

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра математичного моделювання економічних систем

До захисту допущено:

В.о завідувача кафедри

_____ Володимир КАПУСТЯН

«__»_____2021 р.

Дипломна робота

на здобуття ступеня бакалавра

за освітньо-професійною програмою «Економічна кібернетика»

спеціальності 051 «Економіка»

**на тему: «Математичне моделювання системи маркетингових процесів ІТ-
підприємства»**

Виконав:

студент ІV курсу, групи УК-71

Катеринчук Максим Сергійович _____

Керівник:

Доц., д.ф.- м.н., доц.,

Рисцов Ігор Константинович _____

Рецензент:

Доц., к.е.н., доц.,

Рощина Надія Василівна _____

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань.

Студент _____

Київ – 2021 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра математичного моделювання економічних систем

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Економічна кібернетика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Володимир КАПУСТЯН

«__» _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студенту

Катеринчуку Максиму Сергійовичу

1. Тема роботи «Моделювання систем маркетингових процесів ІТ–підприємства», керівник роботи Рисцов Ігор Константинович, д.ф.- м.н., доц., затверджені наказом по університету від «21» червня 2021 року №1248-с.
2. Термін подання студентом роботи 08 червня 2021 року.
3. Вихідні дані до роботи: статистичні дані ІТ підприємства , дані з фінансових звітів.
4. Дослідження та аналіз ІТ ринку на основі математичних методів та запропонувати на основі дослідження шляхи покращення діяльності підприємства.
5. Перелік ілюстративного матеріалу (із зазначенням плакатів, презентацій тощо): презентація роботи.
6. Дата видачі завдання 21 травня 2021 року.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення напрямку дослідження	21.05.21 – 22.05.21	
2.	Дослідження теоретичних основ конкурентного розвитку підприємства	22.05.21 – 23.05.21	
3.	Аналіз виробничої діяльності підприємства	24.05.21 – 25.05.21	
4.	Аналіз основних макроекономічних показників на основі статистичних даних	26.05.21 – 27.05.21	
5.	Побудова економіко– математичної моделі для мінімізації витрат виробництва	28.05.21 – 29.05.21	
6.	Програмна реалізація моделі в Excel	30.05.21 – 31.06.21	
7.	Формування висновків для проведеного дослідження	1.06.21 – 4.06.21	
8.	Оформлення результатів та дипломної роботи	5.06.21 – 8.06.21	

Студент

Максим КАТЕРИНЧУК

Керівник

Ігор РИСЦОВ

РЕФЕРАТ

В даній роботі проведено дослідження ІТ ринку маркетингових підприємств, на основі математичних методів визначено ринкову ситуацію та конкуренцію на ринку, виведено основні проблеми та перешкоди на обраному підприємстві, побудована модель конкурентноздатності та ефективності управління відносно ринкової капіталізації. Також надані рекомендації, щодо стратегія компанії в напрямку скорочення витрат, а саме програми що мають включати окремі проекти, а саме: скорочення витрат на оплату праці, оптимізація офісних витрат, скорочення адміністративних витрат. Наведені процеси, що супроводжуються виникненням нових соціально-економічних явищ, зокрема специфічних форм культурної комунікації. Проведені дослідження будуть, які пов'язані з аналізом процесів трансформації економічної культури в умовах цифровізації бізнесу та формуванням її цифрової складової.

За теоретичну основу взято визначення ринкової ситуації та конкуренції на ринку, розвиток ринкових відносин, в якому активно беруть участь як представники приватної власності, так і держава, державне втручання в ринкову економіку, що носить обмежений характер та впливає на макроекономічні показники розвитку економіки, але не визначає розвитку багатьох інших параметрів. Серед таких, наприклад, рівень цін, структура виробництва. Самодостатність ринкової економіки є одночасно сильною і слабкою її стороною.

Методичною основою роботи виступають наукові роботи сьогоденної економічної теорії, роботи українських та іноземних науковців з маркетингового питання по управлінню підприємства.

Для оцінювання передбачається використовувати економічно-статистичні та економічно-математичні методи дослідження. Також для дослідження будуть застосовані такі програми як Microsoft Excel.

ABSTRACT

This paper examines the IT market of marketing companies, based on mathematical methods to determine the market situation and competition in the market, the main problems and obstacles in the selected company, built a model of competitiveness and management efficiency in relation to market capitalization. Recommendations are also provided for the company's strategy to reduce costs, namely programs that should include individual projects, namely: reduction of labor costs, optimization of office costs, reduction of administrative costs. The processes that are accompanied by the emergence of new socio-economic phenomena, in particular specific forms of cultural communication. Research will be conducted, which is related to the analysis of the processes of transformation of economic culture in the context of digitalization of business and the formation of its digital component.

The theoretical basis is the definition of the market situation and competition in the market, the development of market relations, which is actively involved in both private property and the state, government intervention in a market economy, which is limited and affects macroeconomic indicators of economic development, but not determines the development of many other parameters. These include, for example, the price level, the structure of production. The self-sufficiency of a market economy is both a strength and a weakness. Also, a strong initiative and entrepreneurship of private owners, opportunities for economic flexibility and active implementation of scientific and technological innovations are taken as a theoretical basis.

The methodological basis of the study will be the scientific provisions of modern economic theory, the work of domestic and foreign scientists on the management of the marketing complex. Empirical, general economic, statistical,

mathematical and other research methods are expected to be used to evaluate the management of the marketing complex. Computer programs such as Microsoft Excel will be used to process and analyze the information.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ НА ІТ ПІДПРИЄМСТВІ І ОСОБЛИВОСТІ ЇХ МОДЕЛЮВАННЯ	10
1.1 Мета проведення маркетингового дослідження	10
1.2 Визначення поняття конкуренції.....	11
1.3 Інші методи оцінювання конкурентоспроможності.....	28
2 МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ КАПІТАЛІЗАЦІЇ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ В ІТ ГАЛУЗІ	30
2.1 Характеристика досліджуваного підприємства та його конкурентів.....	30
2.2 Математична модель капіталізації акціонерних товариств в ІТ галузі	48
2.3 Практичне застосування і апробація отриманих результатів.....	52
ВИСНОВКИ.....	65
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	67
ДОДАТОК А.....	72

ВСТУП

Актуальність дослідження. Управління компанії, незважаючи різний тип або розмір, – є не легкою справою, бо вона потребує деяких зусиль з боку керівництва і з боку звичайних його робітників. За свою мету конкурентне підприємство, перш за все, ставить отримання великого прибутку та задоволення необхідних потреб своїх клієнтів. Маркетингова діяльність – це саме те, що допомагає менеджерам якісно управляти своїми підприємствами, надавати те, що бажає Споживач, та отримувати високі прибутки. Одним з важливих елементів будь-якої стратегії в бізнесі є відомий маркетинговий комплекс дій, такий як модель маркетинг-мікс. Простий і один з відомих комплексів маркетингу включає в себе 4 елемента: товар, вартість (ціна), розподіл та просування. Ці елементи необхідно розглядати відокремлено та водночас у не розірваному взаємозв'язку з іншими елементами маркетингового комплексу. Тільки в цьому випадку компанії вдасться збудувати сильне положення на ринку та залишатися на ньому найбільш конкурентоспроможним. Актуальність обраної теми зумовлена сьогоденною ситуацією серед виробників того, чи іншого товару. Кому продавати, де реалізувати — це ось саме ті питання, на які треба буде дати відповіді. Особливо це важливо в сьогоднішні кризові часи Як дізнатися, що хоче купити споживач на ринку, та швидко й ефективно надати товар — це ось що потрібно знати конкурентоспроможному гравцю.

Вивченням маркетингового комплексу займаються науковці різних країн світу, а саме Ф. Котлер, Ч.Дев, Д.Шульц, Д.Лотеборн, В.Ф.Палій, Є.П.Голубков, Т.Махрова, тощо.

В роботах цих науковців показуються різні ходи та методи до визначення оптимальної кількості складових комплексу маркетингу, його

необхідності використання та їх відмінності у випадку продажів товару або послуги.

Мета роботи – провести дослідження підприємств на ІТ ринку, що займаються маркетинговими дослідженнями шляхом надання послуг в вигляді програмного забезпечення на основі математичних методів та запропонувати на основі дослідження шляхи покращення діяльності підприємств, з метою покращення ринкової вартості акціонерного товариства.

Відповідно до мети, перед дослідженням були поставлені наступні **завдання:**

- дослідити теоретичні аспекти формування маркетингових досліджень;
- побудувати математичну модель ринкової капіталізації акціонерних товариств в ІТ галузі, що займаються маркетинговими дослідженнями;
- запропонувати практичне застосування.

Об'єктом дослідження виступає ринкова капіталізація акціонерних товариств.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти процесів на ІТ підприємстві.

Методи дослідження. Методичною основою роботи виступають наукові роботи сьогоденної економічної теорії, роботи українських та іноземних науковців з маркетингового питання по управлінню підприємства . Для оцінювання передбачається використовувати економічно-статистичні та економічно-математичні методи дослідження. Також для дослідження будуть застосовані такі програми як Microsoft Excel.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ НА ІТ ПІДПРИЄМСТВІ І ОСОБЛИВОСТІ ЇХ МОДЕЛЮВАННЯ

1.1 Мета проведення маркетингового дослідження

Основна мета проведення маркетингового дослідження – визначення ринкової ситуації та конкуренції на ринку. Як відомо, у розвитку ринкових відносин активно беруть участь як представники приватної власності, так і держава. Причому державне втручання в ринкову економіку носить обмежений характер, воно впливає на макроекономічні показники розвитку економіки, але розвитку багатьох інших параметрів не визначає. До таких належать, наприклад, рівень цін, структура виробництва. Самодостатність ринкової економіки є одночасно сильною і слабкою її стороною. На її основі розвиваються потужна ініціатива і підприємливість приватних власників, з'являються можливості гнучкості економіки і активного впровадження науково-технічних інновацій. Відбуваються істотні якісні зміни в розвитку економічної ситуації. За висловом Йозефа Шумпетера, «капіталізм за своєю суттю – це форма або метод економічних змін, він ніколи не буває і не може бути стаціонарним станом» [30, с. 126].

Ринковий механізм починає рухатися і підтримується в своєму розвитку завдяки імпульсу, що виходить від нових методів організації виробництва, ініціативи управлінців, пошуку нових ринків і нових форм економічної інтеграції. Підприємці постійно вивчають ринок, визначаючи, які удосконалення продуктів і послуг можуть залучити нових покупців, які нововведення можуть викликати у них позитивний настрій. Приватна власність і свобода підприємництва забезпечують менеджерам підприємств

право на ризик, а комерційний успіх, який випадає на частку успішних підприємців, забезпечує сильну мотивацію такого роду діяльності.

Існує і негативна сторона розвитку приватної ініціативи як принципу організації ринкової економіки. Вона полягає в тому, що особисті інтереси приватних власників можуть підірвати нормальне функціонування економіки або привести до серйозних диспропорцій в її розвитку.

1.2 Визначення поняття конкуренції

На мою думку, основним чинником, який впливає на ринкову ситуацію, є конкуренція. Перейдемо до аналізу даного поняття. Основні визначення конкуренції наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення сутності конкуренції [16, с. 10]

Автор	Зміст
Адамик В.А. [1]	Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети
Грецький Р. [5]	Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці
Мочерний С.В. [15]	Боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний доход країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес.
Панасенко Д.А. [17]	Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників
Филюк Г.М. [26]	Процес управління суб'єктами своїми конкурентними перевагами для досягнення цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб

Аналізуючи поняття «конкуренції», слід зазначити, що було проведено багато досліджень на дану тему. Так, на мою думку, найліпше дана тема розкрита у праці Маслак О.І. «Конкуренція: її сутність та особливості в умовах глобалізації» [14]. Проаналізувавши роботи вітчизняних на зарубіжних вчених, можемо запропонувати своє визначення: «Конкуренція – це економічна категорія, яка означає боротьбу між підприємствами або індивідуальними підприємцями за провідні місця на окремому ринку».

Існує багато видів конкуренції, однак у період глобалізації економічних відносин особливої уваги потребує розгляд конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках. На дані види конкуренції впливають різні фактори, в залежності від яких і виникають відмінності між ними. Дані фактори найліпше за все наведені у роботі Кадируса І.Г. «Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають» [8].

Конкуренція на внутрішньому ринку має на увазі конкуренцію між фірмами, які функціонують в межах однієї держави. Наприклад, між українськими виробниками кондитерських виробів, італійськими виробниками взуття тощо.

Конкуренція на зовнішньому ринку має на увазі конкуренцію міжнародного бізнесу. Як зазначається у статті «What is International Business?» [40], міжнародним бізнесом є компанія, яка функціонує на ринках відразу декількох країн, маючи філії в кожній з країн збуту. На мою думку, дане визначення є не зовсім точним, адже фірма, яка розташована на території однієї країни та здійснює експорт у інші також займається міжнародною підприємницькою діяльністю та є учасником ринків інших країн. Тому, запропонуємо наступне визначення: «Конкуренція на зовнішньому ринку – конкуренція між фірмами на міжнародних ринках, які приймають участь у міжнародній торгівлі, експортуючи продукцію за межу своєї держави».

Основні відмінності між конкуренцією на зовнішньому та внутрішньому ринках полягає у наступному. Перш за все, основна відмінність полягає у

культури. Працюючи на внутрішньому ринку, фірма добре знає менталітет споживачів та конкурентів, плануючи свою стратегію відповідно до даних знань. Виходячи на зовнішній ринок фірма може стикнутися з відмінністю у культурних традиціях, внаслідок чого вона потребує додаткових ресурсів для вивчення даного питання.

Крім того, у роботі «Differences between domestic and international business» зазначається, що основні відмінності також полягають у політичній системі, міжнародному праві та рівні розвитку ринку. На мою думку, слід також додати насиченість ринку та кількість конкурентів, адже від цього багато в чому залежить успішність конкуренції [34].

Крім того, особливої уваги потребує думка авторів статті «Competition in International Markets – Theories and Concepts», які вважають, що перш ніж виходити на зовнішній ринок слід неодмінно замовити маркетинговий аналіз ринку в резидентів, адже саме вони зможуть найбільш вдало проаналізувати стан ринку та описати його особливості [33].

Таким чином, можемо зробити висновок, що конкуренція на зовнішньому ринку є більш важкою, аніж на внутрішньому, так як на стан даного ринку впливає велика кількість факторів, від яких й залежить успішність фірми. При гарному розумінні принципів міжнародного ринку та законодавства, підприємство зможе досягти успіху, а без даного розуміння не варто виходити на зовнішній ринок.

Велику увагу вивченню ролі конкуренції в розвитку економіки присвятили відомі вчені-економісти західних шкіл. Так, яскравим противником державного втручання в систему конкурентного ринку є представник австрійської економічної школи Фрідріх Август фон Хайек. На його думку, динамічний конкурентний механізм створюється максимально вільною діяльністю індивідів. І згодом саме він стає умовою суспільного прогресу. Крім того, Ф. Хайек вважає, що сформовані уявлення часто не

відповідають об'єктивним фактам. Прикладом такого помилкового підходу є визначення ролі конкуренції в розвитку суспільства.

Переважне уявлення економістів зводилося до думки, що теорія досконалої конкуренції дає конкретну модель для оцінки конкуренції в реальній дійсності. Відома думка, що будь-яке реальне відхилення від цієї моделі є небажаним і навіть шкідливим. Так, загальноприйняті ознаки досконалої конкуренції припускають однорідність товарів, які пропонуються і на які пред'являється попит великим числом досить дрібних продавців і покупців.

Ф. Хайек стверджує, що теорія конкурентної рівноваги, за винятком таких супутніх реальній конкуренції факторів, як реклама, збивання цін і поліпшення вироблених товарів і послуг, в дійсності «означає відсутність будь-якої конкуренції» [27, с. 106]. На його думку, статичний підхід теорії досконалої конкуренції видаляє головну особливість конкуренції, а саме: «конкуренція за своєю природою є динамічний процес». Конкуренція – це процес формування думки: шляхом поширення інформації вона створює єдність і узгодженість економічної системи, повідомляє людям про те, що є найкраще і найдешевше. Це процес, який включає безперервну зміну даних, сенс якого, отже, залишається повністю недоступним для теорій, які приймають ці дані як незмінні.

Таким чином, набагато важливіше встановити, чи існує конкуренція взагалі. Те, що ціни можуть не відповідати граничним витратам, куди важливіше того, що при монополії витрати, ймовірно, будуть набагато вище, ніж необхідно. У роботі «Конкуренція як процедура відкриття» (1968 р.) Ф. Хайек визначає конкуренцію «як процедуру для відкриття таких фактів, які без звернення до неї залишалися б нікому не відомими або, щонайменше, які не використовуються» [28, с. 6]. З цього визначення випливає, що конкуренція являє цінність тому, і тільки тому, що її результати непередбачувані і відмінні

від тих, до яких кожен свідомо прагне; хоча в цілому наслідки конкуренції не роблять, вони неминуче припускають розлад чийхось очікувань і намірів.

Безумовним є той факт, що теорії конкуренції відрізняються тим, що неможливо свідомо перевірити достовірність висновків дослідним шляхом. Можна лише ґрунтуватися на історії розвитку економіки, яка підтверджує, що суспільства, в яких панує конкуренція, в кінцевому рахунку, успішніше за інших досягають своєї мети. У цьому полягає спільність конкуренції з науковим методом пізнання. Однак економічна конкуренція виступає як метод відкриття конкретних фактів.

У розвинених економічних системах конкуренція важлива як дослідницький процес, в ході якого ведеться пошук невикористаних можливостей, і в разі успіху вони будуть доступними для інших людей. Але особливо конкуренція необхідна в нерозвинених суспільствах, де головне завдання полягає у виявленні таких нерозкритих можливостей, оскільки в минулому конкуренція не була там активною.

Основними умовами формування і забезпечення конкурентоспроможності підприємства є внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні) фактори. При цьому слід зазначити, що існує розповсюджена думка – внутрішні фактори конкурентоспроможності є суб'єктивними. Адже фактична наявність цих факторів залежить тільки від системи управління та політики підприємства.

Серед факторів внутрішнього середовища, здатних вплинути на торгівлю, можна виділити такі:

– структурні, до них відносяться організаційна структура управління, місія підприємства, персонал, інформаційна й нормативно– методична база управління. Оптимально побудована організаційна структура управління здатна організувати ефективні зв'язки між співробітниками, а чіткий поділ функцій і обов'язків сприяє ефективному й швидкому прийняттю рішень;

– ресурсні, до яких відноситься наявність конкурентоспроможних постачальників товарів. У цьому випадку під конкурентоспроможними постачальниками розуміють постачальників, які пропонують товари кращої якості, або за більш низькою ціною;

– технічні, до них відносяться технології, застосовані на підприємстві; використання торговельного встаткування в магазинах; системи автоматизації на підприємстві; якість обслуговування покупців;

– управлінські, до яких відносяться менеджери; функціонування системи менеджменту, організація основних бізнес-процесів. Наскільки чітко й швидко реагує система управління на зміни, настільки ефективно вона функціонує. Структура управління підприємством повинна сприяти швидкому прийняттю рішень при зміні зовнішнього середовища. Організація бізнес-процесів повинна бути побудована таким чином, щоб забезпечити найбільш оптимальну організацію всієї торгівлі, починаючи від визначення найбільш оптимальних асортиментів товарів, закінчуючи безпосередньо реалізацією товарів у торговельній точці;

– ефективність функціонування підприємства, обумовлена показниками прибутковості підприємства,

– ринкові, до них відносяться доступ до ринку ресурсів, які необхідні підприємству; доступ до ринку нових технологій; використання нових маркетингових інструментів; використання мерчандайзингу. Доступ до ринку нових технологій дозволяє підприємству отримати додаткову конкурентну перевагу за рахунок використання технології, що підприємство– конкурент реалізувати в себе не може з ряду причин.

На протигагу внутрішньому середовищу виступає зовнішнє. Під цим поняттям розуміють сукупність факторів за межами організації, які мають вплив на її діяльність. Слід відзначити, що в сучасній науково-економічній літературі існують багато точок зору щодо структури зовнішнього середовища суб'єкта господарювання. У своїй більшості об'єктивні: вони впливають не

лише на формування конкурентного середовища, а й на конкурентоспроможність підприємства. Виділяють такі фактори зовнішнього середовища:

- рівень конкурентоспроможності галузі, який обумовлений кількістю торговельних підприємств, що займаються однорідним видом діяльності (торгівля продуктами харчування, торгівля побутовою технікою та ін.). Чим більше на ринку роздрібної торгівлі підприємств, тим сильніша конкуренція;

- місцеве законодавство, котре впливає на сферу торговельної діяльності, регламентується цілою низкою законодавчих і підзаконних актів;

- кліматичні умови й географічне положення області. Місце розташування торговельної точки роздрібного підприємства також прямо впливає на його конкурентоспроможність;

- рівень конкуренції у всіх областях діяльності підприємства в країні. Поява нових підприємств у країні й регіонах стимулює розвиток роздрібної торгівлі, збільшуючи при цьому конкуренцію в галузі. Це природний процес, оскільки ефективне функціонування будь-якого роздрібного підприємства можливо лише при її безперервному розвитку.

Ще одним розповсюдженим видом класифікації факторів конкурентоспроможності є за мірою можливого контролю з боку держави і підприємства: неконтрольовані державою (мегарівень), контрольовані державою та неконтрольовані підприємством (макрорівень), контрольовані підприємством (мікрорівень) (рис. 1.1).

Наведена на рисунку різноманітність факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, зумовлює необхідність прийняття та реалізації управлінського рішення дотримуючись взаємозв'язку впливу факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, на різних рівнях, яке є багатоаспектною і взаємозалежною системою.



Рисунок 1.1 – Класифікація факторів, що впливають на формування і розвиток конкурентоспроможності підприємства

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно–цільове планування, теорія прийняття рішень тощо);
- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- розгляд взаємозв’язків функцій управління будь–яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об’єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об’єктів.

Отже, конкуренція є рушійною силою національної економіки. Аналіз факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства дає змогу визначити слабкі та сильні сторони, виявити та мінімізувати можливі ризики невизначеності, підвищити ефективність стратегічного планування та

моделювання діяльності підприємства, оптимізувати господарські операції, підвищити конкурентоспроможність, а як наслідок виявлення та завоювання нових ринків збуту.

Р. Д. Бузель й Т. Г. Бредлі приділяють особливу увагу питанню взаємозв'язку галузевої структури та конкуренції і виділяють рушійні сили еволюції в галузі, які необхідно враховувати при проведенні аналізу в галузі [32]. Науковці вказують, що в процесі розвитку життєвого циклу галузі споживачі стають більш досвідченими і більш чутливими до ціни, в результаті чого підприємства шукають нові способи конкуренції. Технічні знання накопичуються і поширюються серед споживачів, що призводить до стандартизації продукції і можливості вибору стратегії економії на витратах.

М. Портер зазначає, що конкурентна перевага підприємства породжується цінністю, яку підприємство створює для своїх споживачів і яка перевершує витрати фірми на її створення [52, с. 69]. Модель “п'яти сил” була розроблена професором Гарвардської школи бізнесу М. Портером ще в 1980 р., але її застосування є актуальним і сьогодні. Дана модель необхідна для оцінки привабливості та прибутковості галузі, які залежать від п'яти конкурентних сил (рис 1.2).

Умови посилення ринкової влади постачальників над учасниками галузі багато в чому повторюють умови для ринкової влади покупців. У перелік умов, при яких виникає влада постачальників, М. Портер включив такі: є високий рівень концентрації, галузь як споживач займає малу частку серед інших покупців, продукт постачальника є важливим ресурсом в бізнесі покупця, група постачальників висуває реальну загрозу вертикальної інтеграції наступних стадій виробництва .

Інтенсивність конкуренції серед існуючих гравців визначається наступними факторами: численні або рівні по силам конкуренти, низькі темпи зростання в галузі, високий рівень постійних витрат, відсутність витрат на переключення, великі збільшення виробничої потужності, різноманіття

конкурентів, високі ставки на досягнення успіху з боку декількох фірм, високі бар'єри для виходу.

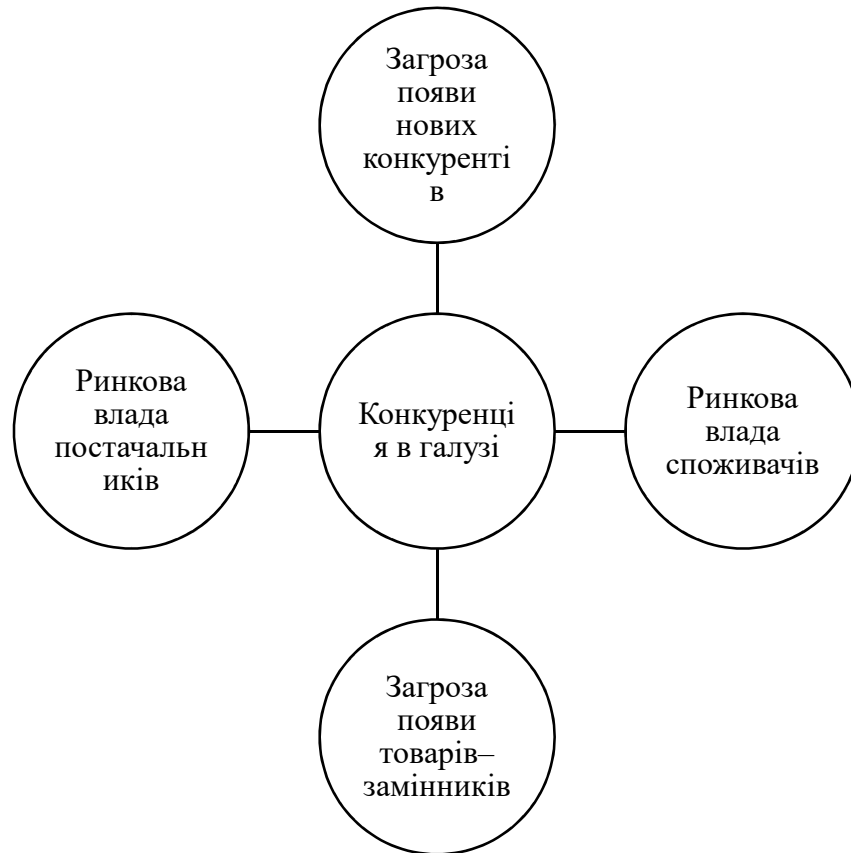


Рисунок 1.2 – Конкурентні сили за М. Портером

Методологічною основою теорії конкуренції М. Портера є запропонована ним в 1985 р концепція ланцюжка створення споживчої цінності. Він виходив з того, що споживчою цінністю товару є максимальна ціна, яку споживач готовий заплатити за нього. Прямим наслідком цього постулату є змістовне наповнення терміна "конкурентоспроможність товару" як величини неоплаченої частини його споживчої цінності, як перевищення над ціною тієї суми, яку споживач готовий був заплатити за товар. Для компанії це означає, що існує кілька варіантів для підвищення конкурентоспроможності товару: можна або скорочувати витрати, або підвищувати цінність продукту для споживачів, що дозволить збільшити його ціну.

На основі розрахунку ринкових часток основних гравців та її зміни складають конкурентну карту ринку (рис. 1.3).

Класифікація за темпом зростання ринкової частки	Класифікація за ринковою часткою			
	1. Лідер	2. Сильна конкурентна позиція	3. Слабка конкурентна позиція	4. Аутсайдер
1. Швидке покращення конкурентної позиції				
2. Покращення конкурентної позиції				
3. Погіршення конкурентної позиції				
4. Швидке погіршення конкурентної позиції				

Рисунок 1.3 – Конкурентна карта ринку [19, с. 85]

Необхідно враховувати, що кількість і тип стратегічних груп, а також їх поєднання не залишаються незмінними. Стратегічні групи можуть змінюватися внаслідок змін в макроекономічному оточенні і активних дій окремих підприємств. Завдання аналізу стратегічних груп виявити який саме стратегічний простір необхідно займати, а також забезпечити основу для обраного положення з урахуванням змін, що відбуваються в галузі.

П'ятим етапом аналізу середовища господарювання підприємства є встановлення та аналіз основних конкурентів. На даному етапі оцінюється конкурентний простір підприємства, що включає в себе як основних конкурентів, так і “слабких” суперників, поведінку яких необхідно відстежувати і враховувати в процесі прийняття стратегічних і тактичних рішень, щоб вони не зайняли бажаних позицій на ринку.

Аналіз конкурентів (Competition analysis) - це метод визначення підприємств, які здійснюють свою діяльність на одному ринку, що

пропонують подібну продукцію та які розглядаються як реальні або потенційні конкуренти.

Знаючи сильні і слабкі сторони конкурентів, можна оцінити їх потенціал, цілі, теперішню і майбутню стратегії. Це дозволить стратегічно точно зорієнтуватися у слабких місцях конкурентів. Таким чином, підприємство може розширити власні переваги у конкурентній боротьбі. Аналіз конкурентів може здійснюватися в наступній послідовності (рис. 1.4).:

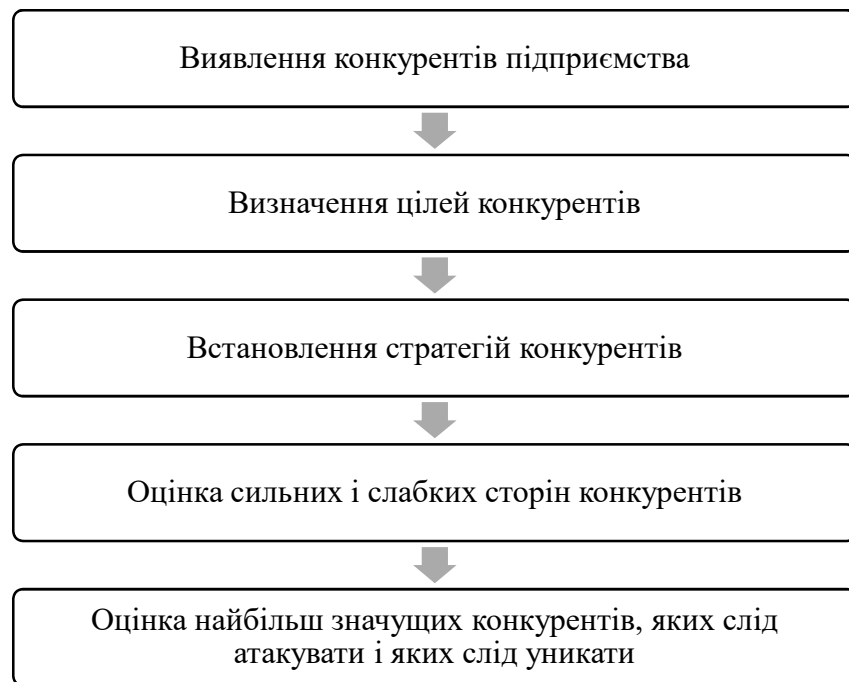


Рисунок 1.4 – Етапи аналізу конкурентів

При обґрунтуванні вибору конкурентної стратегії підприємства можуть використовуватися два варіанти ситуаційного аналізу.

Перший варіант - матриця стратегічного положення і оцінки дій (SPACE). Вона використовується для визначення найбільш вигідного стратегічного напрямку діяльності, а також допомагає оцінити в цілому привабливість сфери бізнесу і здатність підприємства конкурувати на ринках. Метод SPACE ґрунтується на аналізі 4 груп факторів: IS - промисловий потенціал, FS - фінансовий потенціал, ES - стабільність середовища, CA -

конкурентна перевага [13, с. 6]. Перелік факторів SPACE-аналізу охоплює як внутрішнє, так і зовнішнє середовище бізнесу, а їх сукупна оцінка дозволяє визначити стратегічне положення підприємства та вибрати відповідний ситуації напрямок діяльності.

Другий варіант ситуаційного аналізу - проектування стратегії на основі методу SWOT- аналізу, який може застосовуватися як окремо, так і в якості узагальнюючого етапу аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, систематизуючи дані, отримані в ході PEST-аналізу (аналіз макрооточення), застосування моделі п'яти сил М. Портера (аналіз галузі), аналізу конкурентів і споживачів, а також ланцюжка створення цінності. Цей підхід об'єднує в собі кілька різних методів аналізу, не завжди узгоджених між собою, вимагає великих витрат часу дослідника в порівнянні з методом SPACE, але при грамотному застосуванні дозволяє отримати вичерпну оцінку середовища для розробки стратегії і врахувати все різноманіття діючих на організацію факторів і сил.

Метод SWOT-аналізу активно застосовується як в бізнесі, так і в багатьох інших сферах людської діяльності. Він сприяє розкриттю основних переваг і недоліків, загроз і можливостей об'єкта його застосування. Цей простий і результативний алгоритм набув широкого поширення в різних областях і ідеально підходить для стратегічного планування.

SWOT-аналіз – метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації і поділі їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози).

SWOT аналіз передбачає взаємодію з чотирма ключовими напрямками, які допоможуть сформулювати стратегію просування.

При розборі показників верхньої частини SWOT– матриці – сильних і слабких сторін проекту слід звернути увагу на те, що вони визначаються внутрішнім впливом маркетингової кампанії на соціальні медіа.

Що стосується нижніх складових SWOT– матриці, то пов'язані з ними можливості та загрози, відображають вплив зовнішнього середовища і тому не можуть бути усунені і не піддаються прямому впливу або управління. Для досягнення найкращих результатів, рекомендується приділяти увагу кожному зі складових матриці окремо.

Коли всі чотири показника ретельно проаналізовані, вдасться створити більш успішний план дій, який здатний підвищити шанси на досягнення поставлених цілей.

У SWOT-аналізу є безліч форм для різних бізнесів і цілей. Його можна використовувати в маркетингових планах і навіть в особистому розвитку.

Отже, в результаті вивчення наукової літератури була виявлена велика різноманітність методів стратегічного аналізу. З одного боку, оскільки вибір стратегії базується на одночасному врахуванні факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, є очевидним висновок про необхідність застосування цілого комплексу методів аналізу для отримання повної та достовірної оцінки ситуації стратегічного вибору підприємства. З іншого боку, наявність альтернативних методів в межах кожного напрямку аналізу свідчить про те, що на практиці фахівець, який розробляє стратегію, стикається з проблемою вибору найбільш підходящої сукупності методів аналізу відповідно до ситуації й потреб користувача.

Конкурентоздатність компанії – це головна основа розвитку і стабільності компанії. Тому питання вивчення конкурентоздатності в сьогоденні є як ніколи актуальним явищем, та водночас дуже складним, як для економіки планети, так і для кожної компанії в цілому. Необхідно мати розуміння, що коли робиться оцінка ефективності діяльності підприємства, кожен може зустрітися з питанням оцінки конкурентного середовища на ринку.

Оцінка конкурентоздатності підприємства може включати не мало методів, наприклад як матриця БКГ, методи та модель М.Портера, SWOT-

аналіз, PEST-аналіз, методи експертної оцінки та багато іншого. Не можливо одразу визначити, який саме метод буде підходити під будь-яке підприємство, не зважаючи на специфіку кожного. Тому що використання того чи іншого методу спричинено відмінністю діяльності суб'єкта підприємництва, різниці ринковими особливостями та безумовно цілями оцінювання.

Більш розгорнута інформація та деталі про методи оцінки конкурентоздатності підприємства показана у Додатку А.

Можемо зробити висновки, що є дуже багато різних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, і це спричинено, насамперед, тими цілями, які вкладені в цю оцінку, а також кількістю конкурентних підприємств, способом отримання необхідної інформації та легкістю її доступності..

Набір методів вище представлених елементів допомагає нам поетапно провести дослідження конкурентоздатності компанії, починаючи з порівняння оцінок більше за все значущих складових, а саме : конкурентоспроможність товарі, конкурентоспроможність системи керування, інноваційної інформаційно-технологічної бази.

Існує такий сьогоденний підхід до вивчення різноманітності продукції компанії, який зараз використовують в практиці український, американських та західноєвропейських учених, а саме це метод “benchmarking”.

Benchmarking – метод, який допомагає підприємству провести паралелі своєї компанії зі своїми конкурентами задля виконання конкретних відмін. Головним сенсом є необхідність шукання кращих методів чи практик ведення бізнесу для їх наступного пристосування і результативного використання на особистому підприємстві. Даний термін було введено в 1972 році в Кембриджському інституті стратегічного планування, де була розроблена програма поліпшення ринкової стратегії, що змогла надати можливість

вирішити дуже широке коло проблем компаній за умов існування в конкурентному середовищі.

Розрізняють такі види benchmarking:

За результатами:

– Benchmarking конкурентоспроможності – дослідження не традиційних продуктів, визначення характеристики підприємства шляхом аналізу своїх конкурентів;

– Benchmarking процесу - робота на зміні певних даних та їх функціональності для порівняння з тими підприємствами, характеристика яких в однотипних процесах більш приваблива.

За об'єктом порівняння:

– Внутрішній – відділи, дочірні підприємства, СБО, не сумісні структурні підрозділи;

– Зовнішній (не межами галузі) – підприємства, що знають кращі рішення у виконанні різних процесів або функцій;

– Зовнішній (усередині галузі) – конкуренти, інші компанії;

– Загальний – неявні конкуренти;

– Функціональний – лідери по виконанню визначених функцій незалежно від діяльності галузі.

За предметом порівняння:

– Показник;

– Стратегія.

За масштабами порівняння:

– комплексний – поступовий розвиток та посилення боротьби у конкурентному середовищі. Воно обіймає паралелі певних аспектів діяльності двох чи декількох підприємств, незважаючи на сектор їх діяльності, що істотно ускладнює процедури щодо їх реалізації;

– функціональний – визначає порівняння певної функції двох чи декількох підприємств-конкурентів однієї галузі.

За призначенням:

- еталонний benchmarking – вибір оптимального зразка або аналога в тій чи іншій сфері діяльності, з яким надалі порівнюються абсолютно протилежні об'єкти бенчмаркінгу аби відшукати резерви власного розвитку;
- іміджевий – порівняння з кращим аналогом у групі аби визначити та порівняти рівня розвитку (рейтингової позиції) конкретного об'єкта бенчмаркінгу серед конкурентів.

В сьогоднішній популярності набули такі методи, як наприклад, індикаторний метод, метод експертних оцінок, метод набору конкурентоздатних елементів. Але застосування тільки одного з представлених методів не є доцільним на підприємстві, тому що він не зможе безпрецедентно представити стан проаналізованого підприємства. Слід застосовувати комбінування методів для більш правильної оцінки. Загальна методологія оцінювання конкурентоздатності полягає у визначенні конкурентних пріоритетів визначеного підприємства та зіставленні їх з конкурентами, тому для визначення відзнак оцінювання підприємств сфери послуг, необхідно означити фактори, що формують конкурентні переваги.

Як для прикладу, конкурентоздатність підприємств може відбуватися за подальшою схемою (рис. 1.5.)



Рисунок 1.5 – Етапи оцінювання конкурентоздатності підприємства [4, с. 77– 78]

1.3 Інші методи оцінювання конкурентоспроможності

Частіше за все використовують метод інтегрального показника конкурентоспроможності, який має вигляд:

$$K = \sum_{i=1}^N W_i K_i, \quad (1.1)$$

де K_i – приватні показники конкурентоспроможності окремих сторін діяльності підприємства загальним числом N ,

W_i – вагомість окремих факторів у загальній сумі.

Застосовуючи цю формулу до коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства можна одержати такий вираз:

$$ККП = 0,15 E_d + 0,29 F_c + 0,23 E_z + 0,33 K_t, \quad (1.2)$$

де $Ккп$ – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

E_d – значення критерію ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства;

F_c – значення критерію фінансового стану підприємства;

Ез – значення критерію ефективності організації збуту і просування продукту на ринку;

Кт – значення критерію конкурентоспроможності послуг.

Коефіцієнти 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 визначені експертним способом послідовних порівнянь.

Для більш точної оцінки були визначені деякі вимоги, які потрібно дотримувати при підборі підприємств-конкурентів (див.рис.1.6). Зробивши аналіз вище наведеного матеріалу, аби методологічно визначити конкурентоздатність підприємств, можна зробити подальший висновок, що існує дуже велика кількість методів оцінювання, а вибір цих методів дуже індивідуальний для кожного підприємства як в сфері послуг так і на виробничих галузях.

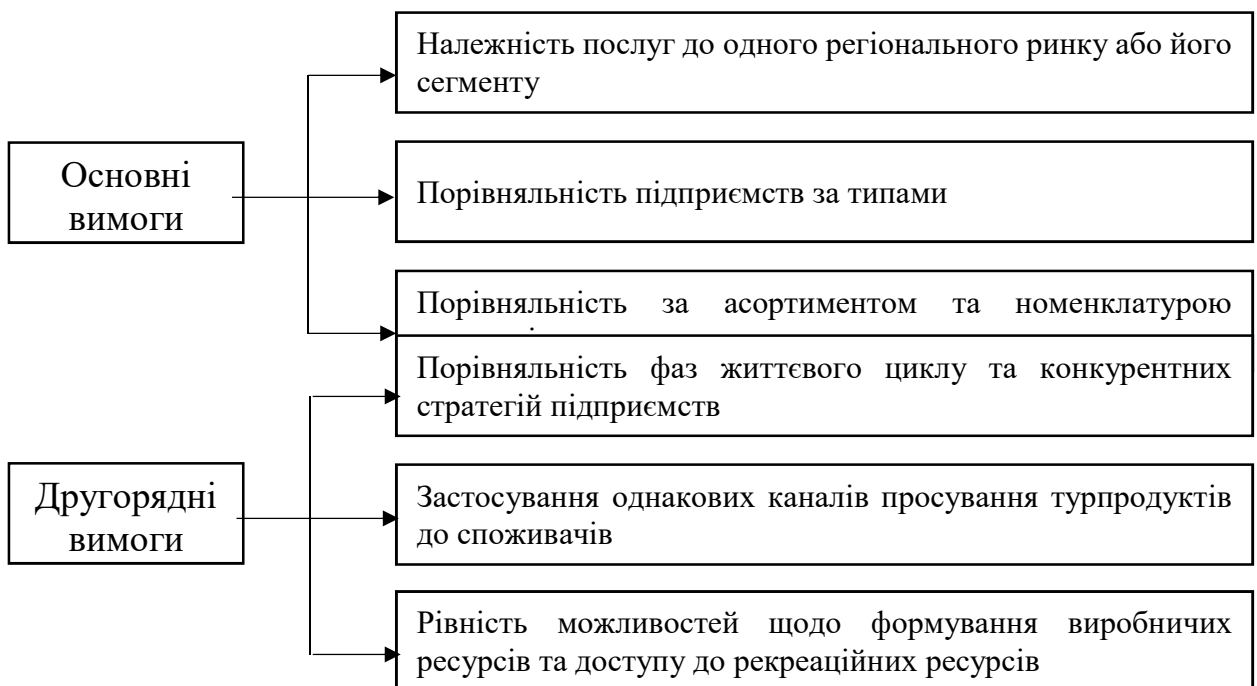


Рисунок 1.6 – Вимоги до вибору підприємств– конкурентів для оцінювання конкурентоспроможності [21, с. 79– 80]

2 МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ КАПІТАЛІЗАЦІЇ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ В ІТ ГАЛУЗІ

2.1 Характеристика досліджуваного підприємства та його конкурентів

Для початку надамо загальну характеристику досліджуваному підприємству (див.табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ІТ компанії «Софтенджи Україна» [23]

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Софтенджи Україна»
Скорочена назва	ТОВ «Софтенджи Україна»
Код ЄДРПОУ	38518123
Дата реєстрації	04.12.2012
Організаційно– правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Вид діяльності	62.02 Консультаційні послуги в сфері комп'ютерних технологій
Адреса	Україна, Київська область, Києво– Святошинський район, м. Вишневе, вул. Витянська, буд. 2., приміщення 11

Softengi – компанія з цифрової трансформації, яка працює більше 20 років на ринку ІТ. Досягнувши успіху у цифровій трансформації власної компанії, ТОВ «Софтенджи Україна» може, як ніхто інший, плавно перетворити іншу компанію. Софтенджи знає, як зрозуміти ваші бізнес– цілі,

вирішити проблеми та запропонувати відповідні рішення найкращим чином, оскільки на сьогодні компанія виконала понад 900 проектів [22].

В наші часи найрозвинутіші країни світу обрали для себе найбільш актуальним розвиток цифрової економіки. Саме визначення цифрової економіки (digital economy) першим застосував канадський аналітик Дон Тапскот, який вивчав зміни в підприємницькій діяльності у відповідності зі змінами цифрових технологій. Дон Тапскот очно показував підприємцям різних країн, як новітні цифрові технології поступово трансформуються бізнес у технологічно-економічний процес.

Необхідно визначити саме визначення терміна "цифрова економіка". Для цього ми використовуємо визначення самого Д.Тепскота, який стверджує, що цифрова економіка - це економічна діяльність, яка, на відміну від традиційної економіки, визначається залежністю від віртуальних технологій та обізнаності в мережі(networkedintelligence) [39].

На IV Міжнародній Інтернет-конференції у місті Уень (Китай) було відзначено, що цифрова економіка в Китайській Народній Республіці вже становить 30% від ВВП, або 3,4 трлн дол. (22,6 трлн юанів). Цей показник ставить Китай на друге місце у світі за впровадженням цифрової економіки. Лише близько 22% світового валового внутрішнього продукту генерується цифровою економікою. Станом на 2017 рік у світі налічувалось 3,9 млрд. користувачів Інтернету, з них 751 млн. саме у Китаї [29].

На сьогодні основними країнами, з точки зору загального експорту ІТ-послуг є США, де у 2016 р. експорт ІТ-послуг склав 177,8 млрд.\$. Також варто зазначити, що розмір внутрішнього ІТ-ринку є важливим для визначення стану розвитку цифрових технологій, порівнянного з іншими країнами. За цим показником до п'ятірки найкращих увійшли США, Китай, Великобританія, Японія та Німеччина [18].

У випадку цифрової економіки розмір компанії не має значення: вона може бути дуже маленькою та успішно розвиватися. Власник може одночасно виконувати функції керівника та підрядника всієї роботи компанії.

Яскравим прикладом сучасного розвитку є порівняння ринків із океанами в книзі Рене Моборна "Стратегія Блакитного океану". Класичні ринки, що існують, представлені червоними океанами конкуренції, нішами, які вже зайняті великими компаніями і де малий бізнес не має можливості процвітати. Блакитні океани - ринкові ніші, які тільки відкриваються, а не зайняті [11]. Такі сфери мають особливий пріоритет для української економіки. І вони можуть бути забезпечені оцифруванням економіки, що, в свою чергу, створює нові ніші для підприємництва.

Для України масова оцифровка повинна стати найбільш пріоритетним вектором розвитку. У цьому, перш за все, важливу роль відіграє достатність одного з основних ресурсів - інтелектуального потенціалу людини. У 2017 році українська ІТ-галузь стабільно зростала. Експорт зріс на 20% порівняно з 2016 роком, тобто з 3 млрд. \$ США до 3,6 млрд. \$ США, а в 2018 році - вже 4,5 млрд. \$ США [9]. За даними Асоціації ІТ-Україна, до 2025 року очікується подвоєння експорту ІТ-послуг.

Успіх української ІТ-індустрії полягає в кваліфікованому персоналі, сприятливих умовах, грамотному менеджменті та вмінні керувати цими ресурсами. При цьому кількість фахівців, зайнятих у сфері інформаційних послуг, становить близько 116 тисяч чоловік. людина, тобто проаналізувавши можна побачити, що це найбільша кількість програмістів в Центрально-Східній Європі. Цифрова економіка в сучасному світі є своєрідним прискорювачом соціально-економічного життя суспільства і здатна швидко збільшувати ВВП.

Якісний приклад застосування цифрової економіки - запуск в Україні першого в світі електронного державного аукціону на основі криптографічної технології «блокчейн», децентралізованої технології

захисту і зберігання інформації. На думку колишнього прем'єр-міністра України В. Гройсмана, така технологія може змінити класичне уявлення про роботу банків і нотаріусів, при цьому усунувши корупцію, забезпечивши одночасно прозорість цих процесів і надати державі величезну конкурентну перевагу [24].

Нещодавно прийнята реформа охорони здоров'я вимагає розвитку телемедицини в регіонах, до яких немає швидкого доступу (в основному, в сільській місцевості). У світі, де доступ до мобільного зв'язку випереджає доступ до електрики та води, телемедицина є ініціативою, яка може подолати давно створений розрив між пацієнтом і лікарем. Заповнення декларацій на утримання і використання helsi.me значно полегшило життя пересічним громадянам. Найважливіші зміни відбулися в освіті. Проект «Прометей» став наочним прикладом того, як ефективно управління може створити сильну систему освіти в Україні. Оцифровка освітнього процесу відбувається швидко. Сьогодні є онлайн-курси, онлайн-конференції, онлайн-тести, вебінари. Цей формат давно став невід'ємною частиною життя городян.

Спробуємо визначити основні проблеми та перешкоди впровадження та розвитку цифрової економіки в Україні.

По-перше, це не добре розвинена інфраструктура (за даними Speedtest.net, позиція України у світі за якістю Інтернету є досить низькою: 114-е місце за якістю мобільного Інтернету та 45-е місце за якістю широкосмугового Інтернету [31]).

По-друге, достатньо низький рівень технологічної освіти, територіальна цифрова нерівність, а саме сільське населення, малозабезпечені люди та старші вікові групи, які мають менший доступ до Інтернету, не всі громадяни мають доступ до переваг та можливостей цифрового світу, мала частка інновації в цифровому світовій економіці (лише 17% українських галузей використовують інновації, тоді як в ЄС ця частка сягає 49% [12, с. 41]).

По-третє, це застаріла бюрократична технологія в державних організаціях та її структурах (наприклад, українські приватні ІТ-компанії можуть дозволити собі новітнє обладнання, малі та середні підприємства, державні установи, потенційні покупці їх товарів та послуг в Україні та пересічні українці обмежені, як у технології так і у фінансах).

По-четверте, занадто мала підтримка держави відносно цифрової модернізації основних фондів, безпрецедентно повільний прогрес у наближенні до основних досягнень, визначених у гармонізації цифрових ринків у документі «20 досягнень, очікуваних Східним партнерством до 2020 року», існування більшості з аналогічних проектів на папері та замала реалізація на практиці, відсутність узгодженого стратегічного підходу до формування політики для гармонізації цифрових ринків з країнами Європи.

Безперечно, необхідно зазначити, що перехід на цифровий формат є неминучим викликом не лише для всіх секторів української економіки, а й загалом повсюдно у світі. Беручи до уваги поточну економічну ситуацію, наявність потенціалу та людських ресурсів, глобальні швидкоплинні тенденції розвитку, а також значущо фундаментальні переміни на міжнародному ринку праці, можна підсумувати, що зараз основним шляхом розвитку повинен бути перехід усіх секторів на цифровий форматувати та вкладати максимум інвестицій у розвиток цифрової інфраструктури, інновацій та сучасних технологій. Сьогодні ми маємо унікальну можливість зробити «цифровий стрибок» у ключових сферах економіки. Розширення цифрової інфраструктури забезпечує нові робочі місця і тим самим сприяє зменшенню безробіття. Масова оцифровка допоможе інтегруватися в загальну тенденцію, інакше існує ризик уникнути світової економіки. Однак слід пам'ятати, що сценарій повільного розвитку не підходить, оскільки особливо важливо враховувати глобальні показники та тенденції.

Отже, цифрова економіка - це область нових кризових ситуацій, яка одночасно вимагає нового підходу до її організації та контролю. У той же час

певні загальні категорії та напрямки в економіці потребують подальшої наукової обґрунтованої розробки та трансформації. Наприклад, автори статті [6] обґрунтовують цифровий підхід до управління людськими ресурсами - „цифровий HR”.

Ще однією перспективною сферою цифрової трансформації є бізнес-культура. Термін "культура" сьогодні трактується як ресурс для зміни якості життя шляхом поліпшення його умов, як творча частина розвитку економічного сектору. Економічна культура має великий вплив на якість людського капіталу і стає фактором економічного зростання. Це результат розвитку економічних знань.

Змінюються також компоненти економічної культури: з'являються нові моделі формування та фіксації економічної поведінки людини; Спосіб життя змінюється відповідно до нових потреб. Вивчення феномену економічної культури сьогодні - це вивчення загальних змін у світі, особливо тих, що пов'язані з розвитком цифрових технологій. Це робить цифрову культуру невід'ємною частиною сучасної ділової культури.

І якщо на макрорівні мова йде про «цифрову» модернізацію українського суспільства та «оцифрування» його ключових аспектів [2], то на мікрорівні слід також говорити про значуще формування цифрової складової економічної культури організації як нового фактора їхнього «скидання» та її еволюції.

Цифрова економіка в сьогоденні – це один з найважливіших, перш за все, рушіїв економічного зростання та створення «нового» абсолютно цифрово-якісного життя. Менеджери у світовій економіці розглядають оцифрування як пріоритетну сферу інноваційного розвитку виробничо-економічних систем на різних рівнях, аби такий інструмент зумів якнайкраще забезпечити довгострокові конкурентні переваги абсолютно для всіх учасників ринку .

Для детального аналізу ситуації у даній галузі проведемо PEST– аналіз у табл. 2.2

Таблиця 2.2 – PEST аналіз ринку ІТ послуг України

Політичні фактори	Економічні фактори
(+) відсутність політичного впливу на даний ринок	(–) світова криза (+) переміщення реклами в більш дешеве середовище – інтернет (+/-) зниження витрат компанії на маркетинг (–) пошук більш дешевих підрядників (+)зниження витрат на оренду і зарплату (–) збільшення ЄСВ

Соціокультурні тенденції	Технологічні інновації
(+) впровадження комп'ютерів в школах (+) збільшення числа користувачів серед населення	(+) розвиток комунікацій – блоги, соціальні мережі, електронні та мобільні платежі (+) широке використання клієнтами мережі інтернет – проведення промоакцій, продаж через інтернет (+) перехід програмування сайтів від індивідуальних до стандартизованих CMS (+) розвиток технологій передачі даних 3 і 4 G

За останнє десятиліття Україна викликала величезний інтерес з боку західних країн щодо надання аутсорсингових послуг у сфері інформаційних технологій.

За підрахунками експертів, кількість ІТ спеціалістів в Україні перевищує 90 000, і ця цифра, як очікується, подвоїться протягом наступних 3 років. Україна має найбільше та найбільш швидко зростаюче число ІТ-фахівців у Європі, а університети та політехнічні інститути країни закінчують щорічно понад 100 000 нових інженерів.

Україна має понад 1000 місцевих ІТ компаній і більше 100 провідних світових компаній з дочірніми компаніями в країні. Міжнародна асоціація аутсорсингових професіоналів (IAOP) 2017 року в рейтингу провідних технічних фірм, «Глобальний аутсорсинг 100», включала 13 компаній з інформаційних технологій в Україні.

До переліку входять Ciklum, EPAM, Intetics, Luxoft, Softjourn та TEAM International Services, всі з яких мають науково– дослідні центри в Україні. Шість місцевих українських фірм – Eleks, Miratech, N-iX, Program-Ace, Sigma Software, Softengi та SoftServe.

Більшість світових компаній заснували свої дочірні компанії в Києві, однак Харків, Одеса, Дніпро, Львів та Вінниця розвиваються як центри ІТ-діяльності.

Вплив росту ІТ на економіку України був різким, а загальна вартість такого аутсорсингу зараз перевищує 2,5 млрд. доларів на рік (2015 рік). ІТ-аутсорсинг – це третій найбільший експортний сектор України.

Україна також зосереджується на створенні сприятливих умов, які дозволять ІТ підприємцям продовжувати розвиватися на внутрішньому ринку. Можливості поєднання навичок ІТ з такими секторами, як сільське господарство, авіація та медицина – це лише кілька прикладів майбутніх напрямків розвитку України.

Український ІТ сектор пропонує іноземним інвесторам висококваліфікованих фахівців, конкурентоспроможні зарплати, якісну освіту та володіння англійською мовою – все це сприятиме зростанню цього динамічного сектора [38].

Індекс розвитку ІКТ (ІКТ) – індекс, опублікований Міжнародним союзом електрозв'язку ООН на основі міжнародно узгоджених інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Це робить його цінним інструментом для порівняння найбільш важливих показників для вимірювання інформаційного суспільства. ІКТ є стандартним інструментом, яким уряди, оператори, агенції

з розвитку, дослідники та інші можуть використовувати для вимірювання цифрового розриву та порівняти продуктивність ІКТ в межах та між країнами. Індекс розвитку ІКТ базується на 11 показниках ІКТ, згрупованих у три групи: доступ, використання та навички [37]. Останній раз даний індекс розраховувався в 2017 і очікується в 2020 році. Станом на 2017 рік Україна посідає 79 позицію, набравши 5,62 бали. При цьому максимальний результат продемонструвала Ісландія і він склав 8,98 балів [36].

У той час як Україні складно конкурувати з азіатськими гігантами, такими як Китай, Індія або В'єтнам, з точки зору обсягу ринку та рентабельності, варто вирішувати складні проблеми, які вимагають творчих рішень за розумними цінами. Сьогодні Україна є п'ятим у світі експортером ІТ-послуг з найбільшим кадровим резервом в регіоні ЦСЄ (Центральна та Східна Європа).

В результаті Україна була визнана експертами з аутсорсингу головним місцем призначення ІТО (Аутсорсинг інформаційних технологій) в 2011 році. Країна виграла номінацію «Місце призначення аутсорсингу року» в рамках European Outsourcing Excellence Awards.

Україна також незмінно досягала високих оцінок в Огляді ІТ-аутсорсингу в Центральній та Східній Європі (ЦСЄ), займаючи перше місце за обсягом аутсорсингових послуг, кількості ІТ-аутсорсингових компаній і кількості ІТ- спеціалістів в 2008, 2009 і 2010 роках. Завдяки великій кількості кваліфікованої робочої сили і відносно низьким витратам на персонал Україна до фінансової кризи була одним із швидкозростаючих ринків ІТ у всьому регіоні ЦСЄ.

Найбільш розвинені ІТ-центри зосереджені у великих містах, що тяжіють до освітніх центрів. Такими містами є: Київ, Харків, Дніпропетровськ, Львів, Одеса та Вінниця. Основна спеціалізація на ІТ-ринку праці в Києві зображена на рис. 2.1.

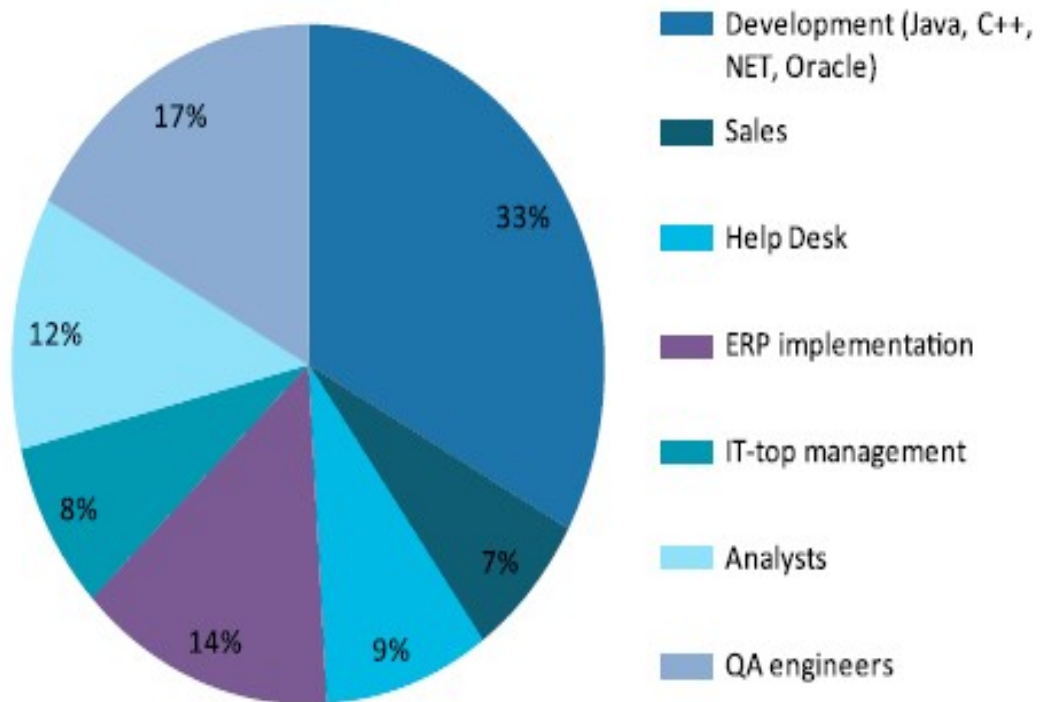


Рисунок 2.1 – Спеціалізація на ІТ-ринку праці в Києві [35]

Вважається, що в Україні дуже сильна освітня система для розвитку ІТ-фахівців. Україна увійшла в ТОП – 10 країн з найбільш сертифікованими ІТ фахівцями після США, Індії.

З кожним роком зростає число ІТ-фахівців, що навчаються в університетах, яким платять за навчання. Близько 13 000 – 14 000 ІТ студентів випускаються щороку. В даний час 3000 – 4000 працюють в компаніях, які надають професійні ІТ-послуги. Це дає ще одну можливість для зростання галузі за рахунок залучення в галузь більш кваліфікованих кадрів.

В Україні близько 880 університетів і технічних коледжів, які готують фахівців з інформаційних технологій.

Здобуваючи освіту, більшість студентів починають працювати за фахом або в аналогічній сфері, щоб отримати цінний практичний досвід. Серед старшокласників ІТ-спеціальностей широко поширений фріланс, а також постійна або часткова зайнятість.

Українські ІТ-фахівці постійно прагнуть поліпшити свої навички, щоб завжди бути в курсі кращих світових практик, використовуючи самоосвіту.

Крім самоосвіти, існує безліч ІТ-спільнот, навчальних та сертифікаційних центрів для навчання та підготовки фахівців з інформаційних технологій.

Однак в Україні ІТ-індустрія як і раніше недостатньо інвестується в багатьох сферах. Низький рівень витрат на ІТ і низька частка продажів ІТ-послуг і програмного забезпечення в загальній ринкової вартості означає високий потенціал для подальшого зростання.

Важливою особливістю українського ІТ-ринку є відносно висока частка ІТ-аутсорсингу (на відміну від розробки спеціалізованого програмного забезпечення), яка іноді розглядається як діяльність з відносно низькою доданою вартістю.

Основними кластерами української ІТ-індустрії є ІТ-аутсорсинг та розробка програмного забезпечення, а також системна інтеграція.

Експерти ринку очікують, що обсяг українського ІТ-ринку буде продовжувати рости, як щодо внутрішніх продажів, так і експорту ІТ-послуг. Очікується також зростання участі неукраїнських компаній в українському ІТ-бізнесі.

Основними споживачами ІТ-продуктів є фінансовий сектор, телекомунікаційний сектор, торгівля, промисловість, а також державний сектор.

Існують різні інтерпретації ІТ-індустрії, з різними гравцями та фахівцями ринку. Однак, коли мова йде про Україну, найбільш широко обговорюються наступні два основні сегменти: ІТ-аутсорсинг і розробка програмного забезпечення-аутсорсинг персоналу та розробка програмного забезпечення на основі запитів замовника. В даний час це в основному експортно-орієнтований підсектор з низьким рівнем маржі, основною рушійною силою якого є аутсорсинг кваліфікованих і порівняно недорогих пулів ІТ-фахівців.

Системна інтеграція – на відміну від першого сегмента, системні інтегратори орієнтовані на внутрішній ринок, і їх основний бізнес полягає в

запровадженні та встановленні комплексних ІТ-рішень для клієнтів. Постачання обладнання також є основним джерелом доходу для системних інтеграторів. В основному це перепродаж апаратного забезпечення від постачальників до покупців, однак також можливе постачання обладнання, виробленого самими системними інтеграторами.

Основними конкурентами EPAM Systems є наступні компанії:

➤ **Ciklum** – міжнародна компанія, що займається розробкою програмного забезпечення і аутсорсингом ІТ-послуг, в якій працює понад 2500 чоловік. Центри розробки програмного забезпечення та філії компанії знаходяться в Великобританії, Швейцарії, Данії, Україні, Білорусії і Пакистані.

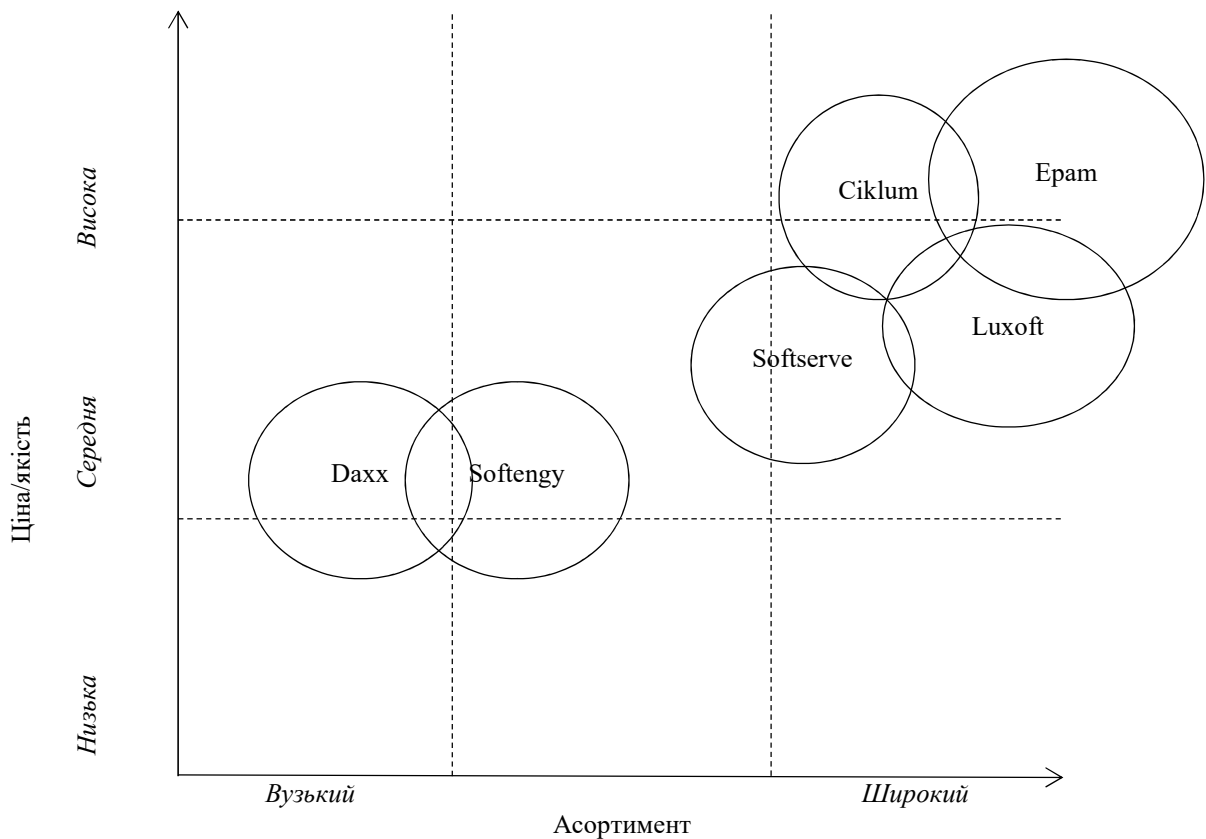


Рисунок 2.2 – Карта стратегічних груп

➤ **Luxoft** – провідний постачальник послуг в області розробки програмного забезпечення та інноваційних ІТ-рішень з клієнтською базою по

всьому світу, що складається головним чином з великих транснаціональних корпорацій. Послуги Lixoft по розробці ПЗ включають в себе створення та підтримку базового і критично важливого замовного ПЗ, проектування і тестування продуктів, а також технологічний консалтинг. Компанія розробляє власні технологічні рішення і надає послуги з 24 спеціалізованих центрів по всьому світу. Lixoft налічує більше 9000 співробітників і 27 офісів в 15 країнах Північної Америки, Західної та Східної Європи, Азіатсько-Тихоокеанського регіону, а також в Мексиці та Південній Африці. Компанія Lixoft зареєстрована на Британських Віргінських островах (Тортола); діючий головний офіс знаходиться в м Цуг (Швейцарія); компанія зареєстрована на Нью-Йоркській фондовій біржі (NYSE).

➤ **Softserve** – найбільша глобальна ІТ-компанія з українським корінням, яка спеціалізується на розробці програмного забезпечення та консультаційних послугах. З 1993 року SoftServe постачає нові продукти на ринок, допомагає бізнесові інноваційно розвиватися. Ми співпрацюємо і з великими світовими корпораціями, і з перспективними стартапами. Ми вміємо знайти найефективніше рішення для кожного клієнта.

Сьогодні у даній команді зібрано більш як 4000 компетентних, яскравих та активних фахівців з усіх сфер ІТ. У співпраці з клієнтами вони здатні вирішувати завдання будь-якої складності, чітко визначати потреби замовника і пропонувати програмні продукти, які перевищують його очікування.

Вони мають широкий досвід у розробці програмного забезпечення від Cloud, Security і UX Design до Big Analytics та Інтернету речей. Їх офіси представлені у всіх куточках світу, а розробницькі центри розміщені у Центральній і Східній Європі (8 країн, 28 найбільших міст).

➤ **Daxx** – компанія, заснована в 1999 році в Амстердамі Бартом Купером та Джероном Рігненом. Сьогодні має офіси в Києві, Дніпропетровську, Харкові, Тернополі, Санкт-Петербурзі, Нью-Йорку та Лондоні в додаток до головного офісу в Амстердамі. Вони встановили виділені

клієнтські команди з більш ніж 200 розробників для більш ніж 65 клієнтів. Їх місія полягає в тому, щоб з'єднати бізнес з великими розробниками програмного забезпечення, якості тестерів забезпечення, НТМ -кодерів, бізнес-аналітиків.

➤ **Софтенжи Україна** – компанія, заснована в 2012 році. Сьогодні має офіс в Києві. Досягнувши успіху у цифровій трансформації власної компанії, ТОВ «Софтенжи Україна» може, як ніхто інший, плавно перетворити іншу компанію. Софтенжи знає, як зрозуміти ваші бізнес– цілі, вирішити проблеми та запропонувати відповідні рішення найкращим чином, оскільки на сьогодні компанія виконала понад 900 проєктів.

Розвиток процесів оцифрування має додатково-позитивне значення для України, оскільки вона пропонує реальні задуми щодо модернізації своєї економіки, вдосконалення її виробничо-технологічної структури, забезпечення участі в новій цифровій світовій економіці та на цій основі, аби подолати поточну затяжну кризу. Аналіз проєктів регуляторної та правової підтримки та оцифрування, що тривають в даний час в Україні, свідчить про необхідність активізувати як зусилля бізнесу та уряду, так і суспільства щодо поширення цифрових технологій, аби якомога якісніше пришвидшити розвиток цифрової економіки.

Ці процеси супроводжуються швидкою появою нових соціально-економічних явищ, зокрема конкретних форм культурного спілкування. Тому подальші дослідження будуть спрямовані на аналіз трансформаційних процесів економічної культури в контексті оцифровки економіки та проектуванні її цифрових компонентів.

Відділ маркетингу підприємства ТОВ «Софтенжі Україна» є важливим ланкою нарівні з відділами продажів, і їх організація та набір починається від вищого керівництва компанії.



Рисунок 2.3 – Структура відділу маркетингу ТОВ «Софтенжи Україна»

Ця структура є «еталонним» орієнтиром (рис. 2.3). Слід зазначити, що відділ ніколи не був повністю укомплектований через відсутність належного штату. Усі співробітники відділу маркетингу підпорядковуються безпосередньо президенту компанії (генеральному директору), аж до дрібних ланок персоналу. Зміна структури управління відділом маркетингу є першим практичним пунктом цієї роботи, спрямованої на вдосконалення маркетингової діяльності компанії. Поширеною в даній сфері, та і загалом, помилкою в організаціях є недотримання правил управління, коли генеральним менеджером є велика кількість працівників: керівники підрозділів, його підлеглі тощо. У цьому випадку загальна ефективність управління є ієрархічним ударом. Звичайно, всі організації проходять стадію створення та формування системи управління на підприємстві, коли зазвичай відбувається жорстка централізація влади та прийняття рішень в руках президента (генерального директора) організації. Однак наступним етапом або етапом має бути делеговане передання повноважень топ-менеджеру, у нашому випадку спеціалістом повинен бути менеджер з маркетингу.

Ця структура офіційно затверджена, але всі співробітники підпорядковуються безпосередньо президенту, за винятком керівника, і це також стосується спірних питань у рішеннях. Структура управління

компанією побудована таким чином, що кожен працівник може оскаржити своє рішення перед президентом (генеральним директором), уникаючи діалогу з керівником, не існує згуртованості та колегіальності, що походить безпосередньо від президента (генерального директора). Виходом із ситуації, що склалася, є такий спосіб дій:

- зосередження на підборі кадрів, щоб знайти керівника відділу маркетингу. Структура знизу-вгору системи в цьому випадку, як описано вище, є недосконалою, шкідливою та бюрократичною. Системи пошуку працівників, що звітують перед начальником, а потім пошуку начальника, не працюють і неефективні;

- після призначення керівника підрозділу генеральний директор делегує йому повноваження контролювати діяльність усіх підлеглих в ієрархії, їх підпорядкування повністю переходить до керівника відділу маркетингу;

- компанія може запровадити систему мотивації працівників, тобто половина заробітної плати становить зарплата, інша половиною є мотивація до роботи, виконаної протягом місяця. Наприкінці кожного місяця працівники готують та захищають в особистому інтерв'ю звіти про виконану роботу та завдання, доручені генеральним директором напередодні.

Раціональний варіант уникнення надмірної централізації та бюрократії влади була би так звана «міра» захисту цих звітів від керівника підрозділу. Нижчі працівники підпорядковуються безпосередньому своєму керівнику, а керівник відділу, який здійснює всю роботу у всіх сферах, - безпосередньо перед президентом (генеральним директором).

Внаслідок великого рівня відповідальності, система управління персоналом має бути відмінною. У зв'язку з цим виникає необхідність її детального дослідження. Розпочнемо з аналізу продуктивності праці на підприємстві.

Таблиця 2.3 – Продуктивність праці ТОВ «Софтенжи Україна» [7]

Показник	2017	2018	2019
Виручка, тис. грн.	24884977	31706898	42112656
Число робітників, осіб	110	146	220
Продуктивність праці, тис. грн. / особу	226,23	217,17	191,42

Як ми бачимо з таблиці (див.табл. 2.3), продуктивність праці зменшується, що означає зменшення рівня виробітку одного працівника. При чому у 2017 році даний показник складав 226,23 тис. грн. на одну особу, а у 2019 – 191,42 тис. грн. на одну особу, тобто зменшення відбулося на 16%, що вельми поганий показник для періоду лише у 3 роки.

Розглянемо також фонд оплати праці та його динаміку (див.рис. 2.4)



Рисунок 2.4 – Динаміка фонду оплати праці ТОВ «Софтенжи Україна»

З рис. 2.4 ми бачимо, що фонд оплати праці має постійну тенденцію до зростання протягом останніх 4 років.

Розглянемо також динаміку середньої заробітної плати на підприємстві:

Таблиця 2.4 – Середня заробітна плата на ТОВ «Софтенжи Україна»

Показники	2016	2017	2018	2019
Фонд оплати праці тис. грн.	9 611 435	10 515 899	15 290 394	23 606 676
Число робітників, осіб	105	110	146	220
Середня заробітна плата, грн.	91 537	95 599	104 729	107 303

Середня заробітна плата зросла майже на 17% за останні 4 роки, що є позитивним досягненням підприємства (див.табл. 2.4), так як піднімається рівень задоволеності працівників, зменшується ймовірність високої плинності кадрів, що беззаперечно матиме позитивний ефект на фінансову діяльність підприємства.

Таким чином, можемо стверджувати, що ТОВ «Софтенжи Україна» провадить ефективну політику управління персоналом, що проявляється у збільшенні середнього розміру заробітної плати. При збереженні подібних тенденцій можна стверджувати, що системі управління ніщо не загрожуватиме за інших стабільних умов.

На наступному етапі із використанням регресійного аналізу побудовано економетричну-трифакторну нелінійну динамічну модель залежності ринкової вартості акцій акціонерних товариств ІТ галузі від таких цінових мультиплікаторів як: «чистий дохід на акцію», «рентабельність активів», та цінового мультиплікатора «витрати на провадження діяльності».

2.2 Математична модель капіталізації акціонерних товариств в ІТ галузі

Отримана економетрична модель має вигляд:

$$SP = 3.94 + 1.8 \left(\frac{M}{P}\right) + 0.8 \operatorname{Ln}\left(\frac{EBITDA}{NS}\right) + 0.37 \operatorname{Ln}(ROA), \quad (2.1)$$

де SP – ринкова вартість акцій;

M – витрати на провадження діяльності;

P – середньооблікова чисельність працюючих;

$EBITDA$ – чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.;

NS – кількість акцій;

ROA – рентабельність активів.

Перевірка моделі на адекватність за коефіцієнтом множинної кореляції $r = 0,86$ та детермінації $R^2 = 0,82$ свідчить про адекватність відібраних незалежних змінних відносно результуючого показника. Розрахунковий критерій Фішера та значення критерію Стюдента перевищують їх критичні величини.

Запропонована модель дозволяє здійснити експрес-оцінку ринкової вартості акціонерних товариств ІТ-галузі.

Підсумкова величина вартості власного капіталу, що отримана в результаті застосування розробленої трьохфакторної моделі, повинна бути скоригована відповідно до конкретних умови оцінки бізнесу. Найбільш типовими є наступні поправки: можливе застосування знижки на низьку ліквідність; в деяких випадках вноситься поправка у вигляді премії за надавання інвестору корпоративного контролю (для оцінки контрольної частки власного капіталу); якщо в процесі фінансового аналізу виявлено або недостатність власного оборотного капіталу, або екстрена потреба в капітальних вкладеннях, отриману величину необхідно відняти, тощо.

Результати апробації запропонованого методичного підходу до оцінки ринкової вартості акціонерних товариств ІТ-галузі із застосуванням інструментів порівняльного підходу наведено у табл. 2.5. Приведення майбутньої ринкової вартості акцій компаній аналогів до теперішнього часу здійснюється із застосуванням дисконтування.

Таблиця 2.5 – Порівняльна оцінка ринкової капіталізації акціонерних товариств ІТ галузі

Акціонерні товариства ІТ галузі	Ринкова вартість акції SP, грн.	Чистий прибуток на акцію (NPP), грн.	Кількість акцій	P/E	Довгострокові зобов'язання CLDebt, грн.	Ринкова капіталізація MC, грн.
GlobalLogic	17,19	6,14	540 837	2,8	489 361 106,53	498 658 094,56
Intellias	12,7	4,10	20 013 920	3,09	10 474 980,28	264 651 764,28
EPAM	22,98	3,90	826 370	5,89	8 826 890,36	27 816 872,96
Genesis	1,29	5,99	8 514 091	0,22	20 205 531,87	31 188 709,26
ТОВ«Софтенжи Україна»	6,11	4,01	4 103 929	1,52	316 271,84	25 391 278,03
SoftServe	22,67	4,88	12 500	4,65	371 090,95	654 465,95
Playrix	3,09	4,40	214 000	0,70	257 805,05	919 065,05
Miratech	10,36	2,08	35 892	4,97	2 651 285,85	3 023 126,97
Luxoft	17,89	2,37	202 533	7,55	7 638 871,92	11 262 187,29
				3,49		

Для кожної прибуткової компанії здійснено розрахунок мультиплікатора ціна акції до чистого прибутку на акцію (P/E) за формулою:

$$P/E = SP / NPP, \quad (2.2)$$

де *NPP* – чистий прибуток на акцію.

Особлива увага приділяється компаніям з *P/E* коефіцієнтом істотно вище або нижче, ніж середнє значення *P/E* показника у групі.

Ринкова капіталізація акціонерного товариства розраховується з врахуванням вартості довгострокових зобов'язань за формулою:

$$MC = (NS * SP) + CLDebt, \quad (2.3)$$

де MC – ринкова капіталізація;

$CLDebt$ – вартість довгострокових зобов'язань.

Проведені розрахунки дозволили отримати середньогалузеве значення мультиплікатора P/E для акціонерних товариств ІТ галузі, що складає 3,49.

Можемо бачити, що ринкова вартість акцій ТОВ «Софтенжи» є нижчою середнього показника серед конкурентних підприємств. Проаналізувавши отриману ринкову вартість акцій за допомогою моделі, проведемо аналіз найбільш чутливих показників, які впливають на ринкову вартість підприємства та його дохід, що безпосередньо використовуються при її розрахунку [22].

Даний аналіз дає можливість виявити критичність показників, а саме:

- безризикова ставка прибутковості, яка позначає рівень прибутку при використанні конкретного фінансового інструменту;
- собівартість;
- темпи приросту доходів;
- ризики інвестування;
- ставки дисконтування;

Оцінка впливу змін показників представлена у табл.2.6

Таблиця 2.6 – Оцінка впливу змін показників

Показник	Безризикова ставка					
Ринкова вартість компанії	42112656	41674684,38	41587167,54	41503993,21	41080652,47	40254931,36
% зміни показника	2,11%	1,04%	0,21%	-0,20%	-1,02%	-2,01%
К-ф еластичності	-21,06%	-20,85%	-20,92%	-20,23%	-20,30%	-20,10%

Продовження таблиці 2.6

Показник	Собівартість					
Ринкова вартість компанії	42112656	41889458,92	41843380,52	41801537,14	42023085,28	41577640,58
% зміни показника	1,06%	0,53%	0,11%	-0,10%	0,53%	-1,06%
К-ф еластичності	-10,63%	-10,63%	-10,63%	-10,29%	-10,56%	-10,60%
Показник	Темпи приросту доходу					
Ринкова вартість компанії	42112656	41687318,17	41603943,54	41520735,65	42112658	41228292,18
% зміни показника	-1,99%	-1,01%	-0,20%	0,20%	1,04%	2,10%
К-ф еластичності	19,89%	20,17%	20,23%	20,58%	20,78%	21,02%
Показник	Ризик інвестування					
Ринкова вартість компанії	42112656	41788388,55	42112657	42049488,01	41746731,7	41158102,78
% зміни показника	1,58%	0,77%	0,15%	-0,15%	-0,72%	-1,41%
К-ф еластичності	-15,81%	-15,36%	-15,09%	-14,75%	-14,47%	-14,10%
Показник	Ставка дисконтування					
Ринкова вартість компанії	42112656	40272332,93	39938072,57	39614574,18	38085451,62	35305213,65
% зміни показника	9,35%	4,37%	0,83%	-0,81%	-3,86%	-7,30%
К-ф еластичності	-93,52%	-87,45%	-83,34%	-80,94%	-77,23%	-72,98%

Результати аналізу оцінки впливу показників підсумуємо у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз впливу показників

Показник	% зміни	% зміни вартості компанії
Безризикова ставка	10%	-2,07%
Собівартість	10%	+1,04%
Темп приросту доходу	10%	+2,1%
Ризик інвестування	10%	-1,6 %
Ставка дисконтування	10%	-8,1%

На основі аналізу можемо зробити висновки, що найбільший вплив на зміну вартості фірми впливає ставка дисконтування. Бачимо, що при її збільшенні на 10%, ринкова вартість підприємства знижується на 8,1%. Найбільш позитивний вплив показує зниження собівартості, яка при зниженні на 10% дає приріст 1,04% для ринкової вартості, та збільшення темпів доходу, який при збільшенні на 10% дає приріст 2,1%.

2.3 Практичне застосування і апробація отриманих результатів

На основі моделі, робимо висновок, що компанія ТОВ «Софтенжи Україна» має недоліки у факторах, що впливають на ринкову вартість, а саме у частині витрат підприємства на провадження діяльності.

Тому ми звернемося до пропозицій щодо вирішення цієї проблеми.

Основні рекомендації:

1. Шукати слід постачальників найбільш вигідними, перш за все для нас, умовами. Особливо це стосується послуг.
2. Не варто бігти за топ-моделями, а можна знайти більш прості та доступні рішення.
3. Не варто поспішати оновлювати апаратне забезпечення. Іноді модернізувати виробничі фонди дешевше, але це може зайняти більше часу.
4. Потрібен детальний облік усіх ліцензій на програмне забезпечення, доступних в організації. А ось допомога постачальників не завжди дійсно актуальна в таких питаннях.
5. Краще навчити вже існуючого спеціаліста новим технологіям і дозволити команді вести самостійне нарахування заробітної плати, взявши на себе розширені обов'язки.

6. Необхідний ретельний аналіз усіх пропозицій аутсорсингу. Можливі раптові випадки, коли відмова від аутсорсингу призведе до зниження витрат при збереженні якості послуг.

7. У разі замовлення на надання послуг, контракт може бути скорочений у кілька разів, але до підготовки SLA слід підходити обережно.

8. Вам слід спробувати перейти від капітальних витрат до операційних витрат. Для ІТ це означає не купувати програмне та апаратне забезпечення, а купувати їх як послугу.

9. Необхідно пильно стежити за змінами в галузі ІТ. Їх своєчасне впровадження, безсумнівно, допоможе знизити вартість побудови ІТ-систем та наростити ефективність бізнесу.

Для управління витратами у виробничій сфері недостатньо обмежитися кошторисом (фінансово-плановий документ) виробничих витрат та контролем їх виконання, відповідно до процесів, що відбувається на підприємстві. Вибір належної концепції оцінки виробничих витрат повинно підпорядковуватися конкретному функціональному управлінню. Обрана концепція також повинна здійснювати оцінку собівартості діючих проектів, тобто їх кошторисну вартість реалізації під час впровадження тієї чи іншої концепції. Правильне визначення собівартості реалізації проектів надасть підприємству знання про рентабельність виробництва, створить надійну основу для прийняття рішення щодо оптимізації та максимізації рівня прибутку при оптимальному.

Ми рекомендуємо, щоб стратегія компанії охоплювала кілька сфер зниження витрат. Така програма зниження витрат повинна включати індивідуальні проекти зменшення витрат на робочу силу, оптимізацію офісних витрат, зменшення адміністративних витрат. Нижче представлений план по скороченню витри у таблиці. 2.5

Таблиця 2.5 – Проекти скорочення витрат ТОВ «Софтенжи Україна»

1. Найменування проекту	Скорочення витрат на оплату праці	Оптимізація офісних витрат	Скорочення адміністративних витрат
2. Статті витрат для оптимізації	заробітна плата виробничого персоналу податки на з/п персоналу	оренда будівлі ремонт офісні витрати	адміністративні витрати
3. Фактори впливу (носії витрат)	Ймовірність звільнення співробітника	Ймовірність зміни офісу	Цінові обмеження
4. Сутність заходу	Переведення виробничого персоналу на фріланс Наймання нових співробітників лише на фріланс	Часткове переведення управлінського персоналу на віддалену роботу Оренда приміщення з меншою площею	Скорочення витрат на обслуговування та управління підприємством
5. Відповідальні за впровадження заходу	Технічний директор Менеджери служба персоналу	технічний директор керівник виконавчої служби	директор компанії
6. Строки реалізації	3 міс	3 міс	3 міс

Для аналізу альтернативних шляхів зниження витрат на підприємстві використаємо модель оптимізації витрат на виробництві в залежності від різних параметрів [41]:

$$Rd = \frac{\sum KSa(P) + \sum K Sb(SM) + \sum K Sc(Z)}{\frac{\sum_{i=1}^n [Cj - \sum_{i=1}^m (Nij \times Sij) \times Xj]}{\sum_{i=j}^n (Cj \times Xj)}} \quad (2.4)$$

де, Rd – точка безбитковості;

$KSa(P)$ – постійні витрати діяльністю, пов'язаної з виробничим процесом;

$K Sb(P)$ – постійні витрати, пов'язані з маркетинговим процесом;

$K Sc(P)$ – постійні витрати, пов'язані з управлінським процесом;

Cj – ціна проекту;

Nij – норма ціни проекту (ліміт);

Sij – закупівельна ціна необхідних засобів;

Xj – норма закупівельної ціни (ліміт);

$Kzj = (Nij \times Sij)$ – коефіцієнт зміни вартості проекту;

$MBj = Cj - (Nij \times Sij)$ – одиниця валової націнки проекту;

m – кількість можливих груп реалізацій;

n – кількість групи необхідних ресурсів.

Представлена модель розмежовує параметри виробництва. Метою такого аналізу є встановлення порогової ціни проектів зменшення витрат для підприємства з конкретними умовами аналізування. Аналіз базується на співвідношенні між необхідними параметрами та величиною необхідних ресурсів. Проведемо аналіз кожного з запропонованих проектів зменшення витрат.

Вартість підприємства визначається за наступною формулою:

$$ВП = \sum_{i=1}^n \frac{ГП_i}{(1+q_i)^i} \quad (2.5)$$

де $ГП$ - грошовий потік, який прогнозується отримувати в i -му періоді;

q_i - ставка дисконтування для i -го періоду,

n - період.

В усіх трьох проектах ставка дисконтування та період залишаються незмінними (в усіх трьох проектах період – 3 місяці).

Грошовий потік включає наступні статті доходів та витрат: чистий дохід, собівартість, операційний дохід, операційні витрати, адміністративні витрати, заробітна плата персоналу, інші доходи та витрати.

Розглянемо впровадження першого проекту – зниження заробітної плати та податків шляхом переведення виробничого персоналу на фріланс, наймання нових співробітників лише на фріланс. Планується, що дані заходи забезпечать зменшення витрат на заробітну плату на 5% щомісяця. Представимо грошовий потік підприємства ТОВ «Софтенжі» у табл. 2.6:

Таблиця 2.6 – Грошовий потік підприємства «Софтенжі» при зміні зниження заробітної плати

	Попередній місяць	1 місяць	2 місяць	3 місяць
Виручка (В), тис. грн.	2500	2500	2500	2500
Собівартість (С), тис. грн.	1000	1000	1000	1000
Операційний дохід (ОД), тис. грн.	264	264	264	264
Операційні витрати (ОВ), тис. грн.	187	187	187	187
Адміністративні витрати (АВ) , тис. грн.	200	200	200	200
Заробітна плата (ЗП), тис. грн.	1625,16	1543,90	1466,71	1393,37
Податки з заробітної плати (П), тис. грн.	316,9	301,1	286,0	271,7
Інші доходи (ІД), тис. грн.	1234	1234	1234	1234
Інші витрати (ІВ), тис. грн.	125	125	125	125
ГП, тис. грн.	543,93	641,04	733,29	820,92

Знайдемо вартість підприємства до впровадження проекту (ставку дисконтування беремо на рівні 20%):

$$ВП_0 = 543,93/1,2 + 543,93/1,2^2 + 543,93/1,2^3 = 453,28 + 377,73 + 314,77 = 1\ 145,78 \text{ тис. грн.}$$

Після змін вартість підприємства складатиме:

$ВП_{1 \text{ проект}} = 641,04 / 1,2 + 733,29 / 1,2^2 + 820,92 / 1,2^3 = 534,18 + 509,23 + 475,07 = 1518,48$ тис. грн.

На даній основі далі розраховуємо за формулою:

$$1145,78 = \sum_{i=1} \frac{B_i - C_i + OD_i - OB_i - AB_i - 3\Pi_i - \Pi_i + ID_i - IB_i}{(1+q_i)^i} \quad (2.7)$$

Змінюється лише заробітна плата та податки на заробітну плату, тому розраховуємо за наступною формулою:

$$\Delta ВП = \sum_{i=1} \frac{ГП_0}{(1+q_i)^i} - \sum_{i=1} \frac{\Delta 3\Pi_1 + \Delta \Pi_1}{(1+q_i)^i} \quad (2.8)$$

Проводимо перевірку:

$$\Delta ВП = 1145,78 - \sum_{i=1} \frac{\Delta 3\Pi_1 + \Delta \Pi_1}{(1+q_i)^i} = 1145,78 - (-80,92 - 131,49 - 160,29) = 1518,48 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, даний проект зміни витрат є робочим.

Розглянемо другий проект - оптимізація офісних витрат. Даний проект визначає економію грошових коштів підприємства за рахунок зменшення орендної плати. При цьому інші показники залишаються незмінними. За аналогією першого проекту розрахуємо вплив зменшення оренди на вартість підприємства (див.табл. 2.7):

Таблиця 2.7 – Грошовий потік підприємства «Софтенжі» при зміні зниження орендної плати

	Попередній місяць	1 місяць	2 місяць	3 місяць
Виручка (В), тис. грн.	2500	2500	2500	2500
Собівартість (С), тис. грн.	1000	1000	1000	1000
Операційний дохід (ОД), тис. грн.	264	264	264	264
Операційні витрати (ОВ), тис. грн.	187	87	87	87
Адміністративні витрати (АВ), тис. грн.	200	200	200	200
Заробітна плата (ЗП), тис. грн.	1625,16	1625,16	1625,16	1625,16
Податки з заробітної плати (П), тис. грн.	316,9	316,9	316,9	316,9
Інші доходи (ІД), тис. грн.	1234	1234	1234	1234
Інші витрати (ІВ), тис. грн.	125	125	125	125
ГП, тис. грн.	543,93	643,94	643,94	643,94

Знайдемо вартість підприємства до впровадження проекту (ставку дисконтування беремо на рівні 20%):

$$ВП_0 = 543,93/1,2 + 543,93/1,2^2 + 543,93/1,2^3 = 453,28 + 377,73 + 314,77 = 1\ 145,78 \text{ тис. грн.}$$

Після змін вартість підприємства складатиме:

$$ВП_{1 \text{ проект}} = 643,94 / 1,2 + 643,94 / 1,2^2 + 643,94 / 1,2^3 = 536,62 + 447,18 + 372,65 = 1356,45 \text{ тис. грн.}$$

На даній основі побудуємо наступну модель:

$$1145,78 = \sum_{i=1} \frac{В_i - С_i + ОД_i - ОВ_i - АВ_i - ЗП_i - П_i + ІД_i - ІВ_i}{(1+q_i)^i} \quad (2.9)$$

Змінюється лише ОВ, тому розрахунок матиме наступний вигляд:

$$\Delta ВП = \sum_{i=1} \frac{ГП_0}{(1+q_i)^i} - \sum_{i=1} \frac{\Delta ОВ}{(1+q_i)^i} \quad (2.10)$$

Перевіримо розрахунок:

$$\Delta ВП = 1\ 145,78 - \sum_{i=1} \frac{\Delta ОВ_1}{(1+q_i)^i} = 1145,78 - (-83,33 - 69,44 - 57,87) = 1\ 356,45 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, даний проект зміни витрат є робочим.

Переходимо до 3 проекту. Сутність проекту полягає в скороченні витрат на обслуговування та управління підприємством. Таким чином відбувається зменшення адміністративних витрат. Більш детально дана ситуація відображена у табл. 2.8 :

Таблиця 2.8 – Грошовий потік підприємства «Софтенжі» при зміні зниження витрат на управління

	Попередній місяць	1 місяць	2 місяць	3 місяць
Виручка (В), тис. грн.	2500	2500	2500	2500
Собівартість (С), тис. грн.	1000	1000	1000	1000
Операційний дохід (ОД), тис. грн.	264	264	264	264
Операційні витрати (ОВ), тис. грн.	187	187	187	187
Адміністративні витрати (АВ) , тис. грн.	200	150	100	50
Заробітна плата (ЗП), тис. грн.	1625,16	1625,16	1625,16	1625,16
Податки з заробітної плати (П), тис. грн.	316,9	316,9	316,9	316,9
Інші доходи (ІД), тис. грн.	1234	1234	1234	1234
Інші витрати (ІВ), тис. грн.	125	125	125	125
ГП, тис. грн.	543,94	593,94	643,94	693,94

Знайдемо вартість підприємства до впровадження проекту (ставку дисконтування беремо на рівні 20%):

$$ВП_0 = 543,93/1,2 + 543,93/1,2^2 + 543,93/1,2^3 = 453,28 + 377,73 + 314,77 = 1\ 145,78 \text{ тис. грн.}$$

Після змін вартість підприємства складатиме:

$$ВП_1_{\text{проект}} = 593,94 / 1,2 + 643,94 / 1,2^2 + 693,94 / 1,2^3 = 494,95 + 447,18 + 401,59 = 1343,72 \text{ тис. грн.}$$

На даній основі побудуємо наступну модель:

$$1145,78 = \sum_{i=1} \frac{В_i - С_i + ОД_i - ОВ_i - АВ_i - ЗП_i - П_i + ІД_i - ІВ_i}{(1+q_i)^i} \quad (2.11)$$

Змінюється лише ОВ, тому формула матиме наступний вигляд:

$$\Delta ВП = \sum_{i=1} \frac{ГП_0}{(1+q_i)^i} - \sum_{i=1} \frac{\Delta АВ}{(1+q_i)^i} \quad (2.12)$$

Перевіримо розрухунок:

$$\Delta ВП = 1\ 145,78 - \sum_{i=1} \frac{\Delta ОВ_1}{(1+q_i)^i} = 1145,78 - (-41,67 - 34,72 - 28,94) = 1343,72 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, розрахунок є робочим.

Оскільки ТОВ «Софтенжі Україна» має більшість короткотермінових проектів, суть проекту зниження вартості робочої сили полягає у переведенні частини виробничого персоналу на фріланс. Бувають періоди, коли працівники не приносять доходу компанії, не займаються проектними завданнями, але підприємству доводиться виплачувати зарплату. Іншими словами.

Проект оптимізації офісних витрат передбачає оренду меншої площі, що зменшить витрати на обслуговування, ремонт та комунальні послуги. Станом на вересень 2020 року заповнюваність офісів становила 7/10, переведення частини виробничого персоналу у фрілансову форму оплати, а також часткове переведення управлінського персоналу на віддалену роботу, значно зменшить заповнення офісу та скоротить орендну плату загалом.

Зменшення адміністративних витрат - один із останніх заходів, який слід вжити (у критичному випадку), оскільки неправильне застосування може викликати обурення керівництва.

Наступним кроком може стати використання однієї з найвідоміших програм зниження: програма "мінус 20%". Суть такої програми полягає в тому, що при складанні бюджету на наступний рік Центри фінансової відповідальності (CFV), або фінансовій відділ, призначає програму для зменшення ваших витрат на 20%. Майте на увазі, що при прийнятті та затвердженні бюджету елементи зменшення витрат повинні бути обґрунтованими та захищеними.

Для ТОВ «Софтенжі Україна» найкращим є проектний аналіз, який передбачає аналізування ефективності проданих проектів. Завдяки цьому компанія матиме найнеобхіднішу інформацію про свої найпривабливіші проекти(їх націнку, динаміку, обсяги), клієнтів, менеджерів тощо. Поглиблення деталей дозволяє досліджувати інформацію, досліджувати проблеми та концентрувати увагу на важливих сегментах.

Маркетингова програма – це є чітко розроблена (на основі комплексного стратегічного плану маркетингових досліджень) рекомендація, щодо виробничо-збутової та науково-технічної діяльності компанії (організації), спрямована на забезпечення вибору найкращого варіанту для її подальшого розвитку відповідно до тривалих-термінові цілі та стратегії.

Слідуючи аналогічній динаміці попередніх років, в 2020 році буде відбуватися перерозвиток багатьох тенденцій в маркетингу B2B і збільшуватися вплив маркетингу B2C. В майбутньому розвитку маркетингу передбачаються наступні такі тенденції: (див.рис. 2.9)

Стратегічна спрямованість і економний маркетинг
Досвід клієнта – ключ до конкурентних переваг
Повне прийняття Account– based marketing
Person– based marketing – наступний рівень ABM. Персоналізація і надточний таргетинг
Штучний інтелект і машинне навчання
Інтерактивний, візуальний і відео контент домінує
Емпіричний маркетинг і захоплюючі заходи
Особливу увагу на сайт і його оптимізацію
Управління репутацією онлайн

Рисунок 2.9 – Тенденцій в маркетингу B2B в 2020 році [21]

При стратегічній спрямованості B2B маркетинг зазнав сильних змін за останні роки, головним чином через переміни потреб споживачів. У поєднанні з безліччю нових тактик, інструментів, каналів та технологій це прогнозовано створило добре відому ситуацію "кондитерської дитини" для маркетологів B2B. Занадто добре може бути поганим або неефективним. Таким чином, багато маркетологів зазнавали труднощів, що сприяло некерованому хаосу спроб щось зробити чи змінювати. Заспокоївшись, B2B-маркетологи починають гальмувати та чітко оцінювати свої маркетингові зусилля,

намагаючись зрозуміти, куди зосередити свій дорогоцінний час, енергію та ресурси.

У 2021 році маркетологи B2B перестануть думати про те, що вони можуть зробити, а почнуть думати, що вони повинні / не повинні робити.

Зрештою, це звужить сферу маркетингової діяльності, акцент буде зроблений на тому, що може призвести до результату - продажі. Це означає, що маркетологи B2B будуть більше зацікавлені в практичних результатах і менше в виконанні традиційних бюрократичних показників. Інструменти Mar-Tech будуть з'єднуватися, лише тоді, коли компанії будуть прагнути до кращої інтеграції та зниження витрат. Вигідні принципи, такі як ітерація, тестування та постійне вдосконалення, будуть ще більш важливими. Ключовим буде зосередження уваги на обраній завчасно стратегії. Досвід клієнта – ключ до конкурентних переваг. Якщо існують якась бізнес-концепція, яка пронизує практично всі галузі – як B2B, так і B2C, то це, як правило, досвід.

Досвід клієнтів (ОК) є ключем до диференціації та стійкої конкурентної переваги в «епоку клієнтів». Концепція «епохи» споживача чітко дає зрозуміти, що тепер клієнти мають більше можливостей, ніж будь-коли, оскільки вони можуть отримувати доступ до Інтернет-інформації про свої товари в режимі будь-якого часу та будь-якого місця - тут і зараз. Хоча багато маркетологів з B2C дізнались про це багато років тому, компанії B2B тепер розуміють, що для започаткування бізнесу потрібен справді підхід, орієнтований на клієнта. Важливо розуміти, що створення неперевершеного досвіду для клієнтів відбувається не «у вакуумі».

У 2021 році все більше організацій почнуть розглядати такий досвід у всіх своїх аспектах бізнесу, застосовуючи більш цілісне уявлення про досвід узгодження людей, процесів, програм та їх спільних позицій. Оскільки споживачі, співробітники та досвід бренду зближуються, їх відповідність

потрібна для досягнення поставлених цілей, зрештою, для створення стійкої конкурентної переваги.

Повне прийняття маркетингу на основі рахунків. Обліковий маркетинг (ABM) є однією з найпопулярніших тем у маркетингу B2B протягом декількох років і набрав обертів у 2019 році. Дослідження показують, що 92% компаній оцінюють вартість методів «PRO», навіть називаючи це "передумовою" для B2B-маркетингу. Для компаній B2B з тривалими циклами продажів та високим рівнем контролю ABM є більш ефективним способом залучення нових клієнтів, ніж розрахунок на "вхідних" потенційних клієнтів.

Концепція ABM передбачає своє впровадження 2021 році серед B2B-компаній як в свою філософію, так і на практиці, і тому необхідний перехід на ABM являє собою модель для підвищення ймовірності досягнення успіху в маркетингу, продажах і в стосунках з клієнтом.

Штучний інтелект і машинне навчання. Іноді маркетологи B2C вже деякий час використовують штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання, і їх використання у компаніях B2B набирає обертів.

Наприклад, такі платформи як bsense, Chorus та Otter.ai, використовують штучний інтелект для аналізу великої кількості прогнозних даних, інтелекту потенційних клієнтів та оптимізації рекламних кампаній. Інформаційна платформа Chorus використовує штучний інтелект для аналізу потенційних продажів та отримання інформації про те, як закрити більшу кількість угод. А Otter.ai - це помічник на основі штучного інтелекту, який створює велику кількість нотаток про зустрічі, подяки, презентації та інші важливі бесіди, впорядковуючи щоденні завдання, що часом є стратегічним завданням.

Сьогодні домінує інтерактивний та візуальний маркетинг. B2B маркетинг є улюбленим маркетингом вже більше десяти років - і це правильно і справедливо. Оскільки компанії продовжують інвестувати у створення відповідного контенту, орієнтованого на лідерство, маркетологи B2B все

частіше звертаються до інтерактивного візуального маркетингу, щоб краще залучати свою цільову аудиторію.

Можна також зробити висновки, що для подолання несприятливих результатів пошуку рішень, маркетологи B2B будуть вимушені переоснастити свої методи та стратегії, аби «освіжити» та актуалізувати свій продукт. Зважаючи на те, що бізнес не здатен контролювати людей під час їх онлайн зустрічей, але він може активно керувати своєю онлайн-репутацією.

ВИСНОВКИ

Основна мета проведення дослідження – визначення ринкової ситуації та конкуренції на ринку. Як відомо, у розвитку ринкових відносин активно беруть участь як представники приватної власності, так і держава. Причому державне втручання в ринкову економіку носить обмежений характер, воно впливає на макроекономічні показники розвитку економіки, але розвитку багатьох інших параметрів не визначає. До таких належать, наприклад, рівень цін, структура виробництва. Самодостатність ринкової економіки є одночасно сильною і слабкою її стороною. На її основі розвиваються потужна ініціатива і підприємливість приватних власників, з'являються можливості гнучкості економіки і активного впровадження науково – технічних інновацій. Відбуваються істотні якісні зміни в розвитку економічної ситуації. За висловом Йозефа Шумпетера, «капіталізм за своєю суттю – це форма або метод економічних змін, він ніколи не буває і не може бути стаціонарним станом».

Softengi – компанія з цифрової трансформації, яка працює більше 20 років на ринку ІТ. Досягнувши успіху у цифровій трансформації власної компанії, ТОВ «Софтенжи Україна» може, як ніхто інший, плавно перетворити іншу компанію. Софтенжи знає, як зрозуміти ваші бізнес-цілі, вирішити проблеми та запропонувати відповідні рішення найкращим чином, оскільки на сьогодні компанія виконала понад 900 проектів.

Під час проведеного дослідження, були виділені ключові проблеми та перешкоди, які скоріш за все стануть перешкодою під час впровадження цифрової економіки в Україні:

- 1) погано розвинена інфраструктура (за даними ресурсу Speedtest.net позиції України в світі за показниками якості: 114 місце за якістю мобільного інтернету та 45 – за якістю широкосмутового інтернету);

2) недостатня технологічна освіченість, явна цифрова нерівність, доступність не для всіх в країні переваг та можливостей цифрового світу;

3) незначна частка інновацій у цифрову економіку (тільки 17% українських виробництв використовують інновації, тоді як у ЄС такий показник сягає 49%);

4) застаріла, виснажена техніка у державних організаціях та структурах.

Також, на основі моделі, робимо висновок, що компанія ТОВ «Софтенжи Україна» має недоліки у факторах, що впливають на ринкову вартість, а саме у частині витрат підприємства на провадження діяльності. Були запропоновані різні стратегії по скороченню витрат, що включала в себе різні проекти, наприклад:

- скорочення витрат на оплату праці ;
- оптимізація офісних витрат;
- скорочення адміністративних витрат;
- проект оптимізації офісних витрат, який полягає в оренді меншого за площею приміщення,.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В.А. Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 1. – С. 69– 78.
2. Астаф'єв А. О. Питання розвитку цифрової культури українського соціуму: аналіт. записка / Національний інститут стратегічних досліджень. 2016. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1631/>.
3. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія. Практикум: навч. посіб. / за ред. В.Д. Базилевич. – К. : Знання, 2010. – 494 с.
4. Гаврилюк С.П. «Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу»: Навч. посібник. – К.: Київ. Національний торговий економічний університет, 2006. – 180 с.
5. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції / Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 2. – С. 35– 38.
6. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2 (31). С. 52– 57.
7. Економіка підприємства. методичні рекомендації до виконання курсової роботи для студентів спеціальності «Економіка підприємства» / уклад.: О. М. Вовк. – К. : НАУ, 2015. – 28 с.
8. Кадирус І. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають [Електронний ресурс] / І. Г. Кадирус // Ефективна економіка. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3390>.

9. Карчева Г.Т., Огородня Д.В., Опенько В.А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. № 3 (27). С.13–21.

10. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання.. 2–ге вид. перероб. та доп. [текст] : підручник / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морєва, О. В. Белякова, О. Б. Балакай – К. : "Центр учбової літератури", 2013. – 248 с.

11. Кім Ч.В., Моборн Р. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2018. 272 с.

12. Кіреєв Д.Б. Розвиток цифрової економіки як елемент стратегії суспільного розвитку в Україні. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія : Державне управління. 2019. Том 30(69). № 1. С. 38–44.

13. Маракулина И. В. Применение методов стратегического анализа при обосновании конкурентной стратегии организации / И. В. Маракулина, Н. И. Анфертьева // Концепт. 2013. №8 (24). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-metodov-strategicheskogo-analiza-pri-obosnovanii-konkurentnoy-strategii-organizatsii>

14. Маслак О. Конкуренція: її сутність та особливості в умовах глобалізації / О. І. Маслак. // *Technology audit and production reserves*. – 2014. – №3. – С. 57–61.

15. Мочерний С.В. Політекономія: підручник / С.В. Мочерний. – К. : Вікар, 2005. – 386 с

16. Павлюк Т.І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці / Т.І. Павлюк // *Економіка і суспільство*. – Серія: Економічна теорія та історія економічної думки. – Вип. № 6. – 2016. – с. 8 – 13

17. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д.А. Панасенко // *Вісник Національного*

університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2012. – № 727. – С. 270– 276.

18. Перспективи та перешкоди цифрової економіки в Україні. URL: <https://nachasi.com/2018/01/29/what-makes-ukraine-digital>

19. Рогоза М. Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми [Текст] : монографія / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал ; ВНЗ Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі". – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 138 с.

20. Рудницька М.О. Мікроекономіка: навч. посіб. / М.О. Рудницька. – К.: ЦУЛ, 2008. – 360 с.

21. Семенов В. Ф. Методи оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства / В. Ф. Семенов, М. М. Жигаліна // Науковий вісник. – Одеса, 2010. – № 14 (115). – С. 75– 85.

22. Софттежи Україна / Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://softengi.com/company/about-us/>

23. Софтенжи Україна // You Control [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/38518123/

24. У Києві обговорили інтеграцію України до Єдиного цифрового ринку Європейського Союзу. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/u-kiyevi-obgovorili-integraciyu-ukrayini-do-yedinogo-cifrovogorinku-yevropejskogo-soyuzu>

25. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по техн. и экон. специальностям / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 311 с.

26. Филюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія / Г.М. Филюк. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 404 с.

27. Хайек Ф. Индивидуализм и экономический порядок. М.: Изограф, 2000.
28. Хайек Ф. Конкуренция как процедура открытия // Мировая экономика и международные отношения. – 1989. – № 12. – С. 6.
29. Цифрова економіка становить 30% ВВП Китаю. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/416119/tsyfrova-ekonomikastanovyt-30-vvp-kytayu>
30. Шумпетер Й. А. Капитализм, социализм и демократия: пер. с англ. Предисл. и общ. ред. В.С. Автономова. – М.: Экономика, 1995.
31. Щербатенко О. Перспективи та перешкоди цифрової економіки в Україні. На chasi. 29.01.2018. URL: <https://nachasi.com/2018/01/29/what-makes-ukraine-digital/>
32. Buzzel R.D., Bradlay T.G., Sultan R.G.M. Market share – a key to profitability. Harvard Business Review, January–February, 1975. [online] Available at: <https://hbr.org/1975/01/market-share-a-key-to-profitability>
33. Competition in International Markets – Theories and Concepts [Электронний ресурс] // Ukessays. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukessays.com/essays/business-strategy/global-competitiveness.php>.
34. Differences between domestic and international business [Электронний ресурс] // Trade Start. CA. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.tradestart.ca/domestic-vs-international>.
35. Globalcareer [Электронний ресурс] – Режим доступу: http://www.luxoft-personnel.ru/labor_market/2-2011/
36. ICT Development Index 2020 [Электронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2017/index.html>
37. ICT Development Index. [Электронний ресурс] – Режим доступу: https://en.wikipedia.org/wiki/ICT_Development_Index
38. Information technology. [Электронний ресурс] – Режим доступу: <https://ukraineinvest.com/sectors/it>.

39. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw– Hill, 1995. 342 p.

40. What is International Business? [Электронный ресурс] // International Relations EDU. – 2016. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.internationalrelationsedu.org/what-is-international-business/>

41. Controlling kosztów w średnim przedsiębiorstwie zarządzanym procesowo [Электронный ресурс] – Режим доступа:

https://www.researchgate.net/publication/314079198_OPTYMALIZACJA_CEN

ДОДАТОК А
МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА

Таблиця А.1 – Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства[10]

Назва методу	Різновиди
<i>За напрямом формування інформаційної бази</i>	
Критеріальні – за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників.	Теорія конкурентних переваг М. Портера; Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.– Ж. Ламбена; SPACE– аналіз; GAP– аналіз; LOTS– аналіз; PIMS– аналіз та ін.
Експертні– базуються на думці досвідчених фахівців	STEP– аналіз; SWOT– аналіз; Аналіз конкурентоспроможності за системою 111– 555; Метод американської асоціації управління; Метод порівнянь; Метод рангів; Метод вивчення профілю об'єкта; Графічна методика Зав'ялова.
<i>За способом відображення кінцевих результатів</i>	
Графічні– забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах	Теорія конкурентних переваг М Портера; Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.– Ж. Ламбена; SWOT – аналіз; Модель аналізу Мак– Кінсі 7S; Метод вивчення профілю об'єкта
Математичні– базуються на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка.	Аналіз конкурентоспроможності за системою 111– 555; Формалізований метод Іванова; Методика Ансоффа щодо КСФ; Методика Градова щодо детермінантів «національного ромба» та ін

Логістичні– базуються на логічних припущеннях	STEP– аналіз; SPACE– аналіз; GAP– аналіз; LOTS– аналіз; PIMS– аналіз
---	---

Продовження таблиці А.1

Назва методу	Різновиди
<i>За можливістю розроблення управлінських рішень</i>	
Індикаторні– розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта.	STEP– аналіз; SPACE– аналіз; GAP– аналіз; LOTS– аналіз; PIMS – аналіз; Аналіз конкурентоспроможності за системою 111–555; Формалізований метод Іванова; Методика Ансоффа щодо КСФ; Методика Градова щодо детермінантів «національного ромба» та інші
Матричні– покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці.	Теорія конкурентних переваг М. Портера; Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.– Ж. Ламбена; SWOT – аналіз; Модель аналізу Мак– Кінсі 7S