщині, вона обігнала Болгарію, Естонію, Словенію та низку інших країн. Проте за показником робочої сили, який враховує чисельність зайнятих в ІКТ-секторі та кількість розробників, Україна значно поступається іншим країнам із першої десятки.

Рівень володіння англійською мовою фахівцями залишається ключовим фактором для успіху вітчизняної ІТ-індустрії. У 2022 році Україна зайняла 35-е місце серед 111 країн світу за середнім рівнем англійської у рейтингу EF EPI [147], опинившись між Францією та Південною Кореєю. Тестування показало, що українці мають середній рівень знань мови B2, який відповідає категорії Upper Intermediate. Крім того, Україна посідає третє місце в Європі за темпами зростання володіння англійською та залишається однією з небагатьох європейських країн, де спостерігається гендерна рівність у цьому питанні.

У 2023 році Україна піднялася на шість позицій у світових рейтингах порівняно з попереднім роком і зайняла 15-е місце за професійними навичками населення у сферах бізнесу, технологій і науки про дані [140]. Також вона вийшла на третє місце в Європі за рівнем технічних компетенцій. Однак у категоріях бізнесу та науки про дані кваліфікація українців залишається відносно нижчою: серед 34 європейських країн, які брали участь у дослідженні, Україна займає відповідно 23-є та 20-е місця.

У рейтингу Global Soft Power [160] за 2023 рік Україна посіла 71-ше місце серед 191 країн за рівнем сприйняття її глобального лідерства в освітній сфері, 67-ме місце зі 193 країн за оцінкою наукового розвитку, 34-те місце серед 87 країн за показником освіченості населення та 39-те місце серед 87 країн за якістю державної системи освіти. Незважаючи на ці здобутки, Україна суттєво поступається провідним країнам у галузях освіти, науки та технологій. Рівень глобального лідерства України оцінено у 1,7 бала

за максимальної можливої оцінки в 10 балів. Для порівняння, лідером є США із результатом у 7,6 бала; середній показник становить 1,9 бала, а мінімальний – 1,0 бала (Афганістан). Щодо потужності системи освіти, Україна отримала 4,5 бала (лідер Велика Британія – 9,8 бала; середній показник – 4,6; мінімальний – 2,2 (Афганістан)). Лідерство у сфері технологій та інновацій оцінено в 3 бали (лідер Японія – 9,8; середній показник – 3; мінімальний – 1,7 (Сомалі)). Інвестиції в космічні дослідження отримали результат усього 1,2 бала (лідер США – 9,7; середній показник – 1,4; мінімальний – 0,9 (Сомалі)).

Згідно з результатами дослідження [251], населення світу помірковано сприймає рівень технологічного розвитку України. Українців найбільше цінують за високий рівень освіти та професійні навички. У 2023 році Україна зайняла такі місця у рейтингу: за рівнем освіти – 34-е місце (між Словаччиною та Естонією), за технологічними навичками – 37-е місце (між Іраном і Угорщиною), за професійними вміннями – 45-е місце (між Туреччиною і Шрі-Ланкою), за інноваційністю – також 45-е місце (між В'єтнамом і Литвою), за рівнем розвитку цифрової інфраструктури – 54-е місце (між Індонезією та Йорданією), а за підприємницьким потенціалом – 62-е місце (між Сербією і Камбоджею). У загальному рейтингу найкращих країн світу U.S. News [251] Україна посідає 80-е місце.

За впливом на національну економіку ІТ-інфраструктура України посідає 7 місце серед 23 держав Центральної, Східної, Південно-Східної та Північно-Східної Європи [148], тоді як безсумнівним лідером залишається Естонія. Україна перевершує більшість країн у рейтингу за такими показниками, як експорт ІТ-послуг і внесок цієї галузі у ВВП. Проте за рівнем заробітних плат у сфері інформаційних технологій вона поступається багатьом конкурентам. Середня заробітна плата зросла з 293 євро у 2015 році до 791 євро у 2021 році. Станом на 2023 рік країна опинилася на 11-му місці з 23 за рівнем розвитку ІТ-інфраструктури, розташувавшись між Сербією, яка зайняла 10-ту позицію, та Чехією на 12-му місці. Рейтинг побудований з

урахуванням таких аспектів, як якість і доступність інтернет-покриття, рівень цифровізації (включно з електронними державними послугами) і захист інтернет-серверів. У категорії «Бізнес-середовище» основні труднощі України створюють недоліки в сфері кібербезпеки, недостатній рівень захисту інтелектуальної власності, обмежені економічні свободи та значний рівень корупції.

За результатами дослідження [148] виявлено наступні переваги, що формують позитивний імідж ІТ галузі України: кілька визнаних глобальних історій успіху (GitLab, комплексна DevSecOps-платформа для інновацій у сфері програмного забезпечення, єдинороги People.ai та Grammarly; формування репутації технологічного інноваційного хабу України компанією Grammarly, а також ІТ діаспорою; зростання привабливості сектору для робочої сили у результаті стійкої динаміки зростання оплати праці; стійка тенденція зростання експорту та доданої вартості ІКТ; прогрес цифрової трансформації та прихильність уряду до цифрової трансформації; зростання користувачів сервісами е-урядування; висока прихильність до цифрової трансформації (країна стала однією з перших країн, що не є членами ЄС, яка видала цифрові сертифікати Covid-19, які є еквівалентними сертифікатам ЄС); отримання статусу кандидата на вступ до ЄС; створення Національного кіберцентру, який відповідає за захист національних інформаційних ресурсів та кіберпростору; посилення цифрової трансформації в умовах війни, зокрема використання технології супутникового інтернету Starlink для забезпечення стабільного інтернет-зв'язку з критично важливими об'єктами інфраструктури.

Україна за даними 2021 року досягнула значного прогресу в Індексі ІТ-конкурентоспроможності, піднявшись на 12-те місце з 14-го, оскільки країна має найбільшу кількість студентів та випускників ІТ-спеціальностей на 100 000 жителів, посідаючи 7-ме та 4-те місця відповідно [157]. Це сприяє тому, що Україна посідає третє та п'яте місця в рейтингах TopCoder та Google Code Jam. Україна також посідає четверте місце в регіоні за найдешевшою

вартістю передачі даних.

У 2022 році Україна вперше в історії опинилася серед країн з дуже високим рівнем розвитку електронного урядування, піднявшись на 23 позиції порівняно з результатом 2020 року та посівши 46-те місце у світі (між Чехією та Словаччиною) [256; 255]. Україна досягла найвищих показників у сфері людського капіталу, тоді як її телекомунікаційна інфраструктура відстала, продемонструвавши найнижчі показники. При оцінці рівня розвитку онлайн-послуг в країні найбільш позитивний вплив на результати України мали такі характеристики: інституційна структура: (наявність та функціональність офіційних електронних порталів державних органів та послуг); контентне забезпечення (доступність офіційної державної інформації для громадськості); надання послуг (доступність та диверсифікація державних послуг онлайн, таких як реєстрація шлюбу, реєстрація бізнесу тощо).

У 2024 року за показником EGDI [256] Україна перевершила Європу і стала лідером рейтингу у Східній Європі. При цьому за субіндексом Е-участь (1,0) Україна зайняла перше місце у рейтингу, піднявшись за 2 роки з 57 позиції (0,6). Високі значення демонструють такі характеристики, як інституційна структура (0,96), контентне забезпечення (1,0), е-участь (1,0), надання послуг (0,98). Менші показники, але відносно високі спостерігаються для таких характеристик, як технології (0,75) і людський капітал (0,84).

Згідно даних The Chain Analysis Geography of Cryptocurrency Report [135], Україна має одне з найкращих запроваджень криптовалюти. І Україна є перевагою у розвитку електронного урядування. За останні 8 років країна покращила свої позиції на 60%.

Узагальнюючи відмітимо, що ІТ сфера України активно розвивається, але за останні роки по більшості рейтингах оцінки знижуються. Основний фактор, який негативно впливає на місце України в рейтингах – війна. Втручання росії призвело до значних втрат, зокрема економічних, що суттєво вплинуло на інвестиційний клімат і розвиток ІТ-сектору. Через

нестабільність, багато іноземних інвесторів призупинили або скоротили свої інвестиційні проєкти в Україну. Разом із цим, незважаючи на виклики, ІТ підприємства змогли пристосуватися до нових умов. Загалом Україна демонструє значний прогрес у розвитку цифрової економіки та суспільства. Україна має великі перспективи для зростання, зокрема за умови покращення освітніх програм у сфері ІКТ, розширення покриття 5G, та подальшої підтримки цифрових інновацій серед підприємств та державних установ.

Напередодні широкомасштабного вторгнення росії в Україну український ІТ сектор продемонстрував стрімкі темпи зростання, збільшившись за три роки удвічі. При зростанні у 2021 році ВВП України на 3,1% зростання ІТ сектору становило 36%. Загальний оборот ІТ галузі у 2021 році становив 7,89 млрд дол. США (2022 р. – 7,97 млрд, 2023 р. – 7,91 млрд, 2024 р. – 7,41-7,64 млрд (прогноз)) [11]. Зростання в основному було пов'язано із наслідками пандемії COVID-19, коли збільшився попит ІТ послуги. Хоча ще до війни Україна стала одним з основних постачальників ІТ послуг в Європу, демонструючи зростання галузі 25-30% щорічно. Експорт ІТ послуг у 2021 році досягнув 6,8 млрд дол. США або 37% експорту послуг України у цілому. У 2022 році експорт ІТ послуг збільшився до 7,3 млрд дол. США, у 2024 році становить 6,7 млрд. [11].

У галузі за оцінками у 2021 році було залучено 285 тис фахівців, з яких 55 тис. наймані працівники, а інші оформленні як ФОП. Не зважаючи на місце ІТ галузі в економіці країни, рівень кількості ІТ фахівців у структурі ринку праці залишається низьким – у 2-4 рази менше, ніж у сусідніх європейських країнах. Кількість зайнятих в ІТ галузі України нестабільний, перш за все, у результаті руйнівних наслідків війни, як для ІТ галузі, так і економіки в цілому; легалізація релокованих за кордон підприємств; закриття припинених, непрацюючих, збиткових проєктів; зменшення попиту на ІТ продукцію та ІТ послуги з боку глобальних споживачів; зменшення попиту у деяких сферах у результаті стрімкого розвитку штучного інтелекту;

Особливостями сучасного розвитку ІТ галузі в Україні і, відповідно,



функціонування вітчизняних ІТ підприємств, є високий динамізм розвитку галузі, стрімко зростаючий попит у т.ч. у результаті розвитку military-tech напрямку, цифровізації держави; інтернаціоналізація; робоча сила як основна стаття витрат; значна частка ІТ-аутсорсингу (частка зайнятих фахівців у 2023 р. – 43,2%, 2024 р. – 36% [191]); зростання невизначеності та нестабільності, зниження інвестиційної привабливості в результаті широкомасштабного вторгнення РФ в Україну, непередбачуваності регуляторних рішень держави; резиденство в «Дія City»; спрощена система оподаткування для ІТ-фахівців; високий динамізм розвитку технологій штучного інтелекту (AI); міграція фахівців за кордон; біля 20% співробітників знаходить за кордоном [189]; зростання частки жінок у структурі персоналу; зниження глобального попиту в результаті вичерпання «ефекту пандемії», рецесія та геополітична і економічна невизначеність у розвинених країнах, хоча із прогнозом зростання у 2025 році тощо.

За прогнозами [237] у найближчі роки очікується подальше зростання ринку ІТ-послуг в Україні, зокрема дохід ринку у 2025 році досягне 3,66 млрд дол. США. Серед різних сегментів ІТ-аутсорсинг буде домінувати з прогнозованим обсягом ринку в 1,2 млрд дол. США. Це вказує на сильну присутність послуг аутсорсингу в ІТ-галузі. Очікується, що з 2025 по 2029 рік ринок демонструватиме річний темп зростання на рівні 5,88%. У результаті прогнозується, що обсяг ІТ ринку досягне 4,6 млрд дол. США до кінця 2029 року. Цей темп зростання підкреслює зростаючий попит на ІТ-послуги в Україні та означає потенціал країни для подальшого розширення в цьому секторі. Прогнозуються зростання середніх витрат на одного працівника на ринку ІТ-послуг на рівні 190,40 доларів США в 2025 році, у той час, як для США ця оціночна вартість досягне 550,3 млрд дол. США. Загалом ринок ІТ-послуг в Україні готовий до зростання завдяки таким факторам, як домінування ІТ-аутсорсингу, послідовні прогнози надходжень і збільшення витрат на одного працівника. Ці показники вказують на багатообіцяюче майбутнє ІТ-індустрії країни та її ролі в глобальному

сегменті ринку ІТ-послуг. Український ринок ІТ-послуг процвітає, приділяючи значну увагу аутсорсингу розробки програмного забезпечення та висококваліфікованій робочій силі.

Продуктова структура ІТ підприємств в Україні представлена у 2024 році наступним чином: 47% - аутсорсингові підприємства, 31% - продуктові, 19% - змішані, 3% - аутстафінгові. За залученністю фахівців у 2024 році 36,6% фахівців працювало на аутсорсинговому підприємстві, 33,6% - на продуктовому, 17,4% - на змішаному, 8,2% - аутстафінгових, 2,8% - стартап (відповідно 2023 рік – 42,3%, 30,2%, 15,4%, 7,9%, 2,0%). [189]

Поки основною діяльністю для українських ІТ підприємств залишається аутсорсинг, хоча його частка і зменшується. Загалом це характерно для всіх країн Східної Європи. Це склалося тому, що цей регіон пропонує ексклюзивну мережу висококваліфікованих талантів, доступні ціни та культурну сумісність. Це робить його ідеальним вибором для різних компаній у всьому світі.

Такі країни, як Польща, Україна, Румунія, Чехія та Угорщина, відзначилися своїм внеском у аутсорсинговий ландшафт [142]. Країни Східної Європи пропонують конкурентоспроможні моделі ціноутворення на ІТ-послуги, що є суттєвою перевагою для західних компаній, які прагнуть зменшити операційні витрати, зберігаючи високу якість. Також регіон може похвалитися високоосвіченим резервом талантів, особливо в сферах STEM (наука, технології, інженерія, математика), що робить його центром для кваліфікованих ІТ-фахівців. Ця наявність талантів підтримується надійними освітніми системами та активною державною підтримкою ініціатив STEM. Близькість до Західної Європи забезпечує спільні культурні цінності та бізнес-практики, що спрощує процеси співпраці та інтеграції. Ця близькість також дозволяє використовувати подібні часові пояси, полегшуючи спілкування в реальному часі та управління проектами. Більшість країн регіону продемонстрували політичну стабільність і стійке економічне зростання, що забезпечує безпечне середовище для довгострокових

інвестицій бізнесу. Уряди цих країн надають такі стимули, як податкові пільги, фінансування технологічних стартапів та субсидії на ІТ-освіту, що ще більше підвищує привабливість цих країн для аутсорсингу. Поєднання цих факторів робить Східну Європу не лише економічно ефективним варіантом для ІТ-аутсорсингу, але й стратегічним варіантом, який пропонує доступ до групи талановитих та інноваційних ІТ-фахівців, здатних підтримувати передові та нові технології. Ця відповідність стандартам високої якості та послугам, орієнтованим на інновації, є переконливим аргументом для компаній, які розглядають аутсорсинг своїх ІТ-функцій у Східну Європу.

У 2022 році за розвитком ІТ аутсорсингу Україна зайняла 4 місце серед країн Східної Європи (4,1 бали з 8), розташувавшись після Польщі, Румунії, Чехії. Перш за все, Україна демонструвала високі позиції по аутсорсингу з розробки програмного забезпечення. Нажаль, за час війни позиції країни значно погіршилися.

Український ІТ сектор на світовому ринку зарекомендував себе сильним гравцем та конкурентом. Компанії пропонують широкий спектр послуг, включаючи розробку програмного забезпечення, тестування та забезпечення якості, а також ІТ-консультації. Вони допомагають клієнтам у різних сферах, включаючи банківську справу, охорону здоров'я, електронну комерцію тощо. Українська індустрія технологій поступово розвивалася протягом багатьох років. Вона відома тим, що пропонує високоякісні послуги з розробки програмного забезпечення за помірними цінами.

*Таблиця 2.2*

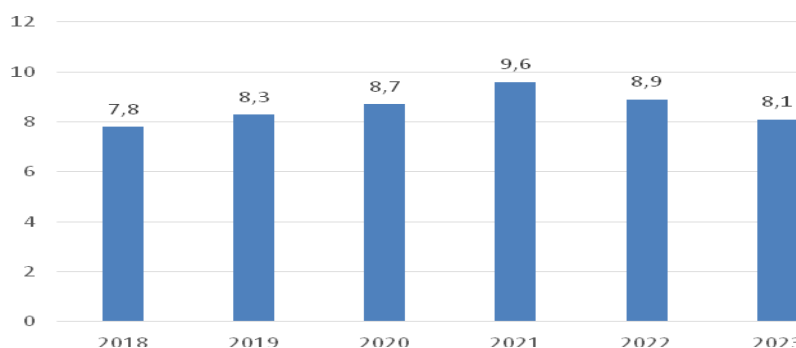
### **Розмір ринку ІТ послуг та аутсорсингу у 2023 році**

<b>Країна</b>	<b>Розмір ринку ІТ послуг</b>	<b>Аутсорсинг</b>
Україна	2,35 млрд дол. США	0,87 млрд дол. США
Польща	7,12 млрд дол. США	2,56 млрд дол. США
Румунія	956,1 млн дол. США	344,60 млн дол. США
Чехія	2,22 млн дол. США	690 млн дол. США
Угорщина	1,47 млрд дол. США	0,53 млрд дол. США

*Джерело: [142].*

За прогнозами [237] у 2025 році прогнозований дохід ринку ІТ-аутсорсингу в Україні досягне 1,2 млрд дол. США. Очікується, що з 2025 по 2029 рік цей дохід демонструватиме річні темпи зростання 9,58%, що призведе до обсягу ринку в 1,73 млрд дол. США до 2029 року. Крім того, прогнозується, що середні витрати на одного працівника на ринку ІТ-аутсорсингу досягнуть 62,64 дол. США в 2025 році у порівнянні з США, де цей показник становитиме 213,6 млрд дол. США. Висококваліфікована робоча сила та конкурентоспроможна вартість робочої сили в Україні роблять її привабливим місцем для ІТ-аутсорсингу на ринку ІТ-послуг.

Український ІТ-ринок має особливу структуру, яка відрізняється від інших галузей. Часто ІТ компанії складаються з кількох юридичних осіб, що створюються для різних напрямків діяльності або навіть для окремих продуктів. Це пов'язано з особливостями ведення бізнесу в Україні, де структура компаній може бути фрагментованою через потребу в оптимізації податків, юридичних вимог або захисту інтелектуальної власності. Ця особливість ускладнює використання стандартних методів підрахунку кількості компаній та може призводити до різних оцінок кількості ІТ-компаній в Україні. Наприклад, дані Державної податкової служби України можуть показувати одну кількість юридичних осіб (рис. 2.1.), тоді як галузеві дослідження, такі як звіти Lviv IT Cluster або огляди української ІТ-екосистеми, можуть надавати інші цифри, враховуючи специфіку ринку.



*Рис. 2.1. Кількість діючих юридичних осіб в ІТ секторі у 2019-2023 рока  
(тисяч)*

*Джерело: [173].*

Згідно даних державної податкової служби з 2018 по 2021 рік спостерігалось стабільне зростання кількості юридичних осіб, що надають ІТ-послуги, яке досягло піку в 2021 році з показником 9,6 тис. Проте після цього у 2022 і 2023 роках кількість таких компаній почала знижуватися, досягнувши 8,1 тис. у 2023 році. Зниження кількості юридичних осіб, що надають ІТ-послуги, може бути результатом військових дій та пов'язаної з ними економічної нестабільності, що змусило частину підприємств припинити свою діяльність або релокуватися за кордон. А згідно досліджень Львівського ІТ Кластеру [191]

в Україні працюють 2150 активних перевірених ІТ підприємств. Згідно Tech Ecosystem [247]

– онлайн база даних ІТ підприємств, люди, інвестори та інші технологічна екосистема в Україні, 2300+ ІТ компанії котируються в Україні.

Аналіз структури ІТ компаній за кількістю працівників на початок 2024 року показує, що більшість компаній – 74,7% – мають до 50 працівників [247].

Це свідчить про те, що український ІТ-сектор значною мірою складається з невеликих підприємств, що може відображати високий рівень підприємництва та гнучкості в цій галузі. Водночас лише 0,1% підприємств мають понад 5 тис. працівників, що вказує на обмежену кількість великих гравців на ринку. [173].

Домінування невеликих підприємств свідчить про те, що більшість ІТ підприємств в Україні є малими та середніми підприємствами. Це може бути як перевагою, так і викликом. З одного боку, МСП забезпечують гнучкість та швидкість у реагуванні на ринкові зміни. З іншого боку, їм може бракувати ресурсів для масштабування та інвестування в довгострокові проекти. Невелика кількість підприємств із чисельністю працівників понад 5 тис. осіб вказувати на потенціал для подальшого зростання та розвитку великих гравців на ринку.

Лідерів за кількістю активних ІТ підприємств є Київська, Харківська,

Львівська Дніпропетровська, Одеська, Вінницька області. Розміщення та концентрація ІТ підприємств визначається наступними факторами: концентрація освітніх і наукових центрів, критична кількість іноземних і вітчизняних ІТ підприємств, здатних створювати кластери, розвиток ІТ екосистеми міста, проактивна міська політика та високий рівень комфорту у місті.

Аналізуючи фінансові показники лідерів ринку (табл. 2.3) можна побачити, що український ІТ-сектор продемонстрував стабільне зростання доходів, що відображає розвиток галузі та здатність підприємств конкурувати на міжнародному ринку. Перші три компанії – EPAM Systems, GlobalLogic Ukraine та Luxoft Solutions – демонструють значне зростання доходів у 2022 році, що досягнуто завдяки їхній сильній орієнтації на зовнішні ринки та високій частці доходів у іноземній валюті. Це дозволило їм зберегти стабільний рівень доходів у гривневому еквіваленті навіть у перший рік війни. Проте, якщо врахувати інфляцію та девальвацію національної валюти, ці темпи зростання можуть не виглядати настільки вражаючими у порівнянні з попередніми роками. Це свідчить про те, що успіхи цих компаній у 2022 році значною мірою зумовлені специфікою економічної ситуації, зокрема різким зростанням курсу долара до гривні.

Таблиця 2.3

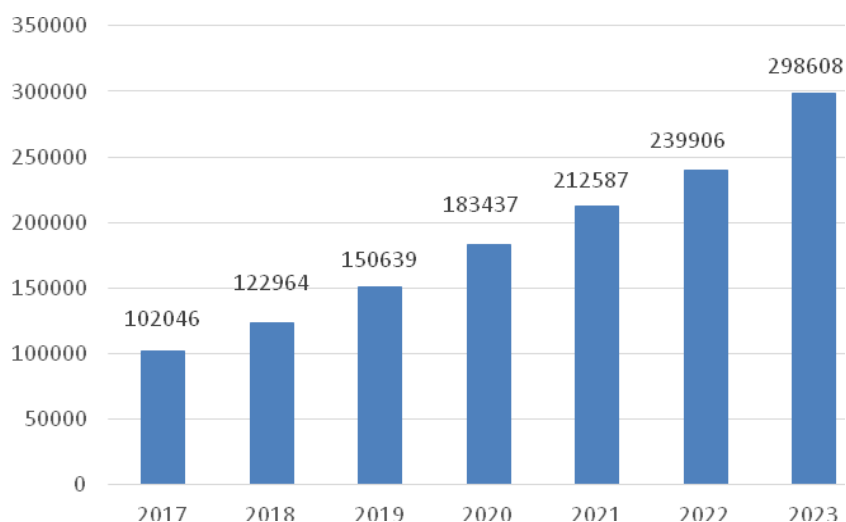
### Найбільші ІТ підприємства в Україні 2022 рік

Підприємство	Регіон	Дохід, млрд грн	Зростання, %
EPAM SYSTEMS, LLC	Київ	20,21	37
GLOBALLOGIC UKRAINE, LLC	Київ	11,52	49
LUXOFT SOLUTIONS, LLC	Київ	5,94	63
SIKLUM, LLC	Київ	4,82	19
INSTITUTE OF INFO. TECHNOLOGIES 'INTELLIAS', LLC	Київ	4,07	78
INFOPULSE UKRAINE, LLC	Київ	3,35	25
LOHICA LTD, LLC	Київ	2,99	34
PLAYTIKA UKRAINE, LLC	Вінниця	2,42	39
FINTECH BAND, LLC	Дніпро	2,24	19

Джерело: [247; 180].

Крім того, серед підприємств, що увійшли до Топ-25, слід відзначити наявність так званих «галер», тобто підприємства з аутсорсинговою бізнес-моделлю, які обслуговують міжнародні ринки. Водночас у рейтингу представлені й національні продуктові ІТ підприємства, такі як Fintech Band, LLC (власник проекту Monobank), Megogo, LLC (стримінговий медіа-сервіс), та UAPROM, LLC (найбільший маркетплейс в Україні). Їхня присутність у рейтингу свідчить про розвиток внутрішнього ІТ-ринку в Україні та здатність національних підприємств конкурувати з міжнародними гравцями (див. Додаток Б). Глобальна конкурентоспроможність аналізованих підприємств підкреслюється їх здатністю задовольняти різноманітні потреби міжнародних клієнтів і втілювати успішні проекти в широкому спектрі галузей, забезпечуючи подальший розвиток галузі.

Також слід приймати до уваги і той факт що в Україні як і в інших країнах Східної Європи саме в сфері ІТ послуг сильна присутність індивідуальних підприємств, тобто фізичних осіб підприємців.



*Рис. 2.2. Динаміка активних ІТ ФОП в Україні 2017-2023 р., од.*

*Джерело: [180; 247].*

З наданих даних видно стабільне і значне зростання кількості ІТ-ФОП в Україні, що вказує на зростаючий інтерес до підприємництва в ІТ-секторі та розвиток галузі загалом. Однак варто зазначити, що номінальне зростання

кількості зареєстрованих ІТ-ФОП не завжди відображає реальні процеси ринку. Незважаючи на зростання кількості зареєстрованих ФОП, багато з них фактично припинили свою діяльність через виїзд за кордон або зниження попиту на їхні послуги. Таким чином, хоча статистичні дані свідчать про позитивні зміни, але вони не можуть повністю відображати реальні виклики, з якими стикається український ІТ-сектор у сучасних умовах.

Аналізуючи структуру ІТ підприємств в Україні за сегментами (рис. 2.3.), можна виділити такі тенденції: такі сегменти як програмне забезпечення для бізнесу, маркетинг та медіа займають лідерські позиції за кількістю підприємств, кожен з яких складає понад 13% від загальної кількості. Це свідчить про високу потребу в програмних рішеннях для підвищення продуктивності бізнесу та зростання важливості маркетингових технологій і медіа-послуг. Фінансові технології займають третю позицію з 10% від загальної кількості підприємств. Це підкреслює активний розвиток фінансових технологій та інновацій у страхуванні.

Ще більш різючі відмінності спостерігаються в частці ІТ-сектору в експорті послуг. В Україні цей показник зріс з 17,5% у 2017 році до 44,2% у 2022 році, що є найбільшим серед розглянутих країн. Це свідчить про те, що український ІТ-сектор став головним драйвером експорту послуг, значно перевищуючи аналогічні показники в Польщі (з 9,2% до 12,8%) та Чехії (з 10,7% до 15,8%). Це зростання підкреслює високу залежність української економіки від ІТ-галузі, що, з одного боку, вказує на її потенціал як драйвера економічного розвитку, а з іншого боку, створює ризики, пов'язані з концентрацією на одному секторі.

Найголовнішим фактором того, що ІТ сфера в Україні під час війни майже єдина показувала зростання, є її експортна орієнтація. Багато підприємств продовжили працювати і експортувати послуги, що сприяло покращенню позицій України у 2023 році, і ще раз продемонструвало конкурентоспроможність українського ІТ сектору.



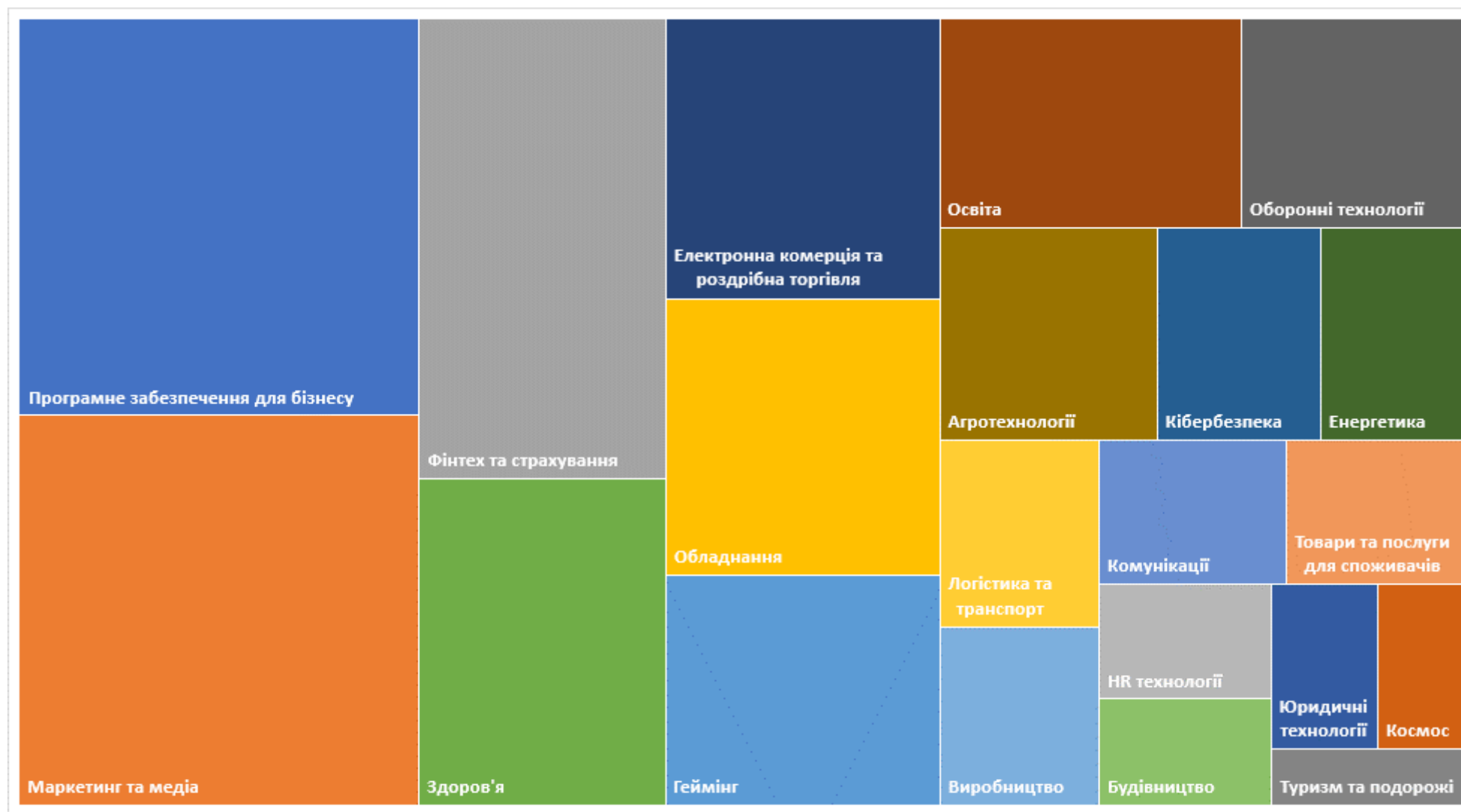
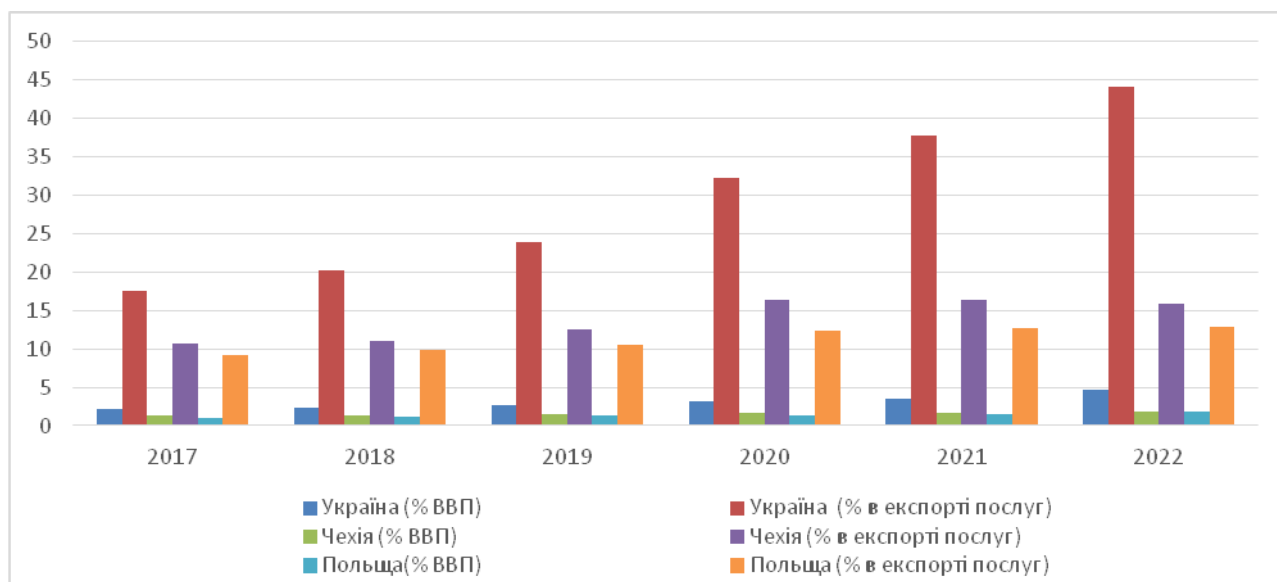


Рис. 2.3. Галузі, в яких працюють ІТ підприємства в Україні у 2024 році

Джерело: побудовано за даними [173]



*Рис. 2.4. Частка ІТ послуг у ВВП та експорті послуг України, Польщі та Чехії (%)*

*Джерело: [173].*

Частка ІТ-послуг у загальному експорті послуг України склала 41,0% у 2023 році. Такий значний приріст відображає структурні зміни в експортному профілі країни, де ІТ-сектор поступово витісняє традиційні галузі як головний двигун експорту послуг. Це також вказує на зростання глобального попиту на ІТ-послуги та на здатність українських підприємств успішно інтегруватися в міжнародні ланцюги доданої вартості. Попри позитивну динаміку, слід враховувати і потенційні виклики. Зростання експорту ІТ-послуг значною мірою залежить від стабільності національної економіки та політичної ситуації в країні. Військові дії, політична нестабільність та інші зовнішні фактори можуть вплинути на здатність України утримувати високі темпи зростання в майбутньому.

Аналізуючи поквартальну статистику експорту ІТ-послуг України (Додаток В) з 2010 по 2023 рік, можна виокремити кілька ключових тенденцій та факторів, що вплинули на динаміку зростання цього сектору. З початку 2010-х років спостерігається стабільне зростання обсягів експорту ІТ-послуг. Це зумовлено низкою факторів. По-перше, глобалізація та цифровізація бізнесу в усьому світі збільшили попит на ІТ-послуги.

Підприємства різних галузей активно впроваджують нові цифрові рішення для підвищення ефективності своїх бізнес-процесів, і українські ІТ підприємства стали важливими гравцями на міжнародному ринку.

Період з 2014 по 2015 роки приніс значні виклики через політичну та економічну нестабільність, спричинену анексією Криму та конфліктом на сході України. Ці події негативно вплинули на економіку в цілому, але ІТ-галузь виявилася відносно стійкою. Незважаючи на кризу, українські ІТ підприємства змогли швидко адаптуватися до нових умов і продовжували працювати на зовнішні ринки. З 2020 року, пандемія COVID-19 прискорила процеси діджиталізації в усьому світі. Це, в свою чергу, призвело до значного збільшення попиту на ІТ-послуги, оскільки багато підприємств були змушені перейти на віддалену роботу та розширити свої цифрові платформи. Українські ІТ підприємств активно скористалися цими можливостями, що відобразилося на зростанні експорту. Однак у 2022 році, внаслідок повномасштабного вторгнення росії, спостерігалось певне зниження темпів зростання. Як видно з графіка показник ІТ-активності досяг свого піку напередодні російського вторгнення в 4 кварталі 2021 року, коли в країну надійшло 2,1 млрд дол. США. Відтоді середній обсяг експорту ІТ послуг поступово впав до 1,7 млрд дол. США, що означає, що скорочення квартального доходу від експорту ІТ становило приблизно -20%.

Незважаючи на це, ІТ-галузь знову продемонструвала стійкість. Завдяки децентралізованому характеру роботи, багато підприємств змогли продовжувати свою діяльність навіть у складних умовах, переміщуючи офіси та працівників у безпечніші регіони або за кордон. ІТ сектор заробив обсяг експорту в 2 мільярди доларів США в I кварталі 2022 р. Незважаючи на загальну волатильність у зовнішній торгівлі України, ІТ-сфера залишається відносно стабільною, охоплюючи 45,4% експорту послуг 2022 року. У 2022 році ІТ-сектор виконав близько 96% контрактів на обслуговування, а 77% підприємств залучили нових клієнтів під час війни [208]. Подальше падіння експорту у 2023 році можна пояснити глобальною рецесією, посиленою

війною, що триває. Крім того, річний характер контрактів додає складності, ускладнюючи підприємствам планування на майбутнє.

Таким чином, експоненційне зростання експорту ІТ-послуг України зумовлене поєднанням глобальних тенденцій, високої кваліфікації фахівців та стійкості до економічних і політичних викликів. Незважаючи на труднощі, український ІТ-сектор продовжує зберігати свою конкурентоспроможність на світовому ринку. Найбільшими ринками збуту послуг українського ІТ сектору є США та Великобританії. Наприклад, експорт до США зріс більш ніж у 6 разів, що свідчить про високу динаміку розвитку галузі. Таке зростання є результатом як підвищеного попиту на ІТ-послуги з боку міжнародних компаній, так і розвитку технічного потенціалу українських фахівців.

США залишається найбільшим імпортером українських ІТ-послуг. У 2023 році експорт ІТ-послуг до США досяг 2,677 млн дол. США [233], що значно перевищує обсяги експорту до інших країн (39,8% загально експорту ІТ послуг). Це підкреслює важливість ринку США для українського ІТ-сектора та його роль у розвитку галузі. Високий попит на ІТ-послуги з боку американських компаній свідчить про конкурентоспроможність українських фахівців на глобальному ринку. За США лідерами імпорту українських ІТ-послуг є Мальта (567 млн дол. США або 8,4% від загальної вартості експорту ІТ послуг), Велика Британія (535 млн дол. або 8% від загальної вартості експорту ІТ послуг), Кіпр (362 млн дол. США або 4,4% від загальної вартості експорту ІТ послуг), Ізраїль (293 млн дол. або 4,4% від загальної вартості експорту ІТ-послуг). Також важливими партнерами є Німеччина, Швейцарія, Польща та Естонія. Це може бути пов'язано як із географічною близькістю, так і з культурною та економічною сумісністю ринків. Як результат, багато технологічних компаній засновують місцеві підприємства, які імпортують українські ІТ-послуги. Зростання експорту до Європи також свідчить про диверсифікацію ринків збуту, що є позитивним сигналом для стійкості української ІТ-індустрії в умовах економічних і політичних

викликів. Мальта і Кіпр, хоча й невеликі країни, відіграють помітну роль в експорті ІТ-послуг з України. Це може бути обумовлено їх статусом як міжнародних фінансових центрів та сприятливим бізнес-кліматом для підприємств, які надають ІТ-послуги. Для порівняння у 2022 році до ТОП-5 напрямків експорту українських ІТ-послуг належали США (40,5% від загальної вартості експорту ІТ-послуг), Великій Британії (9,4%), Мальті (7,9%), Ізраїлю (4,7%), Швейцарії (4,5%).[233]

Важливим компонентом розвитку будь якої ІТ індустрії є стартапи. Україна у 2023 році повернула 46 місце у світі та 9 місце у Східній Європі у рейтингу Global Startup Ecosystem [236], вище Латвії та Хорватії. Україна посідає 25 місце у світі за загальним впливом глобальних стартап-подій на екосистему. Країна має 6 міст, що входять до першої тисячі рейтингу Global Startup Ecosystem: Київ, Львів, Харків, Одеса, Тернопіль, Дніпро, Запоріжжя, Черкаси, Чернігів. Київ посідає 1-е місце в індустрії SaaS у Східній Східній Європі та 3-тє місце в Європі. Технологічна індустрія представлена у таких сферах, як маркетинг і продажі, програмне забезпечення та управління даними, соціальні та розважальні послуги.

Довгий час Україна була нецікавою країною для інвестицій у інновації. Однак за останні роки з'явилося принаймні шість компаній стратапів, в які інвестовані значні кошти. Обсяг фінансування українських стартапів у 2021 році 43,1 млн дол. США, у 2022 році – 95,8 млн, у 2023 році – 48,9 млн. Ця тенденція свідчить про загальний розвиток екосистеми стартапів та її потенційні перспективи. У 2017 році розмір ринку стартапів становив 2,6 млрд євро, однак вже у 2022 році цей показник збільшився до 23,3 млрд євро. [253]. Станом на січень 2024 року в Україні налічувалося близько 2,600 стартапів. З них понад 200 стартапів були засновані лише за період 2022-2023 років. [151]. Це вказує на те, що, незважаючи на виклики, зокрема економічні та політичні, український ринок стартапів продовжує активно розвиватися, залучаючи нових учасників.

Варто зазначити, що 90% стартапів в Україні бачать великий потенціал

для зростання у майбутньому. Це свідчить про впевненість підприємців у своїх бізнес-моделях та в можливостях ринку. Крім того, 62% стартапів відзначають своєю головною перевагою гнучкість та здатність адаптуватися до змінних умов. Це важлива характеристика, яка дозволяє стартапам залишатися конкурентоспроможними та ефективно реагувати на виклики, що виникають.

Для підтримки стартапів в Україні створено Фонд стартапів, який допомагає інноваційним проектам та технологічним стартапам збирати кошти на ранніх стадіях і запускати свої проекти. Понад 200 стартапів стали бенефіціарами цього фонду. Також є підтримка і Європейського інституту (EIT) інновацій і технологій, що є незалежним органом Європейського Союзу, створеним підтримувати та впроваджувати інновації та технології. У 2023 році EIT запустив регіональний хаб в Україні. Діє й Українська асоціація венчурного капіталу та приватних інвестицій.

Доповнюючи ці національні зусилля, Unit City Accelerator, перший в Україні перший інноваційний парк в Україні, пропонує акселераційні програми, які ефективно з'єднують підприємців та інвесторів, надаючи необхідні ресурси для зростання та розвитку бізнесу. Для зростання та розвитку бізнесу. Надихає те, що міжнародна бізнес-спільнота об'єднується разом для підтримки українських стартапів: Компанія Google запустила Фонд підтримки стартапів в Україні Ukraine Support Fund, ЄС вперше в історії включив цільову підтримку України до своєї програми досліджень та інновацій «Горизонт Європа», Network VC (США) заснував спеціальний венчурний фонд та програму підтримки українських стартапів.

Незважаючи на те, що країна стикалася труднощами війни, їй все ж вдається створювати видатні стартап-екосистеми, які є масштабованими та глобальними, що свідчить про талановиту та стійку робочу силу. Однією з причин успіху України є талант її розробників, що є ознакою підприємницької сили України, тим більше, що багато з цих розробників все ще віддають перевагу створенню власних стартапів, особливо враховуючи

альтернативну вартість відмови від роботи в інших компаніях. Одним з основних викликів, з яким стикаються українські стартап-екосистеми, є безпрецедентна підтримка з боку інших європейських країн, що дозволяє українцям жити і працювати в інших країнах протягом тривалих періодів часу [253]. Війна також вплинула на зростання галузей, пов'язаних з безпекою, і Український фонд стартапів підтримує проекти, які можуть бути використані під час війни та для післявоєнної модернізації. Крім того, Асоціація стартапів України розробила стратегію розвитку, спрямовану на розвиток, просування та захист інноваційних стартапів та та підтримку інноваційних стартапів та проектів в Україні. Ця стратегія передбачає полегшення доступу до експертних знань, фінансування та ресурсів.

Разом із здобутками та демонстрацією відносно стійких результатів розвитку ІТ галузі, слід відзначити, що існує і багато перешкод для розвитку ІТ підприємств. Міжнародні партнери вагаються підписувати нові контракти з українськими ІТ підприємствами через військову ситуацію. Вони побоюються, що контракти можуть бути не виконані вчасно або з необхідною якістю через ризики, пов'язані з війною. Уповільнення світового економічного зростання та масові скорочення персоналу в технологічних гігантах також впливають на український ІТ-сектор, зменшуючи кількість замовлень і, відповідно, експортних доходів. Зниження експорту ІТ-послуг негативно впливає на надходження іноземної валюти та загальну ситуацію в ІТ-індустрії України. Оскільки ІТ-сектор майже повністю орієнтований на експорт, його спад суттєво знижує можливості зростання для технологічних компаній. Основною перевагою українських підприємств є висока кваліфікація розробників та їхня готовність працювати над найскладнішими проектами в різних нішах. Висока якість послуг у поєднанні з конкурентоспроможними цінами роблять українські ІТ-послуги унікальними на міжнародному ринку.

## **2.2. Ідентифікація внутрішніх факторів формування конкурентних переваг вітчизняних ІТ-підприємств**

Конкурентоспроможність, бенчмаркінг та системи управління – це підходи, що активно застосовуються підприємства з кінця XX століття для підвищення власної ефективності та досягнення стратегічних переваг у галузі. Спочатку оцінка конкурентоспроможності бізнесу ґрунтувалася переважно на фінансових показниках, таких як прибуток, оборот чи рентабельність. Однак із розвитком технологій та глобалізацією цей підхід зазнав змін.

Сучасна оцінка конкурентоспроможності підприємств включає не лише фінансові метрики, а й інноваційний потенціал, рівень цифровізації, технологічний розвиток, інтелектуальні ресурси та управлінські здібності. Згідно з дослідженням [232], поєднання фінансових та нефінансових показників дозволяє створити більш точну та об'єктивну систему оцінювання ефективності діяльності підприємства. Такий підхід надає суб'єктам господарювання комплексне уявлення про їхній розвиток, допомагає ідентифікувати сильні сторони та вразливі місця й, як наслідок, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Особливо для ІТ-сектору, який є динамічним і високо конкурентним, акцент на інновації, розвиток людського капіталу та впровадження передових технологій відіграє ключову роль у збереженні лідерських позицій на ринку [218].

Для ідентифікації факторів конкурентоспроможності ІТ підприємств застосуємо наступні аналітичні моделі.

Система BSC (Balanced Scorecard) спрямована на розробку методології для вимірювання конкурентоспроможності на основі показників, які визначаються експертами. Згідно з моделлю Портера [213], ці показники включають фактори, що формують ланцюжок створення вартості підприємства, який є основою для визначення конкурентних переваг [266].

Модель BSC Каплана та Нортон пропонує використовувати чотири



ключові аспекти як основу для формування показників конкурентоспроможності. Цей підхід дозволяє враховувати багатогранний характер економічної та ділової ефективності підприємств. Оцінка конкурентоспроможності підприємств є багатовимірним процесом, що вимагає збору та аналізу різних думок і оцінок менеджерів. Однак цей процес є складним через суб'єктивність суджень і різницю в інтерпретації даних [170].

Хоча у спеціалізованій літературі активно розглядаються питання конкурентоспроможності, досі не існує універсальної методології, яка б дозволяла систематично та практично оцінити підприємства на основі перевірених показників. Коли інформація є упередженою або неповною, оцінка конкурентоспроможності повинна спиратися на досвід і знання фахівців, а не лише на використання конкретних моделей. У таких випадках доцільно залучати групу визнаних експертів, які допоможуть забезпечити об'єктивність та точність процесу оцінки [218].

Оскільки модель повинна вимірювати багатовимірні характеристики продуктивності, частина яких є нематеріальними, доцільно застосовувати багатокритеріальні методи оцінки. Одним із ефективних підходів є використання ANP (Analytic Network Process), який дозволяє враховувати складну взаємодію між різними критеріями та підкритеріями. Цей метод допомагає створити систематичну та обґрунтовану структуру для вимірювання показників ефективності й прийняття рішень у складних багатofакторних умовах. Оскільки модель оцінки конкурентоспроможності повинна враховувати багатовимірні характеристики продуктивності, включно з нематеріальними аспектами, для ІТ підприємств особливо ефективним є використання багатокритеріальних методів, зокрема ANP (Analytic Network Process). Цей підхід дозволяє аналізувати та оцінювати взаємозв'язки між різними факторами конкурентоспроможності. У контексті ІТ підприємств ANP допомагає структурувати процес оцінки, враховуючи як кількісні показники (фінансова ефективність, обсяг інвестицій у R&D), так і

якісні критерії (репутація на ринку, задоволеність клієнтів, та інші) [218]. Завдяки цьому методу можливо створити систематичний підхід до вимірювання продуктивності, що дозволяє ІТ підприємствам ефективніше розподіляти ресурси, визначати стратегічні пріоритети та забезпечувати стаке зростання на конкурентному ринку.

Отже запропонована методологія для оцінки конкурентоспроможності у дослідженні базується на трьох ключових підходах:

1. Модель конкурентоспроможності Портера. Цей підхід фокусується на аналізі ланцюга створення вартості підприємства та визначенні факторів, що формують конкурентні переваги. У нашому дослідженні модель Портера використовується для ідентифікації ключових показників конкурентоспроможності, таких як ефективність операцій, інноваційна діяльність, фінансові результати та стратегічні ресурси.

2. Система збалансованих показників (BSC), розроблена Капланом і Нортоном. BSC дозволяє оцінити конкурентоспроможність через чотири основні аспекти:

- Фінансовий (рентабельність, прибутковість, обсяг інвестицій).
- Клієнтський (задоволеність клієнтів, ринкова частка, лояльність).
- Внутрішні бізнес-процеси (операційна ефективність, інноваційні процеси).
- Навчання та розвиток (професійний розвиток персоналу, адаптація до технологічних змін).

3. Багатокритеріальна модель ANP (метод аналізу мережі), розроблена Саатіє. Метод ANP дозволяє моделювати процес прийняття рішень як мережу взаємопов'язаних елементів, де взаємозалежність існує між індикаторами конкурентоспроможності. У нашому дослідженні цей підхід застосовується для: врахування взаємозв'язків та зворотних зв'язків між критеріями; побудови суперматриці, що об'єднує відносні ваги показників, визначені на основі експертних оцінок.

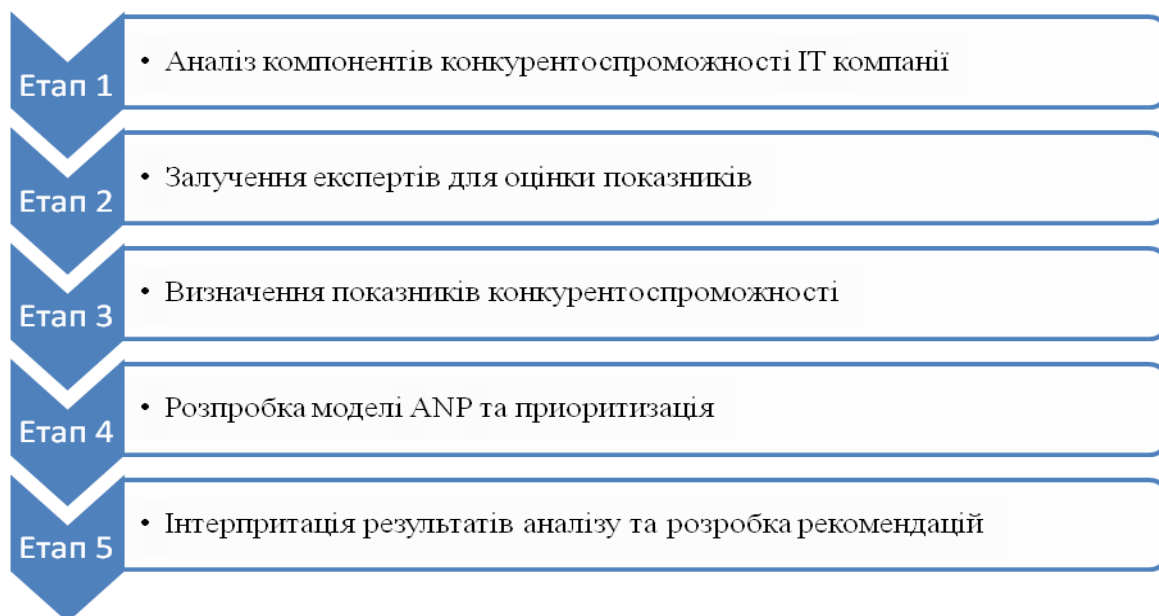
Метод аналізу мережі (ANP), розроблений Сааті, є ефективним

методом для прийняття рішень та оцінки складних систем, зокрема в контексті вимірювання конкурентоспроможності ІТ підприємства. На відміну від АНР (Analytic Hierarchy Process), ANP дозволяє працювати зі складними взаємозв'язками між критеріями та альтернативами без необхідності строгої ієрархічної структури [244]. Завдяки цьому метод враховує зворотні зв'язки та взаємозалежності між елементами як усередині кластерів, так і між ними. Це робить ANP особливо корисним для ІТ підприємства, де взаємозалежність факторів, таких як інновації, технологічні процеси, управлінська ефективність та ринкові показники, є суттєвою для точного моделювання конкурентних переваг.

Метод базується на експертних оцінках, які є основними вхідними даними для моделі. Залучення експертів дозволяє підвищити об'єктивність та точність оцінки в умовах дефіцитної інформації або значної невизначеності, що часто трапляється в динамічному середовищі ІТ-сектору. ANP використовує суперматрицю, яка складається з відносних ваг важливості елементів, що коригуються на основі парних порівнянь [244]. Такий підхід дозволяє створити комплексну модель для розподілу ресурсів та пріоритизації рішень, що забезпечує реалістичний аналіз залежностей між показниками ефективності підприємств.

На рисунку 2.4. представимо схему оцінки конкурентоспроможності ІТ підприємств, побудовану на основі запропонованої методології, яка кілька послідовних етапів. Кожен етап дозволяє детально розкрити процес вимірювання та визначення конкурентоспроможності підприємства.

На першому етапі ідентифікуються ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність ІТ підприємств, на основі аналізу різноманітних досліджень науковців та звітів підприємств. Ці компоненти формують базу для побудови мережі, що відображає їх взаємозв'язки та вплив на загальну конкурентоспроможність.



*Рис. 2.4. Етапи дослідження факторів конкурентоспроможності ІТ підприємства*

*Джерело:* розроблено автором.

На другому етапі залучаються експерти, що дозволяє отримати об'єктивні та професійні оцінки важливості кожного компонента. Експерти надають свої думки щодо актуальності та релевантності обраних показників, впливу кожного фактора на конкурентоспроможність та взаємозв'язків між різними компонентами. Це все дозволяє сформувати кінцевий список показників конкурентоспроможності підприємств ІТ сфери.

На четвертому етапі відбувається безпосереднє застосування методу ANP. Запропонована методологія дозволяє детально оцінити конкурентоспроможність ІТ підприємств, враховуючи як кількісні, так і якісні показники, визначити сильні та слабкі сторони підприємств для подальшого стратегічного планування та прийняти обґрунтовані управлінські рішення для підвищення ефективності та конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність ІТ підприємств визначається багатьма взаємопов'язаними факторами, які можна поділити на дві основні групи: внутрішні та зовнішні. Кожна група має свої складові, що впливають на здатність підприємства утримувати лідерські позиції на ринку, адаптуватись

до змін та забезпечувати стабільний розвиток. Внутрішні фактори конкурентоспроможності ІТ підприємства безпосередньо залежать від внутрішньої організації, ефективності процесів та ресурсів підприємства і детально були узагальнені у розділі 1.

Для оцінки оберемо наступні фактори:

1) Оскільки інновації є основним рушієм розвитку ІТ підприємств, то рівень інвестицій у дослідження та розробки (R&D), кількість впроваджених технологічних рішень та швидкість розробки нових продуктів визначають інноваційний потенціал підприємства. Інновації дозволяють підприємства не лише задовольняти актуальні потреби клієнтів, але й формувати нові ринки. Дослідження і важливість цих показників представлена в роботах [172].

2) Ефективність операційних процесів безпосередньо впливає на собівартість продуктів, швидкість реалізації проектів та якість кінцевого продукту. Оптимізація процесів є одним із ключових фактором успіху ІТ підприємства, оскільки вона дозволяє зменшити витрати, прискорити виконання проектів та покращити якість продуктів. Завдяки оптимізації підприємства можуть швидше адаптуватися до змін, ефективніше використовувати ресурси та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку. Зменшення часу циклу розробки продуктів дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринку і задовольняти потреби споживачів, що є важливим у секторі ІТ, де інновації і швидкість виходу на ринок визначають успіх. Водночас, зниження операційних витрат на одиницю продукції дозволяє зберігати високий рівень прибутковості, навіть в умовах інтенсивної конкуренції. Технологічні рішення, які оптимізують внутрішні процеси, допомагають підприємствам покращити свою продуктивність, що має важливе значення для їхнього розвитку і підтримки конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Оптимізовані процеси створюють основу для стійкого розвитку та довгострокового успіху ІТ підприємств. [168; 162; 221].

3) Серед факторів конкурентоспроможності науковці і практики виділяють фінансову стійкість підприємств. Фінансова стійкість є критично важливим фактором для компаній, зокрема в сфері консалтингу та ІТ, оскільки вона забезпечує здатність підприємства витримувати фінансові труднощі, інвестувати в інновації та підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. А. Calicchio та R. Marcondes [133] наголошують, що фінансова стійкість дозволяє підприємствам не тільки підтримувати операційну діяльність, але й здійснювати важливі інвестиції в технологічні рішення, навчання персоналу та розвиток нових продуктів. Це особливо актуально в умовах високої конкуренції, коли необхідно оперативно реагувати на ринкові зміни та інноваційні виклики. Без стабільного фінансового забезпечення, навіть найбільш перспективні стратегії можуть залишитися невиконаними, що підриває конкурентні позиції підприємства.

Інші дослідники зазначають, що фінансова стійкість є основою для реалізації конкурентних переваг [123]. Підприємства, що мають стабільне фінансове становище, можуть дозволити собі інвестувати в дослідження і розробки, а також оптимізувати свої операційні витрати. Це дозволяє не тільки підвищити ефективність, але й створити нові продукти або послуги, що відповідають потребам ринку. Фінансова стійкість дає змогу підприємству зберігати гнучкість і адаптивність до змінних умов ринку, що є важливим для підтримки її конкурентоспроможності в динамічних і конкурентних галузях, таких як ІТ.

4) Рівень кваліфікації працівників є особливо важливим фактором для ІТ підприємств. Висококваліфіковані співробітники здатні швидко адаптуватися до нових технологій, розробляти інноваційні рішення та ефективно працювати в умовах високої конкуренції. Інвестування в корпоративне навчання і розвиток навичок персоналу дозволяє підприємствам підвищити продуктивність, знизити витрати та забезпечити високу якість розробки продуктів і послуг. У ІТ-секторі, де технології

швидко змінюються, підприємства, які мають кваліфікований персонал, можуть швидше впроваджувати нові технологічні рішення, зберігати гнучкість і здатність реагувати на зміни на ринку. Це дозволяє їм не тільки зберігати свою конкурентоспроможність, але й досягати лідерства в галузі. Крім того, висока кваліфікація працівників сприяє успішному виконанню складних проєктів, точному управлінню розробкою та забезпеченню надійності кінцевих продуктів, що також є важливим для підтримки конкурентних позицій на ринку. Показниками цього фактори є: рівень кваліфікації працівників (сертифікації, освіта, досвід); задоволеність працівників (рівень утримання кадрів, задоволеність умовами праці) та інвестиції в навчання та розвиток персоналу [229; 181; 200; 158].

5) Такі фактори, як частка ринку, впізнаваність бренду та доступ до нових ринків, визначають позицію ІТ підприємства на ринку та її здатність витримувати конкуренцію та залучати клієнтів [122; 166].

Висока частка ринку свідчить про сильну позицію підприємства серед конкурентів, що дозволяє їй впливати на ринкові тенденції та встановлювати ціни. Збільшення частки ринку може бути досягнуте через ефективні маркетингові стратегії, які підвищують впізнаваність бренду та залучають нових клієнтів. Висока впізнаваність бренду дозволяє підприємству виділятися серед конкурентів, привертати увагу споживачів та створювати унікальний образ у їхній свідомості. Це сприяє підвищеній лояльності клієнтів та ефективності рекламних кампаній. Загалом, ефективне управління цими факторами дозволяє ІТ підприємствам зміцнювати свої позиції на ринку, підвищувати конкурентоспроможність та залучати більше клієнтів. Висока репутація сприяє довірі споживачів, залученню партнерів та інвесторів, що підвищує конкурентоспроможність підприємства. Дослідження показують, що ділова репутація впливає на вартість підприємства та її здатність досягати конкурентних переваг.

6) Рівень конкуренції, кількість конкурентів у галузі та наявність бар'єрів для входу на ринок визначають можливості підприємству

залишатися конкурентоспроможним. Висока конкуренція та швидкий технологічний розвиток інших конкурентів змушують підприємства постійно вдосконалювати свої продукти та послуги, щоб зберегти конкурентоспроможність. Дослідження вказують на важливість інноваційної діяльності та адаптації до змін у конкурентному середовищі для забезпечення стійкої конкурентоспроможності [198; 220].

На другому етапі нашого дослідження була сформована експертна група, до складу якої увійшли сім провідних фахівців у галузі інформаційних технологій. Всі вони мають значний досвід роботи в ІТ-секторі, що забезпечило високий рівень об'єктивності та компетентності в оцінюванні ключових факторів конкурентоспроможності. З етичних міркувань усі експерти побажали залишитися анонімними, що було враховано під час організації роботи.

Один із них має 15 років досвіду на позиціях директора у міжнародних ІТ-компаніях, спеціалізується на управлінні великими проєктами та розробці стратегій цифрової трансформації.

Другий експерт працює на посаді операційного директора в ІТ-фірмі, яка займається розробкою програмного забезпечення для корпоративного сектору. Має 12 років стажу в ІТ-бізнесі та експертизу у сфері оптимізації операційних процесів.

Фінансовий менеджер, який має 10 років досвіду в розробці фінансових стратегій, аналізі рентабельності та управлінні ризиками.

Менеджер з маркетингу з 8-річним досвідом у сфері аналізу ринкових можливостей, стратегій брендингу та позиціонування ІТ-продуктів.

Ще один експерт – керівник команди розробників з 10-річним досвідом. Спеціалізується на управлінні продуктами, розробці інноваційних рішень та координації міждисциплінарних команд.

Scrum-майстер із 8-річним досвідом роботи, який має експертизу в Agile-методологіях і спеціалізується на оптимізації проєктного менеджменту.

Також до експертної групи увійшов технічний спеціаліст який працює



DevOps-інженером уже 7 років, спеціалізується на автоматизації процесів, масштабуванні систем і забезпеченні стабільності серверної інфраструктури.

І ще один експерт з наукової спільноти який займається з аналізом ринку Має понад 12 років досвіду у сфері аналізу IT-ринків, включаючи оцінку конкурентного середовища, розробку прогнозів і трендових звітів.

На третьому етапі дослідження було проведено визначення показників конкурентоспроможності (ПК), що базувалися на попередньому аналізі факторів конкурентоспроможності та експертному консенсусі. Даний етап передбачав залучення всіх експертів для удосконалення списку індикаторів, що дозволяють оцінити ключові аспекти конкурентоспроможності IT підприємства. На експертному семінарі були обговорені результати аналізу ланцюга створення вартості та попередні висновки щодо найбільш впливових факторів конкурентоспроможності. Дискусія велася з урахуванням чотирьох аспектів моделі BSC (Balanced Scorecard) Каплана і Нортон. На основі кожного аспекту BSC експерти визначали релевантні показники, які відображають внутрішні та зовнішні характеристики конкурентоспроможності IT підприємства. Цей етап забезпечив основу для створення інтегрованої моделі конкурентоспроможності, яка враховує багатогранність параметрів діяльності IT підприємства та дозволяє здійснювати їх оцінку у динамічному середовищі ринку. Визначені фактори представлені в додатку Г.

На четвертому етапі основною метою було визначити відносну важливість кластерів факторів конкурентоспроможності, попередньо визначених у процесі аналізу. Процедура попарного порівняння здійснюється відповідно до методології ANP (Analytic Network Process), запропонованої Сааті [227], яка дозволяє враховувати взаємозв'язки між факторами із застосування методу попарних порівнянь для надання зваженої оцінки компонентам структури з метою подальшого ранжування.

Експерти починають роботу з оцінювання конкурентоспроможності, знайомлячись зі шкалою значущості, яка є ключовим інструментом для

порівняння факторів у межах кластерів. Шкала має п'ять основних рівнів (1, 3, 5, 7, 9), які дозволяють визначити ступінь впливу одного фактору відносно іншого.

Значення «1» свідчить про рівнозначність обох факторів, значення «3» вказує на слабку перевагу одного фактору, «5» демонструє помірну перевагу, а «7» і «9» — значну та абсолютну перевагу відповідно.

Для більш точної оцінки між основними рівнями застосовуються проміжні значення (2, 4, 6, 8). Експерти використовують шкалу як орієнтир під час аналізу, щоб забезпечити чіткість і послідовність своїх суджень.

Після ознайомлення зі шкалою експерти переходять до процесу попарного порівняння факторів у межах кожного кластеру. Завдання цього етапу полягає у визначенні відносної важливості факторів на основі їхнього впливу на конкурентоспроможність ІТ підприємства. Для кожної пари факторів експерти оцінюють, наскільки один із них є важливішим за інший. Наприклад, у кластері «Фінансові показники» порівнюються «Рентабельність» і «Чистий прибуток». Якщо експерти вважають, що «Рентабельність» має значно більший вплив, їй присвоюється оцінка «5». У разі рівнозначності факторів оцінка дорівнює «1». Якщо перевага не є очевидною, експерти можуть використовувати проміжні значення, наприклад, «4» для позначення незначної переваги одного фактору (див. табл. 2.4).

Отримані оцінки фіксуються у матриці попарних порівнянь, яка є важливим елементом процесу. У цій матриці кожен рядок і стовпець відповідає одному з факторів кластеру, а клітинки містять значення, що відображають відносну важливість. Наприклад, якщо «Рентабельність» важливіша за «Чистий прибуток», відповідна клітинка отримує оцінку «5». Для зворотного порівняння, де «Чистий прибуток» розглядається щодо «Рентабельності», використовується обернена оцінка «1/5». Приклад матриці одного з експертів представлений у Додатку Г. Такий підхід дозволяє створити структуровану модель взаємозв'язків між факторами, яка стане

основою для подальших математичних розрахунків.

У результаті роботи з матрицями визначаються ваги кожного фактору, що відображають їхню відносну важливість та загальний вплив на конкурентоспроможність ІТ підприємства.

Таблиця 2.4

**Шкала оцінки впливовості кластерів факторів на конкурентоспроможність ІТ підприємства**

Ступінь значущості	Визначення	Пояснення
1	Однакова значущість	Два кластери мають однаковий вплив на конкурентоспроможність ІТ-компанії.
3	Деяка перевага значущості однієї дії над іншою (слабка значущість)	Існують аргументи на користь переваги одного кластера, однак ці аргументи недостатньо переконливі.
5	Істотна або сильна значущість	Є логічні підстави вважати, що один кластер значно впливає на конкурентоспроможність більше за інший.
7	Очевидна або дуже сильна значущість	Переконливі докази того, що один кластер значно важливіший за інший.
9	Абсолютна значущість	Докази на користь переваги одного кластера над іншим є надзвичайно переконливими.
2, 4, 6, 8	Проміжні значення між двома сусідніми судженнями	Використовується у випадках, коли потрібне компромісне рішення між двома сусідніми значеннями.

Джерело: побудовано автором на основі [227].

Ваги факторів розраховувалися для кожної матриці експерта використовуючи нормалізовані власні вектори. Обчислюємо суму кожного стовпця матриці ( $S_j$ )

$$S_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} \quad (2.1)$$

Надалі нормалізуємо кожен елемент матриці:

$$b_{ij} = \frac{a_{ij}}{S_j} \quad (2.2)$$

Обчислюємо середнє значення для кожного рядка

$$w_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n b_{ij} \quad (2.3)$$

і в результаті отримуємо значення яке є вагами факторів, які відображають їхню відносну важливість.

У результаті було визначено найбільш важливі фактори для кожного експерта та побудовано графік які відображають ваги факторів кожного експерта (рис. 2.5.).

Результати показали, що більшість експертів приділяли найбільшу увагу рівню інвестицій у дослідження та розробки (R&D), що свідчить про ключову роль цього фактора у забезпеченні конкурентних переваг підприємств. Іншим важливим фактором, який отримав високі оцінки, стала кількість впроваджених технологічних рішень. Це вказує на важливість інновацій та технологічного прогресу для успішної діяльності в ІТ-індустрії.

Разом із тим, менш значущими факторами експерти часто визначали середній час циклу розробки та швидкість розробки нових продуктів. Ці результати можуть свідчити про те, що експерти надавали перевагу більш стратегічним показникам, таким як інвестиції в інновації та технологічний розвиток, аніж операційним аспектам.

Попри загальні тенденції, у пріоритетах експертів спостерігалися певні відмінності. Наприклад, окремі експерти віддавали більше ваги швидкості розробки нових продуктів, тоді як інші зосереджувалися на фінансових аспектах або впровадженні нових технологій. Це підкреслює суб'єктивний характер оцінок і важливість врахування різноманітних точок зору для формування збалансованої моделі конкурентоспроможності.

На наступному етапі нашого дослідження було розраховано Агреговані ваги факторів (рис. 2.6.). Агреговані ваги факторів були розраховані на основі індивідуальних оцінок кожного експерта. Цей підхід дозволяє врахувати думки всіх залучених експертів та сформувати усереднений показник важливості кожного фактора. Для кожного рядка (фактора) обчислювалося середнє арифметичне значення ваг, наданих усіма експертами. Отримані ваги були впорядковані у порядку спадання, щоб визначити найважливіші фактори.

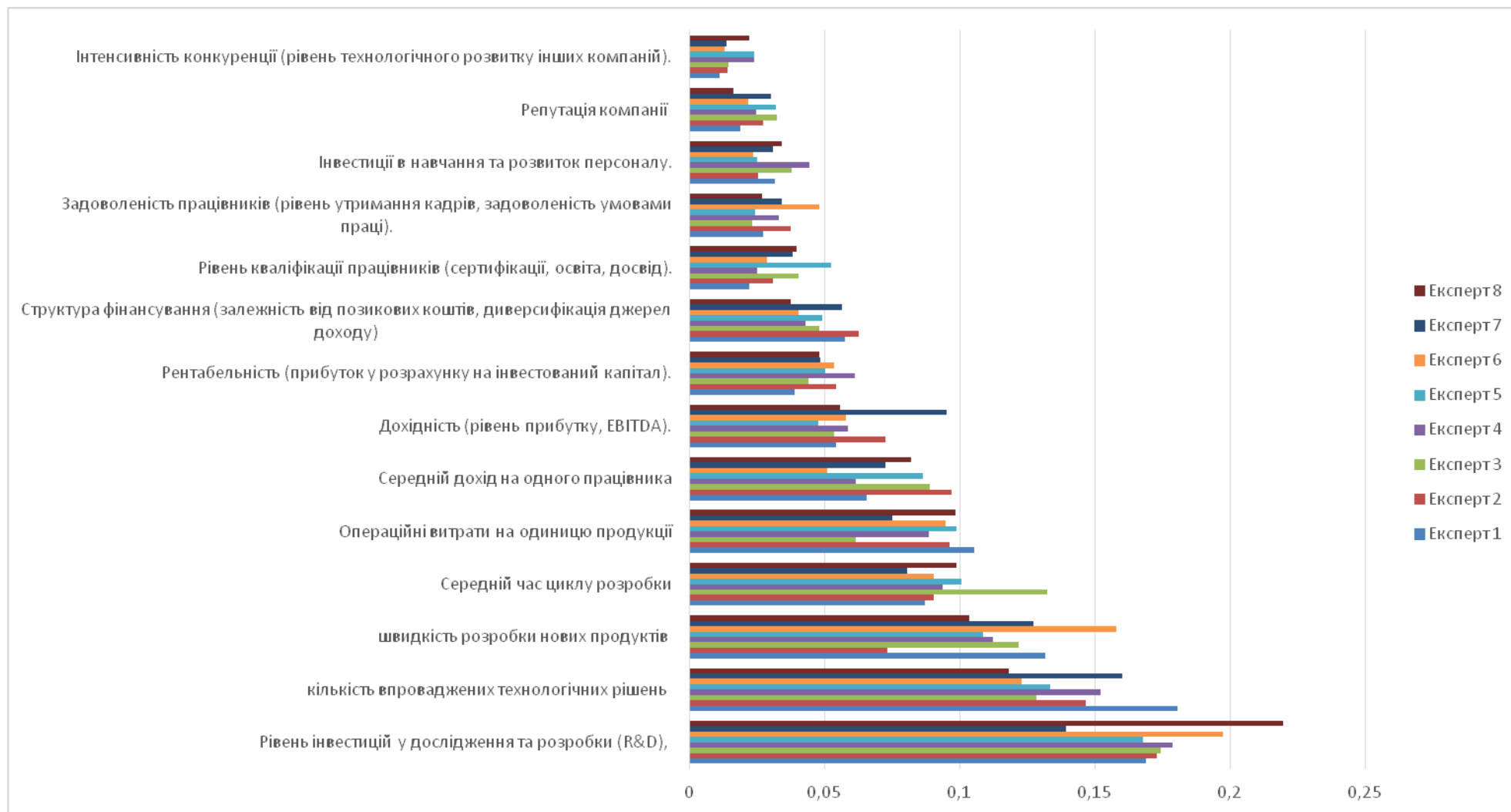


Рис. 2.5. Ваги факторів кожного експерта факторів конкурентоспроможності ІТ підприємства

Джерело: розраховано автором.

Агреговані ваги факторів свідчать, що найбільшу вагу отримав фактор «Рівень інвестицій у дослідження та розробки (R&D)», що підкреслює ключову роль інновацій у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності. Значущість фактора «Кількість впроваджених технологічних рішень» також була високо оцінена, що вказує на важливість швидкого впровадження нових технологій у продуктах і процесах підприємства. Фінансові фактори, такі як рентабельність та операційні витрати, також показали значну вагу, однак вони поступаються інноваційним і технологічним показникам. Фактори, пов'язані з людським капіталом, зокрема рівень кваліфікації працівників та інвестиції в навчання персоналу, мають помірну вагу, що свідчить про їхню важливість для забезпечення ефективності та довгострокового розвитку підприємств. Водночас такі фактори як репутація підприємства та інтенсивність конкуренції, отримали найнижчі ваги, що свідчить про меншу увагу до зовнішніх показників порівняно з внутрішніми аспектами діяльності підприємств.

Якщо ж порівняти за кластерами факторів, які були виділені, то слід відмітити, що ключовими для забезпечення конкурентних переваг є внутрішні бізнес-процеси, які отримали найвищу вагу серед усіх кластерів. Це підтверджує, що ІТ підприємства значною мірою залежать від рівня інноваційності, технологічного прогресу та ефективності організації внутрішніх операцій. Зокрема, такі фактори, як рівень інвестицій у дослідження та розробки (R&D) та кількість впроваджених технологічних рішень, виступають основними драйверами успіху.

Фінансовий кластер, що зайняв друге місце за важливістю, підкреслює необхідність контролю витрат, рентабельності та забезпечення фінансової стабільності для довгострокового розвитку ІТ підприємств. Незважаючи на те, що фінансові фактори поступаються внутрішнім бізнес-процесам, вони залишаються критичними для утримання позицій підприємства на ринку в умовах зростаючої конкуренції.

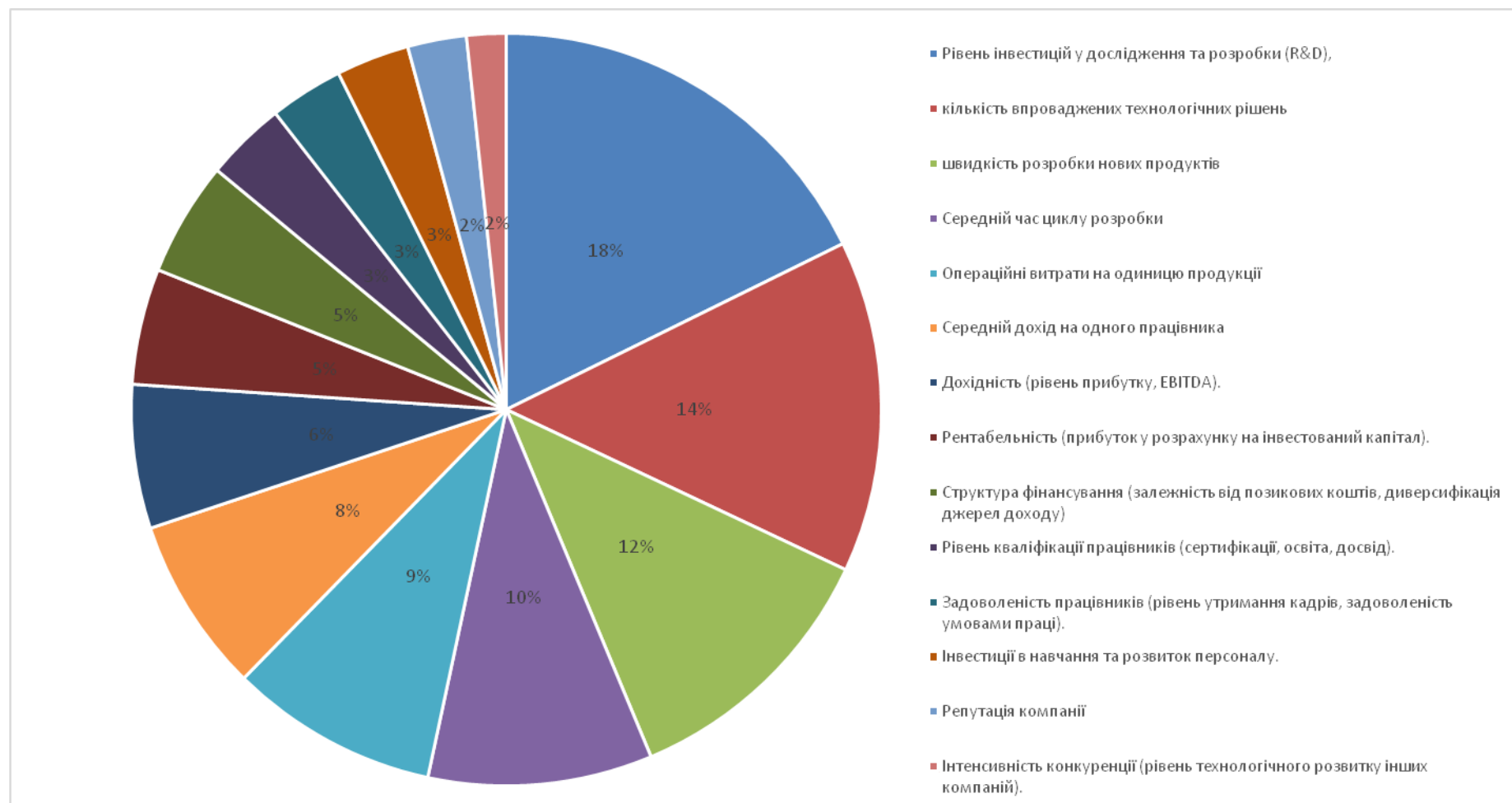


Рис. 2.6. Агреговані ваги факторів конкурентоспроможності підприємства ІТ сфери

Джерело: розраховано автором

Кластер «Навчання та розвиток» посів третє місце, що свідчить про важливість людського капіталу для успішної діяльності ІТ підприємств. Висококваліфіковані працівники, їхня задоволеність умовами праці та інвестиції в їхній професійний розвиток є важливими компонентами стратегії конкурентоспроможності. Однак цей кластер отримав нижчу вагу порівняно з бізнес-процесами та фінансами, що може бути пов'язано з довготривалою окупністю таких інвестицій.

Найменш важливим був визначений клієнтський кластер, що може свідчити про більший акцент експертів на внутрішніх аспектах діяльності ІТ підприємств. У той же час це може бути пояснено специфікою B2B-компаній, де клієнтський досвід має менший вплив на короткострокові рішення, порівняно з B2C-сегментом. У B2B-компаніях, таких як постачальники програмного забезпечення, хмарних сервісів або технологічних платформ, клієнтський досвід може бути менш важливим, ніж здатність підприємства адаптуватися до потреб великої кількості бізнес-клієнтів. Наприклад, ці підприємства більше орієнтовані на технічну підтримку, зручність інтеграції продуктів та цінову конкурентоспроможність, ніж на персоналізацію клієнтського досвіду. У B2C-компаніях (business-to-consumer), таких як провайдери мобільних додатків або сервісів потокового відео, клієнтський досвід має значно вищу вагу. Тут користувачі оцінюють зручність інтерфейсу, швидкість роботи та рівень сервісу, що безпосередньо впливає на їхнє рішення залишитися з підприємством або перейти до конкурентів [267; 179].

Український ІТ-ринок переважно орієнтований на сегмент B2B (Business to Business). Більшість підприємств надають аутсорсингові послуги для міжнародних клієнтів, зокрема займаються розробкою програмного забезпечення, технічною підтримкою та консалтингом. Такі підприємства, як SoftServe, EPAM, Luxoft, GlobalLogic та Ciklum, спеціалізуються на виконанні проєктів для бізнесів у галузях фінансів, охорони здоров'я, ритейлу та логістики. Окрім цього, в Україні працюють продуктові



підприємства, які створюють власні рішення для корпоративного використання, наприклад Grammarly, MacPaw та Ajax Systems. Вони пропонують інноваційні рішення для інтеграції у бізнес-процеси клієнтів. Також активно розвивається сегмент хмарних сервісів та SaaS-рішень, орієнтованих на автоматизацію та оптимізацію операцій у бізнесі. Підприємства, як-от Devart і People.ai, пропонують програмні платформи, які допомагають бізнесу покращувати продуктивність [136; 149; 234; 161; 143; 210].

Отже конкурентоспроможність ІТ підприємств визначається стратегічним балансом між інноваціями, ефективністю бізнес-процесів, фінансовою стабільністю та розвитком людського капіталу. З огляду на це менеджерам підприємств слід у своїй діяльності враховувати ці фактори.

Зважаючи на результати дослідження, ІТ підприємствам необхідно збільшувати фінансування на R&D, фокусуючись на розробці продуктів, які випереджають потреби клієнтів та ринкові тренди. Це вимагає створення внутрішніх лабораторій для експериментів з новими технологіями, таких як штучний інтелект чи автоматизація, а також партнерства з науковими установами, що дозволяє інтегрувати академічні досягнення у корпоративні інноваційні стратегії.

Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів є не лише засобом підвищення ефективності, а й інструментом створення додаткової цінності для клієнтів. Запровадження автоматизації рутинних операцій дозволить знизити витрати та підвищити продуктивність. Крім того, використання сучасних інструментів управління, таких як хмарні сервіси для колаборації команд, сприятиме підвищенню гнучкості та швидкості адаптації до змін. Регулярний аудит бізнес-процесів дасть змогу визначати вузькі місця та забезпечувати їхнє усунення, що у підсумку підвищить загальну конкурентоспроможність підприємства.

Людський капітал у ІТ-секторі є основним ресурсом, від якого залежить успіх підприємства, тому інвестування у професійний розвиток

працівників є стратегічно виправданим. Запровадження програм навчання, орієнтованих на актуальні технології, сприятиме підвищенню кваліфікації працівників, що забезпечить підприємству здатність виконувати більш складні проєкти. Крім того, підприємствам слід формувати культуру підтримки ментального здоров'я співробітників, оскільки це впливає на їхню продуктивність та утримання на підприємстві. Мотиваційні програми, що включають фінансові стимули та можливості кар'єрного зростання, підвищують рівень залученості працівників і покращають загальну атмосферу у колективі.

Попри меншу вагу клієнтського кластеру, для підприємств у сегменті B2B важливо зосереджувати увагу на функціональності продуктів та інтеграційних можливостях, оскільки саме ці характеристики є критичними для корпоративних клієнтів. Використання зворотного зв'язку від клієнтів для вдосконалення продуктів дозволить підприємствам зміцнити свою репутацію та покращити довіру до своїх рішень. У той же час підприємствам у B2C-сегменті варто приділяти більше уваги створенню позитивного клієнтського досвіду, адже саме цей аспект визначає рівень лояльності клієнтів і впливає на стабільність доходів.

Фінансова стабільність IT підприємств є базовою умовою для реалізації довгострокових стратегій, тому необхідно впроваджувати практики оптимізації витрат, такі як автоматизація фінансового обліку та планування бюджету. Створення резервних фондів дозволить підприємствам бути стійкими до кризових ситуацій, а регулярний аналіз рентабельності проєктів забезпечить корекцію стратегічного фокусу відповідно до змін у ринкових умовах. Такий підхід дасть змогу підприємствам не лише зберігати фінансову стійкість, але й ефективно інвестувати у розвиток нових продуктів і технологій.

Адаптація до специфіки ринку є критично важливою для досягнення конкурентних переваг. Для підприємств, орієнтованих на глобальні ринки, необхідно враховувати потреби як корпоративних, так і кінцевих клієнтів.

Використання агрегованих даних, отриманих у ході дослідження, дозволить ІТ підприємствам формувати об'єктивніші стратегії, що враховують усі аспекти їхньої діяльності. Це сприятиме створенню більш гнучких і адаптивних моделей управління, що відповідають сучасним викликам ринку.

### **2.3. Оцінювання факторів конкурентоспроможності ІТ-підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища**

Як було з'ясовано вище, внутрішні фактори конкурентоспроможності ІТ-підприємства пов'язані з організаційною структурою, корпоративною культурою, якістю управління, інноваційною спроможністю та ефективністю внутрішніх процесів. Зовнішні ж фактори включають макроекономічні умови, рівень конкуренції на ринку, вплив політико-правових норм і технологічних трендів (більш детально у п. 1.2). Взаємодія між внутрішніми та зовнішніми факторами є ключовою для підтримання конкурентоспроможності ІТ підприємств. Успішні підприємства не лише реагують на зовнішні зміни, але й активно використовують свої внутрішні ресурси для створення нових можливостей і переваг.

Якщо говорити про фактори зовнішнього середовища, підприємство повинно оцінювати загрози та можливості в контексті широкого спектру факторів. У цьому контексті застосуємо PEST-аналіз. Відповідно, даної методики можливості та загрози у зовнішньому середовищі ІТ підприємства оцінюються з погляду політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів.

Перша група факторів зовнішнього середовища це політичні фактори, які, в залежності від ситуації в країні, можуть створювати сприятливі умови для розвитку ІТ сектору або перешкоджати (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

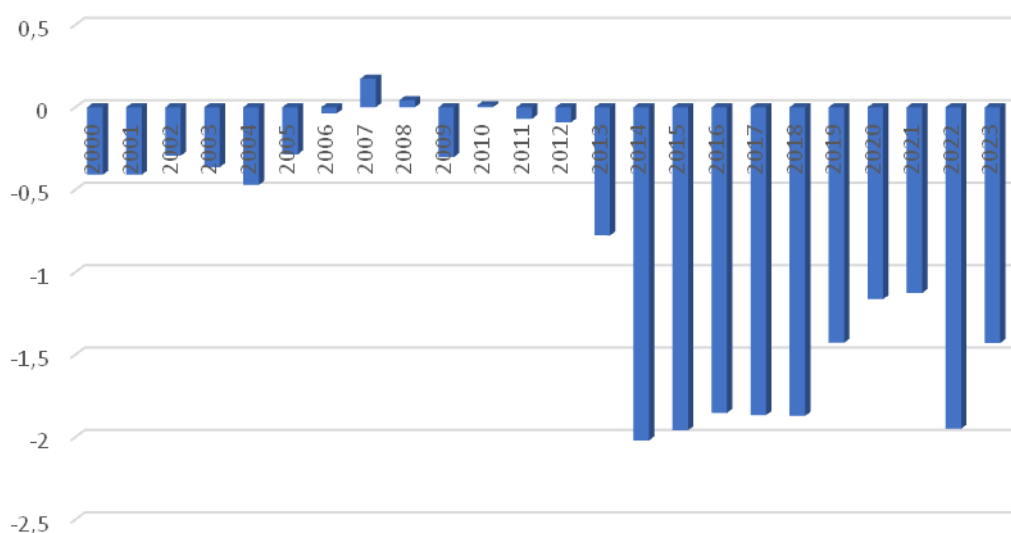
**Політичні фактори зовнішнього середовища  
конкурентоспроможності ІТ підприємства**

<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Стабільність політичної ситуації	Непередбачуваність політичних змін
Ліберальне та чітке законодавство, сприятливий клімат для розвитку бізнесу, цифровізації економіки, венчурного бізнесу та підтримки стартапів.	Складність законодавчих норм, що регулюють функціонування ІТ-сектора.
Сприятливе державне регулювання функціонування ІТ-бізнесу.	Недостатнє або надмірно складне регулювання ІТ-сектора.
Наявність правового захисту фінансових інтересів представників ІТ-сектора, прозорість та оперативність у вирішенні юридичних спорів; захист прав інтелектуальної власності.	Відсутність законодавства щодо правового захисту фінансових інтересів ІТ-бізнесу, неефективний захист інтелектуальної власності, корупція та суб'єктивність у судовій системі.
Сприятлива політика для функціонування інформаційного простору щодо доступу до Інтернету, захисту конфіденційності даних користувачів, свободи Інтернету та відсутності цензури.	Цензура та обмеження свободи слова, недостатній захист конфіденційності даних громадян, обмежений доступ до інформації та контроль за комунікаціями та Інтернетом.
Цифровізація урядової системи та підтримка і розвиток необхідної інфраструктури.	Низький рівень цифровізації державних послуг та нерозвинена інфраструктура.

*Джерело* : складено автором.

При оцінці факторів вітчизняних ІТ підприємств, представлених у табл. 2.5, відмітимо наступне. До 2022 року ІТ-сектор України активно зростав. Стабільність на міжнародному ринку, включаючи євро інтеграційні процеси, сприяла зростанню обсягу експорту ІТ-послуг. Але повномасштабна війна з Росією з 2022 року створює постійну загрозу для стабільного розвитку. Деякі підприємства змушені були релокувати свої офіси в більш безпечні регіони чи за кордон, що підвищило їхні операційні витрати.

На рис. 2.7. представлено значення Індексу політичної стабільності та відсутності насильства для України з 2000 по 2023 рік. З 2000 року по 2012 рік показники були близькими до нуля, з незначними коливаннями. У 2007 році спостерігався невеликий позитивний пік, що свідчить про певну стабільність у цей період.



*Рис. 2.7 Індекс політичної стабільності та відсутності насильства в Україні*

*Джерело: [263].*

У цей період ІТ галузь активно зростала. Відносна стабільність сприяла залученню інвестицій, розвитку аутсорсингових компаній і формуванню ІТ-кластера, що дозволило Україні зайняти позицію важливого гравця на глобальному ринку ІТ-послуг. Різке падіння індексу у 2014 році, викликане Революцією Гідності та початком війни на Донбасі, призвело до невизначеності для бізнесу. Деякі підприємства перемістили офіси за кордон або в безпечні регіони України, інвестори стали обережнішими, але сам ІТ-сектор продовжував зростати. Після 2016 року галузь увійшла в період активного зростання. І з 2015 по сьогодні значення індексу стабільно залишаються на рівні від -1.5 до -2.5, що вказує на високий рівень політичної нестабільності, викликану війною, економічною кризою та змінами у внутрішній політиці. Повномасштабне вторгнення Росії у 2022 році стало черговим шоком для галузі, але навіть у цих умовах експорт ІТ-послуг зростав. Завдяки швидкій релокації команд, гнучким бізнес-моделям і переходу на віддалену роботу ІТ-сектор залишився одним із найстабільніших сегментів економіки. Важливу роль відіграли міжнародні клієнти, які продовжували співпрацювати з українськими підприємствами, а також

розширення співробітництва із Заходом.

Український уряд активно працює над створенням сприятливих умов для ІТ підприємств. У 2021 році було запроваджено спеціальний правовий режим Diia.City, який надає ІТ підприємствам пільги щодо оподаткування. Сьогодні ІТ підприємства стикаються з викликами в адміністративних процесах, таких як реєстрація бізнесу або вирішення юридичних питань, захисту інтелектуальної власності.

В останні роки Україна зробила певні кроки для покращення захисту прав інтелектуальної власності. Зокрема, у 2022 році було ухвалено новий Закон України «Про авторське право і суміжні права» [1]. Він гармонізує українське законодавство з європейськими стандартами і включає положення Директиви Європейського Парламенту та Ради ЄС. Закон встановлює більш чіткі правила захисту авторських прав, впроваджує нові процедури для реєстрації та моніторингу авторських прав, а також посилює відповідальність за їх порушення.

Також для полегшення процесу захисту прав інтелектуальної власності в Україні було впроваджено онлайн-реєстрацію прав інтелектуальної власності через державний портал «Дія». Це дозволяє ІТ підприємствам швидше і зручніше реєструвати свої розробки, програмне забезпечення, бренди та інші об'єкти, що значно скорочує бюрократичні процедури та підвищує прозорість процесів.

У 2020 році було проведено реформу Укрпатенту, з метою покращення його функціонування та прискорення процесу реєстрації торговельних марок, патентів та інших об'єктів інтелектуальної власності. Україна приєдналася до Мадридської угоди про міжнародну реєстрацію знаків та Гаазької угоди про міжнародну реєстрацію промислових зразків. Участь в цих угодах дозволяє українським компаніям захищати свої розробки та торгові марки на міжнародному рівні. Але все ж таки неповне регулювання інтелектуальної власності та недостатня захищеність стартапів поки створюють загрози для розвитку українських ІТ компаній. Крім того, часто ІТ підприємства

стикаються з бюрократичними перешкодами при впровадженні нових продуктів та послуг, що може затримати їх вихід на ринок.

Сприятливим фактором для розвитку ІТ підприємств є те, що в Україні активно підтримується свобода Інтернету та доступ до інформації. Крім того, значно удосконалено Закон України «Про захист персональних даних» [4], який захищає конфіденційність даних користувачів, що відповідає європейським стандартам.

Digital Readiness Index (CISCO) – це індекс, який вимірює рівень цифрової готовності країн до використання цифрових технологій, їхню інтеграцію в економіку та суспільне життя. Індекс охоплює такі показники, як рівень цифрової інфраструктури, людський капітал, доступ до технологій, рівень цифровізації бізнесу та державного управління. Для України значення -0,13 свідчить про середній рівень цифрової готовності з певними бар'єрами для цифрового розвитку. [137] Це означає, що країна має значний потенціал у сфері цифровізації, але стикається з викликами, такими як: недостатній рівень розвитку цифрової інфраструктури, зокрема у віддалених регіонах, обмежений доступ до високошвидкісного Інтернету в деяких частинах країни, низький рівень цифрової грамотності населення, хоча ІТ-сектор добре розвинений, недостатнє впровадження цифрових технологій у традиційних секторах економіки та наявність кіберзагроз та викликів у сфері кібербезпеки, особливо під час війни.

Попри ці виклики, Україна демонструє активний прогрес у цифровізації, особливо в останні роки. Розвиток державних цифрових послуг, таких як платформа «Дія» суттєво спрощують взаємодію між бізнесом та державою. Це дозволяє підприємствам швидше отримувати необхідні документи, ліцензії та сервіси, що зменшує витрати на адміністрування та пришвидшує бізнес-процеси. Україна є лідером в цій сфері на світовій арені. Але незважаючи на розвиток цифрових послуг, рівень інфраструктури в окремих регіонах України все ще залишається низьким, що може гальмувати розширення ІТ сектору.

Слід відмітити, що незважаючи на позитивні кроки, рівень корупції в судовій системі та повільність у вирішенні судових справ залишаються значними загрозами для бізнесу. ІТ підприємства можуть втрачати кошти через неефективне вирішення спорів або крадіжку інтелектуальної власності. Ураховуючи умови воєнного стану підвищилась невизначеність щодо змін нормативно-правової бази, зокрема щодо пільгового оподаткування, що погіршує зовнішнє середовище.

Аналіз економічних факторів зовнішнього середовища конкурентоспроможності ІТ підприємств для України включає як можливості, так і загрози, що впливають на розвиток сектору в залежності від глобальних і внутрішніх економічних умов (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Економічні фактори зовнішнього середовища  
конкурентоспроможності ІТ компанії**

<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Сприятливий цикл у глобальній економіці для розвитку ІТ сектора.	Зниження ділової активності в ІТ секторі через спад у глобальній економіці.
Стабільність міжнародних і національних ринкових умов для ІТ послуг; зростання попиту.	Невигідні ринкові умови для ІТ послуг, зменшення попиту.
Сприятливий інвестиційний клімат для інвестицій у цифрову інфраструктуру	Несприятливий інвестиційний клімат у країні, недостатні інвестиції.
Сприятлива податкова політика	Тягар податкового режиму для ІТ сектора

*Джерело:* складено автором.

Сьогодні глобальна економіка приходить у більш стабільний стан після кризи 2000-2022 рр. Розвинені країни прискорюють свої темпи зростання і знижується інфляційний тиск. Глобальні тенденції до діджиталізації як реального сектору економіки, так фінансового підвищує попит на ІТ продукти/послуги. Це відкриває нові ринки для українських ІТ підприємств, ураховуючи його потенціал. Український ІТ сектор має високий експортний потенціал, адже значна частина ІТ послуг орієнтована на ринки США, ЄС та інших країн. А розвиток цифровізації у глобальному масштабі, включаючи впровадження штучного інтелекту, блокчейну та кібербезпеки, сприяє



залученню українських спеціалістів у міжнародні проекти. Але не вигідні ринкові умови можуть виникнути через коливання валютних курсів та посилення конкурентного тиску з боку інших держав, зокрема Індії, Польщі чи Латвії.

Відкриття в Україні інкубаторів та акселераторів для стартапів сприяє зростанню числа технологічних проєктів і компаній, що мають високий потенціал для залучення іноземного капіталу.

Інвестиції є важливими для розвитку ІТ сектору. Рис. 2.8 демонструє динаміку капітальних інвестицій у сфері інформації та телекомунікацій за період 2019–2024 років. У 2019 та 2021 роках рівень інвестицій перевищував 20 мільйонів, проте у 2022 році спостерігається значне скорочення. Після цього у 2023 році відбулося часткове відновлення, а у 2024 році рівень інвестицій залишився на рівні близько 15 мільйонів.

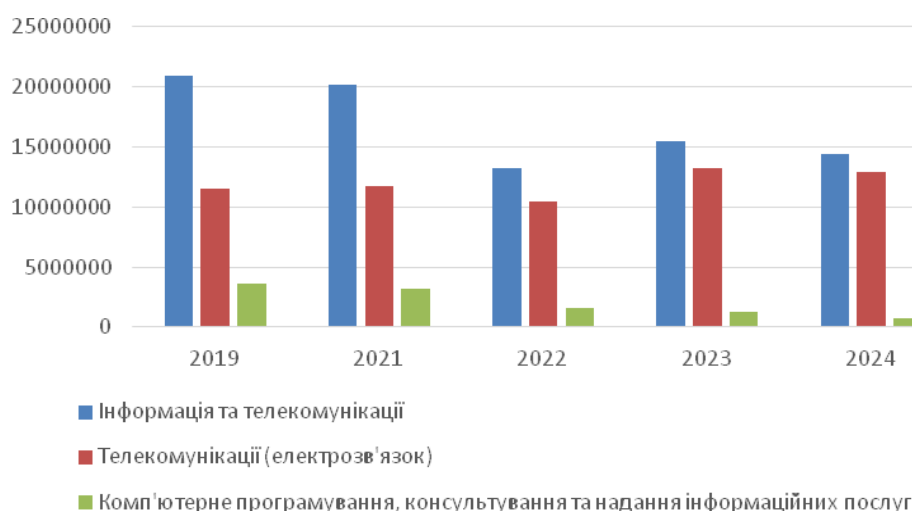


Рис. 2.8. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності (тис грн)

Джерело: [32].

Інвестиції у Телекомунікації (електрозв'язок) залишаються відносно стабільними з незначним спадом у 2022 році та поступовим зростанням у 2023–2024 роках. Комп'ютерне програмування, консультування та надання інформаційних послуг демонструє суттєве скорочення інвестицій з 2019 по 2024 роки. Якщо у 2019 та 2021 роках інвестиції були відносно високими, то

у 2022 році спостерігається різке падіння, яке продовжується у 2023–2024 роках.

Загалом після 2021 року спостерігається значний спад інвестицій у сферу інформації та телекомунікацій, що пов'язано з економічною нестабільністю та змінами в ринковій кон'юктурі. Зниження капітальних інвестицій у сфері інформації, телекомунікацій та ІТ може свідчити про економічну нестабільність, зміну стратегічних пріоритетів компаній та зменшення довіри інвесторів. Також такі тенденції відображають зміни у стратегіях розвитку бізнесу, де компанії надають перевагу операційним витратам, а не капітальним вкладенням. Крім того, розвиток хмарних технологій і цифрових сервісів може знижувати потребу в традиційних капіталовкладеннях. В умовах війни значна частина бізнесу релокована або частково згорнута, що також впливає на інвестиційну активність у цій сфері. Якщо така тенденція збережеться, це може призвести до уповільнення інноваційного розвитку країни та потребуватиме заходів для стимулювання інвестицій у технологічний сектор.

Українська влада впровадила декілька ініціатив для залучення інвестицій у технологічні компанії. Наприклад, правовий режим Diia.City, створений у 2022 році, має на меті залучення іноземних інвесторів шляхом надання податкових пільг і спрощення адміністративних процедур для ІТ підприємств. Платформа Дія.City, яка спрямована на підтримку та стимулювання розвитку ІТ-індустрії в Україні. Основним її завданням є створення сприятливих умов для компаній, що займаються цифровими технологіями, шляхом запровадження спеціальної системи оподаткування, працевлаштування та правового регулювання. Законодавство передбачає добровільне приєднання компаній до цього режиму, що забезпечує гнучкість у виборі організаційно-правової форми діяльності.

Резиденти Diia.City [38] мають право на знижений податок на доходи фізичних осіб у розмірі 5%, сплачують пільговий єдиний соціальний внесок (ЄСВ) у розмірі 1,5% від мінімальної заробітної плати (22% від мінімальної

заробітної плати, приблизно 50 доларів США) та 1,5% військового збору. IT підприємства у Dii.City можуть обирати між традиційним податком на прибуток (18%) та податком на виведений капітал (9%). Також IT підприємства, зареєстровані як резиденти в Dii.City [38], звільняються від сплати ПДВ на певні види IT-послуг, що зменшує витрати на адміністрування податків та підвищує конкурентоспроможність українських IT послуг за витратами на міжнародних ринках. Це особливо важливо для експортерів IT послуг, які можуть уникнути подвійного оподаткування при веденні бізнесу з іноземними клієнтами.

Крім того, існує можливість для IT підприємств використовувати гіг-контракти, 5% ПДФО, 22% єдиного соціального внеску від мінімальної зарплати та 5% військового збору, що забезпечує гнучкі форми співпраці з фахівцями, зменшуючи навантаження на фонд оплати праці.

На початку 2022 року спеціальний правовий режим набув чинності. Станом на січень 2025 року згідно реєстру порталу до платформи приєдналися 1764 компаній. [38]

Найпоширеніші сфери діяльності – розробка програмного забезпечення, консультування у сфері інформатизації, обробка даних та хмарні технології.

Дія.City також передбачає певні вимоги для компаній-резидентів: основна діяльність повинна бути пов'язана з IT-сферою, не менше 90% доходу має надходити саме з цієї сфери, а штат компанії повинен налічувати не менше 9 осіб із середньою зарплатою від 1200 євро. Однак оперативне реагування на виклики воєнного стану дозволило адаптувати умови для резидентів: на час війни скасовані вимоги щодо кількості працівників і розміру зарплати, а також запроваджена відстрочка обов'язкового аудиту. Крім того, розширено перелік кваліфікованої діяльності – тепер резидентами можуть стати компанії, що працюють у сфері фінансових технологій, оборонної промисловості та хмарних сервісів.

Також Компанії, які працюють у Дія.City, можуть використовувати

правові механізми англійського права, які є стандартом для міжнародного бізнесу та венчурного фінансування. Це включає інвестиційні договори, захист інтелектуальної власності, корпоративні угоди, конвертовані позики (Convertible Loan), преференції ліквідації (Liquidation Preferences), опціони для співробітників (ESOP) тощо. [38]

Все це робить український ІТ-сектор більш привабливим для міжнародних інвесторів і дозволяє місцевим компаніям ефективніше конкурувати на глобальних ринках.

Відповідно даним Світового банку Україна за останнім рейтингом Doing Business [263] посіла 64 місце зі 190 країн за легкістю ведення бізнесу. Для порівняння, у 2013 році Україна займала 137 місце зі 185 країн. За ці роки Україна спростила процедури міжнародної торгівлі (74 місце зі 190), доклала максимум зусиль, щоб захистити своїх міноритарних інвесторів (45 місце зі 190) і отримала статус кандидата на вступ в ЄС. Але політична нестабільність, відсутність прозорих правил гри та високий рівнем корупції, військова агресія Росії проти України у 2022 році створила додаткові ризики для інвесторів, що призвело до тимчасового скорочення обсягів прямих іноземних інвестицій у країну та ускладнило умови ведення бізнесу.

*Таблиця 2.7*

### **Технологічні фактори зовнішнього середовища конкурентоспроможності ІТ компанії**

<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Постійне покращення якості інтернет-зв'язку та мобільних технологій.	Технологічна деградація держави, низька якість мережевого покриття.
Розвиток технологій (ІІІ, блокчейн, хмарні обчислення тощо).	Недоліки у програмних і технічних рішеннях, запропонованих партнерами.

*Джерело: складено автором.*

Україна зробила значні кроки у покращенні якості інтернет-зв'язку та мобільних технологій за останні роки. За даними Speedtest Global Index [235], на липень 2023 року Україна займала 80-те місце у світі за швидкістю мобільного Інтернету та 50-те за швидкістю фіксованого широкосмугового

Інтернету. Середня швидкість завантаження мобільного інтернету складала 32,94 Мбіт/с, а для фіксованого – 77,85 Мбіт/с. Хоча ці показники ще не на рівні розвинених країн, вони постійно зростають. З 2018 року в Україні активно впроваджується 4G, що значно покращило доступ до швидкого мобільного Інтернету, особливо у великих містах. Важливо зазначити, що станом на 2023 рік більше 90% населення України має доступ до 4G. Крім того, ведуться роботи над підготовкою до впровадження 5G, хоча через військові дії цей процес тимчасово призупинено. За даними Міністерства цифрової трансформації, перші тестові запуски 5G плануються після стабілізації ситуації в країні.

У 2024 році Україна зайняла 81-е місце у світі за швидкістю мобільного інтернету, із медіанною швидкістю завантаження 32,33 Мбіт/с. Це відносно середній показник, що свідчить про стабільний, але не передовий рівень мобільного зв'язку в країні. Попри розвиток 4G і поступове впровадження 5G, Україна поки що поступається країнам-лідерам за швидкістю мобільного інтернету. Щодо фіксованого широкосмугового інтернету, Україна посіла 72-е місце, втративши 3 позиції порівняно з попереднім періодом. Середня швидкість завантаження склала 84,17 Мбіт/с, що є досить високим показником, особливо в порівнянні з мобільними мережами. [235]. Проте зниження позицій може свідчити про швидший розвиток швидкостей в інших країнах або недостатні інвестиції у розвиток провідного інтернету в Україні. Ці дані вказують на те, що фіксований інтернет в Україні залишається якісним і конкурентоспроможним, тоді як мобільний інтернет, хоч і розвивається, потребує подальших покращень в інфраструктурі та доступності високошвидкісного з'єднання

Завдяки урядовим ініціативам, таким як проєкт «Інтернет-субвенція», починаючи з 2020 року, багато малих населених пунктів та сільських громад отримали доступ до високошвидкісного Інтернету. У рамках цієї програми було підключено понад 2 тисячі населених пунктів, що суттєво покращило цифрову інфраструктуру в регіонах, які раніше мали обмежений доступ до

інтернету [73].

У 2020 році Україна офіційно приєдналася до глобальної ініціативи Global Partnership on AI (GPAI) [163], що свідчить про прагнення країни розвивати і впроваджувати ШІ на рівні міжнародних стандартів. Кількість українських стартапів у галузі ШІ зростає, зокрема, компанії як-от Reface та SoftServe вже досягли міжнародного визнання за свої проекти в цій сфері. Крім того, в українських університетах з'являються спеціалізовані програми навчання з використанням ШІ, що сприяє підготовці кадрів для цієї галузі.

Україна є однією з перших країн у світі, яка почала впроваджувати блокчейн у державному управлінні. У 2021 році було оголошено про запуск Е-паспортів, що використовують технологію блокчейн для забезпечення безпеки даних. Крім того, Міністерство цифрової трансформації активно працює над законодавчим врегулюванням ринку криптовалют, що є важливим елементом блокчейн-технологій. У 2022 році був ухвалений закон «Про віртуальні активи» [2], який регулює обіг криптовалют і створює законодавчі рамки для їх використання.

Великі ІТ підприємства, як-от GlobalLogic та Luxoft, впроваджують хмарні обчислення як частину своєї інфраструктури для розробки і тестування продуктів. Український ринок хмарних послуг зростає щорічно на 15-20%, і очікується, що цей тренд продовжиться, зважаючи на потребу в дистанційній роботі та зберіганні великих обсягів даних. Важливо також зазначити, що українські компанії активно використовують міжнародні хмарні платформи, такі як Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure та Google Cloud.

Ukrainian Tech Ecosystem перераховує близько 400 навчальних закладів, пропонуючи освітні програми та/або курси ІТ для різних рівнів компетенції [208]. Більшість цих організацій зосереджено у великих містах. Незважаючи на дискусії про необхідність вищої освіти в ІТ, 88% українських технічних спеціалістів мають вищу освіту, деякі з кількома дипломами або дипломами кандидата/доктора наук. Окрім вищої освіти, 79% ІТ-спеціалістів

продовжують вдосконалювати свої навички за допомогою онлайн- або офлайн-курсів і тренінгів.

Таблиця 2.8

**Соціальні фактори зовнішнього середовища  
конкурентоспроможності ІТ компанії**

<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Зростання випускників ІТ спеціальностей, підвищення якості ІТ освіти	Нестабільність та низька якість освіти для ІТ-фахівців
Підвищення цифрової грамотності та інтересу до технологій серед населення.	Низький рівень цифрової грамотності та комп'ютерних навичок у населення
Контроль міграції кадрів	Міграція кадрів за кордон

*Джерело: складено автором.*

Останні роки в Україні спостерігається активний розвиток ІТ освіти завдяки співпраці університетів з приватними ІТ підприємствам. Такі компанії, як SoftServe, EPAM, та GlobalLogic, створюють власні навчальні курси та проводять спеціалізовані програми для студентів університетів. Наприклад, SoftServe Academy пропонує програми для підготовки ІТ спеціалістів, які відповідають сучасним ринковим вимогам, і після завершення цих курсів студенти можуть бути працевлаштовані в ІТ секторі.

В Україні зростає кількість приватних ІТ шкіл та онлайн-платформ для навчання, таких як GoIT, Hillel IT School, Prometheus, де студенти можуть здобути знання з програмування, кібербезпеки, штучного інтелекту та інших технологій. Це дозволяє швидко адаптувати навчання до потреб ринку праці. Крім того, більшість таких курсів мають зв'язки з ІТ підприємствами, що спрощує процес працевлаштування випускників.

У провідних українських університетах, відкрито численні програми з комп'ютерних наук, кібербезпеки, штучного інтелекту тощо. Університети часто співпрацюють з міжнародними технологічними компаніями та залучають експертів для читання лекцій та проведення практичних занять.

У 2020 році в Україні було запущено національний проєкт «Дія. Цифрова освіта», метою якого є підвищення рівня цифрової грамотності

серед українців. За допомогою цього проєкту громадяни можуть безкоштовно навчатися основам цифрової грамотності через онлайн-курси, доступні на платформі «Дія». Ці курси охоплюють широкий спектр тем, таких як користування комп'ютером, Інтернетом, основи кібербезпеки, дистанційна робота та використання онлайн-сервісів. Також було створено «Цифрові аби» по всій Україні, де люди можуть отримати доступ до Інтернету і пройти курси цифрової грамотності. Ці хаби розташовані у бібліотеках, школах та центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП). Вони орієнтовані на різні вікові групи населення, зокрема людей старшого віку, які мають обмежений досвід роботи з цифровими технологіями.

Міністерство цифрової трансформації України [208] наприкінці 2023 року представило результати дослідження цифрової грамотності українців. Згідно з отриманими даними, 93% дорослого населення віком від 18 до 70 років володіють цифровими навичками. На високому рівні цифровими навичками володіє 38% громадян. За останні чотири роки частка людей із базовим рівнем цифрової грамотності зросла на 13% і досягла 60%. Повномасштабне вторгнення Росії стало тригером для закріплення та розвитку наявних цифрових навичок: 56% опитаних відзначили позитивні зміни у власній цифровій грамотності. Дослідження також показало, що 85% респондентів вважають, що високий рівень цифрових навичок сприяє кар'єрному зростанню, а 82% наголошують на важливості цих навичок для отримання престижної та перспективної роботи.

Згідно з дослідженням, проведеним Київським міжнародним інститутом соціології у 2023 році за підтримки Програми розвитку ООН (ПРООН) [83] в Україні та Швеції, частка українців, які щодня користуються інтернетом, досягла 80%. Це на 8% більше, ніж у 2022 році, і на понад 10% більше, ніж у 2021 році. Така динаміка вказує на поглиблення цифрової інтеграції серед населення, що значною мірою зумовлено як розвитком технологій, так і необхідністю адаптації до нових реалій, включаючи дистанційну роботу та онлайн-сервіси.



Крім того, 11% респондентів використовують інтернет нерегулярно, тобто кілька разів на тиждень або рідше, тоді як 9% взагалі не мають доступу або не користуються інтернетом. За останні два роки частка осіб, які не використовують інтернет, скоротилася на 5%, що свідчить про покращення доступності цифрових технологій та підвищення рівня цифрової грамотності населення.

Важливим аспектом дослідження стало зростання використання державних електронних послуг. Так, 64% опитаних зазначили, що протягом останнього року вони користувалися онлайн-сервісами, які надає держава. Причому середня кількість використаних електронних послуг зросла з двох до трьох на рік, що демонструє підвищення довіри до цифрових інструментів і зручності їх використання.

Загалом в Україні спостерігається значне зростання використання цифрових послуг серед населення. Наприклад, платформа «Дія» надає можливість громадянам отримувати адміністративні послуги онлайн, такі як оформлення документів (паспортів, водійських прав), подання заяв на субсидії, реєстрація бізнесу тощо. На платформі вже зареєстровано понад 18 мільйонів користувачів. Це сприяє підвищенню довіри до цифрових технологій та популяризації їх використання серед українців.

Ці результати підтверджують тенденцію до активної цифровізації України, яка триває навіть у складних умовах воєнного часу. Значне охоплення населення інтернетом, зростання цифрових навичок і збільшення використання онлайн-сервісів створюють сприятливі передумови для подальшого розвитку електронного врядування, економіки та технологічного сектору країни.

Міграція висококваліфікованих ІТ-фахівців за кордон, відома як «відтік мізків», залишається актуальною для України. За даними дослідження, проведеного ресурсом DOU, близько 9% ІТ-фахівців планують або вже розглядають можливість переїзду за кордон для роботи, особливо до країн ЄС, США та Канади. Основними причинами є вищі зарплати, кращі

умови праці та стабільні політичні та економічні умови в інших країнах. Українські компанії намагаються запобігти міграції кадрів через покращення умов праці та підвищення зарплат, надання можливостей для розвитку та кар'єрного зростання. Крім того, уряд впроваджує програми, які стимулюють ІТ підприємства реєструвати своїх працівників у рамках Diia.City, що забезпечує пільгові умови працевлаштування та податкові стимули для фахівців.

Також незважаючи на вимушене масове переселення та еміграцію через вторгнення, кількість зареєстрованих приватних підприємців в ІТ виріс на 13% у 2022 році, що становить 272 тис., при цьому ця кількість зростає. Середній вік ІТ-фахівців в Україні – 29 років. «Наймолодшими» секторами у 2023 році є Data Science, Security, ERP/CRM, Customer Success і Sales (середній вік: 27 років), тоді як старші спеціалісти частіше працюють як DBA (середній вік: 38 років), технічний директор/директор з розробки (середній вік: 34 роки), DevOps/Системні адміністратори/Технічні автори (середній вік: 32 роки). Географічно у 2023 році 83% цих спеціалістів проживають у великих містах: Києві, столиці (36%), Львові (18%), Дніпрі (6%), Одесі (4%) та Харкові (3%). [207].

ІТ-сектор займає значну частку у структурі експорту послуг України та є однією з найбільш динамічних галузей. Високий рівень освіченості та конкурентна заробітна плата дозволяють Україні бути привабливим постачальником ІТ-рішень на глобальному ринку. ІТ-сектор є високотехнологічною галуззю, яка не залежить від фізичної логістики, що робить його стійким до криз та геополітичних змін, що і демонструє досліджуваний сектор останні роки. І для більш глибокого аналізу факторів які впливають на об'єм експорту ІТ послуг використовується регресійний аналіз за допомогою методу найменших квадратів (OLS).

Теоретична модель має такий вигляд

$$Y = const + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \varepsilon \quad (2.4)$$

Де:

$Y$  – обсяг експорту ІТ-послуг (млн дол. США);

$X_1$  – податок на прибуток (%);

$X_2$  – податок на доходи фізичних осіб (%);

$X_3$  – офіційний курс гривні до долара США;

$X_4$  – кількість зайнятих працівників;

$X_5$  – витрати на персонал (тис. грн);

$X_6$  – фінансові результати до оподаткування (тис. грн);

$X_7$  – середньомісячна заробітна плата (грн);

$\varepsilon$  – похибка;

const – константа;

$\beta$  – коефіцієнти регресії, які показують вплив кожного фактора на експорт ІТ-послуг.

Для аналізу були обрані такі незалежні ( пояснювальні змінні): податок на прибуток який впливає на фінансовий стан ІТ-компаній, оскільки зниження податкової ставки може стимулювати розвиток бізнесу та залучення інвестицій; податок на доходи фізичних осіб який при зростанні може знижувати конкурентоспроможність українських ІТ-спеціалістів на міжнародному ринку, роблячи працю менш привабливою, зниження ставки податку може сприяти розширенню ІТ-сектору та збільшенню експорту; офіційний курс гривні до долара США – більшість ІТ-компаній отримують оплату у валюті (USD, EUR), тоді як витрати, зокрема заробітна плата, здійснюються в гривні. Девальвація гривні підвищує прибутковість експорту ІТ-послуг, оскільки витрати компаній у національній валюті знижуються. Висока волатильність курсу може бути ризиком, оскільки компанії змушені адаптувати зарплати та контракти під коливання валютного ринку; кількість зайнятих працівників у сфері ІТ – ріст кількості ІТ-спеціалістів є критичним фактором для розширення експортного потенціалу, висока конкуренція за кадри може призводити до зростання витрат на персонал і впливати на собівартість послуг, дефіцит кваліфікованих кадрів може обмежувати розширення компаній і стримувати експорт; витрати на персонал

підприємств – зростання витрат може робити українські компанії менш конкурентоспроможними на світовому ринку з одного боку, проте вищі витрати можуть сприяти залученню кращих спеціалістів, підвищенню кваліфікації працівників, що позитивно впливає на якість послуг і можливості експорту; середньомісячна заробітна плата штатних працівників – висока зарплата може бути ознакою високої кваліфікації кадрів, що сприяє залученню міжнародних клієнтів, водночас різке зростання зарплат може зменшувати конкурентоспроможність українських компаній у порівнянні з іншими аутсорсинговими ринками; фінансові результати до оподаткування – зростання прибутку може свідчити про зростаючий попит на українські ІТ-послуги, від'ємні значення можуть вказувати на кризові періоди, які знижують конкурентоспроможність сектору. Період аналізу 2010-2023 рр.

Таблиця 2.9

### Кореляційний аналіз

X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	Y	
1.0000	-0.4568	-0.5074	-0.4626	-0.4261	-0.2462	-0.5198	-0.5762	X1
	1.0000	0.5461	0.9006	0.5439	0.7900	0.5516	0.8727	X2
		1.0000	0.5291	0.4852	0.5172	0.5707	0.8336	X3
			1.0000	0.6460	0.5788	0.9361	0.9744	X4
				1.0000	0.5142	0.4934	0.6518	X5
					1.0000	0.7437	0.7365	X6
						1.0000	0.9714	X7
							1.0000	Y

\*5% critical value (two-tailed) = 0.5324

Джерело: розроблено автором.

За результатами кореляційного аналізу було виявлено що між змінними X4 (Кількість працівників) та X7 (Середня зарплата) дуже тісний зв'язок, а також X2 (Податок на доходи фізичних осіб) тісно корелює з X4 (Кількість зайнятих працівників в ІТ секторі). Наявність значної кореляції може свідчити про можливість мультиколінеарності і впливати на результати регресійного аналізу. Для того щоб аналіз був більш результативним, на основі аналізу кореляції незалежних змінних з залежною було виявлено найбільш впливові показники на експорт ІТ послуг, це та X4 та X7. Вони

будуть основою для двох моделей щоб знизити вірогідність мультиколінеарність в моделях.

Перша модель має таке рівняння:

$$Y = const + \beta_1 X_1 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_6 X_6 + \varepsilon \quad (2.5)$$

Де:

$Y$  – обсяг експорту ІТ-послуг (млн дол. США);

$X_1$  – податок на прибуток (%);

$X_3$  – офіційний курс гривні до долара США;

$X_4$  – кількість зайнятих працівників;

$X_6$  – фінансові результати до оподаткування (тис. грн);

$\varepsilon$  – похибка;

const – константа;

$\beta$  – коефіцієнти регресії, які показують вплив кожного фактора на експорт ІТ-послуг.

Результати регресійного аналізу представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

#### Результати регресійної моделі згідно рівняння 2.6

	<i>Coefficient</i>	<i>Std. Error</i>	<i>t-ratio</i>	<i>p-value</i>	
const	-7940.02	1741.74	-4.559	0.0014	***
X1	-34.2640	63.8042	-0.5370	0.6043	
X3	57.0335	18.1426	3.144	0.0119	**
X4	0.0329989	0.00293681	11.24	<0.0001	***
X6	-1.34498e-05	1.18909e-05	-1.131	0.2872	
R-squared				0.985445	
F(4, 9)				152.3371	
Durbin-Watson				1.796010	

Джерело: побудовано автором.

Модель 1 має високий коефіцієнт детермінації ( $R^2=0.985$ ), що свідчить про те, що 98.54% варіації залежної змінної (експорту ІТ-послуг) пояснюється обраними незалежними змінними. Значення F-статистики

дорівнює 152.3371, а відповідне  $p$ -значення є меншим за 0.0001, що вказує на статистичну значущість моделі в цілому. Значення критерію Дарбіна-Уотсона дорівнює 1.796, що свідчить про відсутність автокореляції у залишках.

Коефіцієнти для кожної змінної дозволяють оцінити їхній вплив на залежну змінну. Змінна  $X_3$  (обмінний курс) є значущою ( $p=0.0119$ ), і має позитиву залежність, що означає, що кожне підвищення курсу долара на 1 гривню сприяє зростанню експорту ІТ-послуг. Змінна  $X_4$  (кількість зайнятих працівників) також є статистично значущою ( $p<0.0001$ ) з коефіцієнтом 0.03299, що свідчить про те, що збільшення кількості ІТ-спеціалістів на 1 людину додає 0.033 млн доларів до експорту ІТ-послуг. Інші змінні, такі як  $X_1$  (податок на прибуток) і  $X_6$  (фінансові результати до оподаткування), виявилися статистично незначущими ( $p>0.05$ ), що свідчить про незначну впливовість податкової ставки та фінансових результатів компаній на експорт ІТ послуг. Ймовірно, це зумовлено специфікою фінансової звітності ІТ-компаній та наявністю спеціальних режимів оподаткування.

Друге рівняння базується на  $X_7$  (Середньомісячна зарплата), що дуже тісно корелює з  $Y$ , на основі чого будуємо альтернативну модель:

$$Y = const + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_5 X_5 + \beta_7 X_7 + \varepsilon \quad (2.6)$$

Де:

$Y$  – обсяг експорту ІТ-послуг (млн дол. США);

$X_2$  – податок на доходи фізичних осіб (%);

$X_3$  – офіційний курс гривні до долара США;

$X_5$  – витрати на персонал (тис. грн);

$X_7$  – середньомісячна заробітна плата (грн);

$\varepsilon$  – похибка;

const – константа;

$\beta$  – коефіцієнти регресії, які показують вплив кожного фактора на експорт ІТ-послуг.

Результати регресійного аналізу представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Результати регресійної моделі згідно рівняння 2.3**

	<i>Coefficient</i>	<i>Std. Error</i>	<i>t-ratio</i>	<i>p-value</i>	
const	903.264	1901.46	0.4750	0.6461	
X2	-49.8074	132.781	-0.3751	0.7163	
X3	-24.7860	18.9889	-1.305	0.2242	
X5	4.36417e-05	9.41160e-06	4.637	0.0012	***
X7	0.212768	0.0229378	9.276	<0.0001	***
R-squared				0.985785	
F(4, 9)				156.0302	
Durbin-Watson				1.625851	

Джерело: побудовано автором.

Значення коефіцієнта детермінації  $R^2=0.9858$  свідчить про те, що 98.58% варіації залежної змінної (експорту ІТ-послуг) пояснюється обраними незалежними змінними. Це вказує на високу пояснювальну силу моделі. Значення F-статистики 156.030 і відповідне р-значення <0.0001 підтверджують, що модель є статистично значущою в цілому. Значення критерію Дарбіна-Уотсона 1.525 вказує на відсутність суттєвої автокореляції у залишках.

Серед змінних, включених до моделі, найбільший вплив на експорт ІТ-послуг мають витрати на персонал (X5) та середньомісячна зарплата (X7), які є статистично значущими. Це підтверджує важливість інвестицій у людський капітал, таких як зарплати та професійний розвиток, для підвищення експортного потенціалу. Інші змінні, такі як X2 (податок на доходи фізичних осіб) і X3 (обмінний курс), не є статистично значущими в даній моделі. Висновком є те, що для подальшого підвищення експортного потенціалу ІТ-сектору варто акцентувати увагу на підтримці та розвитку людського капіталу, що підтверджується значущістю витрат на персонал і середніх зарплат у моделі. Незначущі змінні (X2 і X3) можуть бути виключені з моделі для її оптимізації.

На основі аналізу двох моделей регресії, побудованих для визначення

факторів, які впливають на експорт ІТ-послуг України, встановлено, що основними драйверами зростання експорту є людський капітал, витрати на персонал та рівень середньої заробітної плати. Кількість зайнятих працівників у галузі ІТ має найбільш вагомий вплив на експорт. Збільшення чисельності фахівців безпосередньо сприяє зростанню обсягів експорту ІТ-послуг, оскільки кількість працівників визначає спроможність компаній виконувати більшу кількість проєктів та залучати нових клієнтів. Середньомісячна заробітна плата є другим ключовим фактором, який також демонструє сильний позитивний вплив на експорт. Зростання зарплат ІТ-фахівців свідчить про високий рівень їхньої кваліфікації та професіоналізму, що дозволяє забезпечувати якісні послуги для міжнародних клієнтів. Це також підвищує конкурентоспроможність українських ІТ-компаній на світовому ринку, оскільки висока кваліфікація працівників забезпечує кращі результати роботи та додає довіри з боку клієнтів.

Витрати на персонал є важливим показником, що підтверджує значущість інвестицій у людський капітал. Збільшення витрат на персонал, зокрема на оплату праці, навчання та розвиток співробітників, створює сприятливі умови для підвищення продуктивності компаній. Інвестиції у професійне навчання та розвиток також дозволяють компаніям адаптуватися до нових технологічних викликів і розширювати спектр своїх послуг.

Обмінний курс у першій моделі виявився значущим, проте його вплив менш стабільний у порівнянні з іншими факторами. Податок на прибуток і податок на доходи фізичних осіб не мають суттєвого впливу на експорт ІТ-послуг, що свідчить про відносно стабільне податкове середовище для галузі.

Загалом результати аналізу підкреслюють важливість зосередження уваги на розвитку людського капіталу як основного чинника зростання експорту ІТ-послуг. Підтримка конкурентного рівня зарплат, інвестиції у професійний розвиток працівників та розширення кадрового потенціалу галузі є ключовими умовами для подальшого розвитку ІТ-індустрії в Україні.



## Висновки до розділу 2

Бізнес-середовище українських ІТ підприємств формується під впливом глобальних та локальних факторів, серед яких основними є технологічний розвиток, інвестиційний клімат, регуляторна політика, конкуренція та міжнародна інтеграція. У цілому ІТ галузь, не зважаючи на виклики, обумовленими широкомасштабним вторгнення росії в Україну, демонструє стійкість та потенціал розвитку. Це пов'язано із тим, що українські ІТ підприємства демонструють високий рівень адаптивності бізнесу до нових умов, у т.ч. завдяки децентралізованому характеру роботи, надійно і кваліфіковано продовжують виконувати експортні контракти.

На основі аналізу бізнес-середовища в ІТ галузі виявлені наступні основні фактори конкурентоспроможності українських ІТ підприємств. По-перше, це людський потенціал в ІТ секторі, що обумовлено відносно високим рівнем освіти в сфері інформаційно-комунікаційних технологій, темпами зростання володіння англійською мовою. Проте за показником робочої сили (чисельність зайнятих в ІКТ секторі та кількість розробників у загальній зайнятості) українські ІТ підприємства значно відстають від іноземних конкурентів. Особливістю персоналу українських компаній є готовність працювати над найскладнішими проєктами в різних нішах ІТ галузі. По-друге, унікальність ІТ продукції/послуг українських ІТ підприємств на основі поєднання високої якості та складності продукції/послуг, конкурентних цін, широкого асортименту, переваги інноваційності продукту/послуги над інвестуванням. Це робить вітчизняний ІТ сектор сильним гравцем та конкурентом на світовому ринку. Українські ІТ підприємства пропонують широкий спектр послуг, включаючи розробку програмного забезпечення, тестування та забезпечення якості, ІТ-консультації, у різних сферах, включаючи банківську справу, охорону здоров'я, електронну комерцію, активно розвивають проєкти у сферах AI, Big Data, FinTech, Cybersecurity. У цілому українські ІТ підприємства демонструють різноманіття моделей

управління конкурентоспроможністю: лідерство у цінах, диверсифікація, масштабування, проникнення на ринок, розвиток ринку.

Особливістю ІТ сфери України є позитивний імідж: кілька визнаних глобальних історій успіху українських ІТ підприємств, формування репутації технологічного інноваційного хабу, підтримка ІТ діаспори, зростання привабливості сектору для робочої сили у результаті стійкої динаміки зростання оплати праці, стійка тенденція зростання експорту та доданої вартості ІКТ, прогрес цифрової трансформації та прихильність до неї уряду, підтримка ІТ сектору урядом, отримання статусу кандидата на вступ до ЄС; створення Національного кіберцентру. Усе це збільшує потенціал конкурентоспроможності вітчизняних ІТ підприємств.

Серед факторів, що знижують конкурентоспроможність українських ІТ підприємств у сучасних умовах, виявлено наступні: соціально-економічна і геополітична нестабільність, зниження внутрішнього попиту, орієнтування на експорт, невизначеність і посилення конкуренції на зовнішніх ринках, погіршення інвестиційного клімату, призупинення або не продовження проєктів іноземними інвесторами. Виявлено, що основними викликами для розвитку конкурентних переваг українських ІТ підприємств є такі: глобальна конкуренція (Польща, Румунія, Індія, В'єтнам), геополітичні ризики (релокація, фінансова нестабільність, невизначеність на ринках США і ЄС), зменшення інвестицій (уповільнення глобального економічного зростання, що зменшує глобальний попит, скорочення інвестицій з боку іноземних інвесторів, стрімке скорочення внутрішнього інвестування), нестабільність кадрів (зростання попиту поряд з міграцією ІТ талантів за кордон).

Ідентифікація внутрішніх факторів конкурентоспроможності українських ІТ підприємств на основі експертної оцінки фахівців галузі та подальшій розробці моделі ANP та пріоритизації кластерів конкурентоспроможності по значимості дозволило виявити наступне. Ключовими для забезпечення конкурентних переваг ІТ підприємств є внутрішні бізнес-процеси. Це підтверджує, що вони значною мірою залежать

від рівня інноваційності, технологічного прогресу та ефективності організації внутрішніх операцій. Зокрема, такі фактори, як рівень інвестицій у дослідження та розробки (R&D), кількість впроваджених технологічних рішень, виступають основними драйверами успіху. Фінансовий кластер зайняв друге місце за важливістю і підкреслює необхідність контролю витрат, рентабельності та забезпечення фінансової стабільності для довгострокового розвитку ІТ-компаній. Незважаючи на те, що фінансові фактори поступаються внутрішнім бізнес-процесам, вони залишаються критичними для утримання позицій компанії на ринку в умовах зростаючої конкуренції, обмеженого доступу до внутрішніх фінансових ринків. Кластер «Навчання та розвиток» посів третє місце, що свідчить про важливість людського капіталу для успішної діяльності ІТ-компаній. Однак цей кластер отримав нижчу вагу порівняно з бізнес-процесами та фінансами, що може бути пов'язано з довгостроковою окупністю інвестицій у персонал. Найменш важливим був визначений клієнтський кластер, що може свідчити про більший акцент експертів на внутрішніх аспектах діяльності ІТ-компаній. У той же час, це може бути пояснено домінуванням В2В-компаній (аутсорсинг) порівняно з В2С-сегментом, оскільки на українському ІТ-ринку домінують аутсорсингові ІТ підприємства. Отже, конкурентоспроможність ІТ підприємств, на думку експертів галузі, визначається стратегічним балансом між інноваціями, ефективністю бізнес-процесів, фінансовою стабільністю та розвитком людського капіталу.

Для оцінювання зовнішніх факторів конкурентоспроможності підприємств ІТ сфери в Україні було використано PEST аналіз та узагальнення зовнішніх і внутрішніх факторів кореляційно-регресійний аналіз.

З'ясовано, що Україна в цілому має великий потенціал цифрової трансформації, реалізація якого буде сприяти зростанню внутрішнього попиту на ІТ продукти/послуги, утім недостатній рівень розвитку цифрової інфраструктури не дозволяє його використати. Найбільш впливовими

зовнішніми факторами конкурентоспроможності визначено: політичні (війна, безпека, інтеграція в ЄС, спрощення регуляторних норм та їх адаптація до міжнародного законодавства, стандартів, спрощення митного режиму для ІТ обладнання, доступ до грантів міжнародних організацій, спеціальний режим державної підтримки для сектору, державні програми і проекти підтримки високотехнологічного розвитку), економічні (глобальна невизначеність, посилення міжнародної конкуренції, девальвація національної валюти, залучення іноземного і венчурного капіталу, підтримка ІТ підприємств організаціями Horizon Capital, TA Ventures, SMRK), соціальні (кваліфіковані кадри, рівень технічної освіти, відтік «мозків», гібридні форми зайнятості, соціальні програми для співробітників, екологічні ініціативи, перехід на екологічні дата-центри та оптимізацію споживання енергії), технологічні (динамічні технологічні зміни, глобальна цифрова трансформація, масштабування бізнесу на основі цифрових технологій).

За результатами кореляційно-регресійного аналізу було підтверджено, що основними стимулами зростання експорту українських ІТ підприємств є людський капітал, витрати на персонал, рівень середньої заробітної плати. Кількість зайнятих працівників у галузі ІТ має найбільш вагомий вплив на експорт. Важливим фактором конкурентоспроможності ІТ підприємств на зовнішніх ринках виявлено витрати на персонал, що підтверджує значущість інвестицій у людський капітал. Збільшення витрат на персонал, зокрема на оплату праці, навчання та розвиток співробітників, створює сприятливі умови для підвищення продуктивності компаній. Інвестиції у професійне навчання та розвиток також дозволяють компаніям адаптуватися до нових технологічних викликів і розширювати спектр своїх послуг. Обмінний курс виявився значущим, проте його вплив менш стабільний у порівнянні з іншими факторами. Податок на прибуток і податок на доходи фізичних осіб не мають суттєвого впливу на експорт ІТ-послуг.

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА В ІНТЕГРАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

### **3.1. Модель формування конкурентних переваг ІТ підприємства на засадах комплексності й адаптивності**

В умовах стрімких технологічних змін та цифрової трансформації формування стійких конкурентних переваг стає ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства, а ІТ підприємства особливо. Для того, щоб вижити і процвітати, ІТ підприємству потрібно постійно бути гнучким та адаптивним до зовнішніх та внутрішніх змін. При цьому часто адаптивність у сучасних умовах також відносять до конкурентної переваги і з цим можна погодитися.

Модель формування конкурентних переваг ІТ підприємства – це концепція домінування над конкурентами та досягнення стійкого успіху на ринку, який постійно змінюється під впливом нових технологій, зміни цінностей клієнтів, впливу нестабільності та невизначеності, зокрема як наслідок посилення глобальних проблем людства, зростання конкуренції. Вона фокусується на тому, щоб підприємство не просто функціонувало, а було лідером на своєму ринку або ринковій ніші, що забезпечується в умовах високої турбулентності за рахунок гнучкості, інноваційності, персоніфікованого підходу до клієнта.

Оскільки успіх будь якої ІТ компанії залежить від відповідності динамічній зміні бізнес-середовища, то модель формування конкурентних переваг ІТ підприємства повинна бути комплексною та адаптивною.

Ураховуючи, що конкурентоспроможність ІТ підприємства – це складна система елементів, яка стосується всіх напрямів діяльності, комплексність означає необхідність урахування усіх аспектів фінансово-

господарської діяльності, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг від стратегічного планування до операційної діяльності, від технологій до людських ресурсів.

Таблиця 3.1

**Приклади успішної реалізації адаптивності в управлінні  
конкурентними перевагами високотехнологічних компаній**

Назва компанії	Проблема та її вирішення
Netflix	<p><b>Проблема:</b> зменшення ринок оренди DVD у результаті появи Інтернету та швидкого мобільного зв'язку.</p> <p><b>Рішення:</b> компанія швидко переорієнтувалася на модель потокового відео, створивши власну платформу для онлайн-перегляду фільмів і серіалів.</p> <p><b>Результат:</b> Netflix став лідером у сфері потокового відео, постійно оновлюючи свій контент і розробляючи нові функції, такі як персоналізовані рекомендації та оригінальні серіали.</p>
Amazon	<p><b>Проблема:</b> насичення ринку онлайн-продажів книг.</p> <p><b>Рішення:</b> компанія розширила свій асортимент товарів і послуг: електронна комерція, хмарні обчислення, виробництво і продаж електронних пристроїв, цифрові медіа і контент, робототехніка й ін.</p> <p><b>Результат:</b> Amazon став однією з найцінніших багатофункціональних високотехнологічних компаній.</p>
Google	<p><b>Проблема:</b> зростання конкуренції на ринку пошукових систем.</p> <p><b>Рішення:</b> постійно вдосконалює свою пошукову систему, розробляє нові продукти, такі як Android, YouTube, Google Cloud Platform, активно інвестує в дослідження штучного інтелекту.</p> <p><b>Результат:</b> Google став синонімом пошуку в Інтернеті і одним з найвпливовіших технологічних гігантів.</p>
Spotify	<p><b>Проблема:</b> традиційна музична індустрія зазнавала труднощів через появу піратства і зміну споживчих уподобань.</p> <p><b>Рішення:</b> компанія створила платформу для потокового прослуховування музики, яка дозволяє користувачам отримувати доступ до мільйонів пісень за підпискою.</p> <p><b>Результат:</b> Spotify змінив спосіб споживання музики та став одним з лідерів у цій галузі.</p>
Microsoft	<p><b>Проблема:</b> втрата ринкових позиції через конкуренцію з Apple та Google.</p> <p><b>Рішення:</b> переорієнтування на хмарні сервіси (Microsoft Azure), інтеграція AI у свої продукти (Copilot).</p> <p><b>Результат:</b> Microsoft повернула собі лідерські позиції на ринку високих технологій, а Azure став одним із ключових гравців у хмарних обчислень.</p>

Джерело: складено автором на основі [258].

Адаптивність управління конкурентоспроможністю ІТ підприємства – це швидке реагування (гнучкість) на зміни бізнес-середовища та своєчасні корективи конкурентної стратегії та операційної діяльності, що дозволяє

зберігати стійкі конкурентні переваги, спрямованих на максимізацію прибутку та добробуту власників, зростання ринкової капіталізації та інвестиційної привабливості.

Узагальнюючи досвід світових лідерів в адаптації управління конкурентними перевагами відзначимо, що факторами успішності були постійний пошук нових ідей та технологій, орієнтування на цінність клієнтів, тобто адаптування продуктів/послуг під потреби споживачів, готовність швидко змінювати свою стратегію, готовність до ризику, готовність персоналу до навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації, сприйняття адаптація не як одноразової дії, а постійного процесу.

У той же час, можна згадати багато прикладів відомих компаній світу, які не змогли адаптуватися в управлінні конкурентними перевагами: Nokia і Kodak (ігнорування ринкових трендів, ігнорування інновацій), BlackBerry і MySpace (недостатні інвестиції в інновації), Blockbuster і Yahoo (нерішучість змін), HTC, MySpace, IBM (слабкий фокус на клієнтах).

Гнучкість як операційна характеристика адаптивності визначається здатністю залучати та використовувати необхідні джерела задля пристосування до змін у турбулентному конкурентному середовищі, що сприяє підвищенню рівноваги, продуктивності, ефективності, стійкості, конкурентоспроможності ІТ підприємства. До таких ресурсів відносять людські ресурси, фінанси, ринок, технології, менеджмент, ланцюг постачання, організаційна структура та стиль управління тощо [201; 206; 202].

Відповідно, можна визначити наступні види гнучкості, що повинно забезпечити ІТ підприємство для ефективною адаптації свої моделі конкурентних переваг до змін навколишнього середовища та невизначеності:

- Структурна гнучкість – здатність підприємства до зміни процесів, структури, поведінки, реструктуризації та реорганізації підприємства (гнучкість процесів, культура інновацій, децентралізація прийняття рішень та автономія співробітників, система «швидкого» навчання, експерименти,

розвиток талантів і лідерів, залучення співробітників до змін).

- Гнучкість ресурсів – здатність ефективно залучати та використовувати ресурси (природні, матеріальні, фінансові, людські, інформаційні), створювати їх унікальні набори, знаходити нові ресурси та способи їх використання для розвитку нових напрямів (мінімізація витрат, культура змін, культура інновацій, інвестиції у R&D, диверсифікація, управління ризиками, аутсорсинг, заохочення до інновацій, мотивація, управління знаннями, автоматизація, модульність організаційної структури).

- Гнучкість лідерства (управлінська) – здатність формувати та утримувати лідерство на основі різноманіття управлінських дій, стилю управління у різних контекстах, здатність корегувати цілі та завдання за допомогою власних знань і здібностей (культура інновацій, інтеграція нових технологій, культура змін, мотивація, емоційний інтелект, емпатія та відкритість до нових ідей, розвиток команди, розвиток талантів і лідерів, делегування, орієнтування на результат, зворотній зв'язок, культура навчання).

- Технологічна гнучкість – здатність змінювати технологічні процеси, технологічні інновації, технологічний потенціал без значних додаткових витрат часу, ресурсів, якості (культура інновацій, інтеграція нових технологій, інвестиції у R&D, культура змін, культура навчання, масштабованість, модульність, інтероперабельність, інтеграція, автоматизація технологічних процесів).

- Інноваційна гнучкість – здатність генерувати нові ідеї, розробляти нові продукти/послуги, інтегрувати та ефективно використовувати нові знання, нові технології та техніки (культура навчання, культура інновацій, культура змін, інноватор як бренд, інвестиції у R&D, залучення співробітників до змін, розвиток талантів і лідерів, мотивація, диверсифікація, управління ризиками, інтеграція нових технологій, інвестиції у колаборація і партнерство).

- Культурна гнучкість – здатність адаптувати корпоративну



культуру для формування ментальної моделі, почуття гідності та навчальної атмосфери (культура інновацій, культура знань, культура змін, відкритість до нового, міжкультурна комунікація, толерантність, розвиток команди, зворотній зв'язок і емпатія, розвиток талантів і лідерів.).

Доцільно визначити операційну та стратегічну гнучкість ІТ підприємства.

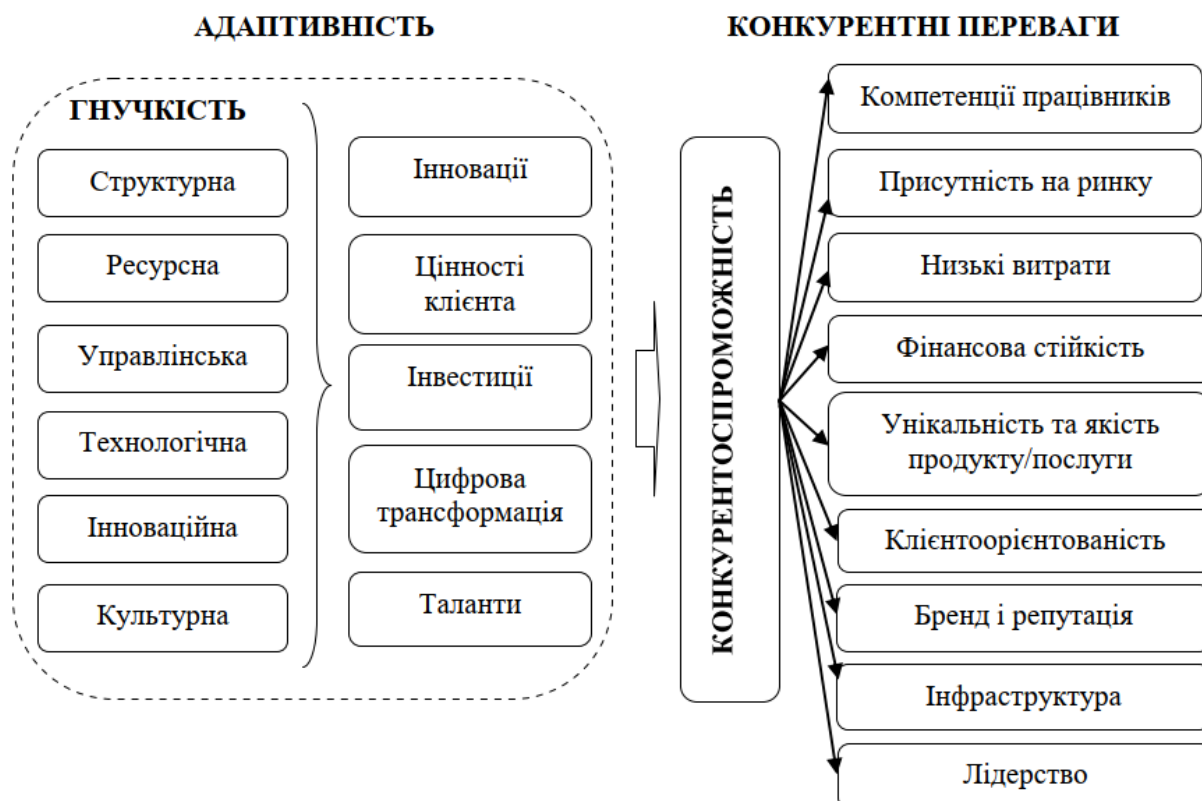
Операційна гнучкість – це перетворення на основі змін у поточній діяльності (виробництво, логістика, маркетинг, фінанси) без зміни існуючих структур, цілей, завдань (корегування планів, зміни у реальному часі, зміна графіків, оптимізація бізнес-процесів, just-in-time, оптимізація маршруту або обсягу постачання, створення резервів).

Стратегічна гнучкість – це перетворення на основі стратегічних змін (диверсифікація бізнесу, зміна бізнес-моделі, реструктуризація або реорганізація, розвиток інтеграції бізнесу та партнерства, корпоративна соціальна відповідальність).

Відмітимо, що якщо у загальній спеціалізованій літературі гнучкість і адаптивність розглядають як конкурентні переваги, то для ІТ підприємств ці характеристики, ураховуючи особливості бізнес-середовища, вони є невід'ємними характеристиками процесу формування конкурентних переваг.

На рис. 3.1. узагальнимо вплив гнучкості на конкурентоспроможність і конкурентні переваги ІТ підприємства.

Сучасні технологічні зміни базуються на цифровій трансформації, яка впливає як особливості ІТ продукту/послуги, так і особливості організації та функціонування самого ІТ підприємства. Цифрова трансформація – це процес покращення об'єкта шляхом ініціювання змін завдяки інформаційним, обчислювальним, комунікаційним і зв'язковим технологіям [257]. Відповідно, вона вимагає особливих підходів до управління ІТ підприємством, оскільки стає джерелом формування конкурентоспроможності, а її рівень та якісні характеристики можуть розглядатися в якості конкурентної переваги.



*Рис. 3.1. Гнучкість та адаптивність формування конкурентних переваг ІТ підприємства*

*Джерело: складено автором.*

Визначимо цифрову трансформацію ІТ підприємства як багаторівневу систему технічної, організаційної, агентської, інформаційно-інтелектуальної (культура знань), соціальної (культура змін) складової, що створює унікальні ресурси та можливості на основі використання цифрових технологій, як інструментів, посередників, фасилітаторів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та формуванню конкурентних переваг. При цьому цифрова конкурентоспроможність ІТ підприємства визначається унікальністю ресурсів і можливостей, організаційною гнучкістю, внутрішньо- та між організаційною інтеграцією бізнес-функцій, позиціюванням на ринку та рівнем співробітництва і залежить безпосередньо від ставлення керівництва і персоналу до цифрових технологій, управлінських та технологічних інновацій, технологічних навичок тощо.

На рис. 3.2. представимо модель впливу цифрової трансформації на

формування конкурентних переваг ІТ підприємства

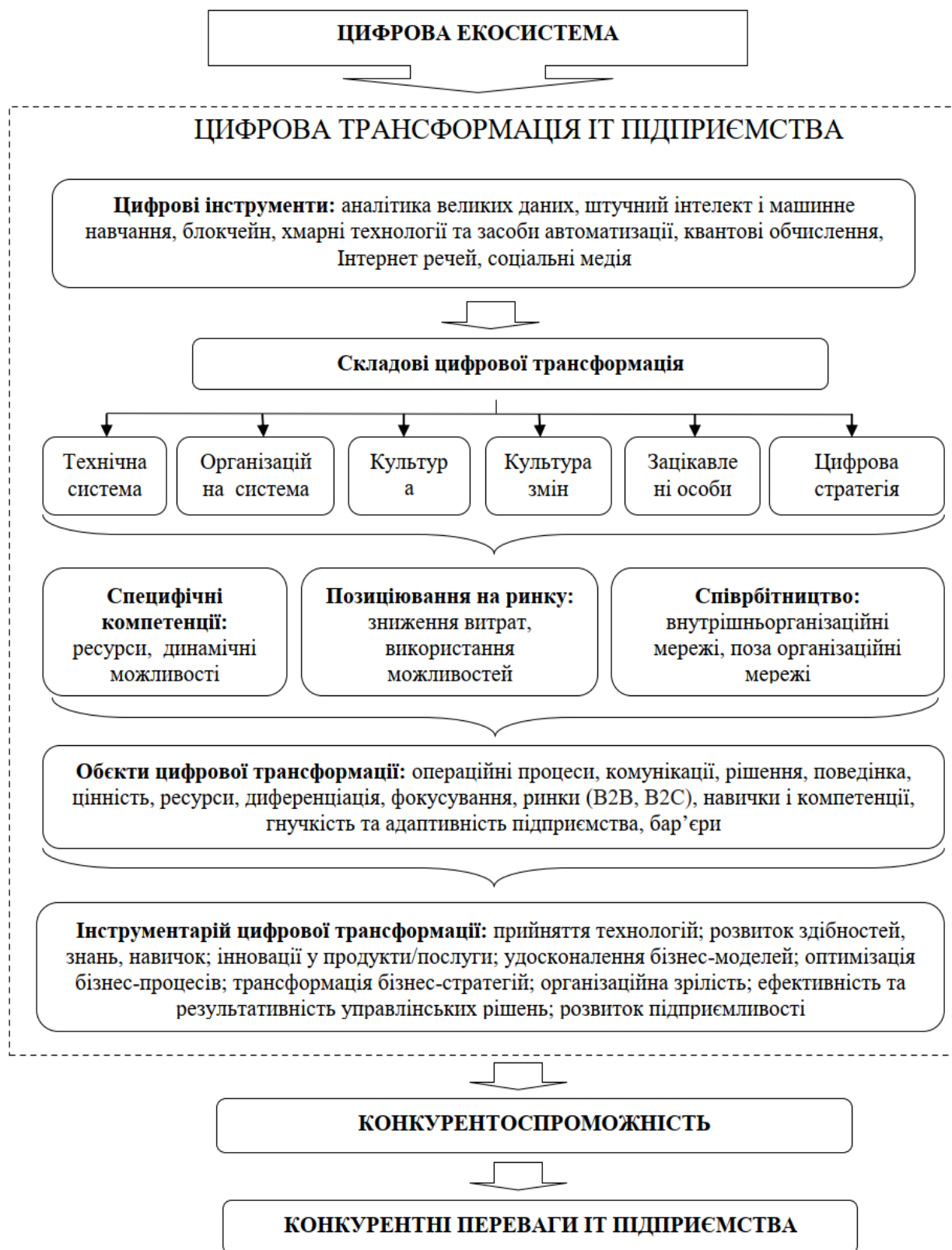
Особливість реалізації моделі формування конкурентних переваг ІТ підприємства на принципах комплексності та адаптивності полягає у тому, що вона не тільки забезпечує довгострокові конкурентні переваги підприємства та стимулює стійке зростання бізнесу, а й, враховуючи специфіку ІТ галузі, формує майбутнє ІТ індустрії. А це означає, що успішне ІТ підприємство не може лише орієнтуватися на збільшення обсягів існуючої ІТ продукції/послуги, а повинно формувати тенденції ринку.

У контексті цього заслуговує уваги наступне.

По-перше, глобальна ІТ сфера переживає неабиякий сплеск розвитку та загострення конкуренції [153], особливо на ринках стандартних ІТ продуктів/послуг, розрахованих на широке використання. Розвиток супроводжується стрімким збільшенням кількості ІТ підприємств, зростання технологічних рішень, які вони пропонують. Стрімко зростає доступність ІТ технологій, що значно розширює набір ІТ продуктів/послуг. У результаті ІТ підприємства мають безпрецедентний набір технологій, кожний з яких пропонує унікальні способи оптимізації операцій, взаємодії з клієнтами та, зрештою, отримання конкурентної переваги.

Збільшення пропозиції створює проблему вибору щодо правильних партнерів і технологій, які відповідають цілям і здатні забезпечити конкурентоспроможність на ринку. Тенденцією є й те, що багато ІТ підприємств, намагаючись задовольнити як більший спектр споживачів, пропонують подібні або ідентичні, або недосконалі ІТ продукти/послуги. У результаті, конкуруючи за клієнта, ІТ підприємства знижують ціни. Наслідком таких рішень є зниження інноваційного розвитку та погіршення якості продукту/послуги, що не відповідає джерелам формування конкурентних переваг.

По-друге, інновації продовжують відігравати ключову роль у збереженні конкурентних переваг ІТ підприємств.



*Рис. 3.2. Модель формування конкурентних переваг ІТ підприємства на основі цифрової трансформації*

*Джерело: складено автором.*

Стрімко розвивається штучний інтелект (AI) і машинне навчання (ML), блокчейн, що суттєво розширює можливості ІТ продуктів/послуг та розширює способи їх розробки, доставки, використання (зменшення витрат, збільшення цінності) та сприяють трансформаційним змінам. AI і ML дозволяють збирати великий обсяг даних та аналізувати їх, розуміючи, передбачаючи, прогнозуючи поведінку споживачів, автоматизуючи бізнес-процеси, підвищуючи таким чином ефективність і прибутковість. Розуміючи поведінку клієнта, підприємство може адаптувати продукт/послугу у відповідності до очікувань споживача (персоніфікація задоволення попиту), що підвищує клієнтську лояльність і збільшує повторні покупки.

По-третє, насиченість та динамізм розвитку ІТ сектору обумовлює зростання диференціації, яка у сучасних умовах є не просто перевагою, в вимогою [153]. Оскільки все більше підприємства конкурують за одних і тих же споживачів, то конкурентною перевагою стає не просто диференціація, а унікальність, що дозволяє забезпечити спеціалізація (фокусування за Портером) на основі інновацій у розробці, просування та споживанні продукту/послуги та формування таким чином ідентифікацію або лояльність до бренду. Окрім спеціалізації унікальність ІТ продукту/послуги можна забезпечити за рахунок високого рівня персоналізованого обслуговування клієнтів, розробки запатентованих технологій або рішень, які відповідають конкретним потребам ринку, інтелектуального лідерства, стратегічного партнерства, ефективної та результативної інтеграції, навчання та розвиток талантів, міждисциплінарна інтеграція (наприклад, вертикальний SaaS), розвитку сталих практик тощо.

По-четверте, відбувається зростання та еволюцію програмного забезпечення як послугу (SaaS) [182]. При цьому зростає запит на задоволення індивідуальних унікальних потреб споживачів у різних сферах, зокрема, фінанси, страхування, охорона здоров'я, освіта, е-урядування. Відповідно, задля забезпечення глибини і функціональності ІТ продукту/послуги, його актуальності, зручності, ефективності розвивається

вертикальний SaaS. Базовою конкурентною стратегією вертикального SaaS за Портером є фокусування. Поряд із вертикальним SaaS існує горизонтальний SaaS і On Top SaaS. Горизонтальний SaaS – це продукт, орієнтований на широке коло споживачів, незалежно від галузі (облік, маркетинг, виробництво, бізнес-процеси). Стратегія горизонтального SaaS зосереджена на масштабуванні. On Top SaaS («на вершині») – це цільове та/або галузеве нейтральне програмне забезпечення, створене для інтеграції з існуючим рішенням або декількома рішеннями (наприклад, Zapier, який працює з Xero, Salesforce, Slack тощо) [134].

На основі характеристик горизонтального і вертикального SaaS можна відзначити наступне: горизонтальний SaaS зорієнтований на задоволення бізнес-потреб, а вертикальний – індивідуальних потреби; горизонтальний SaaS на відмінну від вертикального потребує проактивні маркетингові та збутові заходи, розвиток бренду і репутації, що може призводити до зростання витрат. Вертикальний SaaS має менший ринковий потенціал і потребує менших відносних витрат на маркетинг і збут. На сьогодні він тільки починає розвиватися, але вже проявив ряд переваг: менші витрати і ціна придбання, більша ефективність використання, здатність легше адаптуватися до зміни потреб клієнта, відносно менша частка разових покупок і збільшення продажів за умови великої клієнтської бази. Разом із цим, з'являються й додаткові вимоги до персоналу, який повинен бути кваліфікований у сфері (ринку), для якої розробляється продукт/послуга. Як результат, це може підвищувати витрати на людські ресурси. Перевагою On Top SaaS є те, що вони дозволяють вбудовувати нові продукти/послуги в існуючі платформи без необхідності створювати нові платформи (PaaS – платформа як послуга).

По-п'яте, розвиток SaaS призводить до появи майданчиків – хмарних сервісів з їх продажів (Shopify, Amazon Web Services, Salesforce). У результаті компанії SaaS інтегруються з усталеними торговельними майданчиками, спрощуючи для себе доступ на ринок. Це сприяє зростанню

та масштабуванню бізнесу компаній SaaS; зниженню операційних витрат; підвищенню якості продукту/послуги, оскільки вони можуть зосередитися на його розробці та удосконаленні; оптимізації ціноутворення тощо.

По-шосте, відбувається подальший процес хмарної міграції, що передбачає процес перенесення програм, даних та сервісів із локальних ІТ інфраструктур або хмари провайдера на віддалені сервери, які надаються іншими спеціалізованими хмарними провайдерами. У результаті суб'єкти господарювання можуть скористатися можливостями хмарних платформ і забезпечити таким чином вищий рівень гнучкості та масштабованості, зменшити витрати на власну ІТ інфраструктуру, підвищити рівень безпеки та захисту інформації від кібератак і витоків інформації, підвищити рівень доступності до власних ІТ ресурсів тощо. При цьому все більшої популярності з метою забезпечення гнучкості й оптимізації набувають гібридні хмарні рішення, які поєднують в собі локальну інфраструктуру, приватні та загальнодоступні хмарні служби, що дозволяє переміщати дані та програми між трьома середовищами. Гібридні хмарні рішення дозволяють адаптувати ІТ підприємствам свою інфраструктуру до особливостей кожного продукту/послуги, сприяти його гнучкості, а також відповідати запитам персоналізованого попиту споживачів, у т.ч. на основі інновацій.

По-сьоме, однією з проблем розвитку глобального ІТ сектору – це недостатня пропозиція кваліфікованої робочої сили, особливо в секторі SaaS. Попит на технологічні навички продовжує переважати над пропозицією, що потребує від ІТ підприємств нових підходів до управління талантами, оскільки це також може мати значний вплив на інновації та цінність клієнтів, а також сприяти або створювати додаткові загрози для стійкої конкурентоспроможності. У відповідь на дефіцит талантів ІТ підприємства інвестують у підвищення кваліфікації існуючих співробітників, розробку привабливих ціннісних пропозицій для співробітників, прийняття гнучких та гібридних форм роботи для розширення мережі, що збільшує поточні витрати, але збільшує очікуване зростання доходності у довгостроковому

періоді. Відповідно, розвиток талантів є стратегічною складовою управління конкурентоспроможністю підприємства. Усе більше для ефективного управління талантами залучається AI та ML, щоб спростити процес найму та ефективніше ідентифікувати потенційних кандидатів.

По-восьме, динамізм розвитку цифрового світу, насиченість ринку IT продуктів/послуг та їх доступність обумовлюють проблему цифрової технологічної безпеки та ризиків, яка є актуальною для абсолютно усіх суб'єктів. Відповідно, безпека повинна бути вбудована і IT продукт/послугу, а не супроводжувати його, що може бути забезпечено застосуванням моделі DevSecOps <sup>[5]</sup> (розробка – безпека – операції) [195], що передбачає інтеграцію практики тестування безпеки на кожному етапі розробки та споживання IT продукту/послуги (на всіх етапах його життєвого циклу).

Отже, при обґрунтуванні моделі формування конкурентних переваг IT підприємства на засадах адаптивності та комплексності урахуємо наступні виклики: швидкі технологічні зміни, зростання конкуренції, динамічність уподобань споживачів, захист інтелектуальної власності, дефіцит людського ресурсу, невизначеність регуляторних змін, соціально-економічна і геополітична нестабільність.

Відповідно, ключовими елементами моделі формування конкурентних переваг IT підприємства на засадах адаптивності та комплексності є наступні:

1) Інноваційність та технологічна досконалість.

Передбачає наступні складові:

- інновації – це ключова компетенція підприємства;
- цифрова трансформація IT підприємства;
- розробка унікального продукту/послуги, унікальної цінності,

постійна модернізація продукту/послуги у відповідності до змін очікувань

---

<sup>5</sup> Є складовою DevOps – сукупності практик, призначених для поглиблення взаємодії розробників із фахівцями інформаційно-технологічного обслуговування та зближення їхніх робочих процесів одне з одним. Ґрунтується на думці про тісну взаємозалежність між розробкою та використанням програмного забезпечення і має на меті допомогти організаціям швидше створювати та оновлювати програмні продукти та послуги. Сприяє адаптації IT продукту/послуг до зміни запитів клієнта.



споживачів;

- розробка та реалізація інноваційних рішень щодо формування та захисту конкурентних переваг на основі передових технологій (цифрові технології, захист даних і кібербезпека систем);

- швидка адаптація до нових технологій: модернізація продукту/послуги, технологій їх розробки, просування та удосконалення, бізнес-процесів, управлінських рішень;

- впровадження нових підходів до розробки та управління ІТ проектами (наприклад, Agile, DevOps);

- постійне залучення та ефективне використання інвестицій в пошук нових технологій, продуктів/послуг, управління ризиками;

- стимулювання креативності, тобто створення простору, де вільно висловлюються будь-які ідеї;

- співпраця і партнерство з метою прискорення інновацій;

- забезпечення технічного потенціалу масштабування продукту/послуги.

## 2) Якість ІТ продукту/послуги.

- якість – це відповідність запитам споживачів;

- якість – це висока надійність продукту/послуги, що забезпечує безперервне споживання;

- якість – це унікальність, яка задовольняє конкретну потребу споживача;

- відповідність міжнародним стандартам якості та безпеки;

- ефективна підтримка клієнтів: якісна технічна підтримка, оперативне та якісне вирішення проблем споживання продукту/послуги.

## 3) Маркетинг і продажі.

- цінність продукту/послуги створюється спільно всіма партнерами, зокрема розробником, продавцем, повчальником, споживачем (екосистемне мислення);

- глибоке розуміння потреб клієнтів, розуміння продукту/послуги, який максимально задовольняє його потреби, постійний зворотний зв'язок із клієнтами

- створення унікальної пропозиції цінності, персоналізований підхід до споживача;

- оптимальне ціноутворення, система цінової лояльності;

- ефективні маркетингові комунікації щодо створення сильних брендів і залучення нових клієнтів;

- створення позитивного досвіду взаємодії з клієнтом, створення довгострокової довіри клієнта, публічної активності;

- забезпечення інформаційної підтримки масштабування продукту/послуги.

- розуміння структури ринку, переваг конкурентів, рівень захисту власних переваг від імітації конкурентами (бар'єри).

#### 4) Досвід, навички, персонал.

- створення оптимальної моделі підбору, розвитку талантів, мотивації персоналу на основі інновацій;

- розвиток лідерства на основі інновацій: трансформаційне (фокус на баченні змін у майбутньому), делеговане, авторитетне (лідер як провідець), транзакційне (зосереджене на винагороді і покаранні), лідерство за участю (демократичне);

- створення самоорганізованих груп (команд), делегування повноважень і відповідальності;

- розвиток здатності до навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікація, розвиток нових професійних і суміжних компетенцій;

- залучення та ефективне використання інвестицій у розвиток талантів;

- формування лояльності, відданості бренду роботодавця, залучення співробітників до змін (реструктуризація, реорганізація) та прийняття

рішень, постійний зворотний зв'язок із персоналом;

- розвиток емоційного інтелекту, емпатії, соціальних навичок, інклюзивності, творчих здібностей на основі інновацій.

#### 5) Управління і культура.

- управління в умовах цифрової трансформації на основі нової парадигми: прийняття рішень на основі аналізу даних, децентралізація організації, співпраця людини і технологій, алгоритмічне управління; навчання й розвиток, добробут співробітників, інновації – це ключова компетенція, інноваційне лідерство, екосистемне мислення [240];

- постійний пошук та підтримка нових ідей та унікальних рішень;

- постійне впровадження управлінських інновацій [6; 129] не лише для генерування нових ідей, але й їх відповідності стратегічним цілям та створення конкурентних переваг;

- управлінські інновації стосуються всіх функцій (планування, організація, мотивація, контроль) і напрямів їх реалізації (виробництво, фінанси, маркетинг, персонал, інновації);

- управління знаннями на основі інноваційних підходів;

- постійна оптимізація бізнес-процесів, розробка та реалізація інноваційних бізнес-моделей;

- постійний розвиток організаційної культури підприємства на основі спільних цінностей;

- культура інновацій: інноваційне лідерство, заохочення співробітників до генерації нових ідей, їх презентації, успішного впровадження,

#### 6) Партнерство і мережеві ефекти.

- пошук нових ідей та інновацій та ідей поза межами підприємства:

---

<sup>6</sup> 12 найбільш значних управлінських інновацій XX століття: 1) наукові методи управління; 2) системи обліку собівартості та відхилень; 3) комерційні дослідницькі лабораторії; 4) аналіз рентабельності та бюджетування капіталовкладень; 5) бренд-менеджмент; 6) проектний менеджмент; 7) дивізіональна структура управління; 8) підготовка керівників; 9) галузеві консорціуми; 10) децентралізація (самоорганізація) управління; 11) стратегічний аналіз; 12) рішення проблем за ініціативою співробітників.

співпраця з освітніми і науковими установами, партнерство та інтеграція зі зацікавленими особами;

- співпраця зі стейкхолдерами та створення екосистеми партнерів для спільного розвитку, постійний зворотний зв'язок із стейкхолдерами;
- масштабування продукту/послуги на основі горизонтального партнерства та інтеграції;
- соціальна відповідальність як елемент цінності продукту/послуг: екологічність, соціальні ініціативи, етична поведінка.

Основними перевагами запропонованої моделі формування конкурентних переваг ІТ підприємства на засадах адаптивності та комплексності визначимо:

- Орієнтування на довгостроковий успіх – формування стійких конкурентних переваг та забезпечувати конкурентоспроможність у довгостроковому періоді;
- Орієнтування на результат – максимізація прибутку та добробуту власників, зростання ринкової капіталізації та інвестиційної привабливості;
- Орієнтування на цінності клієнтів – максимізація рівня задоволення клієнтів формує довгострокову лояльність та збільшує кількість повторних покупок;
- Орієнтування на мотивацію співробітників – залучення співробітників до змін, що підвищує лояльність працівників до підприємства, динаміки його успіху та підвищує мотивацію та відданість бренду та успіху роботодавця;
- Орієнтування на масштабування бізнесу – забезпечення перерахованих аспектів дозволяє суттєво збільшувати обсяги виробництва ІТ продуктів/послуг без значного збільшення витрат, оскільки їх реалізація дозволяє створити бар'єри для імітації переваг конкурентами, що ще більше зміцнює позиції ІТ підприємства на ринку та збільшує його конкурентний потенціал.

### **3.2. Обґрунтування конкурентної стратегії вітчизняного ІТ підприємства в умовах інтеграції до світового бізнес-середовища**

Розширення на міжнародні ринки має ключове значення для ІТ підприємств і є важливим етапом для забезпечення їх подальшого розвитку та успіху. Такий стратегічний крок може стати вирішальним для зміцнення позицій бізнесу, підвищення конкурентоспроможності та зростання прибутковості.

Український ІТ-сектор наразі займає невелику частку глобального ринку, хоча має значний потенціал для його розширення. Існують різні фактори, які стримують розвиток вітчизняних ІТ-компаній на міжнародній арені.

З одного боку, представники українського бізнесу усвідомлюють перспективи, які відкриває інтеграція до світового ринку. Це включає незалежність від обмежень економічної та політичної ситуації в країні, а також можливість диверсифікації клієнтської бази. З іншого боку, вони часто стикаються зі страхом перед невідомим: це можуть бути нові споживчі смаки, незнайома система сертифікації або високі вимоги до якості продукції та послуг.

За підсумками 2023 року, загальний експорт послуг з України становив 8,99 млрд доларів США, що на 2% менше порівняно з 2022 роком. Сальдо зовнішньої торгівлі послугами залишилося позитивним і склало 3,57 млрд доларів США (табл. 3.1).

Послуги у сфері телекомунікацій, комп'ютерні та інформаційні послуги залишаються ключовим експортним сегментом, забезпечивши 3,37 млрд дол. США, що становить 37,6% від загального експорту послуг.

Найбільш вагомим елементом у структурі експорту послуг є комп'ютерні послуги, забезпечуючи значне позитивне сальдо та високу частку у загальному експорті.

Таблиця 3.1

## Структура зовнішньої торгівлі послугами за видами у 2023 р.

	Експорт			Імпорт			Сальдо
	тис.дол. США	у % до 2022	у % до загально го обсягу	тис.дол. США	у % до 2022	у % до загального обсягу	
Усього	8991976	98,1	100	5424478	179,9	100	3567498
у тому числі							
<b>Послуги у сфері телекомунікацій, комп'ютерні та інформаційні послуги</b>	3377373	91	37,6	528895,9	127,7	9,8	2848478
Телекомунікаційні послуги	94515	76,1	2,8	147941,2	162,3	28	-53426,2
Комп'ютерні послуги	2510235	91,2	74,3	283080,6	118	53,5	2227154
Інформаційні послуги	772623,6	92,3	22,9	97874,1	117,8	18,5	674750

Джерело: [34].

Це підкреслює важливість ІТ-сектору як драйвера економічного зростання України та його конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Коли йдеться про експорт українських ІТ-послуг, зазвичай мається на увазі непрямий експорт. Це стосується надання послуг українською компанією іноземному замовнику, який застосовує результати цих послуг у своїй діяльності. Це можуть бути як продуктивні, так і сервісні компанії. Прямий експорт включає, наприклад, технічну підтримку власного продукту, що постачається іноземним клієнтам.

Основними факторами, що визначають обсяги ІТ-експорту України, є вплив повномасштабної війни, глобальна рецесія, відкриття закордонних офісів та складнощі з організацією бізнес-відраджень для українських ІТ-фахівців [65]. Ці виклики безпосередньо впливають на здатність компаній ефективно конкурувати на міжнародному ринку.

Крім того, серйозним бар'єром для розвитку галузі є проблеми з бронюванням ключових працівників та затримки у впровадженні механізмів

економічного бронювання. Це створює додаткові ризики для стабільності ІТ-компаній, обмежуючи їх можливості працювати на повну потужність [145].

Щоб подолати ці перешкоди, ІТ підприємствам необхідно зосередитися на системному підході до виходу на глобальні ринки. Важливо визначити власні зони зростання: які продукти або послуги здатні задовольнити потреби нового ринку, яка цільова аудиторія є ключовою, які цінності створює продукт і як їх ефективно комунікувати.

Стратегічне планування має стати основою для конкурентної стратегії. ІТ-стратегія відіграє важливу роль у забезпеченні необхідного рівня інформаційної підтримки ключових бізнес-процесів компанії [66]. Розробка конкурентної стратегії підприємства носить системний характер та відповідає принципам управління конкурентоспроможності [43]. Вона сприяє оптимізації використання ресурсів та підвищує ефективність інвестицій у розвиток інформаційних технологій, що є важливим для довгострокового успіху підприємства. Чітке розуміння сильних сторін компанії, адаптація до вимог міжнародного ринку та використання інноваційних підходів забезпечать успішну інтеграцію до світового бізнес-середовища [44]. Безсистемна експансія, навпаки, може призвести до невиправданих витрат та невідповідності амбіціям власників.

Для вітчизняних ІТ підприємств, які прагнуть стати конкурентоспроможними на міжнародній арені, важливо інвестувати в аналіз ринку, розробку унікальних рішень та формування довгострокових партнерських відносин. Це дозволить не лише подолати бар'єри, а й забезпечити стабільне зростання в умовах глобальної конкуренції.

Дослідження TG Consulting [249] та аналізу діяльності шести українських ІТ компаній різних за розміром, кількістю співробітників, зареєстрованих у на півдні України, дозволяють узагальнити, чому вихід на глобальний ринок є необхідним і як це може позитивно вплинути на ІТ підприємство (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Причини для виходу на міжнародний ринок українських ІТ підприємств**

<b>Причина</b>	<b>Обґрунтування</b>
Збільшення продажів	Збільшення продажів безпосередньо впливає на зростання прибутку, а це, у свою чергу, є ключовим показником успішності бізнесу
Підвищення прибутку	Вихід на міжнародні ринки здатен позитивно вплинути на фінансові результати підприємства, хоча це й не є гарантією. Отримання доступу до глобальних джерел постачання та ресурсів, включно з дешевшими матеріалами за межами країни, стає вагомою причиною для експансії
Короткострокове забезпечення дохідності	Продажі на міжнародному ринку можуть забезпечити короткострокову економічну стабільність, створюючи для бізнесу нові можливості для зростання і нарощування прибутку. Вихід на глобальні ринки дозволяє диверсифікувати джерела доходу, що робить його більш стабільним навіть у випадках, коли внутрішні продажі знижуються через зовнішні чи внутрішні фактори.
Довгострокове забезпечення дохідності	У конкурентному середовищі зрілого ринку, де тиск з боку внутрішніх та іноземних гравців лише зростає, міжнародна торгівля стає невідворотною. Глобалізація поступово зменшує кордони між країнами, і багато компаній обирають вихід на світовий ринок як захисну стратегію. Це допомагає їм не лише зберігати позиції, але й отримувати конкурентні переваги. Різноманіття ринків сприяє довгостроковій стабільності доходів та прибутків
Підвищення потенціалу до інновацій	Міжнародна експансія відкриває можливість для фінансування інновацій. Розширення клієнтської бази на глобальному рівні дозволяє інвестувати у розробку нових продуктів. Чим більше країн охоплює діяльність компанії, тим більше ресурсів вона може спрямувати на дослідження і розробки, які, зазвичай, вимагають значних інвестицій.
Економія на масштабі	Зростання обсягу виробництва дозволяє знижувати собівартість одиниці продукції завдяки економії на масштабі. Розширення ринку сприяє цьому процесу, що в підсумку забезпечує збільшення прибутковості
Освіта	Крім фінансових аспектів, вихід на міжнародний ринок сприяє розвитку підприємства. Участь у міжнародних проєктах допомагає удосконалювати процеси, підвищувати якість продукції чи послуг, що згодом позитивно позначається на фінансовій стійкості компанії
Війна з конкурентами	Деякі підприємства приймають рішення виходити на міжнародні ринки, спостерігаючи за діями конкурентів. Цей підхід, який можна назвати «слідуванням за лідером», допомагає уникнути відставання. Однак без належного планування та підготовки такі кроки можуть завершитися невдачею.
Державні стимули	Вихід на глобальний ринок іноді супроводжується підтримкою з боку уряду, який може пропонувати субсидії чи податкові пільги. Це сприяє зменшенню ризиків і підвищує шанси на успіх компанії у нових умовах

*Джерело:* складено автором на основі [249].

Для підвищення конкурентоспроможності української ІТ-галузі на



міжнародній арені важливо активно розвивати співпрацю між вітчизняними ІТ підприємствами та закордонними партнерами. Це можна реалізувати через участь у глобальних виставках, конференціях, обмін знаннями та спільну роботу над міжнародними проектами. Такий підхід дозволить залучати іноземні інвестиції, а також зміцнювати репутацію українських ІТ-компаній у світі.

Розширення присутності українських ІТ-компаній на глобальних ринках сприятиме не лише зростанню експорту послуг, але й зміцненню позицій України як вагомого гравця у сфері інформаційних технологій. Для досягнення цього необхідна державна підтримка, яка включатиме сприяння співпраці, створення сприятливих умов для експортерів та популяризацію українських ІТ-послуг за кордоном [72]. Активна інтеграція у світове бізнес-середовище дозволить українським ІТ-компаніям не лише залишатися конкурентоспроможними, а й розвивати інноваційні продукти, розширюючи спектр своїх послуг та утримуючи лідерські позиції у глобальній ІТ-індустрії.

Інтеграція до Європейського Союзу є одним із ключових стратегічних шляхів, який може допомогти українським ІТ-компаніям вийти на міжнародний ринок та зміцнити свої позиції у глобальній індустрії. Завдяки євроінтеграції відкриваються нові можливості для усунення митних і торговельних бар'єрів, спрощення регуляторних процедур та участі у європейських тендерах [152]. Це значно розширює ринки збуту українських ІТ-послуг та дозволяє залучати іноземні інвестиції.

Крім того, співпраця з європейськими партнерами відкриває доступ до грантів, субсидій та ресурсів, які можуть бути спрямовані на розвиток інновацій, вдосконалення освітніх програм у сфері ІТ та захист інтелектуальної власності. У поєднанні з високою кваліфікацією українських спеціалістів та конкурентоспроможними цінами це дозволяє Україні стати важливим центром розробки та надання ІТ-послуг у Європі. Активна інтеграція до європейського бізнес-середовища також стимулює розширення співпраці між українськими та європейськими компаніями, сприяючи обміну

досвідом, знаннями та технологіями.

Що має зробити ІТ-бізнес аби успішно зайняти місце на міжнародному ринку? Створимо поетапну схему дій (рис. 3.3.).

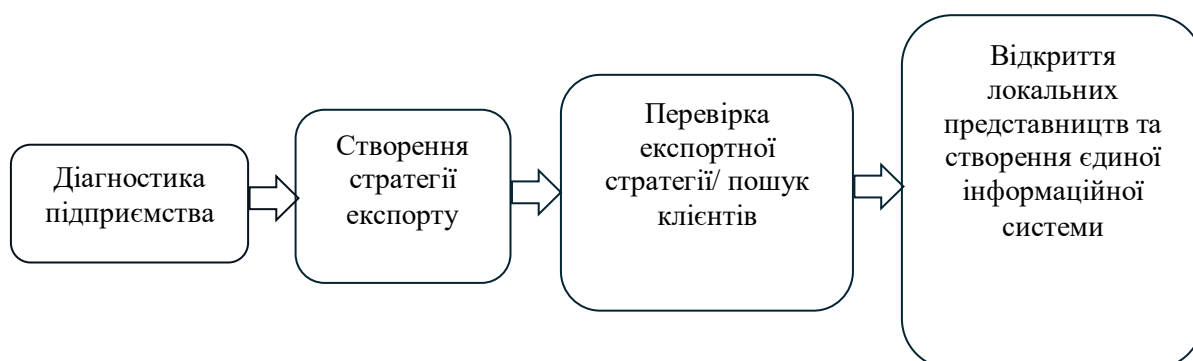


Рис. 3.3. Етапи виходу ІТ-підприємства на міжнародний ринок

Джерело: узагальнено автором на основі [249].

Українські ІТ-компанії демонструють різноманітні підходи до виходу на зовнішні ринки, залежно від своєї структури та стратегії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Стратегії виходу українських ІТ підприємств на міжнародний ринок

Компанія	Стратегія виходу на міжнародний ринок
EPAM Ukraine	Компанія є дочірньою компанією EPAM Systems. Продаж ІТ-продуктів здійснюється головній компанії, яка далі реалізує їх на міжнародному ринку
GlobalLogic Ukraine	Як частина Hitachi Group, компанія активно купує іноземні ІТ-компанії, такі як Hexacta та Fortech, для розширення своєї присутності
Intellias	Стратегія включає придбання британської компанії Digitally Inspired для закріплення позицій у Європі.
Capgemini Engineering	Колишня українська компанія стала частиною Altran Technologies, що відкрило нові можливості на глобальному рівні.
Sigma Software	Завдяки відкриттю філій у різних країнах, включаючи Узбекистан, Португалію та Німеччину, компанія зміцнює свої позиції на міжнародному ринку
Luxoft	Після поглинання DXC Technology, компанія продовжує продаж програмного забезпечення через прямі замовлення
Playtica	Як філія ізраїльської компанії, реалізує продукцію через головну компанію
Infopulse Ukraine	Продаж частини акцій іноземним інвесторам та придбання інших ІТ-компаній забезпечує вихід на міжнародні ринки

Джерело: узагальнено автором на основі [249].

Узагальнюючи розглянуті стратегії виходу на зовнішній ринок ІТ підприємств України у табл. 3.3, можна виділити наступні основні стратегії:

- Підприємства є частиною іншої більш глобальної компанії. Основною задачею української компанії є розробка ІТ-продуктів головній компанії. Головна компанія, вже потім, продає ІТ-продукт на світовому ринку.
- Продаж ІТ-продукту на глобальному ринку без відкриття дочірніх компаній та філій.
- Відкриття філій за кордоном без відкриття дочірнього підприємства.
- Відкриття дочірнього підприємства.

Узагальнюючи досвід українських ІТ підприємств на міжнародних ринках, виклики інтеграції до міжнародного бізнес-середовища (посилення глобальної конкуренції з, одного боку, неймовірний динамізм розвитку високотехнологічних гігантів Amazon, Google, Microsoft, а, з іншого, потужні виклики від зростаючих азійських ринків Індії, В'єтнаму, Китаю; розвиток міжнародних стандартів якості, безпеки, ефективності (SO 9001, ISO 27001, CMMI), обмеженість інвестиційних ресурсів, високі вимоги до інновацій, соціально-економічна та геополітична нестабільність, висока диверсифікація попиту тощо), представимо у табл. 3.4 основні стратегії на основі формування конкурентних переваг вітчизняних ІТ підприємств, які можуть бути реалізовані на міжнародних ринках.

*Таблиця 3.4*

**Стратегії конкурентних переваг на міжнародних ринках  
українських ІТ підприємств**

<b>Підприємство</b>	<b>Стратегії</b>	<b>Характеристика</b>
SoftServe	Диверсифікація	Широкий спектр послуг: консалтинг, SaaS, аналіз даних, кібербезпека
	Інвестиції в інновації	Інвестиції в R&D, зокрема в AI, Інтернет речей (IoT), хмарні технології
	Партнерство, Розвиток ринку	Орієнтування на великих міжнародних клієнтів у галузях FinTech, HealthTech, Retail

## Продовження табл. 3.4

	Аутсорсинг	Співпрацює з провідними міжнародними компаніями, серед яких: IBM, Cisco, Microsoft, Bosch, Panasonic
EPAM Systems	Фокусування, Спеціалізація	Спеціалізація на розробці програмного забезпечення та цифрових трансформаціях
EPAM Systems	Розвиток ринку, Масштабування	Відкриття локальних офісів у ключових регіонах, включаючи США, ЄС, Азію
	Фокусування, Спеціалізація	Орієнтування на складні технологічні проекти для великих корпорацій (телеком, фінанси, eCommerce).
Grammarly	Інвестиції в інновації	Розробка платформи для вдосконалення письма, орієнтованої на глобальну англомовну аудиторію.
	Проникнення на ринок, Фокусування	Модель SaaS з персоналізацією для різних сегментів (студенти, професіонали, бізнес).
	Розвиток ринку, Масштабування	Орієнтація на ринок США та інших англомовних країн.
Intellias	Проникнення на ринок, Партнерство, Диверсифікація	Створення довгострокових відносин із клієнтами у сферах Automotive, FinTech та медіа.
	Фокусування, Спеціалізація	Акцент на якості розробки та використанні передових технологій, таких як AI, Big Data, і автоматизація процесів
	Партнерство, Масштабування	Залучення великих клієнтів, включаючи HERE Technologies та Siemens.
Genesis	Фокусування, Масштабування	Розвиток екосистеми цифрових продуктів у сфері медіа, eCommerce та мобільних додатків
	Інвестиції в інновації	Інвестування у власні стартапи через венчурні фонди
	Партнерство, Розвиток ринку	Орієнтація на глобальні ринки із сильним акцентом на ринок США.
Readdle	Фокусування, Спеціалізація	Розробка мобільних і десктопних додатків для підвищення продуктивності, таких як PDF Expert, Spark, Documents.
	Масштабування	Орієнтація на користувачів із США та Європи
	Співпраця, Проникнення на ринок	Постійне вдосконалення продуктів через зворотний зв'язок із клієнтами
People.ai	Фокусування на технології	Використання AI для аналізу продажів і підвищення ефективності бізнес-процесів
	Масштабування	Орієнтація на корпоративних клієнтів із США
	Фокусування, Спеціалізація	Адаптація продукту під специфічні потреби великих компаній

Джерело: складено автором на основі інформації про підприємства [49]

Аналіз демонструє різноманіття стратегій конкурентних переваг, які

використовують українські ІТ підприємства на міжнародних ринках. Як можна замітити, підприємства у загальній конкурентній стратегії використовують декілька стратегій конкурентних переваг, що дозволяє отримувати кращі результати від управління конкурентоспроможністю.

Отже, формування конкурентної стратегії ІТ підприємства на міжнародному ринку передбачає наступні складові:

1) Визначення унікальності підприємства. Об'єкти: навички і ключові компетенції; продукту/послуги; інноваційний потенціал; фінансові показники; бренд і репутація; людський потенціал; лояльність існуючих клієнтів.

2) Дослідження цільового ринку. Об'єкти: життєвий цикл продукту/послуги; профіль клієнта; продукт/послуга, яка максимально задовольняє потреби споживача; структура і динаміка конкурентів; конкурентний потенціал підприємства; маркетингові стратегії.

3) Аналіз конкуренції на ринку. Об'єкти: ключові характеристики продукту/послуги; структура ринку; рівень концентрації ринку; конкурентні переваги; властивості конкуренції; конкурентний аналіз.

4) Розробка ціннісної пропозиції. Об'єкти: цільова аудиторія; власні конкурентні переваги; сильні і слабкі сторони, можливості і загрози; унікальна торгова пропозиція; створення ціннісної пропозиції; тестування та вдосконалення ціннісної пропозиції; стратегія конкурентної переваги.

5) Інвестиції в інновації. Об'єкти: інноваційні цілі; інноваційна культура; інноваційна стратегія; формування і розподіл ресурсів; співпраця і партнерство; галузеві тенденції; впровадження інноваційного процесу; вимірювання та відстежування прогресу.

6) Якість продукту/послуги та обслуговування клієнтів. Об'єкти: цінність; культура клієнтоорієнтованості; стандарти якості, безпеки, ефективності; навчання та якість персоналу; талант і лідерство; рівень задоволеності клієнтів; делегування повноважень і відповідальності; розширенню ключових компетенцій; інвестиції у персонал.

7) Підвищення впізнаваності бренду. Об'єкти: цінність бренду; лояльність клієнтів; лояльність співробітників; стратегія бренду; впливовий маркетинг; інвестиції в маркетинг; соціальна відповідальність; контент і реклама.

В якості конкретного прикладу, пропонуємо розглянути стратегію українського підприємства IT-Enterprise [174].

IT-Enterprise – українське підприємство, яке займає провідні позиції у сфері цифрової трансформації бізнесу та розробки сучасних IT-рішень. Його місія – створення інноваційних цифрових продуктів, які сприяють переходу до циркулярної економіки та підвищенню конкурентоспроможності компаній на світовому ринку [174].

Основні напрямки діяльності IT-Enterprise:

1) Цифрова трансформація бізнесу. Компанія оптимізує та оцифровує бізнес-процеси, впроваджуючи ефективні рішення, що дозволяють підприємствам досягати лідерських позицій у своїх галузях.

2) Сучасна IT-архітектура. Використання передових технологій та Low-code платформ для розробки забезпечує гнучкість і швидкість впровадження нових рішень.

3) Сталий розвиток. Рішення компанії відповідають принципам циркулярної економіки, що сприяє мінімізації впливу на довкілля та підвищенню ресурсоефективності бізнесу.

4) Інтеграція Industry 4.0. IT-Enterprise створює продукти відповідно до концепції четвертої промислової революції, забезпечуючи автоматизацію, використання штучного інтелекту та аналітики для управління виробничими процесами.

Продукти IT-Enterprise успішно впроваджуються в багатьох провідних компаніях України та світу, допомагаючи їм досягати стратегічних цілей, впроваджувати інновації та адаптуватися до змін глобального бізнес-середовища.

Виторг трьох компаній групи IT-Enterprise склав 510 млн грн у 2023

році, згідно з YouControl [265]. Основний виторг компанія отримує на материнському ринку. На зовнішні припадає трохи більш як 15% виторгу.

У всіх великих проєктах головним конкурентом IT-Enterprise є SAP. В окремих напрямках компанія конкурує з Microsoft і Oracle. Перевага компанії полягає в досвіді успішного завершення комплексних проєктів з Interpipe, «Укрнафтою» та ДТЕК.

Завдяки поєднанню технологічної експертизи, стратегічного підходу та орієнтації на потреби клієнтів, IT-Enterprise є взірцем конкурентної IT-компанії, яка впевнено інтегрується у світовий ринок та робить значний внесок у цифрову трансформацію національної економіки.

Щоб розуміти масштаби компанії IT-Enterprise, необхідно дізнатися, хто є її клієнтами. А саме: Auchan, Ukrnafta, Kovalska, Ferrexpo, Roshen, Інтерпайп, АЛК-інвест та інші провідні компанії найрізноманітніших галузей України та світу.

Серед успішних кейсів – співпраця з Interpipe. IT-Enterprise створили систему, яка скоротила час обробки замовлень з місяця до кількох днів. Допомогли оптимізувати процеси, щоб кожне замовлення можна було відстежувати окремо. Результат – компанія працює в 82 країнах світу, а всі замовлення відстежуються погодинно до їхнього виконання

Компанія IT-Enterprise вже активно впроваджує передові рішення, що відповідають концепції Індустрія 5.0. Ця нова ера промисловості орієнтована на гармонійний розвиток технологій, людини та довкілля, забезпечуючи сталий розвиток підприємств. Завдяки інноваційним підходам, IT-Enterprise допомагає вітчизняним компаніям адаптуватися до викликів сучасного бізнесу, підвищуючи їхню конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Інноваційні рішення, які вже впроваджені в IT-Enterprise для Індустрії 5.0 [174]:

1) Облік, контроль та зниження рівня відходів у виробництві.  
Оптимізація використання ресурсів:

– цифровий двійник;

- розумна фабрика;
- прогнозне обслуговування;
- ML/MV.

## 2) Безпаперова робота:

- Signy;
- SmartTender;
- AR (Augmented Reality) .

## 3) SmartTender:

– продаж відходів, повторне використання транспорту (кільцеві маршрути).

## 4) Цифровий паспорт продукції

Ці рішення IT-Enterprise забезпечують комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності компанії. Інтеграція технологій Industry 5.0 дозволяє оптимізувати ресурси, знижувати екологічний вплив та створювати інноваційні продукти, що відповідають вимогам глобального ринку.

Рекомендації, які надає IT-Enterprise для вітчизняних IT-підприємств для постійної адаптації бізнес-процесів до мінливого середовища:

- всім підприємствам стає необхідно постійно переосмислювати й шукати своє місце в новому світі, що постійно змінюється;
- зовнішні зміни тягнуть за собою ланцюжок змін у всіх сферах діяльності та процесах підприємств;
- система управління підприємств повинна постійно адаптуватися до нових мінливих умов;
- вимоги до системи управління підприємством з боку бізнесу лише зростають [174].

Для визначення досягнення мети необхідно вимірювати результат, швидкість та якість виконання бізнес-процесів, а саме: необхідно аналізувати результативність бізнес-процесів у % досягнення цілей; необхідно



здійснювати контроль відповідності процесів заявленим SLA; необхідно знаходити вузькі місця процесів; необхідно визначати завдання й виконавців, які уповільнюють ваші процеси; необхідно отримувати оперативні повідомлення про відхилення під час виконання процесів.

Також, необхідно усвідомлювати, що процес виходу на міжнародний ринок – це ресурсозатратний та довготривалий процес. Аби отримати результат, необхідно мати чіткий план, бути наполегливим і готовим працювати на перспективу. Для прикладу, до партнерства з промисловими гігантами Середнього Сходу IT-Enterprise йшли близько восьми років.

IT-Enterprise акцентує увагу на диференціації пріоритетів залежно від специфіки ринку. Для кожного регіону обираються продуктові рішення, які компанія здатна постачати на високому рівні. Такий підхід дозволяє забезпечити високу якість послуг та задовольнити потреби навіть найбільш вимогливих клієнтів.

Одним із ключових елементів стратегії компанії є партнерські продажі IT-рішень у колаборації з виробниками обладнання. Цей формат дозволяє створювати додану вартість для клієнтів: разом з обладнанням клієнти отримують програмні рішення для дослідження задач прогнозування виходу обладнання з ладу. Це значно підвищує ефективність експлуатації і знижує витрати на технічне обслуговування. Регіон MENA став пріоритетним напрямом розвитку для IT-Enterprise. Компанія вже співпрацює з провідними промисловими гігантами, такими як Ducab Group (OAE), Elsewedy Electric (Єгипет) та PGA Electric (Румунія). Ці партнерства демонструють високу довіру до рішень IT-Enterprise та визнання їх якості на міжнародному рівні.

Завдяки понад 35-річному досвіду IT-Enterprise успішно цифровізує ключові компанії базових галузей України, таких як Укрпошта, Укрзалізниця, Епіцентр К, DTEK, Укрнафта, Comfy, Metro та багато інших. Міжнародна експансія дозволяє підвищити не лише конкурентоспроможність компанії, а й сприяє покращенню іміджу українського продуктового IT у світі.

Розширення присутності IT-Enterprise на міжнародному ринку, зокрема у регіоні MENA, демонструє здатність українських IT-компаній конкурувати на глобальному рівні. Завдяки наполегливості, стратегічному плануванню та орієнтації на потреби клієнтів можливо забезпечити сталий розвиток, який сприятиме цифровій трансформації та створить рішення, які підтримуватимуть конкурентні переваги як національних компаній у глобальному інтегрованому середовищі.

### **3.3. Стейкхолдерська модель стратегічного управління конкурентоспроможністю IT-підприємства**

Мінімізації витрат сьогодні все частіше є стратегією утримання на ринку, а не формування конкурентних переваг. Сьогоднішні переможці характеризуються економічною ефективністю, високою інтернаціоналізацією, і головне здатністю розробляти стратегії, які забезпечують безперервність інноваційного процесу. і все більшу роль у цьому відграють комунікації та побудова відносин зі стейкхолдерами (зацікавлені особи), соціальна та екологічна відповідальності перед місцевими громадами та глобальним суспільством.

Це відбувається тому, що, з одного боку, цифрова трансформація посилює невизначеність і створює загрози для стійкості підприємства, а, з іншого, розширює коло суб'єктів (мережу), з якими взаємодіє у процесі діяльності. У контексті цього стейкхолдерський капіталізм дозволяє збільшити цінність і, таким чином, підвищити ефективність управління його конкурентоспроможністю. Інший сучасний аспект, який дозволяє реалізувати ця концепція, сталий розвиток, як баланс між задоволенням поточних інтересів людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, що змінює концепцію управління сучасним підприємством в умовах багатofакторності зовнішнього середовища, обмеженості природних ресурсів, зростання людського потенціалу тощо.

WEF [259] пов'язує цифрову трансформацію і сталий розвиток з новою ерою конкурентоспроможності і доводить, що потенціал відносин із зацікавленими особами залишається невикористаним. А у дослідженнях McKinsey [171] доведено, що компанії з довгостроковою перспективою, орієнтовані на капіталізм зацікавлених сторін, перевершують решту за прибутками, доходом, інвестиціями, зростанням робочих місць,; компанії з суворими екологічними, соціальними та управлінськими нормами (ESG), що є невід'ємною складовою сучасної стейкхолдерської моделі, зафіксували вищі результати діяльності та кредитні рейтинги, краще працюють під час криз.

Теорія зацікавлених сторін – це концепція, яка враховує інтереси та очікування всіх суб'єктів, які впливають або на які впливає діяльність підприємства, а не лише акціонерів. Серед зацікавлених сторін можуть бути клієнти, співробітники, постачальники, регулятори, конкуренти, громади та навколишнє середовище. Теорія зацікавлених сторін припускає, що бізнес повинен збалансувати потреби та претензії своїх зацікавлених сторін і створювати цінність для всіх них, а не лише для власників, що у кінцевому результаті збільшує сукупну цінність суб'єкта господарювання.

Взаємодія підприємства зі такими зовнішніми зацікавленими особами, як споживачі, постачальники, партнери, інвестори, кредитори тощо, забезпечує отримання додаткового ресурсу – реляційного або партнерського ресурсу [264], який може бути джерелом конкурентної переваги. Основними джерелами формування конкурентних переваг у процесі міжфірмової взаємодії є специфічні активи відносин, процедури обміну знаннями, додаткові ресурси, ефективне управління. Відповідно, конкурентну перевагу, яка формуються на основі такої взаємодії, можна визначити як міжфірмову (міжорганізаційну)

Теорія стейкхолдерів в менеджменті була послідовно сформульована R. Freeman [155], який вважає, що грамотне управління відносинами з суб'єктами з навколишнього середовища може зробити значний внесок у

досягнення цілей, оскільки: між підприємством та її стейкхолдерами існують специфічні відносини, так що обидві сторони взаємовідносин залишаються під взаємним впливом; ця взаємозалежність може принести потенційні вигоди обом сторонам; кожна зацікавлена сторона має певні очікування щодо організації, як в економічній, так і в інших сферах, і прагне їх досягти.

Таким чином, визначимо стейкхолдерську модель стратегічного управління конкурентоспроможністю ІТ підприємства як концепцію стратегічної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами для забезпечення розвитку підприємства на основі стійких конкурентних переваг, що дозволить посилити присутність, як на національному, так і особливо міжнародному ІТ ринку, ураховуючи особливості галузі, на основі удосконалення та створення нової бізнес-моделі.

Модель дозволяє, по-перше, визначити суб'єктів, які впливають на конкурентні переваги підприємства, виявити цей вплив (позитивний чи негативний), по-друге, визначити суб'єктів, на яких впливає безпосередньо само підприємство і яким чином (позитивний чи негативний), по-третє, виявити можливості та загрози щодо розвитку конкурентних переваг і розробити заходи щодо управління конкурентоспроможністю у відповідності до стратегічних цілей підприємства.

Відповідно, очікуваними результатами реалізації стейкхолдерської моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю ІТ підприємства є: посилення конкурентних переваг, набуття нових конкурентних переваг, підвищення репутації, підвищення операційної ефективності та мінімізація витрат, збільшення кількості покупців, отримання доступу до ресурсів, отримання доступу до нових технологій, зміцнення фінансової стійкості тощо.

Основними принципами стейкхолдерської моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю ІТ підприємства:

- комплексність – дозволяє урахувати інтереси не лише працівників, споживачів, власників, а й усіх зацікавлених осіб;

- збалансованість інтересів усіх стейкхолдерів – дозволяє збалансувати інтереси всіх взаємопов’язаних осіб і створити умови для забезпечення стійкості конкурентних переваг;
- динамічність (гнучкість та адаптивність) – оперативне реагування на технологічні зміни, цифрову трансформацію, зміни очікувань стейкхолдерів;
- інноваційність – забезпечення якості, безпеки, ефективності на основі інновацій;
- стратегічне партнерство – довгострокові відносини з ключовими партнерами;
- соціальна відповідальність – відповідальність за нефінансові (соціальні, екологічні) результати своєї діяльності перед усіма стейкхолдерами.

У табл. 3.5 представимо основних стейкхолдерів ІТ підприємства, інтереси, що визначають взаємодію. Беручи до уваги, що основною характеристикою конкурентної переваги є її цінність, також представимо критерії оцінки конкурентоспроможності стейкхолдерами та вплив на стратегічне управління конкурентоспроможністю. Відмітимо, що список зацікавлених сторін у табл. 3.5 не є вичерпним, і може доповнюватися або змінюватися в залежності від специфіки конкурентного суб’єкта господарювання. Зокрема, ураховуючи особливості ІТ ринку, до таких можна віднести аутсорсерів, хакерів, аналітиків ринку, потенційних клієнтів та постачальників, ЗМІ, ринок тощо.

Отже, можна запропонувати наступні етапи реалізації стейкхолдерської моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю ІТ підприємства:

Етап 1. Аналіз стейкхолдерів – ідентифікація стейкхолдерів, визначення їх інтересів, оцінка їх впливу на підприємство. В залежності від впливу їх можна класифікувати на: внутрішні і зовнішні; первинні та вторинні; внутрішнього та зовнішнього оточення; реальні, пасивні та категоричні; контрактні, дифузні, нормативні, функціональні та контекстуальні й ін.

Результатом цього аналізу може бути карта стейкхолдерів підприємства (табл. 3.5).

Етап 2. Визначення стратегічних цілей управління інтересами стейкхолдерів у відповідності до конкурентної стратегії підприємства та підходів до управління стейкхолдерами (максимізація вартості, ланцюжок створення цінності, стратегічне управління, ризик менеджмент, виробництво суспільних благ, створення соціально відповідального іміджу й ін.). На основі аналізу стейкхолдерів і визначення стратегічних цілей управління ними формулюються перелік питань, які потрібно вирішити у процесі взаємодії із зацікавленими особами. Ранжування питань відбувається на основі оцінки ступеню їх впливу на конкурентні переваги підприємства та ступеню терміновості їх вирішення.

Етап 3. Розробка і реалізація механізмів взаємодії зі стейкхолдерами. У контексті цього для формування взаємовідносин зі стейкхолдерами для кожного з них підприємство обирає одну зі стратегій та відповідний інструментарій, що формують механізм взаємодії. Основними інструментами взаємодії є залучення, інтеграції та співробітництва, інформування, моніторинг. До основних інструментів слід віднести (різні форми комунікації (прес-релізи, офіційний сайт, виставки) і моніторингу (анкетування, опитування цільових груп), аналізування даних, договори про партнерство, спільні програми, програми мотивації, конференції). Слід зазначити, що цифрова трансформація значно розширила цей інструментарій і зробила його більш доступним і ефективним.

Етап 4. Моніторинг та адаптація – оцінка результативності та ефективності взаємодії зі стейкхолдерами, корегування механізмів взаємодії.

Таблиця 3.5

## Карта стейкхолдерів ІТ підприємства

Стейкхолдер	Інтереси	Критерії оцінювання	Вплив на стратегічне управління конкурентоспроможністю
Персонал	Безпека праці, форма зайнятості, робочий графік, справедлива оплата праці, участь у розподілі прибутку, кар'єра і професійний розвиток, децентралізація структури, інклюзивність, різноманіття, рівноправ'я	Розмір і динаміка оплати праці, умови, стабільність зайнятості, форми зайнятості, можливість приймати участь у прийнятті рішень	Визначають продуктивність, інноваційну та корпоративну культуру, культуру знань і змін
Інвестори та акціонери	Цінність (вартість) підприємства, доходність, фінансова стабільність, рівень ризику	Ступінь досягнення цілей та/або здатність досягати майбутніх цілей порівняно з іншими підприємствами; цінність (вартість) підприємства та її динаміка, потенціал майбутнього зростання; розмір і динаміка доходу від участі в капіталі	Визначають структур фінансування та інвестування, стратегію розвитку, впливають на рівень інвестиційної привабливості
Споживачі	Цінність (якість, безпека, інноваційність) продукту/послуги, якість обслуговування, лояльність клієнтів	Цінність (вартість) підприємства у теперішньому і майбутньому, динаміка ризику і доходності акцій, розмір і динаміка доходу від участі в капіталі	Формують попит на продукт/послугу, ціннісні характеристики ідеального продукту/послуги,
Кредитори	Платоспроможність, фінансова стійкість, рівень кредитоспроможності, ділова відповідальність	Динаміка платоспроможності, ділової активності, рентабельності, фінансової стійкості	Забезпечують зовнішніми запозиченими фінансовими ресурсами, формують рівень кредитоспроможності та впливають на рівень інвестиційної привабливості
Партнери і постачальники	Динаміка співпраці, дотримання договорів, ділова відповідальність та етика	Вартість та частоти поставок, тривалість контрактів	Забезпечують доступ до ресурсів, нових технологій, масштабування
Суспільство	Розширення доступу до зайнятості,	Рівень зайнятості, підтримка малого і	Формує репутацію підприємства,

	відповідальність за ризики, відповідальність за громади, відповідальність за раціональне використання ресурсів	середнього бізнесу, підтримка цифрової трансформації суспільства, участь у соціальних проектах, етичність бізнесу, інвестиції у соціальний добробут і суспільні блага	його імідж
Уряд	Сплата податків, соціальний внесок, дотримання норм права	Сума сплачених податків, пільги і санкції, участь у державних програмах і проектах, підтримка е-урядування	Впливає на розвиток інструментами законодавчої, регуляторної, податкової політики, ліцензування і стандартизації
Навколишнє середовище	Відповідальне використання ресурсів, захист навколишнього середовища	Екологічна стійкість, етичність бізнесу, інвестиції у суспільні блага	Формує репутацію підприємства, його імідж

*Джерело:* розроблено автором.



Отже, стейкхолдерська модель стратегічного управління конкурентоспроможністю ІТ підприємства дозволяє підвищити цінність, яка є основою конкурентної переваги, за трьома основними аспектами її формування: джерело, фактори, привласнення.

Для поглиблення стейкхолдерська модель стратегічного управління конкурентоспроможністю ІТ підприємства більш детально розглянемо корпоративну соціальну відповідальність, міжфірмові (міжорганізаційні) мережі, кластери і стратегічні альянси як моделі розвитку стейкхолдерської взаємодії.

Дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) є свідомим вибором менеджменту сучасного підприємства. Соціальна, етична складова такого вибору, як демонструють дослідження, підкріплюється відчутним економічним ефектом для ІТ підприємств [100]. Зокрема, підвищення лояльності споживачів до продукції соціально відповідальних підприємств є не лише теоретичним припущенням, але й підтверджено практичними дослідженнями фактом. Аналітичні спостереження свідчать про існування чіткого зв'язку між рівнем соціальної відповідальності компаній та їх репутацією. Так за результатами дослідження 2024 Global RepTrak [222] було визначено наступні найбільш важливі глобальні фактори репутації ІТ підприємств: якість продуктів і послуг (21%), інноваційність (14%), соціальна відповідальність (соціальне громадянство – 14%). За результатами узагальнено, що реалізація КСВ-ініціатив забезпечує компаніям сильний імідж, розширює доступ до нових ринків і сприяє довгостроковому розвитку [116].

Концептуальна модель взаємозв'язку КСВ і конкурентоспроможності ІТ підприємства представлена на рис. 3.4.

У Додатку Д узагальнено міжнародний досвід КСВ підприємств ІТ сфери. Як можна бачити, їх діяльність у цій сфері є різноманітною і має безпосередній вплив на конкурентні переваги.

Як можна бачити, корпоративна соціальна відповідальність відіграє

ключову роль у створенні позитивного іміджу та зміцненні бренду ІТ підприємства. Застосування етичних бізнес-підходів, прозоре ведення фінансової діяльності, екологічна відповідальність, активна взаємодія з громадами, підтримка інклюзивності та різноманіття, а також впровадження інноваційних технологій сприяють посиленню довіри споживачів, збільшенню лояльності клієнтів і залученню інвесторів [100].

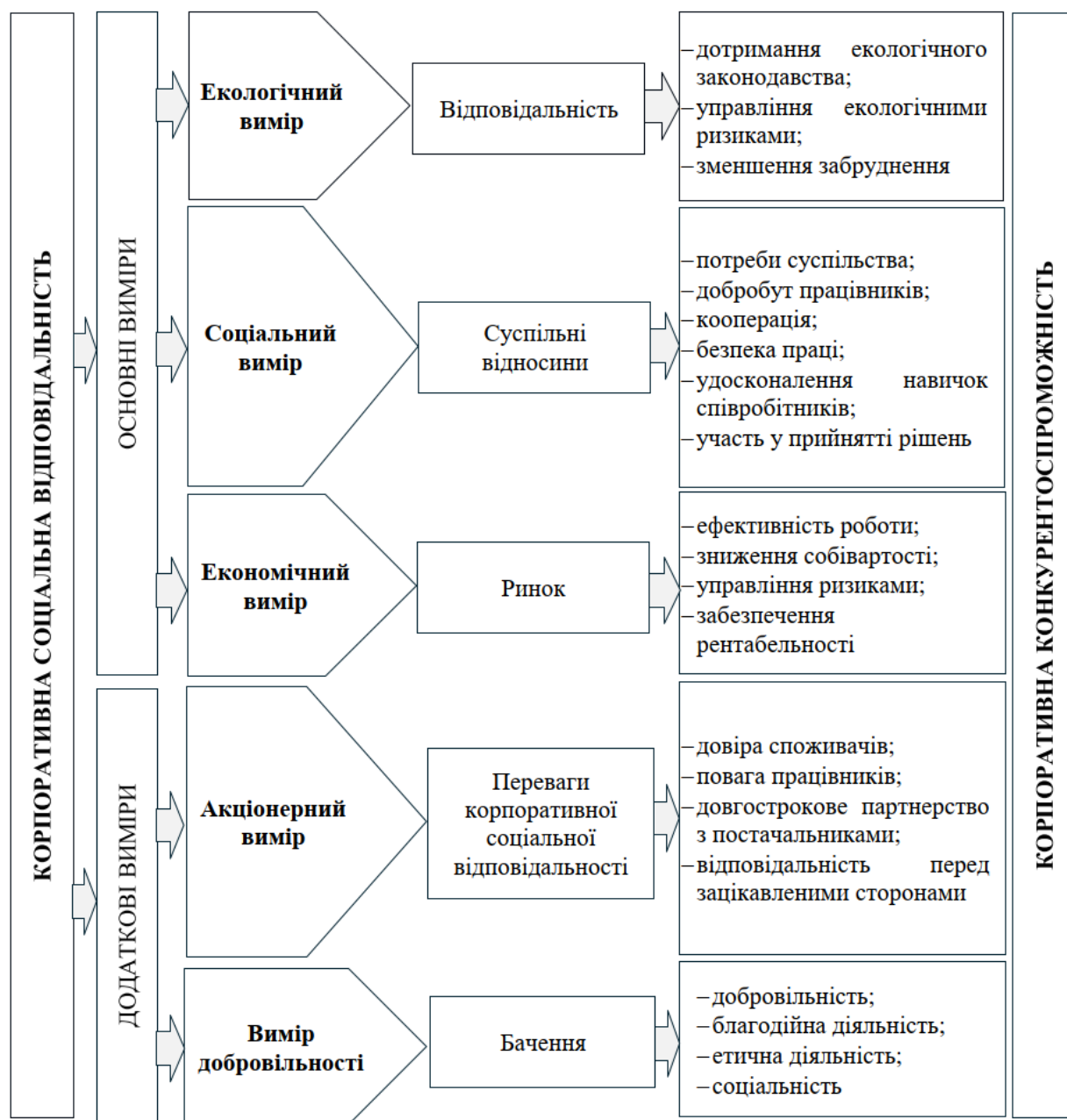


Рис. 3.4. Концептуальна модель взаємозв'язку між корпоративною соціальною відповідальністю та конкурентоспроможністю ІТ підприємства

Джерело: складено на основі [187].

Співпраця з зацікавленими сторонами та регулярне звітування підвищують рівень відкритості та прозорості компанії. Інтеграція КСВ у стратегію діяльності ІТ підприємств не лише сприяє їхньому сталому розвитку, але й забезпечує стратегічні конкурентні переваги на міжнародному ринку, формуючи довготривалий позитивний образ серед споживачів і громадськості.

Ефективний менеджмент ІТ підприємств постійно працює над зміцненням репутації своєї організації задля підвищення їх конкурентоспроможності на ринку. Керуючись досвідом найуспішніших ІТ підприємств, слід відзначити наступні основні напрями КСВ ІТ підприємства:

- публічна презентація стейкхолдерам чіткого бачення стратегії та політики розвитку підприємства;
- справжня та справедлива мотивація стейкхолдерів;
- залучення співробітників та інших стейкхолдерів до команди управління якістю;
- чесність і етичність у взаємодії зі стейкхолдерами;
- ефективність особистих внутрішніх і зовнішніх комунікацій;
- створення добробуту стейкхолдерів;
- розвиток позитивної корпоративної культури;
- підтримка глобальної перспективи бізнесу;
- передбачення зміни, що впливатимуть на підприємство;
- ефективне управління кризами/спадами;
- рішучість у розвитку політики щодо трансформації організаційної структури підприємства, його міжфірмової кооперації;
- постійний розвиток позитивних відносин з ключовими групами зацікавлених сторін.

Досвідом активної політики КСВ відзначаються вітчизняні ІТ підприємства. Разом із цим, спектр їх інструментів не такий широкий, як світових лідерів галузі. Це пов'язано із соціально-економічними,

політичними і правовими аспектами. Оскільки значна частина вітчизняних ІТ підприємств формує свої конкурентні переваги на основі мінімізації витрат, вибір інструментів КСВ пов'язаний із витратою на них. Разом із цим, це не відповідає стратегічному характеру КСВ, як інструменту реалізації стейкхолдерської моделі управління конкурентоспроможністю і обмежує потенціал збереження конкурентних переваг на перспективу.

У сучасній ІТ сфері міжорганізаційні мережі відіграють ключову роль у розвитку технологічного співробітництва, інновацій та конкурентоспроможності компаній. Взаємодія між учасниками таких мереж ґрунтується на трьох основних цінностях: довірі, незалежності, відповідальності (рис. 3.5.). Довіра забезпечує відкритість і спільний розвиток, незалежність дозволяє організаціям зберігати автономність, а відповідальність гарантує рівний розподіл обов'язків і ризиків.



*Рис. 3.5. Особливості реалізації ключових цінностей всередині міжорганізаційних мереж*

*Джерело:* складено автором за даними: [15].

Потреба в кооперації, дефіцит ключових ресурсів і знань для збереження конкурентних позицій спонукають компанії до налагодження

партнерських зв'язків та спільної діяльності з іншими організаціями. Як результат, у бізнес-середовищі формуються нові інституційні структури, серед яких важливе місце займають міжорганізаційні об'єднання [41].

Дефіцит критично важливих ресурсів, необхідність швидкої адаптації до динамічних ринкових змін і прагнення до зміцнення конкурентних позицій спонукають ІТ підприємства до кооперації та створення міжорганізаційних мереж (рис. 3.6.).

Під час створення міжорганізаційних мереж у сфері інформаційних технологій враховуються не лише спільні стратегічні цілі, а й організаційна та культурна сумісність партнерів (табл. 3.6). Ці аспекти є визначальними для успішності мережі, його конкурентоспроможності та стабільності. Учасники таких об'єднань активно працюють над зміцненням довіри, налагодженням ефективної комунікації, обміном досвідом і підвищенням кваліфікації персоналу.

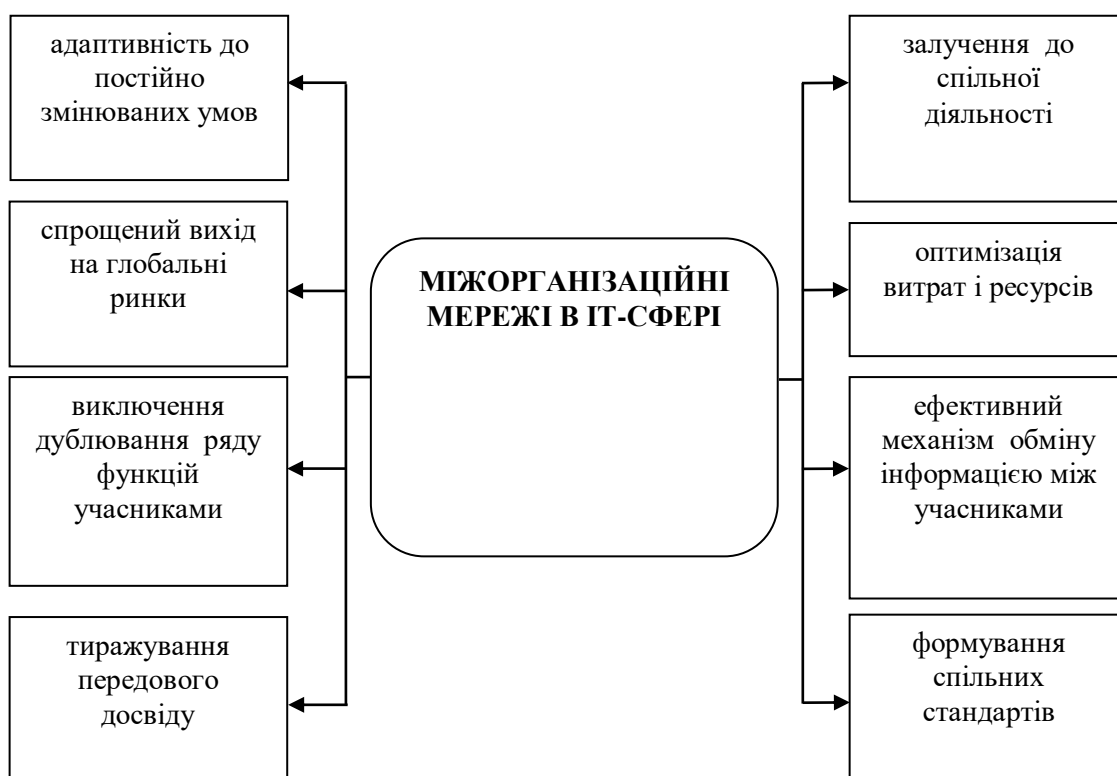


Рис. 3.6. Стимули об'єднання ІТ-підприємств в міжорганізаційні мережі

Джерело: складено автором за даними: [47].

Таблиця 3.6

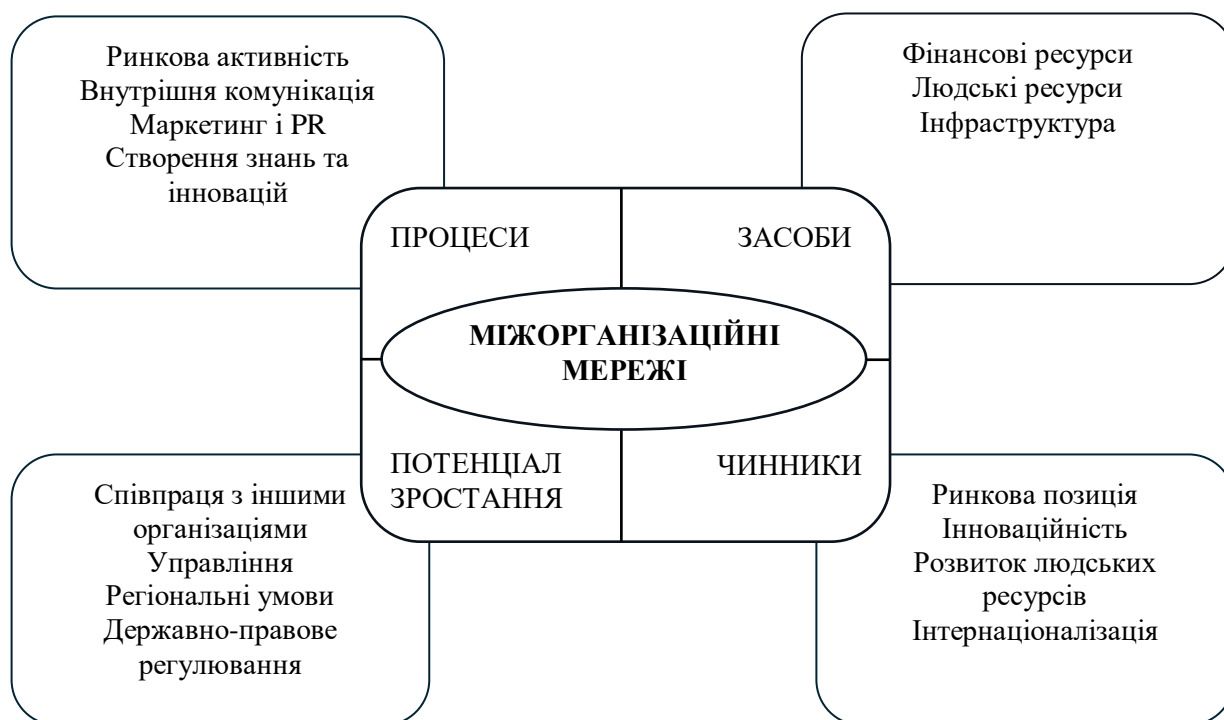
## Характеристика міжорганізаційних мереж в ІТ-сфері

Механізм кооперації	Сутність	Отримуваний ефект в рамках співпраці	Приклад
Стратегічні альянси	формальний або неформальний союз компаній, які знаходяться в різних країнах, створюваний з метою об'єднання ресурсів для вирішення завдань реорганізації, підвищення ринкової ефективності або досягнення «ефекту масштабу»	Доступність інноваційних ресурсів для всіх учасників	Google & Samsung, Apple & IBM
Екосистеми технологічних компаній	взаємопов'язані спільноти підприємств, розробників програмного забезпечення, постачальників послуг, стартапів, інвесторів та інших учасників, які працюють разом в рамках певної галузі або технологічної області	Довгострокова стійкість та неконкурентна належність до вертикального ланцюжка формування доданої вартості	Amazon Web Services, Microsoft Azure
Консорціуми та технологічні партнерства	довготривалі або проєктні альянси між компаніями, які дозволяють їм обмінюватися знаннями, інфраструктурою або інноваціями, щоб підвищити свою конкурентоспроможність	Розподіл прибутку від інновації між учасниками всіх етапів	W3C, OpenAI & Microsoft
Інноваційні хаби та акселератори	інноваційну систему, котра в доповнення до розвитку власних інноваційних проєктів і інноваційної інфраструктури надає іншим організаціям інформаційно-консалтингові, науково-технологічні, інфраструктурні та виробничі сервіси з вирішення задач трансферу технологій і комерціалізації об'єктів інноваційної діяльності	Забезпечення тартапам швидкого розвитку, доступ до фінансування, експертної підтримки та глобальних ринків	Y Combinator, Techstars
Платформні мережі	вебсервіси для спільної розробки	Лідери – досягають поширення власного стандарту; учасники – отримують доступ до інтелектуального капіталу	GitHub, Stack Overflow

Джерело: складено автором за даними: [54; 41; 80; 89; 115].

Українські ІТ підприємства зазвичай обирають у партнери європейські та американські корпорації, що сприяє доступу до новітніх технологій, оптимізації витрат і прискоренню розробки інноваційних продуктів і послуг.

Особливо важливим є розвиток таких мереж у контексті інноваційної політики, яка сприяє інтеграції національних економік у глобальні ринки, зміцненню конкурентоспроможності та адаптації до швидких технологічних змін. На рис. 3.7. акцентовано увагу на взаємодії різних складових, що впливають на формування інноваційної екосистеми.



*Рис. 3.7. Детермінанти інноваційної політики міжорганізаційних мереж*  
Джерело: [47].

### Висновки до розділу 3

Виходячи з того, що система конкурентоспроможності ІТ підприємства – це складна система елементів, яка стосується усіх аспектів і напрямів діяльності та стійкого розвитку підприємства, від стратегічного планування до операційної діяльності, від технологій до людських ресурсів, від максимізації прибутку до максимізації соціального та екологічного впливу, формування конкурентних переваг ІТ підприємства повинно базуватися на

комплексності та адаптивності. Комплексність визначено як сукупність усіх аспектів фінансово-господарської діяльності, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг, пов'язаних, як з внутрішніми процесами, так і взаємодію із зовнішнім середовищем. Адаптивність – це швидке реагування (гнучкість) на зміни внутрішнього й зовнішнього бізнес-середовища та своєчасні корегування конкурентної стратегії та операційної діяльності, що дозволяє зберігати стійкі конкурентні переваги, спрямованих на максимізацію прибутку та добробуту власників, зростання ринкової капіталізації та інвестиційної привабливості.

Гнучкість, як операційна характеристика адаптивності, визначається здатністю залучати та використовувати необхідні джерела задля пристосування до змін у турбулентному конкурентному середовищі, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності ІТ підприємства. Запропоновано в залежності від джерела гнучкості визначити наступні її види: структурну, ресурсну, управлінську, технологічну, інноваційну, культурну, а також операційну (виробництво, логістика, маркетинг, фінанси) і стратегічну (диверсифікація бізнесу, зміна бізнес-моделі, реструктуризація або реорганізація, розвиток інтеграції бізнесу та партнерства, корпоративна соціальна відповідальність). Таким чином, реалізація гнучкості щодо інновацій, цінностей продукту/послуги, інвестицій, таланту, цифрової трансформації забезпечує адаптивність системи конкурентоспроможності та моделі управління конкурентними перевагами ІТ підприємства.

З'ясовано, що основними джерелами адаптації управління конкурентними перевагами провідних ІТ підприємств є постійний пошук нових ідей та технологій, орієнтування на цінність клієнтів, тобто адаптування продуктів/послуг під потреби споживачів, готовність швидко змінювати свою стратегію, готовність до ризику, готовність персоналу до навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації, сприйняття адаптація не як одноразової дії, а постійного процесу. узагальнено, що адаптивність, гнучкість у сучасних умовах для ІТ підприємства – не просто конкурентні



переваги, а невід’ємна складова його стратегії.

Розуміючи зміну конкуренції в умовах цифрової трансформації, зростання її ролі у стійкому розвитку ІТ підприємства запропоновано визначити категорію «цифрова трансформація ІТ підприємства» як багаторівневу систему технічної, організаційної, агентської, інформаційно-інтелектуальної (культура знань), соціальної (культура змін) складової, що створює унікальні ресурси та можливості на основі використання цифрових технологій, як інструментів, посередників, фасилітаторів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та формуванню конкурентних переваг. При цьому цифрова конкурентоспроможність ІТ підприємства визначається унікальністю ресурсів і можливостей, організаційною гнучкістю, внутрішньо- та між організаційною інтеграцією бізнес-функцій, позиціюванням на ринку та рівнем співробітництва, і залежить безпосередньо від ставлення керівництва і персоналу до цифрових технологій, управлінських і технологічних інновацій, технологічних навичок тощо.

Аналіз тенденцій цифрової трансформації ІТ підприємств дозволив виявити ряд викликів щодо формування конкурентних переваг ІТ підприємства, зокрема, швидкі технологічні зміни, зростання конкуренції, динамічність уподобань споживачів, захист інтелектуальної власності, дефіцит людського ресурсу, невизначеність регуляторних змін, соціально-економічна і геополітична нестабільність. На основі цього були запропоновані наступні ключові елементи моделі формування конкурентних переваг ІТ підприємства на засадах адаптивності та комплексності в умовах цифрової трансформації: інноваційність та технологічна досконалість; якість ІТ продукту/послуги; маркетинг і продажі; досвід, навички, персонал; управління і культура; партнерство і мережеві ефекти.

Ураховуючи рівень інтернаціоналізації ІТ підприємств у сучасних умовах, обґрунтовано основні причини їх виходу та форми проникнення у глобальну ІТ середовище, що дозволило узагальнити основні стратегії

виходу на міжнародні ринки. Перш за все, це стратегія, коли українське ІТ підприємство є частиною іншої глобальної компанії, де українське ІТ підприємство розробляє ІТ продукт для неї, або головна компанія надає свій ринок збуту для продукту українського ІТ підприємства. Також можливі такі стратегії, як відкриття дочірнього підприємства, продаж ІТ продукту/послуги на глобальному ринку без відкриття дочірніх компаній та філій або відкриття філій за кордоном без відкриття дочірнього підприємства. Також, виявлено, що українські ІТ підприємства використовують різноманітні стратегії формування конкурентних переваг (лідерство за цінами, інноваційне лідерство, диверсифікація, масштабування, інвестиції в інновації, партнерство, фокусування тощо).

Запропоновано наступні складові формування конкурентної стратегії ІТ підприємства на міжнародному ринку: визначення унікальності підприємства, дослідження цільового ринку, аналіз конкуренції на ринку, розробка ціннісної пропозиції, інвестиції в інновації, якість продукту/послуги та обслуговування клієнтів, підвищення впізнаваності бренду, що відповідає загальній моделі формування конкурентних переваг ІТ підприємства на засадах адаптивності та комплексності в умовах цифрової трансформації.

Оскільки мінімізація витрат сьогодні все частіше є стратегією утримання на ринку, а не формування конкурентних переваг ІТ підприємства, спостерігається перехід від стратегії конкурентної боротьби до стратегії взаємодії та кооперації конкурентів, особливо під впливом цифрової трансформації, запропоновано стейкхолдерську модель стратегічного управління конкурентоспроможністю ІТ підприємства як концепцію стратегічної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами (внутрішнього та зовнішнього середовища) для забезпечення розвитку підприємства на основі стійких конкурентних переваг, що дозволить посилити присутність, як на національному, так і особливо міжнародному ІТ ринку шляхом удосконалення існуючої бізнес-моделі або створення нової.

Визначено, що актуальність стейкхолдерської моделі для ІТ

підприємства обумовлена тим, що вони завдяки цифровій трансформації мають потужний потенціал додаткового ресурсу – реляційного або партнерського ресурсу, який забезпечує додаткові джерела конкурентних переваг у процесі міжфірмової взаємодії (специфічні активи відносин, процедури обміну знаннями, додаткові ресурси, ефективне управління). Відповідно, конкурентну перевагу ІТ підприємства, яка формується на основі такої взаємодії, визначено як міжфірмова (міжорганізаційна).

Додатковим аспектом актуальності стейкхолдерської моделі для ІТ підприємства визначено її здатність реалізовувати концепцію сталого розвитку, що пов'язано із посиленням глобальних проблем суспільства, що змінює концепцію управління конкурентними перевагами підприємства в умовах багатфакторності зовнішнього середовища, обмеженості природних ресурсів, зростання людського потенціалу тощо.

Запропоновано принципи, очікувані результати, етапи реалізації стейкхолдерської моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю ІТ підприємства, карту стейкхолдерів ІТ підприємства, яка окреслює напрями та інструментарій розвитку стійких конкурентних переваг підприємства в ІТ сфері. Визначено основні принципи реалізації корпоративної соціальної відповідальності, формування міжорганізаційної мережі, створення кластерів і стратегічних альянсів як ефективних механізмів реалізації стейкхолдерської моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю ІТ підприємства.

## ВИСНОВКИ

Отримані результати в ході дисертаційної роботи свідчать про досягнення поставленої мети та успішне вирішення поставлених завдань під час комплексного дослідження управління системою конкурентоспроможності ІТ підприємства в умовах динамічних змін середовища. Отримані під час дослідження результати дозволяють зробити наступні висновки:

1. Визначено систему конкурентоспроможності підприємства як комплексне поняття, що відображає динамічну здатність підприємства виробляти продукт/послугу, який краще, ніж аналогічний продукт/послуга конкурентів, задовольняє персоніфіковані потреби (цінності) споживача завдяки своїй унікальності за умови підвищення продуктивності, ефективності, фінансової стійкості, інвестиційної привабливості, а також, стійку здатність ефективно реагувати та адаптуватися до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі щодо формування та розвитку стійких конкурентних переваг і потенціалу конкурентоспроможності на основі ефективного використання ресурсів, впровадження інноваційних технологій, розвитку програм розвитку талантів тощо. Узагальнено, що формування стійких конкурентних переваг обумовлено такими елементами управління, як джерело виникнення переваги, фактори, що впливають на перевагу, її привласнення. Доведено, що оскільки цінність, як основна характеристика конкурентної переваги, має функціональний, емоційний, епістемічний, економічний прояв, конкурентоспроможності підприємства притаманний економічний, управлінський, соціальний характер.

2. Запропоновано парадигму управління системою конкурентоспроможності підприємства (інноваційний процес; стратегічний характер; комплексність; взаємозв'язок з іншими рівнями економічної системи; взаємозв'язок із зацікавленими особами; відкритий, ієрархічний, наскрізний характер системи; якість процесу управління (гнучкість,

адаптивність, стійкість) в умовах глобальних змін і цифрової трансформації, що разом із поєднанням системного, процесного, функціонального підходів до управління дозволило визначити управління системою конкурентоспроможності підприємства як сукупність управлінських дій та рішень щодо формування, збереження, розвитку, удосконалення конкурентних переваг задля приросту продуктивності, ефективності, ринкової вартості, інвестиційної привабливості у поточному та майбутньому середовищі. Важливим аспектом системи управління визначено узгодженість між всіма напрямками діяльності підприємства, що саме дозволяє знизити витрати, збільшити диференціацію, спеціалізацію, і підтвердити, що конкурентоспроможність і конкурентні переваги є невід'ємними елементами стратегічного управління підприємством.

3. Визнаючи цифрову трансформацію та інтернаціоналізацію, як невід'ємні характеристики сучасного ІТ підприємства, визначено особливості їх глобального характеру функціонування, ранжовано аспекти управління конкурентоспроможністю у контексті міжнародної діяльності: технологічний, організаційний, економічний, соціальний, юридичний, комерційний. Запропоновано основні напрями зміцнення конкурентних переваг ІТ підприємств в умовах реалізації міжнародної інтеграції: розвиток інноваційних продуктів/послуг, зміцнення експертизи в сегментах, що швидко зростають (консалтинг, кібербезпека, хмарні рішення), міжнародна експансія через стратегічні альянси та локалізацію послуг, інвестиції у таланти і лідерство, побудова стійких бізнес-моделей та активне впровадження цифрових технологій.

4. За результатами діагностики середовища українських ІТ підприємств виявлено наступне: середовище формується під впливом глобальних та локальних факторів, серед яких основними є технологічний розвиток, інвестиційний клімат, регуляторна політика, конкуренція та міжнародна інтеграція; у цілому підприємства ІТ галузі, не зважаючи на виклики, обумовлені широкомасштабним вторгнення росії в Україну,

демонструють адаптивність до нових викликів, стійкість і потенціал розвитку, що обумовлено перевагами: людський потенціал в ІТ секторі; унікальність, складність, якість, широкий асортимент ІТ продукції/послуги поряд з конкурентними цінами; різноманіття моделей формування конкурентних переваг; позитивний імідж ІТ галузі на світовому ринку; прогрес цифрової трансформації та політика уряду; факторами, що знижують конкурентоспроможність українських ІТ підприємств, виявлено: соціально-економічна і геополітична нестабільність, зниження внутрішнього попиту, орієнтування на експорт, глобальна невизначеність і посилення міжнародної конкуренції, погіршення інвестиційного клімату, нестабільність розвитку людського потенціалу внаслідок воєнних дій.

5. Ідентифікація внутрішніх факторів конкурентоспроможності українських ІТ підприємств на основі експертної оцінки виявила наступну послідовність кластерів: 1) внутрішні бізнес-процеси (розвиток на основі інноваційності, інвестицій в інновації, технологічності, ефективності внутрішніх операцій); 2) фінансовий кластер (контроль витрат, рентабельність та забезпечення фінансової стабільності в умовах зростаючої конкуренції); 3) кластер «Навчання та розвиток» свідчить про важливість людського капіталу для успішної діяльності, однак другорядний (після інновацій) і довгостроковий характер окупності інвестицій у персонал; 4) клієнтський кластер, місце якого серед інших можна пояснити домінуванням аутсорсингу (B2B) порівняно з B2C-сегментом. Узагальнено, що управління системою конкурентоспроможності вітчизняних ІТ підприємств базується на стратегічному балансі між інноваціями, ефективністю бізнес-процесів, фінансовою стабільністю, розвитком людського капіталу, і спрямовано на зростання потенціалу конкурентоспроможності на основі подальшого удосконалення ІТ продукту/послуги та розширення його асортименту. Разом із цим, слід урахувати, що викликом є обмеження інвестицій, нестабільність потенціалу людського ресурсу. На основі економіко-математичного моделювання підтверджено, що основними стимулами зростання експорту

українських ІТ підприємств у сучасних умовах є людський капітал, витрати на персонал, рівень середньої заробітної плати.

6. Запропоновано модель формування конкурентних переваг ІТ підприємства на принципах комплексності та адаптивності, як концепцію домінування над конкурентами та досягнення стійкого успіху на ринку, який постійно змінюється під впливом нових технологій, зміни цінностей клієнтів, нестабільності та невизначеності, зростання конкуренції, яка фокусується на тому, щоб підприємство не просто функціонувало, а було лідером на ринку. Визначено комплексність як сукупність усіх аспектів діяльності, пов'язаних, як з внутрішніми процесами, так і взаємодію із зовнішнім середовищем; адаптивність як швидке реагування (гнучкість) на зміни внутрішнього й зовнішнього бізнес-середовища та своєчасні корегування конкурентної стратегії та операційної діяльності задля збереження стійких конкурентних переваг. Узагальнено, що операційно адаптивність забезпечується гнучкістю, яка визначається здатністю залучати та використовувати необхідні джерела задля пристосування до змін у турбулентному конкурентному середовищі. Виявлено, що основними джерелами адаптації управління конкурентними перевагами ІТ підприємства є постійний пошук нових ідей та технологій, орієнтування на цінності клієнтів, готовність швидко змінювати свою стратегію, готовність до ризику, готовність персоналу до навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, сприйняття адаптації не як одноразової дії, а постійного процесу. Запропоновано ключові елементи моделі формування конкурентних переваг ІТ підприємства на засадах адаптивності та комплексності: інноваційність та технологічна досконалість; якість ІТ продукту/послуги; маркетинг і продажі; досвід, навички, персонал; управління і культура; партнерство і мережеві ефекти.

7. Розуміючи роль цифрової трансформації у формуванні конкурентних переваг і забезпеченні конкурентоспроможності ІТ підприємства запропоновано визначити категорію «цифрова трансформація ІТ підприємства», як багаторівневу систему технічної, організаційної,

агентської, інформаційно-інтелектуальної (культура знань), соціальної (культура змін) складової, що створює унікальні ресурси та можливості на основі використання цифрових технологій, як інструментів, посередників, фасилітаторів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та формуванню конкурентних переваг. Застосування цього підходу дозволило виявити ряд викликів щодо формування конкурентних переваг ІТ підприємства, зокрема, швидкі технологічні зміни, зростання конкуренції, динамічність уподобань споживачів, захист інтелектуальної власності, дефіцит людського ресурсу, невизначеність регуляторних змін, соціально-економічна і геополітична нестабільність.

8. Ураховуючи рівень інтернаціоналізації ІТ підприємств у сучасних умовах, обґрунтовано основні причини виходу та форми проникнення на глобальний ІТ ринок, узагальнено основні стратегії виходу на міжнародні ринки: українське підприємство як частина іншої глобальної компанії, де воно розробляє ІТ продукт для головної компанії, або остання надає свій ринок збуту для українського продукту; відкриття дочірнього ІТ підприємства; продаж ІТ продукту/послуги на глобальному ринку без відкриття дочірніх компаній та філій; відкриття філій за кордоном без відкриття дочірнього підприємства. Виявлено, що українські ІТ підприємства використовують різноманітні стратегії формування конкурентних переваг (лідерство за цінами, інноваційне лідерство, диверсифікація, масштабування, інвестиції в інновації, партнерство, фокусування тощо).

9. На основі визнання переходу від стратегії конкурентної боротьби до стратегії взаємодії та кооперації конкурентів, особливо під впливом цифрової трансформації, запропоновано стейкхолдерську модель стратегічного управління конкурентоспроможністю ІТ підприємства, як концепцію стратегічної взаємодії між усіма зацікавленими сторонами для забезпечення розвитку підприємства на основі стійких конкурентних переваг, що дозволяє посилити присутність, як на національному, так і особливо міжнародному ринку шляхом удосконалення існуючої бізнес-моделі або



створення нової. Визначено, що стейкхолдерська модель формує потужний потенціал додаткового ресурсу – реляційного або партнерського ресурсу, який забезпечує додаткові джерела конкурентних переваг у процесі міжфірмової взаємодії та сталого розвитку. Конкурентну перевагу ІТ підприємства, яка формується на основі такої взаємодії, визначено як міжфірмова (міжорганізаційна). Запропоновано принципи, очікувані результати, етапи реалізації стейкхолдерської моделі, карту стейкхолдерів ІТ підприємства, яка окреслює напрями та інструментарій розвитку стійких конкурентних переваг підприємства в ІТ сфері.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 01.12.2022 № 2811-IX. Дата оновлення: 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12#Text>
2. Про віртуальні активи ; Закон України від 17.02.2022 № 2074-IX (Не набрав чинності ). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text>
3. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР. Дата оновлення: 16.10.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>
4. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
5. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі : Закон України від 15.12.1993 № 3687-XII. Дата оновлення: 31.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12#Text>
6. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг : Закон України від 15.12.1993 №3689-XII. Дата оновлення: 29.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>
7. Avitar. (2024). Захист інтелектуальної власності в ІТ. URL: [https://www.avitar.legal/post/zahist-intelektualnoyi-vlasnosti-v-it?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.avitar.legal/post/zahist-intelektualnoyi-vlasnosti-v-it?utm_source=chatgpt.com)
8. Абдікєєв Р. Р., Ліщук О. В., Чекіна В. Д., Вишневський О. С. (2022). ІТ-кластери як інструмент забезпечення смарт-спеціалізації регіонів України. *Економічний вісник Донбасу*. № 2(68). С. 21-34. URL: <http://www.evd-journal.org/download/2022/02/02-Abdikieiev.pdf>
9. ABM Cloud. (2024). Автоматизація виробничих процесів в Україні: чому сучасним компаніям важливо впроваджувати технології вже зараз? URL: [https://abmcloud.com/uk/avtomatizacziya-virobnichih-proczesiv-v-ukrayini/?utm\\_source=chatgpt.com](https://abmcloud.com/uk/avtomatizacziya-virobnichih-proczesiv-v-ukrayini/?utm_source=chatgpt.com)
10. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. (2017). Управління

конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія.  
Рівне : НУВГП.

11. *Асоціація IT Ukraine*. (2022). *Ukraine IT Report 2021*. URL: <https://reports.itukraine.org.ua/doitlikeukraine2022>
12. Балдинюк В. (2022). Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>
13. Біловол Р .І. (2018). Системний підхід до формування методів управління підприємством. *Економіка і суспільство*. Вип. 15. С. 219-223 <http://economyandsociety.in.ua/journal-15/22-stati-15/1840-bilovol-r-i>
14. Бондаренко Г. С. (2001). Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. ... канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Харків.
15. Борисенко Ю. В., Маматова Т. В. (2017). Базові цінності та принципи мережевої взаємодії у мережевих системах місцевого розвитку. *Аспекти публічного управління*. Том 5. № 12. С. 17-26. DOI: 10.15421/15201745.
16. Бочко О., Кожушко П. (2024). Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
17. Буряченко О., Ткачук Л., Коваль Н. (2021). Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, (32). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-60>
18. Бусел В. Т. (2004). Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ: ВТФ «Перун».
19. Варава Л. М., Кравченко Г. В. (2011). Організаційно-економічне забезпечення управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Вісник Криворізького технічного університету*. № 29. С. 311-314.
20. Василенко В. О. (2003). Стратегічне управління: навчальний посібник.

Київ : ЦУЛ. 2003.

21. Верескун М. (2012). Концептуальні основи управління конкурентоспроможністю великих корпоративних структур. *Економіка*. № 5 (119). С. 12–16.
22. Виноградова О. В., Асанова А. Ж., Чарна О. О. (2021). Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 3. С. 4-11.
23. Вініченко І. І., Крючкова Ж. В. (2017). Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. *Економіка та держава*. № 4. С. 32–37.
24. Волошина О. (2018). Теоретичні аспекти визначення та сутності економічного розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. № 15. С. 237-242
25. Волощин А. (2023). Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *ECONOMICS: time realities*. №4(68). С. 83-88.
26. Гавриш О. А. (2013). Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>
27. Галелюк М. М. (2008). Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. *Вісник економічної науки України*. № 2. С. 15–21.
28. Герасимова В. О., Резанов Є. О. (2020). Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. № 154. С. 93-97
29. Гончаренко М., Тимофєєва А. (2017). Оптимізація витрат як фактор підвищення рентабельності виробничого підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. №6(11). URL: [https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11\\_2017/19.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/19.pdf?utm_source=chatgpt.com)
30. Грицишин Н. В. (2005). Конкурентоспроможність виробничого підприємства. *Галицький економічний вісник*. № 1. С. 29–34.

31. Гулик Т., Бодня Д. (2024). Особливості та значення клієнтського капіталу в організаційно-економічному управлінні підприємством. *Молодий вчений*. 5 (129). С. 123-127. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-23>
32. Державна служба статистики України. (2024). Індекси капітальних інвестицій за видами економічної діяльності. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/ibd/iki\\_ed/iki\\_ed\\_u/arh\\_kied\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/ibd/iki_ed/iki_ed_u/arh_kied_u.html)
33. Державна служба статистики України. (2024). КВЕД-2010: Секція J. URL: [https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/SECT/KVED10\\_J.html](https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/SECT/KVED10_J.html)
34. Державна служба статистики України. (2024). Статситична інформація. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
35. Дзеніс О. О., Петрук В. О. (2020). Конкурентоспроможність підприємств ІТ-сфери на міжнародному ринку. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали міжнародної науково-практичної інконференції*. м. Харків, Україна. 13 листопада. С. 242-245.
36. Дикань В. Л. (2005). Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия. Харьков: Основа.
37. Діденко О. Є., Жураківський П. І. (2017). Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
38. Дія.City. (2025). URL: <https://city.diia.gov.ua/>
39. Должанський І. З., Загорна Т. О. (2006). Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури.
40. Драган О. І. (2006). Управління конкурентоспроможністю підприємств (теоретичні аспекти) : монографія. Київ : ДАКККиМ.
41. Дубіщев В. П. (2018). Інноваційні хаби як інститути розвитку регіональної інфраструктури. *Інтернет–конференції ХНУМГ ім. О. М. Бекетова*. С. 10-11

42. Дугінець Г., Ніжейко К. (2020). Міжнародні стратегічні альянси як форма співпраці компаній в ІТ-сфері. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. №6 (113). С. 4-16. URL: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2020\(113\)03](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2020(113)03)
43. Євтушенко Н. О., Гончар Д. К. (2021). Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №1 (35). С 16-21.
44. Євтушенко Н. О., Пільник Т. А. (2022). Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №3-4(40). С. 29-34. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.032934
45. Журан О., Лінгур Л., Філатова Т. (2021). Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. № 30. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-26>
46. Залізнюк В. (2024). Стратегічні альянси в міжнародному ІТ-бізнесі. *Наука і техніка сьогодні*. № 2(30). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-2\(30\)-316-324](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-2(30)-316-324)
47. Зозульов О. В., Шабан К. С. (2015). Класифікація міжорганізаційних об'єднань в контексті формування інноваційної політики промислово-виробничого підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. № 12. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.12.2015.45711>
48. Ільченко Т. (2023). Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12>
49. ІТ рейтинг України. (2024). Каталог компаній. URL: <https://it-rating.ua/it-kompaniya>
50. Казанцев Д. (2024). ІТ-кластери України: як живе ком'юніті під час війни. *МЕЖА. Економічна правда*. URL: <https://mezha.media/articles/it->

klastery-ukrainy-iak-zhyve-komiuniti/

51. Касич А., Асцатрян А. (2021). Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-107>.
52. Каткова Н. В., Мурашко І. С. (2017). Принципи стійкого розвитку в управлінні конкурентоспроможністю підприємств. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. № 3. С. 32-39
53. Ким В., Моборн Р. (2017). Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля».
54. Кластерний Альянс. (2024). Технологічні екосистеми та роль кластерів в їх створенні та керуванні. URL: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/tech-ecosystems-and-cluster-role-in-their-orchestration/>
55. Козак Л. М., Дорош С. Ю. (2023). Формування ефективної системи управління персоналом підприємств ІТ-галузі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. №29(57). С. 19-24.
56. Корж М. В., Фоміченко І. П. (2023). Міжнародні стратегічні альянси як фактор розвитку конкуренції ІТ-галузі. *Actual Problems of Economics*. Vol. 1, №. 270. С. 64-75. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-270-64-75>
57. Котлик А. В. (2007). Концептуальні засади та принципи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного та процесного підходів. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. № 2 (10). С. 24–27.
58. Коц Г. П., Гаврилова А. А. (2018). Аналіз активності ІТ-кластерів за регіонами-лідерами ІТ-галузі України. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* Харків. 31 трав. – 1 черв. 2018 р. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. С. 304-305.
59. Кривіцька В. В., Зянько В. В. (2020). Механізм управління

- конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. № 8. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.8.151](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.151)
60. Кривов'язюк І. В. (2021). Міжнародні стратегічні альянси в ІТ-бізнесі: регіональний аспект. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. № 18 (71). С. 91-101. URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18\(71\)-11](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18(71)-11).
  61. Крістенсен К. М., Оджомо Е., Діплон К. (2024). Парадокс процвітання. Як інновації можуть вивести нації з бідності. Львів: Видавництво Старого Лева.
  62. Кудирко Л. П., Шевченко Д. С. (2023). ІТ-сектор України в стратегіях підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Вип 19. Т.2 С. 206-214. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.206-214>
  63. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. (2005). Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Компакт-ЛВ.
  64. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. (2011). Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ.
  65. Куцик П., Туліка Н., Процикевич А. (2024). Стан та перспективи розвитку ІТ-індустрії України. *Економіка та суспільство*. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-108>
  66. Лобов С. П. (2014). Розробка ІТ-стратегії підприємства з використанням методології стратегічного аналізу. *Інвестиції: практика та досвід*. № 9. С. 26-30. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/9\\_2014/8.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2014/8.pdf)
  67. Ломачинська І., Алексєєвська Г. (2024). Інвестиційна складова розвитку ІТ/ІТК сектору в країнах Центральної та Східної Європи (на прикладі Чехії та Польщі). *Цифрова економіка та національна безпека*. Вип. 1(10), С. 169-176. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-30>



68. Ломачинська І. А., Чайковська М. Алексеевська Г. (2023). Особливості розвитку ІКТ сфери у Східній Європі. *Економіка та суспільство*. 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-101>
69. Лутковська С. М., Цицкун О. П. (2020). Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. № 12. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.78](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.78)
70. Мазаракі А. А., Пшеслінський Д. М., Смолін І. В. (2010). Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т.
71. Міністерство цифрової трансформації України. (2023). Цифрова грамотність населення України – 2023. URL: [https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800-ua\\_cifrova\\_gramotnist\\_naselenna\\_ukraini\\_2023.pdf](https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800-ua_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023.pdf)
72. Міністерство цифрової трансформації України. (2024). Глобальна інноваційна візія України 2030. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/globalna-innovatsiyna-viziya-ukraini-2030-mintsifra-opublikovala-zvit-ta-propozitsii>
73. Міністерство цифрової трансформації України. (2024). Як ми бачимо цифрову державу. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
74. Морозова І. В., Чернова О. В. (2020). Стратегічні альянси як феномен глобальної економіки. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 1 (18). С. 14-19
75. Мохненко А. С., Антонов Р. А. (2023). Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. № 49. С. 25–29.
76. Мохненко А. С., Казакова А. Ю., Антонов Р. А. (2024). Розробка моделі організаційно-економічного механізму управління системою конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. №6. С. 17–20.

77. Мохненко А. С., Мельникова К. В. (2021). Особливості корпоративної культури на ІТ-підприємствах в сучасних умовах ведення бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. № 42. С. 45-49.
78. НБУ. (2024). Статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic>
79. Николук О. М. (2017). Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису на здобуття наукового ступеня доктора наук. Житомир.
80. Нікітін Ю., Сидоренко Т. (2022). Системний підхід, як основа визначення: інноваційна дослідницька екосистема. *Наукові інновації та передові технології*. № 6(8). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6\(8\)-604-619](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6(8)-604-619)
81. Овсак Б. О. (2022). Переваги створення кластерів в ІТ-бізнесі України. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки : матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. № 21. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/284007>
82. Олійник А. С., Піхуля О. Г., Романова О. В., Лопан А. М. (2020). Конкурентоспроможність персоналу як складова ефективної діяльності підприємства. *Економіка та держава*. № 1. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.97
83. ООН. (2024). Програма розвитку ООН (ПРООН). Аналітичний звіт: думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг у 2023 році. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitichnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2023-rotsi> (дата звернення: 12.12.2024).
84. Островська Г. Й. (2017). Сучасні підходи до визначення вартості клієнтського капіталу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. №19. С. 40–45.

85. Павлова В. А., Губарєв Р. В. (2014). Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки*. № 2. С. 168–176
86. Папінко А. (2023). Створення інформації про бізнес-процеси ІТ-компанії в управлінському обліку. *Економічний вісник*. № 4. С. 150-7. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.150>.
87. Піддубний І. О., Піддубна Л. І. (2004). Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Харків : ВД «ІНЖЕК».
88. Повна С. (2020). Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 1(21). С. 63-71. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-1\(21\)-63-71](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71)
89. Проскура В., Лизанець А., Кубрак Н. (2024). Механізми інноваційної кооперації підприємств високотехнологічних галузей в умовах викликів війни. *Економіка та суспільство*. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-94>
90. Пуцентейло П. (2009). Сутнісні аспекти конкурентоспроможності на різних рівнях управління економікою. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. №4. С. 32–42.
91. Ребрик М. І., Кирич Н. Б. (2018). Шляхи підвищення рівня рентабельності діяльності підприємств. *Актуальні задачі сучасних технологій: матеріали VII Міжнародної наук.-техн. конф. молодих учених та студентів*. Тернопіль. 28-29 листопада. С. 223-224. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/27681/2/VII\\_AZST\\_2018v3\\_Rebryk\\_M\\_I-Ways\\_of\\_increasing\\_the\\_223-224.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/27681/2/VII_AZST_2018v3_Rebryk_M_I-Ways_of_increasing_the_223-224.pdf)
92. Рудінська О. В., Ленська Н. І. (2018). Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 15, 2 (33). С. 105–122. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2016.2\(33\).120447](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2016.2(33).120447)
93. Савчук О. В. (2001). Системний підхід до аналізу

- конкурентоспроможності промислового виробництва. *Економіст*. №12. С. 58–61.
94. Семенюк С. С. Інноваційні підходи до формування бізнес-процесів ІТ-підприємств у цифрову епоху. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-11>
  95. Солов'янчик А. В. (2005). Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. *Управління розвитком*. № 4(182), С. 48–54.
  96. Сорока О., Унгурян А., Арутюнян А. (2021). Підвищення якості управління персоналом в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. № 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-11> (дата звернення: 20.01.2025).
  97. Сурженко Н. В., Агєєва І. В. (2014). Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. № 1. С. 232-235.
  98. Сусліков С. В., Клименко М. А. (2023). Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Economics: time realities*. Vol. 3, № 67. С. 56-64. URL: <https://doi.org/10.15276/etr.03.2023.7>
  99. Тарнавська Н. П. (2008). Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка.
  100. Терещук А. М. (2024). Імідж цифрової компанії через призму корпоративної соціальної відповідальності. Вивчення впливу корпоративної соціальної відповідальності на формування бренду ІТ-компаній. *Економіка та суспільство*. №65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-21>
  101. Титаренко В. Є. (2004). Фактори конкурентоспроможності підприємства:

систематизація та формування єдиного підходу. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". № 499 : Логістика. С. 119–124.

102. Ткач С. Інформаційні технології як інструмент управління бізнес-структурою. *Академічні візії*. 2023. № 36. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14220478>
103. Тяхтенко Н. А. (2022). Управління конкурентоспроможністю в інноваційній стратегії підприємства. *ECONOMIC SYNERGY*. Випуск 4 (6). С.118-128. DOI: 10.53920/es-2022-4-9
104. Українська ІТ – асоціація. (2024). URL: <https://itukraine.org.ua/>
105. Халімон Т. М. (2016). Механізм управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств. *Інтелект XXI*. №5. С. 127-131.
106. Худoley В., Кириченко С., Тульчинська С. (2022). Управління конкурентоспроможністю ІТ-компаній в умовах кризи. *Economic Synergy*. №1. С. 8-20. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-1;2-1>
107. Чекотун К., Блакита Г. (2024). Сутність та характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-75>
108. Шаповалова І. В. (2017). Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка та суспільство*. № 10. С. 427-432.
109. Швед Т. В., Біла І. С. (2017). Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. № 8. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8\\_ukr/70.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/70.pdf)
110. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. (2024). Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56> (дата звернення: 20.01.2025).
111. Шершньова З. Є., Оборська С. В. (2004). Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид. Київ: КНЕУ.

112. Шкарлет С. М., Дубина М. В. (2017). Застосування турбулентного підходу до пізнання економічних систем. *Науковий вісник Полісся*. № 1(9), ч. 1. С. 8-15. URL: <https://nvp.stu.cn.ua/ru/item/623-application-of-turbulent-approach-to-the-knowledge-of-the-economic-systems/623-application-of-turbulent-approach-to-the-knowledge-of-the-economic-systems.html>.
113. Шмиголь Н. М., Соловійов А. (2019). Методи управління конкурентоспроможністю галузі промисловості. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. № 5 (110). С. 55-65. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-10>
114. Шульгіна Л. М., Мельничук В. М. (2013). Теоретичні засади визначення сутності механізму формування споживчої цінності товару. *Бізнес інформ*. №12. С. 17 – 21.
115. Шульженко Л. Є. (2012). Стратегічний альянс: визначення та ознаки. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. № 1(172). Ч. 1. С. 171-175.
116. Юр І. (2024). Тенденції розвитку соціальної відповідальності ІТ-компаній в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. №68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-132>
117. ADSpyder. (2025). Strategic Alliances in Tech Industry: Importance and Types in 2025. URL: <https://adspyder.io/strategic-alliances-in-the-tech-industry/>
118. Anderson J. C., Jain D. C., Chintagunta P. K. (1992). Customer value assessment in business markets: A state-of-practice study. *Journal of Business-to-Business Marketing*. 1(1). P. 3-29
119. Anfinson M., Jacobus S., Johnston C., Jones U., BÅbel I. (2014). Bangalore information technology cluster. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*. Vol. 7, no. 3. P. 191. URL: <https://doi.org/10.1504/ijepee.2014.065248>
120. Ansoff H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York : McGraw-Hill.

121. Ansoff H. I. (1970). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. Penguin books.
122. Awang Z., Jusoff K. (2009). The Effects of Corporate Reputation on the Competitiveness of Malaysian Telecommunication Service Providers. *International Journal of Business and Management*. Vol. 4 (5). P. 173–179. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n5p173>.
123. Babenko V., Chukurna O., Niekrasova L., Stanislavyk O., Tyukhtenko N., Lytvynenko O., Davydko S. (2023). Methodology for assessing the risk of implementing the strategy of diversification of enterprises in the aspects of information technology management. *Journal of Information Technology Management*. 15 (1). P. 192-207. <https://doi.org/10.22059/jitm.2023.91152>
124. Bai Q., Kukharuk A. (2024). Analyzing Company's Competitiveness: Definitions and Influencing Factors. *Economy and Society*. Issue 66. P. 232–239. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-92>.
125. Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantages. *Journal of Management*. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
126. Baumann C., Cherry M., Chu W., Cummings L., Viengkham D., Winzar H. (2021). Competitive productivity (CP): Advancing the competitiveness paradigm. *Cross Cultural & Strategic Management*. 28 (1). P. 1-18. DOI: [10.1108/CCSM-02-2021-234](https://doi.org/10.1108/CCSM-02-2021-234)
127. Benchmark International. (2024). 2024 Global Technology, Media & Telecom Industry Report. URL: <https://www.benchmarkintl.com/insights/2024-global-technology-media-telecom-industry-report/>
128. Besanko D., Dranove D., Shanley M. (2000). *Economics of Strategy*. 2nd ed. New York : John Wiley & Sons.
129. Birkinshaw J., Mol M. (2006). How management innovation happens. *Sloan Management Review*. 47(4). P. 81–88.
130. Bockova N., Meluzín T. (2016). R&D Investments as Possible Factors of

- Company's Competitiveness. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. Vol. 64 (6). P. 1857–1867. DOI: <https://doi.org/10.11118/actaun201664061857>.
131. Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. (1996). Co-opetition. N.Y. Doubleday.
  132. Bughin J., Catlin T., Hirt M., Willmott P. (2018). Why digital strategies fail. *McKinsey Quarterly* 25.01. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/why-digital-strategies-fail>
  133. Calicchio A. C., Marcondes R. (2016). Relevant Factors for Competitiveness in Information Technology Consulting Businesses. *Gestão & Produção*. Vol. 23 (3). P. 625–637. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-530X0403-15>.
  134. CBTO Software Solutions. (2024). Що таке програмне забезпечення як послуга (SaaS)? URL: <https://cbto.com.ua/library/saas>
  135. Chainalysis. (2024). Research Reports. <https://www.chainalysis.com/reports/>
  136. Ciklum. (2024). URL: <https://www.ciklum.com>
  137. Cisco. (2024). Digital Readiness Index. URL: [https://www.cisco.com/c/m/en\\_us/about/corporate-social-responsibility/research-resources/digital-readiness-index.html#/](https://www.cisco.com/c/m/en_us/about/corporate-social-responsibility/research-resources/digital-readiness-index.html#/)
  138. Cohen W. M., Levinthal D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*. 35. P. 128-152.
  139. Conner K. R., Prahalad C. K. (1996). A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. *Organization Science*. 7. P. 477-501. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.5.477>
  140. Coursera. (2024). Global Skills Report. EF Education First Ltd. URL: <https://www.coursera.org/skills-reports/global>
  141. Davis L., Dehning B., Stratopoulos T. (2003). Does the market recognize IT-enabled competitive advantage? *Information & Management*. 40. P. 705-716.
  142. Devabit. (2024). Software Development Outsourcing in Eastern Europe: A Comprehensive Overview. URL: <https://devabit.com/blog/software->



development-outsourcing-in-eastern-europe/

143. Devart. (2024). URL: <https://www.devart.com>
144. Doğan M., Köylüoğlu S. (2021). The impact of innovation strategies on business performance: practices in high technology companies in Turkey. *Marketing and Management of Innovations*. Vol. 12 (4). P. 168–183. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.4-13>.
145. DOU. (2024). Перспективи та виклики українського ІТ в 2024 році.. URL: <https://dou.ua/forums/topic/49205/>
146. Doval E. (2016). Is outsourcing a strategic tool to enhance the competitive advantage? *Review of General Management*. 23(1). P. 78-87.
147. EF. (2024). EF English Proficiency Index. EF Education First Ltd. URL: <https://www.ef.com/wwen/epi/regions/europe/ukraine/>
148. Emerging Europe. (2023). FUTURE OF IT REPORT. The ultimate guide for IT buyers, investors and experts 2023. URL: <https://emerging-europe.com/future-of-it/>
149. EPAM. (2024). URL: <https://www.epam.com>
150. European Commission (2024). Digital Economy and Society Index (DESI). URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
151. European Institute of Innovation and Technology (EIT). (2024). URL: <https://eit.europa.eu>
152. Forbes Ukraine. (2024). Ефект цифрової синергії. Які перспективи для розвитку ІТ-сектору та стартап-індустрії відкриває очікуваний вступ України до ЄС. URL: <https://forbes.ua/innovations/efekt-tsifrovoi-sinergii-yaki-perspektivi-dlya-rozvitku-it-sektoru-ta-startap-industrii-vidkrivae-ochikuvaniy-vstup-ukraini-do-es-29082023-15636>
153. Franchell J. (2023). The Intensifying Competitive Landscape in the IT Services Sector. Sep.13. URL: <https://www.ironpaper.com/webintel/the-intensifying-competitive-landscape-in-the-it-services-sector>
154. Franzino M., Guarino A. (2024). The \$8.5 Trillion Talent Shortage. Kornferry. URL: <https://www.kornferry.com/insights/this-week-in->

leadership/talent-crunch-future-of-work

155. Freeman R. E. (2010). Strategic management: A Stakeholder approach. Cambridge: Cambridge University Press.
156. Gareche M., Hamidizadeh M. R., Taheri M. (2013). A comprehensive literature review in competitive advantages of businesses. *Asian Journal of Research in Marketing*. 2 (6). P. 76-97.
157. GBS.WORLD. (2022). 2022 Global Business Services World Competitiveness Index. URL: <https://gbs.world/regional/>
158. Gladka M., Kravchenko O., Hladkyi Y., Borashova S. (2021). Staff Evaluation for Project Work in Information System Development: Algorithms and Competence Matrices. *2021 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)*. Kazakhstan, April 28-30. DOI: 10.1109/SIST50301.2021.9465897.
159. Global Skills Report 2024. Trusted skill insights for a rapidly changing world. Coursera. URL: [https://www.alejandrobarrros.com/wp-content/uploads/2024/06/GSR\\_2024.pdf](https://www.alejandrobarrros.com/wp-content/uploads/2024/06/GSR_2024.pdf)
160. Global Soft Power Index. Brand Finance. <https://brandirectory.com/softpower>
161. GlobalLogic. (2024). URL: <https://www.globallogic.com>
162. Golovchenko O., Saiensus M., Sorokoumov G., Onofriichuk O., Zubko O., Liu L. (2022). Management of Efficiency and Competitiveness of Enterprises. *Economic Affairs*. Vol. 67 (3). P. 317–326. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2022.24>.
163. GPAI. (2024). Global Partnership on Artificial Intelligence. URL: <https://gpai.ai/>
164. Grant R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*. 17. P. 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
165. Grant R. M., (1997). Contemporary Strategy Analysis. London: Blackwell Business.
166. Gupta S., Gallear D., Rudd J., Foroudi P. (2020). The Impact of Brand Value

- on Brand Competitiveness. *Journal of Business Research*. Vol. 112. P. 210–222. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.033>.
167. Gurnani H., Erkoc M., Luo Y. (2006). Impact of product pricing and timing of investment decisions on supply chain coopetition, *European Journal of Operational Research*. 180(1). P. 228–248.
  168. Handoyo S., Suharman H., Ghani E. K., Soedarsono S. (2023). A business strategy, operational efficiency, ownership structure, and manufacturing performance: The moderating role of market uncertainty and competition intensity and its implication on open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. Vol. 9, Issue 2, Article 100039. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc902100039>.
  169. Hazen B., Byrd T. (2012). Toward creating competitive advantage with logistics information technology, *International Journal of Physical, Distribution & Logistics Management*. 42(1). P. 8-35.
  170. Hult G., Snow Ch., Kandermir D. (2003) The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types. *Journal of Management*. Vol. 29, 3. P. 401-426.
  171. Hun V. D., Nuttall R., Yamada Y. (2021). From principle to practice: Making stakeholder capitalism work. *McKinsey Global Institute*. 26.04. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/from-principle-to-practice-making-stakeholder-capitalism-work>
  172. Hunady J., Pisar P., Durcekova I. (2020). R&D Investments in the European ICT Sector: Implications for Business Performance. *Business Systems Research Journal*, Vol. 11, Issue 3. DOI: [10.2478/bsrj-2020-0025](https://doi.org/10.2478/bsrj-2020-0025)
  173. IT Ukraine Association. (2024). Global Tech Report 2024. URL: [https://itukraine.org.ua/files/ITU\\_GT.pdf](https://itukraine.org.ua/files/ITU_GT.pdf)
  174. IT-Enterprise. (2025). Про компанію. URL: <https://www.it.ua/about-company>
  175. ITU. (2024). The ICT Development Index (IDI). URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/IDI/default.aspx>

176. Jurevicius O. (2013). Competitive advantage, Strategic Management Insight.  
<https://www.strategicmanagementinsight.com/topics/competitiveadvantage.html>.
177. Karami M., Tang J. (2019). Entrepreneurial orientation and SME international performance: The mediating role of networking capability and experiential learning. *International Small Business Journal*. 37 (2). P. 105-124
178. Kathleen M. E., Jeffrey A. M. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*. 21. P. 1105-1121.
179. Kearl M. (2023). B2C vs B2B Customer Experience: How CX is Strategized & Differentiated. *Customer Experience*. March 20. URL: <https://www.medallia.com/b2c-vs-b2b-customer-experience-strategy/>
180. Kornyliuk R. (2023). IT development in Ukraine: Current situation and prospects. *YC.Market*. 28.09. URL: <https://blog.youcontrol.market/it-development-in-ukraine-current-situation-and-prospects/#:~:text=Two-thirds%20of%20the%20total,the%20war%2C%20are%20officially%20registered>
181. Kulakova S., Zhytnyk O., Nesterenko A., Romanovska N. (2023). Competitiveness as the Main Factor of Enterprise Development in Modern Conditions. *Economy and Enterprise Management*. Issue 18. P. 3205–3214. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4\(91\).3205](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3205).
182. L.E.K. Consulting LLC. (2023). Driving Competitive Advantage in the Technology Industry. Trends and Strategies for SaaS Enterprises. 12.07. URL: <https://www.lek.com/industries/technology/technology-blog/driving-competitive-advantage-technology-industry>
183. Le Roy F. (2007). Emergence, dynamique et déclin des stratégies collectives: une étude de cas. In Yami S. et Le Roy F. (eds) *Les stratégies collectives: rivaliser et coopérer avec ses concurrents*. EMS, Caen, pp. 21-100
184. Lew Y., Sinkovics, R. (2013). Crossing Borders and Industry Sectors:

Behavioral Governance in Strategic Alliances and Product Innovation for Competitive Advantage, *Long Range Planning*, 46: 13-38.

185. Li J., Zhou K. (2010). How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation. *Journal of Business Research*. 6: 856–862.
186. Lin M., Chen C. (2008). Integration and knowledge sharing: transforming to long-term competitive advantage. *International Journal of Organizational Analysis*. 16(1/2): 83-108.
187. Lu J., Ren L., Yao D., Qiao J., Mikalauskiene A., Streimikis J. Exploring the relationship between corporate social responsibility and firm competitiveness. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2020. Vol. 33, no. 1. P. 1621-1646. URL: <https://doi.org/10.1080/1331677x.2020.1761419>
188. Luxoft. (2024). URL: <https://www.luxoft.com>
189. Lviv IT Cluster (2024). IT Research Ukraine 2024: Стійкість як нова реальність. URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-ukraine/>
190. Lviv It Cluster. (2023). Корпоративна соціальна відповідальність IT-компанії Boosta: підсумки 2023-го року. Lviv It Cluster. URL: <https://itcluster.lviv.ua/korporatyvna-soczialna-vidpovidalnist-it-kompaniyi-boosta-pidsumky-2023-go-roku/>
191. Lviv IT Cluster. (2024). IT Research: Аналітика IT-ринку України. Lviv IT Cluster. URL: <https://itcluster.lviv.ua/>
192. Maghool A. (2013). Investigating the effect of flexibility (operational, financial, structural and technological) required for Banking Industry on the correlation between the strategic planning and the organization efficiency. *Am. J. Sci.* 9. P. 102–109.
193. Mamatelashvili O., Mukhamadieva E., Khisamova T. (2020). Corporate training as a strategic factor of competitiveness. *E3S Web of Conferences*. Vol. 208, Article 09026. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202020809026>.
194. Mc Craw Th. (2007). Prophet of innovation: Josef Schumpeter and Creative

Destruction. Belknap Press, Amazon.

195. Microsoft. (2024). Що take DevSecOps?  
URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/security/business/security-101/what-is-devsecops>
196. Moore J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*. 71(3). 75–86.
197. Morard B., Stancu A., Jeannette C. A (2015). Comparison between Two Balanced Scorecards: Optimal vs. Kaplan and Norton Model. *Journal of Economics, Business and Management*. Vol. 3 (2). P. 302–308. DOI: <https://doi.org/10.7763/JOEBM.2015.V3.199>.
198. Mugo P. (2020). Porter’s five forces influence on competitive advantage in telecommunication industry in Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*. 5(2). P. 30-49. <https://doi.org/10.47604/ejbsm.1140>
199. Negulescu O. H. (2019). The importance of competitive advantage assessment in selecting the organization's strategy. *Review of General Management*. Vol 29, Issue 1. p. 70-82.
200. Nemethne Andrea Gal. (2010). Competitiveness of small and medium sized enterprises – a possible analytical framework. HEJ : ECO-100115-A. URL: <http://heja.szif.hu/ECO/ECO-100115-A/eco100115a.pdf>
201. Ni G, Xu H, Cui Q, Qiao Y, Zhang Z, Li H, Hickey PJ. (2021). Influence mechanism of organizational flexibility on enterprise competitiveness: the mediating role of organizational innovation. *Sustainability*. 13(1):176. URL: <https://doi.org/10.3390/su13010176>.
202. Ni G., Cui Q., Sang L., Wang W., Xia D. (2018). Knowledge-sharing culture, project-team interaction, and knowledge-sharing performance among project members. *J. Manag. Eng.* 34. 04017065.
203. OECD (1994). Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators. Paris.
204. Oliver C. (1996). The Institutional Embeddedness of Economic Activity. In J. A. C. Baum, & J. Dutton (Eds.), *Advances in Strategic Management* (Vol. 13. pp. 163-186). JAI Press

205. Otolá I. (2013). Dynamic approach to strategy in terms hypercompetition. In Borowiecki, R., & Siuta-Tokarska, B. (eds.), *Managing the development of contemporary organizations. Considerations - Innovation - Strategies*, Publisher Foundation of the University of Economics in Cracow, 245-252,
206. Ozer M. (2002). The role of flexibility in online business. *Bus. Horiz.* 45. P. 61–69.
207. Paliychuk U. (2023). Through the Looking Glass: A Guide to Software Development in Ukraine 2023. 9. URL: <https://beetroot.co/outsourcing/through-the-looking-glass-a-guide-to-software-development-in-ukraine/>
208. Pavliuk T., Polusmiak L. Development of universal measures to improve the efficiency of the enterprise's personnel management system through the implementation of SCRUM technologies. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2024. Vol. 3, no. 29. P. 94-103. URL: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-3/29-09>
209. Penrose E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
210. People.ai. (2024). URL: <https://www.people.ai>
211. Piatkowski M. (2012). Factors strengthening the competitive position of SME sector enterprises. An example for Poland. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, pp. 269-278
212. Piercy, N; Kaleka, A & Katsikeas, C. (1998). Sources of Competitive Advantage in High performing Exporting Companies, *Journal of World Business*, 33: 378-393.
213. Porter M. (1985). *Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
214. Porter M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior*. N. Y. : Free Press.
215. Porter M. E. (1998). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
216. Porter M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. *Harvard*

*Business Review*. P. 73–91.

217. Portulans Institute. (2024). Networked Readiness Index. URL: <https://networkreadinessindex.org/>
218. Poveda-Bautista R., Baptista D. C., García-Melón M. (2012). Setting competitiveness indicators using BSC and ANP. *International Journal of Production Research*, Vol. 50 (17). P. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2012.657964>
219. Prahalad C. K., Hamel G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 66, 79-91.
220. Purbasari R., Sari D. S., Muttaqin Z. (2022). Mapping of Digital Industry Competitive Advantages: Market-Based View Approach. *Review of Integrative Business and Economics Research*. Vol. 9, Supplementary Issue 4. P . 380–389.
221. Purwandaru F. Z., Santosa W., Dewayana T. S. (2023). Analysis of the Influence of Strategic and Operational Factors on Company Competitiveness. *Global Research Review in Business and Economics*. Vol. 9 (5). P. 8–18. DOI: <https://doi.org/10.56805/grrbe.23.9.5.33>.
222. RepTrak. (2024). Global RepTrak 100 2024. The RepTrak Company. URL: <https://ri.reptrak.com/hubfs/2024%20Global%20RepTrak%20100/The%202024%20Global%20RepTrak%20100%20Report.pdf>
223. Ridderstrale J., Nordstrom H., (2007). *Funky Business*. Bucharest: Editura Publica.
224. Roller A. 2025 tech job market statistics and outlook. <https://www.techtarget.com/whatis/feature/Tech-job-market-statistics-and-outlook>
225. Rugraff E. (2012). The new competitive advantage of automobile manufacturers, *Journal of Strategy and Management*, 5(4): 407-419.
226. Rumelt R. P. (1984). Towards a Strategic Theory of the Firm. In R. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management* (pp. 556-570). Prentice-Hall.
227. Saaty T. L. (2022). *The Analytic Network Process*. University of Pittsburgh.



URL: <https://typeset.io/pdf/the-analytic-network-process-51hg4cf5tk.pdf>

228. Schimke A. Brenner T. (2014). The role of R&D investments in highly R&D-based firms. *Studies in Economics and Finance*. Vol. 31 No. 1. P. 3-45.  
<https://doi.org/10.1108/SEF-02-2012-0017>
229. Sekletsova O. V., Comarcheva O. S. (2020). Assessment of Competitiveness as a Factor of Enterprise Development. *Advances in Economics, Business and Management Research*. Vol. 114. URL: <https://surl.li/kwlqvr>
230. Sheng M. & Chang, S. (2013). Knowledge barriers, knowledge transfer, and innovation competitive advantage in healthcare settings, *Management Decision*, 51(3): 461-478.
231. Silicon Allee. (2025). Berlin's Innovation Network. URL: <https://www.siliconallee.com/>
232. Sirikrai S. and Tang J. (2006) Industrial competitiveness analysis: Using the analytic hierarchy process. *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 17: 71-83
233. Skilky-Skilky. (2024). Динаміка експорту послуг за видами у 2023 році. URL: <https://skilky-skilky.info/wp-content/uploads/2024/02/Dynamika-eksportu-posluh-za-vydamy.pdf>
234. SoftServe. (2024). URL: <https://www.softserveinc.com>
235. Speedtest. (2024). Global Index. URL: <https://www.speedtest.net/global-index>
236. StartupBlink. (2024). Startup Ecosystem Report 2024. URL: <https://www.startupblink.com/startupecosystemreport>
237. STATISTA. (2024). IT Services – Ukraine. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/ukraine>
238. STATISTA. (2024). IT Services – Worldwide. Statista Market Insights. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/worldwide#revenue>
239. STATISTA. (2024). Statista Market Insights. Leading information technology (IT) companies worldwide in 2024, by revenue. URL: <https://www.statista.com/statistics/479308/it-services-provider-revenue->

ranking/

240. Steiber A. (2025). AI and 10 Key Trends in Management Practices. 20.01. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/ai-10-key-trends-management-practices-dr-annika-steiber-nijbc>
241. SunriseGeek. (2024). Socially Responsible Companies in 2024. URL: <https://www.sunrisegeek.com/post/15-socially-responsible-companies-in-2024>
242. SVIC. (2025). Silicon Valley Innovation Center. Learn, connect, and grow your business with the best and brightest minds in Silicon Valley. URL: <https://surl.li/xkbrqc>
243. Szulanski, G. (2000). The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 82, 9-27. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2884>
244. Taherdoost H., Madanchian M. (2023). Analytic Network Process (ANP) Method: A Comprehensive Review of Applications, Advantages, and Limitations. *Journal of Data Science and Intelligent Systems*. Vol. 1 (1). DOI: <https://doi.org/10.47852/bonviewJDSIS3202885>
245. Tanasiichuk, A., Tyukhtenko N., Zaburmekha Y., Sokoliuk S., Prokopchuk O., Krupskyi A., Tsurkanov M. (2024). Sustainable Development Strategy of Enterprises in International Markets: Opportunities and Challenges. *European Journal of Sustainable Development*. 13(3). 311. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n3p311>
246. Tearline.mil. (2025). Made in China 2025 and the Shenzhen High-Tech Industrial Park. URL: [https://www.tearline.mil/public\\_page/tech-park-shenzhen](https://www.tearline.mil/public_page/tech-park-shenzhen)
247. Techecosystem. (2024). Огляд української технічної екосистеми. URL: <https://uatechecosystem.com/>
248. Teece, D., Pisano, G., Shuen A. (1990). Firm capabilities, resources and the concept of strategy. In Consortium on competitiveness and cooperation working paper No. 90–9. Berkeley, CA: Center for Research in Management,

University of California.

249. TG Consulting. (2024). Вихід на міжнародні ринки для українського бізнесу. URL: <https://sb1.com.ua/vyhid-na-mizhnarodni-rynky-dlya-ukrayinskogo-biznesu/>
250. Transparency International. (2023). Corruption Perceptions Index. URL: [https://www.transparency.org/en/cpi/2023?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQiA19e8BhCVARIsALpFMgE20ZrLkJNrgqJIDWZTYxeIwudxPedRbKXCvIVb2WCKUsS297bRx3UaAIDsEALw\\_wcB](https://www.transparency.org/en/cpi/2023?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA19e8BhCVARIsALpFMgE20ZrLkJNrgqJIDWZTYxeIwudxPedRbKXCvIVb2WCKUsS297bRx3UaAIDsEALw_wcB)
251. U.S. News Best Countries. U.S. News & World Report L.P. URL: <https://www.usnews.com/news/best-countries/rankings>
252. UCLUSTER. (2021). Для чого Україні кластери: список українських кластерів, які активно ведуть свою діяльність. URL: [https://ucluster.org/blog/2021/05/spysok-top-it-clusteriv-ukrainy-2021/?utm\\_source=chatgpt.com](https://ucluster.org/blog/2021/05/spysok-top-it-clusteriv-ukrainy-2021/?utm_source=chatgpt.com)
253. Ukrainian Startup Fund. (2024). Грантові програми для стартапів в Україні. URL: <https://usf.com.ua>
254. Ukrainian Tech Ecosystem. (2024). База даних українських ІТ-компаній. Tech Ukraine. URL: <https://techukraine.org/>
255. United Nations. (2024). E-Government Development Index (EGDI). URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index>
256. United Nations. (2024). e-Government Knowledgebase (UNeGovKB). Ukraine. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine/dataYear/2024>
257. Vial G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 28 (2). P. 118-144. DOI: [10.1016/j.jsis.2019.01.003](https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003)
258. WBank. (2024). Історії успіху. URL: <https://worldbank.org.ua/istoriyi-uspikhu>
259. WEF. (2022). How stakeholder alignment on sustainability unlocks a

- competitive advantage. The Davos Agenda. 1.02. URL: <https://www.weforum.org/stories/2022/02/how-to-strengthen-sustainability-b>
260. Wernerfelt, B. (1995). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years after. *Strategic Management Journal*, 16, 171-174. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160303>
261. Wint A. (2003). Competitiveness in small developing economies: insights from the Caribbean. Canada: University of the West Indies Press. <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=104310446>.
262. WIPO. (2024). Global Innovation Index. URL: <https://www.wipo.int/web/global-innovation-index/>
263. Worldbank. (2023). Political Stability and Absence of Violence/Terrorism: Estimate. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/PV.EST?year=2023>
264. Wu M. (2013). Towards a stakeholder perspective on competitive advantage. *International Journal of Business and Management*. 8(4), 20. doi:10.5539/ijbm.v8n4p20
265. YouControl. (2025). Онлайн-сервіс перевірки компаній. URL: <https://youcontrol.com.ua/>
266. Zavhorodnya E., Melnyk T. (2024). Classification of competitiveness determinants in information and communication technologies. *Economics and Region*. (3(94). P. 57–65. [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3\(94\).3489](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3489)
267. Zolkiewski J., Story V., Burton J., Chan P. W. (2017). Strategic B2B Customer Experience Management: The Importance of Outcomes-Based Measures. *Journal of Services Marketing*. Vol. 31 (2). P. 172–184. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2016-0350>.
268. Zucker L. G. (1987). Institutional Theories of Organizations. *Annual Review of Sociology*. 13. P. 443-464. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.13.080187.002303>
269. Zukin S., DiMaggio, P. J. (1990). Introduction. In S. Zukin, & P. J. DiMaggio (Eds.), *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy*. Cambridge University Press.

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

### Основні аспекти захисту інтелектуальної власності у сфері інформаційних технологій

Право власності	Основні аспекти	Приклад
Патенти на програмне забезпечення і технології	Патенти захищають нові та корисні винаходи, включаючи програмне забезпечення і технології. В ІТ-секторі патенти можуть охоплювати алгоритми, методи обробки даних, інтерфейси користувача та інші технічні рішення	Патенти Google. Ці патенти дозволяють Google захищати свої інновації від конкурентів і забезпечувати ексклюзивне право на використання своїх розробок.
Авторські права на програмне забезпечення	Авторські права захищають оригінальні твори, включаючи комп'ютерні програми. Авторські права на програмне забезпечення надають розробникам ексклюзивне право на відтворення, розповсюдження, адаптацію та інші види використання свого програмного продукту	Microsoft і Windows. Авторські права на Windows дозволяють Microsoft контролювати використання, копіювання та розповсюдження операційної системи, що допомагає запобігти піратству і забезпечує компанії можливість отримувати прибуток від продажу ліцензій на програмне забезпечення.
Товарні знаки	Товарні знаки захищають унікальні ідентифікаційні знаки, такі як логотипи, назви брендів і слогани, що дозволяють споживачам розрізняти товари і послуги різних компаній	Apple і логотип "яблука". Товарний знак Apple зареєстрований у багатьох країнах і забезпечує захист бренду компанії. Це дозволяє Apple запобігати використанню схожих логотипів іншими компаніями і захищає репутацію бренду
Комерційна таємниця	Комерційна таємниця охоплює конфіденційну інформацію, яка має комерційну цінність і не підлягає розголошенню. В ІТ-секторі комерційна таємниця може включати вихідний код програмного забезпечення, бізнес-плани, маркетингові стратегії та інші важливі дані	Алгоритми пошуку Google. Компанія вживає суворих заходів для захисту своїх алгоритмів від несанкціонованого доступу та розголошення, що дозволяє їй зберігати конкурентну перевагу.

Джерело: складено автором за даними: [7].

## Додаток Б

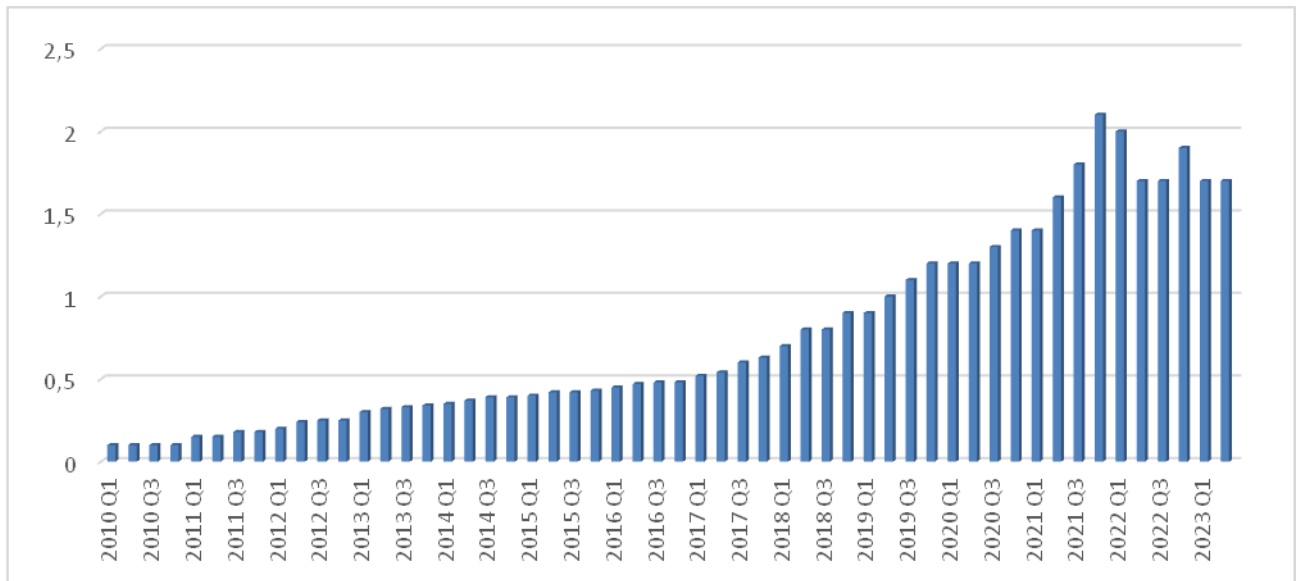
### Рейтинг найбільш прибутковіших компаній ІТ сфери України

Компанія	Регіон	Дохід (млрд. грн)	зростання , %
EPAM SYSTEMS, LLC	KYIV	20,21	37
GLOBALLOGIC UKRAINE, LLC	KYIV	11,52	49
LUXOFT SOLUTIONS, LLC	KYIV	5,94	63
CIKLUM, LLC	KYIV	4,82	19
INSTITUTE OF INFO. TECHNOLOGIES 'INTELLIAS', LLC	LVIV	4,07	78
INFOPULSE UKRAINE, LLC	KYIV	3,35	25
LOHICA LTD, LLC	KYIV	2,99	34
PLAYTIKA UKRAINE, LLC	VINNYTSIA	2,42	39
FINTECH BAND, LLC	DNIPRO	2,24	19
SIGMA SOFTWARE, LLC	KHARKIV	1,99	31
GRID DYNAMICS UKRAINE, LLC	KHARKIV	1,66	1068
MEGOGO, LLC	KYIV	1,64	16
PTS UA SERVICES, LLC	KYIV	1,5	39
ASTOUND COMMERCE, LTD	KYIV	1,48	37
AUTODOC UKRAINE, LLC	ODESA	1,45	69
UKRAINIAN INFORMATION TECHNOLOGIES, LLC	LVIV	1,36	-6
REGIONAL GAS COMPANY, LLC	KYIV	1,35	265
NETCRACKER, LLC	KYIV	1,34	14
PLARIUM UKRAINE, LTD	KHARKIV	1,33	27
SOFTSERVE INDUSTRY, LLC	DROHOBYCH	1,29	18
EPAM DIGITAL, LLC	KYIV	1,25	NA
UAPROM, LLC	KYIV	1,25	-2
UKRAINIAN PROCESSING CENTER, PJSC	OTHER	1,15	8
SOFTSERVE-DEVELOPMENT, LLC	SKOLE	1,1	11
STAR UKRAINE, LLC	KYIV	1,06	31

*Джерело:* складено за даними [265]

## Додаток В

### Динаміка експорту ІТ послуг України в 2010-2023 роках, млрд дол. США



Джерело: [75]



## Додаткок Г

### Матриця оцінки експертів методом ANP

	Рівень інвестицій у дослідження та розробки (R&D),	кількість впроваджених технологічних рішень	швидкість розробки нових продуктів	Середній час циклу розробки	Операційні витрати на одиницю продукції	Середній дохід на одного працівника	Дохідність (рівень прибутку, EBITDA).
Рівень інвестицій у дослідження та розробки (R&D),	1	3	7	5	3	9	7
кількість впроваджених технологічних рішень	0,333	1	9	9	3	9	7
швидкість розробки нових продуктів	0,143	0,111	1	7	5	5	7
Середній час циклу розробки	0,2	0,111	0,143	1	5	3	1
Операційні витрати на одиницю продукції	0,333	0,333	0,2	0,2	1	5	7
Середній дохід на одного працівника	0,111	0,111	0,2	0,333	0,2	1	7
Дохідність (рівень прибутку, EBITDA).	0,143	0,143	0,143	1	0,143	0,143	1
Рентабельність	0,333	0,143	0,143	0,143	0,111	0,2	1

(прибуток у розрахунку на інвестований капітал).							
Структура фінансування (залежність від позикових коштів, диверсифікація джерел доходу)	1	0,143	0,111	0,143	0,2	1	0,2
Рівень кваліфікації працівників (сертифікації, освіта, досвід).	0,111	0,111	1	0,111	0,111	0,111	0,111
Задоволеність працівників (рівень утримання кадрів, задоволеність умовами праці).	0,2	0,2	0,2	0,333	0,111	0,2	0,2
Інвестиції в навчання та розвиток персоналу.	1	0,2	0,143	0,143	0,143	0,111	1
Репутація компанії	0,2	0,2	0,143	1	0,333	0,333	0,2
Інтенсивність конкуренції (рівень технологічного розвитку інших компаній).	0,2	0,111	0,111	0,333	0,111	1	0,111

	Рентабельність (прибуток у розрахунку на інвестований капітал).	Структура фінансування (залежність від позикових коштів, диверсифікація джерел доходу)	Рівень кваліфікації працівників в (сертифікації, освіта, досвід)	Задоволеність працівників (рівень утримання кадрів, задоволеність умовами праці)	Інвестиції в навчання та розвиток персоналу.	Репутація компанії	Інтенсивність конкуренції (рівень технологічного розвитку інших компаній).
Рівень інвестицій у дослідження та розробки (R&D),	3	1	9	5	1	5	5
кількість впроваджених технологічних рішень	7	7	9	5	5	5	9
швидкість розробки нових продуктів	7	9	1	5	7	7	9
Середній час циклу розробки	7	7	9	3	7	1	3
Операційні витрати на одиницю продукції	9	5	9	9	7	3	9
Середній дохід на одного працівника	5	1	9	5	9	3	1
Дохідність (рівень прибутку, EBITDA).	1	5	9	5	1	5	9
Рентабельність	1	5	1	7	1	3	3

(прибуток у розрахунку на інвестований капітал).							
Структура фінансування (залежність від позикових коштів, диверсифікація джерел доходу)	0,2	1	1	7	5	7	9
Рівень кваліфікації працівників (сертифікації, освіта, досвід).	1	1	1	1	1	3	3
Задоволеність працівників (рівень утримання кадрів, задоволеність умовами праці).	0,143	0,143	1	1	3	5	5
Інвестиції в навчання та розвиток персоналу.	1	0,2	1	0,333	1	3	3
Інтенсивність конкуренції (рівень технологічного розвитку інших компаній).	0,333	0,111	0,333	0,2	0,333	0,2	1

*Джерело: складено автором*

## Додаток Д

## Характеристика соціально відповідальних інноваційних компаній

Компанія/ Особливості діяльності	Особливості впровадження корпоративної соціальної відповідальності	Вплив на конкурентос- проможність
Spotify / стримінговий сервіс потокowego аудіо, що дозволяє слухати музичні композиції та подкасти	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оплачувана відпустка тривалістю 24 тижні;</li> <li>– співробітники можуть взяти відпустку по догляду за дитиною, поки дитині не виповниться три роки;</li> <li>– програма пропонує один місяць гнучкої роботи, щоб допомогти у процесі переходу від батьків, які працюють повний робочий день, до штатного працівника;</li> <li>– активна участь у соціальних цілях, таких як «Місяць гордості», «Екологічна стійкість» і «Життя чорношкірих мають значення»</li> </ul>	Зростання продуктивності, розвиток талантів, залучення екологічно свідомих клієнтів, збільшення довіри інвесторів та стейкхолдерів, покращення репутації, іміджу
Boosta / міжнародна ІТ-компанія, яка створює та розвиває ІТ-бізнеси у digital-сферах	<ul style="list-style-type: none"> <li>– функціонує ініціатива Ukrainian Victory Support, за допомогою якої компанія щомісячно виділяє кошти на волонтерські збори своїх фахівців чи їхніх близьких;</li> <li>– щорічно організовує благодійну акцію Charity Mykolay Boosta, де збираються кошти на ліки для Центру дитячої кардіології та кардіохірургії;</li> <li>– компанія долучилася до участі в курсі «Сучасні креативні професії. Діджитал маркетинг» від Deeds4kids. У заході взяли участь діти благодійного проекту «Дитинство без війни»</li> </ul>	Формуванню позитивного іміджу компанії, залучення мотивованих фахівців, орієнтованих на цінності, розширює соціальний капітал компанії через співпрацю з благодійними та освітніми організаціями
Infosys / індійська компанія, що займається розробкою замовного	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розробка програм освіти для сільських громад;</li> <li>– підтримка місцевих ініціатив зі сталого розвитку</li> </ul>	Підвищення довіри локальних громад, розширення доступу до нових регіональних ринків.

програмного забезпечення для електронної комерції		
Microsoft / американська транснаціональна корпорація, розробник у сфері пропріетарного програмного забезпечення для обчислювальної техніки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Програми з доступності технологій для людей із обмеженими можливостями;</li> <li>– запуск у 2022 р. загальнодоступного онлайн-центру про інвалідність у всьому світі;</li> <li>– програма Microsoft Philanthropies підтримує навчальні програми для молоді, забезпечуючи доступ до технологій та освіти;</li> <li>– компанія зобов’язалася стати вуглецево-нейтральною до 2030 року</li> </ul>	Формування глобального позитивного іміджу, залучення і розвиток талантів, розширення охоплення за рахунок інклюзивних рішень.
SAP / німецька компанія, виробник програмного забезпечення для організацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підтримка програм STEM-освіти;</li> <li>– сприяння цифровій інклюзії у країнах, що розвиваються</li> </ul>	Формування позитивного іміджу компанії як інноваційного та соціально відповідального гравця, а також забезпечення підготовки майбутніх кваліфікованих кадрів для галузі

*Джерело:* складено автором за даними: [190].