

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

**КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

## **Пояснювальна записка**

до дипломної роботи

**МАГІСТР**

(освітній ступінь)

на тему: «Управління формуванням міжнародних конкурентних переваг підприємства»

Виконала: студентка 2 року навчання,

групи 8.06.051.130.18.1,

спеціальності 051 «Економіка»,

ОПП «Міжнародна економіка»

Полякова Н. О.

Керівник: д.е.н., професор Піддубна Л. І.

Рецензент: д.е.н., професор Пічугіна Т. С.

Харків – 2019 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність поняття «конкурентоспроможність» та «конкурентна перевага»	9
1.2. Класифікація конкурентних переваг підприємства та фактори впливу на їх формування	20
1.3. Методи та показники оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства	26
2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФІНАНСОВО- ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика TEAM International Services Inc. та його міжнародного середовища	37
2.2. Фінансовий аналіз TEAM International Services Inc.	60
2.3. Особливості міжнародної економічної діяльності TEAM International Services Inc.	67
3. ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ З ЇХ ДОСЯГНЕННЯ	73
3.1. Особливості ланцюга вартості TEAM International Services Inc.	73
3.2. Оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства	85
3.3. Удосконалення стратегії формування конкурентних переваг підприємства	94
ВИСНОВКИ	103
RESUME	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	113
ДОДАТКИ	124

## ВСТУП

Сучасний економічний простір можна охарактеризувати великою кількістю рис, серед яких прискореність та динамічність розвитку. Такі умови ведення бізнесу на зовнішніх ринках диктують жорстокі правила конкурентної боротьби між суб'єктами як на макроекономічному рівні, так і на мікрорівні. Країни та підприємства мають створювати та постійно аналізувати комплекс своїх конкурентних переваг не лише, щоб утримувати свою частку ринку, але й щоб збільшувати її в залежності від зміни кон'юнктури. Для досягнення своєї мети підприємства повинні покращувати свою міжнародну конкурентну позицію.

Бурхливий розвиток галузі інформаційних технологій (ІТ) став рушійною силою в удосконаленні роботи багатьох інших виробничих та соціальних сфер. Розвиток процесів розробки та впровадження програмних продуктів, унікальність їх властивостей дозволяють підприємствам у різних галузях збільшити ефективність своєї діяльності, оптимізувати витрати, проводити регулярну оцінку власних можливостей шляхом постійного оновлення інформації про внутрішній стан підприємства та зовнішні умови ведення бізнесу. Активне розповсюдження ІТ-продуктів дало можливість компаніям виходити за територіальні рамки держав-базування, не втрачаючи при цьому контроль над ключовими бізнес-процесами, які все частіше передаються на виконання іншим підрозділам підприємства в інших країнах.

Особливу актуальність обрана тема набуває тому, що в умовах загострення конкурентної боротьби в усіх сферах ведення бізнесу вимагає від підприємств формування системи міжнародних конкурентних переваг. Розвиток ринку інформаційних технологій також характеризується стрімким ростом кількості учасників, тому компаніям необхідно регулярно оцінювати свою конкурентоспроможність та адаптувати стратегію власного розвитку під ринкові умови задля утримання своїх конкурентних позицій на розширення свого пливу на цільових ринках.

Вагомий внесок у дослідження процесу формування міжнародних конкурентних переваг підприємства зроблено у працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених: Т. Адаєва, Г. Л. Азоєв, І. Ансофф, Д. О. Барабась, С. Ю. Безсмертний, Ф. Вірсем, Р. П. Волощак, О. А. Гавриш, Н. І. Горбаль, І. З. Довжанський, Ю. Б. Іванов, А. О. Касич, А. Г. Кіндрат, О. В. Кузнецов, О. Є. Кузьмін, П. П. Кузьмук, Д. А. Максим'юк, К. К. Матрьохін, Г. І. Олехнович, Л. І. Піддубна, І. О. Піддубний, В. С. Пономаренко, М. Портер, А. Н. Тищенко, А. Томпсон, Р. А. Фатхутдінов, З. Є. Шершньова, Н. П. Яворська. Процес формування міжнародних конкурентних переваг компаній ІТ-сфери привертає наукову увагу багатьох зарубіжних вчених, зокрема Б. Боем, Р. Мар'ям, Дж. Шефілд у своїх роботах досліджували формування вартості ІТ-продукту та розглядали основні особливості діяльності підприємства як джерела формування конкурентних переваг. Однак, стрімкий розвиток ринку ІТ-технологій вимагає більш поглибленого аналізу джерел формування конкурентних переваг учасників ринку через всебічну оцінку фінансово-економічного стану підприємств, їх конкурентної позиції з боку динамічних змін та у порівнянні з основними конкурентами – лідерами ринку.

Метою даної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних підходів до визначення стратегії формування міжнародних конкурентних переваг підприємства, що працює у галузі ІТ-технологій, та розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

Для досягнення цієї мети в процесі написання роботи необхідно вирішити такі завдання:

вивчити сутність категорій «конкуренція», «міжнародна конкурентоспроможність підприємства», «конкурентна перевага підприємства»;

визначити фактори впливу на формування міжнародних конкурентних переваг підприємства та провести їх класифікацію;

дослідити методичні підходи до визначення показників міжнародної конкурентоспроможності та її оцінки;

проаналізувати фінансово-господарську та зовнішньоекономічну діяльність підприємства TEAM International Services Inc.;

провести галузевий аналіз та визначити ключові фактори успіху;

обґрунтувати особливості ланцюга вартості підприємства;

оцінити рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства;

описати особливості існуючої стратегії формування конкурентних переваг підприємства;

розробити комплекс заходів щодо удосконалення стратегії формування міжнародних конкурентних переваг підприємства.

Об'єктом дослідження роботи виступає процес формування міжнародних конкурентних переваг підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти формування міжнародних конкурентних переваг підприємства.

Методи дослідження, які використовуються у роботі: порівняльні методи; статистичні методи обробки інформації; графічні та табличні методи викладу інформації; структуризація та систематизація зібраної інформації з метою її викладу в межах розділів роботи; узагальнення отриманої інформації для її відображення в загальних висновках до роботи.

Інформаційна база дослідження складається з наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених, міжнародних рейтингів, профільних сайтів.

У рамках вивчення теми були досліджені основні показники конкурентоспроможності України, на ринку якої працює одне з найбільших представництв досліджуваної компанії. За результатами дослідження в рамках міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики» були опубліковані тези на тему «Особливості динаміки міжнародної конкурентної позиції України у рейтингу глобальної конкурентоспроможності країн».

Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків; містить 123 сторінки тексту, 43 таблиці, 14 рисунків, 2 додатки. Список літератури складається зі 105 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність поняття «конкурентоспроможність» та «конкурентна перевага»

У сучасних умовах глобалізації міжнародних економічних відносин все більше уваги приділяється процесу інтеграції підприємств до міжнародного ринкового середовища та визначенню основних конкурентних переваг підприємства з метою постійного підвищення конкурентоспроможності, що є пріоритетним шляхом розвитку більшості компаній, незалежно від виду їх діяльності. Глобалізація визначає інтенсивність, обсяги і вартість міжнародних економічних відносин в усіх сферах, а також призводить до трансформації конкурентних відносин в широкомасштабну систему, яка спричиняє розвиток специфічних форм конкурентної боротьби та впливає на постійну зміну методів конкуренції.

Ключовим поняттям, що виражає сутність сучасних економічних відносин є поняття конкуренції. Ефективність діяльності підприємств значним чином залежить від розуміння її суті, видів та форм прояву, чинників та методів конкурентної боротьби. Конкуренція є економічним каталізатором ефективного використання потенціалу суспільства, раціоналізації економічної поведінки та динамічного розвитку. Конкуренція виступає основним механізмом регулювання ринкової економіки, що має фундаментальне значення для підприємницької діяльності: з одного боку – це загострення виробничих відносин, а з іншого – підвищення ефективності інноваційної, виробничої та маркетингової діяльності підприємства. Відповідно до цього, вивчення конкуренції є базовим дослідженням будь-якого підприємства, оскільки

обізнаність в існуючому конкурентному середовищі цільовому ринку – основа для формування раціональної та ефективної стратегії діяльності.

В умовах активізації глобалізаційних та інтеграційних процесів міжнародного економічного середовища особливої актуальності набуває вивчення поняття конкуренції як економічної категорії.

Конкуренція (від лат. «concurrentia» – стикатися, змагатися) – суперництво між товаровиробниками за найбільш сприятливі, економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукції [36, с.114]. Конкуренція змушує суб'єктів підприємницької діяльності не зупинятися на досягнутому, а постійно самовдосконалюватися, знижувати витрати на виробництво, покращувати якість продукції (послуг), що пропонується на ринку.

Вперше питання конкуренції досліджував Анн Робер Жак Тюрго, який, описуючи систему зародження нових економічних відносин, вказував на корисний вплив конкуренції і на товаровиробників, і на покупців [33, с.141]. Він вважав конкуренцію основною рушійною силою, яка сприяє встановленню «природньої ціни» на товари.

Як складова частина господарського механізму, конкуренція діє через попит, пропозицію та ціни. Адам Сміт у своїй праці «Дослідження про природу й причину багатства народів» розглядав конкуренцію як суперництво між продавцями та покупцями за найбільш вигідні умови продажу і купівлі відповідно [29, с. 443]. Сміт вперше довів, що конкуренція, зрівнюючи норми прибутку, призводить до оптимального розподілу праці та капіталу. Вона повинна врівноважувати особисті інтереси та економічну ефективність.

Й. Шумпетер визначив, що конкуренція – стимул до мінімізації витрат і максимального наближення оплати праці до її граничної продуктивності. Також, вчений стверджував, що ефективна конкуренція можлива лише за умови динамічної економіки, яка досягається розвитком інноваційної сфери, освоєнням нових ринків збуту, оновленням продуктового асортименту [37, с. 321].

Варіативність у підходах до визначення конкуренції як економічної категорії в сучасних умовах створює потребу у поглибленому теоретичному дослідженні конкуренції – головної ознаки та важливого елемента економічних відносин. Аналіз наукових поглядів на визначення поняття конкуренції (табл. 1.1) свідчить про масштабність та багатогранність згаданої категорії і в кожному випадку зміст цього поняття визначається відповідно до цілей, залежно від яких воно має бути сформоване.

Таблиця 1.1

## Аналіз основних підходів до визначення поняття «конкуренція»

Підхід	Автор	Визначення
1	2	3
Суперництво економічних суб'єктів	Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. [1, с. 1]	Змагання між суб'єктами господарювання з метою придбання завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, унаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання, мають можливість вибирати між декількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку.
	К. Кріппендорф [18, с. 123]	Особлива форма взаємодії і боротьби на світовому ринку між національними і транснаціональними виробниками з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції і одержання найбільшого прибутку.
	А. Маршал [20, с.7]	Змагання між виступаючими на ринку підприємствами, яке має на меті забезпечити найкращі можливості збуту своєї продукції, задоволення різних потреб покупців.
	А. Прайснер [28, с. 241]	Змагання фірм, при якій самостійні дії ефективно обмежують можливості кожної із них односторонньо впливати на загальні умови обігу продукції на світовому ринку або на окремих національних чи регіональних ринках.
	М. Туган-Барановський [32, с. 358]	Діяльне суперництво декількох осіб у досягненні однієї і тієї мети. Конкуренти прагнуть витіснити один одного, захопити у своє виняткове володіння те чи інше господарське благо, і тому конкуренція завжди має характер боротьби.



## Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Регулюючий елемент ринку	Адамик В., Вербицька Г. [39, с. 70]	Елемент ринкового механізму, який забезпечує рівновагу між попитом та пропозицією шляхом безкомпромісної боротьби за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів між різними суб'єктами господарювання.
	Долан Е., Ліндсей Д. [9, с. 273]	Діяльність людей, направлена на задоволення потреб методом підвищення якості товару, регулювання його обсягу і ціни на ринку.
	Педченко Н. [66, с. 48 – 49]	У розвинутому товарному виробництві конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючи суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці.
	Фатхутдінов Р. [35, с. 23]	Процес управління суб'єктами своїми конкурентними перевагами для досягнення цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб.
Суперництво традиційного з інноваційним	Азоєв Г.Л., Челенков О. П. [3, с. 11]	Задовольнити краще конкурентів людські нестатки, що виражаються в потребах, специфічних для різних культур і людей, за допомогою різних товарів, послуг і ідей, спираючись на знання ринку, вимоги і можливості споживачів.
	Гейер Г. В. [8, с. 159]	Суперництво між економічними суб'єктами, в основі якого лежать відмінності, пов'язані з рівнем розвитку науково-технічного потенціалу й умовами здійснення і реалізації інновацій.
	Портер М. [27, с. 246]	Динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти.
	Хайек Ф. [77, с. 9]	Процедурою відкриття, коли конкуренція сама встановлює порядок і створює необхідну рівновагу, а перемагає в конкурентній боротьбі той, хто дізнався, винайшов, створив щось нове, хто зумів вловити і зрозуміти розсіяне в суспільстві знання.
	Хамел Г., Прахалад К. [38, с. 189]	Суперництво виробників, успіх у якій забезпечується інтелектуальною конкурентною перевагою.

Виходячи з аналізу підходів до трактувань категорії «конкуренція», можна стверджувати, що конкуренція являє собою змагання між виробниками

подібної продукції або послуг для її реалізації та отримання якомога більшого прибутку, вона є одним з ключових ринкових механізмів та слугує рушійною силою для розвитку ринку товарів і послуг. Конкуренція зобов'язує фірми створювати конкурентоспроможний товар або надавати конкурентоспроможну послугу, використовуючи інновації, нові ринкові сегменти та маркетингові прийоми.

Постійна трансформація підходів до визначення поняття конкуренції передбачена збагаченням та трансформацією економічних моделей розвитку, що зумовлюється постійним удосконаленням та ускладненням суспільних відносин.

Сутність конкуренції пов'язана з найважливішою сучасною характеристикою будь-якого підприємства – конкурентоспроможністю, яка є критерієм адаптації підприємства до несприятливих ринкових умов та можливістю встояти перед конкурентами як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Насамперед треба розуміти, що конкурентоспроможність – це сукупність факторів (якісні та цінові параметри продукції, менеджмент, управління фінансовими потоками, інвестиційна та інноваційна складові та інші) завдяки яким забезпечується провідне місце деякого класу об'єктів (товару, підприємства) серед інших подібних йому. Ключовою ланкою дослідження конкурентоспроможності є саме конкурентоспроможність підприємства як окремого суб'єкта виробничо-господарської діяльності, на якому створюється товар, що може бути успішно реалізований завдяки маркетинговій стратегії та рекламній політиці.

Конкурентоспроможність підприємства є високодинамічною характеристикою: залежить не лише від стану даного підприємства, а й від відповідних параметрів інших підприємств-конкурентів; пов'язана зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємства; формується в рамках існуючої розстановки сил на ринку і змінюється в результаті появи нового підприємства на ринку. Не можна говорити про

абсолютну конкурентоспроможність підприємства: воно може бути конкурентоспроможним в своїй галузі на внутрішньому ринку й бути неконкурентоспроможним на міжнародних ринках.

У літературі не існує загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності та досі не сформульовано основний підхід та методичні позиції щодо визначення її сутності. Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє виділити основні змістовні складові у трактуванні категорії «конкурентоспроможність» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Аналіз визначення змісту поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення	Ключові слова
1	2	3
Азоєв Г.Л. [3, с. 15]	Здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, це результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством.	Здатність
Захаров А.Н. [19, с. 4]	Володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання.	Володіння властивостями
Зав'ялов П.С., Райзберг Б.А. [12, с. 22]	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців.	Процес
Ансофф І. [4, с. 57]	Спроможність конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів, забезпечуючи вищу якість, доступні ціни, зручності для покупців, споживачів.	Спроможність
Воронов Д. С. [7, с. 12]	Здатність створювати таку перевагу над конкурентами, яка дозволяє досягти поставлених цілей.	Здатність
Немцов В.Д. [64, с. 210]	Потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його пропозицію відносно конкурентів.	Здатність
Васильєва З.А. [6, с.13]	Здатність задовольняти потреби споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що перевершують конкурентів за необхідним набором параметрів.	Здатність

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Шершньова З.Є. [36, с.14]	Процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту.	Процес
Іванов Ю. Б. [14, с. 178]	Здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дозволяють йому ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках	Здатність
Кирчата І. М. [16, с. 82]	Порівняльна перевага відносно інших підприємств даної галузі в країні та за її межами	Порівняльна перевага

Проаналізувавши наведені вище у таблиці поняття, можна виділити три підходи до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства як: здатність, процес та спроможність. Виходячи з цього, можна визначити конкурентоспроможність підприємства, як складне багатоаспектне поняття, яке означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів, отримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виготовлення та реалізації конкурентоспроможної продукції та отримання прибутку від ведення ефективної господарської діяльності. Найголовніше є те, що конкурентоспроможність виступає критерієм адаптації підприємства, який характеризує можливість фірми адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища і забезпечити при цьому визначний рівень конкурентних переваг умов ринку.

Слід зауважити, що при визначенні сутності понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність» існує ряд труднощів пов'язаних з тим, що у науковій літературі немає чіткого визначення цих економічних категорій. Кожен науковець інтерпретує терміни на власний розсуд, спираючись на персональні погляди та градацію важливості окремих складових елементів. Необхідно розуміти, що поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність»

не є тотожними і кожне з них потребує окремого розгляду, у відповідності до складових, яким вони належать.

На рис. 1.1 представлена систематизація основних підходів щодо визначення суті поняття «конкурентоспроможність підприємства» [67, с. 142].



Рис. 1.1. Узагальнення підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства

Розвиток конкуренції як економічного явища дозволило вченим більш детально досліджувати похідні від неї поняття для поглиблення характеристики явищ та процесів, що відбуваються в економічному середовищі. До таких похідних термінів можна віднести поняття конкурентної переваги, яке стало важливою економічно самостійною категорією.

Для більш глибокого розуміння визначення терміну «конкурентна перевага» варто розглянути погляди окремих авторів та ключовий зміст у їх трактуванні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

## Аналіз змістовних складників сутності категорії «конкурентна перевага»

Автор	Визначення	Ключові слова
1	2	3
Азоєв Г. Л. [2, с. 114]	Концентрований прояв переваги над конкурентом в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, що можна виміряти економічними показниками; реальні та беззаперечні уподобання покупців.	Вимірюваність; Реальність та беззаперечність
Портер М. [26, с.429]	Сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання основних ресурсів тощо.	Продуктивність; Успіх
Немцов В. Д. [21, с. 387]	Характеристики та властивості товару, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами. Ці атрибути можуть стосуватися товару або додаткових послуг, форм виробництва, збуту та продажів.	Властивості; Товари; Форми виробництва
Теслюк Н. П. [73, с. 18]	Характеристики діяльності підприємства, якісні або кількісні індикатори його ринкової позиції, які забезпечують підприємство доходами, що перевищують середньогалузевий рівень, а також відповідні показники конкурентів.	Якісні та кількісні індикатори; Перевищення
Іванов Ю. Б. [15, с. 280]	Позитивні відмінності підприємства від конкурентів у деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання у довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей та швидкої адаптації до оточення та умов конкурентної боротьби, що змінюються.	Позитивні відмінності; Пошук можливостей; Швидка адаптація
Гаврилюк С. П. [44, с. 78]	Активи і сфери діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дають йому змогу перемагати у конкурентній боротьбі.	Активи
Левицька А. О. [61, с. 52]	Сукупність комбінацій наявних у нього ресурсів(сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних) та способів їх використання, які забезпечують йому ширші можливості виробництва та реалізації продукції порівняно з його конкурентами.	Комбінація ресурсів; Широкі можливості
Шершньова З.Е. [36, с. 461]	Рівень компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спроможності, а також його окремих складників – технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість тощо.	Рівень компетенції
Шаповалова І. В. [80, с. 430]	Ступінь відмінності від конкурента як внутрішнього, так і зовнішнього походження, спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції.	Ступінь відмінності

Отже, конкурентна перевага підприємства – це комплекс якісних та кількісних ресурсів підприємства, які дозволяють йому використовувати більший спектр можливостей, ніж конкурент, та швидко адаптуватись до динамічного ринкового середовища.

Аналіз продемонстрував значні розбіжності в визначенні категорії «конкурентна перевага», що викликає необхідність систематизації шляхом визначення основних підходів до трактування категорії «конкурентна перевага» (табл. 1.4) [80, с. 431; 81 с. 391 – 392].

Таблиця 1.4

Систематизація теоретичних підходів до визначення поняття  
«конкурентна перевага»

Підхід	Ринкові вимоги	Основні фактори формування конкурентної переваги	Автор
1	2	3	4
Ресурсний	Ефективність використання наявних у підприємства ресурсів	Висока продуктивність виробництва за рахунок використання власних ресурсів	Г. Л. Азоєв М. Портер
Якісний	Покращені якісні характеристики товару	Постійне підвищення якості продукції, послуг, мереж продажів, маркетингу тощо	І. П. Отенко, В. А. Лапідус
Адаптивно-інноваційний	Зміна вимог споживачів до товару	Використання інновацій у створенні продуктів та послуг, гнучкість у стратегічному плануванні та швидка адаптивність до ринкових умов	Ю. П. Теслюк, Ю. Б. Іванов
Компетентнісний	Висока компетентність в обраній сфері діяльності	Ексклюзивність продуктів та послуг	В. Д. Немцов, З. Є. Шершньова

Представлені вище підходи зможуть доповнити визначення кожного з авторів та обрати потрібне визначення терміну «конкурентна перевага» відповідно до мети його визначення. Визначення у рамках підходів ринкових вимог та джерел формування конкурентної переваги дають змогу сформува

уявлення про основні ресурси у забезпеченні стійких конкурентних переваг та завоювання конкурентної позиції лідера.

Якщо розглядати визначення конкурентної переваги з точки зору окремої сфери, то кожне з визначень буде мати свою специфічну сутність, яка буде відокремлювати конкурентну перевагу за тим змістом, який притаманний лише обраній сфері діяльності (табл. 1.5) [48, с. 216; 10, с. 13].

Таблиця 1.5

Аналіз визначення поняття «конкурентна перевага» відповідно до сфери діяльності

Сфера	Визначення
1	2
Економіка підприємства	Результат зниження собівартості, впровадження інновацій, більш високої продуктивності праці та рівня кваліфікації персоналу.
Менеджмент	Результат прийняття правильного управлінського рішення, раціональної організації виробництва, застосування ефективних методів стратегічного і тактичного планування, підвищення мотивації персоналу та покращення системи контролю.
Маркетинг	Результат правильності вибору товарної і асортиментної політики, ціноутворення, політики розподілу та просування товарів.
Логістика	Економія та ефективне використання матеріальних ресурсів, ресурсозбереження.
Фінанси	Забезпечення стабільного фінансового стану, фінансової стійкості та зростання власного капіталу підприємства, залучення інвестицій у проекти, що приносять високі доходи за умови найменшого ризику.

Отже, кожна зі сфер визначає для себе поняття конкурентних переваг в залежності від показників ефективності, залучення різних за видом ресурсів та використання різних інструментів ведення підприємницької діяльності.

Таким чином, у підрозділі 1.1 були детально проаналізовані основні точки зору сучасних науковців щодо визначення таких економічних категорій, як «конкурентоспроможність» та «конкурентна перевага», які стали похідними термінами від поняття конкуренції, основні підходи до якого також були вивчені. Аналіз сутності конкурентоспроможності та конкурентних переваг дав змогу стверджувати про різноманітність поглядів вчених на проблему розбіжності трактування. Однак, аналіз підходів до визначення обох категорій



визначив, що існує певна систематизація визначень в залежності від мети трактування згаданих економічних категорій.

## 1.2. Класифікація конкурентних переваг підприємства та фактори впливу на їх формування

У сучасному економічному середовищі конкурентоспроможність підприємства забезпечується досягненням та розвитком конкурентних переваг, які мають економічний, технічний, організаційний характер. Необхідною умовою для дослідження конкурентних переваг є їх класифікація. Існує велика кількість класифікацій конкурентних переваг та чинників, що їх формують.

М. Портер виділяє два основні типи конкурентних переваг: більш низькі витрати, тобто можливість підприємства створювати, впроваджувати та збувати продукцію методом, ефективнішим за конкурентів; на основі диференціації – забезпечення покупця ексклюзивною цінністю товару – товар підвищеної якості, особливі споживчі властивості або тривалий післяпродажний сервіс [26, с. 158 – 174].

Ж. – Ж. Ламбен додав до класифікації М. Портера спосіб проявлення комерційних конкурентних переваг. До них належать: швидкість продажі або надання послуг клієнтам, допомога у використанні товару або його тривале обслуговування, імідж підприємства та його продукції [19, с. 285].

Пізніше Г. Азоєв та А. Челенков згрупували конкурентні переваги за такими ознаками: характер джерела формування, ініціатор, термін дії, рівень ієрархії, цінове співвідношення, можливість імітації та сфера прояву [2, с. 50].

Р. Фатхутдінов класифікує конкурентні переваги за ознаками сфери виникнення, змісту фактору переваги, методу чи засобі її отримання, часу та місця реалізації, виду кінцевого результату [35, с. 205 – 210].

І. Смолін виділяє широкий перелік критеріїв класифікації конкурентних переваг, серед яких: джерело утворення, ступінь цільової значимості, характер забезпечення, строк дії, характер динаміки, сфера прояву [30, с. 205 – 210].

Яворська Н. П. пропонує класифікувати конкурентні переваги за джерелом виникнення, характером джерела виникнення, масштабом діяльності підприємства, тривалістю дії та ступенем стійкості [81, с. 394 – 395].

Клименко С. М. класифікує конкурентні переваги лише за рівнем [17, с. 145]:

низький рівень – конкурентні переваги можуть бути скопійовані та легко досягнуті конкурентами (забезпеченість ресурсами, використання дешевої робочої сили);

високий рівень – конкурентна перевага є наслідком постійної та цілеспрямованої діяльності підприємства і пов'язана зі значними витратами та важко копіюється (патентована технологія, високий імідж підприємства, ефективна маркетингова діяльність);

найвищий рівень – конкурентна перевага досягається шляхом постійної модернізації виробництва і супроводжується виснаженням конкурента, якщо він спробує скопіювати її.

Дослідження основних підходів до класифікації дають змогу систематизувати основні критерії та виділити на основі них основні види конкурентних переваг (рис. 1.2) [48, с. 218; 42, с. 177 – 178; 81, с. 393 – 394].

За джерелами виникнення конкурентні переваги розділяють на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх можна віднести ті показники, які забезпечують підприємство можливістю виробництва продукції з меншими витратами, але більшим рівнем унікальності для споживача. Зовнішні переваги характеризують переваги фірми у задоволенні потреб споживача. До зовнішніх переваг найчастіше відносять: якість товару або послуги, якість обслуговування, імідж фірми, визначення серед споживачів, високий рівень інноваційності виробництва. Внутрішні переваги охоплюють лише ті показники, за якими компанія переважає свого конкурента. Вони характеризують рівень новацій та технологічності виробництва. До внутрішніх конкурентних переваг можна віднести: ефективність менеджменту,

ефективність контрактно-договірної роботи з постачальниками матеріально-технічних ресурсів.

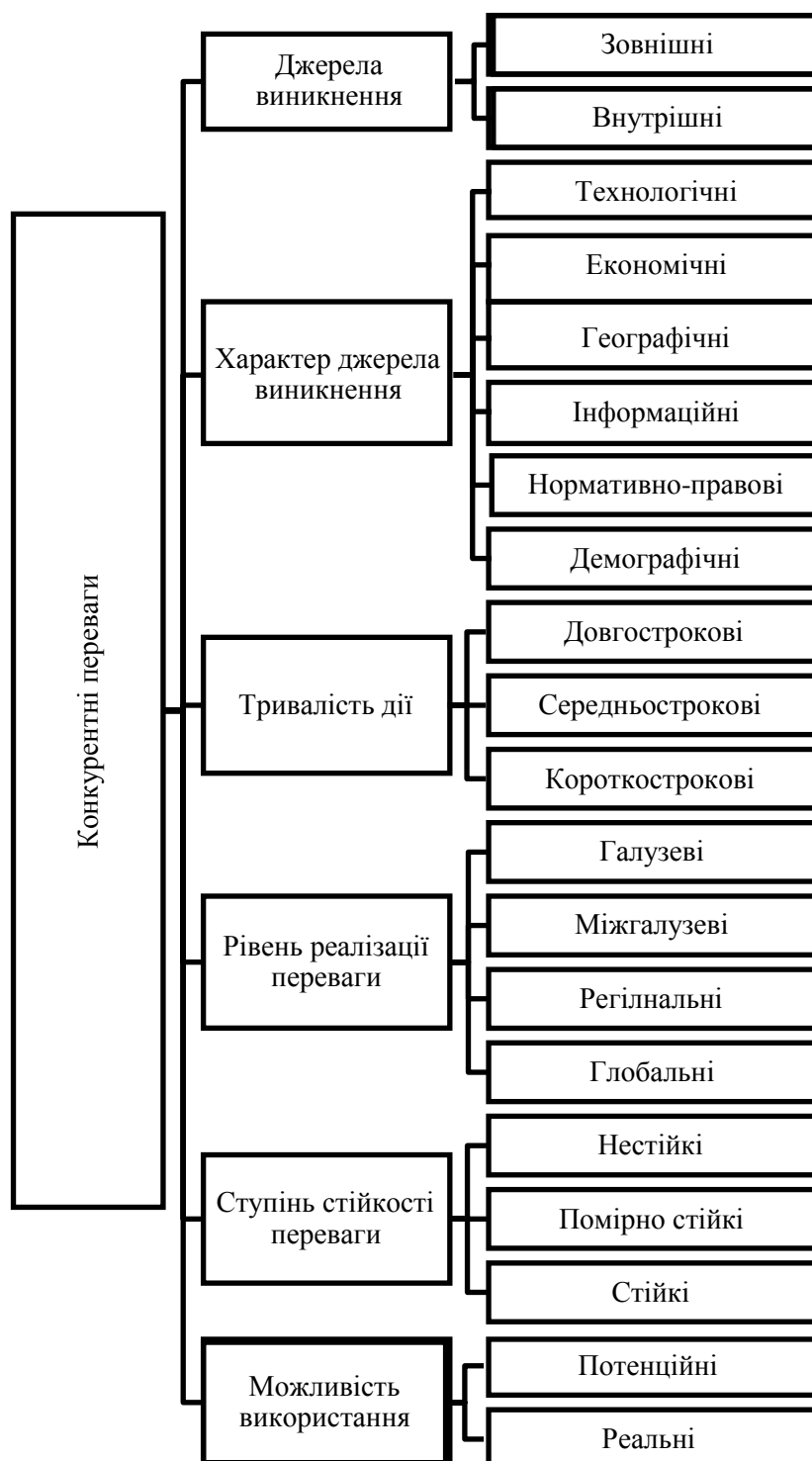


Рис. 1.2. Класифікація конкурентних переваг підприємства

Характер джерел виникнення конкурентних переваг має у собі такі види, як технологічні, економічні, нормативно-правові, географічні, інформаційно-комунікаційні, демографічні.

Технологічний характер джерела формування конкурентної переваги полягає у високому рівні розвитку інноваційного та технологічного забезпечення виробництва, технологічними особливостями сировини. Економічні конкурентні переваги визначаються економічними показниками, які є найкращими серед конкурентів на ринку, перевагою у рівні собівартості, ефективним використанням джерел фінансування. До нормативно-правових джерел формування конкурентної переваги варто віднести наявність податкових пільг, дотацій. Географічні конкурентні переваги ґрунтуються на можливості економічного подолання географічних меж ринків (можливість завоювання регіональних та світових ринків), вигідне географічне розташування. Інформаційно-комунікаційні конкурентні переваги базуються на широкому доступі підприємства до актуальної інформації конкурентів, споживачів, інфраструктури ринку, можливість проведення рекламних кампаній та постійного моніторингу цільових ринків. Демографічне джерело формування конкурентної переваги обумовлене зміни у демографічній структурі цільового ринку або окремого його сегменту, міграційні процеси, які позитивно впливають на діяльність підприємства через збільшення попиту на товар або послугу.

Тривалість конкурентної переваги визначається здатністю підприємства зберегти та забезпечити її збереження від можливого копіювання конкурентами.

Тісно пов'язаний з тривалістю ступінь стійкості конкурентної переваги. До нестійких конкурентних переваг можна віднести ті переваги, які є легкодоступними для підприємств-конкурентів, можуть легко копіюватися або імітуватися та можуть бути легко втрачені. Середньостійкі переваги передбачають утримання підприємством конкурентної переваги протягом тривалого часу. Стійкі ж конкурентні переваги – це унікальні властивості

підприємства, які досягаються постійною модернізацією виробництва. Такі властивості не можна досягти у короткостроковій перспективі або скопіювати. Також високий ступінь конкурентної переваги може бути досягнутий за умови використання на виробництві власних технологічних патентних розробок та ноу-хау.

За можливістю використання конкурентні переваги поділяються на реальні та потенційні. Потенційні переваги є визначним базисом для прогнозування конкурентної позиції, у той час коли реальні безпосередньо впливають на поточну конкурентну позицію.

Останній критерій – рівень реалізації конкурентних переваг – стосується масштабу конкуренції, тобто вид ринку, на якому вона може бути застосована. До основних різновидів переваг належать галузеві, міжгалузеві, регіональні та глобальні конкурентні середовища.

Таким чином, конкурентні переваги можуть мати різні форми в залежності від виду діяльності підприємства, його продукції, цільового ринку. При визначенні видів конкурентних переваг варто звернути увагу на специфіку діяльності фірми, її споживачів та конкурентів.

Більшість вчених мають спільні критерії класифікації, доповнюючи один одного у своїх дослідженнях. Переважна більшість з них виділяють основними класифікаційними критеріям джерело формування конкурентної переваги, ступінь її тривалості та рівень реалізації.

Динамічний розвиток конкурентного середовища підприємства вимагає від менеджменту створення, формування та розвитку конкурентних переваг як базису у забезпеченні високої конкурентоспроможності підприємства. Набуття та утримання конкурентних переваг залежить від джерел його формування. Велика кількість науковців роблять спроби у визначенні основних джерел формування конкурентних переваг підприємства.

Усе частіше дослідники наголошують на існуванні трьох підходів до визначення джерел формування конкурентних переваг: ринковий, ресурсний та інституційний. У табл. 1.6 продемонстрований аналіз основних підходів до

визначення джерел формування переваг [53, с. 162]. Також більшість вчених вважає, що надання переваги лише одному з підходів до формування не призведе до успішної діяльності підприємства, ніж використання поєднання кожного з них.

М. Портер також наголошує на тому, що джерело конкурентної переваги – спосіб виконання основних видів діяльності підприємства та методи, за рахунок яких ефективність його діяльності буде посилена.

Таблиця 1.6

Аналіз основних підходів до визначення основних джерел формування конкурентних переваг

Автор	Джерело формування	Визначення	Підхід
1	2	3	4
Ж. – Ж. Ламбен	Якість продукції	Відмінності якості продукції, які становлять підвищену цінність та унікальність для покупця.	Ринковий
	Витрати виробництва	Переваги фірми у методах контролю над ефективністю витрат та рівнем цін.	
	Ключові компетенції	Особливі технології та властивості персоналу, які створюють унікальну цінність товару для споживача.	
Л. Шеховцева	Технологічні фактори	Ефективне інвестування у розвиток технологічної бази, патентування та ліцензії.	Ресурсний
	Фактори виробництва	Ефективне використання матеріальних ресурсів, кваліфікована робоча сила.	
	Інноваційність	Створення нових видів продукції та виробничих процесів.	
	Фінанси	Використання власного капіталу для економічного зростання.	
Л. Лігоненко	Собівартість продукції	Контроль за витратами, пошук оптимальних поставників матеріальних ресурсів.	Інституційно-ринковий
	Укрупнення підприємств	Можливість створення стратегічних альянсів, партнерств.	
	Ринкові сегменти	Пошук таких ринкових сегментів та споживачів, для яких продукція буде становити підвищену цінність.	

Таким чином, формування конкурентних переваг є одним з ключових етапів у досягненні підприємством стійкої конкурентної позиції на ринку. Цей процес є похідним від ефективної взаємодії умов функціонування підприємства та тих факторів, які створюють його ресурсний потенціал.

Формування нових конкурентних переваг необхідне супроводжуватись постійним моніторингом існуючих конкурентних переваг, адже поступово виникає необхідність у заміні нестійких застарілих конкурентних переваг новими, більш ефективними і стійкими, які б відповідали сучасним вимогам ринкового середовища.

У підрозділі 1.2 були досліджені та проаналізовані основні підходи до визначення класифікаційних критеріїв конкурентних переваг та джерел їх формування. Були визначені узагальнені для всіх науковців критерії, до яких можна віднести джерело формування, рівень стійкості та тривалості, можливості використання. Аналіз підходів до визначення джерел формування конкурентних переваг дозволив стверджувати, що у сучасній практиці майже не використовують окремі підходи. Найчастіше використовуються їх комплекси, які дозволяють зробити процес формування більш ефективним.

### 1.3 Методи та показники оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Швидкі зміни зовнішнього середовища стимулюють підприємства до впровадження нових методів, систем і підходів до управління конкурентоспроможністю. Сьогодні для успішного функціонування будь-якого підприємства на ринку, оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства, вона дає можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства представляє собою складне багатофакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації та оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність [70, с. 28].

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дозволяє:  
сформулювати управлінські завдання: визначення підходів до виробництва технології, маркетингу, трудових ресурсів, фінансування матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення;

прийняти управлінське рішення: зменшення витрат, фокусування на конкретний сегмент ринку, укладання контрактів;

розробити заходи розвитку конкурентних переваг: впровадження інновацій, наступальні заходи в напрямку закріплення довгострокових переваг, захисні міри в напрямку попередження дій учасників, розробка програми виходу на нові ринки, залучення коштів інвестора;

адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання, що в результаті дає перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту [70, с. 33].

Найбільший інтерес представляють підходи до оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства, які відповідають на проблемні управлінські питання пошуку умов її формування та охоплюють декілька прикладних моделей.

В роботах зарубіжних та вітчизняних науковців висловлюється думка про можливість оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства за допомогою конкурентного статусу. Так, І. Ансофф розглядає конкурентну силу фірми, її конкурентний статус як своєрідний показник положення фірми на ринку. Складність полягає в розмитості поняття «оптимальна стратегія» та «оптимальні можливості фірми», що, як і будь-які інші експертні оцінки, можуть бути далекими від реальності [4, с. 60]. Крім того, по кожному елементу стратегічного потенціалу повинні визначатися параметри ресурсів, які



можуть забезпечити досягнення цілей фірми на відповідному етапі життєвого циклу конкурентної переваги.

М. Портер на основі аналізу статистичних матеріалів галузей промисловості восьми промислово розвинутих країн виявив найбільш важливі причини успіхів та невдач в конкурентній боротьбі фірм цих країн. Ним була запропонована оригінальна концепція конкурентної переваги країни. Основу цієї концепції складає ідея так званого «національного ромба», який характеризує систему детермінантів конкурентної переваги країни. Компоненти цієї системи знаходячись у взаємодії, створюють ефект емерджентності (цілісності), тобто підсилюють або послабляють потенційний рівень конкурентної переваги підприємств цієї країни. У загальну систему детермінантів М. Портер включив ще дві змінні: випадкові події і дії уряду (рис. 1.3) [27, с. 245]. У багатьох галузях випадкові події (різкі зміни попиту, форс-мажорні обставини та ін.) і державна політика, що проводиться урядом, можуть як підірвати, так і підсилити конкурентну перевагу країни.

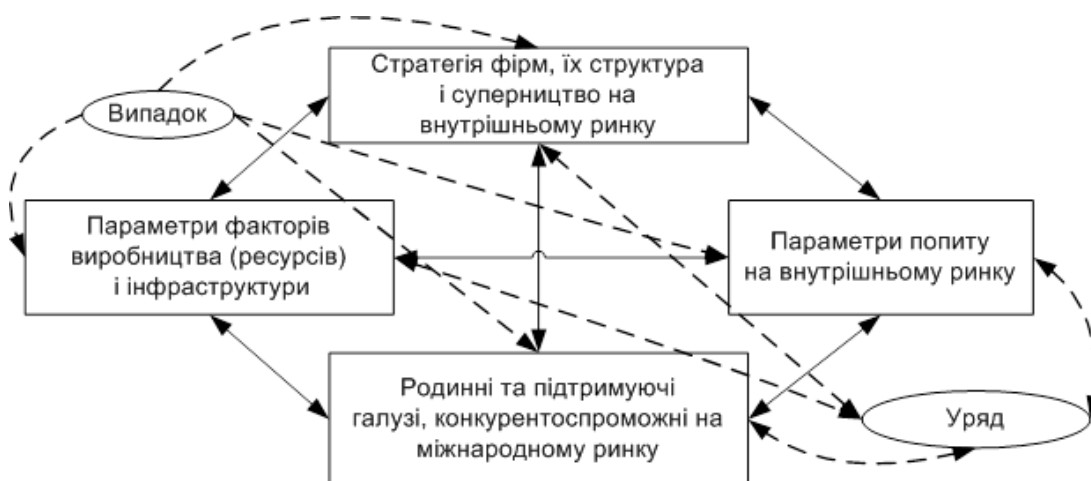


Рис. 1.3. «Національний ромб» М. Портера

Проте, на думку іншого вченого А. П. Градова., для повноти відображення системи детермінантів конкурентної переваги країни, що вступає на шлях ринкових відносин і знаходиться в початковій стадії їхнього

формування, у систему М. Портера доцільно додати ще одну умову – ступінь приватизації підприємств галузей національної економіки. Оскільки А. П. Градов є провідним російським ученим-економістом, то він давав такі рекомендації стосовно економіки Росії [5, с. 90]. Відносно України такий фактор, як ступінь приватизації вітчизняних підприємств, не втратив своєї актуальності і відіграє вирішальну роль як детермінант формування конкурентної переваги країни. Саме наявність конкурентної переваги визначає підприємства в галузі, дозволяє обійти своїх суперників.

В роботі І.О. Піддубного в якості основних класифікаційних ознак в якості існуючих методик оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства, розглядаються [25, с. 75]:

статус-методичного підходу;

база і засіб формування ключових активів і топ-характеристик конкурентних переваг підприємства;

інформаційне забезпечення;

технологія дослідження стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства та формулювання висновків.

І.О. Піддубний, залежно від статусу методичні підходи до проведення оцінки стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства виділяє:

державні (обов'язкові) методики діагностики міжнародної конкурентоспроможності підприємства, які затверджуються органами державного управління і є обов'язковими для використання в певних ситуаціях, перелік яких визначено. Прикладом державної методики в Україні є "Методика аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій", яка поруч з іншими містить рекомендації щодо порядку аналізу та оцінки діяльності підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України.

наукові (рекомендаційні) аналізу та оцінки стану міжнародної конкурентоспроможності підприємства, які розробляються та пропонуються для практичного використання фахівцями-аналітиками, спеціалістами з

міжнародного менеджменту. Вони не є обов'язковими для застосування і використовуються на вибір та на потреби окремих підприємств.

Залежно від бази й засобу формування ключових активів і конкурентних переваг підприємства методичні підходи до проведення аналізу міжнародної конкурентоспроможності підприємства спрямовані на дослідження стану: природно-ресурсних конкурентних переваг; техніко-технологічних переваг; інноваційних переваг; глобальних конкурентних переваг; соціокультурних переваг підприємства.

Залежно від інформаційного забезпечення аналізу та оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства сучасні методичні підходи ґрунтуються на використанні кількісної, якісної або змішаної інформації. Найбільш продуктивним, на думку І.О. Піддубного, є третій підхід, оскільки він дозволяє нівелювати суттєві недоліки, притаманні окремому використанню тільки кількісної або тільки якісної інформації [25, с.78].

Слід зауважити, що наразі існує велика кількість методичних підходів до оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Аналіз існуючих у сучасній літературі теоретичних методів до оцінки конкурентоспроможності підприємств дає підстави для їх класифікації на три основні групи: аналітичні, графічні та математичні (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

## Аналіз методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Метод	Автор	Зміст
1	2	3
Метод рейтингової оцінки	Жариков В.Д. Тимохін В. [11, 31]	ґрунтуються на визначенні системи показників оцінки результатів економічної діяльності підприємства, розрахунку єдиного інтегрального показника, ранжирування підприємства за величиною рейтингу
Метод оцінки КП на основі споживчої вартості	Павлова В. Ахматова М. Попов Є. [24, 40, 68]	Визначення обсягу потреб потенційних споживачів, їх зіставленні з реальними властивостями товару.

Продовження таблиці 1.7

1	2	3
Оцінка на основі частки ринку	Сімех Ю.А. Азоєв Г.Л. Герасименко А. [3, 72, 45]	Оцінювання МКП за показником ринкової частки передбачає формування певних стандартів і віднесення згідно з ними підприємства до класу аутсайдерів, середняків, лідерів. На основі такої класифікації визначається конкурентна позиція.
Оцінка на основі теорії ефективної конкуренції	Захарченко В.І. Жариков В.Д. Барткова Н.Н. [41, 52, 11]	Відповідно до цієї теорії, найбільш конкурентоспроможними є ті фірми, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб.
Метод, що базується на оцінюванні конкурентоспроможності продукції	Фатхутдінов Р.А. Воронов Д. С. Фасхієв Х. [34, 6,76]	Базується на судженні про те, що конкурентоспроможність підприємства тим вище, чим вище конкурентоспроможність його товару / послуги.
Графічний метод	Борисенко З.М. Олів'є А., Дайян А., Урсе Р. [23, 5]	Базується на побудові так званої "Радіальної діаграми конкурентоспроможності", або "Багатокутника конкурентоспроможності".
Матричний метод	Ансофф І. Томсон А. [47, 74]	Базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів.

Проведений аналіз свідчить про те, що за певних умов для оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств може використовуватися кожен із зазначених методів. Проте сучасні особливості діяльності підприємств все ж вимагають проведення оцінки міжнародної конкурентоспроможності на основі поєднання декількох методів.

Класифікація методів за їх групами та ознаками, представлена у табл. 1.8, дає змогу оцінити міжнародну конкурентоспроможність підприємства за усіма аспектами її діяльності – виробничими, маркетинговими, фінансовими тощо [60, с. 156, 159; 56, с.112]. Різноманіття оцінок дає змогу аналітикам та підприємцям отримувати достовірну інформацію щодо поточного стану та позицій підприємства на міжнародній арені. Більше того, можливість стратегічної та тактичної оцінки міжнародної конкурентоспроможності

підприємства – основа для побудови адаптивних та ефективних стратегій, реалізація яких досягається зваженими та обґрунтованими тактичними діями.

Таблиця 1.8

Класифікація методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Критерій	Група методів	Метод
1	2	3
За способом оцінювання	Кількісні	Метод балів, інтегральний метод, метод різниць
	Якісні	Метод експертних оцінок, SWOT-аналіз
За формою представлення результатів	Графічні	Багатокутник конкурентоспроможності, радіальна діаграма
	Індексні	Метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, інтегральні методи
	Матричні	Матриця БКГ, матриця Shell, матриця McKinsey, матриця Ансоффа
За показниками, що використовуються під час аналізу	Методи, які аналізують ринкові позиції	Модель Shell, модель БКГ, модель McKinsey, модель Портера
	Методи, які аналізуються рівень менеджменту	Метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, які аналізують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення функціональних сфер підприємства	Спеціальні	Матричні методи
	Комплексні	Метод балів, інтегральні методи
За рівнем ухвалення рішень	Стратегічні	Модель Shell, модель БКГ, модель McKinsey, модель Портера
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, аналіз ефективної конкуренції

Наявність великої кількості методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства зумовлюють визначення ключових методів, серед яких є ті, що базуються на теорії ефективної конкуренції,

життєвому циклі товару, частці ринку, конкурентних переваг тощо. У табл. 1.9 представлений аналіз основних переваг та недоліків найпоширеніших методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства [56, с. 114 – 115].

Таблиця 1.9

Аналіз основних методичних підходів до оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Простий у розрахунках	Неможливість адекватної оцінки динаміки факторів, що впливають на конкурентну позицію підприємства
Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього середовища підприємства та його конкурентного потенціалу; можливість порівняння з конкурентами	Великий обсяг аналітичних розрахунків, відсутність оцінки динаміки найвпливовіших факторів
Інтегральні методи	Простий у використанні, наочний, дозволяє групувати оцінки конкурентних позицій	Відсутні показники, які характеризують потенціал конкурентоспроможності підприємства, не враховує галузеві особливості
Матричні методи	Можливість аналізу основних показників у динаміці	Обмеженість кількості характеристик
Методи, засновані на порівнянні з еталоном	Інформативний, наочний та комплексний при порівнянні	До факторів аналізу не включені ті показники, які оцінюють вплив та характер зовнішнього середовища.

Одним з найважливіших етапів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства є визначення основних її показників. Вчені досі не прийшли до єдиного переліку, який би найточніше характеризував конкурентну позицію підприємства. Узагальнення набору основних показників залежить від мети оцінки, особливостей діяльності підприємства, функціональної сфери.

За методикою Д. Яцкового існує шість груп основних показників, які характеризують ефективність виробництва, показники фінансової стійкості,

ефективність організації збуту, ефективність інвестиційної діяльності, стан підприємства на ринку цінних паперів [82, с. 187 – 188].

В. Оберемчук вважає, що конкурентоспроможність підприємства можуть охарактеризувати такі показники, як конкурентоспроможність продукції, фінансовий стан підприємства, ефективність просування і збуту, ефективність виробництва, конкурентний потенціал підприємства, екологічність виробництва, соціальна ефективність та імідж [22, с. 7].

Найбільш універсальними показниками є ті, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції, що представлені у табл. 1.10 [97; 55, с. 82].

Таблиця 1.10

## Показники оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група	Показник	Характеристика
1	2	3
Перша група: ефективність виробничої діяльності	Фондовіддача	Ефективність використання ОВЗ
	Фондоозброєність праці	Забезпеченість персоналу ОВЗ
	Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	Ефективність реалізації продукції
	Рентабельність витрат	Ефективність виробництва продукції
	Коефіцієнт продуктивності праці	Ефективність організації виробництва та використання робочої сили
Друга група: фінансова стійкість підприємства	Коефіцієнт автономії	Незалежність підприємства від позикових коштів
	Коефіцієнт платоспроможності	Здатність підприємства виконувати фінансові зобов'язання
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Здатність підприємства погасити терміново поточні фінансові зобов'язання
	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Динаміка величини комерційного кредиту
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Ефективність управління дебіторською заборгованістю на підприємстві

Продовження таблиці 1.10

1	2	3
Третя група: ефективність управління збутом і просування товару на ринку засобами реклами та стимулювання	Рентабельність продажів	Ефективність реалізації товару за обраною ціною
	Коефіцієнт ефективності стимулювання збуту	Економічна ефективність реклами та засобів стимулювання збуту
	Коефіцієнт затовареності продукцією	Ступінь затовареності підприємства готовою продукцією
	Коефіцієнт використання виробничих потужностей	Рівень ділової активності і ефективності роботи служби збуту
Четверта група: конкурентоспроможність товару	Якість товару	Здатність товару або послуги задовольняти потреби відповідно до його призначення
	Ціна продукції	Порівняння вартості продукції або послуги з конкурентами

Таким чином, метод оцінки конкурентоспроможності, який базується на теорії ефективної конкуренції є одним з універсальних, оскільки перелік використаних у ньому показників є універсальним і охоплює ключові функціональні системи підприємства: виробництво, фінанси, маркетинг та збут.

У підрозділі 1.3 були вивчені основні питання оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Методи оцінки також були класифіковані за визначеними науковцями ознаками та були проаналізовані їх переваги та недоліки. У підрозділі були розглянуті основні показники оцінки міжнародної конкурентоспроможності.

У першому підрозділі були вивчені основні підходи до визначення таких економічних категорій, як «конкурентоспроможність» та «конкурентна перевага», що дали змогу власного визначення цих термінів. Була проведена класифікація видів конкурентних переваг та джерел їх формування, які є комплексом ефективних дій з боку керівництва підприємства. Аналіз основних методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності також дозволив виділити основні методи оцінки та визначення кінцевої мети, для яких вона використовується. Їх класифікація та порівняльний аналіз дозволили визначити найбільш універсальні з них для подальших досліджень. Дослідження основних



переваг та недоліків дав змогу вибрати для подальшого аналізу міжнародної конкурентоспроможності підприємства ті засоби, які б найбільш точно відповідали поставленій меті. Більше того, для отримання більш точних та детальних показників варто використовувати комплекс методів оцінки. Вивчення основних показників конкурентоспроможності підприємства показало, що серед вчених немає єдиного комплексу показників, які б повністю могли характеризувати конкурентну позицію підприємства, але більшість з них визначає, що серед цих показників обов'язково повинні бути ті, що характеризуються ключові ланки діяльності підприємства: виробництво, фінанси, маркетинг, збут.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика TEAM International Services Inc. та його міжнародного середовища

Компанія TEAM International Services Inc. є американським постачальником інформаційних продуктів, який надає послуги з розробки програмного забезпечення на замовлення, тестування якості в усьому світі. Компанія була створена у 1991 р. у м. Лейк-Мері, США. TEAM International Services Inc. активно працює у різних напрямках ІТ-сфери (ІТ – інформаційні технології), серед яких розробка телекомунікаційного забезпечення, оптимізація логістичних рішень, розробка програмних рішень для сфери охорони здоров'я, впровадження інноваційного забезпечення для сфери фінансів, туризму, інтернет-торгівлі та цифрового маркетингу [90].

Основні характеристики статусу підприємства TEAM International Services Inc., що представлені у табл. 1.1, дозволяють сформулювати загальний погляд на правову складову діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

Основні характеристики TEAM International Services Inc.

Характеристики	Види підприємств	TEAM International Services Inc.
1	2	3
Мета і характер діяльності	Комерційні	Комерційне
	Некомерційні	
Форма власності майна	Приватна	Приватне
	Колективна	
	Державна	
	Спільна	

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Належність капіталу	Національний	Національний
	Закордонний	
	Змішаний (спільний)	
Організаційно-правова форма	Одноосібні	Акціонерне
	Кооперативні	
	Орендні	
	Акціонерні	
	Державні	
Галузево-функціональний вид діяльності	Промислові	Інформаційні технології
	Сільськогосподарські	
	Транспортні	
	Виробничо-торгові	
	Банківські	
	Інформаційні технології	
Технологічна, територіальна цілісність і ступінь підпорядкування	Головні (материнські)	Головне
	Дочірні	
	Асоційовані	
	Філії	
Розмір за середньообліковою чисельністю працівників	Малі	Мале
	Середні	
	Великі	

Компанія має у назві приставку Inc., яка відповідно до податкового законодавства США є відображенням форми власності S – Corporation – тип корпоративної структури, в якій дохід фірми передається акціонерам пропорційно до їх інвестицій та оподатковується за ставками податку на доходи фізичних осіб. S корпорації ("S" означає "малі") можуть мати лише один тип акцій і лише обмежену кількість акціонерів [99]. Це дозволяє таким корпораціям уникати подвійного оподаткування корпоративного доходу. S – корпорація відповідає за виплату податків лише на пасивний дохід у вигляді дивідендів.

Оскільки компанія TEAM International Services Inc. веде свою діяльність більше 25 років, вона має чітке бачення своєї діяльності, місію та перелік тактичних цілей, які дозволяють компанії боротися за лідерські позиції на ринку інформаційних технологій США та бути вигідним партнером для світових клієнтів. Компанія активно приймає участь у благодійних акціях і

відкрита для молодих талантів, які ще не мають досвіду праці, організовує на базі університетів свої навчально-практичні курси.

Місія компанії сформульована таким чином: TEAM International надає інноваційні рішення щодо інформаційних технологій на території США та у всьому світі, використовуючи при цьому висококваліфіковані міжнародні та вітчизняні таланти задля вчасного досягнення поставленої мети.

Основні цінності компанії, продемонстровані на рис. 2.1, також свідчать про те, що компанія функціонує не лише заради постійного збільшення прибутку, але й для збільшення ефективності повсякденних операцій, покращення їх якості, що зможе зробити життя людей у всьому світі більш комфортним та безпечним.

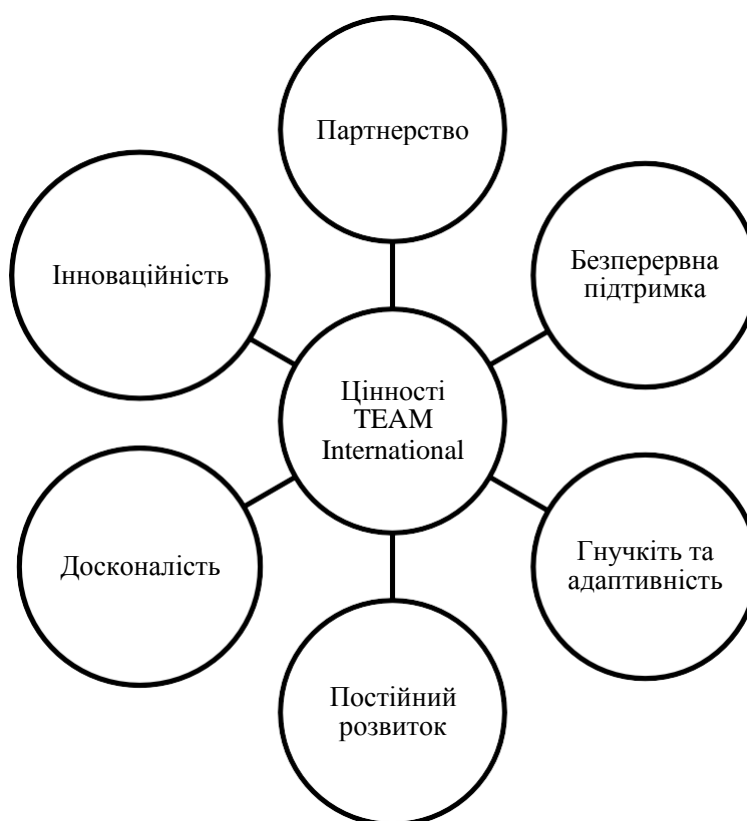


Рис. 2.1. Основні цінності компанії TEAM International Services Inc.

Бачення діяльності компанії полягає у досягненні лідерських позицій на ринку інформаційних послуг за напрямками консалтингу, оптимізаційних рішень та питань персоналу.

TEAM International Services Inc. співпрацює з багатьма клієнтами у різних господарських та соціальних сферах (табл. 2.2) [90]. Така співпраця дозволяє підприємству відкривати для себе нові ринки та інноваційні можливості.

Таблиця 2.2

## Напрями діяльності TEAM International Services Inc.

Напрямок	Клієнти	Потреби
1	2	3
Логістика та транспортування	Вантажні брокери	Контроль поставок товару
	Сторонні постачальники логістики (3PL), оптові мережі поставок	Пришвидшення поставки у межах логістичного ланцюга
	Перевізники	Оптимізація маршрутів
	Митні брокери	Постійне відстеження змін у законодавстві
	Менеджери з управління логістикою та запасами на підприємстві	Зниження витрат на перевезення товару
Нафто- та газовидобувна галузь	Інтегровані нафтогазові компанії	Аналіз поточних злиттів, поглинань та продажів
	Розвідувальні та видобувні компанії	Підвищена ефективність науково-дослідної роботи та буріння
	Трубопровідні будівельники	Спрощена модернізація
	Виробники обладнання	Підвищена надійність зв'язку та підключення
	Дистриб'ютори	Посилена спрямованість на діяльність з додаванням вартості
Телекомунікації	Великі мережі телефонного зв'язку	Збільшення можливостей прогнозованої аналітики
		Щільне узгодження між пропозиціями товару та потребами покупця
	Інтернет-провайдери	Скорочення витрат на обладнання за рахунок використання хмарних технологій
		Захист від шахрайства та кібератак

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Роздрібна торгівля та E-commerce	Торговельні мережі B2B2C	Оновлення прогностичної аналітики продажів
	Інтернет-компанії	Надійність функції мобільної покупки
	Автосалонні групи	Економія витрат за допомогою оптимізованої логістики
	Незалежні роздрібні торговці	Диференціація продуктів не лише за ціновим показником
	Регіональна ланцюги продажів	Ефективність партнерських програм
Фінансовий сектор	Інвестиційні банки	Оновлення бази даних для прийняття рішень
	Фінансові консультаційні фірми	Підвищення адаптивності на ринку
	Хедж-фонди	Зменшення ризику
	Фінансові консультаційні фірми	Захист інформації про клієнтів від кібератак
Охорона здоров'я	Фірми, орієнтовані на НДДКР	Підвищення ефективності випробувань та зменшення відхилень
	Системи охорони здоров'я	Інноваційний догляд за пацієнтами
	Біотехнологічні фірми	Суворіші протоколи безпеки для даних про ІПС та стан здоров'я
	Контрактні дослідницькі організації	Розробка та інтеграція з датчиками постійного моніторингу стану здоров'я
	Фармацевтичні виробники та спонсори	Спрощення нормативних подань

Оскільки компанія надає досить широкий спектр послуг для клієнтів з різними видами діяльності, вона має велику кількість винагород, посідає провідні місця у рейтингах та є партнером компаній зі світовим визнанням.

TEAM International у 2009 році увійшла до рейтингу IAOP та представлена серед провідних постачальників послуг «Global Outsourcing 100» з 2011 року. Відповідно до методології рейтингу, за якою усі компанії розділяються на лідерів та зростаючих, у 2018 році TEAM International увійшов до групи зростаючих компаній [102]. Згодом компанія була включена до рейтингу Software 500 найбільших постачальників програмного забезпечення та послуг у 2013-2018 роках. У 2018 році компанія посіла 443 місце серед 500 ІТ-

компаній, які оцінюються за рівнем прибутку, темпом його приросту та кількістю працівників [98].

Підприємство стало надійним партнером для багатьох компаній та організацій [90]:

TEAM International є партнером Microsoft з 2009 року і у 2017 році компанія здобула Gold Application Development Competency і отримала винагороду Silver Datacenter року. TEAM прискорила своє стратегічне партнерство з Microsoft. Цей статус є найвищим рівнем компетентності та знань технологій Microsoft. Ще одним ключовим аспектом, що визначає статус Gold Partner, є вимога до рефералів від клієнтських компаній, включаючи огляд послуг та рівнів кваліфікації.

Партнери TEAM International та Microsoft протягом 5 років визначають спільні цілі в галузі технологій. Найтісніші робочі стосунки з Microsoft забезпечують широкий доступ підприємства до нових інфраструктурних технологій, тим самим підвищуючи ефективність TEAM та збагачуючи досвід роботи співробітників та клієнтів.

У 2017 – 2018 рр. компанія TEAM International отримала визнання AWS Partnership. Це досягнення дозволяє досліджувати хмарні рішення для клієнтів підприємств та допомогти побудувати успішний бізнес на базі AWS шляхом надання технічної, маркетингової та ринкової підтримки.

TEAM International Services Inc. є членом багатьох організацій не лише на території США. TEAM International є членом Американської торгової палати в Україні з 2005 року. Американська торгова палата в Україні – одна з найактивніших, шанованих та найефективніших недержавних некомерційних організацій, що об'єднує провідні компанії з понад 50 країн світу.

У 2008 році Британська торговельна палата в Україні також назвала TEAM International її офіційним членом. Британська українська торговельна палата була створена в 1997 році для сприяння торгівлі та інвестиціям між Великобританією та Україною, а зараз просуває бізнес на міжнародному рівні між Україною та широким колом регіонів.

TEAM International є активним членом з українська ініціатива Hi-Tech – провідного українського альянсу у галузі офшорної розробки програмного забезпечення та ІТ-індустрії, що спеціалізується на різних транснаціональних проектах з метою сприяння розвитку української ІТ-галузі.

Проаналізувавши порядок денний та результати проведення чергових зборів акціонерів, можна зробити висновок, що основними питаннями, які обговорюються є виплата дивідендів акціонерам, затвердження річної звітності, вибори нових членів до наглядової ради та ревізійної комісії, обговорення цивільно-правових правочинів, які необхідні для функціонування підприємства, затвердження майбутнього використання отриманого прибутку, внесення змін до існуючого статуту підприємства, визначення та внесення змін до внутрішніх політик компанії.

Також доцільно розглянути організаційну структуру, яка представлена у додатках А та Б. Організаційна структура у компанії є матричною, оскільки поміж відділів, які мають вертикальне підпорядкування, існують ще відділи, які підпорядковуються окремим менеджерам проектів. Така структура також є достатньо функціональною в умовах наявності офісів у різних локаціях.

TEAM International Services Inc. має низку представництв та delivery – центрів («delivery» – надання ) – функціональних підрозділів, за допомогою яких компанія надає можливість клієнтам доступу до ІТ – послуг, серед яких й проектування, розробка, розгортання впровадження та вихід з експлуатації інформаційних систем, додатків, програм [105].

Створення delivery – центрів було зумовлено метою отримання доступу до зарубіжних ІТ-талентів, які мають значні знання та досвід у програмуванні та створенні інноваційних технологій, володіють іноземними мовами та крос-культурну гнучкість у веденні бізнесу.

Представництво TEAM International Services Inc. у Харкові стало першим у мережі delivery-центрів. Воно було відкрите у 2003 році та було обумовлено тим, що Харків є освітнім центром України, у якому сконцентровані найкращі ВНЗ з сучасними базами технічної та мовної підготовки. Майже 95%



працівників ІТ-сфери є дипломованими спеціалістами. Усього середовище ІТ-талантів у Харкові складає більше 25000 спеціалістів, 76% з яких орієнтовані на проекти для розробки програмного забезпечення у різних сферах [90].

ІТ-галузь є однією з найбільш динамічних та впливових на інші сфери діяльності підприємств. Наразі відбувається активна технологізація суспільства, яке залежить від ефективного та стабільного функціонування телекомунікаційних мереж, Інтернету, програмного забезпечення у таких сферах діяльності, як покупки, навчання, розрахунки, спілкування та розваги.

ІТ-ринок постійно поповнюється новими компаніями, які прагнуть знайти або відвоювати клієнтів у інших підприємств з метою отримання прибутку через надання якісних послуг або розробки програмних продуктів. Велика кількість учасників на ринку зумовлює постійно зростаючий рівень конкуренції і лише компанії з ефективною стратегією конкурентних переваг та адаптивним комплексом заходів щодо постійного підвищення конкурентоспроможності можуть не лише втримати свої позиції на цьому ринку, але й постійно розширювати сфери свого впливу та клієнтський портфель.

Розвиток ІТ у всьому світі пояснюється зростаючою інтенсивністю інформаційних потоків і становлення інформаційного простору. ІТ є найбільш важливою складовою процесу використання інформаційних ресурсів суспільства. За увесь свій розвиток галузь пройшла декілька еволюційних етапів, які визначались появою нових технологічних засобів обробки інформації. Аналіз етапів розвитку з точки зору їх класифікації за ознаками представлена у табл. 2.3.

Найбільш розвинута галузь програмного забезпечення та ІТ у Сполучених Штатах Америки, яким належить більше 40% світового ІТ-ринку вартістю 5 трлн. дол. США. Більше 10% від ВВП країни та 11,8 млн. робочих місць належить галузі інформаційних технологій.

Таблиця 2.3

## Основні етапи розвитку ІТ-галузі

Ознака	Етап	Особливості
1	2	3
Вид задач та процесів обробки інформації	1960 – 1970 рр.	Автоматизація обчислювальних операцій
	1980 – 2019 рр.	Створення інформаційних технологій для вирішення стратегічних задач компаній
Основні проблеми для ІТ вирішення	1960-1970 рр.	Обробка великих масивів даних в умовах обмеженого часу
	1970 – 1980 рр.	Затримка розвитку програмного забезпечення від розвитку апаратних засобів
	1980-1990 рр.	Максимальний рівень задоволення потреб користувачів і створення програмного забезпечення для ефективної праці у комп'ютерному середовищі
	1990 – 2019 рр.	Розробка стандартів та проколів комп'ютерного зв'язку, організація доступу до баз даних з метою прийняття ефективних стратегічних рішень, розробка інформаційного захисту
Формування переваг за рахунок використання ІТ-технологій	1960 – 1975 рр.	Ефективність процесу обробки інформації з подальшим її суспільним використанням
	1975 – 1990 рр.	Ріст продуктивності працівника за рахунок використання персональних комп'ютерів та навчання використанню існуючих програм для обробки даних
	1990 – 2019 рр.	Розподіл обробки інформації для аналізу стратегічних переваг та прийняття ефективних управлінських рішень
Види ІТ-технологій	До 1900 рр.	Основна мета технології – надання інформації у потрібній формі, використовуючи поштові листи, записи
	1900 – 1940 рр.	Основна мета технологій – пришвидшення надання потрібної інформації, використання пишучої машинки, диктофонів
	1940 – 1960 рр.	Створення програмного забезпечення для нових електронних технологій: ксероксів, диктофонів, ЕОМ
	1960 – 1985 рр.	Створення автоматизованих систем управління та інформаційно-пошукових систем, устаткованих більш широким спектром базових та спеціальних програм для аналітичної роботи
	1985 – 2019 рр.	Використання телекомунікаційних мереж, використання хмарних технологій, глобальних та локальних мереж

За даними асоціації CompTIA ринко ІТ-послуг США нараховує близько 525 тис. компаній, які займаються розробкою програмного забезпечення та наданням послуг. Сюди також можна віднести підприємства, які видають програмне забезпечення, надають послуги з комп'ютерного програмування, компанії з проектування комп'ютерних систем та з управління технічними засобами.

На рис. 2.2 зображена структура ІТ-ринку США за основними сегментами у 2019 р.

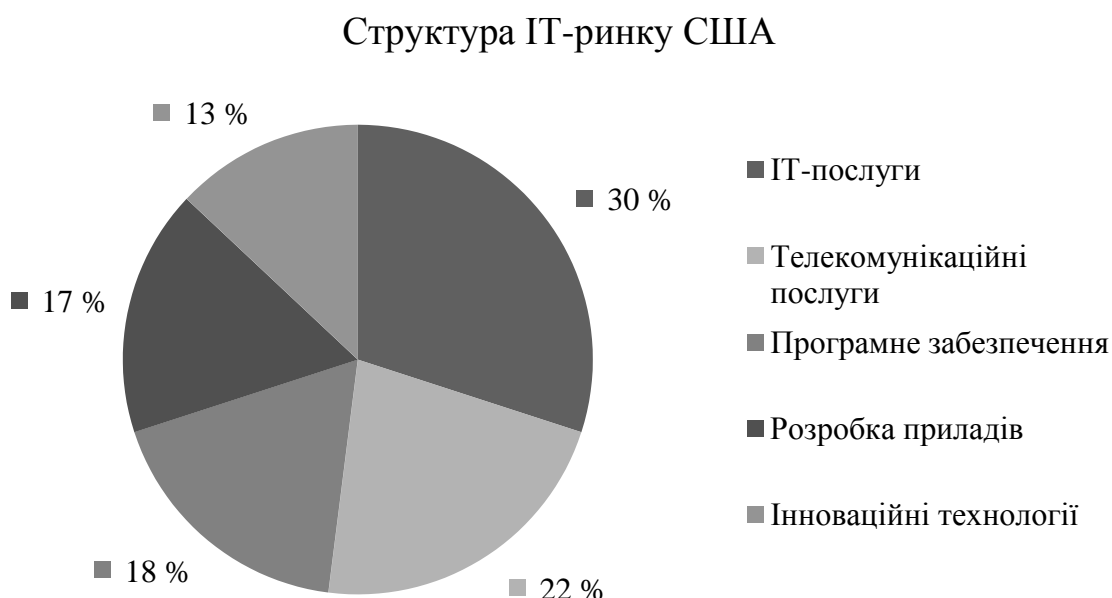


Рис. 2.2. Структура ІТ-ринку США у 2019 р.

Одним з найбільших експортерів ІТ-послуг до США є Україна. Розвиток ІТ-сфери в Україні, яка в своїй більшості представлена сервісними ІТ-компаніями, значно випереджає середні темпи розвитку сегменту у світі. Активний розвиток відносно молодій для України сфері почався з 1990-х років, а зараз вона є важливим фактором формування позитивного сучасного іміджу країни у світі і одним з основних рушіїв української економіки. Крім цього, ІТ-

галузь є одним з основних джерел іноземних інвестицій та створює кращі робочі місця.

Понад 100 представників списку найуспішніших компаній світу «Fortune 500» є партнерами та клієнтами вітчизняного ІТ-бізнесу, провідна міжнародна організація Global Sourcing Association відзначила Україну у якості найкращої країни-постачальниці ІТ-послуг до Великої Британії, авторитетний американський бізнес-журнал Inc. включає українські компанії до переліків таких, що розвиваються найбільш динамічно.

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

За офіційними даними, на кінець першого півріччя 2018 року кількість ІТ-їх було 12 634. З них кількість компаній, активних на ринку праці – 2 309. Базуючись на вибірці, можна припустити, що приблизно 70% – надають ІТ-послуги широкому колу клієнтів. На рис. 2.3 зображена динаміка кількості Іт-компаній в Україні з 2014 по 2018 рр [71, с. 5 – 7].



Рис. 2.3. Динаміка кількості ІТ-компаній в Україні у 2014 – 2018 рр.

Більше 80% всіх аутсорсингових ІТ-компаній в Україні працюють на зовнішні ринки, зокрема 56,7% компаній-замовників знаходяться у США та Австралії та 43,3% - у Європі (Норвегія, Німеччина, Швейцарія) [87, с. 8].

На ринку ІТ-послуг України існує п'ять лідерів: Luxsoft, SoftServe, EPAM Systems, Ciklum, GlobalLogic [96]. Їх основні характеристики представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

#### Основні характеристики лідерів ІТ-ринку України у 2018 р.

Назва компанії	Кількість фахівців	Послуги
1	2	3
EPAM	5700	Розробка ПЗ, технологічний і бізнес-консалтинг, реалізація цифрових стратегій та управління клієнтським досвідом [92]
SoftServe	5379	Послуги з ІТ-консалтингу, комплексної розробки ПЗ, сервісна підтримка продуктів [95]
Luxoft	3925	Розробка ПЗ, технологічний і бізнес-консалтинг [94]
GlobalLogic	3617	Розробка продуктів, контенту, дизайну, оптимізація ПЗ [93]
Ciklum	2671	Послуги з ІТ консалтингу, комплексної розробки ПЗ, сервісна підтримка продуктів [91]

ІТ-галузь в Україні дуже швидко наближається до стадії зрілості, що призводить до посилення конкуренції в усіх її сегментах, оскільки компанії починають боротьбу не лише за ринковий сегмент, але й за інвестиції та талановитих працівників.

Аналіз рушійних сил та зовнішніх факторів, представлений у табл. 2.5 дає змогу визначити основні з них: політична стабільність, законодавча база щодо захисту персональних даних та авторського права, конкуренція серед кваліфікованих працівників, сприятливий інвестиційний клімат та податкове законодавство.

Таким чином, ІТ-галузь є висококонкурентною і потребує гнучкої реакції на будь-які ринкові зміни: поява нових продуктів або учасників ринку. Основним джерелом конкурентних переваг у ІТ-компаніях є працівники, які створюють програмне забезпечення або надають послуги з його

обслуговування. Компанія повинна постійно працювати над своїм іміджем надійного партнера та роботодавця.

Таблиця 2.5

## Фактори зовнішнього впливу на ІТ-галузь

Група факторів	Фактори	Наслідки
1	2	3
Політичні	Стабільність влади	Нестабільна політична складова негативно впливає на кількість кваліфікованих робітників, шкодить інвестиційному клімату та іміджу країни у світі
	Неефективне законодавче забезпечення авторського права та захисту даних	Порушення договорів конфіденційності, незаконне привласнення інформації, несанкціонований доступ до персональних даних або баз даних фірм
Фінансово - економічні	Курс валют	Коливання курсу валют може призвести до значних фінансових витрат для компаній-імпортерів ІТ-послуг
	Податкові реформи	Підвищення податкових ставок може негативно впливати на працівників аутсорсингових ІТ-компаній
	Управління людськими ресурсами	Відсутність адаптації до зовнішніх змін та гнучкого оновлення системи мотивації та заохочення може призвести до втрати талановитих розробників тощо

Останнім етапом галузевого аналізу є визначення ключових факторів успіху. Результат аналізу ключових факторів успіху представлений у табл.2.6.

Таблиця 2.6

## Ключові фактори успіху ІТ-галузі

Тип КФУ	Складові КФУ
1	2
Технологічний	Можливість створення унікальних програмних продуктів
	Підвищення якості ІТ-послуг
	Розширення переліку сфер діяльності
	Можливість співпраці з крупними партнерами
Маркетинговий	Розширення клієнтського портфеля
	Удосконалення інструментарію реклами продуктів компанії та послуг

Продовження таблиці 2.6

1	2
Організаційний	Сприятливий імідж та репутація провайдера послуг та роботодавця
	Розробка ефективної системи залучення висококваліфікованих працівників
	Розробка системи мотивації та бонусів для існуючих спеціалістів у компанії
	Створення системи навчання для молодих спеціалістів, можливість підвищення їх кваліфікації

Таким чином, ІТ-галузь є висококонкурентною і потребує гнучкої реакції на будь-які ринкові зміни: поява нових продуктів або учасників ринку. Основним джерелом конкурентних переваг у ІТ-компаніях є працівники, які створюють програмне забезпечення або надають послуги з його обслуговування. Компанія повинна постійно працювати над своїм іміджем надійного партнера та роботодавця.

Економічний аналіз діяльності підприємства є надзвичайно важливим етапом у аналізі його конкурентних переваг, оскільки вони можуть формуватися на базі сприятливих економічних показників ефективності діяльності підприємства, використання основних виробничих засобів та продуктивності праці.

Основні виробничі засоби (ОВЗ) є частиною активів, яка бере участь у декількох виробничих циклах, протягом яких не змінює свою фізичну форму, та переносять свою вартість на виготовлену продукцію і являють собою базу для ведення будь-якої економіко-господарчої діяльності [43, с. 28]. Вони визначають характер матеріально-технічної бази виробничої сфери на різних етапах її розвитку. Зростання і вдосконалення засобів праці забезпечують безперервне підвищення технічної оснащеності, продуктивності праці виробничого персоналу та можливість формування стійких конкурентних переваг.

Обсяг, структура та динаміка ОВЗ визначається характером діяльності підприємства, її типом, рівнем спеціалізації та кооперації, технологією та методами організації. У табл. 2.7 продемонстрований аналіз структури та ОВЗ для TEAM International Services Inc. за 2015 – 2017 рр., який продемонстрував,

що найбільша питома вага належить обладнанню, що цілком відповідає виду діяльності підприємства, яке спеціалізується на створенні програмних продуктів.

Таблиця 2.7

## Аналіз структури ОВЗ TEAM International Services Inc.

Групи основних засобів	2015		2016		2017	
	Вартість, тис. грн.	Питома вага, %	Вартість, тис. грн.	Питома вага, %	Вартість, тис. грн.	Питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
Обладнання	11 315,29	58,18	13 309,84	58,31	14 042,70	58,64
Транспортні засоби	3 448,57	17,73	4 033,73	17,67	4 198,75	17,53
Будівлі та споруди	4 685,94	24,09	5 481,05	24,01	5 705,27	23,82

Аналіз динаміки змін у структури ОВЗ (табл. 2.8) показує, що протягом 2015 – 2017 рр. найбільших вартісних змін зазнала група ОВЗ «Обладнання», що може зумовлюється постійним ростом компанії – збільшенням кількості клієнтів, співпраця з якими вимагає збільшення кількості працівників, для яких сучасне оновлене комп'ютерне та допоміжне обладнання є ключовим фактором успішної діяльності. Це підтверджується збільшенням відповідних абсолютних показників: на 1994,75 тис. грн. у період з 2015 по 2016 рр. та на 732,86 тис. грн. у 2017 р. Така тенденція також свідчить про вдосконалення технічної бази підприємства.

Таблиця 2.8

## Динаміка змін вартості ОВЗ TEAM International Services Inc.

Групи основних засобів	2015 – 2016 рр.		2016 – 2017 рр.	
	Абсолютні зміни	Темп приросту, %	Абсолютні зміни	Темп приросту, %
1	2	3	4	5
Обладнання	1994,55	0,14	732,86	0,33
Транспортні засоби	585,16	-0,06	165,01	-0,14
Будівлі та споруди	795,12	-0,08	224,22	-0,19



За останні роки вартість будівель та споруд зазнали незначних змін, але їх питома вага у загальній структурі ОВЗ скоротилася з 24,09% у 2015 р. до 24,01% у 2017 р., що говорить про сприятливу політику компанії, адже ці групи фондів відносяться до пасивної частини, для якої тенденція до зменшення є позитивною. Також, протягом вказаного періоду компанія не відкривала нових офісів, а концентрувала увагу на підвищенні ефективності працівників за рахунок оновлення технічної бази.

Зменшення питомої ваги з 17,73% до 17,67% та незначна зміна вартості транспортних засобів протягом 2015 – 2017 рр. також свідчать про відсутність оновлення парку корпоративних автомобілів та довгостроковість їх використання.

В цілому спостерігається збільшення сукупної вартості ОВЗ, у 2017 році вона сягнула 23 946,72 тис. грн. , що є відображенням збільшення реальних виробничих капіталовкладень, тобто введення в експлуатацію нового обладнання та розширення масштабів діяльності.

Для аналізу руху та технічного стану ОВФ використовуються наступні показники, як коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття, коефіцієнт приросту, коефіцієнт зносу та коефіцієнт придатності.

Коефіцієнт оновлення розраховується як відношення вартості нових основних засобів до вартості основних засобів на кінець звітного періоду.

Коефіцієнт вибуття показує частку основних засобів, що вибули. Це відношення вартості всіх основних засобів, що вибули, до вартості основних засобів на початок звітного року.

Коефіцієнт приросту – це відношення суми приросту основних засобів до їхньої вартості на початок звітного року.

Коефіцієнт зносу показує, частку вартості основних засобів, перенесену на продукцію, і є відношенням суми зносу основних засобів до їхньої первісної вартості.

Коефіцієнт придатності є відображенням рівня придатності основних засобів. Він розраховується як відношення залишкової вартості основних засобів до їхньої первісної вартості.

Аналіз руху та технічного стану ОВЗ, продемонстрований у табл. 2.9, показав, що загалом підприємство має значні фінансові ресурси для постійного оновлення та модернізації технічної бази.

Таблиця 2.9

## Аналіз руху та технічного стану ОВЗ TEAM International Services Inc.

	2015	2016	2017	2016 – 2017 рр.		Норма значення
				Абсолютні зміни	Темп росту, %	
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт оновлення	1,0006	1,1735	1,2492	0,076	106,45	Збільшення
Коефіцієнт вибуття	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Зменшення
Коефіцієнт приросту	0,0011	0,0056	0,0134	0,008	239,47	Збільшення
Коефіцієнт зносу	0,5258	0,5348	0,5413	0,006	101,20	Зменшення
Коефіцієнт придатності	0,4740	0,4650	0,4590	-0,06	98,62	Збільшення

Протягом всіх трьох років коефіцієнт оновлення демонструє постійне збільшення та значно перевищує коефіцієнт вибуття. Коефіцієнт приросту у 2016 – 2017 рр. збільшився на 239,47%. Значний темп росту показника зумовлений придбанням основних засобів у 2017 р. та відсутністю їх вибуття у 2016 р.

Технічний стан ОВЗ аналізується за допомогою показників зносу та придатності. Коефіцієнт зносу у 2017 р. порівняно з 2016 р. збільшився на 1,20%, що може свідчити про збільшення у загальній структурі ОВЗ зношених активів, які не вибули. Коефіцієнт придатності – 0,459 у 2017 р. є середнім показником, але у попередньому періоді його значення становило 0,465, що

показує негативну тенденцію, яка вказує на зниження строку використання ОВЗ.

Ефективність використання основних засобів оцінюється шляхом зіставлення отриманих фінансових результатів та основних засобів, використаних для отримання цих результатів.

Для оцінки ефективності використання основних виробничих засобів використовуються показники фондівддачі, фондомісткості, фондоозброєності (таблиця 2.10).

Фондовіддача показує вихід готової продукції на одну грошову одиницю витрачених ресурсів .

Фондомісткість – є зворотнім до фондівддачі показником, що відображає величину вартості основних засобів, витрачених на одиницю готової продукції.

Фондоозброєність праці показує оснащеність праці основними засобами. Він розраховується як відношення середньорічної вартості ОВЗ до кількості працівників у найбільшій зміні.

Таблиця 2.10

## Аналіз ефективності використання ОВЗ TEAM International Services Inc.

	2015	2016	2017	2016 – 2017 pp.	
				Абсолютні зміни	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6
Валовий дохід, тис. грн.	6 079,90	7 523,71	8 289,31	774,60	110,30
Середньорічна вартість ОВЗ, тис. грн.	19 443,42	22 787,34	23 852,53	1065,19	104,67
Середньорічна кількість працівників	368	382	421	39,00	110,21
Фондовіддача	0,31	0,33	0,35	0,02	105,37
Фондомісткість	3,198	3,029	2,874	-0,15	94,90
Фондоозброєність	52,835	59,653	56,657	-3,00	94,98

Проведений аналіз демонструє тенденцію до збільшення отриманої продукції з 1 грн. наявних ОВЗ. З а 2016 – 2017 pp. показник фондівддачі

збільшився на 5,37%, що свідчить про ефективне використання компанією своїх активних фондів.

Фондомісткість також має задовільну тенденцію до зменшення, що також може пояснюватись ефективністю модернізації технічної бази як ключового елементу успішної діяльності підприємства.

Однак, показник фондоозброєності протягом 2015 – 2016 рр. демонструє постійне зниження, що є негативною характеристикою діяльності компанії через те, що подібна тенденція вказує на непропорційність модернізації ОВЗ та збільшення кількості працівників: постійне збільшення активних фондів не задовольняє автоматизаційні вимоги працівників, кількість яких постійно збільшується.

Для будь-якого підприємства управління кадровим потенціалом має першочергове значення. Без ретельно відібраних та професійно підготовлених фахівців неможливе досягнення жодної цілі. Достатнє забезпечення підприємства робочою силою та її раціональне використання забезпечують високий організаційно-технічний рівень виробництва, належний рівень конкурентоспроможності підприємства та фінансову стабільність.

Для прийняття рішень щодо кадрового потенціалу перш за все необхідно визначити рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективність їх використання.

Проведений аналіз структури персоналу TEAM International Services Inc. (табл. 2.11) показав, що ключовими відділами для підприємства є операційний відділ, який безпосередньо займається створенням програмних продуктів для різних замовників; розширення складу бухгалтерії, оскільки TEAM International також надає аутсорсингові послуги щодо бухгалтерського супроводу своїх клієнтів, зокрема для Catapult Staffing, Care Analytics; збільшення команди розробників для одного з найбільших клієнтів підприємства Telenor Group.

Таблиця 2.11

## Аналіз структури персоналу TEAM International Services Inc.

Показник	2015		2016		2017	
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність працівників	368	100,00	382	100,00	421	100,00
Керівний персонал	12	3,26	12	3,14	12	2,85
Менеджери підрозділів	10	2,72	11	2,88	12	2,85
Бухгалтерія	14	3,80	14	3,66	18	4,28
Підрозділ Care Analytics	25	6,79	18	4,71	26	6,18
Підрозділ Catapult Staffing	6	1,63	8	2,09	9	2,14
Підрозділ Telenor	47	12,77	44	11,52	50	11,88
Підрозділ Mirantis	2	0,54	3	0,79	3	0,71
Робочі	2	0,54	2	0,52	2	0,48
HR відділ	13	3,53	15	3,93	14	3,33
Операційний відділ	216	58,70	231	60,47	247	58,67
Відділ маркетингу та продажів	18	4,89	19	4,97	21	4,99
Системне адміністрування та безпека	3	0,82	5	1,31	7	1,66

Для аналізу руху кадрів використовуються коефіцієнти обороту кадрів по прийому, обороту кадрів зі звільнення, загального обороту робочої сили та плинності кадрів (табл. 2.12). З даного аналізу виходить, що коефіцієнт руху кадрів по прийому в 2017 р. збільшився на 68,51% порівняно з минулим періодом.

Коефіцієнт руху кадрів зі звільнення за аналізований період зменшився на 7,37%.

Значення коефіцієнту плинності за всі роки є нижче норми (4-5%), що зумовлено нерівномірним розподілом між звільненими та прийнятими працівниками.

Коефіцієнт загального руху кадрів збільшився на 24,63%, проте це питання все одно потребує уваги, адже таких рух кадрів викликає зниження

продуктивності праці та вимагає додаткових людських та матеріальних витрат на підбір та підготовку працівників.

Таблиця 2.12

## Аналіз коефіцієнтів руху кадрів TEAM International Services Inc.

	2015	2016	2017	2016 – 2017 pp.	
				Абсолютні зміни	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт руху кадрів по прийому	0,109	0,092	0,154	0,063	68,51
Коефіцієнт руху кадрів зі звільнення	0,136	0,126	0,116	-0,009	-7,37
Коефіцієнт загального руху кадрів	0,245	0,217	0,271	0,054	24,63
Коефіцієнт плинності кадрів	0,092	0,105	0,107	0,002	2,08

Аналіз собівартості підприємства також є дуже важливим для підприємства. Він починається з загального аналізу суми витрат та їх структури (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

## Аналіз структури витрат TEAM International Services Inc.

Показник	2015		2016		2017	
	Обсяг, тис. грн.	Питома вага, %	Обсяг, тис. грн.	Питома вага, %	Обсяг, тис. грн.	Питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
Витрати на оплату праці - головний офіс	1 013,82	28,67	1 471,13	34,81	1 505,20	27,36
Витрати на оплату праці - представництва	1 116,99	31,58	1 038,63	24,58	1 105,65	20,10
Витрати на маркетинг та рекламу	3,19	0,09	71,18	1,68	26,67	0,48
Витрати на тренінги та конференції	78,33	2,21	108,54	2,57	143,57	2,61
Витрати на оренду офісних приміщень	417,75	11,81	487,34	11,53	504,57	9,17
Витрати на розваги	82,46	2,33	99,18	2,35	181,27	3,29

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6	7
Витрати на юридичний та бухгалтерський супровід	12,02	0,34	108,82	2,57	137,89	2,51
Витрати на транспорт	38,23	1,08	32,96	0,78	67,06	1,22
Внески у благодійні фонди	2,73	0,08	12,78	0,30	0,00	0,00
Витрати на подорожі та розміщення	213,66	6,04	53,40	1,26	143,40	2,61
Витрати на офісні потреби	250,69	7,09	362,30	8,57	429,66	7,81
Витрати на підписки	13,37	0,38	30,62	0,72	28,13	0,51
Банківські витрати та витрати пов'язані з обміном валюти	68,68	1,94	89,79	2,12	111,72	2,03
Амортизація	212,63	6,01	244,84	5,79	1 030,56	18,73
Податкові витрати	11,97	0,34	14,68	0,35	86,32	1,57

Для оцінки ефективності фінансово-економічної діяльності існує ряд методик, серед яких є розрахунок рентабельності. Рентабельність – це індикатор, який характеризує ефективність фінансово-економічного механізму та прибутковість діяльності підприємства в умовах жорсткої ринкової конкуренції, а також світової економічної кризи. Він відображає адекватність системи управління та доцільність управлінських заходів у процесі функціонування підприємства. Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різноманітних напрямів діяльності. Основні показники рентабельності TEAM International Services Inc., які розраховані на основі показника чистого прибутку, наведені у таблиці 2.14.

Рентабельність виробничої діяльності або витрат показує, скільки прибутку отримує підприємство з кожної гривні вкладень у створення і реалізацію продукту, так у 2015 р. цей показник становить 77,43%, у 2016 р. – 73,85% та у 2017 р. – 74,54%, що свідчить про збільшення суми прибутку, яка

залежить від кількості реалізованої програмних продуктів, середньої реалізаційної ціни і собівартості.

Таблиця 2.14

## Оцінка рентабельності підприємства TEAM International Services Inc.

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2016 – 2017 рр.	
				Абсолютні зміни	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	0,036	0,038	0,037	-0,001	-1,46
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	0,016	0,016	0,018	0,002	14,91
Коефіцієнт рентабельності продажів (ROS)	0,674	0,649	0,653	0,004	0,61
Коефіцієнт рентабельності витрат	0,774	0,739	0,745	0,007	0,93
Коефіцієнт рентабельності ОВЗ (ROFA)	0,211	0,214	0,227	0,013	6,01
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів (RCA)	0,142	0,137	0,192	0,055	39,92

Коефіцієнт, що характеризує прибутковість продажів (ROS) характеризує ефективність підприємницької діяльності підприємства. Збільшення даного показника з 64,88% до 65,27% за останній період свідчить про покращення результатів діяльності компанії

Рентабельність власного капіталу (ROE) зростає протягом 2015 – 2017 рр. з причини відсутності використання підприємством довгострокового позикового капіталу в аналізований період.

Таким чином, чим швидше обертається капітал, тим більша рентабельність. Щоб ще більше підвищити показник рентабельності, потрібно підвищити продуктивність праці. Необхідним є поліпшення ефективності системи управління, підвищення прибутковості праці, ефективності виробництва, за рахунок механізму формування та посилення міжнародних конкурентних переваг.



Економічний аналіз TEAM International Services Inc. дає змогу стверджувати про достатньо ефективну діяльність. Компанія постійно збільшує активні фонди підприємства – технічне обладнання, та приваблює все більшу кількість талановитих працівників, що дає підприємству змогу збільшувати масштаби співпраці з крупними постійними клієнтами та розширювати спектр надання ІТ – послуг.

Отже, у підрозділі 2.1 було детально розглянуто основні відомості про підприємство TEAM International Services Inc., проведений аналіз галузі, у якій функціонує підприємство та його основних економічних показників діяльності, які дозволяють в подальшому визначити проблеми розвитку та основні конкурентні переваги.

## 2.2. Фінансовий аналіз TEAM International Services Inc.

Фінансовий аналіз підприємства проводиться з метою покращення організації фінансів та підвищення ефективності їх використання. Сутність цього аналізу полягає в вивченні розміщення та використання засобів виробництва, виявленні ступеню платоспроможності підприємства, стану виробничих запасів, джерел формування фінансів підприємства.

Загальна оцінка фінансового стану підприємства може бути дана за допомогою таких показників:

Коефіцієнт фінансової автономії характеризує співвідношення суми власного капіталу до загальної величини валюти балансу;

Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу характеризує частку залученого капіталу в загальній сумі капіталу;

Коефіцієнт маневреності власного капіталу характеризує ступінь мобільності використання власних коштів;

Коефіцієнт фінансової залежності показує співвідношення позикового капіталу до загальної величини валюти балансу;

Коефіцієнт фінансової стабільності є співвідношення власного капіталу до величини позикового капіталу;

Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів показує частину необоротних активів, яка фінансується за рахунок довгострокових залучених коштів;

Коефіцієнт довгострокових зобов'язань визначає частину довгострокових зобов'язань в загальній сумі джерел формування;

Коефіцієнт поточних зобов'язань визначає питому вагу поточних зобов'язань в загальній сумі джерел формування;

Коефіцієнт забезпечення власними коштами відображає, яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власних оборотних засобів;

Коефіцієнт страхування бізнесу показує суму капіталу, який зарезервовано підприємством на кожну гривню майна [13, с. 31].

Розрахунки, які демонструють загальний фінансовий стан TEAM International представлені у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

## Аналіз фінансової стійкості TEAM International Services Inc.

Показник	2016 р.	2017 р.	Абсолютні зміни	Відносні зміни, %	Нормативне значення
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт автономії	0.96	0.91	-0.05	-5	> 0,5
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0.04	0.09	0.05	120	< 0,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0.80	0.77	-0.03	-4	> 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	1.04	1.10	0.06	6	< 2
Коефіцієнт фінансової стабільності	22.58	9.71	-12.87	-57	> 1
Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	0.00	0.00	0.00	0	< 1
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0.00	0.00	0.00	0	< 0,5

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт поточних зобов'язань	1.00	1.00	0.00	0	> 0,5
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0.95	0.88	-0.07	-7	> 0,1
Коефіцієнт страхування бізнесу	0.00	0.00	0.00	0	> 0,1

На основі розрахованих показників можна зробити висновок про абсолютну фінансову стійкість підприємства. Високі значення коефіцієнтів обумовлені відсутністю залучених коштів в структурі капіталу компанії, що свідчить про незалежність від зовнішніх позикових джерел.

Аналіз фінансової діяльності підприємства починається з аналізу ділової активності підприємства. Коефіцієнти ділової активності дозволяють проаналізувати, наскільки ефективно підприємство використовує основні засоби виробництва. Аналіз ділової активності компанії наведено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

## Аналіз ділової активності TEAM International Services Inc.

Показники	Коефіцієнт оборотності		Оборотність, днів		2016 – 2017 рр.	
	2016 р.	2017 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютні зміни оборотності	Темп зростання оборотності, %
1	2	3	4	5	6	7
Необоротні активи	0,71	0,76	508	477	0,05	0,07
Грошові засоби	6,91	11,38	52	32	4,47	0,65
Оборотний капітал	0,17	0,22	2062	1615	0,05	0,28
Дебіторська заборгованість	0,32	0,57	1132	635	0,25	0,78
Кредиторська заборгованість	3,16	1,67	114	215	-1,49	-0,47
Власний капітал	0,14	0,17	2570	2091	0,03	0,23

Аналіз ділової активності підприємства дозволяє зробити висновок, що, загалом, простежується позитивна тенденція зростання коефіцієнтів оборотності

та скорочення тривалості оборотів. Проте, показники оборотності капіталу та дебіторської заборгованості залишаються низькими, що обумовлено специфікою сфери діяльності компанії та є результатом випереджаючого зростання активів над виручкою.

Для виявлення рівня платоспроможності підприємства використовуються показники ліквідності, що показують ступінь покриття зобов'язань підприємства по його активах.

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні коштів за активом з зобов'язаннями за пасивом, що згруповані за ступенем терміновості їх погашення (табл. 2.17).

До першої групи входять абсолютно ліквідні активи, такі як готівка та короткострокові фінансові вкладення.

До другої групи належать швидко реалізовані активи: векселі одержані та всі види поточної дебіторської заборгованості.

До третьої групи включають активи, що повільно реалізуються, тобто виробничі запаси, готову продукцію, незавершене виробництво. Для перетворення їх у готівку потрібен значно більший термін.

Четверта група включає важко реалізовані активи, які включають нематеріальні активи, основні засоби, незавершене будівництво, довгострокові фінансові інвестиції, довгострокову дебіторську заборгованість, видатки майбутніх періодів, інші необоротні активи.

Зобов'язання підприємства також поділяються на чотири групи. Перша група включає зобов'язання, які необхідно погасити протягом місяця – кредиторська заборгованість і банківські кредити, терміни яких вже наступили.

До другої групи належать середньострокові зобов'язання, які необхідно сплатити протягом року (короткострокові кредити банку).

До третьої групи відносять довгострокові зобов'язання – довгострокові кредити банку.

Четверта група включає в себе власний капітал, що постійно перебуває в розпорядженні підприємства [13, с. 54].

Для визначення ліквідності балансу необхідно зіставити результати приведення обох груп за активом та пасивом.

Таблиця 2.17

Аналіз рівня ліквідності балансу TEAM International Services Inc. на основі виконання нерівностей між групами активів та пасивів

	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6	7
A1-П1	7 308,33	8 616,62	9 754,88	$A1 \geq П1$	$A1 \geq П1$	$A1 \geq П1$
A2-П2	26 482,43	32 361,82	24 459,61	$A2 \geq П2$	$A2 \geq П2$	$A2 \geq П2$
A3-П3	1 621,54	2 106,89	3 005,14	$A3 \geq П3$	$A3 \geq П3$	$A3 \geq П3$
A4-П4	-35 412,30	-43 085,33	-37 219,63	$A4 \leq П4$	$A4 \leq П4$	$A4 \leq П4$

Таким чином, баланси за 2015, 2016 та 2017 роки можна назвати абсолютно ліквідними. Вартість абсолютно ліквідних активів перевищує суму найбільш термінових боргів підприємства, що свідчить про здатність компанії погасити термінову заборгованість на дату складання балансу. Швидколіквідні активи за вартістю перевищують суму відносно термінових боргів. У такому випадку у найближчій перспективі компанія залишається платоспроможною. Вартість середньоліквідних активів перевищує суму середньострокових боргів, що забезпечує платоспроможність компанії у середньостроковій перспективі. Водночас, вартість важко ліквідних і неліквідних активів залишається меншою від вартості довгострокових зобов'язань і власного капіталу, що свідчить про стійкість фірми у віддаленій перспективі.

Коефіцієнтний аналіз фінансової ліквідності підприємства (табл. 2.18) передбачає розрахунок коефіцієнтів поточної ліквідності, коефіцієнту термінової ліквідності та коефіцієнту абсолютної ліквідності.

Аналіз коефіцієнтів фінансової ліквідності фірми підтверджує результати аналізу ліквідності балансу про абсолютну ліквідність компанії. Всі коефіцієнти ліквідності розраховані в таблиці у кілька разів перевищують мінімальні нормативні значення, що означає високий рівень ефективності планування фінансової діяльності та управління активами.

Таблиця 2.18

## Коефіцієнтний аналіз фінансової ліквідності TEAM International Services Inc.

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Нормативне значення
1	2	3	4	5
Коефіцієнт загальної ліквідності	230.94	209.71	33.67	>2
Коефіцієнт покриття	20.11	19.11	8.50	>2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	19.24	18.23	7.89	>1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	4.94	4.62	2.96	>0,2

Горизонтальний та вертикальний фінансовий аналіз дає можливість отримати цінну інформацію щодо фінансового стану підприємства, а також визначити основні тенденції його розвитку.

Горизонтальний аналіз (табл. 2.19) можна використовувати для прогнозування показників за окремими статтями балансу, вертикальний (табл. 2.20) же окреслює структуру балансу, визначає основні джерела надходжень підприємства та дозволяє підвищити ефективність управління фінансовою діяльністю.

В 2017 році спостерігається покращення якості балансу, що є наслідком зменшення оборотних активів порівняно з попереднім роком за рахунок зниження дебіторської заборгованості, що свідчить про прискорення погашення заборгованості контрагентами, а також збільшення поточних фінансових інвестицій.

Власний капітал в 2017 році зменшився майже на 29 120,39 тис. грн. за рахунок вилучення частини додаткового капіталу, проте сума нерозподіленого прибутку зросла, що незначно покращує загальну ситуацію

На кінець 2017 року спостерігається значне збільшення зобов'язань за розрахунками, на що значною мірою вплинула поява заборгованості за виданими авансами на 1 276,80 тис. грн.

Таблиці 2.19

## Горизонтальний аналіз фінансової діяльності TEAM International Services Inc.

Показники	2016 р.	2017 р.	Відхилення	
			Абсолютні зміни	Відносні зміни, %
1	2	3	4	5
<b>АКТИВ</b>				
Необоротні активи	106 175,66	109 854,35	3 678,69	103,46
Оборотні активи	454 639,52	421 840,45	-32 799,07	92,79
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>ПАСИВ</b>				
Баланс	560 815,18	531 694,80	-29 120,39	94,81
Власний капітал	537 028,99	482 050,65	-54 978,34	89,76
Розрахунки та інші пасиви	23 786,19	49 644,15	25 857,96	208,71
Баланс	560 815,18	531 694,80	-29 120,39	94,81

Вертикальний аналіз структури балансу підприємства показав, що основними формуючими важелями балансу є оборотні активи та власний капітал компанії наприкінці 2017 р. Така структура свідчить про низькі фінансові ризики та високий рівень платоспроможності фірми.

Проведений фінансовий аналіз дає змогу зробити висновок про абсолютну ліквідність, високий рівень платоспроможності та фінансової стійкості компанії.

Таблиці 2.20

## Вертикальний аналіз фінансової діяльності TEAM International Services Inc.

Показник	2016	2017	Відхилення
1	2	3	4
<b>Актив</b>			
Необоротні активи	18.93	20.66	1.73
Оборотні активи	81.07	79.34	-1.73
Усе майно	100.00	100.00	
<b>Пасив</b>			
Власний капітал	95.76	90.66	-5.10
Розрахунки та інші пасиви	4.24	9.34	5.10
Усі зобов'язання	100.00	100.00	

Компанія TEAM International Services Inc. активно використовує власний капітал як основне джерело формування своїх основних та оборотних фондів. Покращення ефективності фінансового менеджменту, вихід компанії на нові ринки, а також залучення нових клієнтів та вигідних проектів також дозволяють підприємству не залежати від довгострокових та короткострокових позик.

У підрозділі 2.2 було досконало вивчено основу інформацію, яка стосується фінансово-господарської діяльності компанії TEAM International Services Inc., проаналізовано її основні фінансові показники та тенденції розвитку з застосування різноманітного методичного апарату. Відповідно отриманим результатам, компанія TEAM International має високі показники ліквідності та платоспроможності за рахунок ефективного використання власного капіталу та відмови від короткострокових та довгострокових позик. Компанія має ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, про що свідчить позитивна динаміка їх ділового циклу.

### 2.3. Особливості міжнародної економічної діяльності TEAM International Services Inc.

TEAM International Services, Inc. є однією зі зростаючих компаній на ринку інформаційних технологій у Сполучених Штатах Америки. Компанія співпрацює з крупними компаніями-лідерами у телекомунікаційній, оздоровчій, фінансовій та інноваційних сферах. На рис. 2.4 представлені основні клієнти компанії, для яких створюються програмні продукти з підвищення якості та оптимізації наданих послуг. У найближчій перспективі, TEAM International також планує працювати з клієнтами з Австралії та Швейцарії, однак на даний момент співпраця знаходиться на стадії обговорення взаємовигідних умов.

Отримана схема дозволяє зробити висновок, що загалом підприємство співпрацює лише з компаніями, які знаходяться на території США. TEAM



International також має свої представництва не лише у США, але й в Україні, Колумбії та Польщі, де сконцентровані ключові представництва та delivery-центри компанії.

Представництво TEAM International Services Inc. у Харкові стало першим зарубіжним представництвом компанії, яке було відкрито у 2003 р. Оскільки Харків є науковим центром та є осередком для найбільш талановитих ІТ-професіоналів, тут сконцентровані основні департаменти для розробки програмних забезпечень основним клієнтам (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Кадрова структура представництва TEAM International Services Inc. у Харкові за клієнтами

Департамент	Кількість, чол.	Питома вага, %
1	2	3
Підрозділ Telenor	27	35,53
Підрозділ Erectuits	15	19,74
Підрозділ Ametros	13	17,11
Підрозділ Catapult Staffing	9	11,84
Підрозділ Bullseye Telecom	12	15,79

Таким чином, delivery-центр у Харкові займається розробкою програмного забезпечення та надає ІТ-послуги для найбільших клієнтів TEAM International Services Inc.

Наступним містом, у якому було відкрито представництво, став Львів у 2014 році. Львів є третім ІТ-хабом в Україні, який нараховує більше 21 тис. спеціалістів, які у середньому мають 3-4 роки досвіду. Більше того, Львів був обраний одним з міст, який найбільш адаптований до ведення бізнесу із Західною Європою.

Наступним у 2014 році був відкритий delivery-центр у Медельїн (Колумбія). Він є першим представництвом компанії у Південній Америці. Медельїн є крупним технологічним центром, який є організатором Центру четвертої промислової революції у Латинській Америці.

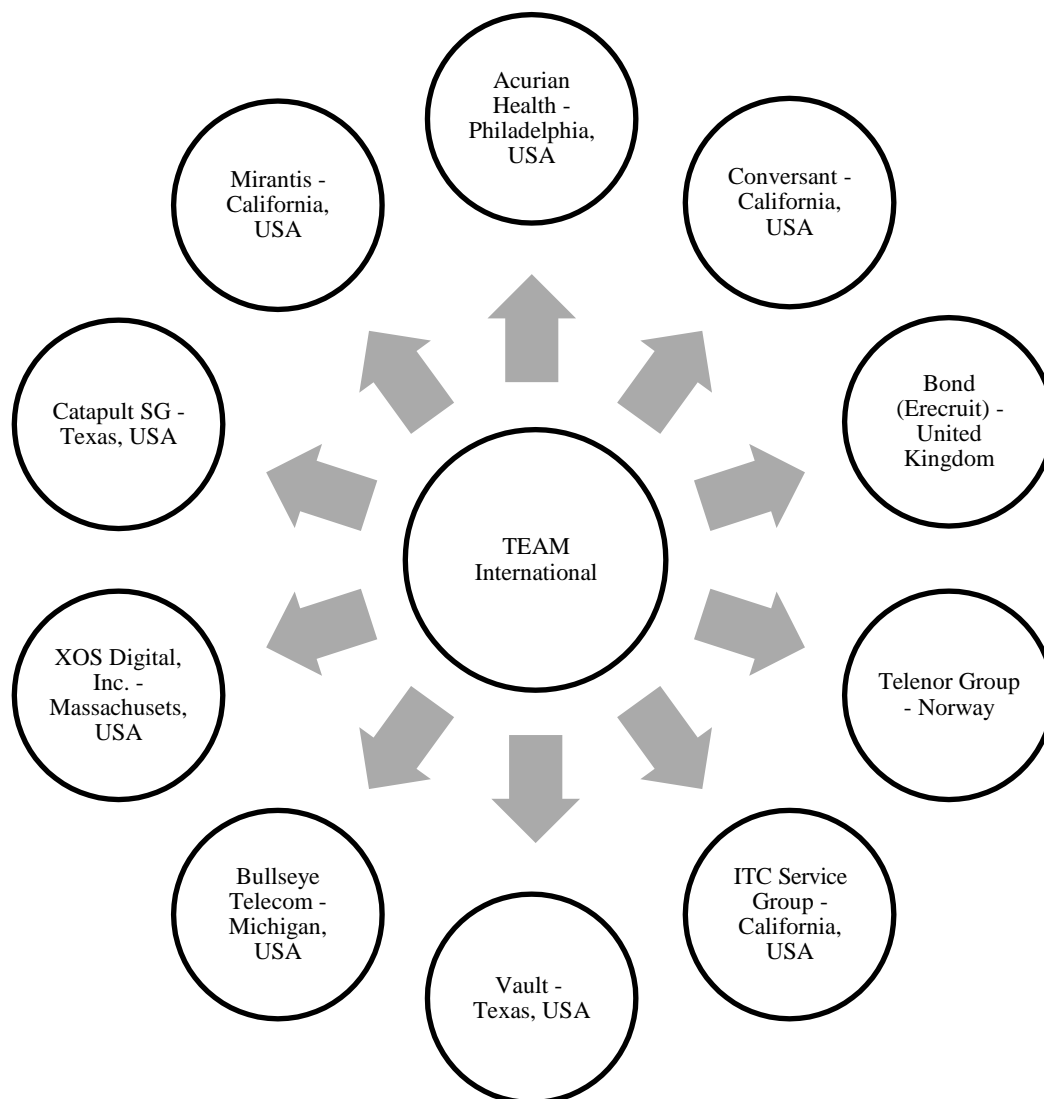


Рис. 2.4. Основні клієнти TEAM International Services Inc. [90]

Більше того, влада Колумбії активно співпрацює з ІТ-сектором та надає необхідну інституційну підтримку. Медельїн нараховує більше 8 тис. спеціалістів, а постійний розвиток приваблює нові таланти з усієї Колумбії та сусідніх країн. Оскільки, Колумбія знаходиться недалеко від штаб-квартири компанії та має один часовий пояс, менеджери та спеціалісти мають змогу більше подорожувати та спілкуватися, не відчуваючи ніяких бар'єрів.

У 2016 році TEAM International Services Inc. відкриває представництво у Києві та Любліні (Польща). Люблін вважається «силіконовою долиною Польщі», що зумовлюється сприятливим інвестиційним кліматом, великою кількістю ІТ-талентів, які вже працюють у цій сфері та ті, які лише закінчуються навчання у профільних ВНЗ. Загалом ІТ-хаб у Любліні нараховує близько 8 тис. досвідчених спеціалістів та майже 9 тис. щорічних випускників. Географічна структура основних delivery – центрів представлена на рис. 2.5.

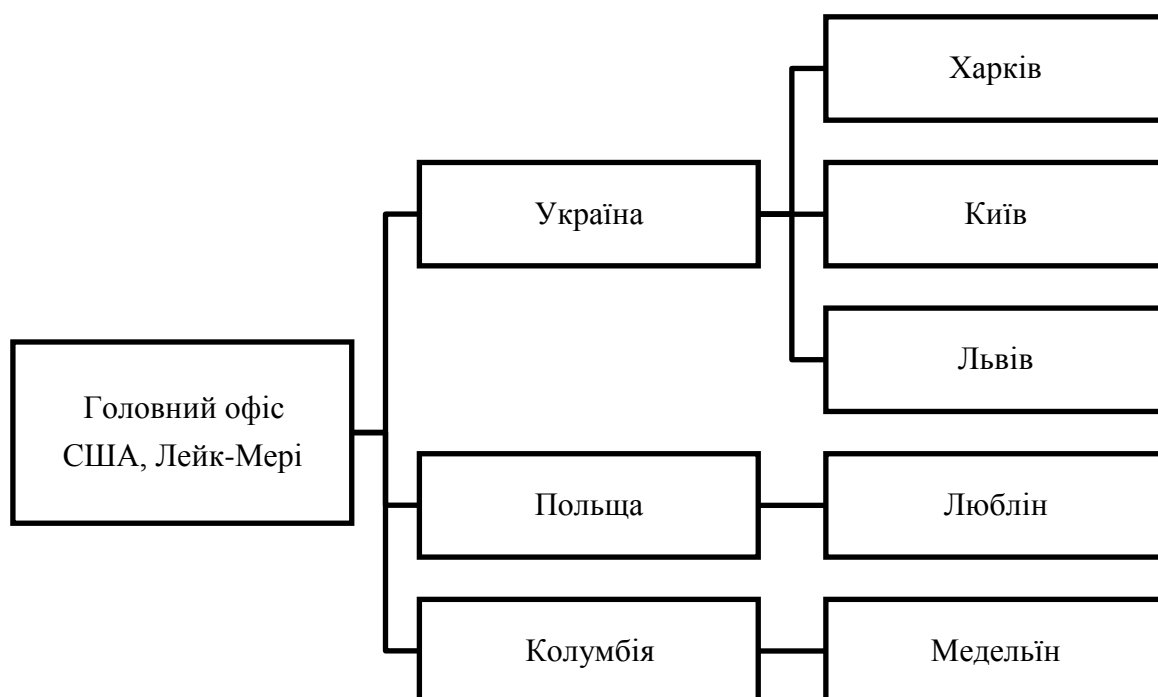


Рис. 2.5. Географічна структура компанії TEAM International Services Inc.

Наразі менеджментом TEAM International Services Inc. планується відкриття представництва та delivery-центру у В'єтнамі. Таке рішення було зумовлено метою виходу компанії на нові ринки надання ІТ-послуг, зокрема на ринок Азії.

В умовах активного глобального розвитку міжнародного ринку більшість ІТ – компаній прагнуть підвищення власної конкурентоспроможності на ринку, який відрізняється занадто високою конкуренцією, та шукають найбільш

ефективні засоби зниження витрат на виробничі процеси – оплата праці, оренда приміщення, соціальне страхування. Одним з таких методів зниження витрат є аутсорсинг, який має на меті зниження виробничих витрат за рахунок передачі певних задач іншій компанії.

Основними мотивами користування послугами аутсорсингу є залучення висококваліфікованих кадрів, доступ до світових виробничих технологій та скорочення витрат на забезпечення ефективної діяльності.

Існують різні види аутсорсингу, серед яких є офшоринг та офшорний аутсорсинг (табл. 2.22) [49, с. 96].

Таблиця 2.22

Відмінності сутності понять «офшоринг», «аутсорсинг» та «офшорний аутсорсинг»

Категорії	Аутсорсинг	Офшоринг	Офшорний аутсорсинг
1	2	3	4
Місце розташування постачальника і замовника	Замовник і аутсорсер перебувають у межах однієї країни	Замовник і компанія-субпідрядник перебувають на території різних країн	Замовник і аутсорсер перебувають у різних країнах
Підпорядкування постачальника і замовника	Постачальник є незалежним підприємством	Постачальник є підрозділом замовника	Постачальник є незалежним підприємством

Таким чином, можна стверджувати, що TEAM International Services Inc. активно використовує можливість офшорингу для створення стійких конкурентних переваг.

Україна стала третьою країною за найбільшим зростанням у рейтингу після Колумбії, яка піднялась одразу на 23 позиції і посіла 20-те місце, та Туреччини, яка посіла 21-й рядок у рейтингу (+18). Трійка лідерів рейтингу залишилася незмінною з 2014 року: на першому місці Індія, на другому – Китай, на третьому – Малайзія. Бразилія в 2016 році піднялась на чотири позиції в рейтингу GSLI і помінялася місцями з Мексикою, яка посіла восьме місце. На п'ятому, шостому і сьомому місцях, як і раніше, залишилися

Індонезія, Таїланд і Філіппіни. Замикають десятку країн-лідерів рейтингу GSLI у 2016 році Чилі, що піднялася з 13-го до дев'ятого місця, і Польща, що піднялася на одну позицію, – до 10-го місця [103].

Таким чином, компанія TEAM International Services Inc. використовує практику офшорингу, яка дозволяє підприємству ефективно управляти своїми витратами, отримувати доступ до новітніх технологій на території країн, де знаходяться її офшорні компанії, збільшувати сферу свого впливу на ІТ-ринках обраних країн (Польща, Колумбія, Україна, а згодом – В'єтнам), співпрацювати з новими клієнтами та залучати до роботи талановитих фахівців.

Таким чином, у розділі 2 були проаналізовані основні економічні та фінансові показники компанії TEAM International Services Inc., які показали, що компанія є фінансово стійкою, не використовує позиковий капітал, ефективно керує дебіторською та кредиторською заборгованістю. Аналіз економічних показників, зокрема рентабельності дав змогу стверджувати, що діяльність компанії є достатньо рентабельною, а саме підприємство ефективно використовує основні виробничі засоби.

Аналіз основних характеристик компанії продемонстрував основні ринки та напрями діяльності, був проведений аналіз галузі, який визначив ключові фактори успіху в ІТ-галузі, основні зовнішні фактори впливу та основних лідерів ринку.

Аналіз міжнародної економічної діяльності TEAM International Services Inc. дав можливість стверджувати про ефективне використання практики офшорингу як методу зниження витрат та підвищення ефективності діяльності компанії.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ З ЇХ ДОСЯГНЕННЯ

#### 3.1. Особливості ланцюга вартості TEAM International Services Inc.

Діяльність будь-якої компанії в незалежності від сфери являє собою певну сукупність дій, які виконуються з метою проектування, виробництва, маркетингу, доставки та підтримки конкурентоспроможності своєї продукції або послуг на цільовому ринку. Мета створення продукції полягає у формуванні більшої вартості продукту (послуги), ніж її собівартість. Додана вартість вважається прибутком компанії або маржою.

При аналізі джерел формування конкурентних переваг варто систематично аналізувати усі внутрішні дії компанії при створенні продукту та визначати ефективність їх комплексу. Компанія набуває конкурентних переваг при умові, що витрати на здійснення стратегічно важливих дій стають меншими, а продукція, яка створюється, стає кращою, ніж конкурентні аналоги.

У сучасних динамічних умовах розвитку конкуренції на ринках спостерігається створення нових тенденцій, серед яких є постійний моніторинг та підвищення ефективності інноваційної складової у процесі розробки нового продукту або послуги. Такі фактори виробництва, як знання та інформація, починають активно впливати на формування цінності продукту, яка є одним з визначних факторів довгострокового економічного партнерства з усіма учасниками процесу створення ланцюга вартості підприємства.

Ланцюг вартості (з англійської «Value Chain») – модель стратегічного аналізу, яка допомагає аналізувати дії підприємства зі створення їх цінності і конкурентних переваг [46, с. 232].

Формування ланцюга вартості як ідея аналізу конкурентних переваг підприємства була запропонована М. Портером для виявлення джерел

конкурентних переваг за допомогою аналізу видів діяльності підприємства. Ланцюг створення вартості допомагає розділити всі види діяльності на стратегічні групи задля детального аналізу компанії, на основі якого менеджери зможуть краще оцінити етапи, на яких створюється вартість продукту і де можна оптимізувати роботу підприємства [50, с. 172].

М. Портер розділяє діяльність компанії на два основних види: основну та підтримуючу. В свою чергу, вони поділяються на інші види діяльності з метою вивчення витрат та ефективності функціонування, що безпосередньо впливає на стратегію формування конкурентних переваг (рис. 3.1) [104].

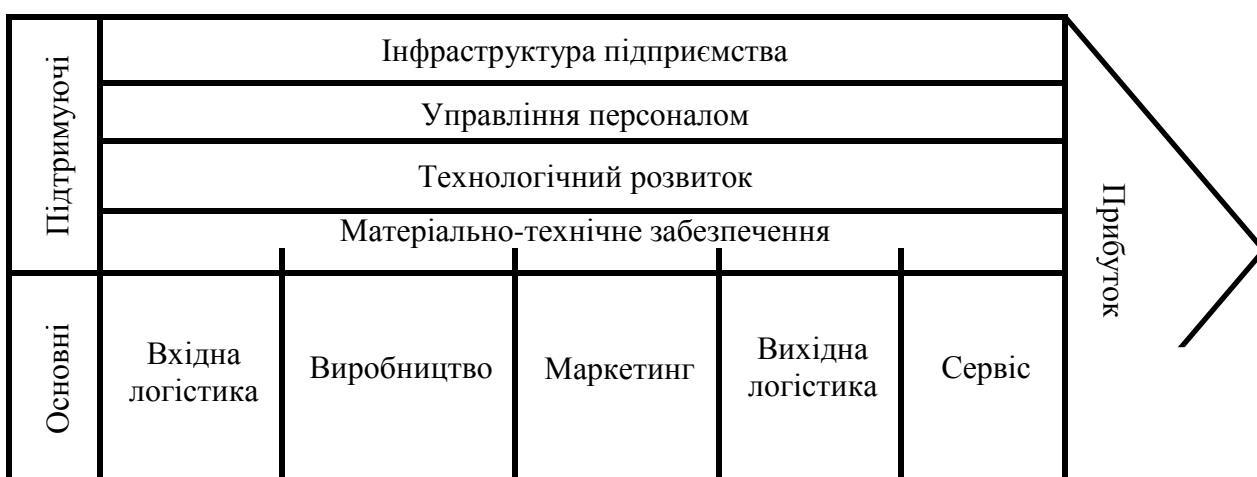


Рис. 3.1. Ланцюг створення вартості М. Портера

Перші з них – це основні сфери діяльності, які вбирають в себе п'ять основних видів. Вони безпосередньо пов'язані з виробництвом та продажем фактичного продукту. Ці види відповідають за створення продукту, його продажу, передачу покупцеві, а також обслуговування після реалізації.

П'ять основних видів діяльності підприємства – це вхідна логістика, виробництво, маркетинг, вихідна логістика, сервіс, однак важливість цих категорій може змінюватись від галузі, проте вони все одно будуть впливати на забезпечення конкурентних переваг.

Вхідна логістика є першою стадією у створенні продукту, оскільки вона забезпечує виробництво необхідною сировиною. Завдяки цьому виду діяльності компанія підтримує зв'язки з компаніями-постачальниками. Усі дії, пов'язані із вхідною логістикою відповідають за прийняття, збереження та розповсюдження інформації про продукт. Це можуть бути збереження товарів на складах, управління виробничими запасами, планування логістики, робіт з розвантаження-завантаження продукції.

Операційна діяльність або виробництво відповідає за створення кінцевого продукту, що передбачає обробку, упакування, технічне обслуговування обладнання, тестування та експлуатацію обладнання.

Після завершення виробництва готовий продукт повинен потрапити до клієнта. Операції, які пов'язані з вихідною логістикою відповідають за клієнтські бази, визначення логістичних каналів, обробку замовлень.

Далі необхідне застосування маркетингового інструментарію для побудови лояльних відносин з потенційним клієнтом, щоб впевнитись, що він володіє інформацією щодо основних якостей продукту та його функціональності, яка б забезпечила задоволення клієнтських потреб. Діяльність на етапі маркетингу спрямована на забезпечення потенційних клієнтів інформацією про відповідну продукцію. До основних маркетингових дій можна віднести розробку цінової політики, вибір каналу збуту, створення рекламної стратегії, проведення виставок та презентацій.

У сучасному бізнес-середовищі надання обслуговування товару після його продажу є дуже важливим інструментом у побудові лояльних відносин з існуючими клієнтами. Від якості цих послуг може залежати імідж підприємства, оскільки сучасні технології роблять можливим розповсюдження негативних відгуків у мережі. Тому розробка комплексу заходів з правильного обслуговування клієнта є запорукою успішної реалізації товару. Дії, пов'язані з цією частиною ланцюга, є послугами зі збереженням вартості продукту після його продажу. До них можна віднести інсталяцію, ремонт, навчання.



Друга категорія видів діяльності – підтримуючі дії. Вони забезпечують виконання основних функцій та намагаються координувати і підтримувати функціонування інших, надаючи отримані ресурси, технології, людський капітал і різні управлінські функції у межах компанії. Підтримуючу діяльність можна розділити на закупки, розвиток технології (НДДКР), управління людськими ресурсами та створення корпоративної інфраструктури. Такі види діяльності можуть не тільки підтримувати лише конкретні основні види діяльності, але й підтримувати формування вартості продукту на всіх етапах його створення.

Під матеріально-технічним забезпеченням розуміється закупка вхідних ресурсів, які використовуються у ланцюгу вартості компанії. Отримані ресурси – це матеріали, сировина та інші витратні матеріали, а також активи у вигляді обладнання, приміщення. Отже закупки необхідні для надання підтримки не тільки у сфері вхідної логістики, але й у всіх інших видах діяльності підприємства.

Кожне ціннісне завдання уособлює у собі технологію або саме знання технології чи процедури. Більшість компаній використовує дуже широкий спектр технологій. Основними прикладами технологічного розвитку як підтримуючої діяльності є впровадження програмного забезпечення автоматизації бухгалтерського обліку, дослідження у сфері проектування продуктів та процедур надання послуг клієнтам.

Управління персоналом пов'язане з діяльністю по підборі, найму, навчанню, розвитку та підвищенню компетенцій усіх видів персоналу компанії. Рівень ефективності управління впливає на конкурентну перевагу будь-якої компанії, визначаючи навички та мотивацію працівників, а також вартість їх найму та навчання. Компанії, які займаються розробкою технологій або надають консультаційні послуги особливо уважно ставляться до питання вибору працівників, оскільки для таких галузей діяльності талановиті спеціалісти – основна конкурентна перевага.

Інфраструктура підприємства включає в себе низку заходів: стратегічне управління, планування, фінанси, бухгалтерський облік, юридичний супровід, управління якістю. Інфраструктура зазвичай підтримує весь ланцюг вартості.

Створення цінності продукту є базою для створення комплексу конкурентних переваг, але вона не полягає у функціонуванні лише декількох видів діяльності. Вартісний ланцюг – це система взаємозалежних видів діяльності, які пов'язані між собою. Рішення, які приймаються у одній сфері діяльності, можуть спровокувати зміни в іншій. Кожен з видів основної або допоміжної діяльності може бути потенційним джерелом конкурентної переваги підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Джерела потенційних конкурентних переваг у ланцюгу вартості

Види діяльності	Характеристика потенційних переваг		Шлях досягнення
1	2	3	4
Основні	Вхідна логістика	Покращення якості товарів через забезпечення високоякісної сировини та комплектуючих	Розробка на підприємстві комплексу оцінки якості сировини; постійне оновлення бази постачальників
	Виробництво	Забезпечення випуску якісних товарів та широкого продуктового асортименту	Налагодження різних ліній виробництва, оцінка потреби потенційних споживачів у диверсифікованому товарі
	Вихідна логістика	Підвищення цінності товару для споживача	Ефективна система швидкої обробки заказів; оптимізація логістичних каналів
	Маркетинг	Створення позитивної репутації та бренду	Розробка стратегії брендингу; ефективна рекламна політика; участь у виставках, конференціях
	Сервіс	Підвищення цінності товару після споживання	Створення сервісних центрів, організація служби технічної підтримки, можливість отримання запасних частин; розробка експертної системи діагностики

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Підтримуючі	Інфраструктура підприємства	Прийняття раціональних стратегічних та управлінських рішень	Постійний моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства; впровадження управлінської інформаційної системи; автоматизовані офісні системи
	Управління персоналом	Створення додаткової цінності товарів для споживачів шляхом створення унікальних видів продукції	Використання новітнього програмного забезпечення для пошуку кадрів; формування ефективної системи мотивації та бонусів; надання можливості підвищення кваліфікації, проведення тренінгів та сертифікацій; співпраця з ВНЗ для залучення молодих талантів; постійне оновлення баз даних по персоналу
	Технологічний розвиток		Постійна модернізація виробництва; фінансування підрозділів НДДКР на підприємстві
	Матеріально-технічне забезпечення	Отримання якісних вхідних ресурсів на підприємство	Постійна співпраця з постачальниками; пошук альтернативних матеріалів та сировини <sup>4</sup> розробка систем електронного обміну даними з постачальниками

Однак, ланцюг вартості М. Портера не дає можливості оцінити процес створення вартості програмного забезпечення, оскільки він не охоплює конкретні види діяльності, які пов'язані з ІТ. Доцільно об'єднати уніфікований ланцюг вартості М. Портера, вбираючи в себе основні компетенції всіх організаційних підрозділів, які приймають участь у створенні програмних продуктів. В основу модифікованого ланцюга було закладено основне розуміння процесу створення програмного забезпечення або додатку, починаючи з бізнес-ідеї і завершуючи виводом продукту з експлуатації та його утилізацією.

Для побудови ланцюга вартості ІТ-компанії спершу необхідно розглянути основні дії, пов'язані з розробкою та реалізацією програмного продукту (рис. 3.2) [86, с. 7].



Рис. 3.2. Основні дії у формуванні вартості ІТ-продукту

Діяльність з дослідження продукту пов'язана з процесом його концептуалізації, яка здійснюється через розробку бачення продукту, його фундаментального дослідження, обрання інструментарію реалізації. Основною метою дослідження продукту є інтеграція отриманих концепцій у складні програмні рішення.

Операції з вибору складових майбутнього ІТ-продукту – один з найважливіших етапів у його створенні, оскільки від складності продукту, його надійності, методів розробки та інструментарію залежить вартість продукту та рівень якості продукту, який може надати компанія. Вибір складових відповідає вхідній логістиці на підприємства промислового типу.

Розробка продукту є основним фактором формування вартості, оскільки вбирає в себе більшість етапів створення програмного забезпечення: розробка

вимог та плану дій, проектування програмного продукту, розробка, створення кодової документації, перевірка якості та підтвердження.

Діяльність, пов'язана з користувацькою документацією, складається з етапів, які документують основні функціональні можливості та властивості програмного забезпечення для кінцевого користувача. Актуальність, повнота, корисність для користувачів повинна постійно забезпечуватися детальними оглядами. Результатами таких оглядів є створення електронних документів-інструкцій, які згодом передаються у користувачеві разом із ІТ-продуктом. Створення таких інструкцій зазвичай є обов'язком бізнес-аналітика, який є основним елементом зв'язку між кінцевим замовником та розробником.

Кінцева підготовка продукту складається з декількох дій: збірка, виробництво, упакування. Збірка полягає в об'єднанні ІТ-продукту з супровідною користувацькою документацією. Виробництво є комплексом дій з побудови фізичних носіїв, які містять програмний продукт. Упакування є кінцевим етапом у формуванні вартості програмного продукту, оскільки вона задіє фізичні активи, які відповідають за передачу ІТ-продукту замовнику.

Маркетингова діяльність, які і в усіх інших галузях, відповідає за побудови зв'язків між компанією та потенційними клієнтами-замовниками у вигляді рекламних кампаній, політики просування ІТ-продукції, ціноутворення та вибору каналів збуту. Однак, основною особливістю є те, що маркетинг у ІТ-сфері спрямований не лише на продаж окремого програмного продукту, але й на пошук клієнтів, що підтверджується тим, що більшість ІТ-компаній поряд з відділом маркетингу створюють відділ продажів, основною метою якого є пошук потенційних клієнтів.

Впровадження продукту складається з його установки, налагодження та адаптації. Установка вбирає в себе процеси передачі програмних файлів до інформаційної системи клієнта. Етап установки гарантує безпомилкове виконання усіх відповідних функцій у визначеному часі. Конфігурація ІТ-продукту передбачає вибір тих параметрів і модифікацій, які необхідні

замовнику у його діяльності. Адаптація програмного продукту відповідає за зміни функціональних можливостей у бізнес-процесах компанії-клієнта.

Діяльність по навчанню та сертифікації полягає у навчанні компанії-замовника та користувачів тому, як функціонує програма. Процес їх сертифікації є кінцевим рівнем навчання, який підтверджує рівень володіння програмою тих працівників-користувачів, які безпосередньо будуть використовувати ІТ-продукт у своїй подальшій діяльності [100].

У рамках діяльності щодо підтримки та обслуговування програмний продукт оновлюється новими конфігураціями, які дозволяють вирішувати проблеми системних помилок і вдосконалювати функціонал продукту. Як і при розробці продукту, допоміжні операції технічного обслуговування та підтримки складаються з проектування програмних вимог, їх розробки та перевірки. Зазвичай ІТ-сфера диференціює поняття підтримки та обслуговування. Обслуговування передбачає надання технічної підтримки лише користувачам, у той час коли технічна підтримка полягає у моніторингу звітів про помилки та компанія-розробник створює комплекс дій щодо удосконалення ІТ-продукту.

Операційна діяльність забезпечує виконання функцій програмного забезпечення в інформаційній системі. За допомогою постійного моніторингу показників його діяльності можна контролювати «поведінку» системи та мінімізувати витрати від ймовірних збитків. Для цього необхідно постійно планувати, виконувати та адмініструвати регулярні резервні копії даних та захищати їх. Дуже важливим на етапі операційної діяльності є оновлення ІТ-продукту відповідно до його стадії життєвого циклу [102, с. 404].

Дії по заміні продукту зазвичай схожі утилізації. Заміна вбирає в себе «міграцію даних» та припинення функціонування. Подальші дії залежать від декількох рішень: заміна існуючої системи альтернативною або повна відмова від неї. Якщо компанія-замовник приймає рішення про введення в експлуатацію альтернативного програмного продукту, необхідна синхронізація між новою та існуючою системою. Поступовий перехід до нового продукту є основною активністю на даному етапі. Якщо ж замовник відмовляється від

функціонування продукту повністю, то спершу призупиняється функціонування програмного забезпечення, а потім починається безвідзивна утилізація конфіденційної інформації та даних, які були використані у період експлуатації ІТ-продукту.

Відповідно до аналізу основних дій зі створення вартості продукту у ІТ-сфері, була побудований ланцюг вартості, який послідовно демонструє основні та супровідні види діяльності, що формують вартість продукту TEAM International Services Inc. (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Ланцюг вартості TEAM International Services Inc.

Перша з основних ланок формування вартості – це ліцензування та авторські права. На цьому етапі компанія обирає ті вхідні ресурси для створення програмного забезпечення, які будуть використані у подальшій розробці ІТ-продукту. На цьому етапі компанія отримує права на використання патентів, програми інших компаній, зовнішні ресурси. До таких можна віднести використання технологій Amazon Web Services, Microsoft Azure, Oracle тощо.

На етапі операційної діяльності відбувається створення програмного продукту з початку розробки технічних завдань до фінального тестування отриманого ІТ-продукту. У TEAM International активно використовуються agile-методи Scrum, Kanban для більш ефективної роботи усієї команди, яка створює програмний продукт. Кожна команда має продукт-менеджера, який визначає специфікацію продукту, критерії його якості та особливості, відповідно до яких він повинен бути створений. Команда розробників, у свою чергу, створює ІТ-продукт, який на більшості етапів тестується на наявність помилок у функціонуванні, щоб у подальшому допрацювати такий продукт та вдосконалити його. Роботу усієї команди координує менеджер проектів, який у рамках визначеного часу та бюджету розподіляє завдання та формує процес створення програмного продукту.

Фінальним етапом розробки програмного забезпечення є випуск програмного забезпечення, яке відповідає критеріям якості замовника та доставляється у цільові канали (хмари, магазини додатків, онлайн-сервіси). Робота ІТ-продуктів постійно відстежується командою випуску за спеціальними метриками і відбувається моніторинг даних щодо використання ПЗ.

За маркетинговою діяльністю стежить команда спеціалістів в усіх delivery-центрах TEAM International. Вони розроблюють цінову політику програмної продукції, розроблюють комплекси просування товарів на ринку. Менеджери з продажів займаються пошуком клієнтів. Оскільки TEAM International Services Inc. працює на моделі аутсорсингу, то sales-менеджери відповідають за співпрацю з потенціальними клієнтами щодо розробки програмного



забезпечення, яке буде унікальним вирішенням саме їх потреб. Компанія володіє департаментами, які займаються розробкою ІТ-продукції лише для крупних клієнтів компанії, як-от Telenor, BullsEye, Erecruits.

Постійним клієнтам компанії також надається технічна підтримка, у рамках якої постійно удосконалюється програмне забезпечення відповідно до виникаючих проблем та життєвого циклу, а також пропонується розробка альтернативних ІТ-рішень, які мають більший функціональний потенціал.

Інфраструктура компанії TEAM International Services Inc. представлена менеджментом, кожний з яких відповідає за певну функціональну сферу діяльності. Ним підпорядковуються менеджери, які знаходяться у delivery-центрах, що знаходяться у різних країнах. На місцях вони представлені в особі операційних директорів, які відповідають за кожне окреме представництво. Наприклад, операційний директор у представництві компанії у м. Харкові відповідає за українські і польські delivery-центри. Він відповідає за зв'язки компанії з місцевими органами влади, формування бюджету delivery-центру тощо.

Бухгалтерія TEAM International відповідає за облікову роботу кожного з представництв. Компанія також надає консалтингові бухгалтерські послуги своїм клієнтам, серед яких Vault, Catapult Solution Group тощо.

Технологічний розвиток компанії забезпечується за рахунок укладення партнерських угод з крупними учасниками ІТ-ринку США: Microsoft, Amazon тощо. У своїй діяльності TEAM International активно використовує сучасні інструменти пошуку нових талантів, модернізує обладнання, використовує ліцензійне програмне забезпечення.

Однією з найбільш важливих підтримуючих видів діяльності компанії є управління кадрами. Для TEAM International талановиті кадри – основа успішної діяльності, тому їх пошуку та побудові лояльних відносин приділяється дуже багато уваги. Департамент зв'язків з громадськістю компанії та відділ кадрів постійно беруть участь у ярмарках вакансій на базі університетів та міських виставках для можливості співпраці з молодими

талантами. Компанія активно співпрацює з місцевими ВНЗ, відкриваючи на їх базах профільні курси.

Компанія щороку переглядає систему бонусів для працівників, дає можливість проходження сертифікацій і тренінгів. Рекрутери супроводжують нових працівників протягом випробувального строку, проводять співбесіди, щоб виявити недоліки. Два рази на рік менеджмент компанії проводить опитування, щодо якості умов праці та переглядає корпоративну політику. На даний момент, компанія надає можливість працівника релокації на визначений проміжок часу до Польщі або Колумбії. Така можливість може значно вплинути на розвиток крос-культурного співробітництва, адаптуватися до особливостей ведення бізнесу у Західній Європі та Америці.

Таким чином, ланцюг вартості TEAM International Services Inc. дещо відрізняється від загальноприйнятого ланцюга вартості М. Портера через специфічність ІТ-галузі. У ньому були розглянуті основні етапи побудови вартості компанії та розглянуті її особливості, які можуть бути джерелами основних міжнародних конкурентних переваг: постійна технологічна модернізація, використання якісного ліцензованого програмного забезпечення, адаптивність корпоративної політики та культури, широкі можливості для працівників компанії.

### 3.2 Оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства

ІТ-галузь є однією з найактивніших у своєму розвитку. Вона швидко набуває стадії зрілості, що зумовлює постійне посилення конкуренції в усіх її сегментах. Більшість компаній змагається вже не за ринкову частку, а за лояльність клієнта та талановитих кадрів. Питання утримання своїх позицій на ринку та нарощування власної конкурентоспроможності є актуальним питанням для будь-якої компанії у сфері ІТ, оскільки пошук оптимальної

стратегії формування конкурентних переваг та постійне її удосконалення є запорукою успіху у зростаючій конкурентній боротьбі.

Відповідно до теорії М. Портера, стан конкуренції в сегменті або галузі залежить від впливу п'яти конкурентних сил: поява товарів-субститутів, внутрішньогалузева конкуренція, поява на ринку нових конкурентів, зміна клієнтської структури, стабільність постачальників.

У табл. 3.2 наведені результати аналізу конкурентоспроможності підприємства за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера у контексті розгляду їх впливу на конкурентні позиції TEAM International Services Inc.

Таблиця 3.2

Аналіз впливу п'яти сил конкуренції на конкурентну позицію TEAM International Services Inc.

Сила конкуренції	Ступінь впливу	Характеристика
1	2	3
Поява продуктів-субститутів	Середній	На ринку ІТ-технологій існує велика ймовірність виникнення аналогів тим програмним продуктам, які розробляються фірмами. Однак, в умовах фокусування TEAM International на задоволення потреб більшості постійних клієнтів розробкою кастомізованих ІТ-продуктів, можна зробити висновок, що ступінь впливу появи товарів-субститутів є середнім.
Внутрішньогалузева конкуренція	Високий	ІТ-ринок є висококонкурентним. Основні його лідери – компанії EPAM, Luxoft – представлені як у США, та і в Україні. Спектр використовуваних ними технологій та платформ є значно більшим від тих, які використовує у своїй діяльності TEAM International. До того ж, за результатами багатьох рейтингів, EPAM, Luxoft, Ciklum входять до складу лідерів світового ІТ-ринку, у той час коли TEAM International є зростаючою компанією.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Поява нових конкурентів	Середній	ІТ-сфера є швидкозростаючою, тому щорічно збільшується кількість нових компаній-конкурентів, незважаючи на середній рівень інвестицій. Однак, поява нового конкурента на одному ринку не може заважати діяльності компанії на тієї ж компанії другому, тому географічна диверсифікація діяльності, якою володіє TEAM International, дозволяє значно знижувати ризики від появи нових конкурентів.
Втрата клієнтів	Високий	Клієнтська структура TEAM International нараховує майже 53% постійних клієнтів, які вже тривалий час співпрацюють з компанією і є ключовими факторами формування прибутку компанії. Втрата таких клієнтів може значно загрожувати підприємству.
Нестабільність постачальників	Низький	Під постачальниками у сфері ІТ можна розуміти компанії-виробники програмного забезпечення, яке використовує підприємство для власних розробок, та комп'ютерної техніки. Оскільки сучасний ІТ-ринок є достатньо розвинутий, то за умови втрати одного провайдера програмного забезпечення, можна знайти аналог.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера є ефективним методом аналізу конкурентного стану підприємства на ринку. Аналіз за допомогою цієї моделі дозволяє не лише оцінити конкурентний стан на ринку, але й розробити стратегію формування нових та підтримки існуючих конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, на конкурентну позицію TEAM International Services Inc. значно впливає внутрішньогалузева конкуренція та клієнти, що є стимулом для удосконалення конкурентної стратегії у маркетинговому та виробничому напрямах.

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі теорії ефективної конкуренції є ефективним інструментом при оцінці конкурентної позиції протягом певного проміжку часу. Комплексна оцінка кожної зі сфер передбачає оцінку рівня ефективності використання нею цих ресурсів. В основі обраного методу лежить оцінка чотирьох групових показників – критеріїв

конкурентоспроможності ІТ-підприємства (табл. 3.3), які найкраще характеризуються його конкурентну позицію на ринку та дозволяє визначити стійкі конкурентні переваги та основні проблеми підприємства.

Таблиця 3.3

Групи оцінки ефективності роботи ІТ-компанії як критерії її міжнародної конкурентоспроможності

Група	Показник	Характеристика
1	2	3
Ефективність управління виробничим процесом	Витрати на розробку програмного продукту	Показує рівень витрат підприємства на створення 1 програмного продукту
	Рентабельність реалізованої ІТ-продукції	Показує рівень ефективності реалізації продукції
	Коефіцієнт продуктивності праці	Ефективність організації процесу розробки та використання потенціалу працівників
	Коефіцієнт загального руху кадрів	Ефективність системи мотивації та компенсації у компанії
Ефективність управління фінансовими активами	Коефіцієнт автономії	Показує рівень незалежності компанії від позикових коштів
	Коефіцієнт поточної ліквідності	Показує можливість підприємства здійснювати свої фінансові зобов'язання й визначає ймовірність банкрутства
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань та характеризує готовність підприємства терміново погасити усі поточні зобов'язання
	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Демонструє ефективність використання обігових коштів
Ефективність управління збутом і просування товару на ринку засобами реклами та стимулювання	Рентабельність продажів	Характеризує ефективність реалізації товару за обраною ціною
	Рейтинг сайту Clutch.com	Характеризує відгуки клієнтів на одному з найпоширеніших сайтів пошуку розробників ІТ-продукції
	Кількість постійних клієнтів	Показує рівень роботи відділу продажів у напрямку роботи з клієнтами
	Коефіцієнт ефективності стимулювання збуту	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту

## Закінчення таблиці 3.3

1	2	3
Конкурентоспроможність продукту	Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення

Аналіз конкурентоспроможності TEAM International Services Inc. за 2015 – 2017 рр. (табл. 3.4) дозволяє оцінити конкурентну позицію в динаміці.

Таблиця 3.4

Розрахунок показників ефективності діяльності TEAM International Services Inc. за методом, що базується на теорії ефективної конкуренції у 2015 – 2017 рр.

Критерії та показники конкурентоспроможності	2015	2016	2017
1	2	3	4
Ефективність виробничої діяльності підприємства			
Витрати на розробку 1 ПЗ, тис грн.	544,28	527,22	528,40
Рентабельність ПЗ, %	1,96	2,11	1,97
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	16,52	19,69	19,71
Коефіцієнт загального руху кадрів	0,25	0,22	0,28
Фінансовий стан підприємства			
Коефіцієнт автономії	0,92	0,96	0,91
Коефіцієнт поточної ліквідності	20,11	19,11	8,50
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	4,94	4,62	2,96
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	0,19	0,17	0,22
Ефективність організації збуту та просування товарів			
Рентабельність продажів, %	0,67	0,65	0,65
Рейтинг Clutch.com	4,30	4,60	4,75
Кількість постійних клієнтів	6,00	7,00	10,00
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	-0,06	0,81	0,24
Конкурентоспроможність товару			
Якість програмного забезпечення/додатку	5	6	7

Отримані показники необхідно перерахувати у систему балів для подальшої оцінки конкурентоспроможності підприємства за такими критеріями: 15 балів – якщо показник демонструє позитивну динаміку відносно

базового періоду, 10 балів – якщо показник залишається незмінним порівняно з базовим періодом, 5 балів – якщо показник демонструє негативну динаміку.

Результати оцінки коефіцієнтів ефективності виробництва, фінансової сфери, ефективності збуту та конкурентоспроможності товару за 15-бальною шкалою представлені у табл. 3.5. Базовим був обраний 2015 р., тому усі бали виставлені в залежності динаміки у змін у наступних роках порівняно з показниками базового.

Таблиця 3.5

Результат розподілу балів за ефективністю діяльності TEAM International Services Inc. у 2015 – 2017 рр.

Критерії та показники конкурентоспроможності	Тенденція / норма показника	2016	2017
1	2	3	4
<b>Ефективність виробничої діяльності підприємства</b>			
Витрати на розробку 1 ПЗ, тис грн.	Зменшення	15	10
Рентабельність ПЗ, %	Збільшення	15	5
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	Збільшення	15	15
Коефіцієнт загального руху кадрів	Збільшення	5	15
<b>Фінансовий стан підприємства</b>			
Коефіцієнт автономії	0,4 - 0,6	10	10
Коефіцієнт поточної ліквідності	>2	10	15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	10	15
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Збільшення	10	15
<b>Ефективність організації збуту та просування товарів</b>			
Рентабельність продажів, %	Збільшення	10	10
Рейтинг Clutch.com	Збільшення	15	15
Кількість постійних клієнтів	Збільшення	10	15
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Збільшення	15	5
<b>Конкурентоспроможність товару</b>			
Якість програмного забезпечення/додатку	Збільшення	10	10

Таким чином, більшість показників покращилися у період з 2015 – 2017 рр., що свідчить про підвищення конкурентоспроможності TEAM International Services Inc. У табл. 3.6 показані групові та загальні коефіцієнти конкурентоспроможності у 2016, 2017 рр.

Результат розрахунків коефіцієнту конкурентоспроможності TEAM  
International Services Inc. у 2016, 2017 рр.

Група показників	2016	2017
1	2	3
Ефективність виробничої діяльності підприємства	1,65	1,87
Фінансовий стан підприємства	2,9	3,93
Ефективність організації збуту та просування товарів	2,78	2,73
Конкурентоспроможність товару	3,3	3,3
Загальний показник конкурентоспроможності	10,63	11,82

Таким чином, рівень конкурентоспроможності TEAM International Services Inc. збільшився у 2017 р. за рахунок збільшення рівня ефективності розробницької діяльності та покращення фінансового стану. Натомість, значно знизився рівень ефективності маркетингового комплексу, а якість товару не показала жодної динаміки. Рівень ефективності реклами та збуту значно впав, оскільки компанія скоротила витрати на маркетинг та рекламу у 2017 р., натомість кількість клієнтів зростає на 43%.

Аналіз конкурентоспроможності (КП) індексним методом по моделі середньозваженого арифметичного дозволить більш детально оцінити рівень конкурентоспроможності TEAM International Services Inc. порівняно з його основним конкурентом та одним із лідерів ІТ-ринку – EPAM Systems:

$$КП = \sum_{i=1}^n m_i q_{ij}, \quad (3.1)$$

де  $n$  – число факторів КП;  $m_i$  – коефіцієнти вагомості;  $q_{ij}$  – одиничні відносні показники.

Основні значення факторів конкурентоспроможності представлені у табл. 3.7, еталонні значення були обрані на основі найкращого значення кожного з показників.



Таблиця 3.7

Значення факторів конкурентоспроможності підприємств та еталонної моделі

Фактори конкурентоспроможності	EPAM Systems	TEAM International	Еталон ( $P_i$ )
1	2	3	4
Середня заробітна плата, тис. грн.	47880,00	35644,00	47880,00
Кількість працівників, чол.	2 000,00	600,00	2 000,00
Питома вага працівників з досвідом праці більше 10 років, %	34,20	14,70	34,20
Кількість сервісних ліній	8,00	5,00	8,00
Темп росту прибутку, %	134,67	110,99	134,67
Коефіцієнт продуктивність праці	19,29	19,71	19,71

Для визначення вагомих коефіцієнтів  $m_i$  був обраний один з експертних методів – метод бальної оцінки. Група з п'яти експертів за 10-бальною шкалою оцінили значимість кожного фактору конкурентоспроможності. Результати оцінки представлені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Бальні оцінки експертів факторів впливу на конкурентоспроможність ІТ-компанії

	1	2	3	4	5	Середнє значення
1	2	3	4	5	6	7
Середня заробітна плата, тис. грн.	10	7	7	8	10	8,4
Кількість працівників, чол.	8	9	7	6	8	7,6
Питома вага працівників з досвідом праці більше 10 років, %	10	8	6	5	9	7,6
Кількість сервісних ліній	9	9	8	6	10	8,4
Темп росту прибутку, %	7	8	8	9	10	8,4
Продуктивність праці	10	8	10	9	10	9,4

Коефіцієнти вагомості  $m_i$  розраховуються за формулою:

$$m_i = \frac{\sum_{k=1}^N B_{ik}}{\sum_{k=1}^N \sum_{i=1}^n B_{ik}} \quad (3.2)$$

де  $B_{ik}$  – бальна оцінка  $k$ -го фактору  $k$ -експертом;  $N$  – число експертів  
 Результат розрахунку коефіцієнтів вагомості представлений у табл. 3.9

Таблиця 3.9

## Коефіцієнти вагомості факторів конкурентоспроможності

Фактор конкурентоспроможності	Коефіцієнт вагомості
1	2
Середня заробітна плата, тис. грн.	0,11905
Кількість працівників, чол.	0,13158
Питома вага працівників з досвідом праці більше 10 років, %	0,13158
Кількість сервісних ліній	0,11905
Темп росту прибутку, %	0,11905
Продуктивність праці	0,10638

Для розрахунку одиничних відносних показників  $q_{ij}$  використана формула:

$$q_{ij} = \left( \frac{P_{ij}}{P_i} \right) \quad (3.3)$$

де  $P_{ij}$  –  $i$ -й фактор конкурентоспроможності -компанії;  $P_i$  – аналогічні фактори еталонної моделі. Результати розрахунку одиничних відносних показників та загального рівня конкурентоспроможності TEAM International Services Inc. та EPAM Systems представлені у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Одиничні відносні показники та загальний рівень конкурентоспроможності TEAM International Services Inc. та EPAM Systems

Фактори конкурентоспроможності	Одиничні відносні фактори	
	EPAM Systems	TEAM International
1	2	3
Середня заробітна плата, тис. грн.	1,00	0,74
Кількість працівників, чол.	1,00	0,30

Продовження таблиці 3.10

1	2	3
Питома вага працівників з досвідом праці більше 10 років, %	1,00	0,43
Кількість сервісних ліній	1,00	0,63
Темп росту прибутку, %	1,00	0,82
Продуктивність праці	0,98	1,00
Загальний рівень конкурентоспроможності	0,724	0,464

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності TEAM International Services Inc. та EPAM Systems показала, що за найбільш вагомими показниками конкурентоспроможності – кількість працівників та питома вага працівників з досвідом праці більше 10 років – EPAM має більший конкурентний потенціал. Це стосується й усіх інших показників, окрім продуктивності праці.

Отже, оцінка конкурентоспроможності показала, що TEAM International Services Inc. покращує свої конкурентні позиції протягом останніх років, але все одно не є лідером в ІТ-галузі. При аналізі сил конкуренції було виявлено, що підприємство знаходиться під сильним впливом таких конкурентних сил, як внутрішньогалузева конкуренція та втрата клієнтів, які є одними з ключових факторів формування конкурентоспроможності компанії, оскільки вона має велику ступінь фокусування на розробці ІТ-продуктів для постійних клієнтів.

### 3.3. Удосконалення стратегії формування конкурентних переваг підприємства

Постійне посилення конкурентної боротьби через швидкий зріст кількості учасників ІТ-ринку впливає на підвищення вимог до підприємства, яке прагне утримати свої позиції на ньому завдяки постійному розвитку стратегічного потенціалу, ефективного використання існуючих та створення нових конкурентних переваг.

Процес формування конкурентних переваг є найважливішим етапом у досягненні підприємством стійкої конкурентної позиції на ринку. Механізм

формування конкурентних переваг ґрунтується на взаємодії умов функціонування підприємства та факторів впливу, які формуються його ресурсний потенціал.

Традиційні конкурентні стратегії – стратегія низьких витрат, диференціації та фокусування, не розглядають такий основний фактор формування конкурентної переваги, як час. Час є ключовим фактором, який впливає на рівень конкурентоспроможності ІТ-компанії (рис. 3.4). Для більшості клієнтів важлива можливість компанії розробити програмне рішення у стислі строки, оскільки це буде впливати на функціонування бізнес-процесів замовника.

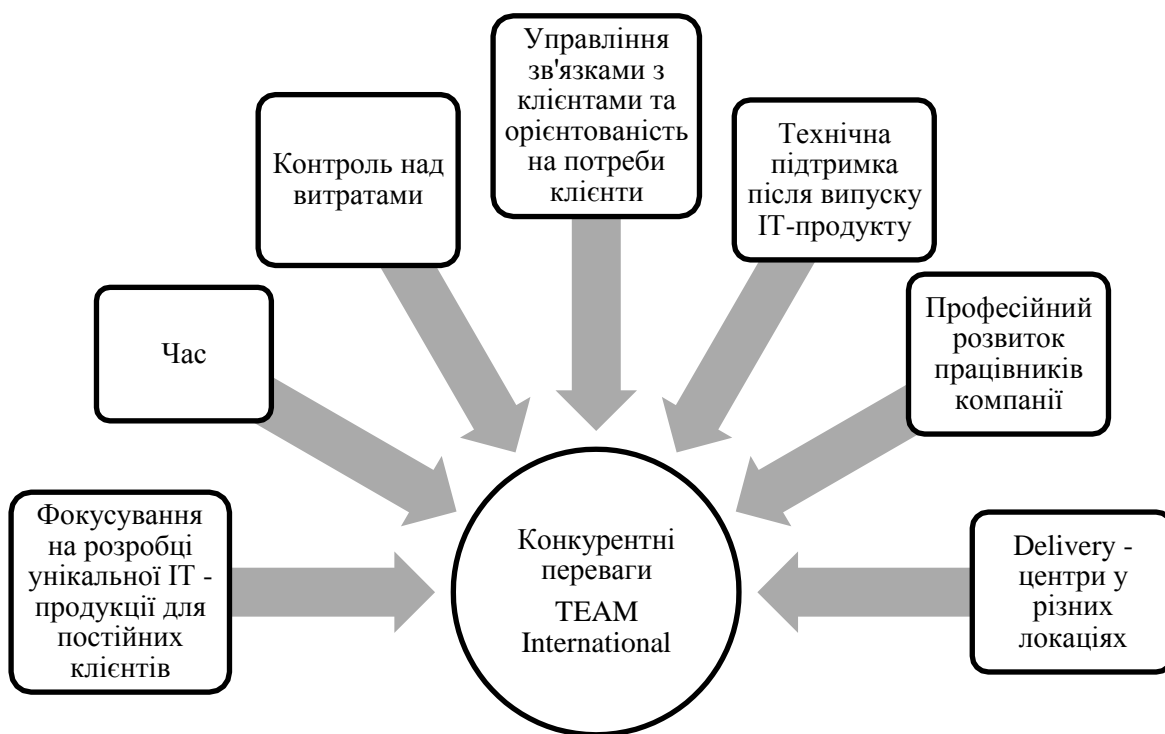


Рис. 3.4. Фактори впливу на створення конкурентних переваг TEAM International Services Inc.

Для визначення стратегії формування конкурентних переваг необхідно розглядати їх взаємозв'язок з конкурентною стратегією підприємства. Схема

аналізу конкурентних переваг з огляду на загальні конкурентні стратегії підприємства представлена на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Процес визначення конкурентної стратегії та перевірки конкурентних переваг для ІТ-підприємств

Для компанії також важливим є визначення основних витрат на проектування, розробку, запуск та обслуговування продукції. Окрім цього, більшість компаній прагне диференціації своїх ІТ-продуктів відповідно до різних замовників та різних сегменти ринку. TEAM International Services Inc.

здебільшого фокусується на розробці унікальної продукції для вже існуючих постійних клієнтів.

Підприємству необхідно постійно працювати над створенням довготривалої та захищеної системи конкурентних переваг. Для їх забезпечення компанія повинна розробляти комплекс завдань, які будуть визначати подальшу стратегію формування. При цьому підприємству варто орієнтуватись на такі критерії, як порівняння конкурентних переваг з конкурентами, можливість підтримки конкурентної переваги протягом тривалого часу за умов підтримки ключових факторів успіху.

Аналіз відповідності конкурентних переваг конкурентній стратегії є важливим етапом у оцінці ефективності конкурентної стратегії, оскільки відповідність переваг основній стратегії дає можливість менеджменту підприємства сформулювати раціональну стратегію формування конкурентних переваг.

Відповідно до результатів галузевого аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства у динаміці та порівняно з основними конкурентами, TEAM International Services Inc. використовує комплекс конкурентних стратегій фокусування та низьких витрат.

Використання конкурентної стратегії низьких витрат зумовлюється ефективним використанням практики офшорингу. Офшоринг надає підприємству низку конкурентних переваг, представлених на рис. 3.6.

Для TEAM International збереження часу є стійкою конкурентною перевагою, яка була досягнута за рахунок розміщення delivery-центрів у різних країнах та часових зонах. В таких умовах процес розробки та впровадження продукту стає безперервним.

Офшоринг є ефективним інструментом у оптимізації витрат. Середній рівень оплати праці у країнах розміщення delivery-центрів значно нижча, ніж на ринку США. Це стосується також утримання офісів, технічного забезпечення, витрат на оренду та корпоративні розважальні заходи.



Рис. 3.6. Офшорингові конкурентні переваги TEAM International

Створення представництв в Україні, Польщі та Колумбії дозволили підприємству отримати доступ до талановитих висококваліфікованих спеціалістів на ринках Європи та Латинської Америки. Крім цього, представництва відкриті у містах – наукових та освітніх центрах, у яких концентрується велика кількість ВНЗ з технічним поглибленням.

Компанія надає високоякісні послуги з технічної підтримки та розробки програмного забезпечення, яке спрямоване на вирішення потреб постійних клієнтів, серед яких є телекомунікаційні підприємства та підприємства з підбору персоналу та надання послуг охорони здоров'я. Це сприяє довготривалій співпраці та фокусуванню підприємствах на особливостях замовника.

Стратегія фокусування TEAM International Services Inc. проявляється у тому, що компанія зосереджує розробку та реалізацію ІТ-продуктів для вузького кола компаній, не дивлячись на різноманітність сфер, у яких вони

працюють. Основною конкурентною перевагою у такому випадку є надання унікальних послуг та програмного забезпечення постійним клієнтам, які б задовольняли саме їх потреби. TEAM International Services Inc. у своїй організаційній структурі має департаменти, які працюють безпосередньо на одного з постійних замовників, розробляють нові програми відповідно до вимог клієнта та надають йому технічну підтримку.

У табл. 3.11 приведений аналіз відповідності основних конкурентних переваг TEAM International Services Inc. до обраних нею конкурентних стратегій. Аналіз показав, що усі з описаних конкурентних переваг відповідають можливостям компанії, одна деякі з них є нестійкими за часом та витратами. Такі групи конкурентних переваг, як кадрові та корпоративні є ключовими у діяльності TEAM International, тому менеджменту підприємства варто розробити комплекс дій з удосконалення засобів з їх підтримки.

Таблиця 3.11

Аналіз відповідності конкурентних переваг TEAM International Services Inc. до обраних конкурентних стратегій

Група конкурентних переваг	Перевага	Відповідність основним вимогам			
		Стратегія	Ефективність	Стойкість	
				За часом	За витратами
1	2	3	4	5	6
Технологічні	Партнерство з провідними компаніями на IT-ринку	Так	Висока	Висока	Середня
	Використання провідного ліцензованого програмного забезпечення	Так	Висока	Висока	Висока
Економічні	Відкриття офшорингових delivery-центрів	Так	Висока	Висока	Висока
	Ефективне використання власних коштів	Ні	Висока	Середня	Середня



Продовження таблиці 3.11

1	2	3	4	5	6
Управлінські	Матрична організаційна структура	Ні	Висока	Висока	Середня
Корпоративні	Компенсоване підвищення кваліфікації та сертифікації	Ні	Висока	Середня	Середня
	Можливість релокації працівників між представництвами компанії	Ні	Середня	Низька	Низька
Кадрові	Відкритість до працевлаштування молодих талантів	Так	Середня	Низька	Низька
	Наявність практичних курсів на базі провідних ВНЗ	Ні	Середня	Низька	Низька

У табл. 3.12 запропонований комплекс дій щодо удосконалення та підтримки стійкості ключових конкурентних переваг компанії, які наразі демонструють недостатню стійкість, що в майбутньому може негативно вплинути на діяльність компанії в цілому.

Таблиця 3.12

Розробка заходів з удосконалення стратегії формування конкурентних переваг TEAM International Services Inc.

Група конкурентних переваг	Завдання	Результат
1	2	3
Технологічні	Автоматизація проміжних етапів розробки програмних продуктів – перевірки якості та документування	Збільшення ефективності процесів розробки ІТ-продукту; можливість перегляду процесу розробки з боку економії часу через автоматизацію певних етапів; можливість повторного використання визначених компонентів
	Прискорення прототипування та моделювання	
	Створення бібліотек компонентів	

Продовження таблиці 3.12

1	2	3
Кадрові	Розробка адаптивної системи заробітної плати	Збільшення кількості талановитих та досвідчених працівників; розвиток лояльності з боку працівника до компанії, у якій він працює; обрання на роботу тих кандидатів, які вмотивовані працювати в компанії; забезпечення працівників заробітною платою, яка буде відповідати їх кваліфікації та обсягам роботи; формування іміджу компанії – надійного роботодавця
	Покращення системи мотивації	
	Використання у процесах пошуку працівників передових HR-технологій	
	Створення системи HR-брендингу	
Корпоративні	Створення системи підвищення кваліфікації та сертифікації працівників	Підвищення якості кадрів є запорукою покращення якості послуг та продуктів; моніторинг основних навичок працівника дає можливість HR-менеджеру швидко зорієнтуватись у разі закриття проекту або під час перегляду заробітної плати; активності, направлені на подолання крос-культурних бар'єрів дають можливість працівникам краще розуміти культурні особливості колег з других країн, що зробить їх спілкування більш ефективним та зрозумілим одне одному
	Створення системи моніторингу досвіду та навичок працівника	
	Розвиток системи тимблдінгів у рамках усіх delivery-центрів компанії	

Таким чином, у підрозділі 3.3 були досліджені основні питання щодо конкурентної стратегії підприємства TEAM International Services Inc., визначені основні види його конкурентних переваг та їх джерела. Конкурентні переваги були проаналізовані на предмет відповідності загальній конкурентній стратегії підприємства та їх ефективність і ступінь стійкості за витратами і часом. За результатами проведеного аналізу були виявлені основні групи конкурентних переваг, які є ключовими для підприємства, але вони не є достатньо стійкими. Для підвищення їх стійкості був розроблений комплекс завдань, результат виконання яких позитивно вплине не тільки на рівень конкурентних переваг підприємства, але й на його конкурентоспроможність та позицію на ринку США та інших країн.

У розділі 3 були досліджені основні особливості ланцюга вартості для ІТ-галузі та був створений ланцюг вартості компанії TEAM International Services Inc. Були розглянуті основні етапи побудови вартості компанії та розглянуті її особливості, які можуть бути джерелами основних міжнародних конкурентних переваг: постійна технологічна модернізація, використання якісного ліцензованого програмного забезпечення, адаптивність корпоративної політики та культури, широкі можливості для працівників компанії.

Була проведена оцінка конкурентоспроможності компанії у рамках впливу основних конкурентних сил, виявлені основні загрози, серед яких зростаюча внутрішньогалузева конкуренція та втрата клієнтів. Оцінка динаміки зміни конкурентоспроможності показала, що конкурентоспроможність компанії демонструє позитивну динаміку, однак через негативні тенденції у змінах ефективності маркетингу, конкурентоспроможність TEAM International може значно знизитись. Оцінка конкурентних позицій TEAM International та EPAM Systems показала основні слабкості компанії у порівнянні з основним лідером ринку ІТ-послуг США та України та прямим конкурентом TEAM International на цільових ринках.

Аналіз стратегії формування конкурентних переваг дав змогу визначити ключові конкурентні переваги підприємства, зниження стійкості яких може призвести до зниження ефективності діяльності компанії. На основі аналізу був розроблений комплекс дій та очікуваних результатів для забезпечення довготривалості та раціональності системи міжнародних конкурентних переваг компанії TEAM International Services Inc.

## ВИСНОВКИ

В процесі дослідження були розглянуті теоретико-методичні підходи до формування міжнародних конкурентних переваг підприємства, проведений економічний, фінансовий аналіз, аналіз зовнішньоекономічної діяльності, галузевий аналіз, здійснена оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства, розроблені рекомендації щодо удосконалення стратегії формування міжнародних конкурентних переваг підприємства. Отримані результати теоретичного дослідження обраної теми були застосовані до компанії TEAM International Services Inc.

Перший теоретичний розділ розглядає питання концептуальних підходів до трактування понять «конкуренція», «міжнародна конкурентоспроможність», «конкурентна перевага», які стали похідними термінами від поняття конкуренції. Аналіз сутності конкурентоспроможності та конкурентних переваг дав змогу стверджувати про різноманітність поглядів вчених на проблему розбіжності трактування. Однак, аналіз підходів до визначення обох категорій визначив, що існує певна систематизація визначень в залежності від мети трактування згаданих економічних категорій.

У другому аналітичному розділі розглянута загальна характеристика TEAM International Services Inc., проаналізовано економічну, фінансову та зовнішньоекономічну діяльність. Була дана оцінка фінансовій діяльності, ефективності економічної діяльності. Був проведений галузевий аналіз, який дозволив визначити ключові фактори успіху в ІТ-сфері.

Відповідно отриманим результатам фінансового аналізу, компанія TEAM International має високі показники ліквідності та платоспроможності за рахунок ефективного використання власного капіталу та відмови від короткострокових та довгострокових позик. Компанія має ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, про що свідчить позитивна динаміка їх ділового циклу.

Оцінивши зовнішньоекономічну діяльність можна зробити висновок, що компанія TEAM International Services Inc. використовує практику офшорингу, яка дозволяє підприємству ефективно управляти своїми витратами, отримувати доступ до новітніх технологій на території країн, де знаходяться її представництва, збільшувати сферу свого впливу на ІТ-ринках обраних країн (Польща, Колумбія, Україна, а згодом – В'єтнам), співпрацювати з новими клієнтами та залучати до роботи талановитих фахівців.

Дослідження особливостей формування ланцюга вартості у ІТ-галузі показало, що ланцюг вартості TEAM International Services Inc. дещо відрізняється від загальноприйнятого ланцюга вартості М. Портера через специфічність ІТ-галузі. У ньому були розглянуті основні етапи побудови вартості компанії та розглянуті її особливості, які можуть бути джерелами основних міжнародних конкурентних переваг: постійна технологічна модернізація, використання якісного ліцензованого програмного забезпечення, адаптивність корпоративної політики та культури, широкі можливості для працівників компанії.

Оцінка конкурентоспроможності показала, що TEAM International Services Inc. покращує свої конкурентні позиції протягом останніх років, але все одно не є лідером в ІТ-галузі. При аналізі сил конкуренції було виявлено, що підприємство знаходиться під сильним впливом таких конкурентних сил, як внутрішньогалузева конкуренція та втрата клієнтів, які є одними з ключових факторів формування конкурентоспроможності компанії, оскільки вона має велику ступінь фокусування на розробці ІТ-продуктів для постійних клієнтів.

У ході виконання роботи були досліджені основні питання щодо конкурентної стратегії підприємства TEAM International Services Inc., визначені основні види його конкурентних переваг та їх джерела. Конкурентні переваги були проаналізовані на предмет відповідності загальній конкурентній стратегії підприємства та їх ефективність і ступінь стійкості за витратами і часом. За результатами проведеного аналізу були виявлені основні групи конкурентних переваг, які є ключовими для підприємства, але вони не є достатньо стійкими.

Для підвищення їх стійкості був розроблений комплекс завдань, результат виконання яких позитивно вплине не тільки на рівень конкурентних переваг підприємства, але й на його конкурентоспроможність та позицію на ринку США та інших країн.

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій щодо удосконалення стратегії формування міжнародних конкурентних переваг дозволить підприємству TEAM International Services Inc. зміцнити свої конкурентні позиції на цільових зарубіжних ринках, підвищити ефективність діяльності у сфері розробки програмного забезпечення та надання технічної підтримки, збільшення масштабів співпраці з існуючими клієнтами.

## RESUME

Modern economic space can be characterized by a large number of qualities, among which acceleration and dynamism of development. Such conditions of conducting business in foreign markets dictate strict rules of competition between the companies both at the macroeconomic level and at the micro level. Countries and enterprises should establish and continuously analyze their competitive advantages not only to retain their market share, but also to increase it in accordance with changing market conditions. To achieve their goal, businesses must improve their international competitive position.

The rapid development of the information technology (IT) industry has become a driving force in the improvement of the work of many other production and social spheres. The development of software development and implementation processes, uniqueness of their properties allow enterprises in various industries to increase their efficiency, optimize costs, regularly assess their own capabilities by constantly updating information about the internal state of the enterprise and the external conditions of business. The active distribution of IT-products allowed companies to go beyond the territorial boundaries of home states, without losing control over key business processes, which are increasingly transferred to other divisions of the enterprise in other countries.

The topic is especially relevant because in the conditions of increasing competition in all spheres of business activity requires enterprises to form a system of international competitive advantages. The information technology market is also characterized by rapid growth in the number of participants, so companies need to regularly assess their competitiveness and adapt their own development strategy to market conditions to maintain their competitive position and to expand their influence in target markets.

The purpose of this work is the scientific substantiation of the theoretical - methodical approaches to definition of strategy of formation of international

competitive advantages of the enterprise working in the field of it-technologies, development of recommendations on its improvement.

To achieve this goal, the following tasks must be accomplished during the writing process:

- to determine the categories "competition", "international competitiveness of the enterprise", "competitive advantage of the enterprise";

- to define the factors of influence on formation of international competitive advantages of the enterprise and to carry out their classification;

- to examine methodological approaches to the determination and evaluation of international competitiveness indicators;

- to evaluate financial and foreign economic activities of TEAM International Services Inc.

- to analyze and identify key success factors;

- to explain the characteristics of the enterprise value chain;

- to estimate the level of international competitiveness of the enterprise;

- to describe the features of the existing formation strategy.

- to develop a set of measures to improve the strategy of forming the international competitive advantage of the enterprise.

The subject of the work research is the process of forming the international competitive advantage of the enterprise.

The subject of the study is the theoretical and methodological aspects of the formation of the international competitive advantage of the enterprise.

Methods of research used in the work: comparative methods; statistical methods of information processing; graphical and tabular methods of information presentation; structuring and systematization of collected information with a view to its presentation within the work areas; summarizing the received information to be reflected in the general conclusions to the work.

Information base of research consists of scientific publication of domestic and foreign scientists, international ratings, and profile sites.



In the context of the intensification of the globalization and integration processes of the international economic environment, the study of the concept of competition as an economic category becomes especially relevant.

Based on the analysis of approaches to the interpretation of the category "competition", it can be argued that competition is competition between producers of such products or services for its implementation and for obtaining as much profit as possible. It is one of the key market mechanisms and serves as a driving force for the development of the market for goods and services. Competition requires firms to create a competitive product or provide a competitive service, using innovations, new market segments and marketing techniques.

The essence of competition is connected with the most important modern characteristic of any enterprise – competitiveness, which is the criterion of adaptation of the enterprise to unfavorable market conditions and the possibility to resist competitors both in domestic and foreign markets. The competitiveness of the enterprise is a complex multidimensional concept, which means readiness to compete, struggle for the best results, gain competitive advantages by efficient use of all available resources, manufacture and realization of competitive products and profit from conducting effective economic activity.

The development of competition as an economic phenomenon allowed scientists to study in more detail the derived concept for deepening the characteristics of phenomena and processes occurring in the economic environment. These derived terms include the notion of competitive advantage, which has become an important economically independent category. Consequently, the competitive advantage of the enterprise is a complex of qualitative and quantitative resources of the enterprise, which allow it to use a greater range of opportunities than a competitor, and quickly adapt to a dynamic market environment.

The analysis of approaches to the definition of both categories determined that there is a certain systematization of definitions depending on the purpose of the interpretation of these economic categories.

Competitive advantages can have different forms depending on the type of activity of the enterprise, its products, and target market. In determining the types of competitive advantages it is worth paying attention to the specifics of the company's activity, consumers and competitors.

Most scientists have common classification criteria, complementing each other in their studies. The vast majority of them distinguish the main classification criteria source of formation of competitive advantage, degree of its duration and level of realization.

The formation of competitive advantages is one of the key stages in achieving a stable competitive position in the market. This process is derived from the effective interaction of the conditions of operation of the enterprise and the factors that create its resource potential. The formation of new competitive advantages is accompanied by constant monitoring of existing competitive advantages, as gradually there is a need to replace the unstable obsolete competitive advantages with new, more efficient and sustainable, corresponding to the modern requirements of the market environment.

The assessment of the enterprise's competitiveness is a complex multi-factor task, which is reduced to the interpretation and evaluation of a set of indicators that characterize different aspects of the enterprise's activity, which form its competitiveness. The variety of assessments allows analysts and entrepreneurs to obtain reliable information about the current state and position of the enterprise in the international arena. Moreover, the possibility of strategic and tactical assessment of the international competitiveness of the enterprise is the basis for building adaptive and effective strategies, the implementation of which is achieved by well-considered and justified tactical actions.

One of the most important stages in assessing the international competitiveness of the enterprise is the definition of its main indicators. Scientists have not yet come to a single list, which would most accurately characterize the competitive position of the enterprise. The aggregate of the set of basic indicators depends on the purpose of the assessment, the characteristics of the enterprise's activity, the functional sphere.

TEAM International Services Inc. is an American information product provider that provides custom software development, quality testing services worldwide. The company was established in 1991 in Lake Mary, USA. TEAM International Services Inc. is actively working in various areas of IT, among which is the development of telecommunications support, optimization of logistics solutions, the development of software solutions for the sphere of health, the introduction of innovative software for the sphere of finance, tourism, e-commerce and digital marketing.

As the company provides a wide range of services for customers with different activities, it has a large number of rewards; it occupies the leading position in ratings and is a partner of companies with world recognition.

TEAM International in 2009 entered the IAOP rating and is represented among the leading providers of services "Global Outsourcing 100" since 2011. According to the rating methodology, according to which all companies are divided into leaders and increasing companies, in 2018 team International joined the group of growing companies.

Team International Services Inc. has a number of representative offices and delivery - centers ("delivery" – provision) – functional units through which the company provides clients with access to it - services, including design, development, deployment and decommissioning of information systems, applications, programs.

Creation of delivery - centers was conditioned by the purpose of gaining access to foreign IT talents, which have significant knowledge and experience in programming and creation of innovative technologies, speak foreign languages and cross cultural flexibility in conducting business.

TEAM International Services Inc. in Kharkov was the first in the network of Delivery Centers. It was opened in 2003 and was due to the fact that Kharkov is an educational center of Ukraine, in which the best universities with modern bases of technical and language training are concentrated. Almost 95% of IT professionals are certified. In total, the environment of IT talents in Kharkov is more than 25,000 specialists, 76% of whom are oriented to projects for software development in various spheres.

Analysis of key success factors has shown that the main source of competitive advantage in IT companies is the employees who create software or provide services for its maintenance. The company must constantly work on its image as a reliable partner and employer.

We analyzed the main economic and financial indicators of TEAM International Services Inc., which showed that the company is financially stable, does not use borrowed capital, effectively manages accounts receivable and accounts payable. The analysis of economic indicators, in particular profitability, made it possible to assert that the company's activity is quite profitable, and the enterprise itself effectively uses the main production assets.

The main characteristics of the company demonstrated the main markets and directions of activity, an analysis of the industry was carried out, which determined the key factors of success in the industry, main external factors of influence and the main market leaders.

TEAM International Services Inc.'s analysis of international economic activities has provided an opportunity to argue for the effective use of offshoring as a method of reducing costs and improving the efficiency of the company's operations.

A combination of the features of the cost chain formation in the IT industry has shown that the cost chain of TEAM International Services Inc. is somewhat different from the generally accepted cost chain of M. Porter because of its industry specificity. It reviewed the main stages of the company's value building and considered its features, which can be sources of the main international competitive advantages: Constant technological modernization, use of high-quality licensed software, adaptability of corporate policy and culture, wide opportunities for the company's employees.

A competitive assessment showed that TEAM International Services Inc. has been improving its competitive position in recent years, but is still not the leader in the IT industry. In analyzing the forces of competition, it was revealed that the enterprise is heavily influenced by such competitive forces as intra-industry competition and loss of clients, which are one of the key factors in shaping the

company's competitiveness, since it has a greater degree of focus on the development of IT products for regular customers.

During the course of the work, the main questions were investigated regarding the competitive strategy of team International Services Inc., the main types of its competitive advantages and their sources were determined. Competitive advantages were analyzed to ensure that the overall competitive strategy of the enterprise meets their efficiency and sustainability in terms of costs and time. Based on the results of the analysis, the main groups of competitive advantages were identified, which are key to the enterprise, but they are not sufficiently stable. To increase their stability, a set of tasks was developed, the result of which will positively affect not only the level of competitive advantage of the enterprise, but also its competitiveness and position in the market of the United States and others countries.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України "Про захист економічної конкуренції" / Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2001. – № 5. – С. 64.
2. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – Москва: Новости, 2006. – 267 с.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
4. Ансофф І.В. Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики. / І.В. Ансофф, ЛЛ. Антонюк, Ю.Б. Іванов // Наук.-досл. центр індустр. пробл. розвитку НАН Укр. ; Хар. нац. екон. ун-т. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2011. – 346 с.
5. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики / З.М. Борисенко// К. : Таксон, 2004. – 704 с.
6. Васильева З.А. Конкуренция: теория и практика. / З.А Васильева // М.:1996. – 196 с.
7. Воронов Д.С. Оценка, анализ и выявление путей повышения конкурентоспособности предприятий / Д. С. Воронов. – Екатеринбург, 2002. – 145 с.
8. Гейер Г.В. Управление в условиях инновационной конкуренции / Г.В. Гейер. – Донецк: Норд-Пресс – ДонГУЭТ, 2006. – 325 с.
9. Долан Э. Рынок: микроэкономическая модель / Э. Долан, Д. Линдсей; [пер. с англ. В. Лукашевича и др.]. – СПб.: Специальная лит., 1992. – 496 с.
10. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю: теоретичні аспекти / О. І. Драган. – Київ: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
11. Жариков В.Д. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений. / В.Д. Жариков // Х.: 2013. – 212 с.
12. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах / П.С. Завьялов // – М.: Инфра-М, 2001. – 411 с.
13. Иваниенко В. В. Финансовый анализ / В. В. Иваниенко. – Харьков: ИНЖЭК, 2003. – 176 с.

14. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики / Ю. Б. Иванов. – Х. : Инжек, 1997. – 312 с.

15. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2008. – 352 с.

16. Кирчата І.М., Поясник Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі / І.М. Кирчата, Г.В. Поясник. – Харків: ХНАДУ. – 2009. – 160 с.

17. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась та ін. – Київ: КНЕУ, 2006. – 527 с.

18. Криппендорф К. Стратегия для победы в эпоху конкуренции / К. Криппендорф; [пер. с англ. С. Жильцов; Гл. ред. Е. Строганова]. – СПб: Питер, 2010. – 256 с.

19. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж. - Ж. Ламбен. – СПб: Питер, 2007. – 800 с.

20. Маршалл А. Принципы экономической науки /А. Маршалл; [пер. с англ.]. – М.: Прогресс, 1993. – 26 с.

21. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. – 539 с.

22. Оберемчук В. Ф. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства: стратегічні аспекти / В. Ф. Оберемчук; Київський нац. ун-т. – К., 1999. – 19 с.

23. Оливье А. Академия рынка: Маркетинг / А. Оливье, А. Дайан, Р. Урсе; [пер. с франц. А. Дайан, Ф. Буккерель, Р. Ланкар и др.]. – М.: Экономика, 1993. – 512 с.

24. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення / В. А. Павлова. – Д.: Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.

25. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А.І. Піддубна; за ред. проф. І. О. Піддубного. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.
26. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
27. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
28. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / А. Прайснер. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. – 304 с.
29. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / Адам Смит. – К.: Азбука, 2019. – 544 с.
30. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації / І. В. Смолін. – Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2004. – 344 с.
31. Тимохін В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства: стратегічні аспекти / В. Ф. Тимохін; Київський нац. ун-т. – К., 1999. – 19 с.
32. Туган-Барановский М. Русская фабрика в прошлом и настоящем / М. Туган-Барановский. – М.: Наука, 1997. – 765 с.
33. Тюрго Анн Робер Жак. Избранные экономические произведения / Тюрго Анн Робер Жак; [пер. с фр. Ред.-сост., авт. вступ. ст. и примеч. д-р экон. наук И. С. Бак]. – М.: Соцэкгиз, 1961. – 198 с.
34. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. / Р.А. Фатхутдинов // – М.: Маркетинг, 2002. – 892 с.
35. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2004. – 544 с.
36. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Підручник / Шершньова З. Є. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ: КНЕУ, 2004. – 699 с.



37. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития: Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / Й. А. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982. – 456 с.

38. Prahalad C. Competing for the future / C. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Press. – 1994. – 348 p.

39. Адамик В.В., Вербицька Г.Л. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – Т.: Економічна думка. – 2008. – С. 69 – 78.

40. Ахматова М. Теоретические модели конкурентоспособности / М. Ахматова, Е. Попов // Маркетинг. – 2007. – № 4. – С. 25–38.

41. Барткова Н.Н.. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения / Н.Н. Барткова // Маркетинг. – 1999. – № 2. – С. 56 – 64.

42. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства / С. Ю. Безсмертний // Вісник Національного університету "Львівська політехніка": Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2011. – № 7 – С. 174-179.

43. Бутинець Т. А. Основні засоби: точка зору економіста / Т. А. Бутинець. // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2012. – № 2. – С. 24 – 32.

44. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств / С.П. Гаврилюк // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2001. – № 4. – С. 76 – 80.

45. Герасименко А. Еволюція теорії конкуренції в історії економічної думки 18-20 ст. / А. Герасименко // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2009. – № 1. – С. 102 – 114.

46. Голіонко Н. Г. Особливості формування ланцюжка створення вартості у електронному бізнесі / Н. Г. Голіонко. // Стратегія економічного розвитку України. – 2013. – № 32. – С. 232 – 237.

47. Головка-Марченко І. С. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття "конкурентоспроможність підприємства" / І. С. Головка-Марченко. //

Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія: Загальноекономічні питання. – 2013. – № 43. – С. 67 – 73.

48. Гончарук П. А. Формування конкурентних переваг підприємства / П. А. Гончарук. // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2013. – № 3. – С. 216 – 219.

49. Дергачова В. В. Роль та значення міжнародного аутсорсингу: зарубіжний досвід та перспективи його впровадження в Україні / В. В. Дергачова, Д. В. Островерха // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2017. – № 14. – С. 93 – 99.

50. Дячек В. В. Аналіз ланцюга цінності як складова методології розробки стратегій індикативного програмування / В. В. Дячек. // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2015. – № 13. – С. 170 – 175.

51. Захаров А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения / А.Н. Захаров, А.А. Зокин // Бизнес и банки. – 2004. – № 1–2. – С. 1–5.

52. Захарченко В.І. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы, оценки и механизмы увеличения . / В.І. Захарченко // Бизнес и банки. – 2004. – № 1–2. – С. 300 – 320.

53. Іпполітова І. Я. Аналіз факторів забезпечення конкурентних переваг підприємства молокопереробної галузі України / І. Я. Іпполітова, А. В. Романова. // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка. – 2016. – № 6. – С. 160 – 166.

54. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства / А. О. Касич, Ж. В. Харькова. // Економічний аналіз. Том 25. – 2016. – № 2. – С. 79 – 85.

55. Кафлевська С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємств за допомогою методики теорії ефективної конкуренції / С. Г. Кафлевська. //

Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. – 2012. – №4. – С. 80 – 85.

56. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / А. В. Кваско. // Наукові записки. Серія: Економічні науки. – 2017. – № 1. – С. 111 – 118.

57. Келічавий А. В. Еволюція конкуренції: від зародження поняття до сучасних особливостей / А. В. Келічавий. // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2015. – № 5. – С. 58 – 63.

58. Кобелєв В. М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та фактори її підвищення / В. М. Кобелєв, В. І. Болтенко. // Вісник НТУ "ХПІ". Серія: Технічний процес та ефективність виробництва. – 2015. – № 60. – С. 60 – 64.

59. Ладунка І. С. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств / І. С. Ладунка, М. І. Братанов. // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка. – 2016. – № 5. – С. 189 – 194.

60. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А. О. Левицька. // Mechanism of Economic Regulation. – 2013. – №4. – С. 155 – 163.

61. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування / Левицька А.О. // Вісник Хмельницького національного університету – 2012. – № 4, Т. 1.– С. 51–54.

62. Литвинюк О. П. Формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення їх підтримки / О. П. Литвинюк, І. С. Гавриленко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2010. – № 35. – С. 144 – 149.

63. Маслак О. І. Конкуренція: її сутність та особливості в умовах глобалізації / О. І. Маслак, Л. А. Квятковська, П. К. Кулінічев. // Технологический аудит и резервы производства. Серія: Экономика предприятия. – 2014. – № 17. – С. 57 – 61.

64. Немцов В.Д. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентних переваг і конкурентоздатності підприємства / В.Д. Немцов // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Вип. 261 : в 7 т. Т. IV. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – С. 208 – 418.

65. Отенко В. І. Конкурентні переваги підприємницької діяльності / В. І. Отенко. // Бізнес Інформ. Серія: Проблеми підприємництва. – 2014. – № 4. – С. 290 – 295.

66. Педченко, Н. С. Деякі аспекти конкуренції і конкурентоспроможності в ринковій економіці / Н. С. Педченко // Регіональні перспективи. – 2000. – № 4. – С. 48–49.

67. Пічугіна Т. С. Науково-теоретичні підходи до визначення поняття "конкурентоспроможність підприємства" / Т. С. Пічугіна, Л. Д. Забродська, Г. І. Забродська // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2017. – № 1. – С. 132 – 148.

68. Попов Є. Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства / Є. Попов // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – 2007. – № 3 (39). – С. 24 – 31.

69. Резнікова О. С. До визначення поняття "конкурентоспроможність підприємства" в умовах глобалізації / О. С. Резнікова. // Економічний вісник Донбасу. – 2013. – № 2. – С. 123 – 128.

70. Рзаєв Г. І. Обґрунтування та побудова системи критеріїв оцінки конкурентоспроможності машинобудівних підприємств / Г. І. Рзаєв // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 1. – С. 38.

71. Розвиток української ІТ-індустрії: Аналітичний звіт. // ІТ Ukraine Association. – 2018. – 68 с.

72. Сімах Ю. А. Визначення поняття конкурентостійкість підприємства / Ю.А. Сімах // Вісник Міжнародного Слов'янського Університету. Серія «Економічні науки». – Том X. – 2007. – № 1. – С.12–16.

73. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг / Н.П. Теслюк // Економіка, фінанси, право. – 2005. – № 11. – С. 17-20.

74. Томсон А. Стратегический менеджмент. /А. Томсон, А. Стрикленд // М.: Юнити, 2009. – С. 345 – 350.

75. Труніна І. М. Характеристика та види конкурентних переваг підприємства в їхньому прогнозуванні / І. М. Труніна. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економіка, організація та управління підприємством. – 2012. – № 1. – С. 207 – 211.

76. Фасхиев Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4. –

77. Хайек Ф. Конкуренция как процедура открытия. / Ф. Хайек; [пер. с англ.]. – М.: «Мировая экономика и международные отношения – 1989. – С. 6 – 14.

78. Халімон Т. М. Управління конкурентними перевагами підприємства / Т. М. Халімон. // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2017. – № 24. – С. 152 – 156.

79. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття / І. А. Чіков. // Агросвіт. – 2019. – № 10. – С. 74 – 80.

80. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів / І. В. Шаповалова. // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка і суспільство. – 2017. – № 10. – С. 427 – 432.

81. Яворська Н. П. Теоретичні підходи до розкриття сутності та змісту поняття "конкурентна перевага" / Н. П. Яворська, Д. Р. Цьовок. // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка і суспільство. – 2017. – № 12. – С. 390 – 396.

82. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / Д. В. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – № 4. – С. 183 – 188.

83. Boehm B. A Value Chain Analysis of Software Productivity Components / B. Boehm, P. Papaccio. – P. 1 – 7.

84. Magdi L. Value Chain analysis for opportunity exploitation in software industry / L. Magdi, B. Zarei. // International Review. – 2014. – № 1. – P. 45 – 58.

85. Rida M. Introducing Time based Competitive Advantage in IT Sector with Simulation / M. Rida, B. Shahzaad. // International Journal of Advanced Computer Science and Applications. – 2017. – № 7. – P. 401 – 406.

86. Wolf C. The Software Value Chain as an Analytical Framework for the Software Industry and Its Exemplary Application for Vertical Integration Measurement / C. Wolf, M. Schief. // Americas Conference on Information Systems. – 2011. – P. 1 – 8.

87. Жовновач Р. І. Про впорядкування факторів формування конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Р. І. Жовновач // Ефективна економіка. – 2011. – № 5. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=549>.

88. Масляєва О. О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: дефініція та систематизація [Електронний ресурс] / О. О. Масляєва // Ефективна економіка. – 2011. – № 10. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=737>

89. Нечаєва І. А. Управління ризиками підприємства в секторі ІТ-послуг як інструмент підвищення його конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / І. А. Нечаєва // Ефективна економіка. – 2018. – № 12. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6797>

90. Офіційний сайт Team International Services Inc. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.teaminternational.com/>.

91. Офіційний сайт компанії Ciklum [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ciklum.com/>

92. Офіційний сайт компанії EPAM Systems [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.epam.com/>.

93. Офіційний сайт компанії GlobalLogic [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.globallogic.com/>

94. Офіційний сайт компанії Luxoft [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.luxoft.com/>.

95. Офіційний сайт компанії SoftServe [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.softserveinc.com/en-us/>

96. ТОП-50 найбільших ІТ-компаній України – 2018 [Електронний ресурс] // DOU.ua – Режим доступу до ресурсу: <https://jobs.dou.ua/top50/july-2018/>.

97. Харитонова О. С. Кількісні показники оцінки конкурентоспроможності підприємств машинобудівного комплексу регіону [Електронний ресурс] / О. С. Харитонова // Ефективна економіка. – 2011. – № 1. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=439>

98. Valentine C. Software Magazine 500 Companies [Електронний ресурс] / Cassandra Valentine // 2018 Software Magazine. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.softwaremag.com/software-magazine-500-companies/>.

99. Definition of S Corporations [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.irs.gov/businesses/small-businesses-self-employed/s-corporations>.

100. Lee T. Value Chain for Software Product Delivery [Електронний ресурс] / Thomas Lee // LinkedIn. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.linkedin.com/pulse/value-chain-software-product-delivery-thomas-lee>.

101. Quarterly Earnings [Електронний ресурс] // EPAM Systems. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://investors.epam.com/investors/quarterly-earnings>.

102. The 2018 Global Outsourcing 100 [Електронний ресурс] // IAOP. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.iaop.org/Content/19/165/4987>.

103. The 2019 Global Services Location Index (GSLI) [Електронний ресурс] // А.Т. Kearney. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.atkearney.com/digital->

transformation/gсли?utm\_source=PRNewswire&utm\_medium=pr&utm\_term=DT&utm\_campaign=2019Gсли&utm\_content=.

104. Value Chain Analysis: An Internal Assessment of Competitive Advantage [Электронный ресурс] // Business-to-you.com. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.business-to-you.com/value-chain/>.

105. What is IT-service delivery? [Электронный ресурс] // TechTarget. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://searchitoperations.techtarget.com/definition/IT-service-delivery-information-technology-service-delivery>.