КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: «ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА»

здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання

галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»

ЧЕРВОНОЇ ІРИНИ ВІТАЛІЇВНИ

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Горбась Ірина Миколаївна

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №__ від ___червня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"
Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
ЧЕРВОНОЇ ІРИНИ ВІТАЛІЇВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Організаційно-методичне забезпечення управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства»
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, **протокол №5 від 25.11.2022 р.**

2. Строк завершення роботи: 05.06.2023

3. Підсумковий передзахист роботи: 31.05.2023

4. Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. Дану проблему було розглянуто на прикладі ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ».

5. Об'єкт дослідження: конкурентоспроможність ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – узагальнення теоретичних положень про організаційно-методичне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення конкурентоспроможності підприємства.

Завдання:

6.1. дослідити сутність поняття конкурентоспроможності підприємства як об'єкта управління;

6.2. розглянути наявний методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

6.3. зробити конкурентний аналіз вітчизняного ринку інформаційних технологій;

6.4. провести діагностику конкурентоспроможності ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ»;

6.5. розробити рекомендації щодо напрямків вдосконалення конкурентоспроможності ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	Виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	Виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	Виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 -лютий 2023	Виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	Виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	Виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	Виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	Виконано
9.	Попередній передзахист роботи	10.05.2023	Виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	Виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	31.05.2023	Виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2023	Виконано
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	Виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	Виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	Виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	Виконано

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності підприємства як об’єкта управління

1.2. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ»

2.1. Конкурентний аналіз вітчизняного ринку інформаційних технологій

2.2. Діагностика конкурентоспроможності ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному світі управління конкурентоспроможністю є важливою складовою для успіху організації, та все ж залишається недостатньо дослідженим питанням.

Тож не дивно, що організаційно-методичне забезпечення управління конкурентоспроможністю досліджувало багато науковців: Гавриленко О. О. [12], Іщенко О. С. [13], Єфременко О. М., Микитюк Ю. Ю., Чеботарьова Л. І. [14], Ткачук О. М. [15], Кузьменко А. С. [16], Портер М. Е., Барні Дж., Грант Р. М. та ін. Проте значна кількість аспектів проблематики даної теми є актуальною та потребує продовження досліджень.

Об'єктом дослідження є : конкурентоспроможність ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ». У роботі детально розтлумачене поняття конкурентоспроможності та розглянуто наявний інструментарій її оцінювання.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. Дану проблему було розглянуто на прикладі ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ».

Метою дослідження є узагальнення теоретичних положень про організаційно-методичне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств та та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення наступних ***завдань***:

1) дослідити сутність поняття конкурентоспроможності підприємства як об'єкта управління;

2) розглянути наявний методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

3) зробити конкурентний аналіз вітчизняного ринку інформаційних технологій;

4) провести діагностику конкурентоспроможності ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ»;

5) розробити рекомендації щодо напрямків вдосконалення конкурентоспроможності ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ».

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використовувалися різноманітні ***методи дослідження***, зокрема: аналіз наукової літератури та джерел для висвітлення основних понять, термінів та категорій; аналітичні методи, SWOT-аналіз, аналіз конкуренції, для вивчення ринкової ситуації, можливостей та загроз; емпіричні методи, кількісні та якісні методи аналізу даних, що дозволили виявити закономірності та тенденції, встановити зв'язки між змінними; моніторинг та контроль результатів впровадження напрямків удосконалення управління конкурентоспроможністю; кейс-метод для аналізу досвіду реальних підприємств, що успішно функціонують на ринку ІТ-послуг.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові статті та публікації у періодичних виданнях, монографії, навчальні посібники, збірники наукових праць, дані офіційної статистики, звіти організацій та аналітичних центрів, офіційні сайти та інші інтернет джерела, внутрішня документація досліджуваного підприємства.

Результати кваліфікаційної роботи оприлюднені на XXI Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи». За результатами виступу опубліковано тези на тему: «Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану» (Додаток А).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності підприємства як об'єкта управління

Через стрімкий технологічний розвиток та зумовлені ним постійні зміни компаніям стає все важче виборювати право на існування та залучати нових клієнтів. Задля захоплення лідируючих позицій на ринку компанії постійно досліджують чинники конкурентоспроможності та особливості управління нею.

Конкурентоспроможність підприємства характеризується здатністю організації стабільно підвищувати ринкові позиції в довгостроковій перспективі, при цьому, орієнтуючись у своїй діяльності на стратегічну програму підприємства та якісне виконання поставлених тактичних завдань, враховуючи соціально-економічні особливості підприємств [14].

За Майклом Портером конкурентоспроможність підприємства - це здатність підприємства зберігати та збільшувати свою ринкову позицію, отримувати прибуток та забезпечувати довгострокове існування в умовах конкурентного середовища, зокрема шляхом розробки та реалізації ефективної стратегії, використання унікальних ресурсів та конкурентних переваг [40].

Різноманітні підходи дослідників до трактування сутності поняття конкурентоспроможності представлено у табл. 1.1.

Отже, конкурентоспроможність – це характеристика успішності діяльності підприємства, яка складається з багатьох факторів, які складають сукупність конкурентних переваг компанії на ринку.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до трактування поняття

«конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
Позняк С. [3, с. 51]	Конкурентоспроможність – це наявність у суб'єкта господарювання економічних, технічних, організаційних переваг, які забезпечують зниження витрат, підвищення якості, можливість оновлення та розширення виробництва, стійку частку ринку і, як наслідок, можливість отримувати більші доходи.
Мочерний С. В. [4]	Конкурентоспроможність – це властивість об'єкту, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, що представлені на даному ринку.
Гончарук Т. І. [5, с. 21]	Конкурентоспроможність – це здатність до ефективного використання внутрішнього потенціалу суб'єкта господарювання, що передбачає утримання існуючих та розробку нових конкурентних переваг з метою успішного ведення конкурентної боротьби.
Левицька А. О. [6]	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дають йому змогу ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках.
Должанський І. З. [7]	Конкурентоспроможність – можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
Дикань В. Л. [8]	Конкурентоспроможність – це особливе поєднання характеристик об'єкта, які визначають його місце в ієрархії системи оцінок об'єктів що до нього подібні.
Карпенко Є. М. [9]	Конкурентоспроможність – це відносна характеристика, яка проявляється в умовах конкуренції як здібність задіяти необхідні ресурси і зробити з них конкурентоспроможний товар, визначається продуктивністю використання виробничих ресурсів, обумовлює його положення на ринку і залежить від аналогічної властивості його галузі та країни.
Савчук О. [10]	Конкурентоспроможність – це здатність процесів суперництва досягати кращих результатів в деякій діяльності, сфері функціонування.
Нємцов В. Д. [11]	Конкурентоспроможність – це комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.

Джерело: складено автором з використанням вказаних джерел

Проблематика управління конкурентоспроможністю підприємств залишається актуальною протягом останніх десятиліть. Тому основні теоретичні засади управління конкурентоспроможністю організації розглядаються в багатьох наукових дослідженнях та публікаціях такими авторами як Гавриленко О. О. [6], Іщенко О. С. [16], Єфременко О. М., Микитюк Ю. Ю., Чеботарьова Л. І. [15], Ткачук О. М. [33], Кузьменко А. С. [20], Портер М. Е. [40], Барні Дж. [35], Грант Р. М. [36] та ін.

Незважаючи на велику кількість вітчизняних та іноземних досліджень, проблематика управління конкурентоспроможністю підприємства залишається гостро актуальною, адже ринкові умови постійно змінюються, а розвиток інновацій має значний вплив на конкуренцію.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є складним та багатоаспектним процесом, який передбачає аналіз конкурентного середовища, визначення конкурентних переваг, розробку та реалізацію стратегії та постійну корекцію на основі моніторингу внутрішніх та зовнішніх чинників [9; 10].

Існують численні фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства. Їх можна розділити на зовнішні та внутрішні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств

Фактори конкурентоспроможності підприємств	
Зовнішні	Внутрішні
Ефективність державно-правового механізму: – політична стабільність; – дієвість законів; – правове та нормативне забезпечення; – банківське регулювання.	– якість менеджменту; – організаційна структура; – функціональна спрямованість; – інфраструктурне забезпечення; – комерційні зв'язки; – рівень техніки і технології на підприємстві;

Продовження таблиці 1.2

Загальноекономічна ситуація: – стан суспільного виробництва; – інвестиційний клімат; – рівень доходів населення; – податкова політика; – інфляція.	– маркетингове забезпечення; – система розроблення і впровадження нововведень; – рівень організації виробництва; – система планування; – система економічного стимулювання; – соціальні, психологічні, екологічні фактори тощо.

Джерело [7]

Можна виділити наступні основні особливості управління конкурентоспроможністю підприємства [27; 26; 11; 34; 5; 31]:

1. Підприємство має забезпечити постійне вдосконалення своїх продуктів та послуг, щоб відповідати вимогам ринку та забезпечувати конкурентоспроможність.

2. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємство повинно постійно вивчати своїх конкурентів та ринок в цілому, а також відповідати вимогам та потребам споживачів.

3. Управління конкурентоспроможністю повинно бути інтегрованим та системним процесом, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства.

4. Важливо налагодити ефективну комунікацію та співпрацю між всіма рівнями управління та відділами підприємства, щоб забезпечити єдиний підхід до управління конкурентоспроможністю.

5. Ключовим елементом управління конкурентоспроможністю підприємства є розробка та реалізація стратегії, яка повинна враховувати внутрішні та зовнішні фактори, а також потенційні можливості та загрози конкурентного середовища.

6. Підприємство повинно постійно оцінювати свої ресурси та компетенції, а також розробляти стратегії залучення та управління персоналом для забезпечення конкурентоспроможності.

7. Ефективне використання технологій та інновацій є важливим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

8. Підприємство повинно розробляти та впроваджувати системи контролю та моніторингу для постійного вимірювання своєї конкурентоспроможності та корекції стратегій.

9. Конкурентоспроможність підприємства також залежить від ефективності управління фінансами, забезпечення доступності фінансування та використання ефективних методів фінансового аналізу.

10. Важливим елементом управління конкурентоспроможністю є створення корпоративної культури та цінностей, які сприяють розвитку та підвищенню мотивації персоналу.

Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства мають вирішальне значення для підприємств, які прагнуть досягти стійкого зростання та успіху. Ці основи у комплексі із методологічними забезпечують підприємства інструментами та стратегіями, необхідними для підвищення конкурентоспроможності та досягнення сталого зростання та успіху.

Стратегічне управління, організаційна поведінка та маркетинг є трьома ключовими напрямами, які забезпечують теоретичну основу для управління конкурентоспроможністю підприємства.

Стратегічне управління є важливою частиною конкурентоспроможності підприємства, оскільки воно дозволяє вирішувати довгострокові цілі та задачі, що забезпечує успішну роботу підприємства в майбутньому. Стратегічне управління передбачає формулювання та реалізацію стратегій досягнення конкурентної переваги. Стратегічне управління зазвичай передбачає використання інструментів та методів, таких як SWOT-аналіз,

формулювання стратегії, планування ресурсів, контроль та оцінку виконання стратегії.

Згідно з дослідженнями, проведеними Гарвардською бізнес-школою, стратегічне управління є ключовим фактором успіху для бізнесу. У своїй книзі "Стратегічне управління: підходи, методи, технології" автори Потапенко І.О. та Шрам Р.М. зазначають, що висока конкурентоспроможність підприємства залежить від його здатності до формулювання та реалізації стратегії, а також від здатності реагувати на зміну умов ринку та впроваджувати нові технології [29].

Організаційна поведінка зосереджена на розумінні та управлінні людською поведінкою в організаціях для досягнення цілей. Дослідження в галузі організаційної поведінки є важливим для керівників підприємств та менеджерів з метою розуміння та покращення ефективності комунікації, співпраці та лідерства в організації. Крім того, вивчення організаційної поведінки може сприяти покращенню задоволеності працівників та зниженню відтоку кадрів, що є важливим для покращення рівня конкурентоспроможності підприємства [41].

Маркетинг займається виявленням і задоволенням потреб споживачів таким чином, щоб вони перевершували пропозиції конкурентів. Для досягнення конкурентної переваги на ринку, підприємство повинно враховувати потреби та бажання своїх клієнтів, визначати їхні потреби й запити, розробляти та просувати продукти, які відповідають цим потребам та бажанням, а також забезпечувати якісне обслуговування та комунікацію зі своїми клієнтами [38].

Варто зазначити про деякі особливості конкурентоспроможності в індустрії IT (інформаційних технологій). У цій сфері відбуваються значні зміни, викликані швидким розвитком технологій та зміною споживацьких уподобань клієнтів. За відносно

короткий проміжок часу сфера інформаційних технологій перетворилась на один з головних драйверів світової економіки, ставши каталізатором для тектонічних змін і трансформацій у багатьох інших індустріях [2].

Для досягнення конкурентної переваги в індустрії IT, компанії повинні розуміти особливості цього сектору та використовувати стратегії, які дозволять їм ефективно конкурувати на ринку. Індустрія IT є однією з найбільш динамічних галузей, і компанії повинні бути готові до внесення змін у свої продукти та послуги. Крім того, компанії повинні виявляти інноваційність та швидко розробляти нові продукти та сервіси, які задовольнятимуть потреби клієнтів.

Іншою важливою особливістю конкурентоспроможності у сфері IT є залежність від людських ресурсів. IT-компанії повинні мати кваліфікованих та талановитих співробітників, які здатні розробляти нові технології та виробляти якісні продукти та послуги. Крім того, конкурентоспроможність компанії залежить від її здатності залучати та зберігати талановитих працівників.

Також важливою особливістю конкурентоспроможності у даній царині є швидкість та гнучкість реагування на зміни. В сучасному світі технології швидко розвиваються, тому компанії, які не можуть швидко адаптуватись до нових умов, ризикують втратити свою конкурентну позицію.

Наступною особливістю є наявність ефективної системи управління. У сфері IT, де дуже важливо швидко реагувати на зміни та забезпечити якість продукту або послуги, компанії повинні мати ефективну систему управління, щоб забезпечити успіх своєї діяльності. Тож дана сфера вимагає постійного оновлення та адаптації: вивчення ринку, змін у попиті та уподобаннях клієнтів, а також інноваційних технологій.

Отже, конкурентоспроможність підприємства є вирішальним фактором успіху у висококонкурентній ІТ-індустрії. Щоб бути конкурентоспроможними, ІТ-підприємства повинні демонструвати певні характеристики, які дозволяють їм ефективно конкурувати на світовому ринку. Ці характеристики включають технологічні інновації та впровадження, гнучкість і адаптивність до мінливих ринкових умов, рентабельність і ефективність, якість продуктів і послуг, а також задоволеність і лояльність клієнтів.

Технології продовжують розвиватися швидкими темпами і це має значний вплив на умови ринку та конкурентоспроможність компаній, особливо у такому конкурентному середовищі як ІТ, тому вважаємо доцільним розглянути потенційні майбутні напрямки досліджень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства в ІТ-індустрії.

Існує потреба в дослідженні впливу нових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей, на конкурентоспроможність підприємства. У табл. 1.3 наведено приклад потенційного впливу нових технологій на різні аспекти конкурентоспроможності.

Таблиця 1.3

Приклад потенційного впливу нових технологій на різні аспекти конкурентоспроможності

Аспект конкурентоспроможності	**Потенційний вплив нових технологій**
Продуктивність	Автоматизація та оптимізація процесу
Інновації	Створення нових видів продукту/послуги
Витрати	Зменшення операційних витрат
Якість	Покращення якості продукту/послуги
Швидкість	Прискорення процесів та доставки

Джерело [37]

Отже, конкурентоспроможність – це складна та багатокомпонентна складова успішності компанії на ринку, яка залежить від великої кількості зовнішніх та внутрішніх факторів. Задля захоплення та утримання лідируючих позицій на ринку компанії досліджують особливості управління конкурентоспроможністю, які регулярно змінюються через постійний стрімкий технологічний розвиток.

1.2. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є важливою складовою ефективного управління. Вона передбачає оцінку сильних і слабких сторін компанії, а також її продуктивності порівняно з конкурентами та більш широким ринком.

Основні методи визначення й оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства можуть бути об’єднані в дев’ять груп [32]:

1. Методи, які ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг.
2. Методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі.
3. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції.
4. Методи, які ґрунтуються на теорії якості товару.
5. Матричні методи оцінки КСП.
6. Комплексні методи (у тому числі інтегральні).
7. Метод, який ґрунтуються на теорії мультиплікатора.
8. Метод визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємства.
9. Методи, які ґрунтуються на порівнянні з еталоном (модифікація комплексних методів із застосуванням інтегральних оцінок).

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств за різними ознаками представлена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств

№	Ознака	Похідні групи	Методи
1	Принцип формування інформаційної бази	За критеріями	5 «конкурентних сил» М. Портера; Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз; модель аналізу Мак-Кінсі 7S; формалізований метод Іванова; методика Ансоффа щодо КСФ; методика Градова щодо детермінантів "національного ромба"; метод інтегрального критерію; метод таксономічного показника
		Експертні	STEP-аналіз; SWOT-аналіз; аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод рангів; метод вивчення профілю об'єкта; графічна методика Зав'ялова
2	Спосіб оцінювання	Індикаторні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
		Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
3	Форма відображення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
		Аналітичні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
		Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
4	Фактори, що оцінюються	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, матриця Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель 4-х кутів Портера
		Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
		Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану

Продовження таблиці 1.4

5	Рівень прийняття рішення	Стратегічні	Модель БКГ, матриця Мак Кінсі, модель Shell/DPM тощо
		Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Джерело: [24]

Більш детально розглянемо наступні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства:

– матриця конкурентної карти ринку;
– метод теорії бажаності;
– метод обчислення показника «конкурентної сили»;
– «векторний» метод;
– метод лінійних профілів;
– метод профілів у полярній системі координат (багатокутник конкурентоспроможності);
– метод «піраміди».

Матриця конкурентної карти ринку виконує роль класифікації конкурентів залежно від їх позиції на ринку і допомагає визначити їх статус та систематизувати конкурентні переваги [39].

У даній матриці виділяється 25 можливих положень підприємства, що відрізняються за рівнем використання конкурентних переваг та їх потенціалом для опору тиску з боку конкурентів (табл. 1.5). Розташування підприємства в межах кожної групи визначається за величиною його ринкової частки, а в разі рівних ринкових часток для порівняння конкурентів можна використовувати показник темпів їх приросту.

Класифікація конкурентів дає можливість систематизувати виявлені конкурентні переваги й простежити, як саме вони впливають на зміну рівня конкурентоспроможності підприємства [4].

Таблиця 1.5

Матриця конкурентної карти ринку

Темп приросту ринкової частки	Лідери ринку	Фірми з сильною конкурентною позицією	Фірми із середньою конкурентною позицією	Фірми зі слабкою конкурентною позицією	Аутсайдери ринку
Фірми з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	1	6	11	16	21
Фірми з конкурентною позицією, що поліпшується	2	7	12	17	22
Фірми з незмінною конкурентною позицією	3	8	13	18	23
Фірми з конкурентною позицією, що погіршується	4	9	14	19	24
Фірми з конкурентною позицією, що швидко погіршується	5	10	15	20	25

Джерело: [1]

Метод теорії бажаності передбачає розрахунок середнього геометричного з п’яти показників з урахуванням важливості кожного з часткових показників. Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства пропонується вибирати таку систему показників: ефективності виробничої діяльності підприємства (e_1), фінансового стану підприємства (e_2), ефективності організації збуту і просування товару (e_3), конкурентоспроможності товару (e_4) й ефективності інноваційної діяльності (e_5). Отже, визначити рівень

конкурентоспроможності підприємства можна буде за формулою (1.1).

$$K = \sqrt[w_1+w_2+w_3+w_4+w_5]{e_1^{w_1} \times e_2^{w_2} \times e_3^{w_3} \times e_4^{w_4} \times e_5^{w_5}} \quad (1.1)$$

де w_1, w_2, w_3, w_4, w_5 – вагові коефіцієнти показників ефективності, що були визначені експертним шляхом у балах від 1 до 5; e_1, e_2, e_3, e_4, e_5 – оцінки за визначеними показниками ефективності діяльності підприємства

Хоча дана методика є досить ефективною, адже враховує значну кількість факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності досліджуваної компанії, проте все ж має низку недоліків. Достовірність результатів застосованої методики суттєво залежить від експерта та є значною мірою суб'єктивним процесом, оскільки інтегральний показник визначається за допомогою вагових коефіцієнтів, встановлених експертом.

Методика обчислення показника «конкурентної сили» допомагає визначити рівень конкурентоспроможності компанії з використанням наступної формули (1.2) [1].

$$KC_i = \sum_{j=1}^{m} w_j \, (KC_{ij} - \max_{k \neq i} KC_{kj}) \quad (1.2)$$

де KC_i — інтегральний показник «конкурентної сили» і -го підприємства;

KC_{ij} — оцінка конкурентної сили і -го підприємства за j -м критерієм;

w_j — важливість j -го критерію,

m — кількість критеріїв оцінювання; n — кількість оцінюваних підприємств, які належать одній стратегічній групі.

За векторним методом конкурентоспроможність підприємства можна визначити за тим, на скільки воно є наближеним до «ідеального» підприємства, яке має максимальні показники за усіма

критеріями оцінювання. Ступінь наближеності досліджуваного підприємства до «ідеального» можна визначити за 2-ма факторами:

1. За довжиною вектора підприємства.
2. За косинусом кута між векторами досліджуваного та «ідеального» підприємств.

Для врахування обох факторів можна знайти добуток довжини вектора та косинуса кута між векторами досліджуваного та «ідеального» підприємств. Цей добуток є пропорційним скалярному добутку векторів. Отже, формула визначення рівня конкурентоспроможності (1.3) виглядатиме наступним чином [19].

$$\text{КСП} = c_{i1} \times c_{*1} + c_{i2} \times c_{*2} + c_{im} \times c_{*m} \quad (1.3)$$

де c_i – значення критерію оцінювання і-го підприємства;

c_*– значення критерію оцінювання «ідеального» підприємства;

m – кількість критеріїв оцінювання.

Метод лінійних профілів дає можливість візуалізувати та схематично зобразити рівень конкурентоспроможності підприємств за певними критеріями оцінювання, а також відповідно до концепції бенчмаркінгу фіксації стратегічних розривів за кожним з цих критеріїв по відношенню до «лідерів» ринку. Розрахунок рівня конкурентоспроможності у даному методі відбувається за допомогою формули адитивного зважування (1.4):

$$\text{КСП} = w_1 c_{i1} + w_2 c_{i2} + \cdots + w_m c_n \quad (1.4)$$

де w_j – вага j-го критерію;

c_{ij} – експертна оцінка i-го підприємства за j-им критерієм;

m – кількість критеріїв;

n – кількість досліджуваних підприємств.

Метод профілів у полярній системі координат (багатокутник конкурентоспроможності) також є методом, що візуально зображує рівень конкурентоспроможності підприємства в залежності від

певних критеріїв, множина яких і створює багатокутник конкурентоспроможності. Інтегральний рівень конкурентоспроможності підприємств знаходиться як площа відповідного багатокутника.

За методом «піраміди» конкурентоспроможність визначається за об'ємом піраміди, в основі якої лежить багатокутник конкурентоспроможності, а висотою якої є значення частку ринки досліджуваного підприємства. Отже, конкурентоспроможність за даним методом можна обчислити за формулою (1.5).

$$КСП = S_{осн.} \times H \quad (1.5)$$

де $S_{осн.}$ – площа багатокутника конкурентоспроможності;

H – висота піраміди, яка є значенням частки ринку підприємства.

Отже, оцінювання конкурентоспроможності є важливою умовою для досягнення успіху компанії на ринку. На сьогоднішній день науковцями розроблено об'ємний інструментарій для оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Є велика кількість критеріїв, за якими можна класифікувати наявні методи. На основі даної класифікації та зважаючи на обставини конкретного підприємства можна визначити найбільш доцільний інструментарій для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ»

2.1. Конкурентний аналіз вітчизняного ринку інформаційних технологій

Ринок інформаційних технологій є одним з найбільш динамічних і швидкозмінних ринків у сучасному світі. Завдяки швидкому розвитку технологій та постійним інноваціям, сектор інформаційних технологій (ІТ) відіграє важливу роль у сучасній економіці та суспільстві.

Основним фактором, що забезпечує динаміку розвитку ринку ІТ, є постійні зміни в технологічному середовищі. Актуальність ринку ІТ виявляється у широкому застосуванні інформаційних систем у різних галузях та сферах діяльності. Розробка інформаційних систем є необхідною для ефективного управління бізнесом, покращення процесів виробництва, оптимізації управління ресурсами, забезпечення безпеки даних та багатьох інших аспектів діяльності.

Особливість ІТ-сфери полягає у тому, що створені нею продукти є результатом поєднання програмно-технічних засобів, апаратного забезпечення, інтелектуального людського ресурсу, інформації та баз даних [17].

Суб’єктами ринку інформаційних технологій є, як для будь якого іншого, продавці і покупці. Його об’єктами є товари, послуги, капітали та робоча сила. ІТ ринок, як один із ринків, з огляду на його об’єкти складається з трьох основних видів [21]:

- ринок товарів і послуг;
- ринок праці;
- ринок капіталу

К. Васюк - виконавчий директор асоціації IT Ukraine – у своєму дослідженні стверджує: «Українська ІТ-галузь, стартувавши практично з нуля 25 років тому, перетворилася на високоінтелектуальну індустрію, де працює майже 300 тисяч фахівців і яка щороку зростає на 25-30%. Станом на 2020 рік вона вийшла на перше місце за обсягом експорту послуг (понад $6 млрд на рік) і принесла Україні понад 4% ВВП. Україна є одним із найбільших експортерів ІТ-послуг в Європі» [42].

У 2020 році українська ІТ-галузь зросла, порівняно із попередніми роками, якщо говорити про обсяг її послуг у доларовому еквіваленті. За підрахунками асоціації IT Ukraine, що об'єднує аутсорс-компанії, обсяг експорту зріс з приблизно $3 млрд до $3,6 млрд у 2020-му. Також згідно з цим дослідженням штат переважної більшості ІТ-компаній, а саме 86%, налічував до 80 чоловік. Ще в 11% компаній працювало від 80 до 200 чоловік. У 2020 р. 50 найбільших ІТ-компаній України забезпечували роботою понад 68,4 тис. ІТ-спеціалістів і на ринок праці виставили ще 3,6 тис. вакансій [47].

У табл. 2.1 представлено гравців на ринку України у сфері інформаційних систем (ІС), які увійшли у топ-50 найбільших ІТ-компаній України за 2020 рік.

Таблиця 2.1

Основні гравці ринку ІС за кількістю працівників за 2020 рік

Назва компанії	Чистий дохід, тис. грн.	Кількість працівників
EPAM Ukraine	942 100	10 300
GlobalLogic	277 738	5 712
Luxoft Ukraine	3 822	3 469
Ciklum	49 604	2 725
Infopulse Ukraine	420 664	1 991

Джерело: розроблено автором на основі джерела [46]

Лідерами росту за кількістю працівників за липень 2019 – січень 2020 є EPAM, SoftServe, GlobalLogic, DataArt, EVOPLAY, NIX, Ubisoft, Innovecs, ELEKS, ZONE3000 (рис. 2.1).

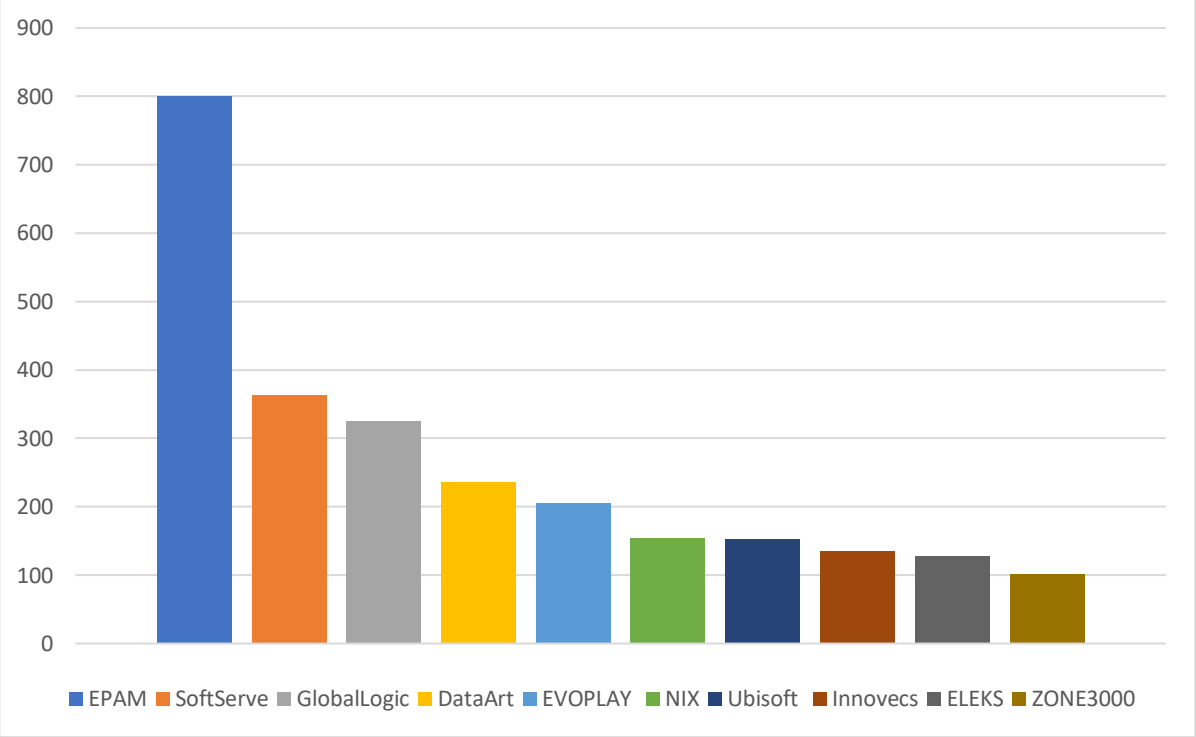


Рис. 2.1. Лідери росту за кількістю працівників за липень 2019 – січень 2020*

*Джерело: розроблено автором з використанням джерела [46]

Проведемо аналіз ринку інформаційних систем, використовуючи експрес-метод 5-ти сил Портера. Особливість даного методу полягає в оцінюванні рентабельності, можливостей та ризику на ринку за п’ятьма факторами: постачальники, покупці, перешкоди для входу/виходу, товари-замінники, ступінь суперництва – та визначенні позиції досліджуваної компанії на ньому.

Оцінювання відбувається за 10-бальною шкалою. Підсумковий бал розраховується як різниця суми оцінок наявності та негативного впливу та оцінки можливості протидіяти (парирувати). Результати оцінювання за моделлю 5-ти сил Портера наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінювання ринку інформаційних систем за моделлю 5-ти сил Портера

Сила/Оцінка	Оцінка наявності	Оцінка негативного впливу	Оцінка можливості протидіяти	Підсумковий рейтинг
Влада постачальників	6	7	5	8
Влада споживачів	7	6	6	7
Загроза появи нових гравців	7	6	4	9
Загроза появи товарів-замінників	5	8	5	8
Наявні конкуренти	7	6	8	5

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, найбільшою загрозою для компаній даної галузі є поява нових гравців, оскільки бар'єри входу хоч і наявні, проте не високі. Найменшою загрозою є наявні конкуренти, оскільки ринок є зростаючим, покупців досить багато, тому при вдалій маркетинговій стратегії конкуренти не є великою проблемою. Також є загроза появи товарів-замінників, найближчим часом це навряд станеться, адже досі не винайшли більш зручних систем для контролю, аніж наявні інформаційні системи, проте коли це відбудеться, компанії не матимуть особливого впливу на ситуацію, єдине, що можна буде зробити – включити в свій асортимент товар-замінник. Також у даній галузі постачальники мають досить значний вплив, адже багато компаній не розробляють інформаційні системи з нуля, а просто купують права на перепродаж інформаційних систем. Влада споживачів є середньою, адже вибір між продуктами на ринку інформаційних систем не є досить великим, більшість продуктів дуже схожі за змістом, споживачі роблять вибір зважаючи на рекламу, впізнаваність бренду та ціну.

Даний інструмент надає можливість не тільки аналізувати привабливість та прибутковість галузі, а також спостерігати за силою ринкової позиції компанії. Як бачимо, галузь інформаційних систем є зростаючою.

Однак, разом зі зростанням ринку ІТ виникають і нові виклики. Швидкі технологічні зміни вимагають постійного навчання та адаптації. Крім того, забезпечення безпеки даних та захисту інформації є одним із важливих аспектів, які потребують постійного вдосконалення. Конкуренція серед компаній, що працюють у сфері розробки інформаційних систем, є жорсткою.

Проте наразі найбільшого впливу на вітчизняну сферу ІТ завдає війна. До війни національна ІТ-індустрія стала одним із найбільших експортерів ІТ-послуг в Європу, яка щороку зростала на 25-30% та генерувала понад 4% ВВП України. Проте наразі всі ІТ-компанії стикнулись із проблемами, пов’язаними з війною. За даними дослідження асоціації IT Ukraine, понад 34,3% компаній успішно пристосувались до нових реалій, 61,3% - подолали не всі виклики, але в цілому продовжують свою роботу [43].

Серед найбільших викликів для компаній стали:

– міграція працівників та їх сімей, релокація компаній;
– заборона виїзду ІТ-фахівців за кордон;
– мобілізація ІТ-фахівців;
– утримання клієнтів та мінімізація ризиків в роботі з клієнтами;
– валютне регулювання та обмеження, введені НБУ.

Та навіть попри війну ІТ-ринок зростає. Станом на кінець 2022 року галузь нараховувала майже 309 тис. ІТ-спеціалістів [43].

За оцінкою Tech Ecosystem, станом на початок грудня 2022 р. на ринку діяло 2,4 тис. компаній. З них:

– 23,5% – сервісні;

– 76% – продуктові.

ІТ-бізнес загалом виявився досить стійким та здатним швидко відновлювати свою роботу. Наразі ІТ-галузь є економічною опорою для держави та майбутнього відновлення національної економіки на основі цифровізації.

Після проведених досліджень можна зробити висновок, що ринок інформаційних систем є зростаючим, його основною особливістю є незначні бар'єри для входу, а тому поява нових компаній на ринку постійна. Споживачі та постачальники мають певний вплив на функціонування підприємств у даній галузі, проте є можливості для часткового зменшення їх впливу. Хоч загроза появи товарів-замінників існує, наприклад використання штучного інтелекту, проте не у найближчому майбутньому, адже наразі найбільш прогресивний та ефективний метод для контролю та організації бізнес-процесів – інформаційна система. Для уникнення можливих проблем компаніям необхідно продовжувати розвиток своїх продуктів та впровадження інновацій у них.

Для утримання та захоплення лідируючих позицій на такому ринку ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» необхідно провести ряд заходів для покращення рівня конкурентоспроможності компанії.

2.2. Діагностика конкурентоспроможності ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ»

ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» є товариством з обмеженою відповідальністю, форма власності — недержавна власність. Повна назва підприємства — ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АЙ ТІ АРТІЛЬ.

Компанія працює з інформаційними технологіями. Основним видом діяльності підприємства, яке займається інформаційними системами та консультуванням з питань інформатизації є надання послуг, які допомагають організаціям покращити використання технологій та інформаційних систем. ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» пропонує широкий спектр послуг, включаючи розробку програмного забезпечення, IT-консультації, управління проектами, системну інтеграцію, підтримку та обслуговування.

Послуги підприємства з розробки програмного забезпечення передбачають створення нестандартних програмних рішень для клієнтів, а також модифікацію та адаптацію існуючих програмних продуктів для задоволення конкретних потреб клієнтів. Підприємство також надає IT-консультаційні послуги, які зазвичай включають роботу з клієнтами для виявлення та вирішення конкретних проблем, пов’язаних з їх IT-інфраструктурою, процесами та системами. Послуги з управління проектами передбачають керування всім життєвим циклом IT-проекту, від планування та проектування до реалізації та поточного обслуговування.

ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» надає послуги системної інтеграції, які включають інтеграцію різних IT-систем і додатків для підвищення їх ефективності та результативності. Послуги підтримки та технічного обслуговування можуть включати усунення несправностей і вирішення проблем, пов’язаних з IT-системами, а також забезпечення

поточного обслуговування та оновлень для забезпечення оптимальної роботи систем.

Для більш ґрунтовного порівняння ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» з основними конкурентами компанії розглянемо детальніше основні особливості та конкурентні переваги ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ».

ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» має лінійно-функціональну структуру, яка є звичайною організаційною структурою для невеликих IT-компаній. Ця структура характеризується ієрархічною системою управління, де кожен працівник підпорядковується одному керівнику або менеджеру.

ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» має п’ять основних відділів та два додаткових (рис. 2.2).

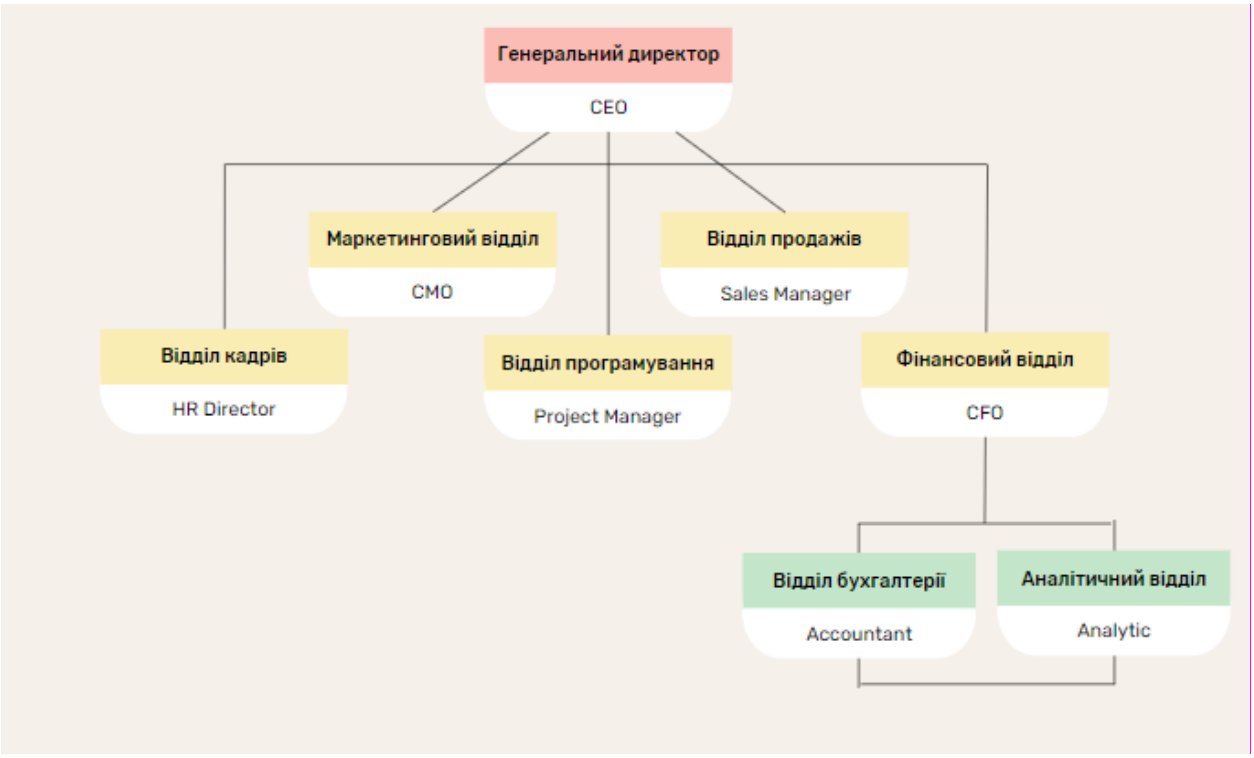


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ»*

*Джерело: розроблено автором

Лінійно-функціональна структура у даному випадку має кілька переваг для ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ», зокрема чіткі межі повноважень, ефективне використання ресурсів і сильну увагу до спеціалізації. Однак ця структура також має певні недоліки, такі як відсутність

гнучкості, обмежена співпраця між відділами та труднощі з адаптацією до змін. Щоб позбутися від негативних факторів та труднощів у комунікації в компанії регулярно проходять наради та засідання для підвищення рівня комунікації між відділами.

Наступним важливим фактором, що впливає на конкурентоспроможність компанії є асортимент продукції. У ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» він досить широкий та різноманітний (Табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Асортимент продукції BAS (Business Automation Software) ERP (Enterprise Resource Planning) ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ»

Назва продукції	**Вартість продукції**
BAS ERP редакції 2.5 - версія для пілотних впроваджень	Вартість ПЗ 3 000 грн без ПДВ
BAS КОМПЛЕКСНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ (КУП)	Вартість ПЗ 50 000 грн, без ПДВ
BAS ДОКУМЕНТООБІГ КОРП	Вартість ПЗ 62 700 грн, без ПДВ
BAS УПРАВЛІННЯ ХОЛДИНГОМ	Вартість ПЗ 600 000 грн, без ПДВ
BAS МАЛИЙ БІЗНЕС	Вартість ПЗ від 2 240 грн, без ПДВ
BAS БУХГАЛТЕРІЯ ПРОФ	Вартість ПЗ 6 690 грн, без ПДВ
BAS РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ	Вартість ПЗ 6 690 грн, без ПДВ
BAS УПРАВЛІННЯ ТОРГІВЛЕЮ	Вартість ПЗ 8 400 грн, без ПДВ
BAS БУДІВНИЦТВО. БУХГАЛТЕРІЯ	Вартість ПЗ 8 400 грн, без ПДВ
BAS УПРАВЛІННЯ АВТОТРАНСПОРТОМ. СТАНДАРТ	Вартість ПЗ 12 300 грн, без ПДВ
BAS МЕДИЦИНА	Вартість ПЗ від 21 000 грн, без ПДВ
BAS АГРО. ERP	Вартість ПЗ 216 000 грн, без ПДВ
BAS Комплексне управління паливним підприємством	Вартість ПЗ 69 000 грн. без ПДВ

Джерело [44]

Окрім перерахованої продукції BAS існують також хмарні рішення, оренда, хостинг, мобільні додатки, де ціноутворення відбувається відповідно до запитів користувача [44].

Наступним фактором, що впливає на конкурентоспроможність компанії, є її марочна політика, яка спрямована на створення сильного бренду, який відповідає цілям і потребам компанії. Це передбачає розробку та застосування стратегій брендингу, які допоможуть

підвищити впізнаваність бренду та підкреслити його унікальність [45].

Крім того, марочна політика ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» спрямована на максимізацію ефективності маркетингових дій, які включають у себе рекламу та просування бренду в соціальних мережах, пошукових системах та інших медіа-каналах. Особливо це стосується мережі LinkedIn.

Загалом, стратегія просування та рекламна діяльність ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» адаптована до цільової аудиторії та конкретних цілей. Використовуючи LinkedIn та інші рекламні канали, компанія ефективно охоплює свою цільову аудиторію та збільшує свою помітність на ринку, що призводить до збільшення продажів, адже ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» є провідним постачальником програмних рішень та ІТ-послуг, що обслуговує клієнтів різноманітних галузей.

Стратегія позиціонування ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» зосереджена на наданні високоякісних інноваційних рішень, які відповідають конкретним потребам цільової аудиторії. Компанія прагне позиціонувати себе як надійного партнера, на якого підприємства можуть покластися щодо свого програмного забезпечення та ІТ-потреб. Щоб досягти цього, компанія підкреслює свій технічний досвід, здатність надавати індивідуальні рішення та зосередженість на задоволенні клієнтів. Компанія також приділяє велику увагу дослідженням і розробкам, регулярно оновлюючи свої продукти та послуги, щоб залишатися лідерами ринку.

Ефективність управлінської діяльності має одне з ключових місць в управлінні конкурентоспроможністю компанії. Завдяки впровадженню ефективних стратегій управління компанія змогла зберегти сильні позиції на ринку у висококонкурентній ІТ-індустрії. Загалом ефективність управлінської діяльності в ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» можна пояснити її сильним керівництвом, ефективним

плануванням і виконанням, а також прагненням доставляти цінність своїм зацікавленим сторонам.

Інший важливий аспект, що впливає на рівень конкурентоспроможності компанії – планування. Нижче наведено перелік принципів, форм і методів планування, які використовує ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ»:

– Стратегічне планування: планування, як правило, здійснюється на проміжок часу 3-5 років і включає встановлення місії, бачення та цінностей компанії, визначення її цілей, визначення її сильних і слабких сторін, а також оцінку зовнішніх факторів, які можуть вплинути на бізнес;

– Річне планування: включає встановлення конкретних цілей і завдань на наступний рік, визначення ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей, і створення бюджету на рік;

– Планування ресурсів: планування передбачає визначення та розподіл ресурсів, таких як людські ресурси, фінансові ресурси та технологічні ресурси;

– Управління ризиками: аналіз внутрішніх ризиків, таких як фінансові ризики, операційні ризики та ризики репутації, а також зовнішніх ризиків, таких як ринкові ризики, технологічні ризики та регуляторні ризики;

– Управління проектами: включає визначення цілей проекту, створення планів проекту, визначення необхідних ресурсів, встановлення часових рамок і моніторинг прогресу проекту;

– Управління продуктивністю: встановлення цілей ефективності, надання зворотного зв’язку працівникам, а також надання можливостей для навчання та розвитку для покращення навичок і знань.

Ці принципи, форми та методи планування мають вирішальне значення для успіху ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ», оскільки вони гарантують,

що діяльність компанії добре структурована, узгоджується з її планами та спрямована на досягнення її цілей [46, с. 231-238].

Для оцінювання конкурентоспроможності необхідно враховувати орієнтацію компанії, її позиціювання та умови ринку. ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» - невелика ІТ-компанія, яка насамперед орієнтується на український ринок, пропонуючи свої продукти та послуги підприємствам будь-яких розмірів та галузей. Цільова аудиторія, продукція та послуги ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» охоплюють підприємства в різних секторах, в тому числі таких як виробництво, логістика, охорона здоров'я та фінанси. Рішення компанії призначені для задоволення потреб підприємств будь-якого масштабу, починаючи від малих і середніх підприємств і закінчуючи великими корпораціями.

Враховуючи проведений аналіз та розглянуті особливості ринку ІТ в Україні, проведемо оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ».

Одним з найбільш поширених та популярних якісних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності компанії є SWOT-аналіз. На основі проведеного дослідження було розроблено наступний SWOT-аналіз для ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» (табл. 2.4).

ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» має досить стійку ринкову позицію з багатьма перевагами, що пов’язані з якістю продукції, гнучкістю персоналу, лояльністю клієнтів та довірою до бренду. Проте у компанії достатньо можливостей для росту та посилення, адже загроза програшу великим компаніям через гірше ресурсозабезпечення або молодим стартапам через менш інноваційні ідеї залишається актуальною.

За результатами SWOT-аналізу можна стверджувати, що сильні сторони компанії включають її здатність швидко впроваджувати зміни та реалізовувати нові стратегії завдяки невеликому розміру

підприємства. Гнучкість роботи команди, зокрема можливість дистанційного спілкування, також є сильним аспектом. Компанія має вигоду від свого співвідношення ціна-якість, яке приваблює клієнтів. Відсутність бюрократії через невеликий розмір підприємства також сприяє його ефективній роботі. Напрацьована база постійних клієнтів та позитивні відгуки щодо якості продукту сприяють стабільності бізнесу. Лояльність клієнтів також є сильною стороною компанії.

Серед слабких сторін компанії можна виділити недостатню впізнаваність бренду, залежність від професіоналізму менеджерів, обмеженість освітніх можливостей для підвищення кваліфікації працівників в межах компанії та HR-політику, яка переважно сприяє прийняттю працівників лише із досвідом.

У компанії є можливості для подальшого розвитку, такі як вихід на міжнародний ринок, зміна HR-політики для залучення молодих спеціалістів, створення окремого відділу або посади для контролю та реалізації стратегій підприємства щодо антикризової діяльності, а також використання нових маркетингових джерел для залучення клієнтів.

Серед загроз, які можуть вплинути на компанію, слід відзначити конкурентну невигоду через обмежені ресурси, зниження доходів певної частини клієнтів, високу залежність від ключових працівників та появу нових конкурентів завдяки низькому порогу входу до галузі.

Отже, на основі SWOT-аналізу, ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» може розглядати свої сильні сторони як основу для подальшого розвитку, слабкі сторони як сфери, в яких необхідно працювати над поліпшенням, можливості як потенційні шляхи для зростання та загрози як фактори, які необхідно враховувати та з ними боротися для забезпечення стійкої позиції на ринку.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ»

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
- Відсутність бюрократії через невеликий розмір підприємства; - Можливість швидко впроваджувати зміни та реалізовувати нові стратегії; - Гнучкість через можливість команди працювати дистанційно; - Співвідношення ціна-якість; - Напрацьована роками база постійних клієнтів: - Якісний продукт з великою кількістю відгуків: - Лояльність клієнтів	- Недостатній рівень впізнаваності бренду; - Значна залежність рівня продуктивності компанії від професіоналізму менеджерів; - Відсутність освітніх можливостей для підвищення кваліфікації працівників в межах компанії; - HR-політика компанії щодо прийняття на роботу людей переважно лише з досвідом роботи на аналогічних посадах
Можливості	**Загрози**
- Вихід на міжнародний ринок; - Зміни в HR-політиці задля залучення молодих спеціалістів; - Створення відділу/посади для контролю та реалізації стратегій підприємства та антикризової діяльності; - Використання нових джерел для залучення клієнтів	- Ймовірність програти великим гравцям через гірше ресурсозабезпечення; - Зниження рівня доходів частини клієнтів; - Сильна залежність від працівників компанії; - Регулярна поява нових конкурентів через низький поріг входу до галузі

Джерело: розроблено автором

Для визначення рівня конкурентоспроможності компанії кількісними методами необхідно порівняти її показники з показниками компаній-конкурентів. Серед гравців на ринку ІТ України, що є конкурентами у сфері інформаційних систем, можна виділити компанії, що займаються розробкою та впровадженням інформаційних систем, як їх основною діяльністю та компанії, які мають декілька напрямів ІТ, у які частково входить робота, пов’язана з інформаційними системами (табл. 2.5) [46].

Таблиця 2.5

Компанії, що складають конкуренцію ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» у сфері розробки та впровадження інформаційних систем

Компанії, основна діяльність яких - розробка та впровадження інформаційних систем		Компанії, які мають декілька напрямків діяльності, одним з яких є інформаційні системи	
Назва компанії	Коротка характеристика діяльності	Назва компанії	Коротка характеристика діяльності
N-iX	Основна діяльність - розробка програмного забезпечення, веб-застосунків, супровід програмного забезпечення, віддалене адміністрування та IT консалтинг.	EPAM Ukraine	Глобальна компанія, що пропонує послуги розробки програмного забезпечення, тестування, консалтингу та аутсорсингу.
GET IT	Компанія займається повним циклом розробки інформаційних систем, рішень у галузі програмного забезпечення, центрів обробки даних та IT-інфраструктури, забезпеченням безперервності бізнес-процесів.	SoftServe	Одна з найбільших IT-компаній в Україні, що пропонує послуги розробки програмного забезпечення, тестування, аутсорсингу та консалтингу.
Softline	Компанія спеціалізується на розробці та впровадженні програмних продуктів для безпаперового документообігу та автоматизації ділових процесів.	GlobalLogic	Компанія, що пропонує послуги розробки програмного забезпечення, тестування, консалтингу та аутсорсингу.
Altar.io	Компанія з розробки продуктів і спеціального програмного забезпечення.	Luxoft	Компанія, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення, консалтингу та аутсорсингу.
Yalantis	Надає послуги з розробки програмного забезпечення: розробляє SaaS-рішення та проводить діджитал-трансформацію бізнесів.	Ciklum	Компанія, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення, тестуванні, аутсорсингу та консалтингу.
Infopulse	Надає цифрові послуги та займається розробкою і впровадженням програмного забезпечення.	DataArt	Компанія, що пропонує послуги розробки програмного забезпечення, тестування та консалтингу.

Джерело: розроблено автором

Дослідимо рівень конкурентоспроможності ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ», розрахувавши індекс конкурентоспроможності для 2020 року за наступною формулою (2.1).

$$\text{ІК} = \text{Чистий дохід} / \text{Кількість працівників} \quad (2.1)$$

Отже, за 2020 рік індекс конкурентоспроможності ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» за формулою 2.2 складає:

$$\text{ІК}_{2020} = \frac{2,7}{21} = 0,13 \text{ тис.} \frac{\text{грн}}{\text{працівника}} \quad (2.2)$$

Також розрахуємо аналогічний показник за 2019 рік за формулою (2.3).

$$\text{ІК}_{2019} = \frac{421,9}{21} = 20,09 \text{ тис.} \frac{\text{грн}}{\text{працівника}} \quad (2.3)$$

Далі визначимо індекси конкурентоспроможності основних конкурентів ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» (табл. 2.6) [45].

Таблиця 2.6

Розрахунок індексів конкурентоспроможності основних конкурентів ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» за 2020 рік

Назва компанії	Чистий дохід, тис. грн.	Кількість працівників	Індекс конкурентоспроможності, тис. грн/працівника
EPAM Ukraine	942 100	10 300	91,47
GlobalLogic	277 738	5 712	48,62
Luxoft Ukraine	3 822	3 469	1,1
Ciklum	49 604	2 725	18,2
Infopulse Ukraine	420 664	1 991	211,28

Джерело: розроблено автором

Отже, за індексом конкурентоспроможності ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» значно відстає від компаній конкурентів. Варто зазначити,

що ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» є малим бізнесом та досить вразливий до таких обставин, як епідемія COVID-19. Тож компанія не одразу відновила діяльність, як більші конкуренти, тому практично нічого не заробила у 2020. Проте показник 2019 року є досить позитивним, особливо для невеликої ІТ-компанії. Також варто наголосити, що індекс конкурентоспроможності - це загальний показник, який не відображає всіх аспектів конкурентоспроможності. Тому для коректних результатів дослідження слід додатково аналізувати інші показники та фактори, які можуть впливати на конкурентоспроможність та успішність діяльності.

Тож для більш об'єктивного та багатостороннього аналізу конкурентоспроможності ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» скористаємося методом теорії бажаності.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства пропонується вибирати таку систему показників: ефективності виробничої діяльності підприємства (e_1), фінансового стану підприємства (e_2), ефективності організації збуту і просування товару (e_3), конкурентоспроможності товару (e_4) й ефективності інноваційної діяльності (e_5) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Система показників конкурентоспроможності ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» та їх вагові коефіцієнти

Показник	Оцінка	Ваговий коефіцієнт
e_1	9	3
e_2	7	4
e_3	8	4
e_4	10	3
e_5	8	2

Джерело: розроблено автором

Отже, визначити рівень конкурентоспроможності підприємства можна буде за формулою (2.4).

$$К = \sqrt[3+4+4+3+2]{9^3 \times 7^4 \times 8^4 \times 10^3 \times 8^2} \approx 8{,}25 \qquad (2.4)$$

Показник є більшим за середній і наближеним до максимального значення – 10, що вказує на високий рівень конкурентоспроможності ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ».

Даний метод дозволив оцінити конкурентоспроможність підприємства за такими факторами, як ефективність виробничої діяльності підприємства, фінансовий стан підприємства, ефективність організації збуту і просування товару, конкурентоспроможність товару й ефективність інноваційної діяльності.

Найменшу оцінку отримав показник фінансового стану підприємства через наслідки епідемії COVID-19 на фінансовий стан підприємства. Найвище було оцінено конкурентоспроможність товару, адже ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» має широкий асортимент інформаційних рішень для будь-якого бізнесу: від невеликого СТО до масштабного підприємства з виробництва електроенергії і енергопостачання.

Інші фактори отримали середні оцінки через достатній рівень розвиненості ефективності виробничої діяльності підприємства, організації збуту, просування товару та інноваційної діяльності. Проте є можливість покращити дані напрямки та, як наслідок, посилити рівень конкурентоспроможності компанії.

Ще один спосіб визначення позиції компанії на ринку і відповідно її рівня конкурентоспроможності можна – за допомогою графічних методів. Скористаємося методом лінійних профілів.

Виділимо наступні аспекти конкурентоспроможності компаній:

– Кадровий;
– Організаційний;
– Інформаційний;

– Виробничий;

– Технологічний;

– Фінансовий;

– Інвестиційний;

– Маркетинговий.

Тепер оцінивши кожну компанію за кожним фактором від 1 до 5 балів, де 5 – найбільший, а 1 – найменший бал (табл. 2.8), побудуємо лінійні профілі (рис. 2.3).

Таблиця 2.8

Оцінки компаній за методом лінійних профілів

Фактор	Вага	Оцінки підприємств за факторами					
		ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ»	EPAM Ukraine	GlobalLogic	Luxoft Ukraine	Ciklum	Infopulse Ukraine
Кадровий	0,1	4	5	4	4	3	4
Організаційний	0,1	5	4	5	4	4	3
Інформаційний	0,1	4	5	5	5	4	4
Виробничий	0,2	5	5	5	4	3	4
Технологічний	0,1	4	5	4	3	2	3
Фінансовий	0,2	3	4	4	2	1	4
Інвестиційний	0,1	3	4	3	4	3	5
Маркетинговий	0,1	4	5	4	3	3	4

Джерело: розроблено автором

Для розрахунку рівня конкурентоспроможності компаній за даним методом скористаємося наступною формулою (2.5).

$$\text{КСП} = w_1 c_{i1} + w_2 c_{i2} + \cdots + w_m c_n \qquad (2.5)$$

де w_j – вага j-го критерію;

c_{ij} – експертна оцінка i-го підприємства за j-им критерієм;

m – кількість критеріїв;

n – кількість досліджуваних підприємств.

Результати розрахунків рівня конкурентоспроможності досліджуваних підприємств за даним методом подано у табл. 2.9.

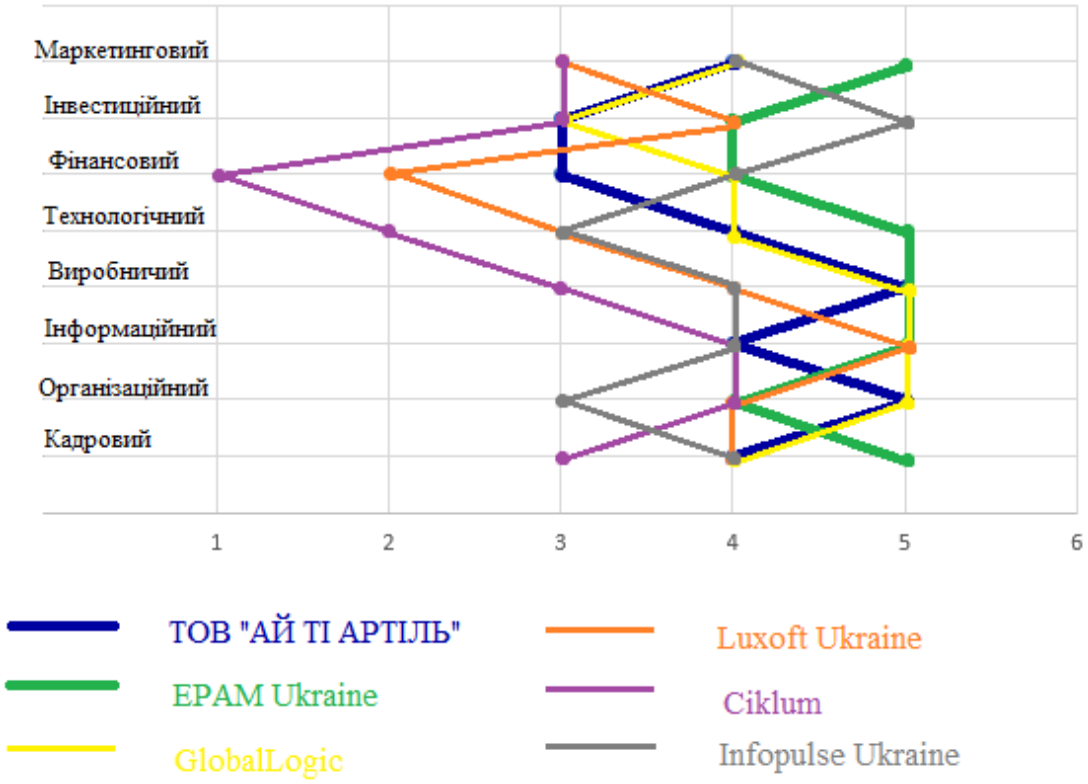


Рис. 2.3. Лінійні профілі ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» та досліджуваних компаній-конкурентів*

*Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.9

Результати розрахунків рівня конкурентоспроможності за методом лінійних профілів

Назва підприємства	ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ»	EPAM Ukraine	GlobalLogic	Luxoft Ukraine	Ciklum	Infopulse Ukraine
Рівень конкуренто-спроможності	4	4,6	4,3	3,5	2,7	3,9

Джерело: розроблено автором

Отже, за методом лінійних профілів ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» посідає 3-тє місце з 6-ти, отримуючи 4 бали з 5-ти можливих. Хоч компанія не є лідером у сфері інформаційних систем, проте вона займає стабільну середню позицію і не відноситься до аутсайдерів. При цьому кінцевий бал компанії досить високий, тобто ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» цілком може претендувати на лідируючі позиції на ринку

при подальшому розвитку та роботою над посиленням рівня конкурентоспроможності.

Зважаючи на отримані результати оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» за різними методиками, можна зробити висновок про досить стійку середню позицію компанії на ринку. Хоч досліджуване підприємство не входить у перелік лідерів галузі, та воно не відноситься до аутсайдерів. При цьому ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» може претендувати на передові позиції на ринку інформаційних систем, якщо розробить та реалізує певні заходи для покращення рівня конкурентоспроможності компанії.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

За результатами проведеного дослідження можна стверджувати про впевнену середню позицію ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» на ринку інформаційних систем. У компанії є високі шанси на захоплення лідируючих позицій на ринку.

Проте для досягнення цієї мети найбільше уваги необхідно приділити фінансовому та інвестиційному фактору. За результатами фінансової звітності ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» за 2019 та 2020 роки (Додаток Б), можна зробити висновок про нестійке фінансове становище компанії у кризовий період. Рекомендовано змінити антикризову політику та посилити компанію як спеціалістами у сфері антикризового менеджменту, так і фінансовою подушкою для більш стійкого перенесення кризових ситуацій та кращого рівня підготовки до них.

Рекомендується впровадження змін у антикризову політику компанії з метою забезпечення стійкості та реагування на кризові ситуації. Для цього слід залучити спеціалістів з антикризового менеджменту, які допоможуть розробити та впровадити ефективні стратегії з попередження та управління кризами. Важливо зосередитись на підготовці компанії до кризових ситуацій та посилити фінансову подушку, щоб забезпечити більш стійке функціонування під час негативних економічних впливів.

Також рекомендується ретельно оцінити інвестиційні можливості компанії. Перед прийняттям рішень щодо інвестиційних проектів, необхідно провести аналіз ризиків, потенціалу та очікуваних вигод. Залучення досвідчених фахівців з інвестиційного менеджменту може сприяти здійсненню ефективних інвестиційних стратегій та забезпечити максимальний результат для компанії.

Крім того, важливо розглянути можливість розширення фінансової бази компанії, залучення додаткових джерел фінансування та посилення співпраці з фінансовими партнерами. Це може сприяти стабільному фінансовому розвитку підприємства та забезпечити ресурси для реалізації стратегічних проектів.

Також зважаючи на результати дослідження вітчизняного ринку IT та місця ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» на ньому, можна зробити висновок про необхідність вдосконалення наступних напрямків діяльності підприємства для підвищення його рівня конкурентоспроможності: HR-політика компанії, антикризова діяльність, ресурсозабезпечення, інноваційна діяльність, пошук додаткових маркетингових джерел для розширення клієнтської бази.

HR-політика компанії є одним із ключових аспектів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Розвиток HR-політики компанії повинен включати створення сприятливих умов праці, систему професійного розвитку, мотиваційні програми, що стимулюють талановитих працівників до досягнення високих результатів. Важливо враховувати специфіку галузі IT та забезпечувати працівникам доступ до актуальних навчальних матеріалів, тренінгів та сертифікаційних програм.

Реалізація ефективної HR-політики сприятиме залученню, утриманню та розвитку найкращих фахівців, що забезпечить конкурентні переваги ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» на ринку IT та сприятиме його подальшому розвитку та успіху.

Наразі, HR-політика компанії більш націлена на найм досвідченого персоналу. Проте, враховуючи динамічний розвиток галузі інформаційних технологій та постійну потребу в нових талантах, компанії необхідно також залучати молодих спеціалістів з мінімальним досвідом роботи або взагалі без нього, адже «вирощування» спеціалістів у компанії з нуля може бути корисним

для посилення позицій ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» на ринку інформаційних систем та забезпечення компанії новітніми ідеями та інноваційними рішеннями.

Антикризова діяльність є необхідною складовою управління конкурентоспроможністю підприємства. Вона передбачає розробку стратегій та планів для запобігання та ефективного управління кризовими ситуаціями. Аналіз потенційних ризиків є важливою складовою цього процесу, де виявлення й оцінка ризиків допомагають ідентифікувати потенційні загрози та визначити ефективні заходи їх запобігання.

Розробка планів та впровадження системи ефективного кризового управління стають пріоритетними завданнями для підприємства. Це дозволяє створити структуровану систему реагування та контролю над кризовими ситуаціями, що виникають. Важливо враховувати відповідність планів з міжнародними стандартами кризового управління та прогнозувати можливі наслідки кризи на рівні підприємства.

Антикризова діяльність підприємства дозволяє забезпечити швидку реакцію та ефективне управління кризовими ситуаціями, зменшити можливі втрати та негативний вплив на конкурентоспроможність. Реалізація антикризових стратегій і планів створить умови для стабільного функціонування підприємства навіть у складних економічних умовах та забезпечить його успішне подолання кризових ситуацій.

Ресурсозабезпечення відіграє важливу роль у досягненні конкурентної переваги підприємства. Ефективне управління фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами стає необхідним завданням для забезпечення оптимального використання цих ресурсів та уникнення непотрібних витрат.

Для ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» раціональне використання ресурсів є ключовим фактором для зайняття провідних позицій на ринку. Задля досягнення успіху в галузі ІТ, підприємство повинно вміло управляти фінансовими ресурсами, забезпечувати ефективний планування і контроль над ними. Крім того, раціональне використання людських ресурсів, їх розвиток і мотивація є важливими факторами для забезпечення високої продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Успішне ресурсозабезпечення відкриває шлях до лідерства на ринку інформаційних систем для ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ». Забезпечення оптимального використання ресурсів та уникнення зайвих витрат дозволить підприємству зосередитися на розвитку конкурентних переваг, створенні інноваційних продуктів та задоволенні потреб клієнтів, що сприятиме досягненню стабільного росту та успіху на ринку.

Інноваційна діяльність має важливе значення для підвищення рівня конкурентоспроможності компанії. ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» повинно активно сприяти інноваційним процесам, впровадженню новаторських технологій та методів роботи, а також розбудовувати плідну співпрацю з дослідницькими установами та університетами.

Завдяки інноваціям підприємство зможе зайняти провідні позиції на ринку та пропонувати продукти та послуги, що відповідають сучасним вимогам клієнтів. Інноваційний підхід дозволить розробляти та впроваджувати нові рішення, які відповідатимуть мінливим потребам ринку та забезпечуватимуть вигоди для клієнтів. Це допоможе підприємству привернути увагу споживачів, обійти конкурентів та досягти стабільного росту та успіху в індустрії.

Прикладом впровадження інновацій у продукт ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» може бути використання штучного інтелекту для

програмування та розробки інформаційних систем компанії. Також програмні забезпечення для штучного інтелекту можуть стати у нагоді для користувачів продукту. Наприклад, в інформаційну систему можна імплементувати віртуального помічника, який буде знаходити помилки та одруківки в тексті.

Посилення інноваційної діяльності стане ключовим фактором для розвитку і конкурентоспроможності ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ». Залучення нових ідей та впровадження передових технологій стануть драйверами для створення унікальних продуктів та послуг, що відповідають високим вимогам клієнтів та забезпечують успішне позиціонування на ринку.

Пошук додаткових маркетингових джерел для розширення клієнтської бази є важливою складовою для підвищення конкурентоспроможності підприємства. ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» повинно розвивати ефективні стратегії просування продуктів та послуг, активно виявляти нові ринки та сегменти, використовувати цифрові маркетингові інструменти, а також надавати підтримку для встановлення довгострокових взаємовигідних відносин з клієнтами та партнерами.

Це дозволить підприємству значно розширити свою клієнтську базу, залучити нових клієнтів та збільшити свою конкурентоспроможність. Розробка та впровадження маркетингових стратегій сприятимуть просуванню продуктів та послуг на ринку, підвищенню їх впізнаваності та привабливості для цільової аудиторії. Крім того, активна присутність у цифровому просторі дозволить підприємству досягти широкої аудиторії та забезпечити ефективну комунікацію з потенційними клієнтами.

Розширення клієнтської бази та використанням нових маркетингових можливостей стане вагомим фактором для підвищення

рівня конкурентоспроможності ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» та забезпечить стабільний розвиток та успіх на ринку інформаційних технологій.

Ці напрями діяльності: HR-політика компанії, антикризова діяльність, ресурсозабезпечення, інноваційна діяльність та пошук додаткових маркетингових джерел для розширення клієнтської бази – сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ», забезпечуючи йому стійку позицію на ринку ІТ та досягнення успіху у галузі (рис. 3.1).

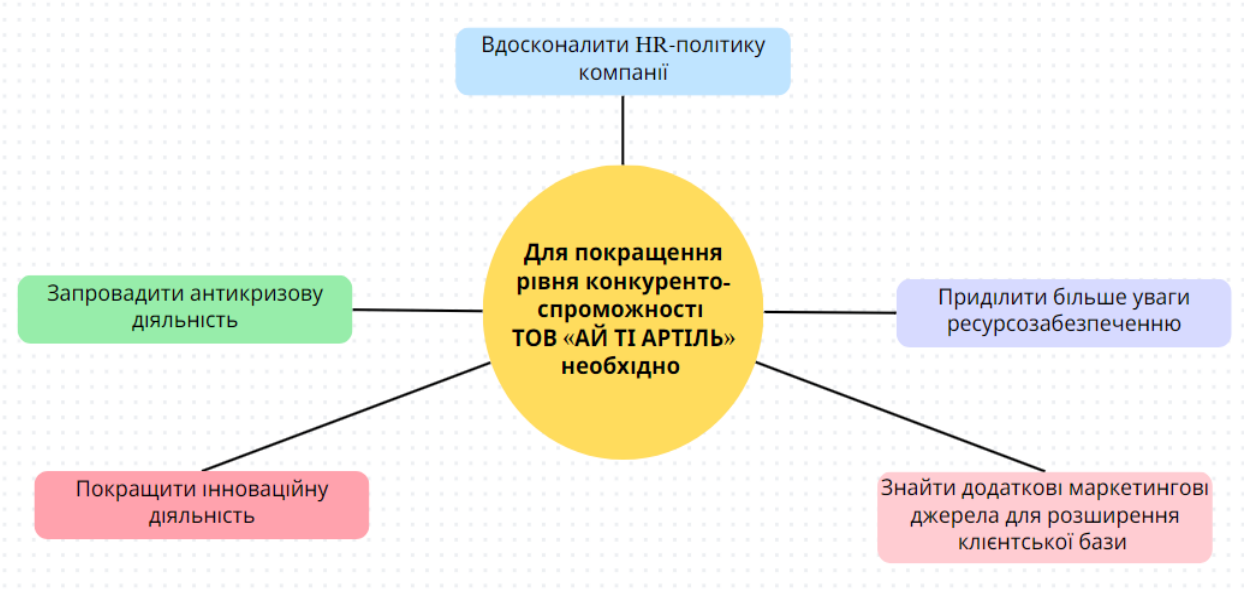


Рис. 3.1. Схематичне зображення напрямів діяльності, необхідних для покращення рівня конкурентоспроможності ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ»*

*Джерело: розроблено автором

Останніми роками все більше уваги приділяється важливості сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в діловому світі. Вважаємо за доцільне звернути увагу компанії на дані тренди. Майбутні дослідження можуть оцінити вплив цих факторів на конкурентоспроможність підприємства. У табл. 3.1 наведено приклади потенційних переваг сталого розвитку та КСВ для бізнесу.

Таблиця 3.1

Приклад потенційних переваг сталого розвитку та КСВ для бізнесу

Переваги сталого розвитку та КСВ	**Приклади**
Покращення репутації та іміджу	Greenpeace визнає Apple лідером екологічних показників
Підвищення рівня лояльності клієнтів	Кампанія Patagonia «Не купуй цю куртку», яка підкреслює вплив споживання на навколишнє середовище
Зниження витрат	Зобов'язання IKEA використовувати відновлювані джерела енергії для живлення своїх магазинів і фабрик
Покращення залученості співробітників	Кампанія The Body Shop «Збагачувати, а не використовувати» пропагує справедливу торгівлю та екологічну стійкість

Джерело: розроблено автором

З дедалі більшою глобальною робочою силою та клієнтською базою існує потреба в дослідженні впливу культури та її різноманітності на конкурентоспроможність підприємства. Для ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» може бути корисним вивчення впливу культури клієнтів для посилення компанії на ринку та виходу на нові інтернаціональні ринки. Також корисним може бути залучення фахівців з різними культурами до роботи над проектами компанії. У таблиці 3.2 наведено приклад потенційних переваг культурної різноманітності для бізнесу.

Таблиця 3.2

Приклад потенційних переваг культурного різноманіття для бізнесу

Перевага культурної різноманітності	**Приклад**
Покращення креативності	Культурно різноманітна команда Pixar бере участь у створенні новаторських анімаційних фільмів
Кращі можливості вирішення проблем	Культурно різноманітна команда IBM співпрацює над розробкою Watson, системи штучного інтелекту, здатної відповідати на складні запитання
Збільшення інновацій	Культурно різноманітна команда Google робить свій внесок у розробку інноваційних продуктів, таких як Google Maps та Gmail
Покращення процесу прийняття рішень	Дослідження McKinsey показує, що компанії з різноманітними керівними командами з більшою ймовірністю випереджають своїх конкурентів

Джерело: розроблено автором

Загалом, зосередження на фінансовому та інвестиційному аспектах, узгоджена зміна антикризової політики та посилення фінансової стійкості компанії, разом з реалізацією змін у HR-політиці, ресурсозабезпеченні, інноваційній діяльності, та пошуку додаткових маркетингових джерел для розширення клієнтської бази є ключовими рекомендаціями для покращення рівня конкурентоспроможності ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» та забезпечення успіху в галузі.

ВИСНОВКИ

У роботі було проаналізовано та узагальнено теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ». За результатами проведеного дослідження, відповідно до поставлених завдань, можна сформулювати наступні висновки:

1. Конкурентоспроможність – це характеристика успішності діяльності підприємства, що включає багато факторів, які складають сукупність конкурентних переваг компанії на ринку.
2. Наявний об’ємний інструментарій для оцінювання конкурентоспроможності підприємств, який можна класифікувати за великою кількістю критеріїв. На основі даної класифікації можна визначити найбільш доцільний інструментарій для оцінювання конкурентоспроможності конкретного підприємства.
3. Після проведених досліджень можна зробити висновок, що ринок інформаційних систем є зростаючим, його основною особливістю є незначні бар’єри для входу, а тому поява нових компаній на ринку постійна. Споживачі та постачальники мають певний вплив на функціонування підприємств у даній галузі, проте є можливості для часткового зменшення їх впливу.
4. За результатами оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» за допомогою якісних, кількісних та графічних методів бачимо, що компанія має досить стійку позицію за багатьма напрямками. Хоч компанія не є основним лідером на ринку інформаційних систем, проте вона і не відноситься до аутсайдерів. Розробивши та реалізувавши стратегію підвищення рівня конкурентоспроможності, ТОВ

«АЙ ТІ АРТІЛЬ» може претендувати на лідируючі позиції на ринку інформаційних систем.

5. Для досягнення покращення рівня конкурентоспроможності ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ»:
   - Компанії необхідно розробити ефективну HR-стратегію залучення, розвитку та утримання талановитих працівників.
   - Антикризова діяльність ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» передбачає розробку стратегій та планів для запобігання та ефективного управління кризовими ситуаціями.
   - Також необхідно ефективно керувати фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами. Підприємство повинно раціонально використовувати ресурси, забезпечуючи їх оптимальне використання та уникнення зайвих витрат.
   - ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» має приділяти більше уваги інноваційній діяльності.
   - Пошук додаткових маркетингових джерел для розширення клієнтської бази також підвищить конкурентні позиції ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ».
   - Важливо акцентувати увагу на фінансових і інвестиційних аспектах, впровадити антикризову політику та зміцнити фінансову стійкість ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» для поліпшення його конкурентоспроможності та досягнення успіху у галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан В. Г. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств : Теоретичні та прикладні питання економіки. Вип. 25, 2011. С. 33–42. – URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_25/zb25_03.pdf (дата звернення: 27.04.2023).

2. Балан В. Г., Подчерняєва В. О. Компаративне оцінювання конкурентоспроможності підприємств у сфері освітніх it-послуг. Ефективна економіка. 2018. № 12. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6779 (дата звернення: 08.05.2023).

3. Брайсон Дж. М. Стратегічне планування для державних і некомерційних організацій: Посібник із зміцнення та підтримки організаційних досягнень [книга]. Київ: Видавництво "Міленіум", 2016. 368 с.

4. Бутенко Н., Кривенко М. Методичні підходи до систематизації конкурентних переваг підприємства : Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2009. - Вип. 107-108. - С. 42-46. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2009_107-108_12 (дата звернення: 03.02.2023).

5. Вертеймак О. В. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринку : Економічний часопис-XXI, 2016. - № 3-4 (1-2). - С. 30-33.

6. Гавриленко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект : Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка". - 2018. - Т. 20. - С. 31-36.

7. Гончарук А. О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства : Управління розвитком. - 2014. - № 3. - С. 145-147.

8. Гончарук Т. І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці. Суми: Мрія-1 ЛТД: УАБС, 2013. 60 с.

9. Горбась І. М. Організаційно-управлінські зміни на підприємстві як запорука його конкурентоспроможності. Шевченківська весна : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. студ., асп. та молодих вчених. – Вип. V. Ч. 4 / [за заг. ред. проф. В.Д. Базилевича]. – К. : ВЦ «Принт-центр», 2007. – С. 268-270.

10. Горбась І.М., Руденко Л.М. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства як визначальної характеристики його діяльності // П’ятдесят четверті економіко-правові дискусії: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (24.02.2021). - Львів, ФОП Шпак В.Б., 2021.- 95 с. (с. 15-18)

11. Гулей Л. В., Колосова Н. Ю. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації економіки. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки, 2017. - Т. 188. - С. 85-90.

12. Дикань В. Л. Обеспечения конкурентоустойчивости предприятий : монография : Основа, 1995. – 160 с.

13. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : [навч. посіб.] : Центр начальної літератури, 2006. – 384 с.

14. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства : Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2016. - Вип. 1. - С. 58-64.

15. Єфременко О. М., Микитюк Ю. Ю., Чеботарьова Л. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: методологічний

підхід. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету, 2015. - Вип. 27. - С. 73-80.

16. Іщенко О. С., Дем'яненко Л. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах глобалізації : Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління. - 2016. - Вип. 852. - С. 205-213.

17. Карий О. І., Гальків Л. І., Цапулич А. Ю. Розвиток ІТ-сфери України: чинники та напрями активізації. Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues. Vol. 5, No. 1, 2021. P. 42-55. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/may/23587/210488verstka-44-57.pdf (дата звернення: 22.03.2023).

18. Карпенко Є. М. Методологічні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств : Регіональні перспективи. – 2000. – № 2–3. – С. 256–259.

19. Ковриженко Т. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку поліграфічної продукції : дис. на здобуття наук. ступеня м-ра : 338.242.2. Київ, 2021. 106 с. – URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46530/1/Kovrizhenko_magistr.pdf (дата звернення: 30.04.2023).

20. Кузьменко А. С. Методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі порівняння з конкурентами : Проблеми економіки, 2018. - № 2. - С. 242-247.

21. Лавірко Н. Моделювання попиту на ринку ІТ-технологій : дис. на здобуття наук. ступеня м-ра : Київ, 2021. 84 с. – URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19261/1/Diplom051_Lavirko_Kvita.pdf

22. Левицька А. О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. Вісник

Хмельницького національного університету 2011, № 3, Т. 3. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_3/200-204.pdf (дата звернення: 12.05.2023).

23. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: у 3-х т. – Т. 1. : Академія, 2008. - 864 с.

24. Натрошвілі С., Мельник А., Новіков Д. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Київський національний університет технологій та дизайну, Київ. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14452/1/PIONBUG_20191004_P073-074.pdf (дата звернення: 26.04.2023).

25. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів] : ТОВ «УВПК»УксОб», 2004. – 559 с.

26. Пастернак Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: сутність, складові, підходи. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2015. - № 2. - С. 57-66.

27. Петренко Л. Г. Конкурентоспроможність підприємства: теорія, методологія, практика управління: монографія. К.: Атіка, 2014. – 248 с.

28. Позняк С. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність. Актуальні проблеми економіки. 2012. №1. С.50-55.

29. Потапенко І.О., Шрам Р.М. Стратегічне управління: підходи, методи, технології. – К.: КНЕУ, 2006. – 352 с.

30. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва : Економіст. – М., 2001. – № 12. – С. 58–61.

31. Селіванова Ю. М. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації економіки : Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», 2019. - Т. 33, Вип. 2. - С. 115-119.

32. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / За заг. ред. Ю. Б. Іванова і О. М. Тищенка.– Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006.– 384 с.

33. Ткачук О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах інноваційного розвитку : Маркетинг і менеджмент інновацій, 2016. - № 4. - С. 153-159.

34. Чепелєв О. В., Журавльова Н. О., Журавльова К. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори формування. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2018. - № 2 (90). - С. 66-76.

35. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage : Journal of Management. 1991. - 17(1), 99-120 p.

36. Grant R. M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation : California Management Review. 1991. - 33(3), 114-135 p.

37. Iansiti M., Lakhani K. R. Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World : Harvard Business Review Press, 2020. – 288 p.

38. Kotler P. & Armstrong, G. Principles of marketing : Pearson Education Limited. 2018. – 734 p.

39. Kotler P. & Keller K. L. Marketing Management : Pearson. 2016. - 692 p.

40. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. – 396 p.

41. Robbins S. P. & Judge, T. A. Organizational Behavior (17th ed.) : Pearson. 2017. – 744 p.

42. Більше $6 млрд експорту за рік. Як росте IT-сектор України. Бізнес Цензор : веб-сайт. URL: https://biz.censor.net/r3311585 (дата звернення: 17.04.2023).

43. Дослідження Do IT Like Ukraine: IT-індустрія зростає попри все. IT Ukraine : веб-сайт. URL: https://itukraine.org.ua/it-reports-do-it-like-ukraine.html (дата звернення: 03.06.2023).

44. Програмні рішення BAS. IT-Artel : веб-сайт. URL: https://it-artel.ua/yt-produkty/programmnye-reshenyya-bas/ (дата звернення: 20.02.2023).

45. Скільки заробляють українські IT-компанії. Дані податкової : веб-сайт. URL: https://ain.ua/ru/2021/06/18/skolko-zarabatyvayut-ukrainskie-it-kompanii-dannye-nalogovoj/ (дата звернення: 12.03.2023).

46. Top 50 IT-компаній України. Рейтинг за липень 2020 : веб-сайт. URL: https://dou.ua/lenta/articles/top-50-july-2020/ (дата звернення: 16.03.2023)

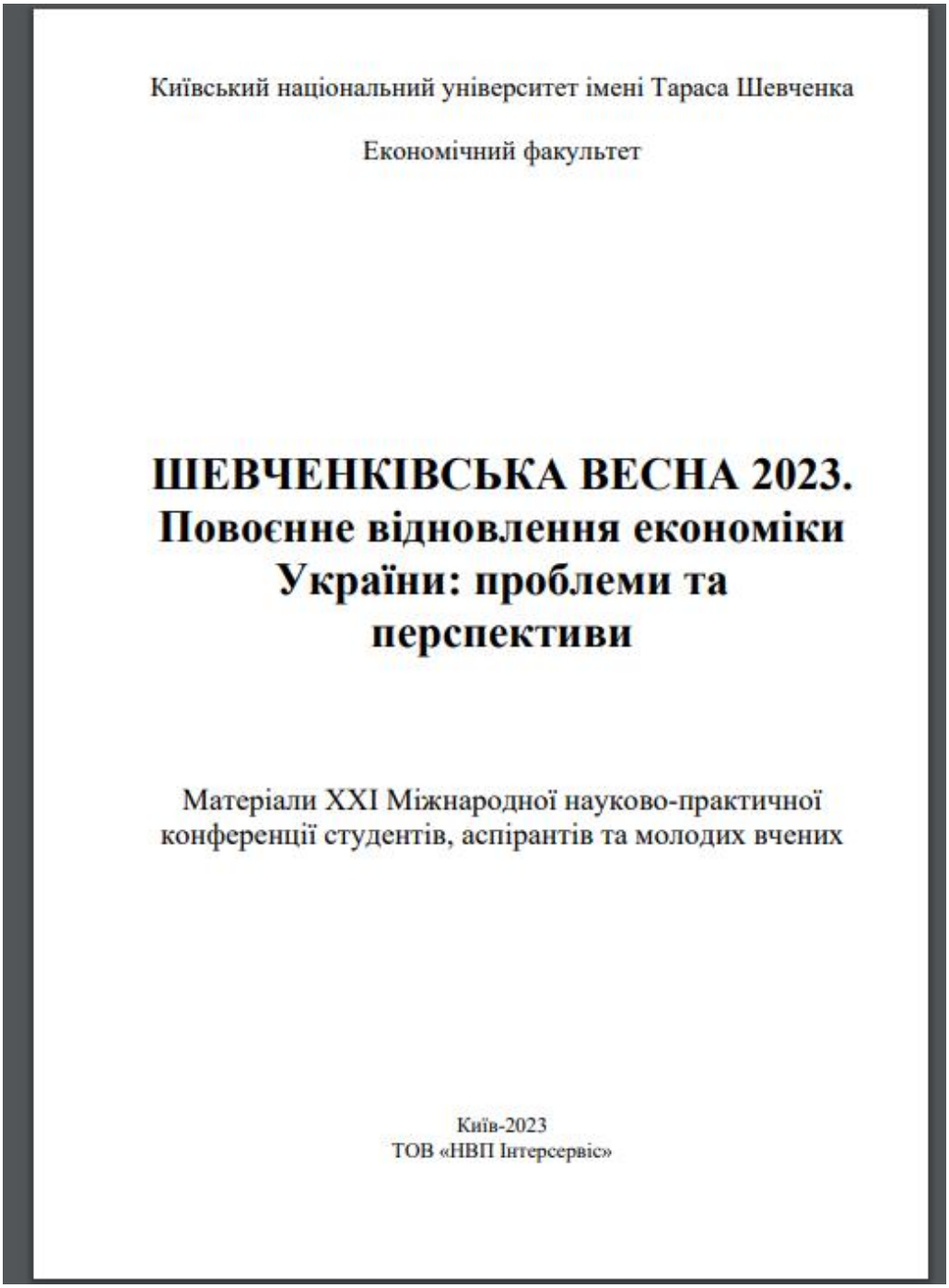
47. Як IT-індустрія розвиває інші галузі економіки у 2022 році. Finance.ua : веб-сайт. URL: https://finance.ua/ua/goodtoknow/jak-it-industrija-rozvyvae-inshi-galuzi-ekonomiky (дата звернення: 19.05.2023).

48. The Ultimate Guide to Branding in 2021. HubSpot : веб-сайт. URL: https://www.hubspot.com/branding-guide (дата звернення: 22.02.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А.1

Титульна сторінка збірника матеріалів XXI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи».



Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Економічний факультет

ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи

Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених

Київ-2023
ТОВ «НВП Інтерсервіс»

Додаток А.2

Зміст збірника матеріалів XXI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи».

ЖНЯКІНА ОЛЕКСАНДРА. РОЛЬ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ 190

ЗАПОРОЖЕЦЬ МИХАЙЛО. РОЛЬ ІТ-БІЗНЕСУ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 192

ІЛЬЇЧОВ АНТОН. РОЗВИТОК КОМУНАЛЬНИХ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ МІСТА КИЇВ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД 193

КАРПЕНКО АННА. СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК МЕТОД РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ЗА УМОВ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ 194

КОСТЮК КАТЕРИНА. ПРОБЛЕМИ У ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ 195

КУЗЬМЕНКО ОЛЕКСАНДР. ЗНАЧЕННЯ ІТ-ГАЛУЗІ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 197

МАЗУР РОМАН. ІМПЕРАТИВИ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБОРОНОЗДАТНОСТІ КРАЇНИ 198

МАРКОВЕЦЬ ДАРИНА. HR-MANAGEMENT ЯК ЧИННИК ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ: ІННОВАЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СВІТОВИХ ТРЕНДІВ 199

МИСНИК НАТАЛІЯ. СТІЙКА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК ФУНДАМЕНТ УСПІШНОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ 201

МОСЮЙДА ОЛЕНА. ЯК ЗАОХОТИТИ УКРАЇНЦІВ ПРАЦЮВАТИ НА БАТЬКІВЩИНІ ПІСЛЯ ЗАКІНЧЕННЯ ВІЙНИ? 203

САВЧУК СЕРГІЙ. ОЦІНКА РОЛІ АГРОСЕКТОРУ УКРАЇНИ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ 204

СЕЛЕЗНЬОВА ВІОЛЕТТА. ОСОБЛИВОСТІ УКРАЇНСЬКОГО МЕДІА-ЛАНДШАФТУ В УМОВАХ ВІЙНИ 205

ЧЕРВОНА ІРИНА. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 206

ШИМЧЕНКО НАТАЛЯ. ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ПОСИЛЕННЯ ЇЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ 207

KACHKOVSKYI OLEKSANDR. STRATEGY OF UKRZALIZNYTSIA JSC IN CONDITIONS OF UNSTABLE EXTERNAL ENVIRONMENT 208

KARPENKO SOFIIA. METAVERSE AS AN OPPORTUNITY OF EFFICIENT PRODUCTION RESTORATION OF UKRAINE 209

ZHYDYK YAROSLAV. INTERNATIONAL EXPERIENCE OF FORMING THE POST-WAR ECONOMIC RECOVERY ECOSYSTEM 210

Додаток А.3

Опубліковані тези на тему: «Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану»

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Червона Ірина Віталіївна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
IV курс, ОП «Менеджмент організацій»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Горбась І.М.

COMPETITIVENESS OF DOMESTIC ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

This article is about an examination of how companies adapt their wartime strategies to remain competitive and meet the challenges of operating in a volatile environment. Through analysis of case studies and secondary research, this thesis demonstrates that conditions of war fundamentally change the competitive landscape, leading to changes in market dynamics and strategies adopted by businesses.

У сучасних реаліях багатьом підприємствам в Україні, яким вдалося продовжити свою діяльність, довелося кардинально змінювати стратегії та плани, які вибудовувалися роками й адаптуватися до реалій війни.

Значна кількість інструментів, що використовувалася бізнесами для продуктивної роботи, перестала бути ефективною або ж взагалі припинила своє існування, підприємці зіштовхнулися із новими умовами та обставинами, до яких адаптуватися довелося максимально швидко й досить складно. Багато бізнесів не змогли пережити такі екстрені зміни: протягом першого півріччя війни в Україні в середньому щомісяця закривалося 13 тисяч суб'єктів господарювання, що до середини липня 2022 перевищувало кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання [1].

На даний момент, зважаючи на дослідження YouControl [2], бачимо позитивну статистику: від 24 лютого 2022 року по 12 лютого 2023 року в Україні було зареєстровано 17,1 тис. нових компаній та 178,5 тис. фізичних осіб-підприємців. Згідно із дослідженням стану українського бізнесу під час війни від Київстар.Бізнес, 54% респондентів вже частково адаптували свій асортимент до нових умов ринку [3]. При цьому відповідно до дослідження Центру розвитку інновацій, Офісу з розвитку підприємництва та експорту, національного проєкту Дія.Бізнес та стратегічного агентства Advanter Group [4] бачимо, що індекс активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index) станом на січень 2023 становить 30,76 (зі 100 можливих). Порівняно з листопадом 2022 року (30,04) індекс починає збільшуватись.

Вітчизняні підприємства та організації вчаться адаптувати свої стратегії викликам турбулентного середовища, зберігаючи при цьому свою унікальність та конкурентоспроможність. Так, серед основних стратегій застосовуваних у поточних реаліях задля виживання варто відмітити:

- використання нових технологічних можливостей. Яскравим прикладом є проект ДіЯ («Держава і я») від Міністерства цифрової трансформації: впровадження та швидка реалізація електронного паспорту (е-паспорту), що прирівнюється до звичайного; можливість реєстрації ВПО та подачі заяви реєстрації шлюбу за допомогою додатку; змога отримати фінансову допомогу внутрішньо переміщеним особам у рамках проекту Е-підтримка; електронний документообіг та значне розширення цифрових можливостей для бізнес-сектору тощо [5].
- горизонтальну диверсифікацію видів діяльності (доцільний приклад – досвід організації SmartTender. Хоч їх основний вид діяльності не змінився – SmartTender є відповідальними за систему Prozorro, що допомагає максимально ефективно та швидко взаємодіяти замовникам та постачальникам – та все ж вони додатково реалізували новий напрям на майданчику: із березня 2022 року з'явилася можливість для представників територіальної оборони та благодійних фондів безоплатно оголошувати закупівлі на платформі даної компанії, це надало можливість швидко знаходити і закуповувати усе необхідне для військових, адже на платформі зареєстровано понад 100 000 компаній) [6].
- географічну диверсифікацію (один з найбільш відомих прикладів – українська логістична компанія НоваПошта. Її вихід на ринок Польщі, а згодом і Німеччини, Чехії, Румунії зумовлений війною та актуальністю сервісів у іноземних країнах, при цьому компанія мала у планах вихід на міжнародний ринок, адже ще до війни вона відкрила відділення у Молдові, проте війна стала каталізатором для пришвидшення цих планів) [7].
- продуктову диверсифікацію (розгляньмо на прикладі фабрики «Ікос», яка у довоєнні часи займалася пошиттям класичного шкіряного взуття, а наразі зосередилася на виготовленні тактичних черевиків для військових) [8].
- розвиток міцних відносин з урядовими установами (державно-приватне партнерство є змістовним прикладом для даної стратегії, проте варто зазначити, що дана сфера потребує подальших змін завдяки реформам, адже процедурна бюрократії займає практично 2 роки, проте держава вже готується до повоєнного відновлення країни. Один із прикладів - програма мікрофінансування бізнесу ветеранів та членів їхніх родин від УВФ (Український ветеранський Фонд)) [9].
- побудову відносин з іншими ключовими стейкхолдерами та зацікавленими особами (Співпраця та об'єднання з волонтерами, громадськими організаціями і фондами є на стільки актуальною, що було створено офіційну платформу «СпівДія» для об'єднання волонтерських та державних ініціатив з гуманітарної допомоги під час війни) [10].

Отже, умови воєнного стану мають суттєвий вплив на ділову конкуренцію та стратегію бізнесу. Підприємства, які працюють у воєнний час, повинні мати можливість адаптуватися, щоб залишатися конкурентоспроможними, незалежно від змін у ринковій динаміці та державній політиці. Використовуючи свої технологічні можливості, диверсифікуючи пропозицію продуктів і розвиваючи міцні відносини з ключовими зацікавленими сторонами, компанії можуть досягти успіху навіть у найскладніших умовах.

1. Український бізнес в умовах повномасштабної війни: аналітика стану за шість місяців [Електронний ресурс] // Центр розвитку інновацій [сайт]. - Режим доступу: https://cid.center/ukrainian-business-in-conditions-of-full-scale-war-analysis-of-the-situation-for-six-months/.
2. Бізнес в рік війни // Українська IT-компанія YouControl [сайт]. - Режим доступу: https://blog.youcontrol.market/biznies-v-rik-viini/
3. Дослідження стану українського бізнесу під час війни: як себе почувають середні, малі та великі компанії // Kyivstar Business Hub [сайт]. - Режим доступу: https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-stanu-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijny-yak-sebe-pochuvayut-serednі-mali-ta-velyki-kompaniyi/
4. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в січні 2023 року // Дія.Бізнес [сайт]. - Режим доступу: https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-sicni-2023-roku
5. Державні послуги онлайн // Портал Дія [сайт]. - Режим доступу: https://diia.gov.ua/
6. Електронні закупівлі під час війни — інтерв'ю з CEO SmartTender Сергієм Сагуном // SmartTender.biz [сайт]. - Режим доступу: https://smarttender.biz/blog/view/elektronni-zakupivli-pid-chas-viyni-interv-yu-z-ceo-smarttender-sergiyem-sagunom/
7. "Нова пошта" продовжує підкорювати Європу: в яких країнах та коли відкриють відділення // Delo.ua [сайт]. - Режим доступу: https://delo.ua/business/nova-posta-prodovzuje-pidkoryuvati-jevropu-v-yakix-krayinax-ta-koli-vidkriyut-viddilennya-411603/
8. Від класичного до тактичного. Як сімейна фабрика з Луцька почала шити взуття для військових // Економічна правда [сайт]. - Режим доступу: https://www.epravda.com.ua/publications/2022/09/13/691420/
9. Програма мікрофінансування бізнесу ветеранів та членів їхніх родин // Український Ветеранський фонд [сайт]. - Режим доступу: https://veteranfund.com.ua/projects/20000-2/
10. «СпівДія» – офіційна платформа для об'єднання волонтерських та державних ініціатив з гуманітарної допомоги в час війни // Київська обласна військова адміністрація [сайт]. - Режим доступу: https://koda.gov.ua/spivdiya-oficzijna-platforma-dlya-obyednannya-volonterskyh-ta-derzhavnyh-inicziatyv-z-gumanitarnoyi-dopomogy-v-chas-vijny/ «СпівДія» – офіційна платформа для об'єднання волонтерських та державних ініціатив з гуманітарної допомоги в час війни // Київська обласна військова адміністрація [сайт]. - Режим доступу: https://koda.gov.ua/spivdiya-oficzijna-platforma-dlya-obyednannya-volonterskyh-ta-derzhavnyh-inicziatyv-z-gumanitarnoyi-dopomogy-v-chas-vijny/

Додаток Б.1

Баланс та фінансовий звіт ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» за 2019 рік

Актив	**Код рядка**	**На початок звітного року**	**На кінець звітного року**
1	2	3	4
1.Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	17,2	9,7
Основні засоби	1010	44,0	53,8
первісна вартість	1011	99,4	140,2
знос	1012	55,4	(86,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом 1	1095	61,2	63,5
2.Оборотні активи			
Запаси:	1100	74,3	33,4
у тому числі готова продукція	1103	74,3	33,4
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	107,8	45,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	7,1	0,9
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	25,9	26,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	13,5	25,1
Витрати майбутніх періодів	1170	668,3	0
Інші оборотні активи	1190	205,7	139,8
Усього за розділом 2	1195	1102,6	271,3
3.Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0

Баланс	1300	1163,8	334,8
Пасив	**Код рядка**	**На початок звітного року**	**На кінець звітного року**
1	**2**	**3**	**4**
1.Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19,0	19,0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(137,9)	(560,8)
Неоплачений капітал	1425	0	0
Усього за розподілом 1	1495	(-118,8)	(-541,8)
2.Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
3.Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
Товари, роботи, послуги	1615	19,9	5,9
Розрахунками з бюджетом	1620	41,0	31,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	41,0	1,0
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	0	0

Доходи майбтніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1221,8	839,1
Усього за розділом 3	1695	1282,7	876,6
4. Зобов'язання, пов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	1163,8	334,8
2.Звіт про фінансові результати за 2019 р.			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3886,3	5791,8
Інші операційні доходи	2120	61,2	1,7
Інші доходи	2240	0	0
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	3947,5	5793,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	284,7	294,7
Інші операційні витрати	2180	4054,9	5288,0
Інші витрати	2270	29,8	0
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	4369,4	5582,7
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	421,9	210,8
Податок на прибуток	2300	1,0	41,0
Чистий прибуток (Збиток)(2290-2300)	2350	422,9	169,8

Додаток Б.2

Баланс та фінансовий звіт ТОВ «АЙ ТІ АРТІЛЬ» за 2020 рік

Актив	**Код рядка**	**На початок звітного року**	**На кінець звітного року**
1	2	3	4
1.Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9,7	9,7
Основні засоби	1010	53,8	11,5
первісна вартість	1011	140,2	93,4
знос	1012	(86,4)	(81,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом 1	1095	63,5	21,2
2.Оборотні активи			
Запаси:	1100	33,4	30,6
у тому числі готова продукція	1103	33,4	30,6
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	31,9	5,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,9	1,6
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	26,7	21,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	25,1	1,1
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	137,8	1,2
Усього за розділом 2	1195	255,9	61,1
3.Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	319,3	82,2

Пасив	**Код рядка**	**На початок звітного року**	**На кінець звітного року**
1	**2**	**3**	**4**
1.Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19,0	19,0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(562,5)	(559,2)
Неоплачений капітал	1425	0	0
Усього за розподілом 1	1495	(543,5)	(540,2)
2.Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
3.Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
Товари, роботи, послуги	1615	5,9	615,0
Розрахунками з бюджетом	1620	29,4	0,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	1,0	0,6
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	0	0
Доходи майбтніх періодів	1665	827,6	6,9

Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом 3	1695	862,8	622,4
4. Зобов'язання, пов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	319,3	82,2
2.Звіт про фінансові результати за 2020 р.			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
	2		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1974,5	3886,3
Інші операційні доходи	2120	4,1	61,2
Інші доходи	2240	0	0
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	1978,6	3947,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	205,1	284,7
Інші операційні витрати	2180	1767,9	4054,9
Інші витрати	2270	2,3	29,8
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	1975,3	4369,4
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	3,3	421,9
Податок на прибуток	2300	0,6	1,0
Чистий прибуток (Збиток)(2290-2300)	2350	2,7	422,9