

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «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»**

ГАЛКІНОЇ ЄЛИЗАВЕТИ ВІКТОРІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Кухта Павло Володимирович**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 16 від 14 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»
ГАЛКІНОЇ ЄЛИЗАВЕТИ ВІКТОРІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «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 р.

3. Підсумковий передзахист роботи: 31.05.2023 р.

4. Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і прикладних положень управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства.

5. Об'єкт дослідження: процеси управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства (на прикладі ТОВ «ГОУ АЙТІ»).

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – розкриття теоретичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства, розробка пропозицій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства.

Завдання:

6.1. Узагальнити поняття конкурентоспроможності та висвітлити галузеву специфіку забезпечення конкурентоспроможності ІТ-підприємства.

6.2. Систематизувати методичні принципи стратегічного управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства.

6.3. Провести стратегічну діагностику внутрішнього середовища ТОВ «ГОУ АЙТІ».

6.4. Здійснити комплексне оцінювання конкурентного середовища та конкурентоспроможності ТОВ «ГОУ АЙТІ».

6.5. Сформувані стратегічні напрями розвитку конкурентоспроможності та обґрунтувати конкурентну стратегію ТОВ «ГОУ АЙТІ».

6.6. Запропонувати заходи для посилення конкурентних переваг ТОВ «ГОУ АЙТІ» та управлінський інструментарій їх реалізації.

Календарний план виконання завдання

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

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Поняття конкурентоспроможності та галузева специфіка забезпечення конкурентоспроможності ІТ-підприємства.....	6
1.2. Методичні принципи стратегічного управління конкуренто- спроможністю ІТ-підприємства.....	11
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ГОУ АЙТІ».....	19
2.1. Стратегічна діагностика внутрішнього середовища ТОВ «ГОУ АЙТІ»...19	19
2.2. Оцінювання конкурентного середовища та конкурентоспроможності ТОВ «ГОУ АЙТІ».....	27
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО- СПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ГОУ АЙТІ».....	46
3.1. Формування стратегічних напрямів розвитку конкурентоспроможності та обґрунтування конкурентної стратегії ТОВ «ГОУ АЙТІ».....	46
3.2. Заходи посилення конкурентних переваг ТОВ «ГОУ АЙТІ» та управлінський інструментарій їх реалізації	54
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Умови воєнного стану в Україні завдали значної шкоди національній економічній діяльності. ІТ-підприємства стали опорою для економіки, зберігаючи обсяги експорту послуг та нарощуючи інвестиції в Україну. Однак умови конкуренції в ІТ-галузі змінилися. Перед компаніями постають проблеми, пов'язані з фізичною безпекою, відсутністю доступу до електроенергії та інших ресурсів, зниженням попиту на окрему продукцію, зміною законодавства.

Зазначені фактори вимагають від підприємств переглянути стратегії, спрямовані на збереження та зміцнення їх конкурентних позицій. Деякі компанії були вимушені вийти з ринку, а інші – вбачають можливості для розвитку. У пошуках стабільності ІТ-підприємства прагнуть виходити на міжнародний ринок, де стикаються з більшими викликами іншого характеру. Дослідження та формування специфічних механізмів управління конкурентоспроможністю в ІТ-індустрії необхідні для створення стійких та життєздатних підприємств, які можуть успішно функціонувати й розвиватись у складних умовах воєнного конфлікту, а також зміцнювати позиції України на світовому ринку ІТ.

Серед вітчизняних і закордонних науковців теоретичними та прикладними питаннями управління конкурентоспроможністю займалися: Балан В.Г. [6; 7; 8; 72; 73; 74], Данилюк М.О. [14], Должанський І.З. [16], Жилінська О.І. [31; 65], Кирич Н.Б. [17], Клименко С.М. [57], Кузьмін О.Є. [25; 26], Лупак Р.Л. [29], Мельник О.Г. [26], Мочерний С.В. [33; 35], Черваньов Д.М. [31; 65; 66], Шершньова З.Є. [69], Янковий О.Г. [23], Барні Дж. [75], Грант Р. [88], Дей Дж. [80], Котлер Ф. [92], Мескон М. [95], Портер М. [97; 98], Томпсон А. [107] та ін. Водночас окремі аспекти цієї проблематики у контексті розвитку підприємств ІТ-сфери залишилися не вирішеними.

Мета кваліфікаційної роботи – розкриття теоретичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства, розробка пропозицій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства (на прикладі ТОВ «ГОУ АЙТІ»).

Завдання дослідження:

- узагальнення поняття конкурентоспроможності та висвітлення галузевої специфіки забезпечення конкурентоспроможності ІТ-підприємства;
- систематизація методичних принципів стратегічного управління конкуренто-спроможністю ІТ-підприємства;
- стратегічна діагностика внутрішнього середовища ТОВ «ГОУ АЙТІ»;
- комплексне оцінювання конкурентного середовища та конкурентоспроможності ТОВ «ГОУ АЙТІ»;
- формування стратегічних напрямів розвитку конкурентоспроможності та обґрунтування конкурентної стратегії ТОВ «ГОУ АЙТІ»;
- визначення заходів для посилення конкурентних переваг ТОВ «ГОУ АЙТІ» та управлінського інструментарію їх реалізації.

Об'єкт дослідження – процеси управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства (на прикладі ТОВ «ГОУ АЙТІ»).

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних положень управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано наступні методи: аналіз, синтез, групування для розкриття сутності конкурентоспроможності підприємства та галузевої специфіки управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств; економіко-статистичний метод для опису, оцінювання та прогнозування економічних явищ; метод групування для формування вибірки конкурентів; метод експертних оцінок для оцінювання показників спеціалістами в галузі; методи багатокритерійного аналізу TOPSIS, SMART та методи обчислення показника конкурентоспроможності для визначення рівня конкурентоспроможності підприємств; порівняння при ранжуванні ІТ-підприємств за конкурентоспроможністю; метод SPACE-аналізу для стратегічного планування розвитку підприємства; метод сценарного аналізу для прогнозування ефективності конкурентної стратегії підприємства; графічні методи для візуалізації даних та виявлення тенденцій.

Інформаційна база дослідження. Для формування інформаційної бази були використані монографії, навчальні посібники, збірники наукових праць,

матеріали конференцій, законодавчі та нормативні документи, періодичні видання, внутрішні документи підприємства, статистичні дані дослідницьких центрів.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у визначенні умов конкуренції на українському ІТ- та EdTech-ринку в умовах воєнного стану, що дає змогу забезпечити формування ефективних стратегій для підприємств ІТ-галузі, посилення їх конкурентних переваг та обґрунтування управлінського інструментарію реалізації відповідних заходів.

Теоретичне значення роботи полягає в узагальненні теоретичних, методичних і прикладних положень управління конкурентоспроможністю підприємства та адаптації їх до ІТ-галузі в Україні.

Практичне значення результатів проведеного дослідження. Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними EdTech-підприємствами для покращення конкурентної позиції на сучасному ринку. Конструктивні авторські пропозиції знайшли втілення у діяльності ТОВ «ГОУ АЙТИ ЕДЬЮКЕЙШН», про що свідчить отримана довідка про впровадження результатів роботи (Довідка № 01/V від 19.05.2023 р.).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були опубліковані у збірнику матеріалів XXI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи» (тези доповіді «Конкурентоспроможність ІТ-підприємств України в умовах воєнного стану»), Додаток А.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття конкурентоспроможності та галузева специфіка забезпечення конкурентоспроможності ІТ-підприємства

Починаючи із часів давніх цивілізацій, ідея конкуренції як засобу досягнення досконалості, авторитету та успіху ширилася усіма видами людської діяльності. В економіці конкуренція є фундаментальним поняттям, що є рушієм ринкової системи. Конкурентний ринок сприяє економічному зростанню, інноваціям та добробуту споживачів шляхом створення стимулів для удосконалення товарів та послуг.

Конкуренція – це боротьба (в тому числі змагання, зіткнення, взаємодія) між виробниками (продавцями) за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів та послуг, за привласнення максимальних прибутків [35, с. 89].

Тоді як термін «конкуренція» використовується в економіці вже дуже давно, не менше як із часів праць Адама Сміта наприкінці XVIII століття, «конкурентоспроможність» є відносно новим поняттям. Значного поширення концепція набула в XX столітті, головним чином після Другої світової війни, коли країни поновили фокус на економічне зростання. Перерозподіл економічної сили, ріст світової торгівлі, її лібералізація, технологічний розвиток, встановлення нової міжнародної валютної системи, а також появи нових економічних теорій – такі умови застали повоєнний світ і розширили простір для наукових досліджень конкурентоспроможності для економістів, зокрема М. Портера.

Конкурентоспроможність – це багатовимірне поняття, яке не можна визначити в одному стислому висловлюванні. Її досліджують експерти різного спрямування та на різних рівнях. Різні об'єкти дослідження вимагають вивчення різних факторів впливу та показників. Для прикладу, політики розглядають це питання з точки зору економіки в цілому або декількох галузей, а іноді й однієї галузі. Галузеві аналітики розглядають конкурентоспроможність з точки зору

своїх галузей. Водночас керівники компаній більше зацікавлені в аналізі на рівні компанії, а менеджери та спеціалісти різних департаментів – на рівні бізнесу та продукту [102, с. 90]. Таким чином, проблема визначення конкурентоспроможності стала сама по собі темою для окремих досліджень.

Дослідники розглядають конкурентоспроможність на трьох рівнях [94, с. 8]:

- 1) мікрорівень – рівень підприємства, товару або послуги;
- 2) мезорівень – рівень галузі;
- 3) макрорівень – рівень країни або регіону;

Дискусії дослідників кожної категорії обертаються навколо трьох питань: визначення, вимірювання та джерела конкурентоспроможності [102, с. 88]. Безперечно, відповіді на ці питання принципово відрізняються залежно від рівня. Проте не варто ігнорувати неусувний зв'язок між мікро-, мезо- та макрорівнями економічної діяльності – вони є взаємозалежними. Покращення показників конкурентоспроможності на одному рівні впливають на показники КСП на інших рівнях. Взаємозалежність конкурентоспроможності на різних рівнях показана на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Взаємозалежність конкурентоспроможності на різних рівнях*

*Розроблено автором.

Якщо підприємства в певному секторі стають більш конкурентоспроможними – зростають у прибутковості, ефективності праці, впроваджують інновації тощо, це також підвищить конкурентні показники на мезорівні відповідної галузі. З тих самих міркувань сильна та конкурентоспроможна галузь сприяє загальному економічному зростанню та розвитку економіки, в якій вона функціонує. Покращення конкурентоспроможності на рівні національної економіки може вплинути на зайнятість та відпрацьовані години, що призведе до збільшення ВВП на душу населення, а отже, і середнього доходу. Вищий загальний дохід повертається до окремої компанії через збільшення попиту на її товари [94, с. 30–33]. Країна формує сприятливе політичне та економічне середовище, надає ринкові можливості компаніям, що підвищить їх конкурентоспроможність. Крім того, конкурентоспроможна національна економіка залучає більше іноземних інвестицій і торгівлі та розвиває інфраструктури для підтримки розвитку галузей.

Серед дослідників конкурентоспроможності на рівні підприємства так само існували розбіжності в розумінні цього поняття. У Додатку Б зібрано визначення терміну «конкурентоспроможність підприємства» (КСП) у вітчизняних та іноземних джерелах.

Важливо зробити зауваження щодо наведених визначень: деякі автори (Мочерний С.В. [35], Наказ України № 1330 [36], WEF [71]) ототожнюють конкурентоспроможність підприємства з його можливістю виробляти конкурентоспроможні товари, але насправді це не так. КСП залежить, окрім товарів, від багатьох інших факторів, як-от ефективність управління, фінансова стійкість, використання новітніх технологій, взаємовідносини з постачальниками та клієнтами та інших зовнішніх і внутрішніх факторів. Водночас вона має низку особливих характеристик (рис. 1.2) [57, с. 333; 29, с. 150]:

– *відносність*: КСП визначається порівняно з іншими гравцями на ринку. Її не можна оцінити для одного ізольованого підприємства;

- *інтегральність*: КСП не можна оцінити за окремим критерієм. Вона вміщає в собі індикатори, що репрезентують різні елементи діяльності підприємства – узгоджені та збалансовані;
- *декомпозиційність*: КСП можливо розкласти на сукупність складових, які можна розглядати окремо для покращення кожного;
- *мінливість*: КСП може змінюватися із часом внаслідок змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- *релевантність*: КСП визначається в межах релевантного конкурентного середовища, на якому функціонує підприємство, водночас необхідно враховувати специфіку ринку.



Рис. 1.2. Основні характеристики конкурентоспроможності підприємства*

*Розроблено на основі [57, с. 333; 29, с. 150].

Отже, проаналізувавши різні підходи до визначення терміну, можна сказати, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність створювати та підтримувати півні переваги відносно інших компаній на ринку шляхом управління діяльністю підприємства у якнайбільше ефективний спосіб.

КСП формується під впливом низки факторів. На основі праць вітчизняних авторів (І.З. Должанський [16], О.Є. Кузьмін [25], О.О. Гетьман і В.М. Шаповал [12], Д.М. Черваньов та Л. Названова [66], Н. Грицишин [13], Н. Вічарин [9]), було сформовано перелік факторів впливу на КСП. Зміст факторів адаптовано до контексту ІТ-індустрії у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства*

Фактори	Зміст факторів
1	2
Зовнішні	
Макроекономічні фактори	рівень конкурентоспроможності країни, її ринковий потенціал, темп інфляції, податкові ставки, валютні курси, рівень зайнятості населення, доступність ресурсів для фінансування ІТ-сфери
Галузеві фактори	конкурентоспроможність ІТ-галузі, рівень конкуренції в ІТ-галузі, рівень попиту на ІТ-товари та послуги, взаємовідносини з постачальниками й споживачами, якість робочої сили
Політико-правові фактори	законодавча база, національна система стандартизації й сертифікації, податкова політика щодо ІТ-підприємств, політика відкритості, стабільність політичної та правової ситуації
Науково-технічні фактори	якість засобів виробництва, наявність і доступ до необхідних ресурсів та інфраструктури, рівень розвитку ІТ-технологій, можливість співпраці з науковими установами та іншими підприємствами в галузі для обміну знаннями та ресурсами
Міжнародні фактори	міжнародні стандарти та сертифікація, бар'єри для виходу на міжнародний ринок вітчизняного ІТ-підприємства, інвестиційна привабливість вітчизняної ІТ-сфери для іноземних інвесторів, доступ до ресурсів в інших країнах, політика окремих країн
Соціальні фактори	демографічні тенденції, споживчі звички та культурні особливості, рівень доступності технологій та Інтернету в різних регіонах країни, відтік висококваліфікованих фахівців за кордон
Внутрішні	
Організаційно-управлінські фактори	організаційна структура та культура компанії, взаємовідносини між співробітниками та керівництвом компанії, ефективне управління проектами, персоналом, якість продукту або послуги, налагодженість співпраці та комунікації між різними відділами та підрозділами
Фінансовий стан підприємства	рівень прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості ІТ-компанії, ефективність розподілу витрат, наявність резервів
Кадровий потенціал підприємства	наявність висококваліфікованих фахівців з ІТ-галузі, підготовка та розвиток кадрів, здатність приваблювати таланти, ефективне управління персоналом
Маркетингова стратегія	цінова політика, імідж бренду, позиціонування на ринку, просування продукту або послуги, аналіз конкурентів, дослідження потреб та вимог клієнтів
Характер і швидкість впровадження інновацій	інвестування в НДДКР, адаптивність компанії, розробка власних інновацій, готовність підприємства до інновацій, швидкість і якість впровадження інновацій

* Розроблено на основі [9; 12; 13; 16; 25; 66].

Як зазначено в таблиці, на КСП впливають дві групи факторів: внутрішні, які знаходяться під контролем підприємства, і зовнішні – поза його контролем.

1.2. Методичні принципи стратегічного управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес планування, реалізації, контролю заходів, спрямованих на підвищення здатності компанії ефективно конкурувати на ринку.

Успіх підприємства в конкурентній боротьбі залежить від того, наскільки ефективно воно може передбачити та адаптуватись до майбутніх тенденцій розвитку ринку та розробити стратегію відповідно до довгострокового планування. Для досягнення динамічного балансу з конкурентним середовищем, підприємство має вивчати не лише актуальні можливості та загрози, але й потенційні, які можуть з'явитись у майбутньому. Таким чином, пошук ефективних методів забезпечення конкурентоспроможності потребує від системного аналізу тенденцій розвитку ринку та розробки стратегії на їх основі.

Процес управління КСП можна розділити на кілька етапів. Їх представлено на рис. 1.3.

Конкурентне середовище – це загальні умови та фактори, які впливають на конкуренцію на певному ринку. Воно є складовою зовнішнього середовища компанії [95].

Класичним інструментом для оцінки конкурентного середовища є аналіз п'яти сил Портера. Цей метод дає можливість визначити привабливість і прибутковість галузі, а також ринкову позицію окремих підприємств шляхом аналізу п'яти факторів впливу на ринкове середовище: постачальники, покупці, нові конкуренти, товари-замінники, суперництво наявних конкурентів. Характеристику джерел сили п'яти факторів представлено на рис. 1.4.

Формування системи індикаторів для оцінювання конкурентоспроможності підприємств є проблемним завданням, яке потребує використання методологічних принципів, які передбачають [7, с. 24]:

1. Відповідність стратегічній спрямованості управління підприємством та забезпечення ефективного управління на всіх етапах управлінського циклу.

2. Урахування внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на результативність підприємства, а також джерела їх формування.

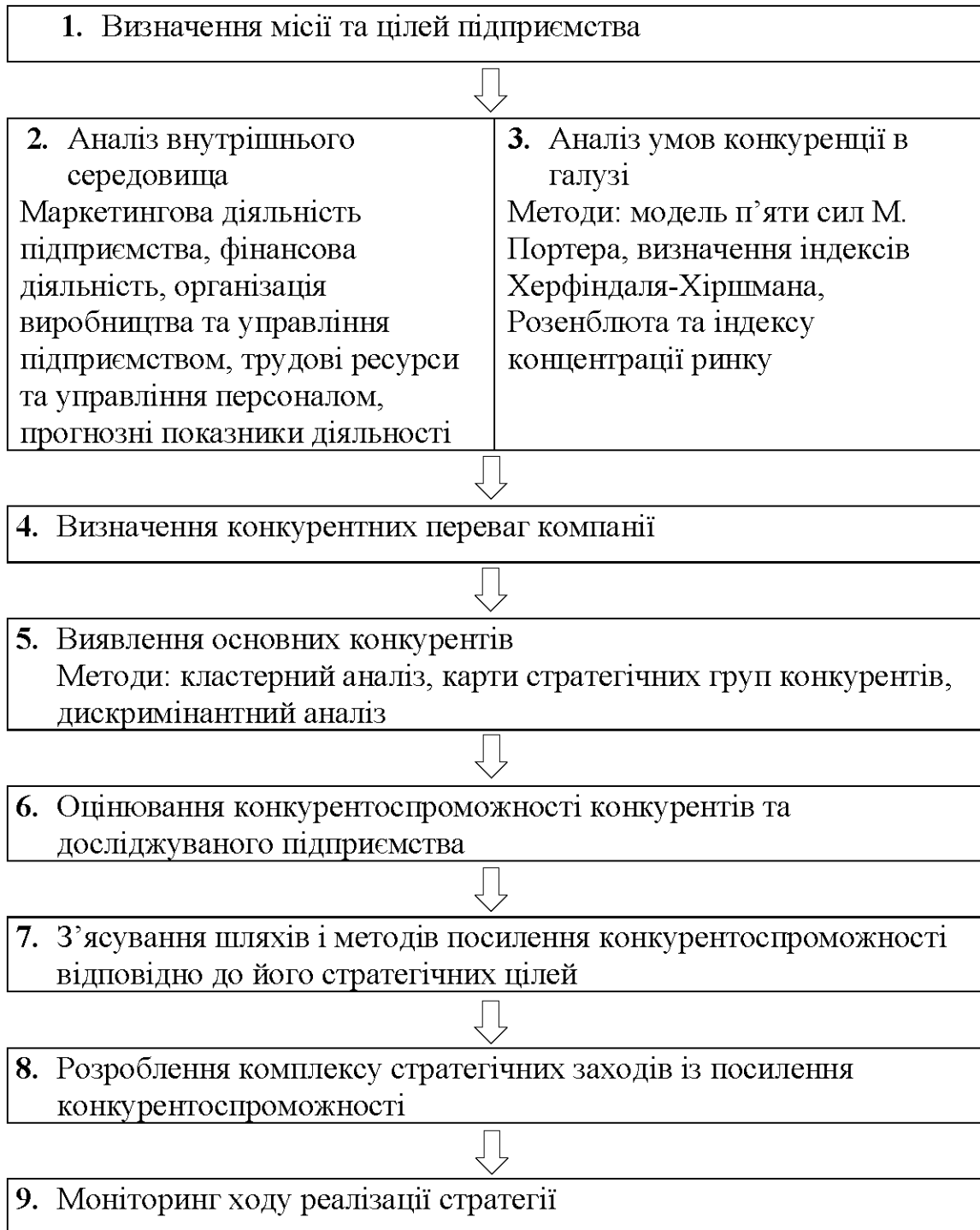


Рис. 1.3. Етапи управління конкурентоспроможністю підприємства*

*Розроблено автором.

3. Орієнтація на ключові чинники та джерела формування конкурентних переваг.

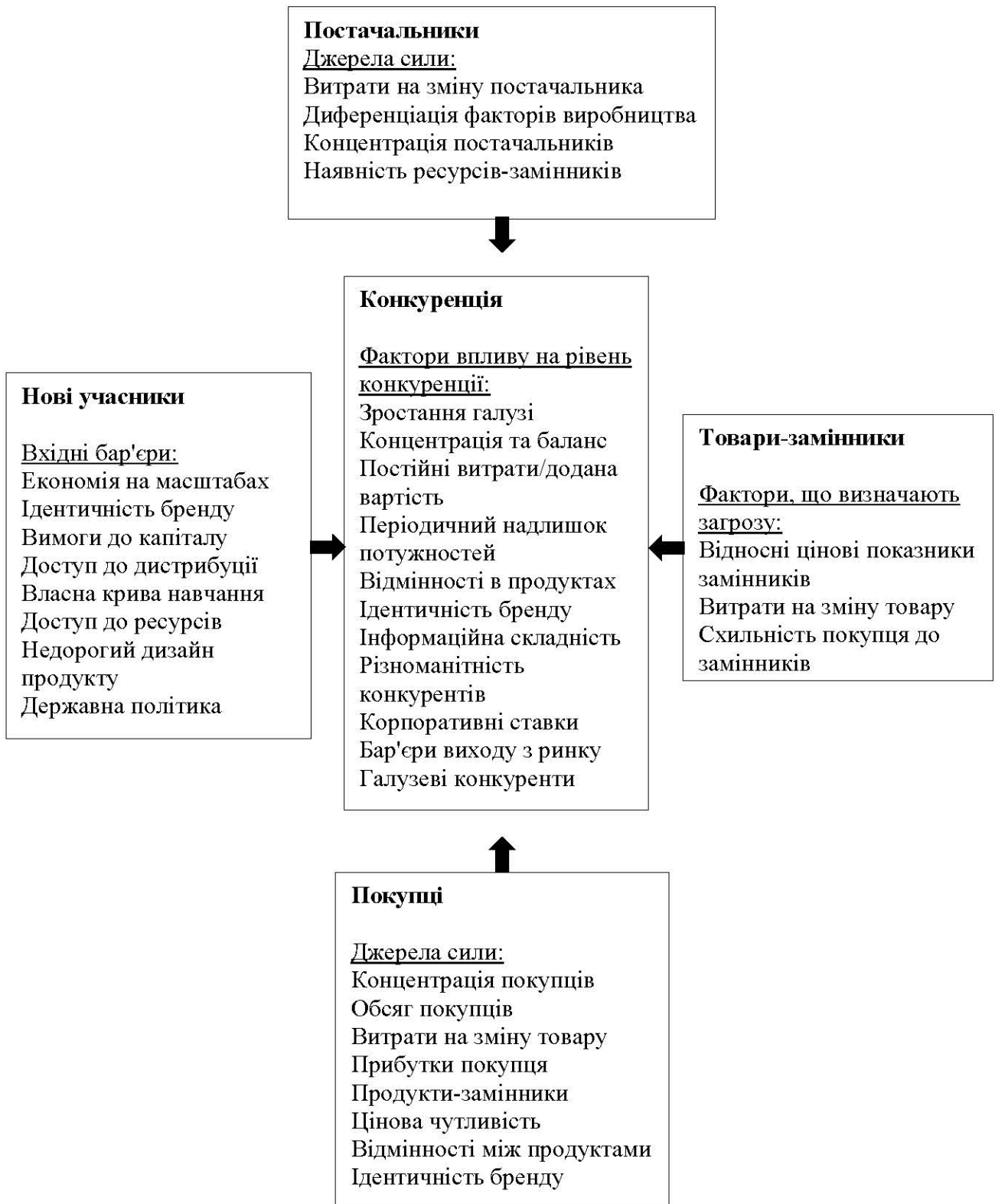


Рис. 1.4. П'ять сил Портера*

*Джерело: складено за даними [97].

4. Оптимальна кількість показників внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства та відсутність суттєвих кореляцій між ними.

5. Можливість кількісного розрахунку показників конкурентоспроможності.

6. Забезпечення як статичного, так і динамічного аналізу зовнішнього середовища, включаючи розробку моделей оцінювання його стану.

До оцінювання конкурентоспроможності підприємства існують різні підходи. Оскільки конкурентоспроможність залежить від багатьох факторів, для оцінювання можна використовувати різні методи та критерії. Деякі методи базуються на аналізі фінансових показників, як-от рентабельність, оборотність активів тощо, інші – на дослідженні ринку та споживачів або на аналізі процесів виробництва та управління підприємством. Крім того, різні методи можуть бути використані залежно від контексту, у якому проводиться оцінка, тобто галузі, ринку, країни тощо.

Деякі популярні методи оцінювання КСП із різними підходами представлено в табл. 1.2:

Таблиця 1.2

Популярні методи оцінювання КСП*

Метод	Сутність методу
«Векторний» метод	КСП визначається за ступенем наближеності до «ідеального» підприємства, тобто найкращого за критеріями оцінювання.
Метод обчислення показника «конкурентної сили»	Показник визначається за зваженими експертними оцінками наявної системи критеріїв.
Індикаторний метод	КСП визначається за двома інтегральними показниками: економічної та соціальної конкурентоспроможності, які своєю чергою оцінюються за відповідними індикаторами.
Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції	За даним методом найбільш конкурентоспроможним є підприємство з найкращими показниками за чотирма групами критеріїв: ефективність виробничої діяльності підприємства, його фінансовий стан, ефективність організації збуту та просування товарів, конкурентоспроможність товару.
Метод профілів у полярній системі координат (багатокутник конкурентоспроможності)	Метод передбачає побудову графіка у полярній системі координат, де кожен критерій відображається як відрізок на відповідному куті, а довжина відрізка дорівнює значенню критерію. Рівень КСП дорівнює площі утвореного замкнутого багатокутника.
Метод «піраміди»	Основою піраміди є багатокутник конкурентоспроможності, а висота – значення частки ринку підприємства. Рівень КСП є пропорційним площі піраміди.

*Розроблено на основі [6].

На основі результатів попереднього аналізу, компанія має розробити конкретні стратегічні шляхи для посилення КСП. Конкурентна стратегія – ключовий елемент загальної стратегії компанії. Стратегію підприємства можна розкласти на кілька рівнів, як показано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Рівні стратегій підприємства*

Стратегія	Сутність стратегії
Корпоративна стратегія (загальна, портфельна)	– найвищий рівень стратегії. Вона формує загальні напрями розвитку ІТ-компанії, визначає підходи до управління її справами й поширюється на все підприємство.
Ділова стратегія (конкурентна, бізнесова)	– підпорядковується корпоративній. Вона спрямована на забезпечення успішної діяльності компанії на ринку ІТ-послуг і товарів, зосереджена на завоюванні довгострокових конкурентних переваг і на досягненні прибутковості в цій сфері.
Функціональна стратегія	– розробляється для окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку ІТ-компанії. Підприємство розробляє окрему функціональну стратегію для кожного ключового напрямку діяльності, з фокусом на досягненні цілей та виконанні завдань, специфічних для кожного з них.
Операційна стратегія	– вузла стратегія для окремих структурних одиниць ІТ-підприємства (служби, команди). Вона передбачає розв'язання оперативних проблем, які мають стратегічне значення.

**Розроблено на основі [5169, с. 7-9] [28, с. 87].*

У контексті розробки ділової (конкурентної) стратегії існують три основні підходи [98]:

- мінімізація витрат – виробництво продукту з меншими витратами на маркетинг, сировину, технології, трудові ресурси для отримання більшого прибутку без зміни ціни на продукт;
- диференціація – створення продукту, який відрізняється від продуктів конкурентів за якісними показниками, функціональними можливостями, обслуговуванням, стилем та іншими факторами;
- фокусування на ринковій ніші – концентрація на вузькому сегменті ринку, розробляючи унікальні продукти або якісні послуги.

Проте однієї універсальної стратегії для всіх підприємств не існує. Навіть компанії одного сектору мають різні стратегічні показники, що впливають на формування конкурентної стратегії. Такими показниками є: спеціалізація, ідентифікація марки, канали розподілу, якість товару/послуги, цінова політика, становище за рівнем витрат, зв'язки з вітчизняним урядом і урядом інших країн [57, с. 160].

Конкурентна стратегія ІТ підприємства орієнтується на формування конкурентних переваг. Категорію «конкурентні переваги» досліджував класик вивчення конкуренції та конкурентоспроможності – Майкл Портер. Концепція теорії конкурентних переваг Портера ґрунтується на ідеї, що здатність фірми конкурувати на ринку залежить від її здатності створювати та зберігати конкурентні переваги. Конкурентна перевага – це певний чинник, що дозволяє фірмі перевершити своїх конкурентів, або пропонуючи продукт чи послугу за нижчою ціною, або пропонуючи унікальний і цінний продукт чи послугу, які не можуть бути легко відтворені конкурентами. Життєздатність конкурентної переваги – це здатність організації підтримувати економічну цінність, яка з'явилася завдяки відмінній компетенції організації, від копіювання або створення замінника конкурентами [85].

Ключ до створення стійкої конкурентної переваги, на думку Портера, полягає у визначенні та використанні унікальних сильних сторін і можливостей фірми. Це вимагає глибокого розуміння внутрішніх ресурсів фірми та зовнішнього середовища, а також готовності постійно адаптуватися і розвиватися у відповідь на мінливі ринкові умови. Портер стверджує, що є два способи, якими фірма може отримати конкурентну перевагу над конкурентами, а саме: виробляти такий самий продукт за нижчою ціною або продукт, який відрізняється таким чином, що клієнт готовий платити за нього більше. На цій основі Портер розробив 3 різні стратегії, на яких може базуватися конкурентна перевага: стратегія витрат, стратегія диференціації та стратегія фокусування. Фірма, яка обирає одну з цих стратегій, повинна використовувати всі наявні ресурси для її реалізації.

Причому вчений стверджував, що вибір стратегії має базуватися на зовнішніх факторах. Він зазначав, що внутрішні ресурси підприємства, зокрема, навички та кваліфікація робітників слугує джерелом конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, але первинним є управління зовнішніми ресурсами [75, с. 19]. У дослідженнях стратегічного управління, однак, існує і протилежна думка. Наприклад, представники ресурсної концепції Дж. Барні та Р. Грант так само визнають довготривалість внутрішніх ресурсів і наголошують, що внутрішні ресурси і є найбільш стабільним джерелом для формування конкурентних переваг [53, с. 352].

Існують зовнішні та внутрішні конкурентні переваги. Зовнішні конкурентні переваги – це переваги, що виникають з позиціонування компанії на ринку порівняно з її конкурентами, такі як бренд, репутація, імідж, розмір ринку тощо. Внутрішні конкурентні переваги – це переваги, які забезпечуються внутрішніми ресурсами підприємства, такими як технології, навички працівників, якість продукту, управлінський досвід тощо.

Виокремлюють як зовнішні, так і внутрішні фактори переваг, що зображено на рис. 1.5.

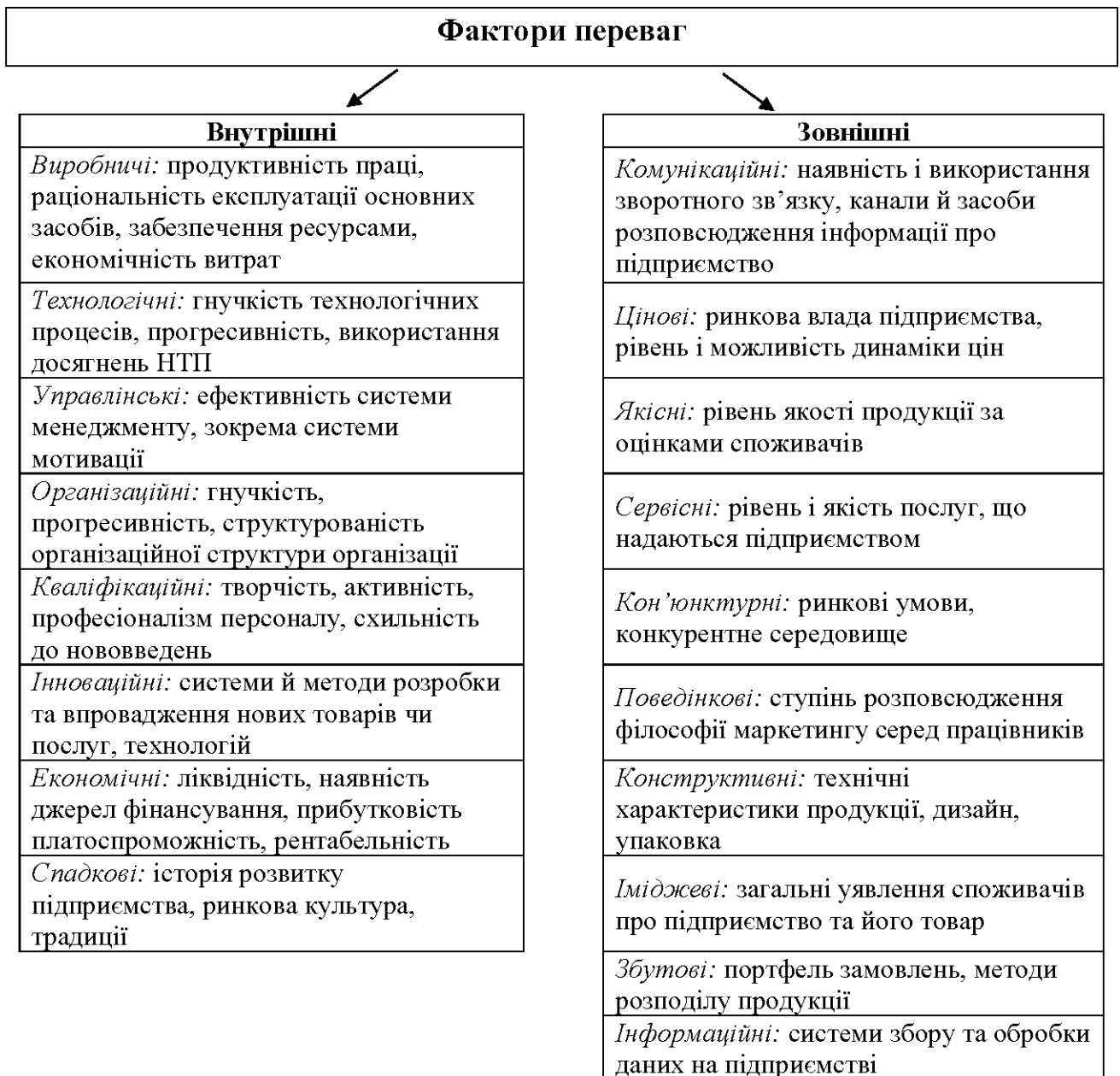


Рис. 1.5. Фактори конкурентних переваг*

*Джерело: [6].

Конкурентні переваги забезпечують успішність компанії. Вони формують конкурентний потенціал підприємства, який відображає його здатність конкурувати з іншими гравцями на ринку і займати успішні та стійкі позиції у своїй галузі. Своєю чергою конкурентні переваги створюються орієнтуючись на чинники успіху компаній у галузі. Чинники успіху компанії – це загальні показники, на які орієнтуються всі компанії у певній галузі.

Отже, конкурентоспроможність підприємства є ключовим аспектом у забезпеченні успіху бізнесу. У науковій спільноті виникають розбіжності, щодо визначення конкурентоспроможності, факторів впливу на неї, вибору системи критеріїв оцінки й формуванні конкурентної стратегії. Тож, управління КСП потребує ґрунтовної діагностики діяльності окремого підприємства і прийняття доцільних стратегічних рішень відповідно до сформованих загальних рекомендацій. Але сутність управління КСП полягає у формуванні унікальних конкурентних переваг в наявних умовах певного ринку.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ГОУ АЙТІ»

2.1. Стратегічна діагностика внутрішнього середовища ТОВ «ГОУ АЙТІ»

Здатність компанії ефективно конкурувати на ринку залежить від того, наскільки добре вона управляє всіма аспектами своєї діяльності, включаючи маркетинг, фінанси, операційну діяльність, людські ресурси тощо. Таким чином компанія досягає низки переваг, які сприяють її конкурентоспроможності.

В управлінні своєю діяльністю компанія формує чітке розуміння про сильні та слабкі сторони та використовує ці знання для розробки конкурентної стратегії, що підсилює сильні сторони та долає слабкі.

ТОВ «ГОУ АЙТІ» – це міжнародна продуктова EdTech-компанія, яка пропонує широкий спектр курсів для підготовки фахівців у сфері ІТ. Підприємство було засновано у 2014 році, і за свою історію існування компанія здобула численні винагороди та дістала визнання кращої ІТ-освіти країни. Компанія активно розвивається, розширюється на міжнародні ринки та робить вагомий вклад у розвиток української ІТ-навчання.

ТОВ «ГОУ АЙТІ» працює у чотирьох країнах світу: Україні, Польщі, Румунії та Колумбії. А головний офіс компанії знаходиться в Києві. Усього на підприємстві працює близько 500 осіб.

Організаційна культура. Побудова міцної організаційної культури вимагає цілеспрямованих зусиль для визначення спільних цінностей, переконань і моделей поведінки, які формують характер компанії. Сильна організаційна культура допомагає залучити та утримати таланти, підвищити залученість та продуктивність працівників, а також покращити репутацію компанії.

Місія ТОВ «ГОУ АЙТІ»: «Допомогти кожному створити свою історію успіху». Візія: «Створити глобальну освітню екосистему завдяки застосуванню проєктного навчання, якісному продукту та гнучкості у стосунках зі

спільнотою». Місію та візію компанії підкріплюють 5 цінностей: люди, лідерство, позиція власника, задоволеність клієнта і результати.

Маркетингова діяльність. Ефективне управління маркетинговою діяльністю допомагає компанії збільшити свою частку на ринку, залучити нових клієнтів та утримати наявних шляхом розробки доцільної цінової, асортиментної політики, стратегії просування та позиціонування товару тощо.

ТОВ «ГОУ АЙТІ» розробляє навчальні онлайн курси для опанування технічних та нетехнічних ІТ-спеціальностей, які розміщуються на LMS – платформі, що дає змогу автоматично перевіряти код студентів і робить процес онлайн-навчання гейміфікованим. Повну продуктову лінійку представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура асортименту продукції ТОВ «ГОУ АЙТІ»*

Курс	% в обороті
FullStack (Frontend)	65,94%
BootCamp	11,43%
Design	9,15%
QA	6,77%
Python	2,91%
Java	1,73%
PM (Project Manager)	1,13%
SMM	0,36%
Інші	0,59%

*Джерело: [10].

Найбільш успішним продуктом є FullStack JavaScript Developer, адже це оптимальна професія для старту кар'єри в ІТ. Серед нетехнічних спеціальностей найпопулярнішим курсом є Web Design.

Марочна політика підприємства ТОВ «ГОУ АЙТІ» орієнтована на створення і підтримку бренду компанії, який повинен відповідати її місії, цілям і цінностям. Основна мета марочної політики полягає в забезпеченні впізнаваності бренду на ринку і збільшенні конкурентоспроможності компанії.

Компанія володіє зареєстрованим унікальним логотипом (рис. 2.1). Корпоративні кольори підприємства – чорний, помаранчевий, синій.



Рис. 2.1. Логотип компанії ГОУ АЙТІ (GoIT)*

**Джерело: [41].*

Основними ринками збуту ТОВ «ГОУ АЙТІ» є: Україна, Польща, Латинська Америка, Румунія. Цільова аудиторія школи – світчери. Світчери (від англ. switch – перемикачі) – це люди, які в дорослому віці вирішили змінити свою професію за різноманітних причин – втрата інтересу до старої роботи, недостатня заробітна плата, неможливість реалізувати потенціал тощо. ТОВ «ГОУ АЙТІ» приваблює представників усіх можливих спеціальностей: інженери, бухгалтери, педагоги, медики, слюсарі.

Ціноутворення у ТОВ «ГОУ АЙТІ» може відрізнятися від підприємств інших галузей, оскільки пропонує цифровий продукт, а не фізичний, що передбачає інші фактори визначення вартості. До таких факторів відносяться: функціональні можливості продукту, кількість користувачів, популярність серед користувачів, конкуренція тощо.

Для нових курсів ТОВ «ГОУ АЙТІ» може базувати ціну на основі витрат, додаючи до них деякий рівень прибутку. У разі, коли на ринку вже присутні аналогічні курси, ТОВ «ГОУ АЙТІ» доцільно встановлює конкурентоспроможні ціни на основі наявної конкуренції. У разі, якщо висока якість курсу та унікальна пропозиція є ключовими перевагами товару, пригожою є стратегія ціноутворення на основі вартості для клієнта, встановлюючи ціни, які відображають цінність курсу для клієнта. Крім того, ТОВ «ГОУ АЙТІ» використовує різні методи знижок та акцій для стимулювання продажів, як-от

знижки на пакети курсів, безплатні пробні версії, акційні ціни під час святкових періодів тощо.

Перевагою компанії на конкурентному ринку є вдало сформована стратегія просування товару – Free Trial Model. Сутність моделі полягає у просуванні безплатного 7-денного марафону, із верстки, який надає клієнтові можливість спробувати майбутню професію, зрозуміти її та вирішити, чи варто продовжувати й купувати курс. Протягом тижня марафону, команда ТОВ «ГОУ АЙТІ» залишається на зв'язку із клієнтами у спільному чаті та допомагає з домашніми завданнями. А після закінчення серед учасників проводиться розіграш подарунків.

Загалом шлях клієнта ТОВ «ГОУ АЙТІ» зображено на рис. 2.2.

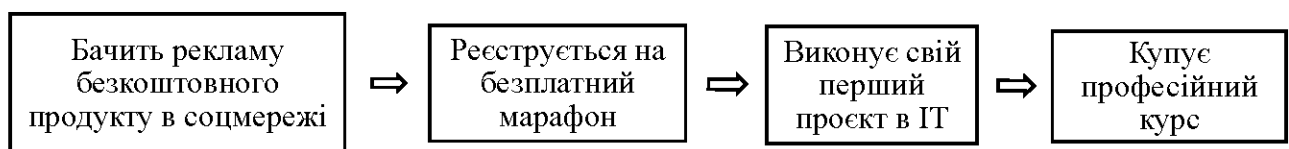


Рис. 2.2. Шлях клієнта ТОВ «ГОУ АЙТІ»*

*Джерело: [10].

Організація виробництва та управління підприємством. Тип виробничого процесу ТОВ «ГОУ АЙТІ» – гнучкий. Матеріали нового курсу розробляються один раз, а надалі – оновлюються та адаптуються за потреби.

На підприємстві використовуються кілька методів управління, які відповідають основним принципам – гнучкість та адаптивність:

1. *Методика OKR (Objective and Key Results).* Метод передбачає формулювання конкретних цілей на квартал (Objectives), які вимірюються за допомогою ключових результатів (Key Results). Приклад планування цілі за системою OKR в IV кварталі 2022 року наведено в табл. 2.2.

2. *Agile Management* – це методика управління проєктами, яка забезпечує гнучкість, співпрацю та постійне вдосконалення. Вона передбачає розбиття

проектів на менші, керовані завдання та регулярний перегляд прогресу для адаптації до мінливих обставин.

Таблиця 2.2

Планування цілі в межах IV кварталу 2022 року*

O	KR
Запустити Demo Python, Demo QA, Demo PM	1. Збільшити команду на 18 менеджерів, 30 менторів та 12 викладачів. 2. Прописати адаптацію та функціональні обов'язки нових співробітників безплатних продуктів. 3. Прийняти та адаптувати в команду: 1 копірайтера, адмін лілу + бот. 4. Підготувати матеріали для проведення Demo Python, Demo QA, Demo PM.

*Джерело: [10].

У процесі планування діяльності ТОВ «ГОУ АЙТІ» використовує економіко-математичні й аналітичні методи. Економіко-математичний метод базується на застосуванні математичних моделей для прогнозування економічних показників компанії на основі збору, аналізу та обробки великої кількості даних. Цей метод дозволяє більш точно прогнозувати прибутковість, рентабельність та інші фінансові показники, що дає змогу зробити більш обґрунтовані рішення щодо планування бізнесу. Аналітичний метод ґрунтується на застосуванні різних методів аналізу даних, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентної ситуації тощо, для вивчення ринку та ідентифікації можливих ризиків та перспектив розвитку. Цей метод допомагає компанії більш обґрунтовано визначити стратегію розвитку та планувати дії на майбутнє.

Основним внутрішнім документом, який регламентує діяльність ТОВ «ГОУ АЙТІ» є статут, що визначає правила функціонування підприємства, його структуру, права та обов'язки керівництва та співробітників, а також взаємовідносини зі стейкхолдерами та іншими компаніями.

Управління персоналом. Ефективна система рекрутингу, навчання, оцінки персоналу приваблює кваліфіковану та мотивовану робочу силу, яка працює на посилення конкурентоспроможності.

У ТОВ «ГОУ АЙТІ» працює 476 працівників. Структура персоналу за категоріями наведена в табл. 2.3. За гендерним розподілом персоналу: 38% (179 осіб) – чоловіки, 62% (294 осіб) – жінки. У 2022 році

чисельність персоналу зросла на 149% (285 нових працівників). Зокрема, кількість керівників зросла 82% (23 особи).

Таблиця 2.3

Структура персоналу ТОВ «ГОУ АЙТІ» за категоріями у 2022 році*

Категорія персоналу	Осіб	Структура, %
Чисельність персоналу, всього	476	100,00
керівники	51	10,71
спеціалісти та технічні службовці	255	53,57
робітники	170	35,71

*Розроблено автором за даними [20].

Увесь персонал поділено на 10 відділів, якими головують менеджери і складаються з вузькопрофільних команд, чисельність яких залежить від видів проектної діяльності, які вони виконують. Організаційну структуру ТОВ «ГОУ АЙТІ» представлено в Додатку В.

В оцінці персоналу ТОВ «ГОУ АЙТІ» відходить від старої системи оцінювання 360, системи зворотного зв'язку, за якою працівники оцінюються різними членами організації на різних рівнях у формі анкет. Даний метод є ресурсозатратним та суб'єктивним. Більш ефективним методом оцінки персоналу є бесіда 1 на 1. Він дає змогу зберегти відкриту комунікацію між менеджерами та їхніми підлеглими, вимагає менше затрат на ресурси.

На підприємстві використовують моральну та матеріальну мотивацію. Останній – надають перевагу. Матеріальне заохочення включає бонуси та премії, а також надбавки до заробітної плати відповідно до обсягів та якості роботи.

Управління фінансами. Ефективно керуючи фінансовими ресурсами, компанія задовольняє потреби в капіталі для підтримки своєї діяльності та зростання, а також зменшити фінансові ризики, які можуть вплинути на її конкурентоспроможність.

Система фінансової звітності компанії «ГОУ АЙТІ» містить складання таких фінансових звітів, як звіт про рух грошових коштів – Cash Flow, та звіт про прибутки й збитки – P&L (Profit and loss statement). ТОВ «ГОУ АЙТІ» не використовує баланс, що пояснюється специфікою роботи цифрових компаній. На відміну від традиційних підприємств, більша частина активів EdTech-

компаній є нематеріальними, наприклад дані, програмне забезпечення, інтелектуальна власність, бренди, які не можна кількісно визначити та оцінити на балансі. Крім того, статичний стан фінансів у певний момент часу, відображений у балансі, не є релевантною інформацією, адже цифрові компанії мають вищий ступінь гнучкості у своїх операціях [87].

Аналіз звіту про прибутки й збитки та звіту про рух грошових коштів дає чітке уявлення про фінансовий стан ТОВ «ГОУ АЙТІ» за останні три роки [20]. Таблиця 2.4 містить результати розрахунків коефіцієнтів рентабельності підприємства.

Таблиця 2.4

Коефіцієнти рентабельності ТОВ «ГОУ АЙТІ»*

Коефіцієнт	Роки		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт валової рентабельності	67,66%	75,74%	78,44%
Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	22,75%	12,23%	14,96%
Коефіцієнт рентабельності продажів (ROS)	10,75%	2,68%	9,00%
Коефіцієнт рентабельності EBITDA	22,9%	11,8%	14,2%
Коефіцієнт чистої маржі грошового потоку	45,1%	28,6%	46,4%

**Розроблено автором.*

Упродовж усього досліджуваного періоду діяльність ТОВ «ГОУ АЙТІ» була прибутковою. У 2021 році чистий прибуток зменшився на 45,8%, а чиста маржа склала низький відсоток 2,68%. Це пояснюється тим, що операційні витрати зростали швидше, ніж валовий прибуток. Водночас EBITDA у 2021 році зросла. Більші витрати пов'язані з тим, що у 2021 році компанія вийшла на ринок Польщі, а також запустила навчання на власній LMS-платформі.

У 2022 році чистий зріс прибуток у 7,5 раза (653%), а ROS наблизився до нормального стану – 9%. Компанія значно збільшила чистий дохід, але так само і витрати. Це пов'язано з активним процесом диверсифікації підприємства. ТОВ «ГОУ АЙТІ» опанувало нові ринки та розширила асортимент товарів у 2022 р.

Коефіцієнт валової рентабельності стабільно зростає протягом трьох років і має високий показник, що свідчить про високу рентабельність бізнесу та

ефективність управління витратами та генерування прибутку. Це дає можливість ТОВ «ГОУ АЙТІ» витратити більше коштів на розвиток підприємства – маркетинг, інвестування для залучення нових клієнтів та збільшення частки на ринку.

Протягом досліджуваного періоду компанія має позитивний чистий грошовий потік, що зростає у 2021 році – на 6,7%, а у 2022 році – на 441,4%. У 2022 році значно збільшилися надходження від операційної діяльності, а також витрати на інвестиційну діяльність та операційні витрати. Це говорить про те, що «ГОУ АЙТІ» знаходиться на етапі активного розвитку. Компанія генерує достатньо грошових коштів від операційної діяльності для покриття витрат на інвестиції та фінансові зобов'язання, що означає більшу можливість для майбутнього розвитку, розширення діяльності, дивідендів для акціонерів або збільшення резервів для майбутніх інвестицій. Це є гарним сигналом для інвесторів.

Основним джерелом фінансових надходжень компанії є операційна діяльність. Основа операційних надходжень – надходження від продажу курсів ТОВ «ГОУ АЙТІ».

Коефіцієнт чистої маржі грошового потоку є доволі високим протягом досліджуваного періоду.

До собівартості продукції входять наступні витрати:

- витрати на персонал;
- витрати на розробку та створення контенту;
- витрати на технічну інфраструктуру

За аналізом структури витрат на підприємстві [20] змінні витрати компанії переважають постійні витрати у 3,6 раза – у 2022 році. Витрати на персонал переважають у структурі постійних витрат підприємства. Витрати на маркетинг та рекламу – у змінних витратах.

Система сплати податків ТОВ «ГОУ АЙТІ» набула змін у 2022 році, коли компанія набула статусу резидента Дія Сіті [64]. Дія Сіті – це спеціальний правовий режим для IT-індустрії, що було впроваджено в рамках Закону України від 15 липня 2021 року № 1667-IX «Про стимулювання розвитку

цифрової економіки України» [54]. Статус резидента можуть отримати ІТ-компанії, що відповідають ряду критеріїв, а це надає організаціям низку переваг, таких як:

- зручна система наймання працівників;
- спеціальний статус у кримінальному процесі;
- зменшення податкового навантаження – розмір податку на прибуток – 9% або 18%; ПДФО – 5%; розмір єдиного соціального внеску – 22%; ставка військового збору – 1,5%.

2.2. Оцінювання конкурентного середовища та конкурентоспроможності ТОВ «ГОУ АЙТІ»

Перед тим, як розраховувати КСП «ГОУ АЙТІ», необхідно проаналізувати умови конкуренції та її інтенсивність на ринку, де діє підприємство.

ІТ-індустрія в Україні динамічно розвивається та займає провідні позиції серед інших галузей. Особливу цінність для підтримки національної економіки ІТ-сектор має під час воєнного стану після повномасштабного вторгнення Росії на територію України. ІТ-галузь є єдиною експортною галуззю України, що не тільки зберегла свою працездатність, але й стабільно зростала кожного місяця у 2022 році. Так, у 2022 році експорт ІТ-послуг склав 7,3 млрд дол. США, що перевищило позначку попереднього року – 6,8 млрд дол. США у 2021 році [61]. Динаміку зростання представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка обсягів експорту комп'ютерних послуг у 2022 році*

Період	Січень	Лютий	березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Квітень	истопад	Грудень
Обсяг експорту, млрд дол. США	0,6	1,5	2,0	2,6	3,2	3,7	4,3	4,9	5,5	6	6,6	7,3
Темп приросту, %		150,0	33,3	30,0	23,1	15,6	16,2	14,0	12,2	9,1	10,0	10,6

*Розроблено автором на основі даних [83].

Порівняння обсягів експорту різних галузей України у 2022 р. порівняно з 2021 р. представлена на рис. 2.3.

ТОВ «ГОУ АЙТІ» – EdTech-підприємство. EdTech – сектор в ІТ, що практикує впровадження інноваційних технологій в освіту. Зараз термін набув ширшого поняття і виходить за рамки онлайн-освіти: окрім цифрових платформ та мобільних застосунків. EdTech передбачає використання новітніх інструментів, як-от, робототехніка, штучний інтелект, засоби доповненої та віртуальної реальності. EdTech продукти можуть інтегруватися у формальну освіту, а також використовуватися для підвищення або зміни кваліфікації, самостійного розвитку, підготовчих курсів тощо.

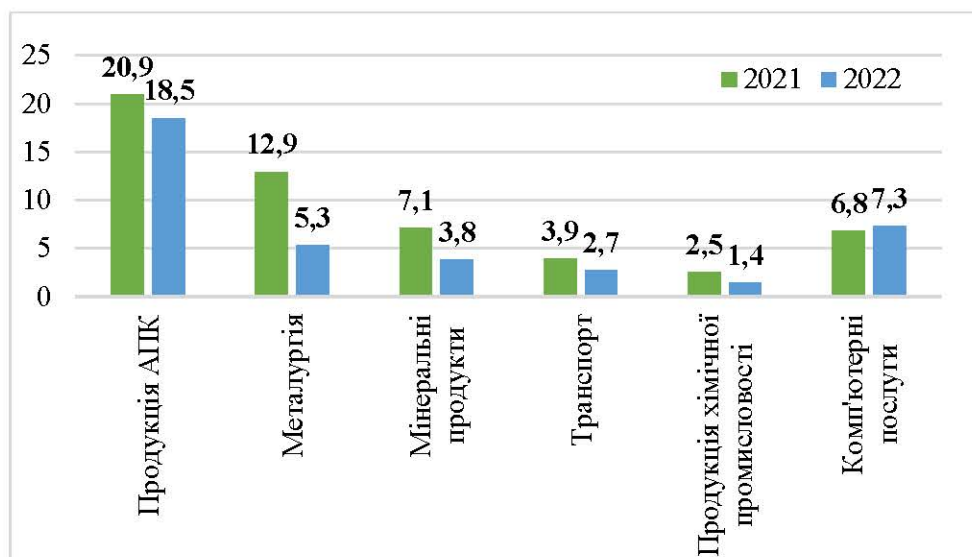


Рис. 2.3. Обсяг експорту експортоорієнтованих галузей України порівняно з 2021 роком*

*Джерело: [83].

Світовий ринок EdTech – доволі молодий, але стрімко зростає. Це один із найбільш привабливих ринків для інвесторів і технологічних компаній (рис. 2.4) [91].

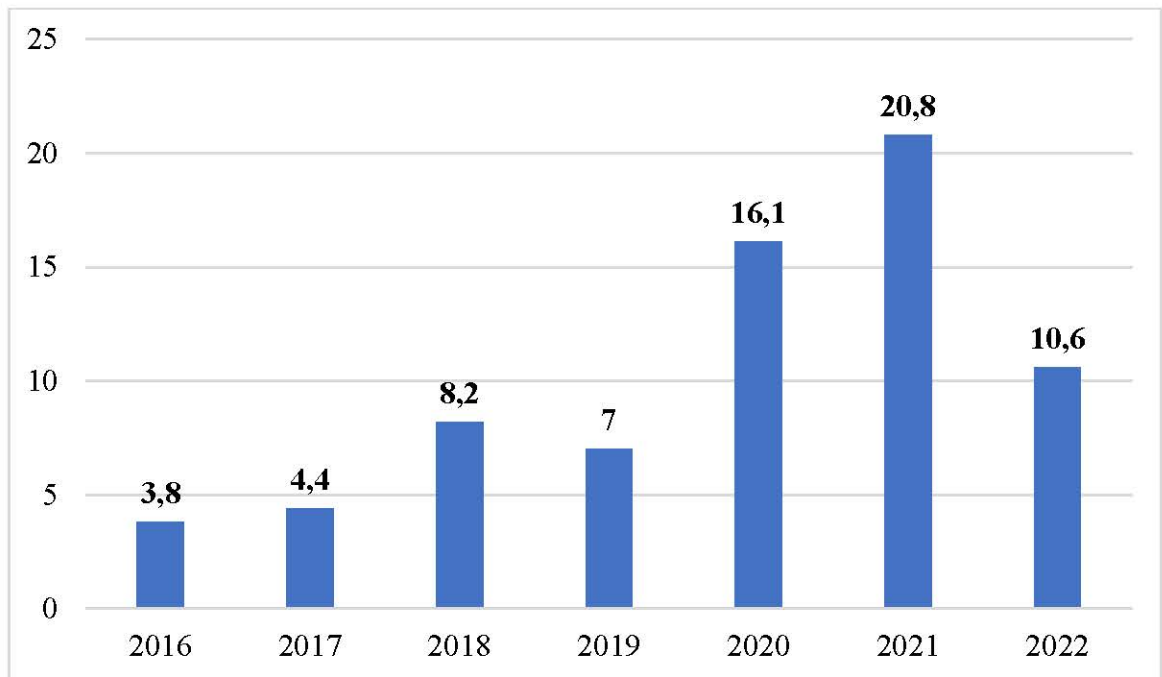


Рис. 2.4. Венчурний капітал світового EdTech-ринку, млрд дол. США*

*Джерело: [91].

Значний стрибок у розвитку сфери у 2020 році зумовлено пандемією COVID-19. А вже в наступному році ринок зазнав значної зміни – спад стався через зменшення частки китайських інвесторів, що було спричинене змінами в законодавстві Китаю.

EdTech в Україні є досить перспективним напрямком розвитку освіти. За останні кілька років у країні з'явилися десятки нових EdTech компаній, які пропонують різноманітні технології для покращення процесу навчання. В Україні діють платформи для онлайн-навчання різних напрямків та форматів, зокрема Prometheus, EdEra, TeachMeSkills, Skillbox, GoIT та інші.

Крім того, деякі компанії розробляють інструменти для автоматизації та оптимізації процесів в освіті, як-от системи електронного документообігу для шкіл та ВНЗ, платформи для тестування та оцінювання знань та інше.

В Україні діє громадська організація EdCamp Ukraine, яка об'єднує тисячі українських педагогів, умотивованих сприяти розвитку вітчизняного вчительства [62]. У рамках проєкту різноманітні заходи, як от конференції, тренінги, майстер-класи, дискусії та інші.

Україна привносить інновації й на міжнародний ринок EdTech. До прикладу, популярним освітнім продуктом є онлайн-платформа Grammarly, яка допомагає писати тексти англійською на основі штучного інтелекту. Крім того, у 2022 українська EdTech-компанія DAN.IT розробила перший коледж у метавсесвіті для опанування IT професії, який функціонує на ринку Британії [40].

Роблять внесок й інші українські IT-компанії які розробляють EdTech-продукти для іноземних замовників. За результатом дослідження нідерландської компанії з розробки програмного забезпечення та технологічного консалтингу Daхх. Україна посідає перше місце за привабливістю для IT-аутсорсингу серед країн Східної Європи [89].

Значним сегментом на ринку EdTech є компанії, що надають освіту у сфері IT. Попри війну, за минулий рік лідери ринку в IT-освіті продовжили зростати. Багато людей втратили роботу й ухопили можливість зайнятися професійним розвитком самостійно для побудови стабільного майбутнього. IT-галузь приваблює українців високою дохідністю. Середня заробітна плата в галузі в Україні становить 2 500 дол. США, що в 7 разів перевищує середню плату в інших галузях України [41].

IT-медіапортал dev.ua опублікував список десяти найпопулярніших серед українців у 2022 році курсів на міжнародній платформі Coursera [81]:

1. Спеціалізація «Python для всіх»;
2. Професійна сертифікація «IT-підтримка Google»;
3. Професійна сертифікація «Аналіз даних від Google»;
4. Спеціалізація «Глибоке навчання»;
5. Професійна сертифікація «Управління проєктами від Google»;
6. Професійна сертифікація «UX-дизайн від Google»;
7. Перша психологічна допомога;
8. Професійна сертифікація «IT-автоматизація за допомогою Python від Google»;

9. Професійна сертифікація «Маркетинг у соціальних мережах (Meta)»;
10. Професійна сертифікація «Наука даних IBM».

7 курсів із 10 найпопулярніших є IT-спеціальності. Інше дослідження від rabota.ua показало, що українці у віці 18–24 роки найчастіше обирають IT та маркетинг [106].

Успіх українських EdTech-компаній у сфері IT-навчання можна пояснити наступними факторами:

- підтримка з боку уряду;
- значний попит – IT-сфера є привабливою для працевлаштування;
- відносно низькі бар'єри виходу на ринки сусідніх країн;
- значна привабливість для інвесторів, зокрема іноземних;
- адаптивність до умов ринку;
- можливість дистанційної роботи
- у 2022 році – з ринку пішли російські конкуренти.

Окремо варто розглянути заходи підтримки IT-навчання з боку держави. У грудні 2020 року Міністерство цифрової трансформації презентувало дорожню карту реформи IT-освіти в Україні до 2030 року [3232]. Було виділено проблеми IT-освіти на різних рівнях: загальна середня освіта; професійна, професійно-технічна, фахова передвища освіта; вища освіта; неформальна освіта, самоосвіта. Затверджено 15 напрямів для покращення IT-освіти в Україні, серед яких неформальної освіти стосується:

- звільнення EdTech від ПДВ у межах Дія City;
- визнання результатів навчання неформальної освіти в університетах та коледжах;
- підготовка світчерів у сфері IT та підвищення кваліфікації вчителів інформатики.

Крім того, у 2022 році Мінцифра представила новий проєкт IT Generation для навчання IT-спеціальностей [48]. У рамках ініціативи українці, що пройшли відбір, зможуть безоплатно отримати професію у сфері IT в одній із 21 шкіл-

партнерів, серед яких: GoIT, DAN.IT, Mate Academy, ITEA Projector, EPAM та інші.

Водночас у 2022 році EdTech-компанії стикнулися з новими викликами:

- заборона виїзду IT-фахівців за кордон;
- міграція працівників та їхніх сімей; призов IT-фахівців;
- відсутності електропостачання;
- валютне регулювання;
- виклики, пов'язані з релокацією;
- виклики в роботі з клієнтами;
- активні бойові дії та окупація територій;
- податкове законодавство.

Проаналізуємо конкурентне середовище українських онлайн-шкіл в секторі IT-освіти за методом Портера. Розглянемо ступінь впливу п'яти конкурентних сил на компанію в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз п'яти сил Портера *

Фактор впливу	Рівень впливу	Опис становища
1	2	3
Загроза з боку нових конкурентів	Середній	Насправді бар'єри для входу на ринок низькі, уряд підтримує стартапи в галузі, значний попит заохочує появу нових шкіл. Однак для розвитку компанії з етапу запуску до набуття стійкої позиції, необхідні значні інвестиції для автоматизації перевірки коду, системи контролю якості занять і розширення штату. Новачкам не вистачає для цього ресурсів, і вони швидко занепадають [86]. Для ГОУ АЙТІ такі новачки не несуть загрози, за виключенням цікавих стартапів із кардинально інноваційними підходами.
Ринкова сила постачальників	Низький	EdTech-компанії можуть співпрацювати з постачальниками освітнього контенту, розробниками програмного забезпечення, виробниками обладнання тощо. Такі послуги не є унікальними, їх можна легко дублювати та змінити постачальників.

Продовження табл. 2.6

1	2	3
Ринкова сила покупців	Високий	Лояльність покупців до бренду низька, адже усі EdTech-компаній в секторі ІТ-освіти пропонують приблизно однакові послуги, отже, споживачі можуть перейти до конкурентів, яких на ринку доволі багато, обираючи продукти за меншою ціною.
Доступність альтернативних продуктів	Високий	EdTech продукти з'явилися як альтернатива до традиційної офлайн-освіти, однак досі не стала її повноцінним заміником. Існує широкий вибір способів отримати ІТ-освіту: традиційні заняття у класах, офлайн-академії, приватні уроки, безплатні курси на YouTube та інших сайтах, блогах. Однак більшість споживачів надають перевагу онлайн-школам, адже сертифікати найпопулярніших шкіл визнаються на роботу, а також це просто зручніше.
Суперництво наявних конкурентів	Високий	Ринок EdTech у сфері ІТ-навчання є надзвичайно конкурентним через наявність багатьох гравців, при тому, що жоден із них не володіє значною ринковою владою. Компанії конкурують на основі ціни, якості, характеристик і обслуговування клієнтів. Щоб вижити на цьому ринку, компанії EdTech повинні збільшувати інвестиції для вдосконалення своїх продуктів, або зменшувати ціну для збільшення продажів.

**Розроблено автором.*

Розрахуємо показники конкуренції на ринку (табл. 2.7). Для початку наведемо дані про частки ринку найбільших підприємств у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Частки ринку ІТ-шкіл *

Підприємство	Частка ринку, %
ГОУ АЙТІ	9,8
Mate Academy	8,1
ITEA	8,0
Projector	7,5
SourceIT	7,1
Hillel	6,7
Beetroot Academy	5,7
Dan.IT	4,7
SkillUp	3,9

**Розроблено автором.*

Показники конкуренції на ринку *

Коефіцієнт	Значення коефіцієнта
CR_4	34%
I_R	0,074931
HNI	447
U_S	0,7

*Розроблено автором.

1. Індекс концентрації ринку за формулою (2.1):

$$CR_4 = \sum_{i=1}^m Si, \quad (2.1)$$

де Si – частка i -го підприємства на ринку; n – кількість підприємств.

Отже, $CR_4=34\%$, значення $CR_4<45\%$, це вказує на низький рівень концентрації ринку. Це означає високий рівень конкуренції

2. Індекс Розенблота за формулою (2.2):

$$I_R = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i \cdot Si) - 1}, \quad (2.2)$$

$$I_R = 0,074931$$

Оскільки значення I_R є дуже низьким, рівень концентрації ринку низький.

3. Індекс Херфіндала-Хіршмана за формулою (2.3):

$$HNI = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2 \quad (2.3)$$

Хоча частки всіх онлайн-шкіл на ІТ-ринку невідомі, можна спробувати розрахувати HNI для 9 компаній і порівняти результат із попередніми індексами. Слід зауважити, що відповідь не буде точною, однак частки малих підприємств у формулі неістотно змінять результат.

$HNI=447 < 1000$, що вказує на низький рівень концентрації ринку, як і попередній результат.

4. Коефіцієнт інтенсивності конкуренції за формулою (2.4):

$$U_S = 1 - \frac{\sigma(S)}{S_{сер}}, \quad (2.4)$$

де $S_{сер}$ – середнє значення часток усіх підприємств на ринку; $\sigma(S)$ – середньоквадратичне відхилення $S_{сер}$.

Отже, $U_S = 0,7$ – значення коефіцієнта вказує на високу інтенсивність конкурентної боротьби.

Результати оцінювання конкурентного середовища вказують на високу інтенсивність конкурентної боротьби та низький рівень концентрації ринку – на ньому присутні багато компаній, які володіють слабкою ринковою владою.

Далі доцільно оцінити рівень КСП «ГОУ АЙТІ» в наявних умовах конкуренції на ринку. Оцінювання було проведено у шість етапів.

Етап 1. Формування системи критеріїв оцінювання КСП.

Експертним шляхом було обрано систему критеріїв оцінювання КСП (рис. 2.5), яка: розкриває різні види діяльності підприємства, включає кількісні та якісні показники, враховує внутрішні та зовнішні фактори впливу на КСП, орієнтована на джерела формування конкурентних переваг.

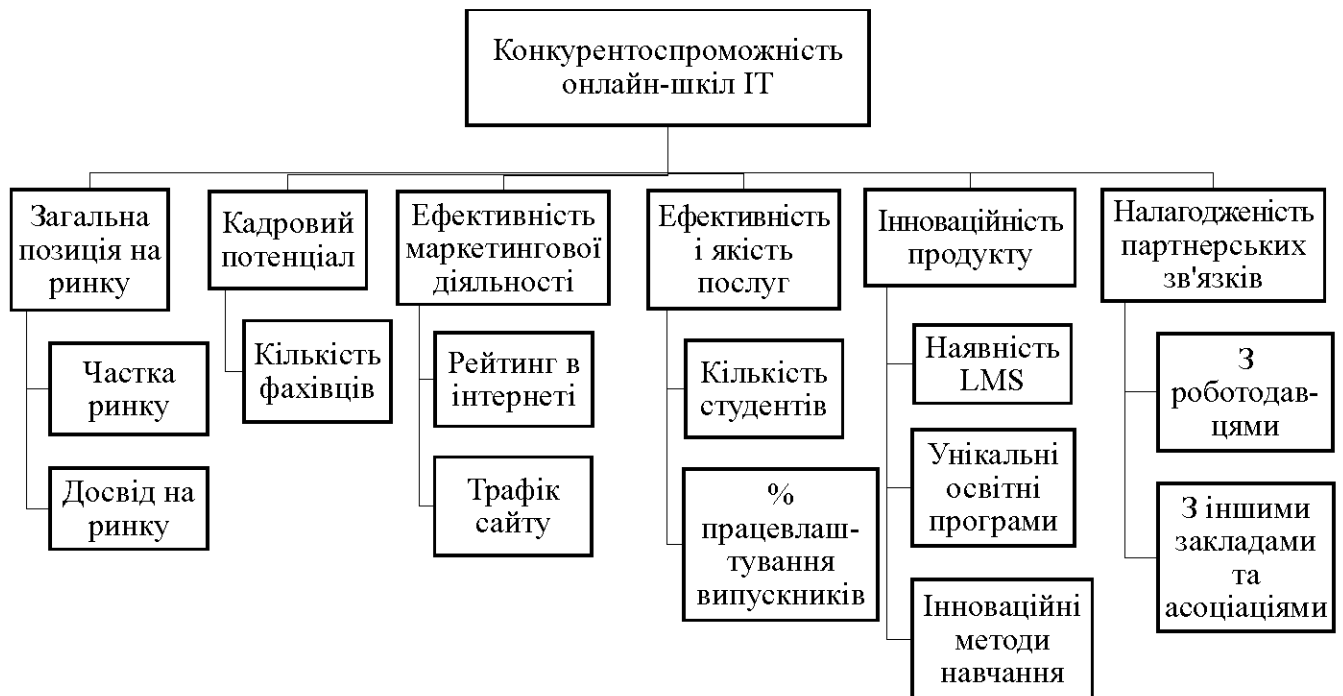


Рис. 2.5. Система критеріїв оцінювання КСП «ГОУ АЙТІ»*

*Розроблено автором.

Етап 2. Зважування критеріїв.

Для визначення вагових коефіцієнтів можна використати формулу методу прийняття рішень SMART. За даним методом важливість критерію оцінюється за 100-бальною шкалою (найважливіший із них має 100 балів, а інші оцінюються в порівнянні з ним) та нормалізуються за формулою (2.5). Результати обчислення представлено в табл. 2.9.

$$w_j = W_j / \sum_{k=1}^m W_k, \quad (2.5)$$

де w_j – ваговий коефіцієнт j -го критерію; W_j – оцінка критерію за 100-бальною шкалою; $\sum_{k=1}^m W_k$ – сума оцінок усіх критеріїв.

Таблиця 2.9

Зважування критеріїв*

Критерії		W_j	w_j
Частка ринку, %	C ₁	100	0,139
Досвід на ринку, років	C ₂	70	0,097
Трафік сайту, тис. ос.	C ₃	80	0,111
Кількість фахівців, осіб	C ₄	55	0,076
Кількість студентів, осіб	C ₅	80	0,111
% працевлаштування	C ₆	85	0,118
Рейтинг в інтернеті	C ₇	75	0,104
Інноваційність продукту	C ₈	90	0,125
Налагодженість партнерських зв'язків	C ₉	85	0,118
Σ		720	1

*Розроблено автором.

Етап 3. Побудова матриці рішень.

У табл. 2.1 наведено характеристику 9 популярних українських онлайн-шкіл у сфері ІТ за обраними критеріями. Якісні критерії (інноваційність продукту і налагодженість партнерських зв'язків) оцінено за 6-бальною шкалою, де 0 – найгірше значення, 6 – найкраще).

Етап 4. Формування вибірки підприємств-конкурентів.

Для редукції вибірки побудовано карти стратегічних груп конкурентів ТОВ «ГОУ АЙТІ» на ринку за такими нерелевантними парами критеріїв:

- 1) кількість студентів – досвід на ринку (рис. 2.6);
- 2) рейтинг – % працевлаштування випускників (рис. 2.7);
- 3) кількість фахівців – частка ринку (рис. 2.8).

Таблиця 2.10

Характеристика українських ІТ-шкіл*

Підприємство		Частка ринку, %	Досвід на ринку, років	Трафік сайту, тис. ос.	Кількість фахівців	Кількість студентів	% працевлаштування	Рейтинг в інтернеті	Інноваційність продукту	Налагодженість партнерських зв'язків
		C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	C ₆	C ₇	C ₈	C ₉
GoIT	A ₁	9,8	8	20,9	470	12000	80	4,8	6	6
Mate Academy	A ₂	8,1	8	23,3	120	12000	90	4,9	3	5
ITEA	A ₃	8,0	6	10,3	100	16000	95	4,3	3	6
Projector	A ₄	7,5	7	15,9	100	12000	75	4,7	3	3
SourceIT	A ₅	7,1	10	1,7	80	14000	70	4,6	3	2
Hillel	A ₆	6,7	10	32,5	300	25000	43	4,9	6	4
Beetroot Academy	A ₇	5,7	8	7,4	200	10000	70	4,6	6	5
Dan.IT	A ₈	4,7	6	12,7	150	14000	73	4,2	6	6
SkillUp	A ₉	3,9	11	7,6	80	30000	92	4,4	3	3

*Розроблено автором.

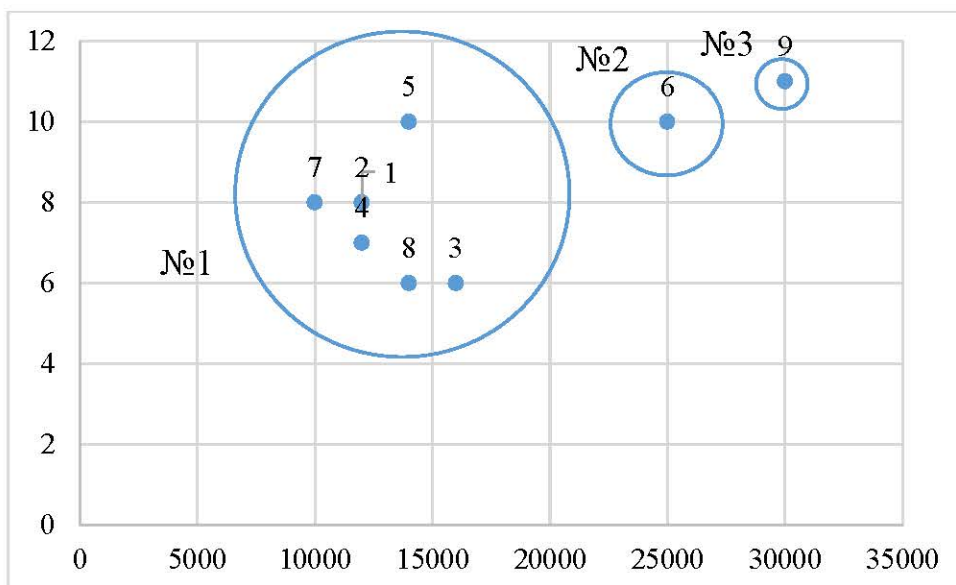


Рис. 2.6. Карта стратегічних груп конкурентів на основі

«Кількість студентів – досвід на ринку»*

*Розроблено автором.

На рис. 2.6 можна виділити три стратегічні групи. ГОУ АЙТІ знаходиться у найбільшій групі № 1 разом із Mate Academy, ITEA, Projector, SourceIT, Beetroot Academy, Dan.IT.

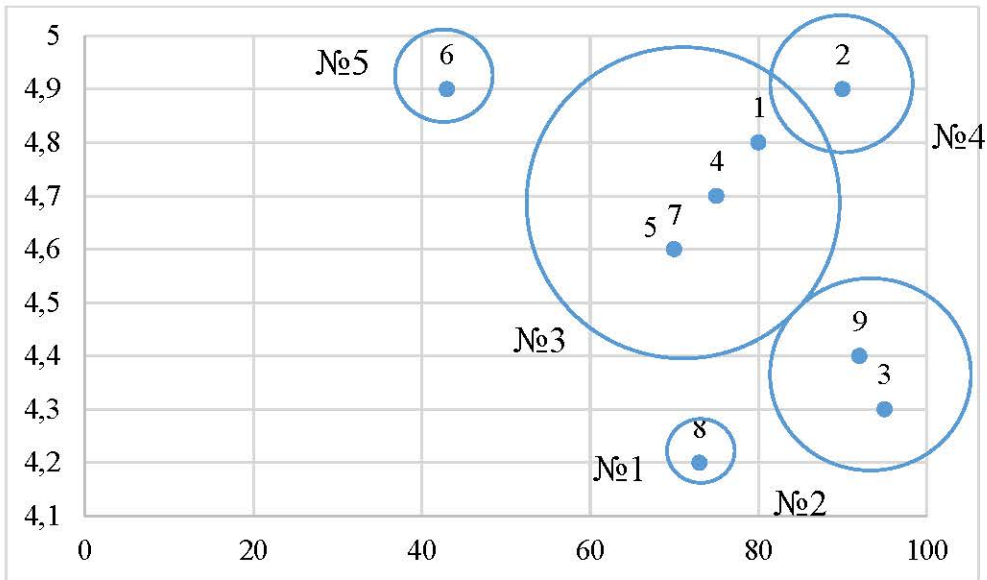


Рис. 2.7. Карта стратегічних груп конкурентів на основі
«Рейтинг – % працевлаштування випускників»*

*Розроблено автором.

На рис. 2.7 можна виділити п'ять стратегічних груп. ГОУ АЙТІ знаходиться у найбільшій групі №3 разом із Projector, SourceIT, Beetroot Academy.

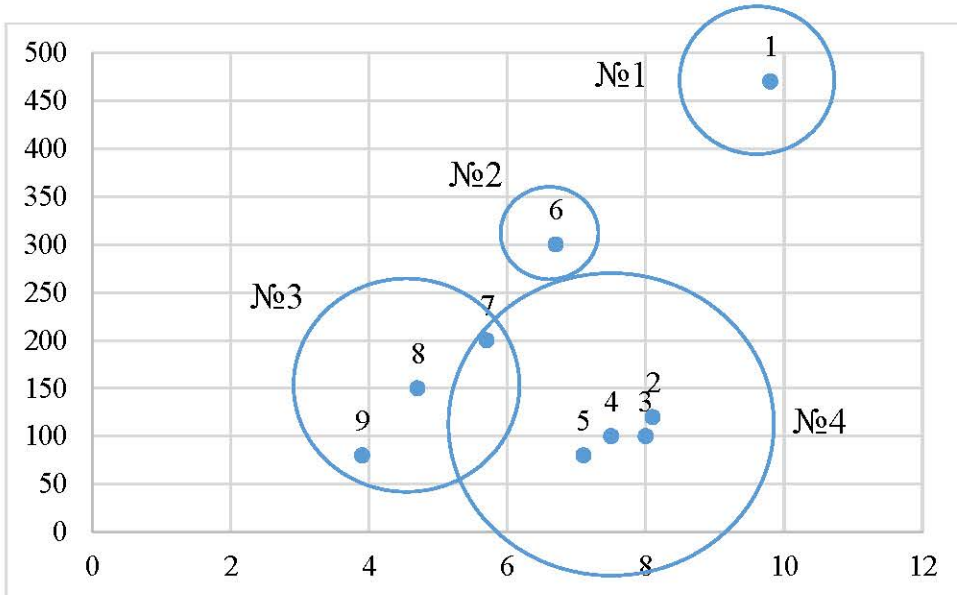


Рис. 2.8. Карта стратегічних груп конкурентів на основі
«Кількість фахівців – частка ринку»*

*Розроблено автором.

На рис. 2.8 можна виділити чотири стратегічні групи. ГОУ АЙТІ знаходиться відокремлено у групі №1.

Відповідно до результатів дослідження разом з експертною думкою підприємства, було виділено 4 основних конкуренти ГОУ АЙТІ: ITEA, Hillel IT School, Mate Academy, Projector.

IT Education Academy ITEA – міжнародний освітній центр для підготовки спеціалістів-практиків ІТ. Проєкт було запущено у 2016 році, наразі команда включає понад 50 осіб та понад 100 інструкторів. Центр навчає дітей в українських містах та дорослих в Україні, Туркменістані та Узбекистані в онлайн та офлайн-форматах, та випустила понад 16 000 студентів. ITEA співпрацює більш ніж із 200 компаніями з питання стажування та працевлаштування випускників, а також має більше ніж 1200 компаній-партнерів, серед яких: Vodafone, Студія 1+1, Київстар, Nestle та інші. У 2017 році ITEA отримала «Українську народну премію» – №1 в індустрії ІТ-навчання. У 2019 та 2020 навчальний центр ITEA відзначено нагородою «Вибір Країни».

Hillel IT School – українська ІТ-школа, яка з 2012 року пропонує програми навчання для дорослих і дітей в офлайн, а з 2020 – онлайн-форматі. Компанія має 4 філії в містах України, понад 100 ІТ-компаній партнерів, серед яких: Samsung, EPAM, InfoPulse, Ubisoft, DataArt, Snap Inc. та інші. У команді Hillel працюють понад 300 викладачів-практиків, за свою історію школа випустила понад 25 000. У 2021 році компанія отримала сертифікат ISO 9001, у 2015 році отримала нагороду IT Education Awards.

Mate Academy – онлайн академія ІТ, заснована у 2014 році. Особливість академії – це договір навчання повного дня, за якого студенти оплачують курс після його закінчення та після працевлаштування. Таким чином, школа гарантує працевлаштування для випускників. Наразі працевлаштовано понад 2000 випускників академії, які працюють у понад 700 топових компаніях світу: Google, Microsoft, EPAM, DataArt, Amazon, Genesis та інші.

Creative&Tech Online Institute Projector – українська компанія, яка у 2015 почала навчання в офлайн-режимі за двома програмами: вебдизайн й айдентика, а у 2020 році трансформувалася в онлайн-школу зі 160 курсами, а у 2021 розробили 16 річних програм.

Етап 5. Оцінювання КСП за різними методами.

Метод багатокритерійного аналізу TOPSIS.

Крок 1. Нормалізація матриці рішень за формулою (2.6):

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}}, \quad (2.6)$$

де x_{ij} – значення i -го підприємства за j -тим критерієм.

Крок 2. «Зважування» нормалізованої матриці рішень за формулою (2.7).

Результати обчислення представлено в табл. 2.11.

$$u_{ij} = w_j \times r_{ij}, \quad (2.7)$$

де w_j – вага j -го критерію.

Таблиця 2.11

Зважена нормалізована матриця рішень*

Підприємство	Критерії оцінки								
	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	C ₆	C ₇	C ₈	C ₉
Ф-я	max	max	max	max	max	max	max	max	max
Вага	0,139	0,097	0,111	0,076	0,111	0,118	0,104	0,125	0,118
A ₁	0,0754	0,0439	0,0474	0,0608	0,0368	0,0536	0,0472	0,0754	0,0641
A ₂	0,0623	0,0439	0,0528	0,0155	0,0368	0,0603	0,0482	0,0377	0,0534
A ₃	0,0615	0,0329	0,0234	0,0129	0,0490	0,0637	0,0423	0,0377	0,0641
A ₄	0,0577	0,0384	0,0361	0,0129	0,0368	0,0503	0,0463	0,0377	0,0320
A ₅	0,0515	0,0548	0,0737	0,0388	0,0766	0,0288	0,0482	0,0754	0,0427

*Розроблено автором.

Крок 3. Визначення ідеального позитивного (PID) за формулою (2.8) та ідеального негативного рішення (NID) за формулою (2.9). Результати обчислення представлено в табл. 2.12.

$$A^+ = \left\{ \left(\max_i u_{ij} \mid j \in J^{max} \right), \left(\min_i u_{ij} \mid j \in J^{min} \right), i = 1, 2, \dots, n \right\} = \{u_1^+, u_2^+, \dots, u_m^+\} \quad (2.8)$$

$$A^- = \left\{ \left(\min_i u_{ij} \mid j \in J^{max} \right), \left(\max_i u_{ij} \mid j \in J^{min} \right), i = 1, 2, \dots, n \right\} = \{u_1^-, u_2^-, \dots, u_m^-\} \quad (2.9)$$

Таблиця 2.12

Ідеальне позитивне та ідеальне негативне рішення*

	u ₁	u ₂	u ₃	u ₄	u ₅	u ₆	u ₇	u ₈	u ₉
A+	0,0754	0,0548	0,0737	0,0608	0,0766	0,0637	0,0482	0,0754	0,0641
A-	0,0515	0,0329	0,0234	0,0129	0,0368	0,0288	0,0423	0,0377	0,0320

*Розроблено автором.

Крок 4. Обчислення ступеня близькості до ідеального позитивного за формулою (2.10) та ідеального негативного рішення за формулою (2.11). Результати обчислення представлено в табл. 2.13.

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^+)^2}, i = 1, 2, \dots, n, \quad (2.11)$$

де u_j^+ – ідеальне позитивне рішення j -го критерію.

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (u_{ij} - u_j^-)^2}, i = 1, 2, \dots, n, \quad (2.12)$$

де u_j^- – ідеальне негативне рішення j -го критерію.

Таблиця 2.13

Відстані альтернатив до PIS та NIS*

	S _i ⁺	S _i ⁻	C _i	Ранг
A ₁	0,050004304	0,081506189	0,620	1
A ₂	0,076859405	0,050950145	0,399	3
A ₃	0,087826573	0,049918055	0,362	4
A ₄	0,092239106	0,026546142	0,223	5
A ₅	0,052179478	0,082710118	0,613	2

*Розроблено автором.

Крок 7. Обчислення відносної близькості до ідеально позитивного рішення за формулою (2.13) та ранжування за значенням С. Результати ранжування наведено в табл. 2.13.

$$C_i^+ = \frac{S_i^-}{(S_i^- + S_i^+)}, 0 < C_i^+ < 1, i = 1, 2, \dots, k. \quad (2.13)$$

Обчислення показника «конкурентної сили».

Перед розрахунком оцінимо дані критерії за 6-бальною шкалою, де 0 – найгірший показник, 6 – найкращий показник.

Проводимо обчислення за формулою (2.14):

$$KC_i = \sum_{j=1}^m w_j \left(KC_{ij} - \max_{k \neq i} KC_{kj} \right), \quad (2.14)$$

де w_j – вага j -го критерію; KC_{ij} – значення i -го підприємства j -тим критерієм.

Результат представлено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Обчислення показника конкурентної сили*

Підприємство	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	C ₆	C ₇	C ₈	C ₉	КСП
Вага	0,139	0,097	0,111	0,076	0,111	0,118	0,104	0,125	0,118	
A ₁	6	5	5	6	5	5	6	6	6	-0,30
A ₂	5	5	5	5	5	6	6	3	5	-1,03
A ₃	5	4	3	4	6	6	3	3	6	-1,51
A ₄	4	4	4	4	5	4	5	3	3	-2,03
A ₅	4	6	6	6	6	2	6	6	4	-0,78

*Розроблено автором.

Отже, за результатами оцінювання:

КСП GoIT > КСП Hillel IT School > КСП Mate Academy > КСП ITEA > КСП Projector.

Метод профілів у полярній системі координат (багатокутник конкурентоспроможності)

Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності для адекватного відображення впливу кожного критерію. Значення зважених оцінок за кожним критерієм наведені в табл. 2.15. Багатокутник конкурентоспроможності наведений на рис. 2.9.

Таблиця 2.15

Обчислення КСП*

Підприємство	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	C ₆	C ₇	C ₈	C ₉	КСП
Вага	0,139	0,097	0,111	0,076	0,111	0,118	0,104	0,125	0,118	
A ₁	0,834	0,485	0,555	0,456	0,555	0,59	0,624	0,75	0,708	3,46
A ₂	0,695	0,485	0,555	0,38	0,555	0,708	0,624	0,375	0,59	2,73
A ₃	0,695	0,388	0,333	0,304	0,666	0,708	0,312	0,375	0,708	2,27
A ₄	0,556	0,388	0,444	0,304	0,555	0,472	0,52	0,375	0,354	1,72
A ₅	0,556	0,582	0,666	0,456	0,666	0,236	0,624	0,75	0,472	2,71

*Розроблено автором.

Проводимо обчислення за формулою (2.15):

$$\text{КСП}_i = r_{i1} \times r_{i2} + r_{i2} \times r_{i3} + \dots + r_{im} \times r_{i1}, \quad (2.15)$$

де r_{ij} – нормалізоване значення i -го підприємства за j -тим критерієм.

Отримано такі значення:

КСП(ГОУ АЙТІ) = 3,46;

КСП(Mate Academy) = 2,73;

КСП(ITEA) = 2,27;

КСП(Projector) = 1,72;

КСП(Hillel) = 2,71.

Отже, за результатами оцінювання:

КСП Hillel IT School > КСП GoIT > КСП Mate Academy > КСП ITEA > КСП Projector.

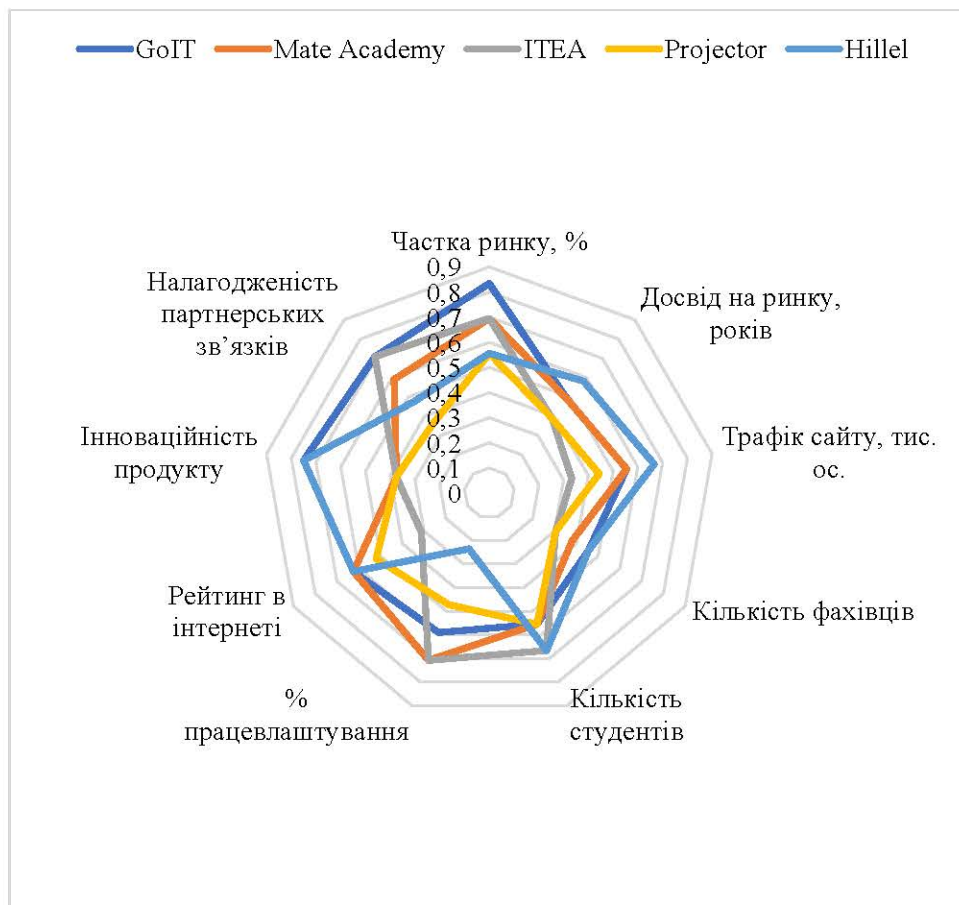


Рис. 2.9. Багатокутник конкурентоспроможності для досліджуваних компаній*

*Розроблено автором.

Етап 6. Порівняння результатів КСП за трьома методами.

GoIT займає провідну позицію на ринку онлайн-шкіл ІТ в Україні. Найближчим конкурентом GoIT є Hillel IT School. А найменш конкурентоспроможним підприємством серед чотирьох розглянутих платформ є Projector. За трьома методами Mate Academy, ІТЕА та Projector зберігають позиції – 3, 4, 5 ранги відповідно.

Отже, управління підприємством ТОВ «ГОУ АЙТІ» спрямоване на досягнення конкурентних переваг у межах різних аспектів діяльності компанії. ТОВ «ГОУ АЙТІ» успішно масштабується на вітчизняному та міжнародному ринках. Відділи департаменту маркетингу уміло вибудовують бренд компанії, формують політику ціноутворення, просування і позиціонування товару відповідно до потреб та інтересів своєї цільової аудиторії.

Запорукою успішного функціонування підприємства є гнучкість та адаптивність. Такі принципи менеджери покладають в основу управління виробничими процесами та трудовими ресурсами. Крім того, ТОВ «ГОУ АЙТІ» цінує відкриту розмову між співробітниками різних рівнів, на чому будуються системи оцінки, розвитку та мотивації персоналу.

Проаналізувавши фінансовий стан ТОВ «ГОУ АЙТІ», можна сказати, що компанія ефективно управляє своїми ресурсами, вдало розподіляє витрати та доходи. У 2021 році прибутковість компанії дещо знизилась через збільшення витрат, пов'язаних із виходом підприємства на міжнародний ринок та впровадженням нової продукції. У 2022 році показники прибутковості зросли у кілька разів, дозволяючи компанії займатися власним розвитком та стати привабливим підприємством для інвесторів. Основним джерелом фінансових надходжень є продаж курсів ГОУ АЙТІ. А в структурі витрат переважають витрати на маркетинг і рекламу.

EdTech-сектор в Україні швидко розвивається та приваблює нових гравців низькими бар'єрами входу на ринок, значним попитом, прибутковістю, підтримкою урядом і широкими перспективами. Однак для ГОУ АЙТІ з її закріпленою ринковою позицією новачки не мають великого впливу. Натомість

суперництво наявних конкурентів несе значну загрозу. Український ринок EdTech-компаній у сфері ІТ має низький рівень концентрації та характеризується високою інтенсивністю конкурентної боротьби.

Причому ТОВ «ГОУ АЙТІ» займає провідну позицію за КСП на ринку, а найближчим конкурентом її є Hillel IT School.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ГОУ АЙТІ»

3.1. Формування стратегічних напрямів розвитку конкурентоспроможності та обґрунтування конкурентної стратегії ТОВ «ГОУ АЙТІ»

Попередньо в роботі було проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «ГОУ АЙТІ», умови конкуренції на ринку, виділено фактори успіху EdTech-підприємств у галузі та оцінено конкурентоспроможність ТОВ «ГОУ АЙТІ» та найближчих конкурентів. Для визначення стратегічних напрямів розвитку компанії та формування конкурентної стратегії необхідно доповнити інформаційну базу: провести прогноз розвитку ТОВ «ГОУ АЙТІ» та ІТ-галузі та визначити цілі організації.

ТОВ «ГОУ АЙТІ» знаходиться на стадії активного росту життєвого циклу підприємства. За останні два роки активний розвиток компанії проявляється в таких аспектах: розширення асортименту (перехід від монопродуктової до мультипродуктової компанії, запуск нетехнічних ІТ-спеціальностей); розширення ринків (набуття статусу міжнародної компанії, вийшовши у 2021 році на ринок Польщі, а у 2022 – Румунії та Латинської Америки); збільшення прибутку (у 2022 році – на 653%); збільшення витрат (у 2022 – на 180%); залучення більших інвестицій; розширення персоналу (у 2022 р. – на 150%); збільшення інвестицій у технології (у 2021 році – запуск LMS-платформи).

ТОВ «ГОУ АЙТІ» має оптимістичний прогноз розвитку в майбутньому. За попереднім аналізом фінансової звітності можна сказати, що бізнес є рентабельним, підприємство є привабливим для інвесторів. ГОУ АЙТІ нарощує прибутки, коштів компанії вистачає для покриття витрат та збільшення інвестицій.

За прогнозом компанії (табл. 3.1) дохід ТОВ «ГОУ АЙТІ» у наступні 5 років буде стабільно зростати.

Таблиця 3.1

Прогнозні значення доходу ТОВ «ГОУ АЙТІ» на 2023–2027рр.,
млн дол. США*

Період	Прогнозне значення	Коефіцієнт росту
2018	0,5	
2019	1,2	2,4
2020	3,1	2,6
2021	6,5	2,1
2022	16,2	2,5
2023	36,6	2,3
2024	65	1,8
2025	115	1,8
2026	180	1,6
2027	250	1,4

*Розроблено автором за даними звітності ТОВ «ГОУ АЙТІ»

До 2027 року відповідно до прогнозу дохід підприємства зросте у 15,4
раза відносно 2022 року. Тренд зростання представлено на рис. 3.1.

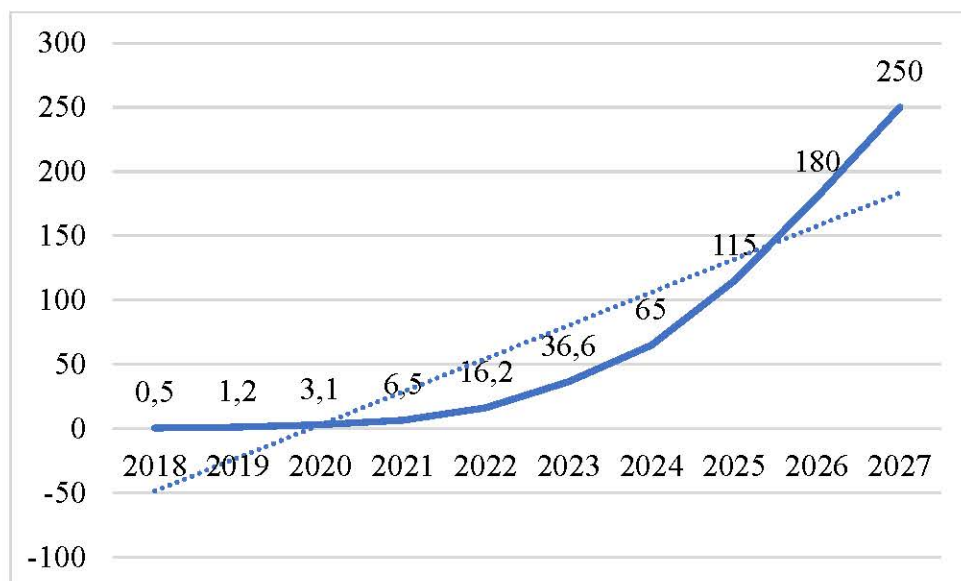


Рис. 3.1. Прогноз значень доходу ТОВ «ГОУ АЙТІ» на 2023–2027 рр.,
млн дол. США*

*Розроблено автором за даними звітності ТОВ «ГОУ АЙТІ».

Прогнозувати розвиток ІТ-галузі в Україні складно в умовах економічної нестабільності. У 2022 році індустрія перевершила очікування та принесла українській економіці значну експортний виторг у розмірі 7,3 млрд дол. США, що на 10% більше, ніж у попередньому році. Однак станом на перший квартал

2023 року спостерігається спад експорту на 16%. Найбільш реалістичним сценарієм є пришвидшення темпів росту наприкінці року, але зменшення загального річного обсягу експорту відносно 2022 року [84]. А втім, зараз ІТ залишається однією з більш стабільних галузей України. Скоріш за все, темпи зростання галузі відновляться і про перехід її на стадію зрілості поки зарано.

Метою ТОВ «ГОУ АЙТІ» до 2027 року є: стати першим українським єдинорогом в секторі онлайн ІТ-навчання. Компанія-єдиноріг – це стартап, що досягнув оцінки вартості в 1 млрд дол. США та більше. Для досягнення мети ТОВ «ГОУ АЙТІ» необхідно поставити наступні цілі:

- збільшення вартості компанії мінімум до 1 млрд дол. США;
- розвиток ринкової присутності: вихід на нові іноземні ринки;
- розширення асортименту та вдосконалення продукту;
- залучення інвестицій;
- формування іміджу бренду;
- налагодження нових партнерств;
- інше.

Стадія активного росту підприємства передбачає багато можливостей та ризиків для компанії. Вона має скористатися своєю позицією на ринку для досягнення довгострокового успіху і здобуття тих характеристик, які піднесуть компанію на вищий рівень розвитку: міцна айдентика бренду, розвинена інфраструктура, досвідчене керівництво, лояльність клієнтів, налагоджені процеси тощо.

Для визначення напрямів стратегічного розвитку ТОВ «ГОУ АЙТІ» було застосовано SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Це методика стратегічного планування, що оцінює наявну стратегічну позицію компанії та її потенціал на основі її внутрішніх сильних і слабких сторін та зовнішніх можливостей і загроз. SPACE-аналіз проводиться у кілька кроків:

Крок 1. Ідентифікація часткових критеріїв для кожного з інтегральних критеріїв: FS – «фінансова сила», CA – «конкурентоспроможність», IS – «привабливість сектора», ES – «стабільність сектора».

Крок 2. Визначення вагових коефіцієнтів часткових критеріїв із використанням методу SMART: w_j^{FS} ; w_j^{CA} ; w_j^{IS} ; w_j^{ES} .

Крок 3. Оцінювання часткових критеріїв за 6-бальною шкалою, де 0 – найгірше значення, 6 – найкраще): FS^j ; CA^j ; IS^j ; ES^j .

Крок 4. Зважування оцінок часткових критеріїв та розрахунок інтегральних показників за формулами 3.1, 3.2:

$$FS = \sum_j w_j^{FS} \times FS^j; IS = \sum_j w_j^{IS} \times IS^j; \quad (3.1)$$

$$CA = \sum_j w_j^{CA} \times CA^j - 6; ES = \sum_j w_j^{ES} \times ES^j - 6. \quad (3.2)$$

Крок 5. Побудова SPACE-чотирикутника, відкладаючи отримані значення на відповідних осях матриці SPACE-аналізу.

Крок 6. Побудова вектора з координатами $x = CA + IS$; $y = FS + ES$.

Результат обчислень представлено в табл. 3.2 та на рис. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати оцінювання інтегральних критеріїв за методом SPACE-аналізу

Часткові критерії		Вага	Оцінка
1		2	3
Фінансова сила підприємства			
1	Ліквідність	0,18	5,00
2	Рентабельність інвестицій	0,15	4,50
3	Фінансова незалежність	0,15	2,50
4	Обсяги заборгованості	0,15	3,00
5	Платоспроможність підприємства	0,20	4,00
6	Рівень фінансового ризику	0,18	5,00
		FS	4,07
Конкурентоспроможність підприємства			
1	Частка ринку	0,20	5,00
2	Асортимент продукції	0,14	3,00
3	Лояльність покупців	0,16	2,50
4	Рентабельність продажів	0,20	5,00
5	Інноваційність продукту	0,16	4,50
6	Можливість впливу на рівень цін та витрат	0,14	2,50
		CA	-2,11
Привабливість сектора			
1	Темпи зростання ринку	0,20	5,50
2	Легкість входу на ринок	0,18	3,50
3	Стадія життєвого циклу сектора	0,14	4,00
4	Рівень прибутку	0,14	4,50

Продовження табл. 3.2

1		2	3
5	Рівень конкуренції в галузі	0,20	5,00
6	Рівень впливу держави на сектор	0,14	4,50
			IS
Стабільність сектора			
1	Ступінь інноваційності сектора	0,19	4,50
2	Стабільність прибутку	0,18	2,00
3	Стабільність попиту	0,15	3,50
4	Діапазон цін конкуруючих продуктів	0,13	4,00
5	Маркетингові та рекламні можливості	0,15	3,50
6	Ступінь впливу закордонного капіталу	0,19	4,50
			ES

**Розроблено автором.*

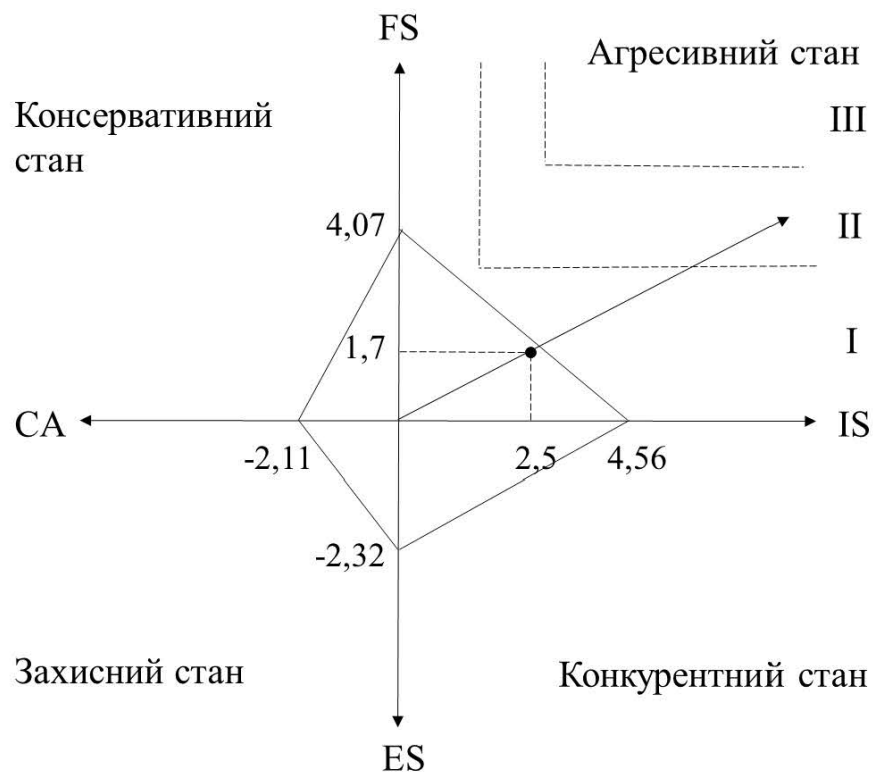


Рис. 3.2. Матриця SPACE-аналізу*

**Розроблено автором.*

Як це видно з рис. 3.1, координати вектора $\vec{a}(2,5; 1,7)$ перебувають у першому квадранті, що означає, що ТОВ «ГОУ АЙТІ» знаходиться у квадранті агресивного стану. Крім того, в I секторі квадранта, що надає додаткову інформацію для більш «конкретних» рекомендацій.

Агресивна позиція в матриці SPACE вказує на те, що ТОВ «ГОУ АЙТІ» має сильні внутрішні переваги та сприятливі зовнішні фактори, але також і деякі виклики. Ця стратегічна позиція характеризується готовністю йти на ризик, інвестувати в бізнес, шукати можливості для агресивного зростання.

Компанії з агресивною позицією, як правило, зосереджені на зростанні та розширенні, вони готові інвестувати в нові продукти, ринки або технології, щоб отримати конкурентну перевагу. Ці компанії часто є лідерами ринку або претендентами на дану позицію і прагнуть збільшити свою ринкову частку, вийти на нові ринки або диверсифікувати свою продуктову лінійку. Компанії з агресивним станом як правило функціонують у привабливих секторах в умовах певної невизначеності, отже загрози можуть включати інтенсивну конкуренцію, мінливість уподобань клієнтів, економічні спади або законодавчі зміни. Щоб зберегти свою конкурентну позицію, компанії з агресивною позицією повинні бути гнучкими та швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі.

За результатами SPACE-аналізу було визначено стратегічні напрями розвитку конкурентоспроможності ТОВ «ГОУ АЙТІ» – розвиток ринку, розвиток продукту. Для реалізації розвитку за даними напрямками було обрано стратегію посилення конкурентних переваг – стратегію захоплення ринку. Стратегія захоплення ринку передбачає активну експансію на ринок шляхом використання різноманітних методів, таких як розширення географічної присутності, запуск нових продуктів або послуг, агресивне маркетингове позиціонування та конкурентні ціноутворення. Це дає змогу підприємству зайняти сильну позицію на ринку і прискорити розвиток.

Вибір стратегії захоплення ринку зумовлено тим, що умови функціонування ТОВ «ГОУ АЙТІ» є сприятливими для максимізації позитивного ефекту від даної стратегії. Такими умовами є:

1. Ринок, що швидко зростає.
2. Низька насиченість деяких іноземних ринків, чим можна скористатися для масштабування бізнесу.
3. Попит на ринку, що зростає.

4. Дана стратегія є наступальною – вона спрямована на зростання, чого потребує мета ТОВ «ГОУ АЙТІ».
5. Сильна конкурентна позиція компанії.
6. Переважно стабільний ринок нівелює високу ризиковість стратегії.
7. ТОВ «ГОУ АЙТІ» залучає багато інвестицій та має достатні ресурси для реалізації стратегії.

Перевагами стратегії захоплення ринку є досягнення домінантної позиції в сегменті, завоювання лояльної бази клієнтів, зростання відбувається доволі швидко, а переваги є довготривалими. Серед недоліків: значні фінансові витрати, висока ризиковість, необхідність ретельного аналізу, прогнозування та підготовки. Крім того, необхідно врахувати те, що конкуренти так само можуть відповідати агресивними діями, що призведе до вкрай інтенсивної конкурентної боротьби, яка негативно вплине на всіх гравців.

Цінність методів визначення стратегічних напрямів розвитку компанії розкривається, коли їх результати розглядають відносно цілей компанії. Знання стратегічної позиції компанії є перевагою при адаптації рекомендованих напрямів діяльності до конкретного підприємства. Зміст визначених пріоритетних напрямів у рамках стратегії захоплення ринку у контексті ТОВ «ГОУ АЙТІ» наведено в табл. 3.3.

Для прогнозування та оцінки ефективності обраної стратегії можна скористатися методом розробки сценаріїв. Формування оптимістичного, песимістичного та реалістичного сценаріїв допомагає оцінити потенційні результати та вплив різних зовнішніх факторів невизначеності на стратегічні цілі та завдання компанії. Розглядаючи різні сценарії, компанія може отримати інформацію про потенційні ризики, можливості та необхідні корективи у своїй стратегії. Це дає змогу приймати обґрунтовані рішення, уточнювати свої стратегічні пріоритети та розробляти плани на випадок непередбачуваних ситуацій.

Таблиця 3.3

Зміст основних напрямів розвитку ТОВ «ГОУ АЙТІ»*

Стратегія захоплення ринку	
Розвиток ринку	Розвиток продукту
<ul style="list-style-type: none"> – збільшення частки ринку в Україні, Польщі, Румунії, Латинській Америці; – вихід на нові іноземні ринки; – пошук нових сегментів, розширення клієнтської бази; – залучення партнерів; – адаптація діяльності до умов іноземних ринків; – маркетинг – цінова конкурентоспроможність. 	<ul style="list-style-type: none"> – розширення асортименту; – розширення функціонала продукту; – впровадження інноваційних технологій, процесів розробки продукту, методів навчання; – раціоналізація асортименту – диференціація; – адаптація до мінливих потреб споживачів; – персоналізація.

**Розроблено автором.*

Основними факторами невизначеності ТОВ «ГОУ АЙТІ» є: технологічний прогрес, нормативно-правове регулювання, умови політичного та економічного середовища, ринковий попит та конкуренція, наявність кваліфікованих кадрів, партнерства тощо.

На основі початкового стану ТОВ «ГОУ АЙТІ» та галузі, враховуючи фактори невизначеності та цілі компанії були сформовані наступні сценарії до 2027 року:

Оптимістичний. Компанія виходить на ринок США/Китаю/Індії та зростає в Україні, Польщі, Румунії, Латинській Америці, набуває впливовість на міжнародному ринку. Зростає попит на український ІТ-продукт за кордоном. ІТ-галузь в Україні стабілізується та залучає значні інвестиції. Уряд здійснює реформу ІТ-освіти до 2030 року. Світовий EdTech-ринок продовжує зростати та з'являється більше охочих вивчати ІТ. Загальний оборот компанії складає 200 млн дол. США. Школа працевлаштовує 300 000 випускників. Серед трьох сценаріїв цей – наближений до ідеалу.

Песимістичний. Компанія залишається на ринках України, Польщі, Румунії. Вимушений вихід з ринку Латинської Америки через збитковість. Держава скорочує підтримку EdTech-сектора через нестачу ресурсів. Обсяг експорту ІТ-послуг України зменшується або досягає плато. За час війни попит

на український ІТ-продукт на міжнародному ринку впав. Внутрішній попит на онлайн-навчання ІТ залишається на тому самому рівні. Загальний оборот компанії складає 400 млн дол. США. Школа працевлаштовує менше ніж 100 000 випускників. За даного сценарію оборот коштів більший, але перспективи стати єдинорогом або далі масштабуватися на глобальному ринку до 2027 року малі.

Найбільш імовірний сценарій. Компанія виходить на нові ринки в Азії/Латинській Америці та зростає в Україні, Польщі, Румунії, на наявному ринку Латинської Америки. Відновлюється розвиток ІТ-індустрії в Україні. Країна зберігає свою вагу на ІТ-ринку Східної Європи. Уряд підтримує великі EdTech-компанії та освіту ІТ, а внутрішній попит зростає. Менш розвинені світові ринки зацікавлені в ІТ-освіті, а на міжнародному ринку зберігається попит на український ІТ-продукт. Загальний оборот компанії складає 250 млн дол. США. Школа працевлаштовує більше ніж 100 000 випускників. Це найбільш правдоподібний розвиток подій, і саме на нього має орієнтуватися ГОУ АЙТІ.

Причому ТОВ «ГОУ АЙТІ» буде орієнтована на зовнішній ринок більше, ніж на внутрішній, тож варто врахувати імовірність зменшення частки доходу з України, натомість – перевершення її відсотком доходу із зовнішніх ринків у сукупності. Ринки Азії, Латинської Америки є молодими, швидко зростають, без інтенсивної конкуренції, цим можна скористатися для швидкого завоювання аудиторії в рамках реалістичного сценарію.

3.2. Заходи посилення конкурентних переваг ТОВ «ГОУ АЙТІ» та управлінський інструментарій їх реалізації

«Конкурентною стратегією» насправді називають сукупність стратегій, що регулюють злагоджену роботу різних аспектів діяльності підприємства для досягнення конкурентних переваг. До складу конкурентної стратегії входять функціональні та операційні стратегії. Функціональні стратегії визначають спосіб використання ресурсів і компетенцій в різних функціональних областях

підприємства, як-от маркетинг, фінанси, операції, дослідження та розробки, людський ресурс тощо. Операційні стратегії, своєю чергою, спрямовані на покращення ефективності операційної діяльності підприємства, зокрема планування виробництва, управління запасами, логістику та інші.

Стратегію захоплення ринку необхідно конкретизувати за окремими функціональними напрямками, розробити заходи для формування відповідних конкурентних переваг ТОВ «ГОУ АЙТІ». Перед цим у табл. 3.4 описано наявні переваги підприємства та шляхи їх посилення.

Таблиця 3.4

Заходи для посилення наявних конкурентних переваг ТОВ «ГОУ АЙТІ»*

Конкурентні переваги	Зміст заходів
1	2
Технологічна перевага: LMS	Наявність LMS-платформи значно підносить ТОВ «ГОУ АЙТІ» над більшою частиною компаній-конкурентів без LMS. Надалі компанія має продовжувати вдосконалення: адаптація інтерфейсу до смартфонів, персоналізація, розширення функціональності, оновлення відповідно до трендів.
Унікальний дизайн	Компанія має унікальний дизайн графічних елементів, ілюстрацій. Особливістю є ілюстрації працівників різних напрямів ІТ на головному сайті ГОУ АЙТІ. Для довершення даної ідеї можна розробити персонажів, які представляють різні курси або рівні кваліфікації. Персонажі супроводжували б студента протягом навчання, формуючи міцну асоціацію з продуктом та підвищуючи лояльність до бренду, адже людям властиво прив'язуватись до «живих» персонажів, з якими вони взаємодіють.
Стратегія просування товару: Free Trial Model	Дана стратегія виділяє ТОВ «ГОУ АЙТІ» серед конкурентів. До того ж команда надає якісну підтримку клієнтам протягом всього часу пробного періоду у спільному Telegram-чаті. Компанія завжди прагне підвищити відсоток людей, які придбали продукт після пробного періоду, для цього рекомендується змінити канал комунікації, адже у спільному чаті важко слідкувати за всіма повідомленнями та знайти відповідь конкретне питання. Крім того, необхідно регулярно збирати та аналізувати дані для оптимізації тривалості пробного періоду та інформаційного наповнення.
Наявність фінансових запасів	Фінансові запаси дозволяють збільшити маркетингові зусилля та роблять підприємство більш стійким до негативних впливів та непередбачуваних змін. Для якнайбільше продуктивної експлуатації даної переваги необхідно лише ефективно управляти даними ресурсами, можливо, створити резервний фонд.
Комунікаційна перевага	ТОВ «ГОУ АЙТІ» активно ведуть соціальні мережі, блог, YouTube-канал, де публікують цікаві матеріали. Для посилення переваги разом із блогом на платформі можна створити форум, де студенти, випускники та інструктори мали б можливість опублікувати питання або поділитися ідеєю/проектом і отримати коментарі, відповіді та відгуки.

Продовження табл. 3.4

1	2
Метод навчання: 70/20/10	70% навчання – практика; 20% – зворотний зв'язок; 10% – теорія. Під час практичних занять студенти виконують проекти для портфолію, з яким можуть шукати роботу. Студент також спілкується з менторами та своєю групою. Даний метод працює ефективно, а за компанією залишається аналізувати відгуки, вдосконалювати інформаційне наповнення та комунікацію.
Перевага партнерства	ТОВ «ГОУ АЙТІ» співпрацює з компаніями-працедавцями, найбільшою в Україні асоціацією IT Ukraine, державним проектом IT Generation, є резидентом Дія City та брала участь у багатьох міжнародних проектах. Разом із глобальним масштабуванням кількість іноземних зв'язків збільшується. Для посилення переваги можна укласти партнерство з університетами та іншими навчальними закладами, українськими чи іноземними, для засвідчення сертифікатів про навчання в ТОВ «ГОУ АЙТІ» на рівні офіційної освіти.
Програма працевлаштування	Компанія надає можливість працевлаштування в одне з партнерських підприємств або власне в ТОВ «ГОУ АЙТІ». Після навчання випускник має портфолію. Для посилення переваги рекомендовано включити до програми курсу питання про пошук роботодавця, фриланс, успішне проходження інтерв'ю тощо.

**Розроблено автором.*

Зі зростанням ТОВ «ГОУ АЙТІ» необхідно шукати можливості у внутрішньому та зовнішньому середовищі для формування кардинально нових конкурентних переваг. Причому переваги мають залишатися стабільними у мінливих ринкових умовах, гарантувати довготривалий ефект, бути недоступними для легкого копіювання конкурентами. Переваги необхідно демонструвати клієнтам шляхом реклами [28, с. 133]. Пропозиції щодо нових переваг розглянуто далі.

1. Інноваційний підхід до навчання – мікронавчання. Сьогодні на ринку онлайн-шкіл ІТ не використовується даний метод, в рамках якого довготривалий курс розбивається на невеликі порції матеріалу, спрямовані на конкретні навички або знання. Отже, ТОВ «ГОУ АЙТІ» може впровадити таке інноваційне рішення в рамках стратегії новатора НДДКР. Це відрізнятиме компанію від конкурентів та приверне увагу клієнтів, що шукають більш ефективні та гнучкі методи навчання. Причому необхідно постійно модернізувати продукт, щоби залишатися попереду конкурентів, які наслідуватимуть перевагу.

2. Вихід на B2B ринок. Доступ до бізнес-клієнтів і надання їм спеціалізованих навчальних послуг може створити перевагу над конкурентами, які працюють виключно зі широкою аудиторією кінцевих користувачів. B2B ринок дасть змогу ТОВ «ГОУ АЙТІ» отримати стабільніший потік клієнтів і вищий рівень дохідності, оскільки бізнес-клієнти зазвичай готові інвестувати у навчання та розвиток своїх працівників.

Конкуренти можуть намагатися скопіювати певні аспекти організації роботи, такі як методи рекрутингу, навчання, підтримки клієнтів тощо. Однак повна реплікація ефективної системи є складною.

3. Перехід до системно орієнтованого підходу управління, віддаляючись від персоналізованого підходу. Цього вимагає масштабування ТОВ «ГОУ АЙТІ». При такому підході велика увага приділяється автоматизації, стандартизації та оптимізації процесів, щоби запобігти дублюванню обов'язків, покращення комунікації між департаментами, зменшення рівня залежності від окремих осіб.

Це може бути конкурентною перевагою, коли така зміна управління дозволяє підприємству забезпечити більшу ефективність, ефективнішу організацію та кращу якість послуг чи продуктів.

Відповідальність за реалізацію заходів для посилення КСП покладається на:

- власника підприємства;
- вищого управлінського персоналу;
- лінійні менеджери;
- менеджери консалтингових компаній, якщо такі залучаються для розробки відповідних заходів.

Реалізація програм посилення КСП відбувається відповідно до прийнятих планів, що охоплюють: цілі та завдання, розподіл ресурсів, терміни та графік, відповідальні особи та ролі, механізми контролю та оцінки.

Організування реалізації прийнятих раніше планів передбачає розподіл матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, координацію робіт та

забезпечення співпраці між різними функціональними напрямками підприємства.

Успішне впровадження програм заходів потребує ефективної координації робіт. Різні підрозділи та фахівці повинні співпрацювати та взаємодіяти, обмінюючись інформацією, ресурсами та знаннями. Керівники повинні забезпечувати зв'язок між різними елементами програми, вирішувати конфлікти і питання, які виникають під час впровадження.

Ключовим аспектом виконання плану є ефективне керівництво. Керівники мають виявляти лідерські якості, координувати роботу команд, спрямовувати зусилля на досягнення цілей. Вони повинні забезпечити належний ресурсний потік, розв'язувати проблеми, що виникають під час реалізації програми, і забезпечити високу якість виконання завдань. Коли на підприємстві впроваджуються зміни в рамках програми з посилення КСП, менеджмент в управлінні персоналом має важливу роль для забезпечення успішної трансформації та формування кадрової складової КСП.

По-перше, керівники мають пояснити причини змін, їхню мету та користь, яку вони принесуть підприємству та самим працівникам, що вимагає активної комунікації зі співробітниками. Це допомагає знизити опір до змін та залучити персонал до процесу.

По-друге, необхідно розуміти потреби та очікування персоналу щодо змін. Це допомагає знайти способи залученні персоналу до змін та підтримки їх під час процесу впровадження.

По-третє, важливими є навчання та розвиток. Менеджмент має забезпечити навчання та розвиток персоналу для засвоєння нових навичок та знань, що необхідні за нових умов. Це можуть бути тренінги, семінари, менторство та інші форми навчання, які допомагають співробітникам адаптуватися до нових вимог і виконувати нові завдання.

На кінець, для успішного впровадження змін важлива мотивація та заохочення персоналу. Керівники створюють стимули, які зацікавлюють

співробітників в успішному виконанні змін. Це може бути визнання досягнень, фінансові стимули, можливості кар'єрного розвитку та інші форми винагороди.

На сьогодні багато ІТ-компаній створюють посаду happiness-менеджера. Ця людина забезпечує задоволеність працівників на робочому місці в організації. Основною метою happiness-менеджера є створення позитивного робочого середовища, яке підвищує залученість, продуктивність та загальний рівень добробуту працівників.

Happiness-менеджери зазвичай зосереджуються на різних аспектах добробуту співробітників, як-от баланс між роботою та особистим життям, управління стресом, кар'єрний розвиток і формування позитивної корпоративної культури. Вони можуть організовувати заходи із залучення працівників, оздоровчі програми, корпоративні заходи та ініціативи з покращення умов праці та морального духу. Вони також можуть проводити опитування або збирати відгуки, щоб оцінити рівень задоволеності працівників і визначити сфери для вдосконалення. Надаючи пріоритет добробуту своїх співробітників, компанії прагнуть створити позитивне робоче середовище, яке сприяє загальному успіху.

Успішність впровадження заходів посилення конкурентоспроможності оцінюється за допомогою критеріїв, які були визначені на етапі розробки. Серед таких критеріїв можуть бути терміни завершення програми, витрати та бюджет програми, якість роботи та відповідність специфікаціям, а також рівень задоволення клієнтів. Ефективність використання ресурсів також оцінюється, забезпечуючи раціональний розподіл коштів з урахуванням пріоритетних цілей. Мінімізація витрат на впровадження програми при забезпеченні успішної реалізації є одним з основних аспектів.

Для вимірювання досягнутих результатів використовуються методи та інструменти, які адекватно оцінюють рівень реалізації поставлених цілей. Ці методи та показники повинні комплексно відображати успішність програми та бути ефективними у зборі необхідних даних. Оскільки головна мета програми полягає у посиленні конкурентоспроможності, особливу увагу приділяють

показникам та методикам оцінки конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Оцінка очікуваної ефективності здійснюється на основі цільового підходу, враховуючи комплекс поставлених цілей. Результати такої оцінки можуть використовуватись для прийняття рішень щодо доопрацювання або корекції програми, аналізу резервів та перспективних шляхів розв'язання проблем підприємства, а також для розподілу ресурсів та визначення відповідальності за виконання запланованих дій між різними підрозділами та особами.

Загалом, контроль та оцінка реалізації заходів посилення конкурентоспроможності базуються на визначенні стандартів контролю, виборі відповідних показників, методиках вимірювання ефективності, оцінюванні очікуваної ефективності та раціональному використанні ресурсів. Це дозволяє забезпечити успішну реалізацію програми та досягнення поставлених цілей.

Отже, за допомогою SPACE-аналізу з урахуванням цілей ТОВ «ГОУ АЙТІ» та прогнозів розвитку компанії та галузі було визначено доцільну конкурентну стратегію – стратегію захоплення ринку, у рамках якої основними напрямками розвитку ТОВ «ГОУ АЙТІ» є розвиток ринку та розвиток продукту. Імовірні результати стратегії та її ефективність було оцінено за методом розробки сценаріїв. Далі були розроблені шляхи вдосконалення наявних конкурентних переваг підприємства та можливі варіанти формування нових переваг, а також управлінський інструментарій реалізації, контролю та оцінювання ефективності запропонованих заходів посилення конкурентоспроможності ТОВ «ГОУ АЙТІ».

ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота містить результати розкриття теоретичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства, розробка пропозицій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства (на прикладі ТОВ «ГОУ АЙТІ»). У процесі дослідження було зроблено наступні висновки:

1. Узагальнено сутність поняття конкурентоспроможність підприємства (КСП): це його здатність створювати та підтримувати півні переваги відносно інших компаній на ринку шляхом управління діяльністю підприємства у якнайбільше ефективний спосіб. Узагальнено можна виділити характеристики, що описують сутність цього явища: відносність, інтегральність, декомпозиційність, мінливість, релевантність. Конкурентоспроможність підприємства, галузі та країни взаємозалежні. Здатність підприємств успішно конкурувати на ринку ІТ сприяє посиленню конкурентоспроможності України, її економічному розвитку та міжнародній позиції. Своєю чергою, сильна країна формує сприятливе політичне та економічне середовище, надає ринкові можливості ІТ-компаніям. На конкурентоспроможність ІТ-підприємства впливають дві групи факторів: внутрішні, які знаходяться під контролем підприємства, і зовнішні – поза його контролем.

2. Процес управління КСП було запропоновано розділити на дев'ять етапів, які охоплюють аналіз становища, прогнозування, планування заходів посилення КСП, їх реалізації та контролю. Також визначено інструментарій управління КСП на різних етапах. Стратегії ІТ-підприємства можна розглядати на чотирьох рівнях залежно від масштабу охоплення: корпоративна стратегія, ділова, функціональна та операційна. Ділова – це конкурентна стратегія, що орієнтується на формування довгострокових конкурентних переваг в умовах наявного внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

3. Визначено, що управління внутрішньою діяльністю ТОВ «ГОУ АЙТІ» спрямоване на формування конкурентних переваг за різними функціональними напрямками підприємства. У рамках аналізу внутрішнього середовища було

проаналізовано організаційну культуру, маркетингову діяльність, організацію виробництва, керування підприємством, управління персоналом та фінансами.

Фундаментом організаційної культури є місія «ГОУ АЙТІ»: «Допомогти кожному створити свою історію успіху»; візія: «Створити глобальну освітню екосистему завдяки застосуванню проєктного навчання, якісному продукту та гнучкості у стосунках зі спільнотою». Місію та візію компанії підкріплюють 5 цінностей: люди, лідерство, позиція власника, задоволеність клієнта і результати.

Для своєї цільової аудиторії – світчерів – у чотирьох країнах світу (Україні, Польщі, Румунії та Колумбії) ТОВ «ГОУ АЙТІ» пропонує технічні та нетехнічні ІТ-курси, що розміщуються на LMS-платформі, яка надає значну перевагу над конкурентами. На ринку компанію вирізняє марочна політика – унікальний логотип, дизайн графічних елементів, ілюстрацій, корпоративні кольори. Ціноутворення може базуватися на основі витрат, вартості для клієнта або наявної конкуренції. На це впливають такі фактори: функціональні можливості продукту, кількість користувачів, популярність серед користувачів, конкуренція тощо. Для просування товару використовується стратегія Free Trial Model. «ГОУ АЙТІ» гарантує постійний зв'язок із клієнтами та допомогу із завданнями. А після закінчення навчання компанія допомагає випускникам працевлаштуватися.

Основними принципами управління підприємством є гнучкість та адаптивність, що забезпечуються методами управління OKR, Agile Management. На тих самих принципах будується й управління персоналом, чим ТОВ «ГОУ АЙТІ» приваблює кваліфіковану та мотивовану робочу силу. Для своїх 476 співробітників компанія надає конкурентну заробітну плату, бесіди 1 на 1 для оцінки персоналу та моральне й матеріальне заохочення. Тип виробництва в компанії – гнучкий.

Проаналізувавши фінансовий стан ТОВ «ГОУ АЙТІ», можна сказати, що компанія ефективно управляє своїми ресурсами, вдало розподіляє витрати та доходи. Протягом останніх трьох років діяльність підприємства залишалася

прибутковою, при чому у 2022 році чистий зріс прибуток у 7,5 разів після невеликого спаду у 2021 році, який пояснюється значними витратами на масштабування, запуск нової продукції та маркетинг. Саме маркетингова діяльність займає найбільшу частку у витратах. Бізнес має високу рентабельність. ТОВ «ГОУ АЙТІ» є резидентом Дія Сіті, що надає деякі переваги, зокрема зменшує податкове навантаження.

4. З'ясовано, що EdTech-сектор, у якому функціонує ТОВ «ГОУ АЙТІ», в Україні швидко зростає та приваблює нових гравців низькими бар'єрами входу, значним попитом, прибутковістю, підтримкою урядом і широкими перспективами. Для ТОВ «ГОУ АЙТІ» з її закріпленою ринковою позицією такі новачки не несуть значної загрози, як і постачальники не мають великої ринкової сили. Натомість ринкова сила покупців, доступність альтернативних продуктів і суперництво наявних конкурентів мають значний рівень впливу. Український ринок EdTech характеризується низьким рівнем концентрації та високою інтенсивністю конкурентної боротьби. За допомогою карт стратегічних груп конкурентів та експертної оцінки було сформовано вибірку конкурентів ТОВ «ГОУ АЙТІ»: ITEA, Hillel IT School, Mate Academy, Projector. Для оцінювання конкурентоспроможності підприємств було обрано систему з 9 критеріїв, яка включає кількісні та якісні показники, враховує внутрішні та зовнішні фактори впливу на КСП та орієнтована на джерела формування конкурентних переваг. Оцінювання проводилося за методами: метод багатокритерійного аналізу TOPSIS, обчислення показника «конкурентної сили», метод профілів у полярній системі координат (багатокутник конкурентоспроможності). Порівнюючи результати трьох методів, можна сказати, що ТОВ «ГОУ АЙТІ» займає провідну позицію за КСП на ринку. Найближчим конкурентом є Hillel IT School, далі – Mate Academy, ITEA та Projector займають відповідні місця в рейтингу.

5. Встановлено, що ТОВ «ГОУ АЙТІ» знаходиться на стадії активного зростання та має позитивні прогнози, як і ІТ-галузь в Україні, хоча розвиток останньої сповільнився через російське вторгнення на територію України.

За методом SPACE-аналізу з урахуванням цілей ТОВ «ГОУ АЙТІ» та прогнозів були визначені основні напрями розвитку компанії – розвиток ринку та розвиток продукту, які рекомендовано реалізувати в рамках конкурентної стратегії захоплення ринку. За методом розробки сценаріїв найбільш ймовірний результат стратегії до 2027 року є: вихід на нові ринки в Азії/Латинській Америці, зростання на наявних ринках, загальний оборот складає 250 млн дол. США, школа працевлаштовує більше ніж 100 000 випускників.

6. Знайдено основні наявні конкурентні переваги ТОВ «ГОУ АЙТІ» та шляхи посилення кожної. Такими перевагами є: технологічна перевага: LMS, унікальний дизайн, стратегія просування товару: Free Trial Model, наявність фінансових запасів, комунікаційна перевага, метод навчання: 70/20/10, перевага партнерства, програма працевлаштування. Сформовано рекомендації щодо формування нових конкурентних переваг: інноваційний підхід до навчання – мікронавчання; вихід на B2B ринок та перехід до підходу управління, орієнтованого на системи, віддаляючись від персоналізованого підходу. Було розглянуто систему управління заходами для посилення КСП, що охоплює планування, організування, мотивації персоналу та моніторингу й оцінки ефективності впроваджених заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2012. № 1. С. 69–78.
2. Адамик В., Вербицька Г., Оцінка конкурентоспроможності підприємства // *Вісник Економіки*. Вип. 1, 2008 С. 69–78. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/7/791>
3. Бабій О.Н., Бахвалова Н.А., Сабадирьова А.Л. Визначення і оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства і його продукції. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : ОДЕУ, 2007. Вип. 26. 416 с.
4. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія. Практикум : навч. посіб. / за ред. В.Д. Базилевич. К. : Знання, 2010. 494 с.
5. Балан В. Г., Подчерняєва В. О. Стратегічне управління розвитком підприємства на ринку освітніх ІТ-послуг. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8800>
6. Балан В.Г. Стратегічне управління. Практикум. К. : Наукова столиця, 2018. 520 с.
7. Балан В.Г., Анісімова Л.А. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2011. Вип. 25. С. 33–42. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_25/zb25_03.pdf
8. Балан В.Г., Анісімова Л.А. Моделювання процесу формування та вибору стратегій розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Серія “Економіка”. 2011. № 128. С. 24–27.
9. Вівчарин Н. Вибір і оцінка факторів, які впливають на конкурентоспроможність торгово-посередницьких підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2005. №2 (6). С. 59–66.
10. Внутрішні нормативні та установчі документи ТОВ “ГОУ АЙТІ”.

11. Галкіна Є.В. Конкуренентоспроможність ІТ-підприємств України в умовах воєнного стану. *Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. студ., асп. та мол. вч., 29–31 березня 2023 р., Київ : Інтерсервіс. С. 329.
12. Гетьман О.О. Економічна діагностика : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.
13. Грицишин Н. Конкуренентоспроможність виробничого підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2005. № 1. С. 29–34.
14. Данилюк М.О., Гаврилюк Н.М. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичних фірм. *Моделювання регіональної економіки*. 2010. № 1. С. 194–206. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2010_1_26
15. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. С. 23–29.
16. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкуренентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
17. Економіка підприємства : посіб. з самост. вивчення курсу / Н.Б. Кирич, П.С. Харів, Б.М. Андрушків, А.В. Гоцинський. Тернопіль : ТІСІТ, 2007. 312 с.
18. Економічна енциклопедія. / Відпов. ред. С.В. Мочерний. К. : Академія, 2000. Т. 1. 864 с.
19. Єрмак А.В. Конкуренентоздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання). *Вісник економічної науки України*. 2005. №1. С. 41–44.
20. Звіт про фінансові результати ТОВ “ГОУ АЙТІ” за 2022 рік.
21. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. К. : Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.
22. Конєва Н.О., Шаповалова І.О. Шляхи покращення фінансового стану підприємств. URL: http://mdu.edu.ua/spaw2/uploads/files/16_13.pdf.

23. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с. URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf
24. Корнілова І.М., Розбейко К.К. Конкурентний аналіз інтелектуального капіталу підприємства: методичні підходи / Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика : колективна монографія. Полтава : ПП “Астроя”, 2020. 240 с. С. 64–72.
25. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підруч. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
26. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/92533113.pdf>
27. Кухта П. Удосконалення прийняття інвестиційних рішень на основі інтегрального показника доцільності реалізації проектів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, серія “Економіка”*. 2008. № 99–100. С. 48–51.
28. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf
29. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р.Л. Лупак, Т.Г. Васильців. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/l_1766_81188412.pdf
30. Малий та середній бізнес / за ред. В.Є.Сахарова. К. : ВНЗ “Національна академія управління”, 2003. 368 с.
31. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / За ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. К. : Нічлава, 2011. 624 с.
32. МОН: Дорожня карта реформи ІТ-освіти в Україні до 2030 року. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/prezentovano-dorozhnyu-kartu-reformuvannya-it-osviti>

33. Мочерний С.В. Політекономія : підруч./ С.В. Мочерний. К. : Вікар, 2005. 386 с
34. Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Фомішин С.В. Світове господарство в умовах глобалізації. К. : НікаЦентр, 2006. 200 с.
35. Мочерний С.В., Устенко О.А., Чоботар С.І. Основи підприємницької діяльності : посіб. К. : ВЦ “Академія”, 2003. 280 с.
36. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1330 від 19.10.2010 року “Про затвердження Методичних рекомендацій розрахунку внутрішньогалузевої конкурентоспроможності підприємств”.
37. Наливайка А.П., Азьмук Л.А, Банщиків П.Г. Мікроекономіка : підруч. К. : КНЕУ, 2011. 446 с.
38. Офіційний сайт Beetroot Academy. URL: <https://beetroot.academy/>
39. Офіційний сайт Dan.IT. URL: <https://dan-it.com.ua/>
40. Офіційний сайт DAN.IT: Metaverse. URL: <https://dan-it.com.ua/uk/metaverse/>
41. Офіційний сайт GoIT. URL: <https://goit.global/ua/>
42. Офіційний сайт Hillel. URL: <https://ithillel.ua/>
43. Офіційний сайт ITEA. URL: <https://itea.ua/>
44. Офіційний сайт Mate Academy. URL: <https://mate.academy/>
45. Офіційний сайт Projector. URL: <https://prjctr.com/>
46. Офіційний сайт SkillUp. URL: <https://skillup.ua/>
47. Офіційний сайт SourceIT. URL: <https://sourceit.com.ua/>
48. Офіційний сайт проекту IT Generation. URL: <https://it-generation.gov.ua/>
49. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Конкурентоспроможність фірми : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2005. 112 с.
50. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія. Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2007. 368 с.
51. Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Чернівці : ЧНУ, 2018. 157 с.

52. Приймак В. Конкуренентоспроможність підприємства в епоху економіки знань: технології оцінювання інтелектуального капіталу. *Конкуренентоспроможність національної економіки* : матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. конф., 4–5 жовтня 2018 р. К. : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2018. 344 с.

53. Приймак В. М., Геренко С., Чорний А. Корпоративна модель компетенцій як джерело створення конкурентних переваг організації. *Теоретичні та прикладні питання економіки* : зб. наук. праць, 2015. Вип. 1(30). С. 351–362. URL: http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/host/viking/db/ftp/univ/ttpe/ttpe_2015_30.pdf#page=351

54. Про стимулювання розвитку цифрової економіки України : Закон України № 1667-IX від 15.07.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>

55. Святненко В. Ю. Чинники підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах глобалізації. *Теоретичні та прикладні питання економіки* : зб. наук. праць. 2010. Вип. 23. 285 с. С. 131–141.

56. Ситницький М.В. Впровадження цифрової ідентифікації у діяльність дослідницьких університетів України. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2019. Вип. 41. С. 376–381.

57. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакулєнко. К. : КНЕУ, 2008. 520 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197261324.pdf>

58. Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 листопада 2022 року). К. : ДУІТ, ХНУРЕ. 2022. 528 с. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/30156/1/323-325.pdf>

59. Фірсова С., Литвин К.. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах маркетингової орієнтації. *Маркетинг в Україні*. 2013. № 2(77). С. 39-45.

60. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіст*. 2006. № 10. С. 59–61.
61. Цифрова платформа DOU.ua. URL: <https://dou.ua/>
62. Цифрова платформа EdCamp Ukraine. URL: <https://www.edcamp.ua/>
63. Цифрова платформа IT Ukraine Association. URL: <https://itukraine.org.ua/>
64. Цифрова платформа Дія Сіті. URL: <https://city.diiia.gov.ua/>
65. Черваньов Д.М., Жилінська О.І. Інновації та конкурентоспроможність: механізми впливу на мікро- та макроекономічному рівнях / Інновації та конкурентоспроможність: проблеми науки та практики : монографія / під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Кизима М. О., д-ра екон. наук, проф. Пономаренка В.С. Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2012. С. 230–251.
66. Черваньов Д.М., Названова Л.М. Конкурентоздатність та менеджмент підприємств. *Теоретичні та прикладні питання економіки* : зб. наук. праць ; за заг. ред. проф. Єханурова Ю.І., Шегди А.В. К. : Видавничополіграфічний центр “Київський університет”, 2007. Вип. 12. 419 с.
67. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. [2-ге вид., стереот.]. Львів : Магнолія 2006, 2007. 268 с.
68. Швед В.В., Яблочников С.Л. Конкурентоспроможність підприємства та особливості їх визначення в сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2013. Вип. 7/1. С. 92–97.
69. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підруч. [2-ге вид., перероб. і доп.]. К. : КНЕУ, 2004. 699 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/18893>
70. Abell, D., Hammohd, J. Strategic Marketing Planning: Problems and Analytical Approaches. New Jersey, 2009. 407 p.
71. Aiginger, K., Bärenthaler-Sieber, S., & Vogel, J. Competitiveness under new perspectives. *WWWforEurope*. 2013. 97 p. URL: <https://www.oecd.org/economy/Competitiveness-under-New-Perspectives.pdf>

72. Balan, V., Sitnicki, M. Role of Portfolio Analysis in Forming the Enterprise Competitive Strategies. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 5. С. 141–148. (Scopus).
73. Balan, V., Tymchenko, I. Applying Advanced Scenario-Based Dynamic SPACE Analysis: a Case Study of Ukrainian Energy Company. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D: Faculty of Economics and Administration*. 2020. Vol/ 28(3). Pp. 1–13. (Scopus). URL: <https://doi.org/10.46585/sp28031154>
74. Balan, V., Tymchenko, I. Fuzzy Logic Framework for Assessing and Choosing of Enterprise Strategies. *Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, Deggendorf, Germany, 2021. #11th. Pp. 410–414. (Scopus, Web of Science Core Collection).
75. Barney, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No 1. Pp. 99–120. URL: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
76. Cetindamar, D. and Kilitcioglu, H. Measuring the Competitiveness of a Firm for an Award System. *Competitiveness Review*. 2013. Vol. 23, No. 1, Pp. 7–22. URL: <https://doi.org/10.1108/10595421311296597>
77. Chakraborty, S. TOPSIS and Modified TOPSIS: A comparative analysis. *Decision Analytics Journal*. 2022. 2 (100021). URL: <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2021.100021>
78. Chernyshova, L.I., Dzhenkova, A.S. Strategic Vectors Positioning of the Enterprise Market. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2015. № 5 (21). С. 95–100. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n5.html>
79. Cockburn, J., Siggel, E., Coulibaly, M., and Vézina, S.. Measuring Competitiveness and its Sources: The Case of Mali's Manufacturing Sector. *Canadian Journal of Development Studies*. 1999. Vol. 20, No. 3, Pp. 491–519. URL: https://www.researchgate.net/publication/232848721_Measuring_Competitiveness_and_its_Sources_The_case_of_Mali's_Manufacturing_Sector
80. Day, G. Strategic market planning: The pursuit of competitive advantage. *Journal of Marketing*. 1987. Vol. 51, No. 2, pp. 137–40. URL: <https://doi.org/10.2307/1251137>

81. Dev.ua Дослідження: Що українці вчать на Coursera та DataCamp. URL: <https://dev.ua/news/kur-1656097734>
82. Dilek Cetindamar, Hakan Kilitcioglu. Measuring the competitiveness of a firm for an award system. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*. 2013. Vol. 23. Iss: 1. Pp. 7–22.
83. Do IT Like Ukraine. Презентація національного дослідження. *IT Ukraine Association*. URL: <https://itukraine.org.ua/prezentacz%D1%96yanacz%D1%96onalnogo-dosl%D1%96dzhennya-do-it-like-ukraine.html>
84. DOU: “До закінчення війни дива не станеться”. Чи справді на українському IT-ринку криза і з чим уже довелося стикнутися компаніям. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/is-there-crisis-nowadays/>
85. Fleisher, C.S., & Bensoussan, B.E. Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition. New Jersey, USA : Prentice Hall, 2003. 457 p.
86. Forbes Україна: Рятівне коло IT. URL: <https://forbes.ua/news/ryativne-kolo-it-vesnoyu-desyatki-tisyach-ukraintsiv-kinulis-vchitis-na-programistiv-chi-znaydetsya-im-robota-20072022-7261>
87. Govindarajan, Vijay; Rajgopal, Shivaram and Srivastava, Anup. Why Financial Statements Don't Work for Digital Companies, Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2018/02/why-financial-statements-dont-work-for-digital-companies>
88. Grant, R. Contemporary Strategy Analysis. Oxford: Blackwell Publishing Ltd. 2008. 482 p.
89. Grid Dynamics: Talent Sourcing in Eastern Europe: 5-Step Hiring Strategy. URL: <https://www.griddynamics.com/services/global-team/blog/offshore-team/talent-sourcing-eastern-europe>
90. Hofer, C.W. Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies. Boston : Intercollegiate Case Clearing House, 1977. 754 p.
91. HolonIQ Report, 3 Jan 2023. URL: <https://www.holoniq.com/notes/2022-edtech-vc-funding-totals-10-6b-down-from-20-8b-in-2021>

92. Kotler, P. *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, Prentice-Hall, 1997. 789 p.
93. McGee, J., Thomas, H., and Wilson, D.C. *Strategy: Analysis and Practice*. 2010. Vol. 2. McGraw-Hill. 713 p.
94. Measuring Competitiveness. Background documents for the European Semester. *European Commission*. 2018. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/28181/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>
95. Mescon, M.H., Albert, M., Khedouri, F. *Management*. Harper & Row, 1988. 777 p.
96. Pearce II, J. A., & Robinson R. B. Jr. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. Homewood, IL : Richard D. IRWIN Inc. 2011.
97. Porter, M.E. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. 1979. Vol. 57(2). Pp. 137–145.
98. Porter, M.E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY : Free Press. 1985. 557 p.
99. Regan, Priscilla M., and Jolene Jesse. "Ethical challenges of edtech, big data and personalized learning: Twenty-first century student sorting and tracking." *Ethics and Information Technology*. 2019. Vol. 21. Pp. 167–179.
100. Rodriguez-Segura, Daniel. EdTech in developing countries: A review of the evidence. *The World Bank Research Observer*. 2022. 37.2. Pp. 171–203. URL: <https://doi.org/10.1093/wbro/lkab011>
101. Saaty, T. *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*, McGraw-Hill, 1980. 345 p.
102. Shekhar Chaudhuri, & Sougata Ray. The Competitiveness Conundrum: Literature Review and Reflections. *Economic and Political Weekly*, 1997. Vol. 32(48). M83–M91. URL: <http://www.jstor.org/stable/4406121>
103. Sołoducho-Pelc, Letycja, and Adam Sulich. Between sustainable and temporary competitive advantages in the unstable business environment. *Sustainability*. 2020. 12.21: 8832. URL: https://www.researchgate.net/publication/344641370_Between_Sustainable_and_Temporary_Competitive_Advantages_in_the_Unstable_Business_Environment

104. Stankiewicz, M.J. Competitiveness of the Firm. Achieving Competiveness in the Global Economy. Wydawnictwo “Dom Organizatora” TNOiK, Toruń 2002. 462 p.

105. Stepanova, A., Horbas, I., Derkach, O. Evaluation of an Enterprise Competitiveness on the Consulting Services Market / Social and Legal Aspects of the Development of Civil Society Institutions : collective monograph. Part I. Warsaw : BMT Erida Sp.z o.o., 2019. 536 p. Pp. 381–394. URL: https://www.researchgate.net/publication/340941265_Evaluation_of_an_enterprise_competitiveness_on_the_consulting_services_market

106. The Village: Дослідження від rabota.ua. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/knowledge/edu-news/330849-krasa-buhgalteriya-marketing-yaki-kursi-prohodyat-ukrayintsi>

107. Thompson, A.A. and Strickland, A.J. Strategic Management: Concepts and Cases, 13th Ed., New York, McGraw-Hill, 2003. 450 p.

108. Zhai, Xuesong, et al. A Review of Artificial Intelligence (AI) in Education from 2010 to 2020. Complexity. 2021. Pp. 1–18. URL: https://www.researchgate.net/publication/351017933_A_Review_of_Artificial_Intelligence_AI_in_Education_from_2010_to_2020



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»

Рецензенти:

Г.М. Филюк, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Л.Л. Лазебник, доктор економічних наук, професор кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки, Державний податковий університет Міністерства фінансів України

Редакційна колегія: д-р екон. наук, проф. Н.І. Гражевська; д-р екон. наук, проф. І.О. Лютий; д-р екон. наук, проф. Н.В. Ковтун; д-р екон. наук, проф. Н.В. Приказюк; д-р екон. наук, проф. О.І. Ляшенко; д-р екон. наук, проф. М.В. Ситницький; д-р екон. наук, доц. Б.А. Засадний; канд. філол. наук, доц. М.В. Петровський; канд. екон. наук, доц. Н.В. Гончаренко; канд. екон. наук, доц. Н.В. Руденко; д-р екон. наук, доц. Т.В. Гайдай; канд. екон. наук, доц. Н.В. Томчук-Пономаренко; канд. екон. наук, доц. П.В. Кухта; канд. екон. наук, доц. О.Ю. Мірошніченко; д-р екон. наук, доц. А.С. Шолойко; д-р екон. наук, проф. Н.В. Бутенко; канд. екон. наук, доц. З.О. Пальян; канд. екон. наук, доц. О.Ю. Пригара; канд. екон. наук, доц. Н.А. Плешакова; канд. фіз.-мат. наук, доц. Т.В. Кравець; канд. філол. наук, доц. Ю.В. Святюк.

Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи, матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених / За заг. ред. Л.А. Анісімової: - К., Інтерсервіс, 2023. – Вип. XXI. – 392 с.

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

Для науковців, державних службовців, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти.

Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, галузевої термінології, імен власних та інших відомостей.

ISBN 978-966-999-327-4

© Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2023

ЗМІСТ

ЕКОНОМІЧНА АНАЛІТИКА ТА СТАТИСТИКА: ДОСЛІДНИЦЬКІ ПОШУКИ І РЕЗУЛЬТАТИ

<u>ВОЙЦЕХІВСЬКА АНАСТАСІЯ</u> . ВПЛИВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА АГРАРНИЙ СЕКТОР ТА ЕКСПОРТ КУКУРУДЗИ	17
<u>ДЕНИСОВА КАТЕРИНА</u> . СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ГЕНДЕРНОЇ НЕРІВНОСТІ В УКРАЇНІ, КРАЇНАХ ЄС ТА ЄВРОПИ	18
<u>ЄВЛАНОВ МИХАЙЛО</u> . КЛАСТЕРИЗАЦІЯ КРАЇН ЄВРОПИ ЗА РІВНЕМ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ	20
<u>ЗАВГОРОДНЯ ДАР'Я</u> . СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДОХОДІВ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ У КРИЗОВИЙ ПЕРІОД	21
<u>ЗОЛОТЕНКОВА ОЛЕКСАНДРА</u> . СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДУМОК НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ	22
<u>ДЕНИСОВА КАТЕРИНА, КАРПУШІНА МАРІЯ</u> . ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КАРТ І SWOT-АНАЛІЗУ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ТА ПОЗИЦІОНУВАННІ КОМПАНІЇ «КІЇВСТАР»	23
<u>КЛИНДУХ ДАРИНА</u> . ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ ТА СВІТУ: ВИКЛИКИ ТА РЕАЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ВІЙНИ	25
<u>КОВАЛЬСЬКА МАРІЯ</u> . СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ГЕНДЕРНОЇ НЕРІВНОСТІ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ	26
<u>КУПРІЙОВ АНДРІЙ</u> . ВПЛИВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА ГЕНДЕРНУ РІВНІСТЬ	28
<u>МАЛЬЦЕВ ОЛЕКСАНДР</u> . ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ УКРАЇНИ ІЗ ВОЛАТИЛЬНІСТЮ СЕРЕДНЬО-СВІТОВИХ ТЕМПІВ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	30
<u>НАЙДА БОГДАН</u> . АНАЛІЗ ВПЛИВУ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ НА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ В КРАЇНАХ З РІЗНИМИ РІВНЯМИ ДОХОДІВ	32
<u>ПРИХОДЬКО МИКОЛА</u> . ВПЛИВ COVID-19 НА СТАН РЕНТАБЕЛЬНОСТІ СУКУПНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В ГАЛУЗЕВОМУ РОЗРІЗІ	33
<u>САЛАБАЙ МАРІЯ</u> . СОЦІОЛОГІЧНЕ ОПИТУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ БІЖЕНЦІВ: КРИТИЧНИЙ АНАЛІЗ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПРОВЕДЕННЯ (НА ПРИКЛАДІ ОПИТУВАННЯ ЦЕНТРУ РАЗУМКОВА «НАСТРОЇ ТА ОЦІНКИ УКРАЇНСЬКИХ БІЖЕНЦІВ (ЛІПЕНЬ–СЕРПЕНЬ 2022Р.)»	35
<u>ТИМОЩУК КАТЕРИНА, ЮРЧЕНКО ЮЛІЯ</u> . СТАТИСТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ	36
<u>ЧОРНИЙ ДЕНИС</u> . ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО ВПЛИВУ ІНДУСТРІЇ ВІДЕОІГОР НА ПІСЛЯВОЄННУ ВІДБУДОВУ УКРАЇНИ	37
<u>ЯКИМЕЦЬ ЮЛІЯ</u> . ГЕНДЕРНА НЕРІВНІСТЬ В УКРАЇНІ: РОЗРИВ В ОПЛАТІ ПРАЦІ	38
<u>ЯКИМЧУК ВІКТОРІЯ</u> . СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СФЕРИ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	39
<u>HASANOV ZOHRAV</u> . ADAPTATION OF THE SPHERE OF SOCIAL SERVICES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF SOCIETY	40
ЗЕЛЕНА ВІДБУДОВА УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ І ПЕРСПЕКТИВИ	
<u>АНДРЕЄВА ОЛЕКСАНДРА</u> . ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	42
<u>БАТУРЕНКО ДАРИНА</u> . ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	43
<u>ДУБЕНЧУК СОФІЯ</u> . ПЕРСПЕКТИВИ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ ЯК ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ДЕРЖАВИ	45
<u>ЖЕЛІЗКО ЮЛІЯ</u> . МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ АНАЛІЗУ ЦІЛЬОВОГО ВИКОРИСТАННЯ ТОВАРІВ (ТЕХНОЛОГІЇ) ПОДВІЙНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ ТА ЗАРУБІЖНИМИ КОНТРАГЕНТАМИ	46
<u>ЖУРБА ВОЛОДМИР</u> . ЗЕЛЕНА ВІДБУДОВА УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ І ПЕРСПЕКТИВИ	47
<u>КРАСЬОХА ОЛЬГА</u> . ПЕРСПЕКТИВИ РОЗБУДОВИ РИНКУ ЗЕМЛІ В УКРАЇНІ	48

<u>ТЕРТИЧНА НАТАЛІЯ. ШЛЯХИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКСПОРТНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ АГРОПРОМІСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ ВІЙНИ</u>	293
<u>ФЕДОРЕНКО ОЛЕНА. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ РІНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА НІМЕЧЧИНИ ТА ФРАНЦІЇ НА ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РІНКУ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ</u>	295
<u>ХАНТІЛЬ АЛІНА. КРОС-КУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ НА РІНКУ РОЗВАЖАЛЬНИХ ПОСЛУГ</u>	297
<u>ХОМЕНКО ЮЛІЯ. НЕОБХІДНІСТЬ ТА ШЛЯХИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ ДО СЕКТОРУ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ</u>	298
<u>ХРИПУНОВА АНГЕЛІНА. ПОСТКОВІДНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ</u>	300
<u>ХРИСТЮК ЮЛІЯ. АНАЛІЗ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ЗЕЛЕНОГО КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ</u>	302
<u>ШЕЛЕСТ ОЛЕНА. РОЛЬ БРЕНДІНГУ В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ</u>	304
<u>ЯЛОВАЯ АНАСТАСІЯ. ПРОБЛЕМИ УСПІШНОГО ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ФАХІВЦІВ З ВИЩОЮ ОСВІТОЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ</u>	305
<u>ЯРМОЛЬЧУК ВІКТОРІЯ. МІЖНАРОДНА СИСТЕМА РЕГУЛЮВАННЯ РІНКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ТА МІСЦЕ УКРАЇНИ В ЦІЙ СИСТЕМІ</u>	306
<u>БЛОХІНА ЄВА. CONSUMER SEGMENTATION IN THE ITALIAN STRONG SPIRITS MARKET FOR THE UKRAINIAN PRODUCERS</u>	308
<u>KATSA LAP MARIJA. CHANGES IN RETAIL SPHERE DURING THE FULL-SCALE WAR IN UKRAINE</u>	310
<u>KOSENKO YANA. DEVELOPING OF THE UKRAINIAN PROMOTION INVESTMENT ECOSYSTEM BASED ON THE EXPERIENCE OF THE CANADIAN AND ESTONIAN INVESTMENT AGENCIES</u>	311
<u>KOZOROG VIKTORIA. BARCODE TECHNOLOGY IS AN EFFECTIVE TOOL FOR INVENTORY CONTROL IN MERCHANDISING</u>	313
<u>KRAVETS YELYZAVETA. UKRAINIAN FOOD RETAIL DURING WAR PERIOD: THE IMPACT OF SOCIAL PROJECTS ON MERCHANDISING</u>	314
<u>MALOVANA KATERYNA. UKRAINE IN INTERNATIONAL BUSINESS: THE CHALLENGE OF WAR 2022</u>	316
<u>HIKTIUK KARIINA. CHANGES IN CUSTOMER'S BEHAVIOR DURING THE WAR IN UKRAINE</u>	318
<u>PEREHON IRYNA. THE ROLE OF MUSIC IN STORE AMBIANCE AS AN ELEMENT OF MERCHANDISING</u>	319
<u>ШЕМАХІНА ПРИНА. STRATEGIC PRIORITIES FOR UKRAINIAN ECONOMY MODERNIZATION IN THE CONTEXT OF GLOBAL DEVELOPMENT</u>	320
<u>ШКІРЯ АНАСТАСІЯ. COMPETITIVE POSITION OF THE UKRAINIAN HONEY PRODUCER ASCANIA-PACK ON THE ITALIAN MARKET</u>	321
<u>SHMORHUN IHOR. REGULATORY ENVIRONMENT OF THE INTERNATIONAL SUSTAINABLE PORTFOLIO INVESTING MARKET: EXPERIENCE OF THE WORLD'S LEADING COUNTRIES</u>	322
<u>ТАРГОНСЬКА СОФІЯ. THE ROLE OF VISUAL MERCHANDISING IN CREATING A BRAND IMAGE AND IDENTITY</u>	323
<u>ТУШЧЕНКО DARIA. CHARACTER MERCHANDISING: LEGISLATION ASPECTS AND THE PRACTICAL IMPLEMENTATION</u>	324
<u>ZAKHARCHENKO HANNA. STRATEGIC APPROACHES FOR PENETRATING FOREIGN MARKETS WITH NOVEL PRODUCTS A CASE STUDY OF ROSHEN CORPORATION'S ENTRY INTO THE ITALIAN CONFECTIONERY MARKET</u>	325
ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	
<u>АНДРУСІК КАТЕРИНА. СТАН РІНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ</u>	327
<u>ВОЛЬВАЧ ОЛЕНА. ГАРМОНІЗАЦІЯ РІНКУ ЕПС В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ</u>	328

<u>ГАЛКІНА ЄЛИЗАВЕТА. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</u>	329
<u>ДЕРЕВ'ЯНЧУК ВЛАДИСЛАВ. ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД</u>	330
<u>ДЕРНОВА ЮЛІЯ. СПОСОБИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ</u>	331
<u>КОЗЛЕНКО АНАСТАСІЯ. МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ДОСЛІДНИЦЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ</u>	332
<u>КРИШКО ДАРИНА. ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</u>	333
<u>МАКАРЧЕНКО ВІКТОРІЯ. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ НЕЧІТКИХ ДАНИХ</u>	334
<u>МІСАК НАДІЯ. ПОНЯТТЯ ТА ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВА</u>	335
<u>ПАВЛЕНКО НАДІЯ. ОСОБЛИВОСТІ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</u>	337
<u>СВИДЕРСЬКА СВІТЛАНА. ВИВЕДЕННЯ НОВИХ КОСМЕТИЧНИХ ЗАСОБІВ НА УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК ЯК УПРАВЛІНСЬКА ПРОБЛЕМА</u>	338
<u>СИВОЛОЗЬКИЙ ВЛАДИСЛАВ. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПЕРЕТВОРЕННЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ</u>	339
<u>СИНЮК СОФІЯ. СТРУКТУРУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА</u>	340
<u>СИЧОВА АНАСТАСІЯ. ТРЕНДИ РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ</u>	341
<u>СТЕПАНЮК ТЕТЯНА. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ: ТЕНДЕНЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ</u>	343
<u>ТРОЯН АННА. ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ МЕТАЛУРГІЇ</u>	344
<u>ЯКИМЕНКО ВЕРОНІКА. ПЕРСПЕКТИВИ ТА ЗАСОБИ АКТИВІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД</u>	345
<u>GOLOVII VIKTOR. TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN UKRANIAN WINE SECTOR</u>	346
<u>RALII OLHA. FORMATION OF CONSUMER'S PROFILE OF PRODUCTS OF AGROHOLDING PJSC "MHP"</u>	347
ФІНАНСОВА СИСТЕМА УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА РЕАЛІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ	
<u>АВРАМЕНКО АННА. РОБОТА ДЕРЖАВНОЇ КАЗНАЧЕЙСЬКОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ</u>	349
<u>АЛХАНІШВІЛІ ДАВІД-СОСЛАН. АЛГОРИТМ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</u>	351
<u>БЕРДНІКОВА КАТЕРИНА. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ</u>	352
<u>БОНДАРЕНКО ЮРІЙ. ФІНАНСУВАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</u>	353
<u>БОНДАРЕНКО СНІЖАНА. ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД</u>	354
<u>ГЕРАСИМЧУК СОЛОМІЯ. ОПОДАТКУВАННЯ ДОХОДІВ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</u>	355
<u>ГЕРУС ДАРІЯ. ФОРМУВАННЯ ТА ОБСЛУГОВУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО БОРГУ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ЧАС</u>	356
<u>ГОРБАЧЕНКО ХРИСТИНА. ЦИФРОВИЙ РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ</u>	357
<u>ЕКОНОМОВА ЮЛІЯ. ОСНОВНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА У ПІСЛЯВОЄННИЙ УКРАЇНІ</u>	358

Секція 9

Трансформаційні процеси та інноваційний розвиток менеджменту в умовах війни та нестабільної економіки

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Галкіна Єлизавета Вікторівна
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
IV курс, ОП «Менеджмент організацій»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Кухта П.В.

COMPETITIVENESS OF THE IT-ENTERPRISES OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF WAR

The article considers risks and opportunities of the enterprises competitive position during war. It also describes the features of development, existing challenges and prospects for the activity of IT-enterprises under the conditions of martial law in Ukraine.

В умовах економічної нестабільності в країні більшість підприємств стикаються із викликами, що можуть суттєво позначитися на їх конкурентоспроможності. Наявний воєнний конфлікт є руйнівною та непередбачуваною подією, це приносить зміни у зовнішнє середовище українських компаній: інфляція, зменшення рівня інвестицій, зниження ВВП, зміна законодавства, ріст безробіття тощо. Зазначене вимагає від підприємств зміни своїх стратегій та підходів до господарювання і ділової активності.

На конкурентоспроможність підприємств під час війни може досить сильно вплинути безліч факторів, включаючи характер і інтенсивність конфлікту, розмір і масштаб підприємства, а також доступність ресурсів і постачальників. Перед компаніями постають проблеми, пов'язані з фізичною безпекою, несправною інфраструктурою та відсутністю доступу до електроенергії та підключення до Інтернету. Крім того, може зменшитися попит на окрему продукцію, яка не є пріоритетною для споживачів, зосереджених на базових потребах і виживанні.

ІТ-галузь є єдиною експортною галуззю України, що не тільки зберегла свою працездатність, але й стабільно зростала кожного місяця в 2022 році. Так, у 2022 році експорт ІТ-послуг склав 7,3 млрд дол. США, що перевищило позначку попереднього року – 6,8 млрд дол. США у 2021 році [3]. Динаміку зростання представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка обсягів експорту комп'ютерних послуг в 2022 році												
Період	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Обсяг експорту, млрд дол. США	0,6	1,5	2,0	2,6	3,2	3,7	4,3	4,9	5,5	6	6,6	7,3
Темп приросту, %		150,0	33,3	30,0	23,1	15,6	16,2	14,0	12,2	9,1	10,0	10,6

Джерело: складено автором на основі даних [1].

Одним із ключових факторів збереження конкурентоспроможності ІТ підприємства під час війни є здатність компанії адаптуватися та реагувати на зміни обставин. Це може включати зміну місця розташування підприємства, пошук нових постачальників, ринків збуту, або розробку нових продуктів чи послуг, що користуються попитом під час конфлікту. Іншим важливим фактором є здатність підприємства управляти ризиками, як фізичними ризиками для своїх співробітників та інфраструктури, так і фінансовими ризиками, пов'язаними зі змінами попиту, валютних курсів, умов торгівлі, перепомах у ланцюгах постачання.

Крім того, підприємства, які здатні підтримувати міцні зв'язки із клієнтами та постачальниками, мають кращі позиції у кризу війни. Це може передбачати інвестування в довгострокові партнерства та зміцнення довіри через відкрите та прозоре спілкування.

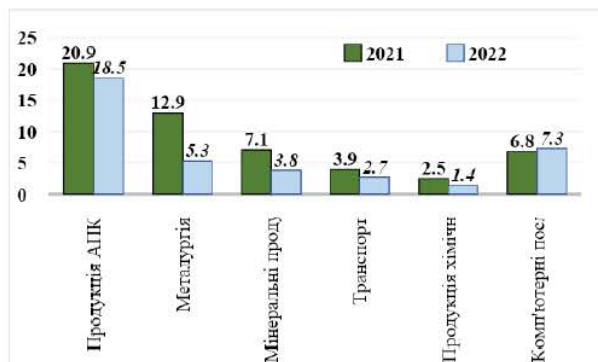


Рис. 1. Обсяг експорту експортоорієнтованих галузей України порівняно з 2021 роком

Джерело: складено автором на основі даних [1].

Порівняння обсягів експорту різних галузей України представлено на рис. 1.

Охарактеризуємо особливості розвитку, наявні виклики і перспективи діяльності ІТ-підприємств в умовах воєнного стану в Україні на прикладі типового представника галузі: GoIT – це міжнародна EdTech-компанія, що пропонує широкий спектр курсів для підготовки фахівців у сфері ІТ. Як і весь сектор ІТ, компанія стабільно розвивається протягом дев'яти років свого існування. Зокрема у 2022 компанія виросла на 900% у Польщі, успішно запустила стартап у Румунії, працювала 600 випускників, а також 5-й раз поспіль виграла «Українську Народну Премію» як найкраща ІТ-освіта в Україні [4].

Хоча, з'явилися й нові виклики [1]: заборона в'їзду ІТ-фахівців за кордон; міграція працівників та їхніх сімей; призов ІТ-фахівців; відсутності електропостачання; валютне регулювання; виклики, пов'язані з редлокацією; виклики в роботі з клієнтами; активні бойові дії та окупація територій; податкове законодавство.

Адаптивність галузі можна назвати конкурентною перевагою ІТ-підприємств. Іншими перевагами українських ІТ-компаній в умовах війни є: підтримка з боку уряду; відносно низькі бар'єри виходу на ринки сусідніх країн; висока привабливість для працевлаштування; значна привабливість для інвесторів, зокрема іноземних; можливість дистанційної роботи.

Таким чином, війна є негативним, непередбачуваним явищем для економіки країни. Не існує універсального підходу до підтримки конкурентоспроможності в такий час. Підприємства мають бути гнучкими та готовими адаптуватися до мінливих обставин, а також вживати заходів для забезпечення безпеки та добробуту своїх працівників і клієнтів. Загалом підтримка конкурентоспроможності під час війни вимагає поєднання гнучкості, інновацій, управління ризиками та міцних відносин із клієнтами, постачальниками та державними партнерами. Хоча виклики війни можуть бути значними, підприємства, що здатні адаптуватися та швидко реагувати, можуть знайти можливості для зростання та успіху, як, наприклад, підприємства в галузі ІТ.

1. Do IT Like Ukraine. Презентація національного дослідження // IT Ukraine Association : сайт. URL: <https://itukraine.org.ua/prezentacz%D1%96va-nacz%D1%96onalnogo-dosl%D1%96dzhennya-do-it-like-ukraine.html>
2. Максимова Ю.О., Максимов О.С., Кривоножко К.В. Сучасні проблеми та перспективи розвитку ІТ-галузі в Україні // Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 листопада 2022 року). К. : ДУІТ, ХНУРЕ. 2022. 528 с. С. 323–325. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/30156/1/323-325.pdf>
3. Цифрова платформа DOU.ua. URL: <https://dou.ua/>
4. Цифрова платформа IT Ukraine Association. URL: <https://itukraine.org.ua/>

Наукове видання

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

**МАТЕРІАЛИ XXI МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-
ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ СТУДЕНТІВ,
АСПІРАНТІВ ТА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ**

Коректор: Кінах А.

Укладачі: Кінах А.

Басич В.

Жнякіна О.

Німець А.

Савицький А.

Обкладинка: Кінах А.

Видавництво: ТОВ «НВП «Інтерсервіс»,
м. Київ, вул. Бориспільська, 9,
Свідоцтво: серія ДК № 3534 від 24.07.2009 р

Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»*

Автор, джерело	Визначення
1	2
Адамик В.В. [1]	відносне поняття, яке відображає відмінність процесу розвитку даного підприємства від конкурента, як за ступенем задоволення його продукцією суспільних потреб, так і за ефективністю комерційної діяльності
Базилевич В.Д. [4]	володіння властивостями, що створюють певні переваги для суб'єкта економічної конкуренції.
Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1330 від 19.10.2010 року «Про затвердження Методичних рекомендацій розрахунку внутрішньогалузевої конкурентоспроможності підприємств» [36]	можливість (реальна та потенційна) підприємства у певних умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари конкурентів;
Мочерний С.В. [35]	здатність працювати прибутково, використовуючи всі наявні фактори виробництва та виробляти продукцію за певними параметрами кращу, ніж продукція конкурентів
Хамініч С.Ю. [60]	можливість ефективно розпоряджатись власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку; комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, відносно до сукупності показників конкурентів
Шершньова З.Є., Оборська С.В. [69]	рівень компетенції підприємства відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результативних показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо

Продовження додатка Б

1	2
Cockburn J. [79]	the capacity to sell one's products profitably
Stankiewicz M.J. [104]	the ability to efficiently (in terms of effectiveness, the costs and benefits) for carrying out the purposes of competition on the market arena
OECD (1992) Організація економічного співробітництва та розвитку [71]	the capacity of firms to compete, to increase their profits and to grow. It is based on costs and prices, but more vitally on the capacity of the firms to use technology and quality and performance of the products
World Economic Forum (WEF) 1984 [71]	the immediate and future ability of, and opportunities for, entrepreneurs to design, produce and market goods worldwide whose price and non-price qualities form a more attractive package than those of foreign and domestic competitors

Організаційна структура «ГОУ АЙТІ»

