

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«На правах рукопису»
УДК 65.011.1

До захисту допущено:
Завідувачка кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 04 » _____ грудня _____ 2020 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Формування конкурентних переваг підприємства на
міжнародному ринку»

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УЗ-91мп
СЛІПЕНКО Анастасія Костянтинівна _____

Наукова керівниця:

завідувачка кафедри менеджменту,
д.е.н., проф. ДЕРГАЧОВА Вікторія Вікторівна _____

Рецензент:

завідувач кафедри промислового маркетингу,
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань*

Студентка _____

Київ – 2020 року

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 07 » листопада 2019 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

СЛПЕНКО АНАСТАСІЇ КОСТЯНТИНІВНІ

1. Тема дисертації «Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку»,

наукова керівниця дисертації Дергачова Вікторія Вікторівна, д.е.н., проф., затверджені наказом по університету від 02.11.2020 року № 3179-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 01 грудня 2020 року.

3. Об'єкт дослідження: сукупність заходів, прийомів щодо формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку.

4. Предмет дослідження: міжнародна конкурентоспроможність підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність та економічний зміст міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- визначити напрями та організаційно-економічні заходи формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку;

- узагальнити науково-практичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати діяльність ТОВ «XXX» на предмет конкурентних переваг на міжнародному ринку;
- оцінити проблеми, що уповільнюють формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку;
- виявити головні конкурентні переваги ТОВ «XXX» на міжнародному ринку;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформулювати механізм формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку;
- розробити програму підвищення конкурентних переваг ТОВ «XXX» на міжнародному ринку;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованих пропозицій.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) модель п'яти сил конкуренції М. Портера;
- 2) концептуальна модель процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- 3) вплив підвищення якості й конкурентоспроможності товарів та послуг на імідж підприємства;
- 4) модель BCG;
- 5) модель GE / McKinsey;
- 6) модель Shell / DPM;
- 7) організаційна структура ТОВ «XXX»;
- 8) оцінка майнового стану;
- 9) оцінка платоспроможності;
- 10) оцінка фінансової стійкості;
- 11) оцінка ділової активності;
- 12) показники рентабельності;
- 13) графічне зображення квадрату потенціалу ТОВ «XXX»;
- 14) кроки впровадження стандартів GDPR на підприємстві;
- 15) складові процесу впровадження GDPR на підприємстві;
- 16) прогнозована зміна коефіцієнту рентабельності послуг.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «ІТ аутсорсинг: світові тенденції, європейські пріоритети, українські реалії» в українському щорічнику з європейських інтеграційних студій, випуск IV
- 2) Тези «Організаційно-економічні інструменти формування конкурентних переваг підприємства», участь у Всеукраїнській науково-практичній конференції (за міжнародною участю) «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституціональних змін»

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2019 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2019 – 31.11.2019	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку	01.12.2019 – 31.01.2020	
3.	Аналіз діяльності ТОВ «XXX» на предмет формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку	01.02.2020 – 10.03.2020	
4.	Оцінювання проблем, що уповільнюють або унеможливають формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку	11.03.2020 – 26.05.2020	
5.	Виявлення та обґрунтування головних складових формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку	27.05.2020 – 30.08.2020	
6.	Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку та програми їх впровадження для ТОВ «XXX»	31.08.2020 – 30.09.2020	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого механізму	01.10.2020 – 31.10.2020	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.11.2020 – 29.11.2020	

Студентка

Анастасія СЛІПЕНКО

Наукова керівниця

Вікторія ДЕРГАЧОВА

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку» містить 100 сторінок, 12 таблиць, 16 рисунків. Перелік посилань нараховує 61 найменування.

Формування конкурентних переваг підприємств на міжнародному ринку є однією з найважливіших категорій ринкової економіки, що характеризує можливість та ефективність адаптації підприємств до умов міжнародного конкурентного середовища. Сучасні компанії здійснюють безліч видів економічної діяльності, тому деякі з них доцільно передавати на аутсорсинг. Таким чином, розвиток IT аутсорсингових підприємств, а саме формування конкурентних переваг підприємств на міжнародному ринку є дуже актуальним.

Метою роботи є дослідження теоретичних положень та розробка прикладних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. Завданнями роботи є: дослідити роль конкурентних переваг на міжнародному ринку і виявити їх вплив на діяльність підприємства; дослідити інструменти їх формування; розглянути загальну характеристику діяльності ТОВ «XXX», виявити особливості міжнародної діяльності; запропонувати шляхи формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку та обґрунтувати їх економічну доцільність.

Об'єктом дослідження є сукупність заходів, прийомів щодо формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. Предметом дослідження виступає міжнародна конкурентоспроможність підприємства.

У ході написання дипломної роботи використовувались загальні та специфічні наукові методи дослідження: системного підходу, статистичного та економічного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур. Результати проведеного дослідження дають можливість ТОВ «XXX» підвищити свій рівень конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Ключові слова: конкурентні переваги, конкурентоспроможність, інструмент, управління, формування конкурентних переваг.

ABSTRACT

Master's thesis on «Formation of competitive advantages of the enterprise in the international market» includes 100 pages, 12 tables, 16 drawings. The bibliography list consists of 61 items.

The formation of competitive advantages of enterprises in the international market is one of the most important categories of a market economy, which characterizes the possibility and effectiveness of adaptation of enterprises to the conditions of the international competitive environment. Modern companies carry out many types of economic activities, so some of them should be outsourced. Thus, the development of IT outsourcing companies, namely the formation of competitive advantages of companies in the international market is very important.

The purpose of the work is to study the theoretical provisions and develop applied recommendations for the formation of competitive advantages of the enterprise in the international market. The objectives of the work are: to investigate the role of competitive advantages in the international market and identify their impact on the enterprise; explore the tools of their formation; to consider the general characteristic of activity of LLC Falcon Star, to reveal features of the international activity; to suggest ways of formation of competitive advantages of the enterprise in the international market and to substantiate their economic expediency.

The object of the study is a set of measures, techniques for the formation of competitive advantages of the enterprise in the international market. The subject of the study is the international competitiveness of the enterprise.

In the course of writing the thesis general and specific scientific research methods were used: system approach, statistical and economic analysis, grouping, graphic modeling of organizational structures. The results of the study allow Falcon Star LLC to increase its level of competitiveness in the international market.

Keywords: competitive advantages, competitiveness, tool, management, formation of competitive advantages.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні засади формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку.....	11
1.1. Поняття і принципи формування конкурентних переваг на міжнародному ринку.....	11
1.2. Організаційно-економічні інструменти формування конкурентних переваг підприємства	16
1.3. Науково-методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства	29
Висновки до розділу 1	36
Розділ 2. Бізнес-аналітика діяльності підприємства ТОВ «XXX»	37
2.1. Діагностика експортної діяльності підприємства	37
2.2. Аналіз конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку	45
2.3. Проблемні аспекти у формуванні конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку.....	56
Висновки до розділу 2	64
Розділ 3. Напрями удосконалення формуванні конкурентних переваг підприємства ТОВ «XXX» на міжнародному ринку	65
3.1. Науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення формування конкурентних переваг підприємства	65
3.2. Розроблення програми удосконалення формування конкурентних переваг підприємства	73
3.3. Економічне обґрунтування ефективності та прогнозування запропонованих заходів, їх вплив на діяльність підприємства	80
Висновки до розділу 3	90
Висновки	92
Список використаних джерел	95

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах трансформації ринку товарів та послуг, динамічного розвитку покупців та їх потреб, вітчизняні підприємства зобов'язані підвищувати свій рівень міжнародної конкурентоспроможності. Формування конкурентних переваг підприємств на міжнародному ринку є однією з найважливіших категорій ринкової економіки, що характеризує можливість та ефективність адаптації підприємств до умов міжнародного конкурентного середовища. Відповідно нині є актуальним формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку.

Стан світової економіки характеризується великою взаємозалежністю країн. Це пов'язано з постійними змінами в міжнародній структурі виробництва, а також з розвитком міжнародних торгових і інвестиційних потоків, викликаних створенням структур транснаціонального типу підприємств. Сучасні компанії здійснюють безліч видів економічної діяльності, бізнес-процесів і функцій. Тому деякі види економічної діяльності доцільно передавати на аутсорсинг для економії часу, коштів та інших ресурсів підприємств. Відповідно, ринок аутсорсингу постійно розвивається і набирає обертів, підлаштовується під зміни. Україна входить в список розвинених країн світу в сфері інформаційних технологій. Українські ІТ-аутсорсингові компанії активно зміцнюють свої позиції в найперспективніших технологічних напрямках. Таким чином, розвиток ІТ аутсорсингових підприємств, а саме формування конкурентних переваг підприємств на міжнародному ринку є дуже актуальним на сьогоднішній час.

Питанням підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств займалися такі вітчизняні та іноземні науковці, як М. Портер, Г. Лавренова, І. Піддубний, Є. Нагорний, С. Сисоєв, М. Горбунова, О. Паламарчук, М. Чумак, А. Воронкова, Л. Довгань та ін.

Теоретичною базою дослідження є сучасні теорії формування конкурентних переваг на міжнародному ринку, наукові концепції, монографії та періодичні публікації українських і зарубіжних учених з питань підприємництва,

менеджменту, формування механізмів управління розвитком підприємства. У роботі використано законодавчі і нормативні акти України.

Інформаційну базу дослідження склали: економічна література і періодичні видання, аналітичні дані з різних напрямків діяльності підприємництва, матеріали органів державної статистики України, програми розвитку підприємства, а також результати досліджень, виконаних автором.

Метою роботи є дослідження теоретичних положень та розробка прикладних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку.

Задля досягнення поставленої мети необхідно виконати ряд **завдань**:

- дослідити роль конкурентних переваг на міжнародному ринку;
- виявити вплив рівня міжнародної конкурентоспроможності на діяльність підприємства;
- дослідити інструменти формування конкурентних переваг на міжнародному ринку;
- розглянути загальну характеристику діяльності ТОВ «XXX»;
- проаналізувати фінансову діяльність підприємства;
- виявити особливості міжнародної діяльності та конкурентні переваги на міжнародному ринку ТОВ «XXX»;
- запропонувати шляхи формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку;
- обґрунтувати економічну доцільність впровадження запропонованих рішень.

Об'єктом дослідження є сукупність заходів, прийомів щодо формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку.

Предметом дослідження виступає міжнародна конкурентоспроможність підприємства.

База дослідження — ТОВ «XXX»

У ході написання дипломної роботи використовувались загальні та специфічні наукові **методи дослідження**: системного підходу, статистичного та

економічного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур.

Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої звітності компанії та економічне обґрунтування проекту.

Теоретичною основою для дослідження є наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, присвячені питанню підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Результати проведеного дослідження дають можливість ТОВ «XXX» підвищити свій рівень конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Апробація результатів роботи: Сліпенко А., Манаєнко І. ІТ аутсорсинг: світові тенденції, європейські пріоритети, українські реалії. Український щорічник з європейських інтеграційних студій. Випуск IV, 2020. URL: <http://yearlybook-aprei.com.ua/wp-content/uploads/2020/05/Ukrayinskyj-SHHorichnyk-z-YEvropejskyj-Integracijnyh-Studij.-Vypusk-IV-2020.pdf>

Сліпенко А., Манаєнко І. Організаційно-економічні інструменти формування конкурентних переваг підприємства. Всеукраїнська науково-практична конференція (за міжнародною участю) «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституціональних змін», 2020. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/node/2908/zbirmatervseukrnauk-praktkonfzmizhnuchbuhoblikkontroltaanalizvumovahinstytucionalnyhzmmin.pdf>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

1.1. Поняття і принципи формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку

В умовах трансформації ринку товарів та послуг, підприємства зобов'язані підвищувати свій рівень міжнародної конкурентоспроможності. Формування конкурентних переваг підприємств на міжнародному ринку є однією з найважливіших категорій ринкової економіки, що характеризує можливість та ефективність адаптації підприємств до умов міжнародного конкурентного середовища.

Лавренова Г.А вважає, що конкурентною перевагою є виняткова система цінностей, яка надає підприємству перевагу в економічному, технічному та організаційному середовищі, можливість більш ефективного управління наявними ресурсами. Умови ефективного функціонування організації в ринковому середовищі одночасно є одним із критеріїв, що дозволяють оцінити її конкурентні переваги і намітити шляхи їх реалізації [1].

Стійкість конкурентної переваги буде залежати від того, за рахунок яких своїх різновидів воно буде реалізовуватися, і чи буде механізм даної реалізації органічно вбудований в систему інноваційного менеджменту організації

На думку Сисоєва С.І. конкурентна перевага є характеристикою, властивістю товару чи марки, яка створює перевагу над прямим конкурентом. Ці особливості (характеристики) можуть бути дуже різними і пов'язані з самим продуктом (основними послугами) та додатковими послугами, у формі виробництва чи маркетингу для компанії чи товару. Частіше за все концепція стосується конкурентів, які займають найкращі позиції на ринку [2].

Стійкою конкурентною перевагою є довгострокова вигода від впровадження унікальних ціннісних стратегій, які не використовуються конкурентами і не можуть бути скопійовані. Основою конкурентної переваги є цілі і завдання

підприємства з урахуванням реальних умов зовнішнього середовища. Управління змінами часто називають розвитком (створенням конкурентної переваги).

Використання потенційних та конкурентних переваг спрямоване на досягнення бажаних результатів та цілей. У більшості випадків існує кілька способів використання потенціалу для досягнення мети. У цій ситуації стан діяльності визначається середовищем. Діяльність підприємства має дві складові: розвиток (створення конкурентної переваги) та цільову діяльність (використання конкурентних переваг).

Основна мета компанії - бути кращим за конкретних конкурентів, які працюють з компанією на одному ринку. У цьому випадку всі показники слід порівнювати з конкурентами.

Конкурентна перевага компанії не завжди очевидна. На практиці відмінності між компанією та її конкурентами, обраними для перевірки її сильних чи слабких сторін, можуть задаватись суб'єктивними причинами, залежно від того, чому керівництво надає значення - внутрішнім факторам, клієнтам чи конкурентам. Для створення конкурентної переваги можливі наступні варіанти:

- орієнтація на конкурента, заснована на порівнянні компанії з найближчим конкурентом;
- орієнтація на клієнта та задоволення його потреб, коли менеджери сильно покладаються на уявлення клієнтів про те, як виглядає їхня компанія в порівнянні з конкурентами;
- зосередження на ринковій перспективі, концентрація на споживачах та конкурентах.

Фактори, що визначають конкурентну перевагу компанії як складну, багатофункціональну, відкриту, ієрархічну соціально-економічну систему, є численними і відрізняються в залежності від джерела і характеру прояву.

Конкурентна перевага визначається у порівнянні конкурентами, які займають найкращі позиції на ринку. Будь-яку конкурентну перевагу можна віднести до зовнішньої та внутрішньої. Зовнішні - це ті, що створюють цінність для клієнта та

підвищують ринкову владу підприємства. Зокрема це ноу-хау в маркетингу, знання очікувань клієнтів. Вони знають майбутнє маркетингу, знання очікувань клієнтів.

Внутрішня конкурентна перевага досягається та реалізується персоналом, керівник управління відіграє особливу роль. Ця перевага створює цінність для виробника, дозволяючи знизити витрати.

На думку Горбунової Н.Н. внутрішня конкурентна перевага є наслідком підвищення «продуктивності праці», що забезпечує компанії більшу прибутковість та більший опір низьким цінам продажу, накладеним ринком або конкуренцією. До таких переваг належать спеціалізація, масштаби виробництва, досвід, операційна ефективність. Зовнішні і внутрішні чинники конкурентної переваги і напрямки їх дії на конкурентоспроможність наведені в таблиці 1.1.

Дана таблиця показує, що конкурентоспроможність підприємства визначається факторами конкурентної переваги, які поділяють на зовнішні, в малому ступені залежать від організації, і внутрішні, майже цілком визначаються її керівництвом.

Покупці повинні усвідомлювати, що товари або послуги, пропоновані конкретною компанією, істотно відрізняються від товарів або послуг її конкурентів. Вони повинні бути унікальними по одному або декільком ключовим критеріям оцінки товару або послуги, відповідно до яких здійснюється реальний споживчий вибір і приймається рішення про покупку.

Диференціація цих товарів має базуватися на значній різниці в потенціалі виробника, а саме на розриві між більш важливими можливостями компанії та менш важливими можливостями конкурентів.

Відмінності в характеристиках товару та потенціалі компанії повинні існувати протягом тривалого часу. Реалізація цих вимог дозволить організації заповнити конкретні ніші на ринку чи –сегменті, а також керувати організацією через конкурентні переваги в ринковому середовищі.

Визначають п'ять груп найпоширеніших факторів конкурентних переваг: ресурсні, технологічні, інноваційні, глобальні, культурні. Склад факторів

конкурентних переваг може бути доповнений організаційними та структурними факторами.

Таблиця 1.1.

Зовнішні і внутрішні чинники конкурентних переваг

Фактори конкурентної переваги, що визначаються зовнішньою середою	Спрямованість впливу на конкурентоспроможність
1. Рівень конкурентоспроможності країни	З підвищенням цього показника поліпшуються всі інтегральні і часткові показники конкурентоспроможності
2. Рівень конкурентоспроможності галузі	Те ж саме
3. Рівень конкурентоспроможності регіону	Те ж саме
4. Рівень конкурентоспроможності організації	Те ж саме
5. Сила конкуренції на виході системи	Збільшення сили конкуренції підвищує конкурентоспроможність
6. Сила конкуренції на вході системи, серед постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих виробів і інших компонентів	Те ж саме
7. Сила конкуренції серед товарів замінників	Те ж саме
8. Поява нових потреб	Знижує конкурентоспроможність товару
9. Рівень організації виробництва, праці та управління у посередників і споживачів товарів, що випускаються системою	Підвищення рівня організації підвищує конкурентоспроможність
Внутрішні фактори конкурентної переваги, що визначаються системою	Спрямованість впливу факторів на конкурентоспроможність
1. Патентоспроможність (новизна) конструкції	З підвищенням патентоспроможності товару підвищується його конкурентоспроможність
2. Раціональність організаційної і виробничої структур системи	Структура системи повинна відповідати принципам раціоналізації виробничих структур
3. Конкурентоспроможність персоналу системи	Підвищення конкурентоспроможності персоналу підвищує загальну конкурентоспроможність
4. Прогресивність інформаційних технологій	Збільшення питомої ваги прогресивних технологій підвищує конкурентоспроможність
5. Прогресивність технологічних процесів і обладнання	Те ж саме
6. Науковий рівень системи управління (менеджмент)	Збільшення кількості застосовуваних наукових методів, принципів управління підвищує конкурентоспроможність
7. Особливості місії системи	Місія системи повинна бути орієнтована на досягнення конкурентоспроможності систем

Джерело: [1]

На відміну від конкурентоспроможності продукції, організаційна конкурентоспроможність не може бути досягнута за короткий час. Організаційна

конкурентоспроможність досягається після тривалої та досконалої роботи на ринку. Таким чином, підприємство, що існує на ринку тривалий час, має більше конкурентних переваг від компанії, яка почала працювати нещодавно. Іншими словами, організаційна конкурентоспроможність визначається конкурентними перевагами.

Теорія конкурентних переваг, розроблена в дослідженні відомого американського вченого М. Портера, має два типи конкурентних переваг: низька вартість та диференціація. Низька вартість - це здатність компанії виробляти продукцію за нижчою ціною, ніж її конкуренти. Диференціація - це здатність надавати покупцеві унікальну і велику цінність у вигляді високоякісних товарів, новинок ринку, якісного післяпродажного обслуговування і багато іншого. Згідно з Портером (рис.1.1), конкуренція в межах однієї галузі визначається п'ятьма структурними параметрами: поточна конкуренція в межах галузі, ринкова сила постачальників, потужність переговорів із покупцями, загроза нових учасників, загроза заміни товарів або послуг.

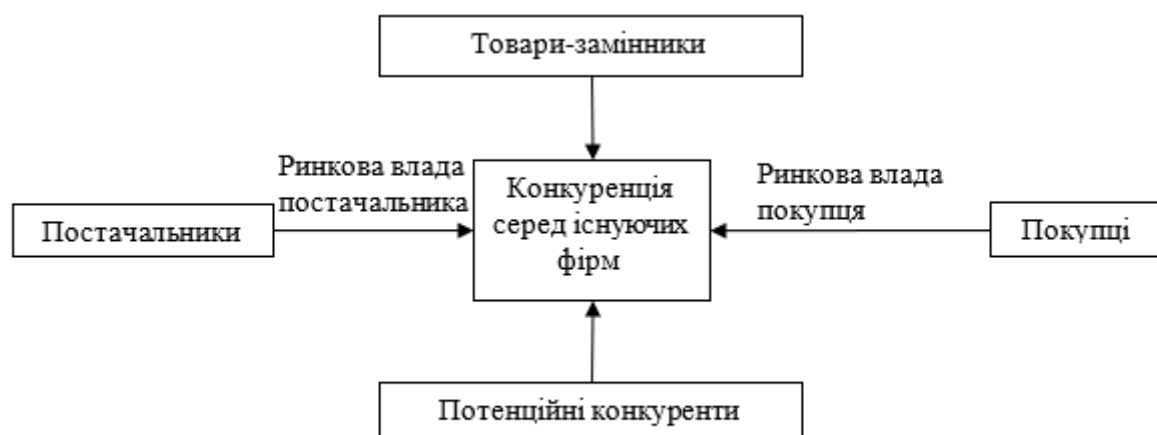


Рис. 1.1. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

Джерело: [3]

Конкурентною перевагою підприємства може бути висока компетентність, яка проявляється в перевазі над конкурентами в економічній, технічній, технологічній, організаційній сферах діяльності. Найбільш часто виділяються двома групами факторів, що забезпечують компанії конкурентну перевагу. Це ресурсна перевага (краща якість, низькі ціни тощо) і кращі навички, можливості й

уміння (все це пов'язано з ефективністю і якістю всіх видів роботи: дослідження, дизайн, планування та ін.). Особливе значення мають конкурентні переваги, що досягаються за рахунок поліпшення другої групи факторів, оскільки вони вимагають складної і систематичної організації роботи та значних інтелектуальних зусиль, але їх важко скопіювати.

Конкурентні переваги повинні бути реальним втіленням продукту, ціни, якості обслуговування, низьких витрат та інших показників діяльності компанії та повинні сприйматися споживачем, тобто їх слід вимірювати, оцінювати за економічними показниками: вище рентабельність, більша частка ринку, зростання продажів та ін. Нереалізована конкурентна перевага не є перевагою як такою, оскільки вона не призвела до нових бізнес-результатів.

Склад переваг залежить від галузі. Таким чином, для високотехнологічних компаній конкурентна перевага буде головним чином пов'язана з технічними перевагами, товарними і технологічними інноваціями, а для компаній, які задовольняють масовий попит, це перш за все впізнаваність бренду, низькі витрати і територіальне розташування.

1.2. Організаційно-економічні інструменти формування конкурентних переваг підприємства

На думку Паламарчука О.М. організаційно-економічні інструменти формування конкурентних переваг - група організаційних важелів та економік (кожна зі своїм регулюванням), що впливає на економіку та організацію системи корпоративного управління, сприяє формуванню та зміцненню організаційного економічного потенціалу підприємства. Вони включають такі компоненти: принципи та завдання управління, методи управління, форми та інструменти, організаційна структура корпоративного та організаційного управління, інформація та спосіб їх роботи. У структурі організаційно-економічних механізмів

слід розрізняти три системи: систему безпеки, функціональну систему, цільову систему.

Системи, що забезпечують організаційно-економічні механізми, складаються з підсистеми права, ресурсів, регулювання, методологічних, науково-технічних та технологічних систем інформації корпоративного управління. До організаційно-економічних інструментів створення конкурентних переваг підприємства належать такі функціональні підсистеми: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання. Цільові системи організаційно-економічних механізмів включають цілі та ключові результати діяльності корпорацій, а також критерії вибору та оцінки корпоративних результатів. Зміст кожної системи та кількість підсистем у кожній системі управління підприємством залежать від типу підприємства, розміру, рівня впливу на навколишнє середовище, діяльності та інших факторів. Таким чином, це інтеграційна система, що складається з безпечних, функціональних та цільових систем, що містять набір організаційно-економічних важелів, які впливають на економічні та організаційні параметри системи корпоративного управління для забезпечення ефективного управління та конкурентної переваги.

Чумак Л.Ф. вважає, що однією з найважливіших складових організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства є управління якістю продукції. Якість товарів і послуг може надати фірмі значні конкурентні переваги на цільових ринках. Відсутність науково обґрунтованих стратегій управління якістю продукції підприємства може позбавити її, з одного боку, вже завоюваних конкурентних позицій на ринках, а з іншого - неможливо ефективно вести конкурентну боротьбу на нових ринках, оскільки якість продукції, як відомо, є однією з головних конкурентних переваг товару.

Особливості функціонування механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах формування ринкових відносин залежать від методів взаємодії попиту та пропозиції на певному ринку: характеристика ринку у сферах економіки, ступінь контролю та методи маркетингових досліджень, варіанти формування ринкових ситуацій, специфіка ринку, зумовлена динамікою його розвитку тощо.

Таким чином, збір необхідної інформації про ринок, конкурентне середовище, діяльність підприємств - конкурентів, структуру та динаміку попиту, смаки та переваги споживачів для формування товарного асортименту, що відповідає вимогам ринку та задовольняє попит краще, ніж товар конкурента. При цьому в рамках формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства повинні враховуватися як фактори саморегулювання ринку, так і особливості державного регулювання ринкових відносин. Діагностика методів та інструментів, що дозволяють підприємству підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності, повинна базуватися на системі певних критеріїв - фінансової, технічної, кадрової, організаційної та інформаційної безпеки.

Етапи менеджменту міжнародної конкурентоспроможності відображені на рис. 1.2.

У сучасних умовах ринкової економіки одним із нагальних та важливих пріоритетів забезпечення конкурентоспроможності підприємств є визначення основних аспектів стратегічного та тактичного маркетингового планування. Найважливішою функцією механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств є захист від несприятливих умов ринкового середовища, який повинен включати розробку комплексу заходів щодо обмеження економічного ризику на підприємстві. Одночасно розробка процедури передачі економічного ризику партнерам, диверсифікація виробництва, розширення сфери ринкового дослідження ринку, використання переваг інноваційних процесів та особливостей цінового регулювання попиту та пропозиції є важливим блоком проблем, які забезпечують високий рівень конкурентоспроможності підприємства. Оцінювати конкурентоспроможність підприємства можна за такими напрямками діяльності підприємства: торгово-виробнича діяльність, фінансова діяльність, організаційно-управлінська діяльність, робота з персоналом та комерційна діяльність підприємства. Таким чином, можна виділити три групи показників, що відображають рівень конкурентоспроможності підприємств:

- показники фінансового стану;

- показники економічної ефективності діяльності;
- спеціальні (основні) показники конкурентоспроможності підприємства.

На думку Воронкової А.Є., знаючи цінність та динаміку цих показників, кожна компанія може залишатися під контролем ключових конкурентних показників, а також забезпечувати виконання заходів щодо їх вдосконалення. Слід зазначити, що використання однієї з трьох груп показників дає лише часткове уявлення про це.

Для обчислення конкурентоспроможності підприємства необхідно використовувати всі три групи показників у комплексі, лише тоді вони зможуть підтримувати контроль над конкуренцією з метою визначення стратегій та тактик поведінки на ринку. Загалом, розробка стратегії продукту двостороння: чіткий фокус робочої сили на створенні високоякісної продукції, яка може традиційно розширювати та розвивати нові ринки, а також підвищувати спосіб життя та конкурентоспроможність продукції, що випускається після впровадження передових технологій.

Це орієнтація представляє та виробляє конкурентоспроможні продукти, що дозволяють створювати стереосистеми в умовах інтенсивної конкуренції та динамічних змін ринкових умов. У зв'язку з цим важливо вчасно запуснути процес зміни психології працівників, сформувати новий творчий колектив, відповідальних керівників, запровадити кардинальні зміни та створити нову систему управління, що відповідає сучасним вимогам.

Необхідно досягти співвідношення досвідчених працівників у ринкових відносинах і, перш за все, на ключових посадах, щоб бути компетентними та професійними на споживчому ринку. Тільки за таких обставин можливий якісний стрибок у підвищенні ефективності управління. Відмінною рисою організаційно-економічних механізмів управління конкурентоспроможністю є розробка стратегій, що мають принципове значення для якості виробленого продукту, що матиме конкурентну перевагу на ринку.

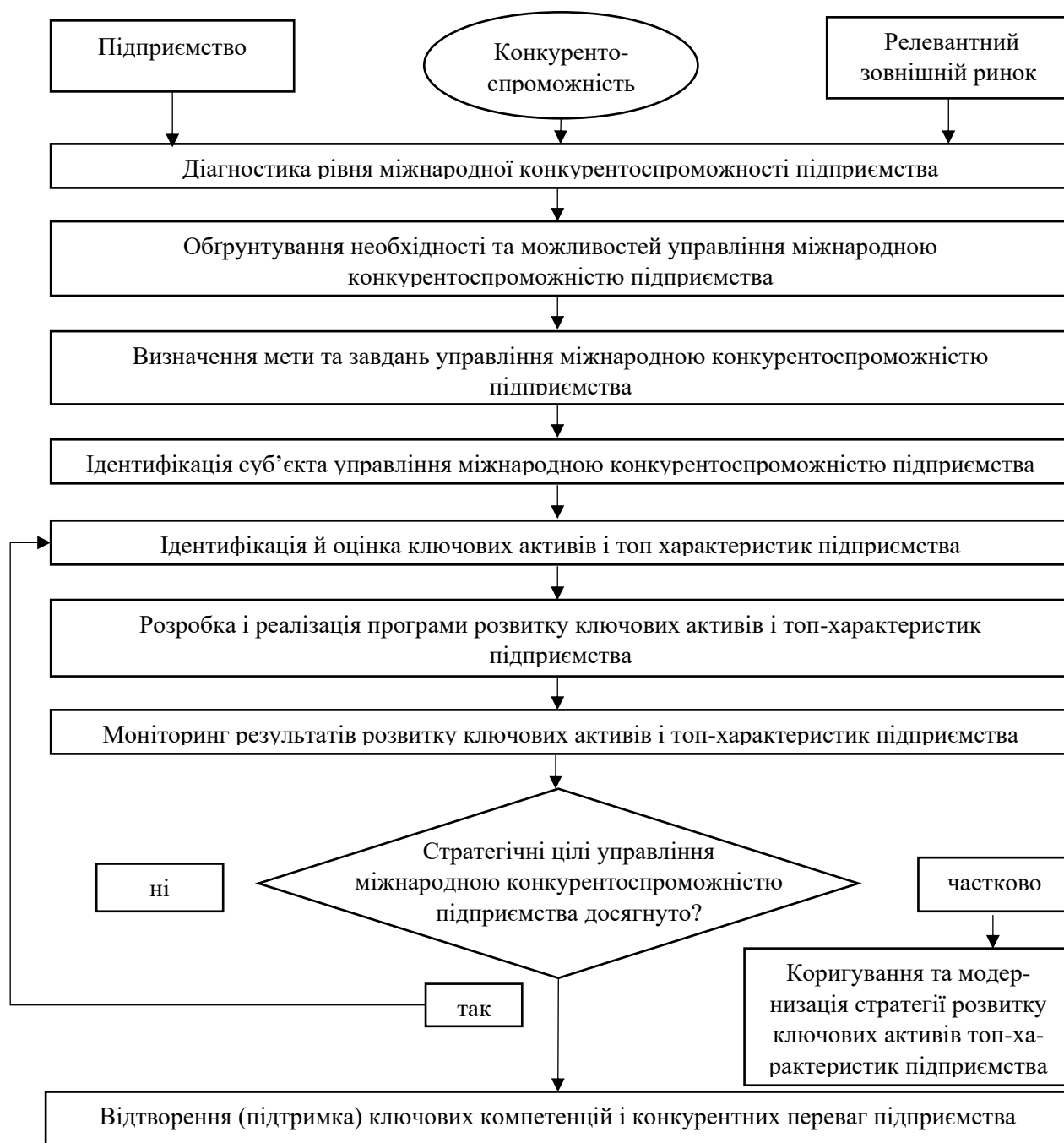


Рис. 1.2. Концептуальна модель процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [4]

Стратегічно важливим напрямком конкурентоспроможності в сучасному світі є чітке спрямування на створення та виробництво нових товарів, що обслуговують потреби споживачів, що працюють на основі інноваційних технічних рішень. Основна вимога для цього - привести всі виробничі норми у відповідність з міжнародними стандартами якості. Це важливий елемент системи, який

допомагає підтримувати конкурентоспроможність вашої компанії на потрібному рівні. Вирішення питань підвищення якості та конкурентоспроможності виробленої продукції повинно бути підпорядковане інвестиційній та інноваційній політиці компанії, вибору пріоритетних напрямків для досліджень. Усунення переваг конкуруючих компаній, просування активних товарів на зовнішні ринки забезпечує:

- розробку стратегічних програм для оновлення асортименту продукції;
- забезпечення сумісності, річної та потенційної сумісності виробничих планів;
- активне залучення потенційних роботодавців як інструмент для використання довгострокових конкурентних переваг;
- ведення річних бюджетів та потенційних бюджетів на планові витрати на виробництво.

Ефективність системи управління багато в чому визначається ефективністю її організаційного забезпечення. Що стосується конкурентоспроможності, це зумовлює необхідність розробки складних та цільових програм для практичної реалізації організаційно-економічних, технічних заходів, що забезпечують досягнення запланованих завдань щодо зниження конкретних витрат та зниження собівартості продукції як основного критерію успішності функціонування підприємства, збільшення виробництва та реалізації, отримання прибутку. Важливо зазначити, що розробка таких програм повинна бути повторюваним процесом і здійснюватися поетапно, коли на кожному етапі відбуватиметься подальше розгортання програмних позицій та визначення нових планових завдань.

Активне використання сучасних методів бізнес-планування, корпоративного самофінансування, аналізу функціональних витрат та інших сучасних інструментів для вдосконалення планово-аналітичної роботи безпосередньо сприяє вирішенню проблем підвищення конкурентоспроможності підприємства та його нерозподільної діяльності.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства складається з наступних послідовних етапів:

- координації та посилення ефективної роботи структурних підрозділів економічної служби з урахуванням вимог ринкових відносин та управління бізнесом;
- оновлення та впровадження самофінансування в систему стратегічного управління внутрішнім виробництвом;
- вдосконалення економічної роботи відповідно до вимог комплексного підходу до кінцевих результатів управління;
- підвищення ефективності підготовки та надійності економічної інформації.

Такий підхід до вибору напрямів реорганізації системи економічного обслуговування обумовлений об'єктивною необхідністю вдосконалення економічної політики підприємства в умовах зміни економічного середовища. Реалізація цих заходів дозволить забезпечити новий рівень управління витратами, формування цін на вироблену продукцію, що позитивно позначиться на конкурентоспроможності підприємства.

Правильно організована економічна робота на підприємстві сприятиме його фінансовій стабільності в конкурентному середовищі. Важливо своєчасно оцінити ступінь ризику, корисність того чи іншого способу інвестування коштів з метою підвищення конкурентних переваг випущеної продукції, прийняття стратегічно правильних рішень щодо вибору джерел фінансування з метою забезпечення ефективної фінансової та економічної діяльності підприємства, посилення його експортного потенціалу.

Удосконалення економічної роботи в цілому та зокрема методологічних підходів має бути спрямоване на створення реальних передумов для досягнення позитивних змін у кінцевих результатах управління. Цього можна досягти:

- об'єктивною оцінкою та аналізом фінансового стану підприємства, широким використанням системи розрахункових індексів, коефіцієнтів, що дозволяють швидко відстежувати фінансові результати в їх сукупності;
- розробка та впровадження системи управління корпоративним ресурсом підприємства з точки зору підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;

- удосконалення системи планування та контролю, регулювання потоків фінансових результатів;
- ефективне формування інвестиційного портфеля;
- оперативне управління консолідованими рахунками компанії для внутрішнього контролю та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У сучасних умовах стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає докорінних перетворень у галузі інформаційних технологій. Успішне вирішення завдань підвищення конкурентоспроможності продукції, ефективності та результативності ринкової поведінки, своєчасна ідентифікація потенційних конкурентів, забезпечення багатовимірного планування та фінансових розрахунків, управління виробничими витратами зумовлює необхідність розробки та впровадження інтегрованої системи корпоративного управління прийняття рішень.

Для практичного виконання цього завдання необхідна відповідна технологічна та кадрова підтримка, створення автоматизованих систем, відповідних служб, робочих місць. Тобто перехід до нових комп'ютерних технологій, що дасть можливість об'єднати в єдиному інформаційному полі основні техніко-економічні служби підприємства з подальшим підключенням до мережі інших підрозділів, тобто створення такої інформації модель підприємства, яка б всебічно відображала всі господарські операції, а також різні зв'язки. Отже, можна зробити висновок, що організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю підприємства - це підмножина підсистеми, що відображає комплекс дій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Невідомим показником міжнародної конкурентоспроможності є рівень якості товарів та послуг. Оцінка якості товарів та послуг передбачає визначення абсолютного, відносного, перспективного та оптимального її рівнів. Багатоаспектний вплив підвищення якості та, як наслідок, конкурентоспроможності товарів та послуг не тільки на виробництво та

ефективність господарювання, а й на імідж і конкурентоспроможність підприємства в цілому зображено на рис. 1.3. [3]

Довгань Л.Є. вважає, що конкурентна політика передбачає, насамперед, підвищення конкурентоспроможності підприємства. І це можливо лише завдяки застосуванню принципово нових (відмінних від традиційних) підходів до розуміння та оцінки конкурентоспроможності підприємства, розробки та впровадження інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю, вибору конкурентної ринкової стратегії ринку товарів та ринку технологій, орієнтований на сучасний і правильний шлях, що відповідає рівню мінливості навколишнього середовища в період глобалізації.

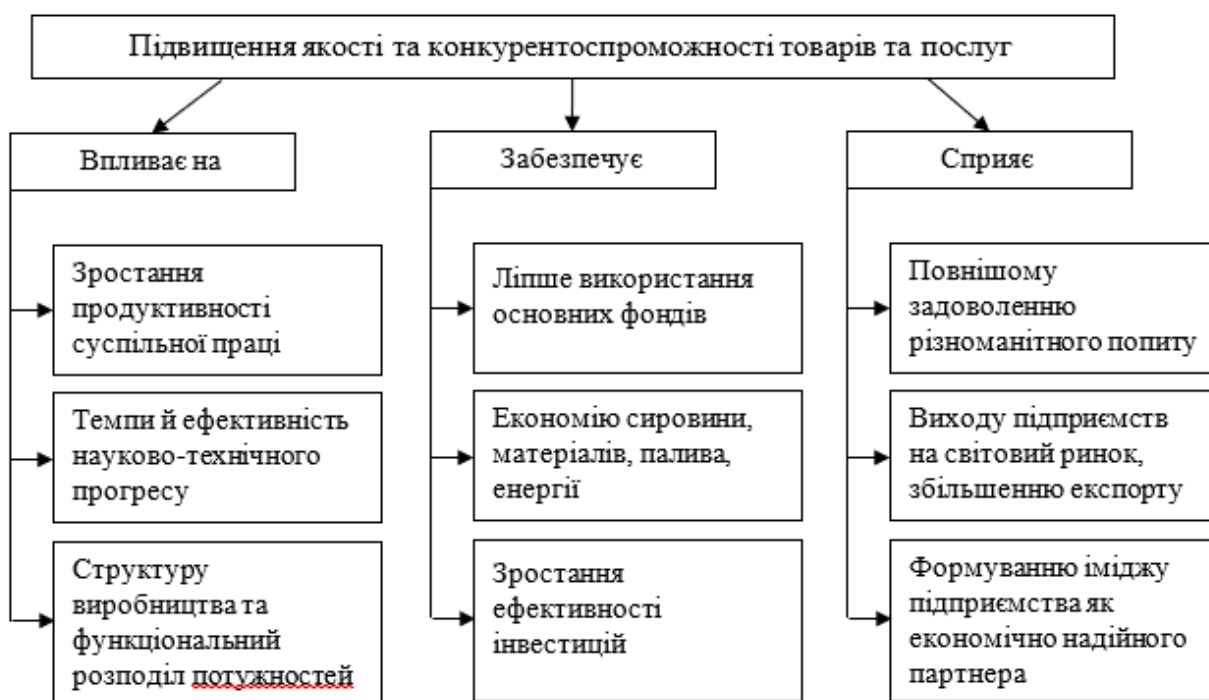


Рис. 1.3. Вплив підвищення якості й конкурентоспроможності товарів та послуг на імідж підприємства

Джерело: [3]

Оскільки ефективність функціонування будь-якої сучасної організації визначається кількістю, формою, змістом та змістом її елементів, місцем, яке вони займають у даному типі економічних систем, а також існуючими між ними відносинами, оцінка конкурентоспроможності відіграє вирішальну роль у визначенні рівня функціонування та перспектив розвитку організацій. Таким

чином, необхідно визначити найбільш раціональний спосіб побудови зворотного зв'язку в організаційно-економічному механізмі управління конкурентоспроможністю промислового підприємства для його ефективного функціонування та розвитку. Для цього розроблений алгоритм управління конкурентоспроможністю підприємства.

Алгоритм управління конкурентоспроможністю підприємства базується на процесному підході. Цей механізм мав декілька модифікацій, але в результаті апробації в певній організації зазнав певних змін. Основний акцент у цьому механізмі робиться на тому, що організації потрібно «зробити», а потім - на те, як «краще зробити» шляхом всебічного обстеження та раціоналізації впровадження технологій окремих етапів механізму. При цьому потрібно знати, що потрібно робити на кожному новому кроці в процесі внесення змін. Цей процес може бути тривалим, а часом і дуже болючим для підприємства.

Більшість етапів універсального алгоритму управління конкурентоспроможністю підприємства базуються на концепції прийняття рішень як найважливішого виду управлінської діяльності [6]. Будь-яке рішення - вибір однієї альтернативи з декількох існуючих повинно прийматися в межах напрямків, що даються організацією. Непрограмовані рішення потрібні в нових ситуаціях, внутрішньо неструктурованих або пов'язаних з невідомими факторами. Оскільки заздалегідь неможливо скласти конкретну послідовність необхідних кроків, необхідно переосмислити процедуру прийняття рішень, з якої, власне, і робиться вибір конкретного організаційного рішення в межах цього виду діяльності.

Розглянемо далі зміст окремих етапів механізму.

1. Рішення про оцінку конкурентоспроможності підприємства. Оскільки конкурентоспроможність є інтегрованим показником в організації та одним із найважливіших факторів оцінки значущості підприємства, необхідно враховувати роль та місце компанії на ринку, а також оцінювати його можливі стратегії на майбутнє. Також можливо уточнити основні постулати (цілі, місії, політику тощо) та напрямки організації. Головною ланкою в цьому процесі є рішення про оцінку значущих аспектів діяльності підприємства, об'єднання їх у кілька груп.

2. Розвиток інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства. Цей показник повинен включати різні параметри підприємства, які визначають діяльність підприємства в цілому.

3. Вибір конкурентів. Більшість сучасних підприємств будь-якої галузі чи регіону працюють в умовах жорсткої конкуренції. Тому, якщо їх небагато (не більше 10), потрібно вибрати всіх, щоб оцінити. Якщо їх багато, то слід вибрати найбільш передові та найважливіші, які справді є флагманами у цій галузі діяльності.

4. Порівняння конкурентоспроможності конкурентних підприємств та базового підприємства. Порівняння конкурентоспроможності конкурентоспроможних підприємств та базової організації здійснюється на основі розробленого інтегрального показника, що відображає вплив різних параметрів на його становище у галузі.

5. Аналіз конкурентоспроможності базового підприємства. Проводиться вивчення окремих параметрів, що входять до комплексної оцінки конкурентоспроможності. Це дозволяє виявити слабкі сторони організації та її управління. У разі необхідності розкривається сутність та зміст стану різних елементів, об'єктів та процесів (підпроцесів), що діють в організації.

6. Прийняття рішення про необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємства. Виявлення слабких сторін діяльності компанії є приводом для обговорення цих факторів. Результатом таких відносин може стати прийняття управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства (стрілка «Так») за рахунок зміни окремих елементів організації та її керівництва. Природно, в бік вдосконалення чи вдосконалення. Необхідність такого підходу приносить із собою об'єктивні витрати, можливість яких слід розглядати розумно та бажано колективно. Відповідне прийняття рішень вимагає залучення висококваліфікованих фахівців, зокрема, управлінських консультантів.

7. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Перелік заходів - це сукупність змін, які необхідно внести в

організацію для підвищення якості та ефективності конкретної діяльності. З цією метою можна залучати будь-яких працівників підприємства, які самі гостро відчують будь-які протиріччя чи недоліки, наявні на власному підприємстві. Цей список збирається централізовано і передається спеціалісту, який буде проводити подальшу роботу. Багато запропонованих заходів можна сміливо назвати нововведеннями і можуть бути пов'язані з кардинальними змінами в будь-якій галузі організації.

8. Визначення заходів щодо здійснення діяльності з розвитку підприємства. На цьому етапі проводиться оцінка важливості кожної діяльності з розвитку підприємства. Тобто вона визначає кількість людських, фінансових, матеріальних і так далі витрат на здійснення кожного заходу.

9. Визначення очікуваних результатів від реалізації заходів. Незалежно від кваліфікації, експерти, які підготували остаточний перелік заходів щодо підвищення якості та ефективності конкретного виду діяльності організації, повинні бути узгоджені з працівниками підприємства, особливо тими, хто раніше брав участь у процесі пропонування заходів. Отримані матеріали мають бути оброблені та представлені у доступній формі. Тим не менш, необхідно вибрати такі заходи або ті, які дозволять підвищити найважливіші показники діяльності організації: зокрема, продуктивність праці робітників, обсяг реалізації продукції, якість виробленої продукції. У той же час обов'язкове включення заходів, покликаних вирішити деякі соціальні проблеми, які реально існують у певній організації.

10. Ранжування заходів щодо розвитку підприємства. Оскільки може бути багато заходів щодо підвищення якості та ефективності певної діяльності, пріоритет повинен бути визначений для їх розвитку та впровадження, коли ресурси стануть доступними. Пріоритетність обраних заходів встановлюється відповідно до різних пріоритетів: рівня впливу на ті чи інші показники, іміджу підприємства тощо.

11. Підготовка до запровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Впровадження кожного заходу для

підвищення якості та ефективності конкретної діяльності пов'язане з цілим набором підготовчих процедур. Крім того, мають бути виділені ресурси, в першу чергу, фінансові. Обов'язково слід окреслити коло фахівців, які братимуть участь у здійсненні заходів.

12. Реалізація заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це тривалий і тривалий процес, пов'язаний із придбанням та введенням в експлуатацію обладнання, навчанням персоналу, впровадженням нових прав та обов'язків, делегуванням повноважень тощо. При цьому кожна подія повинна бути деталізована з точки зору операцій, виконавців та засобів. Необхідно відзначити та можливу корекцію планів та програм, розроблених у зв'язку з новими обставинами, всередині організації або у зовнішньому середовищі.

13. Оцінка результатів виконання заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Реалізація заходів щодо якості та ефективності конкретної діяльності може суттєво вплинути на результативність діяльності організації. Для цього необхідно вибрати ці показники, а також відокремити вплив інших заходів, які реалізуються крім цільових. Після впровадження заходів також необхідно виявити можливі зміни, що відбулися в організації з моменту вивчення параметрів конкурентоспроможності підприємства.

14. Визначення напрямків розвитку конкурентоспроможності підприємства. Відповідно до отриманої інформації, необхідно внести зміни у перелік розроблених раніше експертами заходів для підвищення якості та ефективності певної діяльності. Визначити пріоритети реалізації представлених заходів можна, якщо були задані питання та враховуючи кількісну оцінку цих заходів. Кінцева версія портфолію подій також повинна бути розкрита. Особливу увагу слід приділити підвищенню якості робочої сили цієї організації, що пов'язано з підвищенням кваліфікації персоналу та кар'єрним розвитком перспективних працівників.

15. Визначення напрямків коригування методики оцінки та розвитку конкурентоспроможності підприємства. У зв'язку з виявленням зниження ефективності впроваджених заходів щодо підвищення якості та ефективності певного виду діяльності та недостатнього підвищення рівня задоволеності

персоналу через зміни, внесені або з інших причин, необхідно внести відповідні зміни та доповнення до існуючої програми в перспективні плани, а також у методичні матеріали, що використовуються в організації.

Таким чином, модельно-технологічний підхід до оцінки та розвитку конкурентоспроможності підприємства при вирішенні як завдань, так і проблем організації на основі підвищення якості та ефективності конкретної діяльності не є абсолютним чи остаточним.

1.3. Науково-методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства

Існують різні розрахункові та графічні методи оцінки конкурентоспроможності. Кожен метод має свої особливості. Автори обґрунтовують використання різних підходів до оцінювання конкурентних переваг, необхідність врахування різних факторів оцінки тощо.

Аналізуючи економічну літературу з цієї теми, ви можете вибрати різні підходи до оцінки конкурентоспроможності.

Матричний метод. Матричний метод для оцінки конкурентоспроможності компанії базується на використанні матричної таблиці, де розташовані відповідно рядки і стовпці елементів.

Існує багато матричних моделей, за допомогою яких можна оцінити конкурентні переваги компанії: матриця «Зростання частки галузі / ринку» (рис. 1.4 - модель BCG); матриця «привабливість ринку / конкурентна позиція» (рис 1.5 - модель GE / McKinsey); матриця спрямованої політики або «привабливість / конкурентоспроможність галузі» (рис 1.6 - модель Shell / DPM); матриця «етап ринку / конкурентна позиція» (модель Hofer / Schendel); матриця «етап життєвого циклу продукції / конкурентна позиція» (модель ADL / LC).

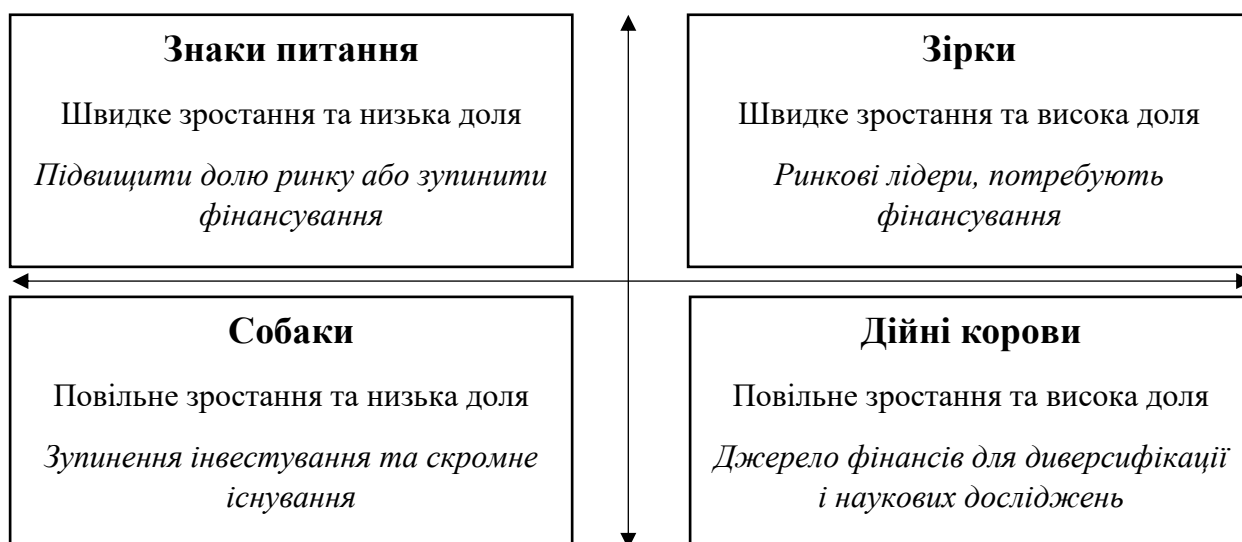


Рис 1.4. Модель BCG

Джерело: [18]

		Конкурентоспроможність компанії		
		Висока (8-10 балів)	Середня (4-7 балів)	Низька (0-3 бали)
Привабливість ринку	Висока (8-10 балів)	Переможець 1. Експлуатувати	Переможець 2. Інвестувати в розвиток	Розвиватись вибірково
	Середня (4-7 балів)	Переможець 3. Захищати позиції	Середній бізнес. Обережний розвиток	Переможений 1. Обмежене розширення або експлуатація
	Низька (0-3 бали)	Творець прибутку. Зберігати або перенаправляти	Переможений 2. Готуватись до відступу	Переможений 3. Виводити з ринку

Рис 1.5. Модель GE / McKinsey

Джерело: [19]

Привабливість галузі	Висока	Подвоїти обсяг виробництва або звернути бізнес	Стратегія посилення конкурентних переваг	Стратегія лідерства у даному виді бізнесу
	Середня	Продовжувати бізнес з обережністю або частково звернути виробництво	Продовжувати бізнес з обережністю	Стратегія зростання
	Низька	Стратегія зворачування бізнесу	Стратегія часткового зворачування	Стратегія генерування грошової готівки
		Низька	Середня	Висока
Сила позиції бізнесу				

Рис 1.6. Модель Shell / DPM

Джерело: [20]

Використовуючи матричний метод, менеджери можуть оцінити потенційну конкурентоспроможність себе та найближчих конкурентів для розробки стратегій поведінки на ринку [15].

Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції. Один з найпопулярніших способів оцінки конкурентоспроможності компанії базується на теорії ефективної конкуренції. Відповідно до цієї теорії, компанії, які виконують найкращу організаційну роботу у всіх службах та відділах, є найбільш конкурентними. На ефективність будь-якого індивідуального сервісу впливає безліч факторів та ресурсів компанії. Оцінка ефективності кожного підрозділу включає оцінку ефективності використання цих ресурсів. Цей метод заснований на оцінці чотирьох груп показників або стандартів конкуренції (Табл. 1.2). Це показник ефективності виробництва, фінансового стану компанії, маркетингу продукції та ефективності реклами, конкурентоспроможності продукції.

Таблиця 1.2

Чотири групи показників або стандартів конкуренції

<p>У першу групу об'єднані показники, які характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організація праці на виробництві.</p>	<p>У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління обіговими засобами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому.</p>
<p>До третьої групи належать показники, які дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом та просуванням товару на ринку за допомогою реклами та стимулювання.</p>	<p>До четвертої групи входять показники конкурентоспроможності товару та його ціна.</p>

Джерело: [16]

Оскільки кожен із цих показників має різний важливість для розрахунку коефіцієнта конкуренції компанії (РАС), експерти розраховували вагу кожного критерію та кожного показника.

Використовуючи цей метод, можна не тільки визначити ключових конкурентів компанії, але також кількісно оцінити розрив між найбільш конкурентними компаніями.

Методи, засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства. Ця група заснована на ідеї: чим конкурентоспроможніший ви, тим більш конкурентоспроможний ваш продукт. Використання різноманітних маркетингових методів, заснованих на пошуку дешевих товарів, допоможе визначити конкурентоспроможність продукції.

Індекс конкурентоспроможності для кожного виду продукції розраховується за допомогою конкурентних параметричних та економічних показників. Ці показники визначаються шляхом підсумовування індексу кожного оціночного параметра з конкретним коефіцієнтом зважування [15].

Кожен індекс відповідного параметра використовується як відношення фактичного значення оцінюваного параметра до значення відповідного індексу конкуруючого товару (або іншого товару, обраного в якості основи для порівняння). Параметричні показники визначаються на основі технічної оцінки (якості) параметрів товару економічної цінності. Перелік витрат і технічних параметрів, а також ваги для кожного параметра встановлені експертом. Вартість обслуговування клієнтів - один з ключових параметрів.

Фатхутдінов Р.А [21] пропонує визначати конкурентоспроможність підприємства за такою формулою:

$$K_{\text{пр}} = \sum_{i=1}^n a_i b_j K_{ij} \quad (1)$$

Де a_i – питома вага i -того товару в обсязі продажів за аналізований період, частки одиниці;

b_j – показник значущості j -того ринку, на якому представлений товар;

K_{ij} – конкурентоспроможність i -того товару на j -тому ринку.

Питома вага i -того товару в обсязі продажів визначається за формулою:

$$a_i = \frac{V_i}{V}, \quad (2)$$

Де V_i – обсяг продажу i -того товару за аналізований період;

V- загальний обсяг продажів підприємства за той же період.

Круглов М.І. [22] пропонує для диверсифікованого підприємства, що виробляє різноманітну продукцію, індекс конкурентоспроможності товарної маси, який може бути розрахований як середня зважена величина індексів конкурентоспроможності кожного товару за формулою:

$$J_T = \sum_{i=1}^p \beta_i \frac{n_i}{n_{ib}} \times \frac{K_i}{K_{ib}} \times \frac{Z_i}{Z_{ib}} \quad (3)$$

p – кількість видів виробленого товару;

n_i, n_{ib} – кількість товару i -го виду, що пропонується на ринку конкуруючими сторонами;

β_i – коефіцієнт значимості i -го товару в конкуренції на ринку;

K_i, K_{ib} – комплексні показники якості конкуруючих товарів – даного та базового;

Z_i, Z_{ib} – витрати на придбання та використання цих товарів за їх життєвий цикл.

Параметричні та економічні показники конкурентоспроможності дозволяють розрахувати інтегровані показники конкурентоспроможності продукції порівняно з конкурентами. Він визначається як економічна залежність.

Конкурентні показники розраховуються для кожного виду виробництва. Далі визначається коефіцієнт конкуренції компанії. Шкала виступає в якості обсягу продажу товару i є середньозваженим показником між показниками для кожного виду товару. Однією з незаперечних переваг такого підходу є те, що він враховує один з найважливіших опор конкурентоспроможності компанії, конкурентоспроможність її продукції. Мінусом є те, що конкурентоспроможність компанії приймає форму конкурентоспроможності товару i не впливає на інші аспекти його діяльності, забезпечуючи, таким чином, дуже обмежене розуміння сильних і слабких сторін компанії. Крім того, є коментарі з урахуванням ціни та економічної конкурентоспроможності товару, а не рівня інноваційності товару, який є найважливішим у його становищі на ринку [15].

Комплексні методи. Оцінюючи конкурентоспроможність компанії, ці методи визначаються як складні. Це тому, що кожен метод визначає не тільки поточну конкурентоспроможність компанії, але й її потенційну конкурентоспроможність.

Таблиця 1.3

Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назви методів	Переваги та недоліки	Короткий опис, метод розрахунку
Матричний метод	Переваги: простота, доступність, візуалізація, використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності, рівень зниження суб'єктивний. Недоліки: надмірне спрощення, труднощі з оцінкою та визначенням розміру ринку, ринкової частки компанії та темпів зростання ринку	Суть полягає в аналізі матриці оцінки, заснованої на принципі системи координат, горизонтальній - темпі збільшення (зменшення) продажів; вертикаль - відносна частка ринку підприємств. Найбільш конкурентоспроможними є ті компанії, які займають велику частку зростаючого ринку.
Методи, засновані на теоретично ефективній конкуренції	Переваги: різнобічні аспекти обліку діяльності підприємства. Недоліки: підхід - це ідея цієї цифри, конкурентоспроможність підприємств може визначатися елементарним підсумовуючим здатністю компанії до досягнення конкурентних переваг. Однак сума окремих елементів складної системи, як правило, не дає такого ж результату, як у системі в цілому.	Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможними є ті компанії, де найкраще організована робота всіх відділів та служб. На ефективність кожної послуги впливає багато факторів. Оцінка ефективності кожного з підрозділів передбачала оцінку ефективності їх використання цих ресурсів.
Методи, засновані на оцінці конкурентоспроможності виробничих підприємств	Переваги: враховується одним з найважливіших опор конкурентоспроможності підприємства є його конкурентоспроможність товару / послуги. Недоліки: забезпечує дуже обмежене розуміння переваг та недоліків фірми.	Ця група методів заснована на ідеї, що чим вище конкурентоспроможність підприємства, тим вище конкурентоспроможність його товарів / послуг. Розрахунок індексу конкурентоспроможності для кожного виду продукції здійснюється з використанням параметричних та економічних показників конкурентоспроможності.
Комплексні методи	Переваги: враховується не тільки досягнутий рівень конкурентоспроможності фірми, але й її можлива динаміка в майбутньому. Недоліки: методи та прийоми, що застосовуються при визначенні поточної та потенційної конкурентоспроможності у підсумковому рахунку, відтворюють методи, застосовані в попередніх підходах, що перешкоджають відповідним підходам	Підхід ґрунтується на твердженні, згідно з яким конкурентоспроможність компанії інтегрує значення для поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу. Поточна та потенційна конкурентоспроможність та їх співвідношення в межах інтегрального показника конкурентоспроможності компанії залежно від методу можуть змінюватися

Джерело: [17]

Дослідження показують, що багато параметрів слід вважати найважливішим об'єктом управління у сфері корпоративного управління. Однак, представляючи параметри конкурентоспроможності об'єкта, слід бути обережним, щоб завжди створювати відповідні умови для досягнення необхідних параметрів конкурентоспроможності.

Тому умови (ситуації, в яких щось залежить) є другим базовим компонентом категорії конкуренції. Вони охоплюють широкий спектр технічних, організаційних, економічних, соціальних, людських, правових та ідеологічних зв'язків, які розвиваються в процесі функціонування економічних механізмів. Створення всіх умов, необхідних для того, щоб зробити підприємство конкурентоспроможним, є важливим питанням для керівників та всіх працівників.

Аналіз існуючих методів оцінки конкурентоспроможності показав, що жодна з розроблених методик не відповідає сучасним умовам українського підприємства, оскільки не враховує аспект взаємодії підприємства з ринковим середовищем [15].

Для аналізу загальної системи та оцінки її конкурентоспроможності враховуються фактори, що характеризують взаємозв'язок між компанією та бізнес-середовищем:

1) більш всебічний аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність компанії;

2) отримання більш точних даних про рівень конкурентоспроможності та при обчисленні індексу конкурентоспроможності ввести значення, що характеризують аспекти взаємозв'язку;

3) створення найточніших прогнозів динаміки конкурентних показників на основі змін у компанії та зовнішнього середовища;

4) важливість концепції мереж маркетингової взаємодії та теорії економічної ситуації в Україні.

Щоб вивчити конкурентні переваги компанії, потрібен комплексний підхід. Це передбачає використання різних методів та прийомів для аналізу.

Висновки до розділу 1

Систематизуючи дані поняття та результати досліджень, можна зробити такі висновки:

- конкурентною перевагою є виняткова система цінностей, яка надає підприємству перевагу в економічному, технічному та організаційному середовищі, можливість більш ефективного управління наявними ресурсами.;
- конкурентні переваги підприємства на зовнішніх ринках можуть відрізнятися від конкурентних переваг на ринку країни базування;
- конкурентоспроможність підприємства визначається факторами конкурентної переваги, які поділяють на зовнішні, в малому ступені залежать від організації, і внутрішні, майже цілком визначаються її керівництвом;
- три групи показників, що відображають рівень конкурентоспроможності підприємств – це показники фінансового стану, показники економічної ефективності діяльності та спеціальні (основні) показники конкурентоспроможності підприємства;
- успіх на ринку залежить не тільки від виявлення та реагування на потреби клієнтів, але й від спроможності забезпечити, щоб реагування було оцінено клієнтами як перевага над конкурентами;
- існують різні розрахункові та графічні методи оцінки конкурентоспроможності, кожен з них має свої особливості;
- механізм управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємства впливає на формування та використання виробничих ресурсів, забезпечуючи вдосконалення технології виробництва, розробку та впровадження інновацій, інтенсифікацію та підвищення ефективності виробництва та закріплення стабільної конкурентної позиції підприємства на національному та міжнародному ринках;
- головним завданням менеджменту міжнародної конкурентоспроможності є забезпечення життєздатності та стабільного функціонування підприємства за будь-яких змін у зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 2

БІЗНЕС-АНАЛІТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «XXX»

2.1. Діагностика експортної діяльності підприємства

ТОВ «XXX» - українська аутсорсингова компанія, що працює в сфері ІТ та аутсорсингу бізнес процесів. Головний офіс компанії знаходиться в Києві, є офіси в інших містах України. ТОВ «XXX» є однією з найбільших компаній-аутсорсерів в Центральній і Східній Європі.

Компанія «XXX» була заснована у 2010 році. До видів послуг компанії відносяться розробка програмного забезпечення та технічна підтримка ІТ проектів.

Сьогодні тут працює понад 500 співробітників, які надають професійні послуги з технічної підтримки та розробки програмного забезпечення для широкого кола компаній, галузей та регіонів.

Компанія співпрацює з підприємствами у ЄС та США.

Організаційна структура компанії представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «XXX»

Джерело: розроблено автором

В останні роки індустрія аутсорсингу інформаційних технологій і аутсорсингу бізнес-процесів зіткнулася із значним порушенням цифровий трансформації, і найсильніше вплив надають дві суміжні сили - автоматизація, з

одного боку, і посилення проблем кібербезпеки, з іншого. Ринок аутсорсингу ІТ та бізнес процесів стрімко розвивається, проте компанія була однією з перших у Східній Європі, хто почав надавати такі послуги. Основними конкурентами є Азіатські компанії компанії.

Організаційно-правовою формою підприємства є товариство з обмеженою відповідальністю.

Компанія постійно рухається вперед і інвестує, як у свій розвиток, так і у розвиток компанії: освоюють нові ринки і масштаби бізнесу, впроваджують сучасні технології і використовують нове обладнання, створюють нові проекти та робочі місця; вкладають у професійне навчання та особистісний розвиток співробітників. Усі кадрові політики і процедури ТОВ «XXX» спрямовані на вирішення таких задач:

- планування і регулювання чисельності персоналу на рівні, необхідному для вирішення і виконання поставлених задач;
- формування і підготовка внутрішнього і зовнішнього кадрового резерву з числа висококваліфікованих фахівців для висунення на керівні посади;
- інформування працівників, залучення їх до участі в розробці і реалізації питань управління компанією в тих аспектах діяльності, в яких співробітники можуть проявити свою компетентність;
- зниження плинності персоналу, підтримання ротації персоналу на потрібному на поточний момент рівні;
- забезпечення високої якості підбору персоналу через виявлення кандидатів як всередині компанії, так і на зовнішньому ринку праці;
- створення умов для об'єктивної оцінки і визнання заслуг всіх і кожного з співробітників;
- формування системи навчання і розвитку наставництва;
- розвиток системи оплати праці та мотивації персоналу.

Основними принципами кадрової політики ТОВ «XXX» є: цінність кожного – вартість компанії, кожен працівник компанії є цінним, адже його зусилля – це частина загального результату компанії; прозорість відносин та стабільність –

побудова трудових відносин відбувається відповідно до законодавства України, прозорість в оплаті праці, мотиваційних програмах, компенсацій, оцінки результатів роботи; успішність та лідерство – орієнтація на досягнення, успіх, лідерство, сміливість, відповідальність, новаторство і постійний розвиток; цінність знань – пріоритетним завданням є збереження існуючих та набуття нових знань; конфіденційність інформації; безпека.

Далі наведений аналіз фінансово-економічного стану міжнародної компанії (рис. 2.2 – 2.5)



Рис.2.2. Оцінка майнового стану

Джерело: [Розроблено автором на основі аналізу статистичної звітності компанії]

Позитивною тенденцією для компанії є зменшення показника зносу. Так як протягом аналізованого періоду значення коефіцієнту мало тенденцію до зростання у 2018 році, можна сказати, що на підприємстві відбувалося погіршення технічного стану машин та обладнання. Проте у 2019 році він зменшився, що позитивно впливає на роботу підприємства. Коефіцієнт оновлення є високим. Це стабільний позитивний стан, адже цей показник повинен мати тенденцію до збільшення.

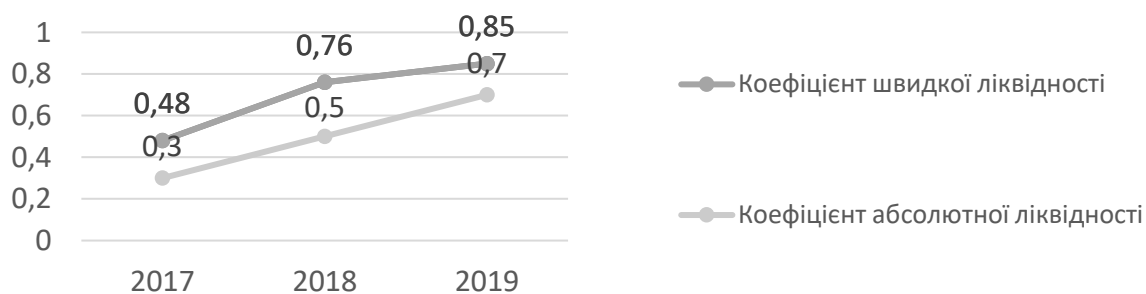


Рис. 2.3. Оцінка платоспроможності

Джерело: [Розроблено автором на основі аналізу статистичної звітності компанії]

У 2017-2019 роках на підприємстві спостерігається низький рівень коефіцієнту покриття (менше 1), тобто воно не мало достатньо оборотних коштів для погашення своїх боргів. Коефіцієнт швидкої ліквідності також нижче норми. Проте коефіцієнт абсолютної ліквідності має тенденцію до збільшення як і інші показники.

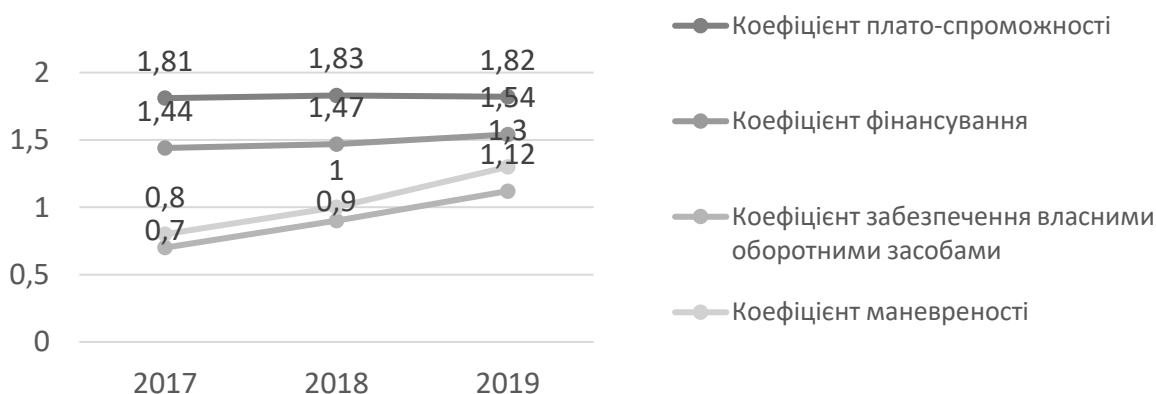


Рис. 2.4. Оцінка фінансової стійкості

Джерело: [Розроблено автором на основі аналізу статистичної звітності компанії]

Провівши оцінку фінансової стійкості, визначено, що підприємство не є залежним від зовнішніх джерел фінансування. Підприємство здатне забезпечувати свою діяльність за рахунок власних коштів.

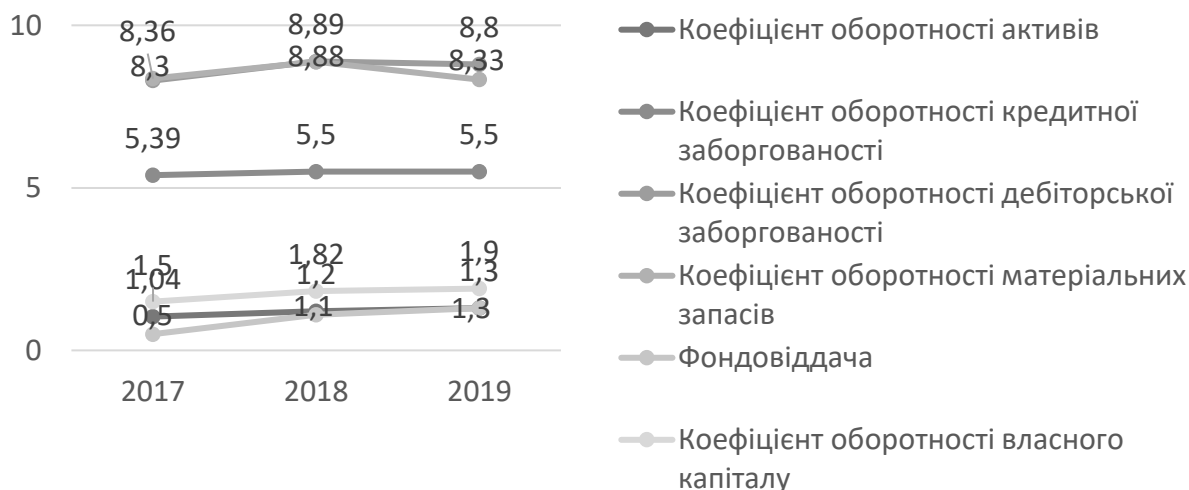


Рис.2.5. Оцінка ділової активності

Джерело: [Розроблено автором на основі аналізу статистичної звітності компанії]

Фондовіддача збільшується з кожним роком, що означає збільшення ефективності використання основних фондів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу також має тенденцію до збільшення, що свідчить ефективне використання ресурсів.

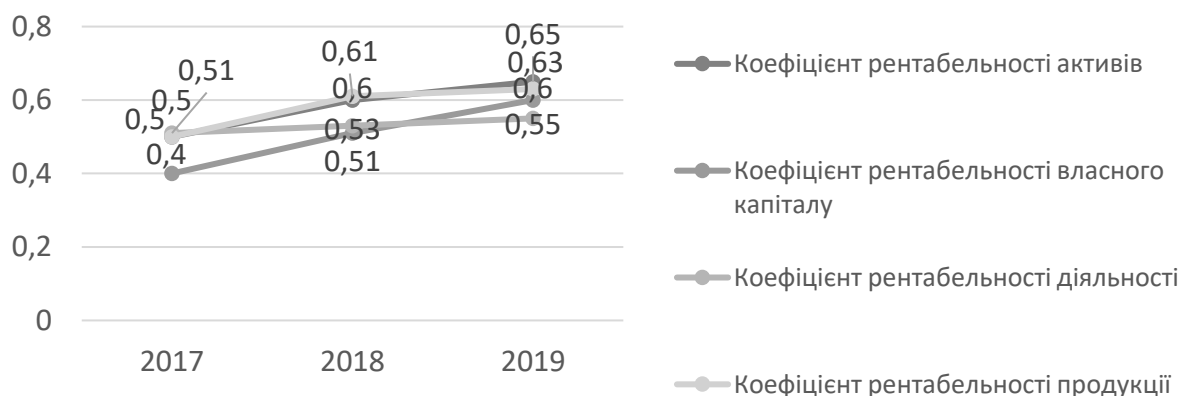


Рис. 2.6. Показники рентабельності

Джерело: [Розроблено автором на основі аналізу статистичної звітності компанії]

Рентабельність активів, капіталу та діяльності мають тенденцію до збільшення протягом аналізованого періоду, що є позитивним явищем.

Ринками збуту є країни, що найбільше споживають послуги аутсорсингу. На світовому ринку лідером у споживанні послуг аутсорсингу є США (частка світового ринку 36%), Західна Європа (29%). Питома вага компаній США, передавальних які-небудь функції або бізнес-процеси аутсорсерів, склав в 2019 р. 86% проти 52% в 2018 р. Обсяг продажів на ринку аутсорсингу США збільшився в 2018-2019 рр. більше ніж в 3 рази.

Тенденції до розширення європейського ринку послуг аутсорсингу посилюються: за підрахунками аналітиків, за останній квартал 2019 р. в Європі було укладено більше контрактів про аутсорсинг, ніж за будь-який інший період починаючи з 2000 р. Як відзначають провідні консультанти, необхідність знижувати витрати змушує європейські компанії переступити через своє небажання передати частину свого бізнесу субпідрядникам.

Розрахунок показників експортної діяльності ТОВ «XXX» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники ефективності експортної діяльності ТОВ «Фалькон Стар», тис. грн.

Показник	2017	2018	2019	Відхилення (2019/2017)	
				Абсолютне відхилення	%
Валовий дохід від експорту, (Ці)	730107,95	780957,56	843703,5	113595,55	13,46
Ефект від експортної діяльності (Еі)	571,5	612,3	677,5	106	15,65
Ефективність експортної діяльності (Ефі)	1,2	1,21	1,31	0,11	8,40
Ставка податку на прибуток, %	18	18	18	0	0,00
Податок на прибуток	198	155	141	57	40,43
Чистий дохід від експортної діяльності (ЧПі)	40155,9	31238,3	25311,1	14844,83	58,65
Рентабельність експортної діяльності (Рі), %	1,66	1,81	1,87	0,21	11,23

Джерело: [Розроблено автором на основі аналізу статистичної звітності компанії]

Для характеристики експортної діяльності ТОВ «XXX» у роботі проведено обчислення експортних витрат, на основі яких формується собівартість продукції. За досліджуваний період загальні експортні витрати зменшилися на 11,2 %. Валовий дохід від експортної діяльності, на 13,46%.

ТОВ «XXX» має додатній ефект від здійснення експортних операцій (за досліджуваний період зріс на 15,65 %). Рентабельність експортної діяльності має позитивну динаміку у відносному вираженні зросла на 11,23 % до 1,87 % у 2019 р. Факторами зростання рентабельності експортної діяльності є: зростання чистого доходу від експортної діяльності на 58,65 %, за рахунок зростання валового доходу від експортної діяльності на 13,46 %. За досліджуваний період ТОВ «XXX» має тенденцію до зростання чистого прибутку від експортної діяльності – на 21,4 % та частки чистого прибутку від імпорту в загальному прибутку на 13,0 %.

Не зважаючи на несприятливі макроекономічні фактори (перш за все це девальвація національної валюти) ТОВ «XXX» здійснює ефективні експортні операції, які забезпечують рентабельність його діяльності. Це підтверджує середній показник стійкості імпортової діяльності $k_{г\text{cp}} = 1,03$ (значення якого більше 1). У загальному, експортна діяльність ТОВ «XXX» протягом аналізованого періоду є стійкою. Оцінку економічного потенціалу підприємства здійснено за допомогою графоаналітичного методу «квадрат потенціалу» (рис. 2.7).

79,2% експорту послуг компанії складають комп'ютерні послуги, 16,3% — експорт інформаційних послуг, решту складає експорт телекомунікаційних послуг – 0,5%. Щодо географічної структури, 31,6% експорту послуг приходить на США; 64,9% на країни ЄС (21% Нідерланди, 15,4% Німеччина, 12,3% Франція, 8,7% Швейцарія, 7,5% - інші країни ЄС), 3,5% - експорт до Ізраїлю.

Аналіз графічних фігур (рис. 2.7) свідчить, що ТОВ «XXX» має форму неправильного чотирикутника, в якого всі сторони різні, тобто його потенціал незбалансований: виробництво – 70,1 % (підприємство має достатню кількість розробників програмного забезпечення для виробництва ПО); організація та менеджмент – 81,5 % (високий відносний рівень організаційної структури та менеджменту, котрий формують молодий та перспективний колектив та

злагоджена робота відділів); маркетинг – 75,5 % (компанія вдало знаходить клієнтів у різних сферах та різних країнах); фінанси – 88,4 % (досить високий рівень забезпечення фінансами та фінансової стійкості).

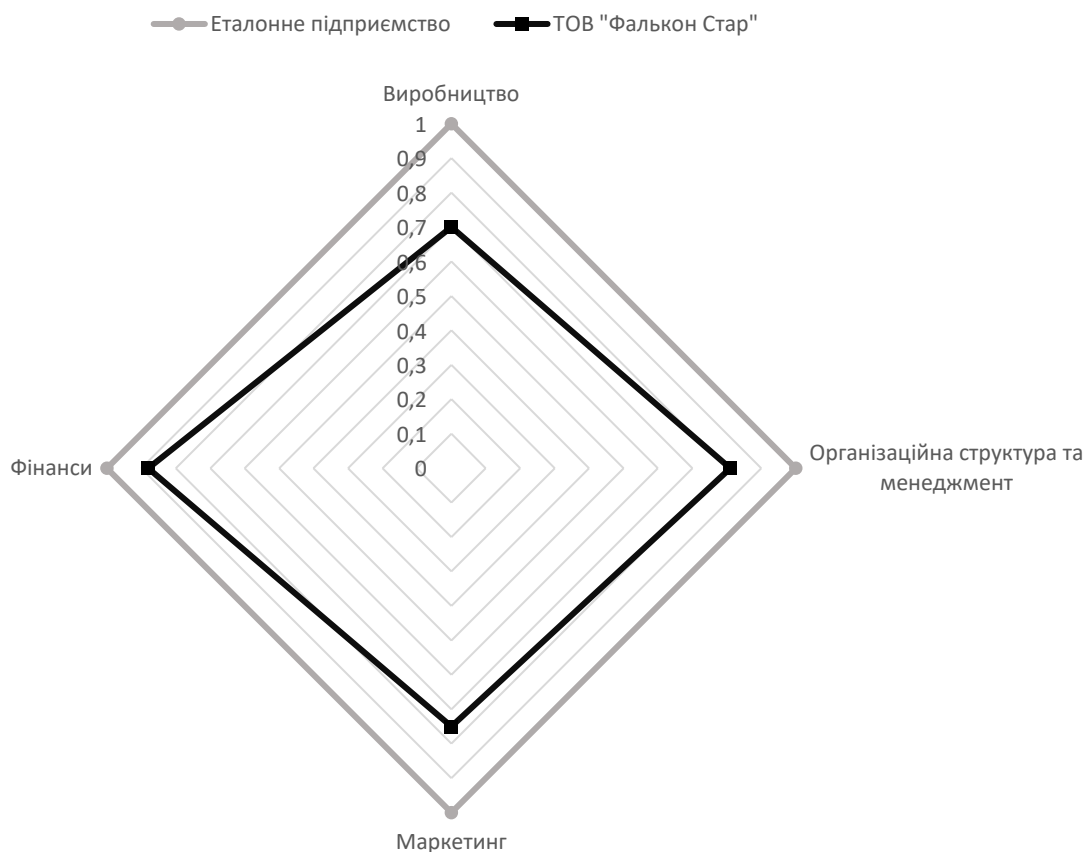


Рис. 2.7. Графічне зображення квадрату потенціалу ТОВ «XXX»

Джерело: [Розроблено автором]

Отже, підприємство ТОВ «XXX» основну частку своїх послуг надає у країни ЄС та США. Експортна діяльність компанії є рентабельною, показники ефективності мають позитивну динаміку. Оцінка фінансової стійкості визначила, що підприємство не є залежним від зовнішніх джерел фінансування і здатне забезпечувати свою діяльність за рахунок власних коштів. Після оцінки ділової активності було визначено, що підприємство має стабільні показники, що поступово збільшуються протягом останніх трьох років.

2.2. Аналіз конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку

Стан світової економіки характеризується великою взаємозалежністю країн. Це пов'язано з постійними змінами в міжнародній структурі виробництва, а також з розвитком міжнародних торгових і інвестиційних потоків, викликаних створенням структур транснаціонального типу підприємств. Україна входить в список розвинених країн світу в сфері інформаційних технологій. Українські ІТ-аутсорсингові компанії активно зміцнюють свої позиції в найперспективніших технологічних напрямках.

Аутсорсинг - це передача компанією певних функцій стороннім підрядникам, що спеціалізуються в даній області. Найбільш поширеними видами аутсорсингу є ІТ-аутсорсинг, що включає створення і обслуговування програмного забезпечення, бухгалтерський аутсорсинг, юридичний, кадровий, маркетинговий, рекламний, прибирання приміщень тощо. Іншими словами, аутсорсинг - це наймання стороннього підприємства, що виконує певні завдання чи бізнес-процеси, які, як правило, не є основними для діяльності компанії, але водночас необхідні для належного функціонування бізнесу. Це спосіб оптимізації діяльності підприємств шляхом концентрації зусиль на основному предметі діяльності та передачі непрофільних функцій та корпоративних ролей стороннім спеціалізованим компаніям; вид співпраці [9].

Що стосується розробки програмного забезпечення на аутсорсингу, країни Східної Європи та Азії є одними з найбільш поширених варіантів для західних компаній. Однак ці два напрямки аутсорсингу ІТ багато в чому контрастують з точки зору культури, менталітету та способу ведення бізнесу.

Лідерами аутсорсингових послуг є Індія, Китай. США поступово скорочують деякі зі своїх замовлень в ці країни. Японія, з іншого боку, збільшує кількість зовнішніх замовлень, які отримує Китай. В Японії, проте, існує тенденція розподіляти відносно невелику частку замовлень на аутсорсинг на зовнішній ринок, приділяючи особливу увагу вибору країн в азіатському регіоні. Україна орієнтована на експорт своїх послуг, поставляючи свої послуги в основному в США, країни ЄС та Ізраїль.

Україна зайняла 20-е місце в світовому рейтингу «The 2019 Global Services Location Index Top 20» [4]. Україна піднялася на чотири позиції в позаминулорічному індексі (табл.1). Це покращення було зумовлене збільшенням витрат на інфраструктуру та показниками ділового середовища, що компенсувало низький середній показник цифрового резонансу та четверте за величиною зниження категорії навичок та доступності людей.

Таблиця 2.2

Рейтинг країн «The 2019 Global Services Location Index»

Місце у рейтингу	2019 рік	Зміна позиції у порівнянні з 2017 роком
1	Індія	-
2	Китай	-
3	Малайзія	-
4	Індонезія	-
5	В'єтнам	+1
...		
17	Болгарія	-2
18	Росія	+5
19	Перу	+1
20	Україна	+4
21	Латвія	+7
22	Чілі	-11
23	ОАЕ	+9

Джерело: Розроблено автором на основі [4]

Індія залишається беззаперечним лідером галузі серед азіатських країн завдяки великій кількості англомовних спеціалістів. У 2019 році за рейтингом Global Services Location Index країна займає перше місце по фінансовій привабливості та наявності талантів. За інформацією Nasscom, в індійському ІТ-секторі за останні роки працюють понад 2,75 мільйонів професіоналів з припливом понад 230 000 співробітників.

В даний час в Індії функціонує близько 200 багатонаціональних корпорацій і близько 500 компаній, що пропонують послуги аутсорсингу клієнтам з 66 країн. Індійський ринок ІТ отримав дохід у розмірі 181 млрд доларів протягом 2018 року порівняно з 146,5 млрд доларів у 2015 році. Такий ріст розвитку програмного забезпечення пов'язаний здебільшого з чисельністю населення країни, яка

становить близько 1,36 мільярдів, і високим рівнем молоді (близько половини населення до 25 років) [10].

Однак президент асоціації програмного забезпечення Nasscom наголосив на необхідності оновлення бази знань в Індії. Таким чином, незважаючи на величезну наявність ресурсів у країні, вона все ще веде боротьбу з конкуренцією з більшістю країн США та Європи щодо впровадження цифрових технологій. Крім того, Індія стикається з конкуренцією аутсорсингу бізнес процесів з менших країн, які можуть запропонувати інші переваги або більш високу якість обслуговування, що перевершує будь-яку перевагу за витратами.

Багато дослідників вважають, що Китай знаходиться в декількох кроках від того, щоб наздогнати Індію як провідну азіатську країну ІТ-аутсорсингу. Китай є другою за величиною країною-експортером у рейтингу Global Services Location Index. Його обсяг ІТ талантів становив 590 тис. розробників програмного забезпечення у 2019 році. Крім того, очікується, що галузь розвитку програмного забезпечення в країні отримає 940 млрд. дол. Це зростання стимулюється великим попитом з боку користувачів програмного забезпечення з надійними ціновими рівнями [10].

Китайський розвиток ІТ-галузі також підтримував і заохочував уряд. Була запроваджена низка політик, що сприяють програмному та електронному виробництву, сприяючи значному зростанню в цих секторах. Тим не менш, згідно з опитуванням Amcham China, близько 52% респондентів вважають, що в Китаї ризик безпеки даних більший, ніж в інших азіатських регіонах. Це залишається головною проблемою для багатьох міжнародних компаній, які шукають надійного партнера з аутсорсингу програмного забезпечення.

Філіппіни також завойовують позиції у таких галузях, як розробка програмного забезпечення та аутсорсинг бізнес процесів. За даними PSIA (Philippine Software Industry Association), в країні зайнято близько 190 тис. розробників програмного забезпечення, і до 2022 року очікується, що ця кількість досягне 210 000. Зараз місцева ІТ-індустрія коштує близько 3,2 млрд доларів [10].

На Філіппінах велика кількість зростаючої молоді, країна є однією з найбільших у світі англомовних держав. Світовий банк підрахував, що доходи від аутсорсингу бізнес процесів потенційно може зрости до 50 млрд доларів і забезпечити на 2,6 мільйона більше робочих місць (удвічі більше, ніж сьогодні). З іншого боку, через нестабільну політичну ситуацію в країні та відсутність належних кадрів розвиток ІТ та секторів аутсорсингу бізнес процесів на Філіппінах може сповільнитись.

Малайзія зберігає третє місце у 2019 році за рейтингом Global Services Location Index вже 15 років поспіль. Країна залишається привабливим напрямком аутсорсингу ІТ в таких сферах, як ігрові та анімаційні послуги. Більше того, його уряд прагне збільшити внесок ІТ у ВВП до 17% з 13,1%, про що згадувалося в 11-му Плані Малайзії (2016 - 2020). Незважаючи на те, що компанії з розробки програмного забезпечення в Малайзії збільшуються в кількості, все ще бракує кваліфікованих кандидатів на зростаючу кількість посад. За даними компанії Naays Recruiting, у країні бракує кваліфікованих спеціалістів у сферах ІТ-безпеки, бізнес-аналітики, розробки iOS та Android та SAP Consultancy.

Сінгапур - міжнародно визнана точка доступу до комерції та бізнесу. Поряд з розвинутою бізнес-інфраструктурою, такі галузі, як розробка програмного забезпечення, аутсорсинг ІТ та консалтинг, також активно впроваджуються рішення з робототехніки та автоматизації. Ринок програмного забезпечення досягнув \$ 4,5 млрд у 2018 році, за оцінками, близько 180 000 професійних розробників. У 2019 році Global Services Location Index ставить Сінгапур на 34-е місце, а Всесвітній банк за простоту ведення бізнесу у 2019 році вважає Сінгапур другою кращою країною [10].

Більше того, Сінгапур є офшорним домом для багатьох світових корпорацій, включаючи Citibank, Credit Suisse First Boston, Hewlett-Packard, IBM та Microsoft. Більше того, багатонаціональні компанії з венчурним капіталом, такі як партнери Wavemaker, Sequoia Capital та East Ventures та GIC, Temasek, а також різноманітні фонди та ініціативи для розвитку зробили екосистему для бізнесу привабливою для підприємців та інвесторів. Тим не менш, Сінгапур має обмежену кількість талантів

ІТ. Ось чому багато місцевих ІТ-компаній завозять працівників з Індії, Китаю та інших азіатських країн або просто передають роботу субпідрядникам.

В цілому такі азіатські країни, як Китай, Філіппіни, Сінгапур та Малайзія, стикаються з посиленням конкуренції з боку східноєвропейських спеціалістів. Незалежно від того, що Індії все ще віддають перевагу за своїми недорогими ціновими ставками та величезною робочою силою, європейські напрямки аутсорсингу ІТ, такі як Україна, можуть легко конкурувати за якістю послуг та надійністю. Україна постійно нарощує сильні сторони щодо конкурентоспроможності, наявності досвіду, якості ІТ-послуг та розміру ІТ-галузі. Країна пропонує велике співвідношення ціни та якості та розвинену ІТ-інфраструктуру для масштабування проектів будь-якої складності.

ІТ - один з секторів української бізнес-екосистеми, що найбільш швидко розвиваються. За даними PwC, ІТ-сектор в Україні за останні 4 роки зріс на 15-20% (з \$ 2,5 млрд до \$ 4,5 млрд). Країна займає перше місце серед європейських країн і четверте в світі за кількістю талантів ІТ. Понад 192 000 ІТ-фахівців працюють в 1600+ компаніях, що займаються аутсорсингом ІТ в Україні, надаючи широкий спектр послуг, пов'язаних з розвитком технологій. За індексом інновацій Bloomberg, країна займає 53 місце за прийняттям інновацій і випередила Індію на чотири місця. Більше того, Україна перемістила 25+ позицій за останні кілька років у програмі Всесвітнього банку «Простість ведення бізнесу 2019» і зараз займає 71 місце, а Індія, наприклад, займає 77 місце [10].

Україна залучає численні міжнародні компанії для створення тут своїх інноваційних центрів. У країні розташовано понад 100 науково-дослідних бюро глобальних гігантів, таких як Microsoft, Samsung Electronics, Apple, Boeing, Skype, eBay, Siemens, IBM тощо. Недарма Україна була визнана Глобальною Асоціацією Sourcing (GSA) "офшорним пунктом року" та була включена в топ-30 найкращих напрямків офшорних та аутсорсингових компаній Gartner [10].

Україна є лідером в Європі серед країн-аутсорсерів. За інформацією українських експертів, 90% наших ІТ-фахівців працюють в аутсорсингу, а не розробляють власні ІТ-продукти. Україна займає лідируючі позиції дякуючи

великій кількості талановитих і освічених людей, в тому числі у сфері інформаційних технологій. Сьогодні в Україні понад 140 000 спеціалістів, і їх число щороку збільшується на 20% завдяки припливу нових фахівців, які формують потужний творчий клас [11].

Українська ІТ-індустрія аутсорсингу продовжує завойовувати позиції на світовому ринку. Занадто рано, щоб показувати зростання в порівнянні з найкращими світовими показниками в світі, проте українські провайдери вже зарекомендували себе як одні з найбільш соціально відповідальних і, що найважливіше, здатні забезпечити безпрецедентний рівень успіху для своїх проєктів: 94% клієнтів повністю задоволені українськими послугами та тоді як у кращих іноземних компаній цей показник становить лише 84%. Це в основному тому, що 72% українських постачальників активно займаються інноваціями. Вартість програмних послуг в Україні зараз порівнянна з вартістю в європейських країнах, тому споживачі обирають Індію на основі цінових показників. Але наших фахівців цінують за якісний підхід. Це наша конкурентна перевага [11].

Переваги включають також зручне розташування і часовий пояс в Україні, схожий менталітет. Україна знаходиться в центральній Європі, і до європейських країн можна дістатись літаком всього за кілька годин. Крім того, схожий менталітет і цінності, однакові свята роблять партнерство легким і приємним. Також сильними сторонами є творчий підхід та якість вищої освіти. Більшість українських розробників мають вищу освіту, найбільш популярними областями є математика, фізика, інженерія тощо. Ці знання дозволяють вирішувати складні технічні завдання. Мовні бар'єри майже непомітні, бо англійська зараз є пріоритетом для більшості українців, і багато українських компаній допомагають поліпшити навички англійської мови у своїх працівників [12].

Міжнародна асоціація фахівців з аутсорсингу (IAOP) щорічно публікує рейтинг Global Outsourcing 100, що містить кращих світових постачальників послуг аутсорсингу. Рейтинг складається на підставі заявок, отриманих та оцінених незалежною колегією суддів з IAOP. Основними критеріями потрапляння в рейтинг є прибутковість, зростання команди, найкращі проєкти, рекомендації

клієнтів, рівень корпоративної соціальної відповідальності та інновацій у схемі надання послуг замовнику. У 2019 році 17 компаній з офісами в Україні увійшли до ТОП-100 [13].

Крім ІТ аутсорсингу в Україні існує також аутсорсинг бізнес-процесів. До нього належить передача виконавцеві процесів, що не є основним видом діяльності замовника. В цілому, аутсорсинг підрозділяється на внутрішній, який включає такі бізнес-функції, як бухгалтерський облік, управління персоналом або звітність; і зовнішні, наприклад, послуги контакт-центру або кол-центру.

Всеукраїнська асоціація контактних центрів займалася дослідженнями ринку аутсорсингових контакт-центрів (АКЦ) [14].

Інвестування в аутсорсингові контактні центри продовжує залишатися актуальним трендом в Україні, тому в 2018 р була зафіксована робота 343 АКЦ, що мають фізичні майданчики в Україні, і ще 111 АКЦ, які працюють віддалено.

У період з 2010 по 2015 рік ринок АКЦ в Україні був на досить стабільному рівні - кількість мультисервісних АКЦ щорічно коливалася від 110 до 130. У період з 2015 по 2016 рік загальна ситуація на ринку контактних центрів у Україна суттєво змінилася, що також вплинуло і на аутсорсинг.

Всеукраїнська асоціація контактних центрів (ВАКЦ) дослідила що у 2015-2016 роках не менше 286 АКЦ працювали в Україні, з них 38 використовували лише віддалених операторів [15].

Кількість АКЦ, що працюють на українському ринку, збільшилася на 34%, зросли частки й інших країн-замовників. Найбільш активно в минулому році росли ізраїльське і російське напрямки роботи. Зменшення використання віддалених АКЦ не дивно - тривала ефективна віддалена робота вимагає використання досить дорогих систем контролю за роботою операторів, які можуть собі дозволити західні замовники, але мало застосовують східні і українські [14].

Клієнтами ТОВ «XXX» є в основному великі промислові підприємства, які потребують налаштування автоматизації процесів виробництва. Детальніше розглянемо ринок виробництва в світі.

Промислове виробництво в найбільших країнах світу стрімко розвивається. Зростання виручки промислових підприємств і розвиток експорту сприяє економічному процвітання, змушуючи країни приділяти підвищену увагу розвитку передових виробничих потужностей за рахунок інвестування в високотехнологічну інфраструктуру й освіту. Країни і компанії прагнуть до подолання наступного технологічного кордону, бажаючи тим самим підвищити свій економічний добробут. Більш того, в країнах з найбільш розвиненою економікою переважають високотехнологічні галузі, що сприяє досягненню і збереженню високої конкурентоспроможності виробництва.

Країни з найкращими показниками в області промислового виробництва демонструють відмінні результати за різними параметрами виробничого процесу. Їх високоефективна діяльність наочно відображає існуючий тісний взаємозв'язок між конкурентоспроможністю виробництва і впровадженням інновацій. Лідерами. На частку шести країн (США, Китаю, Японії, Німеччини, Південної Кореї та Індії) припадає 60% загальносвітового виробничого ВВП, що обумовлює їх сильний вплив на розвиток світової виробничої галузі [18].

Китай володіє найбільшою конкурентоспроможністю виробництва на даний момент: у 2019 році Китай знову зайняв лідируючу позицію серед найбільш конкурентоспроможних країн за обсягами промислового виробництва.

США продовжують поступово покращувати свої позиції, піднявшись з четвертого місця в 2017 році на третє в 2018 році, а за результатами дослідження цього року зайняли вже друге місце [18].

Використання передових виробничих технологій є тим самим ключем, який міг би відкрити підприємствам нові джерела підвищення конкурентоспроможності в майбутньому: у міру інтеграції цифрової і фізичної областей промислового виробництва керівники відзначили особливу важливість впровадження передових технологій для підвищення виробничої конкурентоспроможності.

Орієнтованість на підвищення вартості та використання передових технологій у виробництві залишає перевагу за розвиненими країнами в майбутньому.

Більш сприятливий політичний клімат для виробничої галузі: керівники компаній США, Європи і Китаю відзначили поліпшення внутрішньої політики в своїх країнах стосовно ключових елементів конкурентоспроможності виробництва в порівнянні з періодом трирічної давності. Промисловці вважають, що особливо сприятлива внутрішня політика, яка стимулює компанії активніше використовувати передові технології для підвищення конкурентоспроможності виробництва, проводиться щодо передачі технологій, науково-дослідницької діяльності і інновацій. Захист інтелектуальної власності стала основною конкурентною перевагою підприємств США і Європи, хоча і відсутня в списку основних переваг китайських компаній [18].

Перспективи США: керівники з США є більш лояльно налаштовані по відношенню до внутрішньої політики своєї держави, ніж три роки тому. Сприятливі політичні заходи, спрямовані на підтримку сталого розвитку, передачу технологій, кредитно-грошове регулювання, науково-дослідницьку діяльність та інновації, прямі іноземні інвестиції, захист інтелектуальної власності і регулювання сфери охорони праці, допомагають створити конкурентну перевагу для розвитку виробничого бізнесу. З іншого боку, керівники американських компаній виявили ряд заходів, що стосуються встановлення ставки податку на прибуток організацій, охорони здоров'я, сфери охорони праці, а також оподаткування іноземної прибутку, які можуть розглядатися як несприятливі для виробників в США [18].

Перспективи Китаю: в Китаї заходи, спрямовані на стимулювання або безпосереднє фінансування науки і технологій, сталий розвиток, передачу технологій і розвиток інфраструктури, допомагають китайським компаніям створити конкурентну перевагу. Керівники китайських підприємств виділили ряд політичних заходів, що перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності виробництва і стосуються, зокрема, встановлення ставки податку на прибуток організацій і фізичних осіб, трудового права, а також втручання держави і / або державної участі в капіталі компаній.

Перспективи Європи: на думку керівників європейських підприємств, що діють на європейському континенті антимонопольне законодавство, закон про відповідальність за якість продукції, що випускається, а також політика в області захисту інтелектуальної власності, охорони здоров'я та охорони праці, передачі технологій, сталого розвитку та науково-дослідницької діяльності забезпечують виробничим підприємствам істотні конкурентні переваги. З іншого боку, тільки чотири політичні заходи були виділені в якості абсолютно несприятливих, в тому числі що стосуються політики в галузі зайнятості населення, встановлення ставки податку на прибуток організацій і фізичних осіб, а також економічної і фінансово-бюджетної політики [18].

В умовах Євроінтеграції українським компаніям доводиться пристосовуватись до європейських стандартів, зокрема стандартів захисту даних та конфіденційності. Вони застосовують принципи захисту даних для обробки даних відповідно до Загального регламенту ЄС про захист даних (GDPR) [16].

Загальний регламент про захист даних (GDPR) (EU) 2016/679 є положенням законодавства ЄС про захист даних і конфіденційність, яке діє з 25 травня 2018 року. GDPR застосовується до всіх організацій, що працюють в / з ЄС і обробляють «Особисті ідентифікаційні дані» резидентів ЄС.

Згідно з визначенням GDPR, «персональні дані» означають будь-яку інформацію, що стосується ідентифікації особи («суб'єкт даних»); ідентифікована фізична особа - це особа, яку можна ідентифікувати, прямо чи опосередковано, зокрема, посилаючись на такий ідентифікатор, як ім'я, ідентифікаційний номер, дані про місцеположення, ідентифікатор в Інтернеті або на один або кілька факторів, таких як фізична, фізіологічна, генетична, ментальна, економічна, культурна чи соціальна ідентичність цієї фізичної людини.

Відповідно до статті 28 GDPR, відносини між контролером та процесором регулюються Угодою про обробку даних, яку компанії укладають з кожним клієнтом [16].

Дані, що збираються через онлайн-форми запитів на веб-сайтах, електронні запити та листування, телефонні розмови, залишаються конфіденційними та захищеними.

Збираються тільки ті особисті дані про клієнтів, які необхідні компанії для виконання договору (Стаття 6 (1) (b) GDPR). Вони обробляють персональні дані, щоб виконати зобов'язання, передбачені законодавством (GDPR стаття 6 (1) (c)) - це насамперед стосується фінансових даних та інформації, яка потрібна для виконання зобов'язань з підзвітності згідно GDPR. Персональні дані обробляються для законних інтересів відповідно до статті 6 (1) (f) GDPR [16]. Час від часу компанії можуть надсилати маркетингову інформацію, якщо вважають, що вона може бути корисною для клієнта. Це стосується удосконалення послуг компанії (використання нових інструментів, процесів), щоб допомогти клієнтам досягти поставлених цілей.

Українські компанії прагнуть дотримуватись відповідного рівня безпеки для покриття усіх можливих ризиків, що представляються в результаті обробки інформації, зокрема від випадкового чи незаконного знищення, втрати, несанкціонованого розкриття тощо. Усі персональні дані зберігаються лише на термін, необхідний для виконання зобов'язань та дотримання законодавства.

Також компанії впроваджують міжнародні стандарти, такі як ISO 9001 [17] та ISO 27001 [18], IEEE [19], PCI DSS [20] та інші.

Отже, до переваг компанії відносяться вигідне розташування відносно країн Європи, висококваліфіковані співробітники, якість послуг, інноваційність та творчий підхід, велика кількість талановитих кадрів. Це все дає змогу працювати над проектами різного рівня складності та формувати команди різного розміру.

Для виокремлення проблемних аспектів зовнішньоекономічної діяльності підприємства проведемо оцінку конкурентоспроможності одним з існуючих методів. Застосуємо метод оцінки конкурентоспроможності підприємства, заснований на теорії ефективної конкуренції.

У якості основного інструменту аналізу конкурентоспроможності використовується співставлення показників стану підприємства з показниками підприємств-конкурентів та з середньогалузевими показниками (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «XXX»

Показник	ТОВ «XXX»	Infosys	Wipro Limited	Accenture	Miratech
Географічне розташування	Україна	Індія	Індія	Філіппіни	Україна
Кваліфікація співробітників	8,1	7,5	6,5	7,1	8,1
Якість послуг	7,2	6,9	6,8	6,7	8,1
Кількість співробітників	500	2280	1600	2100	900
Рівень англійської у співробітників	5	5	5	5	5
Ціна послуг	6	4,8	4,5	3,9	8,1
Наявність міжнародних сертифікатів	-	+	+	+	+

Джерело: [Розроблено автором на основі 38,39,40,41]

На основі проведених розрахунків можна виокремити таку проблему як відсутність міжнародних сертифікатів якості та безпеки. Також існує необхідність збільшення кількості співробітників для можливості конкурувати з більшими за розміром компаніями. При усуненні цих недоліків компанія зможе отримувати більше замовлень та збільшити прибутки.

2.3. Проблемні аспекти у формуванні конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку

У сучасному світі поєднання інформації та інновацій є запорукою економічного зростання. Відтак, питання захисту персональних даних набуває все більшої актуальності як для великих корпорацій, так і для невеликих підприємств. В умовах Євроінтеграції та глобалізації українським компаніям доводиться пристосовуватись до європейських стандартів, зокрема стандартів захисту даних та

конфіденційність. Вони застосовують принципи захисту даних для обробки даних відповідно до Загального регламенту ЄС про захист даних (GDPR).

Загальний регламент про захист даних (GDPR) (EU) 2016/679 є положенням законодавства ЄС про захист даних і конфіденційність, яке діє з 25 травня 2018 року[12]. GDPR застосовується до всіх організацій, що працюють в / з ЄС і обробляють «Особисті ідентифікаційні дані» резидентів ЄС.

Згідно з визначенням GDPR, «персональні дані» означають будь-яку інформацію, що стосується ідентифікації особи («суб'єкт даних»); ідентифікована фізична особа - це особа, яку можна ідентифікувати, прямо чи опосередковано, зокрема, посилаючись на такий ідентифікатор, як ім'я, ідентифікаційний номер, дані про місцеположення, ідентифікатор в Інтернеті або на один або кілька факторів, таких як фізична, фізіологічна, генетична, ментальна, економічна, культурна чи соціальна ідентичність цієї фізичної людини.

Як і кожна міжнародна компанія, ТОВ «XXX» хоче розвивати свій бізнес і освоювати нові закордонні ринки. Але фундаментом для стабільного процвітання компанії за кордоном є бездоганне дотримання місцевого законодавства. Зокрема, це стосується країн Європейського союзу, де з кінця травня 2018 року вступив в силу новий регламент щодо захисту даних General Data Protection Regulation (GDPR). Ці стандарти повинні дотримуватися не тільки компанії, які працюють в ЄС, але і ті, хто мають справу з особистими даними європейців.

При цьому порушення стандартів GDPR може дорого коштувати бізнесу - штрафи за недотримання досягають 20 мільйонів євро. Тому доцільним є впровадження міжнародних стандартів захисту даних на підприємстві.

Необхідна розробка покрокових заходів щодо імплементації GDPR, постійне слідкування за дотриманням нового регламенту в компанії і навчання цьому персоналу, надання рекомендацій з оцінки ризиків і контактування з європейськими органами нагляду.

Щоб краще розібратися в тонкощах GDPR необхідно визначити історичні аспекти цієї проблеми.

Ще в квітні 2016- го Європейський парламент прийняв General Data Protection Regulation - регламент, який визначає правила захисту персональних даних. А 25 травня 2018 року вони вступили в силу.

До прийняття регламенту з даного питання в країнах ЄС діяла директива, яка мала більше рекомендаційний характер щодо застосування методів захисту персональних даних.

Передумовою для розробки і впровадження нового регламенту стала постійно зростаюча кількість скандалів з витоком персональних даних клієнтів великих європейських компаній. Прикладом цього стала історія з Uber. В кінці 2016 року компанія дізналася, що двом хакерам вдалося отримати імена, адреси електронної пошти та номери телефонів 57 млн користувачів програми. Також в їх руках опинилися номери водійських прав 600 тис водіїв.

У 2017 році стався витік даних в Equifax, одному з найбільших кредитних бюро в США. Там заявили, що вразливість додатку на одному з їхніх сайтів привела до втрати інформації на близько 147,9 млн. клієнтів. Були вкрадені номери соціального страхування, дати народжень, адреси, номери водійських посвідчень, дані кредитних карт. Головна мета GDPR - захистити персональні дані і зробити обробку такої інформації законною і правомірною.

Загальна структура принципів GDPR зображена на рис. 2.7.

Хоча GDPR - це європейський регламент, його територіальна сфера не зупиняється на європейських межах. З огляду на глобальну економіку з багатонаціональними групами та транскордонну передачу даних, при створенні GDPR були враховані міжнародні аспекти. Транснаціональна заявка гарантує всебічну конфіденційність приватних осіб та справедливі конкурентні умови на внутрішньому ринку ЄС.

Очевидно, що GDPR змінив територіальну сферу застосування Регламенту та правил Європейського Союзу. Вперше законодавство Європейського Союзу може застосовуватися і поза межами Європейського Союзу. Американські компанії, азіатські компанії або будь-які інші компанії повинні дотримуватися правил, якщо вони можуть вважатися встановленими в країнах Євросоюзу, вони

стежать за поведінкою громадян ЄС, які проживають всередині ЄС, або продають товари чи послуги, навмисно орієнтуючись на споживачів ЄС.



Рис. 2.7. Принципи стандарту GDPR

Джерело: [35]

Таким чином, можна вважати GDPR результатом глобалізації. Причина очевидна з еволюції світу, інформаційних технологій та глобалізації як самої просування далі та руйнування кордонів. Інформація - це перша область, де це явище з'явилося через варіанти в Інтернеті, де вже не застосовуються межі.

Згідно ст. 4 GDPR [12], за порушення регламенту, наприклад, неправильне зберігання або крадіжку персональних даних, компанії загрожує адміністративне покарання. Малий бізнес на перший раз може відбутися попередженням. Залежно від тяжкості порушення регламент передбачає:

— штраф €10 млн, або 2% від річного глобального обороту компанії;

— штраф €20 млн, або 4% від річного глобального обороту компанії.

Як приклад розглянемо, як це питання вирішено у Privacy Policy сервісу Unichack. Зокрема, даний сервіс застосував наступний спосіб отримання згоди батьків: якщо особа при реєстрації вказує, що не досягла 16 років, необхідно надати сервісу e-mail батьків, на який надійде лист для отримання їх згоди на певні цілі обробки даних дитини, і лише після такого підтвердження процедура реєстрації на сервісі вважається закінченою.

У межах цього питання також корисно розглянути, як деякі добре відомі компанії втілили в життя приписи GDPR у власних документах. Так, 25 травня 2018 року у компанії Google почала діяти нова Privacy Policy. Не можна не зауважити, що цей документ справді орієнтований на суб'єкта даних – усе чітко, зрозуміло та структуровано. Приписи GDPR виконані з урахуванням зручності користувачів, зокрема одразу передбачені окремі посилання для реалізації нових прав суб'єктів даних, наприклад права на видалення інформації.

Соціальна мережа Instagram також оновила Privacy Policy, однак документ вступає в силу після 14 липня 2018 року. У новій версії документа чітко описано інформацію, що стосується захисту і збереження персональних даних користувачів, багато уваги приділено маркетингу, зокрема, як і у яких випадках персональні дані передаються іншим сервісам [13].

Однак не всі були готові до такої значної роботи, наприклад такі компанії, як Verve (онлайн маркетинг), Unroll (служба електронної розсилки), Prowbride (ідентифікатор сервісів між пристроями), вийшли з ринку ЄС. Цікаво, що GDPR став поштовхом для створення нових сервісів, наприклад сервіс GDPR Shield всього за 9 доларів на місяць блокуватиме користувачів з ЄС, що є актуальним для компаній, які не готові до змін, яких вимагає GDPR.

Економічна криза, спричинена коронавірусом (COVID-19) викликала серйозні порушення в бізнес-процесах багатьох компаній. З початком карантину компанії в різних галузях заохочують і навіть вимагають від співробітників працювати з дому, вони також надають співробітникам медичну страховку і

лікарняні. ТОВ «XXX» також перейшла на віддалену роботу, щоб забезпечити безпеку своїх співробітників і суспільства в цілому.

Підприємство продовжило надавати послуги розробки програмного забезпечення та технічної підтримки клієнтів в тому ж обсязі і в тій же якості, що і до введення карантинних заходів. Вся робота виконується віддалено і використовуються організаційні заходи для забезпечення якості роботи в нових умовах.

Загалом, клієнти компанії зі сфери туризму, перевезень, спорту та громадського харчування зменшили обсяги замовлень або повністю закрили проекти через фінансову нестабільність. Але збільшилась кількість замовлень зі сфери онлайн навчання, електронної комерції та інтернету.

ТОВ «XXX» виконує всі рекомендації Міністерства охорони здоров'я України. Коли почали скасовувати карантинні заходи, у підприємства був план поступово почати повертати людей. Період віддаленої роботи також використовували, щоб оптимізувати набір персоналу і налагодити процеси більш ефективно. Зараз 60% співробітників все ще працюють віддалено. Досвід такої роботи допоміг зрозуміти, що в незалежності від присутності співробітників в офісі, ефективність їхньої роботи є однаковою, тому було прийнято рішення зменшити розмір офісу і дати можливість половині співробітників працювати з дому і після закінчення карантинних обмежень.

Впровадження системи захисту персональних даних має дві важливі складові: юридичну і технічну. В більшості компаній працюють системи захисту інформації, які можна просто правильно налаштувати для виконання GDPR. З точки зору масштабу разової витоку найбільший ризик - це резервна копія. Для мінімізації загрози потрібно обов'язково купити ліцензію на шифрування резервних копій при створенні

GDPR не передбачає якихось конкретних технічних засобів для захисту персональних даних. При цьому згідно з вимогами GDPR необхідно забезпечити цілісність і конфіденційність персональних даних, а також і контроль доступу до них. У зв'язку з цим рекомендовано використовувати двухфакторну

аутифікацію для вирішення завдань захисту персональних даних відповідно до GDPR. Суть її полягає в тому, що для успішної аутифікації потрібні як мінімум два фактори: «чимось володіти» - наявність фізичного носія (смартфон, апаратний токен, OTP-токен, смарт-карта), «щось знати» - логін і пароль або пін-код доступу до апаратного пристрою. В інформаційних системах це є важливим елементом захисту персональних даних і розподілу доступу до інформації. За статистикою, понад 80% комп'ютерних взломів відбуваються через ненадійні паролі.

Потрібно розділити ролі на власника, бекап-оператора (робить резервні копії) і володаря ключів (видає їх для відновлення в потрібний час). Також робочі місця адміністраторів повинні бути ізольовані, а знімні носії - блоковані. Контроль потоків даних повинен відбуватися через периметр корпоративної мережі, оскільки резервні копії об'ємні і їх витік легко відстежити. Також є ризик витоку даних через адміністраторів і аналітиків. Тому потрібно разом із зовнішнім захистом встановити такий же і для внутрішньої мережі. Він виявить несанкціоноване отримання великого масиву даних. Ще один засіб маскуванню інформації - «маскування» надлишкових для конкретної робочої ролі полів бази даних. Якщо користувачеві не потрібно бачити для роботи, наприклад, номер банківської карти, для нього він буде прихований.

Стосовно юридичних аспектів, в контексті GDPR персональні дані - це будь-яка інформація, яка відноситься до фізичної особи, яка ідентифікована або може бути ідентифікована (ім'я, ПІН, дані про місце розташування та інше). Крім них існують «чутливі дані», обробка яких несе в собі більш високі ризики, а значить вимагає більш суворих заходів забезпечення безпеки (політичні погляди, етнічна приналежність, віросповідання, генетичні і біометричні дані та інше). Також в регламенті прописано чотири основних дійових особи: суб'єкт - громадянин ЄС, контролер - організація, яка визначає спосіб і мету обробки, оператор - обробник даних та контролюючі органи, які створені в кожній країні ЄС. В цілому ж GDPR може застосовуватися до тих, хто має компанію або офіційне представництво в Євросоюзі. Також до українських компаній, чий суб'єкти даних знаходяться в ЄС. Тут є важливий момент - чи пов'язана обробка цих персональних даних з

пропозицією товару або послуг. Наприклад, сайт повинен мати версію на одній з мов країн ЄС або на ньому повинна бути можливість розрахуватися в євро. Також під регламент підпадають ті, хто обробляє дані в зв'язку з моніторингом поведінки європейців. Відповідно до регламенту, до обробки даних контролер повинен запитувати згоду суб'єктів на таку обробку, чітко позначати мета обробки простою і зрозумілою мовою.

Санкції накладаються за порушення захисту персональних даних, а саме - порушення безпеки, що приводить до випадкового або незаконного знищення, втрати, зміни, несанкціонованого розкриття або доступу до персональних даних, переданим, збереженим або іншим чином оброблених компанією.

Організаційних заходів регламент пропонує багато: вести записи обробки даних, призначити офіцера із захисту даних (DPO) і представника в ЄС, провести оцінку впливу операцій обробки на захист даних (DPIA), пройти сертифікацію, впровадити кодекс поведінки на підприємстві, прийняти політики конфіденційності та інші. Кожен контролер повинен вести запис обробки даних в письмовій та електронній формі. Повинна фіксуватися інформація про те, хто і які дані, у кого збирає і куди передає. Цього можуть не робити тільки фірми, де працює менше 250 співробітників, хоча і тут можуть бути виключення. Також, рекомендовано, а в певних випадках обов'язково, призначити DPO, який може бути штатним співробітником або залученими з аутсорсингу, що більш переважно, оскільки такий фахівець повинен бути незалежний в прийнятті рішень. DPO - це фахівець із захисту даних, який володіє експертними знаннями в області права і практиці захисту персональних даних і який стежить за дотриманням положень і принципів GDPR на підприємстві. Також він повинен навчати персонал дотримання регламенту і бути контактною особою з органами нагляду і суб'єктами даних. По-третє, щоб відповідати GDPR, компанія може пройти добровільну сертифікацію на три роки у акредитованих в ЄС юросіб. Але ця система поки в стадії розробки.

Висновки до розділу 2

Після проведення аналізу діяльності ТОВ «XXX» згідно з тематикою дослідження даної роботи, було сформовано наступні висновки:

- основними видами діяльності ТОВ «XXX» є розробка програмного забезпечення та технічна підтримка ІТ проектів;
- Україна є лідером у галузі ІТ аутсорсингу серед країн Європи, 90% українських ІТ-фахівців працюють в аутсорсингу;
- основними перевагами України є вигідне розташування відносно країн Європи, висококваліфіковані співробітники, висока якість послуг, інноваційність та творчий підхід, велика кількість талановитих кадрів;
- такі азіатські країни-лідери у сфері ІТ аутсорсингу як Китай, Індія Філіппіни, Сінгапур та Малайзія, стикаються з посиленням конкуренції з боку східноєвропейських спеціалістів;
- на світовому ринку лідером у споживанні послуг аутсорсингу є США (частка світового ринку 36%), Західна Європа (29%), тенденції до розширення європейського ринку послуг аутсорсингу посилюються;
- ТОВ «XXX» є однією з найбільших компаній-аутсорсерів в Центральній і Східній Європі;
- зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «XXX» в цілому є ефективною і її показники ефективності мають тенденцію до збільшення;
- клієнтами компанії є великі промислові підприємства у ЄС (64,9% від експорту) та США (31,6%), що потребують автоматизації виробничих процесів;
- в ході оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства було виявлено, що компанія має як і слабкі (невідповідність європейським стандартам), так і сильні сторони (географічне розташування, якість послуг і висококваліфіковані кадри), але в той же час перед підприємством відкриваються нові можливості, комбінування цих факторів дозволяє вийти на нові ринки і значно покращити існуючі позиції.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «XXX» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

3.1. Науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення формування конкурентних переваг підприємства

Фундаментом для стабільного процвітання компанії за кордоном є бездоганне дотримання місцевого законодавства. Зокрема, це стосується країн Європейського союзу, де розповсюджується дія регламенту щодо захисту даних General Data Protection Regulation (GDPR). Ці стандарти повинні дотримуватися не тільки компанії, які працюють в ЄС, але і ті, хто мають справу з особистими даними європейців.

Відповідність вимогам GDPR є важким та ресурсоємним процесом, що вимагає, крім управлінських змін також фінансові витрати (рис. 3.1).

Якщо компанія знаходиться в Україні, а клієнт – в іншій країні, то є можливість укласти різні типи контрактів, в залежності від сфери вашої діяльності та типу проекту.

Контракт потрібен для того, щоб отримати гроші на рахунок. Важливо, щоб контракт відповідав стандартам GDPR. Деякі банки та платіжні системи можуть попросити договір, тому краще не починати працювати без цього документа.

По-друге, це гарантії, адже в договорі прописуються умови вашої роботи, права та обов'язки і процеси співпраці – в разі спірних ситуацій їх буде набагато легше вирішити.



Рис. 3.1. Кроки впровадження стандартів GDPR на підприємстві

Джерело: [35]

Види договорів для ІТ компаній з іноземними клієнтами [42]:

WTF (Waterfall або Fixed price). Підходить для разових проєктів, в такому контракті встановлюються поетапні завдання, які необхідно вирішити, щоб отримати платіж. За цим типом контрактів завжди ставиться чітке технічне завдання, за яким підрядник повинен зробити свою роботу. Якщо замовник хоче більшого – він ставить наступне завдання. Це не гнучкий, але надійний контракт.

Agile (T & M – time and materials). На сьогоднішній день найпоширеніший тип договору. Досить гнучкий контракт, в якому чітко прописуються обов'язки сторін: де і як ставляться завдання, коли і з ким обговорюються, як приймається і затверджується робота.

Out staff (DT – dedicated team). Підходить тим, у кого є команда фахівців, які можуть залучатися до завдань. Прописується, хто і як буде працювати, а також деталі обов'язків сторін.

MSA. Генеральний договір з прописаними загальними умовами співпраці, далі ж заклази робляться в спеціальних додатках або системі, в яких вже потім обирається потрібний формат роботи.

Ще однією з умов GDPR є підписання NDA із співробітниками підприємства.

Найчастіше основою існування будь-якої компанії є продукт або послуга, яка містить в собі ноу-хау - таку технологію, яка на ринку є тільки у цій компанії. За рахунок цього в конкурентній боротьбі у компанії з'являється перевага, а також клієнти, проблеми яких може вирішити тільки даний продукт.

Розголошення інформації, що становить ноу-хау або деталі інфраструктури компанії (в більшості випадків це комерційна таємниця) тягне за собою невідновлювану шкоду бізнесу: втрату клієнтів, посилення конкурентів та інше.

Укладення договору NDA з співробітником передбачає, що роботодавець насамперед намагається запобігти розголошення конфіденційної інформації співробітником. А ще угода NDA регулює санкції до співробітника за розголошення інформації та порядок відшкодування матеріального збитку.

NDA - це угода про нерозголошення комерційної таємниці. Полягає між двома сторонами з метою взаємного обміну матеріалами, знаннями або іншою інформацією з обмеженням до неї доступу третім особам. Даний тип угоди служить для запобігання витоку будь-якої конфіденційної інформації: від комерційної таємниці до персональних даних [44].

Існує два основних види угоди про нерозголошення:

Одностороння угода. Укладається у випадках, коли одна сторона виявляє бажання довірити певну інформацію іншій стороні таким чином щоб вона залишилася закритою для третіх осіб. Найбільш часто вид такого NDA полягає в трудових відносинах.

Взаємна угода про нерозголошення. Її відмінність від односторонньої угоди полягає в тому, що обидві сторони діляться інформацією, яка повинна залишитися в закритому доступі для третіх осіб. Така угода найбільш часто зустрічаються при спільних підприємствах компаній або їх злиття.

Угода про нерозголошення підписується з будь-яким суб'єктом, який має доступ до конфіденційної інформації.

Основні цілі NDA

- Попередити факт розголошення інформації співробітників. Угода носить попереджувальний характер. Чим якісніше опрацьовано угоду, тим нижча ймовірність розголошення.
- Застосування санкцій до порушника з метою зупинити подальше розголошення конфіденційної інформації.
- Відшкодування матеріального збитку, який був нанесений співробітників компанії в зв'язку з розголошенням NDA.

Якщо співробітник, який порушив NDA, поїхав в іншу країну, то перше, що необхідно зробити - це оцінити матеріальний збиток. Потім потрібно повернутися до умов NDA, які стосувалися місця вирішення спорів. Визначити, чи є між країною перебування колишнього співробітника і Україною міжнародна угода про взаємне визнання судових рішень. Проте визнання рішення українського суду за кордоном - це довго. Тому простіше і дешевше проводити судовий розгляд в Україні. Потрібно пам'ятати, що все судове діловодство інших країн ведеться на мовах цих країн. Це додаткові витрати на переклади та нотаріальне посвідчення наявних доказів. Також доцільно відразу наймати місцевого юриста для стягнення збитків в тій юрисдикції, де знаходиться відповідач по справі.

Структура NDA [43]:

- Предмет згоди
- Права та обов'язки сторін
- Відповідальність сторін
- Інші умови
- Адреси, реквізити та підписи сторін

У угоди про нерозголошення немає жорсткої форми. Ось що варто в ній врахувати:

- Визначити власника конфіденційних даних. Договір укладається від його імені.

- Вказати сторони, які підписують NDA, і визначити порядок, як конфіденційні дані передаються третім особам. Наприклад, договір укладається з компанією в особі її гендиректора. Але інформація потрапить до співробітників, які будуть з нею працювати. Тому одним із зобов'язань може бути «довести до відома всіх осіб, що мають доступ до конфіденційних даних, положення цієї угоди».
- Прописати, що мається на увазі під розголошенням інформації. Це може бути використання в корисливих цілях, передача третім особам і так далі.
- Відмітити, які дані, що не відносяться до комерційної таємниці, в рамках угоди вважаються конфіденційними.
- Вказати, що одержувач інформації зобов'язаний докладати всіх зусиль для її захисту.
- Визначити способи передачі конфіденційних відомостей: на матеріальних носіях, через месенджер, поштою.
- Встановити термін дії NDA. Навіть якщо ви перестанете співпрацювати, дані залишаться конфіденційними протягом цього періоду.
- Визначити санкції за порушення договору про нерозголошення. Краще прописати фіксований штраф, ніж обов'язок відшкодувати збиток. Довести останній буде складно, для цього потрібні вагомі підстави. Наприклад, від вас після поширення інформації пішов клієнт. Але «після» не означає «внаслідок». Щоб довести збиток, потрібно отримати від клієнта визнання, що він зробив так через злиття даних. А для виплати фіксованого штрафу достатньо самого факту поширення інформації [45].

Проте слід також не забувати про можливість співпраці з іншими ринками, де європейські стандарти GDPR не розповсюджуються. Дуже привабливим ринком є Азія, зокрема Китай, який є лідером із виробництва на світовій арені. Виробництво в Китаї є набагато менш автоматизованим ніж в Європі чи США, тому тут є багато потенційних клієнів.

У Китаї поступово місцева влада планує автоматизувати більшість сільськогосподарських процесів і зробити професію фермера високотехнологічної і привабливою [47]. У країні зростає попит на продукти харчування. Обсяг

споживання одних тільки молочних продуктів в містах зріс в чотири рази з 1995 по 2010 роки. При цьому орних земель не вистачає. Ділянки розташовані фрагментарно і тому малоефективні, до того ж 20% з них настільки забруднені, що вже не підходять для отримання їстівної продукції. Автоматизація виробництва дасть змогу збільшити обсяги виробляємої продукції.



Рис. 3.2. Складові процесу впровадження GDPR на підприємстві

Джерело: [47]

Крім того, COVID-19 змушує виробників більше покладатися на автоматизацію і цифровізацію в довгостроковій перспективі, щоб зменшити ризики фінансових та інших потенційних економічних проблем, викликаних кризами.

Незважаючи на колосальні темпи зростання автоматизації виробництва, статистика світової щільності промислових роботів демонструє різні показники в розрізі певних регіонів. В середньому щільність становила 66 одиниць на 10 тис. робітників за 2015 рік, а до кінця 2019 вона зростає до 74. Окремо ми спостерігаємо нерівномірну картину в світі: в країнах ЄС цей показник дорівнює 99, Азії - 63, Південній і Північній Америці - 84.

Щільність промислових роботів відмінним показником, який допомагає порівнювати ступінь автоматизації виробництва в будь-яких державах (табл. 3.1.). Свого максимуму роботизація досягла в 2010-2016 роках: середньорічний темп зростання в країнах Азії досяг 9%, Південної та Північної Америки - 7%, а в Європі - 5%.

Китай залишається азіатським лідером за чисельністю не тільки людей, але і роботів. Бум автоматизації припадає на проміжок з 2013 по 2016 рік, що призвело до зростання щільності з 25 до 68 промислових роботів. Хоча деякі країни все-таки випереджають його: за густотою роботизації Китай поки залишається на 23-му місці.

Республіка Корея вже протягом 8 років не поступається жодній країні по автоматизації обробній промисловості. Щільність перевищує середньосвітову в 8 разів, складаючи 631 одиницю. Такі космічні цифри забезпечуються безперервної установкою великого числа роботів, особливо в електронній, автомобільній та електротехнічній сфері.

Сінгапур - країна-місто, залишається на 2-му місці: щільність роботизації в 2019 становила 488 одиниць. Причому 9 з 10 роботів застосовується на виробництві електронних пристроїв.

Замикає список лідерів в Азії Японія, щільність автоматизації якої становить 303 одиниці. Будучи провідним виробником роботів, вона випускає 52% світової пропозиції. У 2019 році Японії вдалося випустити 153 тис. Одиниць - такого рівня не змогла домогтися жодна інша держава.

США потрапила на 7-е місце з показником 189 одиниць за 2019 рік. Проведена в 2010 модернізація принесла свої плоди: обсяги продажу динамічно зростають, причому річний приріст становить як мінімум 15%. На це вплинула постійна автоматизація для зміцнення американського виробництва на глобальному ринку. У США спостерігається тенденція до випуску роботів домашніх господарств. Автомобільна індустрія займає 52% від загального продажу і залишається головним споживачем промислових роботів.

У Канаді щільність автоматизації становить 145 одиниць. Так само, як і в Америці, даний показник зростає за рахунок автомобільної індустрії.

Німеччина, будучи світовим центром промислового і технологічного центру, має щільність роботизації 309 одиниць і займає 3-є місце в світі. Вона перетягує на себе 36% річних поставок роботів від загальних продажів країн ЄС.

Таблиця 3.1.

Світова щільність промислових роботів (чисельність встановлених роботів на 10 тис. робітників) у 2019 році

Країна	Щільність вище середньосвітового показника	Країна	Щільність нижче середньосвітового показника
Республіка Корея	631	Великобританія	71
Сінгапур	488	Китай	68
Німеччина	309	Португалія	58
Японія	303	Угорщина	57
Швеція	223	Нова Зеландія	49
Данія	211	Таїланд	45
США	189	Малайзія	34
Італія	185	Польща	32
Бельгія	184	Мексика	31
Тайвань	177	Ізраїль	31
Іспанія	160	Південна Африка	28
Нідерланди	153	Турція	23
Канада	145	Аргентина	18
Австрія	144	Греція	17
Фінляндія	138	Румунія	15
Словенія	137	Естонія	11
Словакія	135	Бразилія	10
Франція	132	Хорватія	6
Швейцарія	128	Індонезія	5
Чеська Республіка	101	Росія	3
Австралія	83	Філіппіни	3

Джерело: [30]

Беззаперечними перевагами автоматизації є збільшення прибутку підприємства, зменшення вартості продукту, створення продуктивної системи контролю над якістю продукції, досконала система виробництва продукції, ефективна система контролю якості продукції, що випускається, зниження браку продукції і заміна людини в важкій праці і небезпечних ситуаціях, виконання завдань, які не під силу людині. Однак є і недоліки: ускладнення виробничої

системи, перекваліфікація персоналу, загрози злому систем, вразливість та зростання рівня безробіття. Але переваг значно більше, тому наявна глобальна тенденція до автоматизації виробництва.

3.2. Розроблення програми удосконалення формування конкурентних переваг підприємства

Пропозиція 1 - Впровадження стандартів GDPR на підприємстві

Впровадження стандартів GDPR може відбуватись за наступною схемою:

Етап 1 - Оцінка поточного стану процесу збору та обробки персональних даних.

Для цього визначимо, хто, як об'єкт і для чого використовує особисті дані користувачів. Після - аналізуємо, є необхідність саме в цих персональних даних у конкретних департаментах.

Етап 2 – Розробка відсутніх документів і оптимізація процесів. Для цього в компанії повинні бути розроблені 2 основні документи: Політика конфіденційності - оголошення, які дані та як збираються та обробляються; контролер GDPR - визначає, як укласти договори між компанією та обробниками персональних даних. Крім того, важливим є укладання NDA зі співробітниками та прописання пунктів про безпеку даних в контрактах, які укладаються із клієнтами. Інші документи описують алгоритми збірки та обробки даних у власній компанії, визначаючи відповідальних осіб, визначаючи процедуру дій у випадку з жалобами, повідомляючи суб'єкти про подальші зміни та так далі.

Етап 3 - Впровадження змін та контроль їхнього виконання. Просто розробленого ряду процедур недостатньо, контролюючі органи ЄС можуть перевірити не лише сам факт їх наявності, але і механізм виконання. При масштабній діяльності на територіях ЄС компанії варто призначити відповідальну особу для представлення її інтересів відносно збору та захисту персональних даних. Контроль, у свою чергу, входить у постійний моніторинг змін законодавства та відповідності процесів такому законодавству. Крім того, потрібно постійно

навчати співробітників, відповідальних за роботу з даними, новими процесами та процедурами, що застосовуються в цій сфері. Як ми бачимо, практичне впровадження GDPR - довгостроковий процес, що вимагає постійного моніторингу та діяльності.

Одним з великих клієнтів компанії є німецька будівельна компанія Qoda GmbH. У 2017 році поступило замовлення на розробку програмного забезпечення для організації електронного документообігу на підприємстві.

Цілями проекту були організація документообігу в електронній формі, підвищення ефективності роботи співробітників, скорочення часу на обробку документів, оптимізація управління проектами та створення сховища електронних документів в єдиній системі.

Qoda GmbH більше 85 років займається розробкою проектів і будівництвом електростанцій, електроцентралей, наданням інжинірингових послуг для електростанцій і для об'єктів промислового та житлово-цивільного призначення. Фахівцями Qoda GmbH спроектовані десятки об'єктів в по всій Європі.

У 2017 році в компанії прийняли рішення перевести роботу з усією документацією в електронну форму. Нова система повинна була покрити роботу більш ніж 500 співробітників і допомогти вести проекти простіше. В результаті пошуку і оцінки компанії, яка допомогла б впровадити електронний документообіг, Qoda GmbH віддало перевагу ТОВ «XXX».

Компанії підписали контракт на розробку програмного забезпечення і його технічної підтримки у подальшому строком на 5 років. Проте у 2018 році Qoda GmbH довелось розірвати контракт, адже підрядник у особі ТОВ «XXX» не відповідав європейським стандартам GDPR. Оскільки програма працює з документами, що містять персональні данні, подальше співробітництво було неможливим. При достроковому розірванні контракту ТОВ «XXX» недоотримала прибутку у розмірі 50000 євро. Проте Qoda GmbH готовий поновити співпрацю, якщо підприємство буде відповідати стандартам безпеки даних.

Також у 2020 році поступало багато запитів у ТОВ «XXX» від Європейських компаній, проте угоди не були підписані через невідповідність GDPR (табл. 3.2)

Таблиця 3.2.

Запити на послуги ТОВ «XXX» у 2020 році, що не були узгоджені через невідповідність регламенту GDPR

Назва компанії	Опис проекту	Орієнтовна сума контракту (євро)
Danone (Франція)	Підвищення ефективності управління обслуговуванням виробничого обладнання, скорочення часу аварійних простоїв і скорочення витрати на ремонти. Для вирішення даного завдання на заводах необхідне впровадження системи автоматизованого управління виробничими фондами.	25000
Europaort Rotterdam (Нідерланди)	Впровадження функціональних блоків ІТ-системи, а саме: портова логістика та інтеграція із залізницею, Завдяки введеним рішенням можна оптимізувати процеси обробки вантажів, ввести ефективний моніторинг і управління активами, підвищити ефективність управління запасами та підвищити рівень безпеки та управління.	42000
Agropole (Польща)	Діяльність фірми, яка на початку полягала в сушці овочів і трав, поступово стала розширюватися до виготовлення різних приправ і сумішей. Для розширення виробництва необхідне збільшення кількості співробітників. Інфраструктура найму не дозволяла здійснювати пошук і багаторівневий відбір кандидатів в короткі терміни. У такій ситуації керівництво напрямки найму вирішило впровадити спеціалізоване рішення для управління завданнями рекрутингу.	10000
Q Logistics GmbH (Австрія)	Важливим завданням для підприємства стало скорочення витрат автокомплексу. Були виявлені наступні проблеми: автопарк понад 350 автомобілів різних марок; відсутність автоматичного планування; ручна виписка подорожніх листів та інших транспортних документів; Для вирішення цих проблем необхідне впровадження системи контролю роботи автокомплексу.	22000
Koh-i-Noor Hardtmuth a.s. (Чехія)	Для ефективного управління всім холдингом, в тому числі і закордонними представництвами компанії, виникла необхідність в побудові єдиного інформаційного управлінського середовища. Метою нового проекту була побудова інформаційної інфраструктури холдингу, яка б об'єднала інформаційні потоки окремих підприємств групи і забезпечила б кращу керованість активами.	20000
Всього		119000

Джерело: [Розроблено автором]

Таким чином можемо бачити, що для багатьох компаній вирішальним фактором стає безпека персональних даних та відповідність європейському

законодавству. Загалом, сума недоотриманого прибутку у 2020 році ТОВ «XXX» склала 119 000 євро.

Пропозиція 2 – Вихід на ринок Китаю

Китай фактично є лідером ринку, а отже якщо у нас є цікаві рішення в області ІТ, то вихід на китайський ринок може відкрити для компанії новий рівень прибутку. Але для успішного виходу на ринок Китаю потрібні не тільки технології, потрібно вміння правильно вести переговори з китайськими партнерами і розуміти технологічні ідеї, які затребувані в Китаї.

Кожні п'ять років КНР виділяє державні дотації та субсидії на підтримку ключових галузей. Сьогодні в цей список входять [48]:

- енергобезпека,
- Штучний інтелект і біотехнології,
- автомобілебудування,
- робототехніка,
- мікроелектроніка,
- «Зелені» технології.

Місцева влада розвиває і ті сфери економіки, які важливі для кожного окремо взятого регіону, залучаючи в них інвестиції і створюючи вигідні умови для зарубіжних стартапів.

Виходячи на ринок Китаю, не варто поспішати - підготовку продукту до виходу на ринок КНР краще розбити на сім кроків.

1. Визначення перспективних сегментів ринку

За даними McKinsey, Китай займає лідируючі позиції в світі з інвестицій в цілий перелік технологічних ніш, серед яких EdTech і BioTech, залишивши позаду Францію, Німеччину, Японію і США.

Ці ніші вважаються потенційно перспективними для іноземних проєктів на території Китаю, про що красномовно свідчать цифри.

Освіта

Китайський ринок освіти вважається найбільшим і найбільш швидкозростаючим в світі, він налічує 283 мільйони учнів різних вікових груп (від дошкільнят до студентів вузів). Мовні програми складають 9% всіх дистанційних курсів. Специфіка полягає в тому, що китайці активно використовують VR і AI в навчанні мовам (наприклад, додаток Liulishuo), а головні користувачі онлайн-курсів - це діти від трьох років.

Біомедичні технології. За даними Національного інформаційного центру фармацевтичної промисловості КНР, в 2019 році китайські біотехнологічні компанії збільшили прибуток на 12%. Місцеве населення стало приділяти своєму здоров'ю більше уваги, що означає зростання попиту на відповідні товари.

Сфера послуг залишається затребуваною, незважаючи на цілі «п'ятирічки». Зараз основний напрямок - це популяризація sharing economy. Економіка спільного споживання відповідає соціалістичним вимогам країни. Згідно з прогнозами, до 2025 року на цю сферу припадатиме 10% китайського ВВП [49].

2. Знайомство з менталітетом і ділової культурою

Необхідно пам'ятати, що китайці свято шанують багатовікові звичаї і традиції. Тому так важливо бути уважним до національних і культурних особливостей країни. Деякі ж особливості ділового етикету можуть здивувати, а тому з ними краще познайомитися заздалегідь. Наприклад, місцеві партнери можуть запізнюватися на зустрічі, але іноземцю краще цього не робити, щоб його дії не були сприйняті як намір принизити китайську сторону.

Важливий момент: у Китаї багато досягається завдяки особистим зв'язкам, тому нетворкінг може загрожувати їхньому життю. Необхідно заручитися вигідними знайомствами, щоб у подальшому розширювати ділову мережу контактів. При цьому важливо знаходити спільні теми для розмови, а не діяти надто прямолінійно [50].

3. Підбір та верифікація місцевих партнерів

Залучення китайських партнерів - необхідний крок на етапі масштабування, але починати бізнес краще своїми силами. Підбором і верифікацією партнерів можуть зайнятися спеціалізовані консалтингові компанії, у багатьох з них є

представництва в більшості міст Китаю, а також в країнах СНД, що спростить процес ведення переговорів.

4. Локалізація

Великі міста, такі, як Пекін або Шанхай, на перший погляд, виглядають найбільш привабливими для запуску і розвитку проекту. Однак в Китаї бізнес розвивається кластерно, тому варто враховувати сферу, щоб успішно локалізуватися [51].

У Чжунгуаньцунь (Пекін) сильно розвинений ІТ- та EdTech-сектор,
в Шанхаї - БіоТех і фармакологічний сектор,
в Шеньчжені - hardware,
в Гуйяні - Big Data.

5. Присутність компанії на китайських майданчиках

За даними CIW, в Китаї близько 828 млн користувачів інтернету, а це 828 млн потенційних клієнтів [52]. Як відомо, їм перекритий доступ до міжнародних ресурсів. Найпопулярніший місцевий пошуковик - Baidu, але на відміну від України та країн Заходу, далеко не всі види послуг і товарів китайці шукають там. Тому розміщення реклами в пошуковій системі, нехай і найпопулярнішому, не може вважатися універсальним методом просування. Для кожного проекту, в залежності від специфіки, потрібно шукати точкове рішення. У будь-якому випадку можна розглянути потенціал інших каналів.

Популярні соцмережі - месенджер WeChat (відомий в Китаї як Weixin) з більш ніж мільярдної аудиторією користувачів, а також Weibo (аналог Twitter), Youku, Douyin. Тут можна використовувати всі відомі прийоми SMM, включаючи таргетинг цільових клієнтів, збір попередніх замовлень, awareness-маркетинг.

6. Захист авторських прав, вивчення законодавства

Щоб убезпечити технологію від копіювання, іноземній компанії необхідно зареєструвати права на інтелектуальну власність (патенти, авторські права, торгові марки), захистом якої на території Китаю займається Державне бюро з інтелектуальної власності (National Intellectual Property Administration) [53].

Якщо відомство виявить факт неліцензійного копіювання з боку місцевого гравця, його чекає великий штраф. Порушення прав на інтелектуальну власність в КНР карається досить суворо [54].

7. Адаптація продукту під специфічні запити місцевого ринку

Багато західних гігантів не один десяток років вибудовували свій бізнес на китайському ринку, перш ніж їм вдалося його підкорити. Таким чином, плануючи стратегію виходу на китайський ринок, потрібно морально готуватися до вкладення більшої кількості ресурсів - тимчасових, фінансових, людських, - ніж це могло б знадобитися в інших країнах.

Але розуміння специфіки допоможе побудувати успішну бізнес-модель і стратегію виходу на ринок Китаю, залучити значні інвестиції та зайняти свою нішу на цьому ринку.

Отже, важливими кроками є:

Проаналізувати ринок: tech-ніші розвиваються нерівномірно. Орієнтуватися краще на власні дослідження іноземних компаній, що мають досвід тривалої присутності на ринку, - вони менш упереджені. Найперспективніші напрямки - ті, що підтримує місцеве уряд у вигляді грантів, і ті, що швидко ростуть незалежно від державної інвестиційної політики. Сьогодні в Китаї стрімко розвиваються EdTech, MedTech, Sharing economy і ряд інших напрямків.

Хороші знайомства. Потрібно знайти правильних людей. Це можна зробити самостійно, через довге входження в діловий світ Китаю і повне занурення з ризиком помилок, або через компанію-агента, яка надає внутрішній консалтинг ринку.

При локалізації важливо правильно вибрати місто, оскільки бізнес в Китаї розвивається кластерно. Пекін і Шанхай - далеко не універсальний варіант.

Просування в інтернеті має свої особливості: якщо в Україні пошукова реклама - це один з найефективніших інструментів, то в Китаї все інакше. Основні канали просування - маркетплейси і локальні соціальні мережі.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності та прогнозування запропонованих заходів, їх вплив на діяльність підприємства

Розрахуємо вартість спровадження GDPR стандартів на підприємстві.

Експрес-аудит

Експрес-аудит - це співбесіда з відповідальними особами компанії, за результатами якої визначаються прогалини відповідно до регламенту GDPR. Для цього аналізуються бізнес-процеси, інформаційні потоки, юридичні документи, рівні взаємовідносин із клієнтами тощо, що мають відношення до обробки персональних даних, а також можливість застосування санкцій до бізнесу.

Вартість: експрес-аудит можна провести безкоштовно.

Сюди входить перевірка сайту на відповідність GDPR. За допомогою онлайн сервісів можна перевірити файли cookie, онлайн-відслідкування та використання HTTPS веб-сайту на відповідність вимогам GDPR.

Також необхідним є комплексний аудит технічної, юридичної та адміністративної складової діяльності в рамках вимог GDPR.

На цьому етапі проводиться аналіз:

Усіх етапів проходження інформації з персональними даними за цепочкою «сайт-сервер-CRM-оператор».

Захищеність даних на кожному етапі.

Юридичні та технічні регламенти та розподіл доступів серед співробітників та / або контрагентів до персональних даних.

CRM на відповідність вимогам Регламенту.

Розподіл ролей Контролер / Процесор / Одержувач.

Технічні та адміністративні можливості надання повідомлень про доступ / анонімація / видалення / зміни персональних даних.

Маркетингова складова компанії, пов'язана з обробкою персональних даних.

На основі зібраних даних складаються рекомендації та план подальших дій за введенням систем обробки персональних даних у відповідність із вимогами GDPR.

Комплексний аудит коштує 45 000 грн.

Наступний етап - розробка юридичних документів для відповідності вимогам GDPR

Тут розробляється юридична частина комплексу відповідно до GDPR: різні регламенти, політики конфіденційності та інші документи. Після цього ми отримаємо індивідуальний пакет документів, який регламентує роботу співробітників, взаємозв'язок з контрагентами та клієнтами.

Вартість послуг юриста – 60 000 грн.

Наступний етап – технічний. На цьому етапі:

Розробка алгоритмів забезпечення безпеки передачі та зберігання інформації з персональних даних.

Забезпечення захисту від зовнішнього несанкціонованого доступу (хакерських атак).

Забезпечення захисту від внутрішнього несанкціонованого доступу - розподіл прав доступу серед співробітників до перегляду, копіювання та видалення даних.

Налаштування CRM під вимогу Регламенту.

Розробка алгоритмів надання послуг доступу / анонімізація / видалення / зміни персональних даних.

Вартість послуг ІТ спеціаліста – 60 000 грн

Заключний (адміністративний) рівень впровадження систем обробки персональних даних.

На цьому етапі відбувається:

Навчання співробітників рядового та менеджерського складу, що працюють з персональними даними (в тому числі в CRM-системі), зокрема за пропозицією надання доступу / анонізації / видалення / змін даних.

Розподіл прав доступу у відповідності з бізнес-процесами вашої компанії.

Вибудова взаємозв'язків з контрагентами.

Збір підписів співробітників під «Обов'язком про нерозголошення конфіденційної інформації» (NDA).

Розробка маркетингової програми щодо взаємодії із клієнтами в рамках GDPR.

Навчання співробітника, що відповідальний за захист даних вашої компанії.

Вартість цього етапу – 70 000 грн. Сюди входять витрати на навчання персоналу, підписання договорів NDA, розробка маркетингової програми тощо.

Загальна вартість проекту складає 235 000 грн (табл. 3.3)

Таблиця 3.3.

Витрати на впровадження GDPR стандартів

Назва етапу	Вартість (грн)
Експрес аудит	0
Комплексний аудит технічної, юридичної та адміністративної складової діяльності	45 000
Послуги юриста	60 000
Послуги ІТ спеціаліста	60 000
Адміністративний рівень впровадження	70 000
Всього	235 000

Джерело: [Розроблено автором]

Тепер розрахуємо ефективність даного проекту. Для цього спочатку визначимо, яку кількість прибутку компанія недоотримала за останній рік через невідповідність стандартам GDPR. Проект розрахований на 3 місяці, адже необхіден час на проведення кожного етапу. Проект буде реалізований за рахунок коштів компанії.

Вже було розраховано, що недоотриманий прибуток у 2020 році через невідповідність європейському регламенту із безпеки даних склав 119000 євро і втрата 50000 євро, через розірвання контракту із Qoda GmbH. Усього 169 000 євро, що на сьогодні складає більше 5,6 млн грн.

Таким чином, $5\,600\,000 - 235\,000 = 5\,365\,000$ грн прибутку компанії.

Тепер розглянемо ефективність Пропозиції 2 – Вихід на ринок Китаю.

Був проведений аналіз потенційних клієнтів, які були зацікавлені у співпраці із українською компанією для автоматизації свого виробництва (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Потенційні клієнти ТОВ «XXX» з Китаю

Назва компанії	Опис проекту	Орієнтовна сума контракту (дол. США)
Dongfeng (автомобіле-будування)	Ефективна збірка на конвеєрі. До сих пір збірка здійснювалася вручну. Щоб підвищити ступінь автоматизації, необхідні інноваційні рішення, в яких людина і робот будуть спільно використовувати робоче місце в обмеженому просторі.	20000
China State Construction Engineering (будівництво)	Для управління всіма філіалами, в тому числі і закордоном, існує необхідність в побудові єдиного інформаційного управлінського середовища. Метою нового проекту була побудова інформаційної інфраструктури, яка б об'єднала інформаційні потоки окремих підприємств групи і забезпечила б кращу керованість активами.	15000
СК Hutchison Holdings (транспорт)	Впровадження ІТ-систем з логістики для інтеграції із різними видами транспорту. Завдяки введеним рішенням можна оптимізувати процеси обробки вантажів, ввести ефективний моніторинг і управління активами, підвищити ефективність управління запасами та підвищити рівень безпеки та управління.	25000
Sinopharm Group (фармацевтика)	Для підприємства необхідним є скорочення витрат на виробництво. Наразі виявлені наступні проблеми: відсутність автоматичного планування; відсутність інструментарію для аналізу витрат. Для вирішення цих проблем необхідне впровадження системи контролю роботи компанії.	31000
Wanhua Group (хімічна промисловість)	Підвищення ефективності управління обслуговуванням виробничого обладнання, скорочення часу аварійних простоїв і скорочення витрати на ремонти. Для вирішення даного завдання на заводах необхідне впровадження системи автоматизованого управління виробничими фондами.	29000
Всього		120000

Джерело: [Розроблено автором на основі 55, 56, 57, 58, 59]

Таким чином, прибуток становитиме 120000 дол. США.

Розглянемо більш детально проект Sinopharm Group. Основним завданням проекту автоматизації процесів планування виробництва є мінімізація ручної праці

і зниження впливу людського фактора на коректність формування заявки на виробництво.

При здійсненні процесу планування з використанням програми Excel мали місце бути цілком стандартні для Excel проблеми: швидкість реакції на зміну замовлень клієнтів, коригування формул при додаванні нових SKU, що виникають з різних причин помилки, пов'язані з людським фактором.

Цілями проекту є:

- Стандартизувати процес формування заявки на розрубвання, пакування та маркування, тим самим знизити ризики людського фактора
- Знизити час розрахунку і формування заявки на виробництво

Для досягнення поставлених цілей було вибрано галузеве програмно-методичне рішення.

Реалізація проекту складається з наступних кроків:

Регламентація

Першим кроком є передпроектна підготовка, основним завданням якої є окреслити рамки проекту і формалізувати процеси.

За результатами обстеження підприємства, спільно з клієнтом:

1. Складена цільова схема процесів (в які моменти протягом дня відбувається формування заявок на виробництво, в які моменти беруться залишки, як вони розраховуються, в які моменти часу виробництво отримує заявки, пр.)

2. Виділено наступні функції для автоматизації майбутньої інформаційної системи:

Пріоритизація потреб (з урахуванням акцій, SKU і клієнтів)

Формування заявок на ділянки виробництва з поділом по майданчиках

Балансування заявок на виробництво з урахуванням балансу по сировині

Звітність (заявки на виробництво в різні моменти часу з поділом по лініях виробництва і план-фактний аналіз)

3. Складено схему потоків даних

4. Сформульовано вимоги до нормативно-довідкової інформації (НДІ).

Важливим фактором, що забезпечує правильну роботу такої системи, є коректне ведення нормативно-довідкової інформації. На підставі досвіду вирішення подібних завдань, спільно з технологіями на майданчиках необхідно сформулювати вимоги до нормативно-довідкової інформації. В результаті, під час виконання наступних кроків, технологи можуть займатися контрольними вимірами для отримання нормативів в необхідних розрізах в залежності від схеми оброблення, видів сировини та умов їх утримання.

5. Складено схему інтеграції з іншими ІТ системами.

Були виділені потоки даних, які система планування споживає і які віддає. Було визначено тимчасової регламент обміну інформацією.

Наступним кроком є налагодження системи і кастомізація.

Практика показує, що якою б «заточеною під специфіку галузі» не була система, доопрацювання в ній все одно будуть потрібні. Завдяки максимальній наближеності інтерфейсів до звичного для користувачів виконання, можна знизити кількість складнощів в процесі впровадження системи.

Третій крок - інтеграція.

На даному етапі проводиться розробка форматів обміну даними між інформаційними системами, розроблений і протестований механізм обміну. Окрему увагу хочеться приділити питанню продуктивності обмінів, адже при роботі з системами реального часу у нас може в один момент часу з'явитися великий обсяг інформації, завантаженої з інших джерел, і він так само оперативно повинен бути переданий в іншу систему.

Підготовка до запуску.

а) НДІ

Після завершення етапу формування вимог до системи запускається робота технологів: в рамках підготовки до запуску виробляється наповнення системи виробничої нормативно-довідковою інформацією. Для отримання необхідних % виходів на виробництві проводилися виміри, результати яких були оцифровані і використані в плануванні. Були актуалізовані специфікації на розбір. Так само, спільно з фахівцями відділу планування, з боку клієнта проводиться робота по

налаштуванню певних аналітик, необхідних для планування в структурі відвантажень:

- тимчасові параметри відвантаження точок доставки,
- налаштування віднесення замовлень клієнтів до певних штрихкодів,
- пріоритизація клієнтів і номенклатури,
- розподіл номенклатур по виробничим лініях.

б) Навчання

Навчання проводиться на даних, наближених до реальних. Це дозволить занурити фахівців з планування особливо нової моделі планування. Тільки безпосереднє занурення в робочий алгоритм може принести реальну користь.

Отримати макет системи, більш наближений до його кінцевого стану. Щодня практикуючись в роботі з новою системою, користувачі зможуть дати розробникам повноцінний зворотний зв'язок. Це дозволить зробити своєчасні висновки і скорегувати систему відповідно до реалій діяльності підприємства.

Остання частина – це запуск.

Перший етап. Паралельна робота.

На початковому етапі дослідно-промислової експлуатації запускається інтеграція з іншими системами клієнта. Можна отримувати замовлення покупців, факт випуску і залишки на початок дня. Деякий час фахівці з планування працюють паралельно в Excel і в новій інформаційній системі, поступово відмовляючись від старого формату планування. Такий підхід допоможе як фахівцям відділу планування, так і фахівцям виробництва, максимально плавно і органічно перейти в новий режим роботи і уникнути можливих помилок планування.

Другий етап. Остаточний перехід на нову схему планування.

На другому етапі фахівці з планування остаточно перейшли на формування заявки на виробництво в новій системі, повністю відмовившись від Excel. Фахівці виробництва отримують заявки з нової системи. Налаштовуються звіти, за якими отримують завдання на кожну робочу ділянку. Так само робиться звіт по план-фактному аналізу виробництва.

В результаті виконання проекту клієнт перейде від формування заявок на виробництво в Excel на новий механізм. У відділу планування з'явиться інструмент з єдиними правилами роботи для всіх фахівців з планування, який дозволить: стандартизувати процес планування і знизити залежність від людського фактора; скоротити час формування заявки на виробництво з 90 хв до 30 хв.

Тепер розрахуємо фінансову складову проекту. Оцінка проекту відбувається за наступним планом:

1. Зустріч з замовником, проведення брифінгу. Визначення цілей, формату, технічних аспектів.

2. Передача інформації аналітикам. Вони попередньо оцінюють проект і складають кошторис.

3. Проект розглядає департамент продажів: він виявляє можливі ризики і особливості.

4. Дивимося поточне завантаження виробництва. Зіставляємо його зі строками реалізації проекту. Визначаємося, чи потрібні додаткові і зовнішні ресурси. Оцінюємо технічні та менеджментські ризики.

5. Оцінюємо фінансові ризики: чи готовий клієнт платити аванс або нам необхідно забезпечувати проект своїми засобами.

6. Вносимо дані в таблиці з формулами.

Контракт на розробку програмного забезпечення для підприємства, попередня вартість – 31000 дол США або 871 157 грн.

Основні статті наших витрат: зарплати розробників, премії менеджерів, податки, хостинг, підписки і т. п.

Ці витрати ми враховуємо в грошовому вираженні.

Всі інші витрати (оклади менеджерів і адміністративного персоналу з податковими відрахуваннями, оренда та утримання офісу, реклама і маркетинг) ми закладаємо в розрахунки у вигляді коефіцієнта. Його величина оцінюється експертно і залежить від ваги проекту в загальному портфелі. Вага проекту - це частка всіх операційних витрат компанії, яка припадає саме на нього.

Розрахуємо вартість роботи кожного фахівця. Для цього множимо кількість робочих годин на вартість години з урахуванням податків (табл. 3.5). Підсумовуємо отримані результати. Отримуємо 124218,1 грн.

Таблиця 3.5.

Витрати на персонал у проекті

Спеціаліст	Оклад	Податки (ЄСВ 22%)	Вартість для компанії	Випрацювання год/міс	Вартість години	Необхідно годин	Всього витрат, грн
Аналітик	35000	7700	42700	176	242,61	20	4852,2
Розробник 1	60000	13200	73200	176	415,91	80	33272,8
Розробник 2	55000	12100	67100	176	381,25	80	30500
Розробник 3	55000	12100	67100	176	381,25	80	30500
Менеджер	50000	11000	61000	176	346,59	50	17329,5
Тестувальник	28000	6160	34160	176	194,09	40	7763,6
Сума							124218,1

Джерело: [Розроблено автором]

Вважаємо коефіцієнт операційних витрат - 15% від вартості (871 157 грн). Це 130673,55 грн.

Розрахуємо податок на прибуток. Він складає 18% від прибутку. Це 110927,76 грн.

Складаємо все витрати на проект, отримуємо 365819,41 грн.

У такому випадку прибуток складе 505 337,58 грн. Рентабельність - 58%. Наш норматив для угод такої категорії - 30%, тому можна вважати проект доцільним.

Далі оцінимо ризики проекту. Ризик №1. Різниця часових поясів

Незважаючи на відеозв'язок, месенджери і телефони, проблеми з комунікацією цілком можливі. Наприклад, є термінове питання, команда недоступна, проблема вирішується тільки на наступний день. Такі затримки впливають на терміни проекту. На допомогу приходить робоча модель «слідуй за сонцем» [60]. Завдання виконуються поки в часовому поясі клієнта ніч - на ранок наступного дня він отримує результати. Це допомагає прискорити розробку і скоротити час відгуку. Можна застосувати гнучкі методології (Agile) [61]. Розбивши процес на спринти (етапи), можна побачити результати набагато швидше і міняти щось практично без втрат.

Ризик №2. Неякісна технічна документація і бізнес-аналіз

Технічна документація визначає хід проекту і уникнути непередбачених витрат. Це карта проекту для команди. Бізнес-аналітик залучений в проект з самого початку. Його завдання - визначити ризики, загрози та можливі конфлікти між функціональністю і ресурсами проекту. Це економить час на подальших етапах розробки. На першій стадії проекту аналітик збирає допомагає інтерпретувати бізнес-вимоги клієнта в зрозумілі завдання для розробників.

Ризик №3. Незахищена ідея або вихідний код

Потрібно подбати про захист ідеї, навіть якщо вона не є інноваційною чи унікальною. Особливо, якщо віддавати розробку на аутсорс в країни зі слабкою законодавчою базою. Захист інтелектуальної власності - справа не з простих.

Необхідно визначити в договорі, яка інформація є конфіденційною. Ще один пункт - прописати обов'язки сторін щодо її нерозголошення. Є різні рішення під час підписання NDA: розбити вихідний код на незалежні розділи або обмежити доступ до бази даних. Потрібно дотримуємося законів про охорону інтелектуальної власності на всіх стадіях розробки.

Тепер на основі запропонованих пропозицій спрогнозуємо зміну показника конкурентоспроможності підприємства після реалізації даних проектів.

Таблиця 3.6

Оцінка міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «XXX» після реалізації запропонованих пропозицій

Показник	ТОВ «XXX»	Infosys	Wipro Limited	Accenture	Miratech
Географічне розташування	Україна	Індія	Індія	Філіппіни	Україна
Кваліфікація співробітників	8,1	7,5	6,5	7,1	8,1
Якість послуг	7,2	6,9	6,8	6,7	8,1
Кількість співробітників	500	2280	1600	2100	900
Рівень англійської у співробітників	5	5	5	5	5
Ціна послуг	6	4,8	4,5	3,9	8,1
Наявність міжнародних сертифікатів	+	+	+	+	+

Джерело: [Розроблено автором]

Після реалізації зазначених пропозицій конкурентоспроможність підприємства збільшиться за рахунок збільшення ринків збуту, відповідності законодавству ЄС щодо захисту персональних даних, покращення іміджу компанії на міжнародній арені. Далі спрогнозуємо зміну коефіцієнта рентабельності послуг (рис. 3.3). Коефіцієнт рентабельності послуг розраховується як відношення прибутку від реалізації послуг до витрат на її виробництво і збут і характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності.

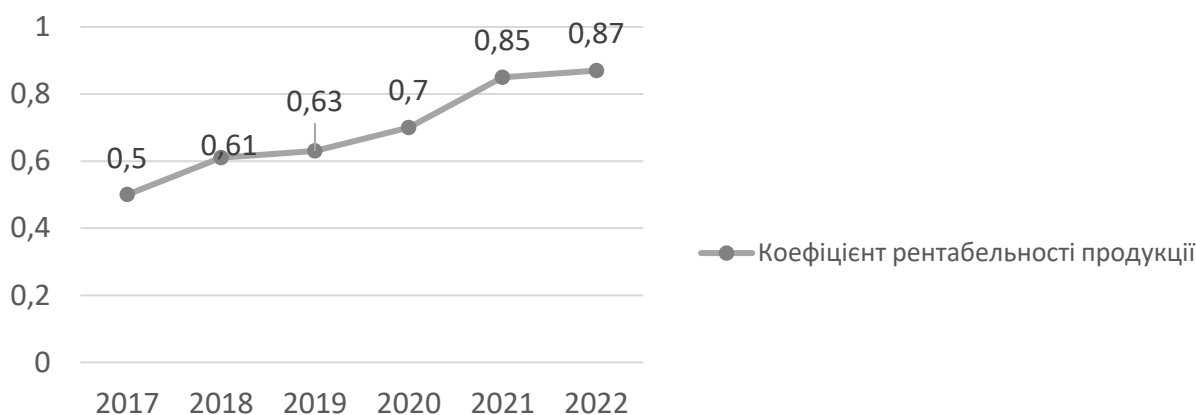


Рис. 3.3. Прогнозована зміна коефіцієнту рентабельності послуг.

Джерело: [Розроблено автором]

Можна побачити значний приріст коефіцієнта у 2021 році за рахунок збільшення прибутку компанії, адже реалізація запропонованих заходів відбудеться саме у цей період. Збільшення прибутку обумовлено розширенням ринків збуту та появою нових клієнтів. Таким чином можна вважати запропоновані заходи ефективними.

Висновки до розділу 3

Загалом, підприємство ТОВ «XXX» характеризується позитивною динамікою рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку, але з метою покращення існуючих процесів та усунення існуючих проблем було сформовано наступні рекомендації та пропозиції:

- Впровадження GDPR стандартів на підприємстві. Загальний регламент про захист даних (GDPR) є положенням законодавства ЄС про захист даних і конфіденційність, яке діє з 25 травня 2018 року. GDPR застосовується до всіх організацій, що працюють в / з ЄС і обробляють «Особисті ідентифікаційні дані» резидентів ЄС. Порушення стандартів GDPR може дорого коштувати бізнесу - штрафи за недотримання досягають 20 мільйонів євро. Крім того, клієнти компанії розривають або взагалі не підписують контракти, адже вона не відповідає європейським стандартам GDPR. Це все є причиною недоотриманого прибутку. Впровадження стандартів GDPR починається з комплексного аудиту технічної, юридичної та адміністративної складової діяльності, далі відбувається розробка юридичних документів та технічне налаштування, наприкінці проходить адміністративний рівень впровадження.

- Вихід на ринок Китаю. Китай займає 1 місце серед найбільш конкурентоспроможних країн за обсягами промислового виробництва. Оскільки ТОВ «XXX» має цікаві рішення в області автоматизації виробництва, то вихід на китайський ринок може відкрити для компанії новий рівень прибутку. Для успішного виходу на ринок Китаю потрібні не тільки технології, потрібно вміння правильно вести переговори з китайськими партнерами і розуміти технологічні ідеї, які затребувані в Китаї. Покроковий план виходу на ринок Китаю включає в себе визначення перспективних сегментів ринку, знайомство з менталітетом і ділової культурою, підбір та верифікація місцевих партнерів, локалізація, присутність компанії на китайських майданчиках, вивчення законодавства та адаптація продукту під специфічні запити місцевого ринку.

Проведений аналіз ефективності даних пропозицій виявив доцільність їх впровадження на підприємстві.

ВИСНОВКИ

У процесі написання магістерської дипломної роботи було розглянуто загальні підходи до формування конкурентних переваг підприємств на міжнародному ринку. Досліджено наукові праці вітчизняних та іноземних науковців, які займались вивченням даного питання, а саме М. Портера, І. Піддубного, Є. Нагорного, С. Сисоєва, М. Горбунова, О. Паламарчука та ін. Було з'ясовано:

- конкурентною перевагою є виняткова система цінностей, яка надає підприємству перевагу в економічному, технічному та організаційному середовищі, можливість більш ефективного управління наявними ресурсами;
- конкурентні переваги підприємства на зовнішніх ринках можуть відрізнятися від конкурентних переваг на ринку країни базування;
- конкурентоспроможність підприємства визначається факторами конкурентної переваги, які поділяють на зовнішні, в малому ступені залежать від організації, і внутрішні, майже цілком визначаються її керівництвом;
- три групи показників, що відображають рівень конкурентоспроможності підприємств – це показники фінансового стану, показники економічної ефективності діяльності та спеціальні (основні) показники конкурентоспроможності підприємства;
- успіх на ринку залежить не тільки від виявлення та реагування на потреби клієнтів, але й від спроможності забезпечити, щоб реагування було оцінено клієнтами як перевага над конкурентами;
- існують різні розрахункові та графічні методи оцінки конкурентоспроможності, кожен з них має свої особливості;
- механізм управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємства впливає на формування та використання виробничих ресурсів, забезпечуючи вдосконалення технології виробництва, розробку та впровадження інновацій, інтенсифікацію та підвищення ефективності виробництва та закріплення

стабільної конкурентної позиції підприємства на національному та міжнародному ринках;

- головним завданням менеджменту міжнародної конкурентоспроможності є забезпечення життєздатності та стабільного функціонування підприємства за будь-яких змін у зовнішньому середовищі.

В основу дослідження даної роботи покладена оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «XXX». Це українська аутсорсингова компанія, що працює в сфері ІТ аутсорсингу. ТОВ «XXX» є однією з найбільших компаній-аутсорсерів в Центральній і Східній Європі. До видів послуг компанії відносяться розробка програмного забезпечення та технічна підтримка ІТ проектів. Сьогодні тут працює понад 500 співробітників, які надають професійні послуги з технічної підтримки та розробки програмного забезпечення для широкого кола компаній, галузей та регіонів. Компанія співпрацює з підприємствами у ЄС та США.

Аналіз галузі виявив, що Україна є лідером у галузі ІТ аутсорсингу серед країн Європи. Основними перевагами України є вигідне розташування відносно країн Європи, висококваліфіковані співробітники, висока якість послуг, інноваційність та творчий підхід, велика кількість талановитих кадрів. Такі азіатські країни-лідери у сфері ІТ аутсорсингу як Китай, Індія Філіппіни, Сінгапур та Малайзія, стикаються з посиленням конкуренції з боку східноєвропейських спеціалістів. На світовому ринку лідером у споживанні послуг аутсорсингу є США та Західна Європа, тенденції до розширення європейського ринку послуг аутсорсингу посилюються;

Проведене дослідження показало, що зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «XXX» в цілому є ефективною і її показники ефективності мають тенденцію до збільшення. Проведена оцінка міжнародної конкурентоспроможності компанії виявила, що підприємство має як і слабкі (невідповідність європейським стандартам), так і сильні сторони (географічне розташування, якість послуг і висококваліфіковані кадри). З метою покращення існуючих процесів та усунення існуючих проблем було сформовано наступні рекомендації та пропозиції.

Однією з пропозицій є впровадження GDPR стандартів на підприємстві. Загальний регламент про захист даних (GDPR) є положенням законодавства ЄС про захист даних і конфіденційність, яке діє з 25 травня 2018 року. GDPR застосовується до всіх організацій, що працюють в / з ЄС і обробляють «Особисті ідентифікаційні дані» резидентів ЄС. Порушення стандартів GDPR може дорого коштувати бізнесу - штрафи за недотримання досягають 20 мільйонів євро. Крім того, клієнти компанії розривають або взагалі не підписують контракти, адже вона не відповідає європейським стандартам GDPR. Це все є причиною недоотриманого прибутку. Впровадження стандартів GDPR починається з комплексного аудиту технічної, юридичної та адміністративної складової діяльності, далі відбувається розробка юридичних документів та технічне налаштування, наприкінці проходить адміністративний рівень впровадження.

Другою пропозицією є вихід на ринок Китаю. Китай займає 1 місце серед найбільш конкурентоспроможних країн за обсягами промислового виробництва. Оскільки ТОВ «XXX» має цікаві рішення в області автоматизації виробництва, то вихід на китайський ринок може відкрити для компанії новий рівень прибутку. Для успішного виходу на ринок Китаю потрібні не тільки технології, потрібно вміння правильно вести переговори з китайськими партнерами і розуміти технологічні ідеї, які затребувані в Китаї. Покроковий план виходу на ринок Китаю включає в себе визначення перспективних сегментів ринку, знайомство з менталітетом і ділової культурою, підбір та верифікація місцевих партнерів, локалізація, присутність компанії на китайських майданчиках, вивчення законодавства та адаптація продукту під специфічні запити місцевого ринку.

Проведений аналіз ефективності даних пропозицій виявив доцільність їх впровадження на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лавренова Г.А., Сисоєв С.І. Формування конкурентних переваг сучасного підприємства. *ЕКОНОМІНФО*. 2018. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-konkurentnyh-preimuschestv-sovremenno-go-predpriyatiya> (дата звернення: 01.11.2020)
2. Конкурентні переваги. URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentnye-preimushchestva.html>(дата звернення: 01.11.2020)
3. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 234 с.
4. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. За ред. проф. І. О. Піддубного. Х.: ІНЖЕК, 2004. 264 с.
5. Конкурентне середовище підприємства. URL: <http://topknowledge.ru/strategicheskij-menedzhment/590-podderzhka-konkurentosposobnogo-potentsiala-predpriyatiya.html>(дата звернення: 01.11.2020)
6. Лавренова Г.А, Лавренова Є.В., Мадіч Д. Взаємозв'язок інноваційного потенціалу і конкурентних переваг підприємств. Інноваційний розвиток підприємств в умовах нестабільної економіки. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Сер. "Теорія і практика організації промислового виробництва"*. Воронеж: ФГБОУ ВО «Воронезький державний технічний університет», 2016. С.19-26
7. Горбунова Н. Н. Формування конкурентних переваг компаній. URL: <http://www.auditfin.com/fin/2008/6/Gorbunova%202/Gorbunova%202%20.pdf> (дата звернення: 01.11.2020)
8. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, орієнтований на ринок. *Стратегічний та операційний маркетинг*. СПб.: ПИТЕР, 2004.
9. Лавренова Г.А. Фінансові аспекти стратегії-ня управління конкурентними переважно-ствами підприємства. *Економінфо*. 2018. т.15. №2. С. 45 - 51.

10. Palamarchuk O. M. Organizational and economic mechanism of enterprise competitiveness management. *Економічний вісник університету. Збірник наукових праць вчених і аспірантів*. 2017. №35. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizational-and-economic-mechanism-of-enterprise-competitiveness-management>. (дата звернення: 01.11.2020)
11. Чумак Л.Ф., Гаркава Л.В. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-1_0-pages-212_215.pdf (дата звернення: 01.11.2020)
12. Воронкова А.Е. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика. *Економіка промисловості*. 2009. № 3. С. 133-137. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/9830> (дата звернення: 01.11.2020)
13. Качмарик Я. Д. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства. Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208с. URL: http://www.lac.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/LCA_Lypak_Mon_Konkur_2015.pdf (дата звернення: 01.11.2020)
14. Довгань Л.Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evkpi/2012/6MO/41.pdf. (дата звернення: 01.11.2020)
15. Савченко О.В. Сутність та складові організаційно-економічного механізму стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві. *Ефективна економіка*. – 2013. – № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2635>. (дата звернення: 01.11.2020)
16. Ілляшенко Н.С. Формування організаційно-економічного механізму прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3737>. (дата звернення: 01.11.2020)

17. Tkachuk N. V. The methodology of evaluation of competitiveness of enterprises. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 95-98.
18. Mohajan H. An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix. 2018
19. Mokaya S.O., Wakhungu B., Gikunda R. The application of McKinsey Matrix in determination of route attractiveness and resource allocation in Kenya Airways. *International Journal of Humanities and Social Science*. 2018, p. 259-268.
20. Malcolm M. Some Methodological Comments on The Directional Policy Matrix. *Journal of Marketing Management*, 2000. p. 59-68.
21. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М.: Дело, 2010
22. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: учебник для вузов. М.: Русская деловая литература, 2008. 320с.
23. The 2019 Global Services Location Index. URL: <https://www.kearney.com/digital-transformation/gсли> (дата звернення: 01.11.2020)
24. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в пошуках конкурентних переваг. М.: Видавничий дім «Вільямс», 2002. С.22
25. Єфімова С., Пешкова Т., Коник Н., Ритіков С. Аутсорсинг. М.: ТОВ «Журнал «Управління персоналом », 2006. С.65
26. Межевов Н. А. Маркетингові технології формування конкурентних переваг аутсорсингу. М.: Державний університет управління, 2010. С. 55
27. Тонюк М.О. ІТ аутсорсинг в Україні: тенденції та прогнози розвитку”. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4723> (дата звернення: 01.11.2020)
28. СЛОВНИК.ua. URL: <https://slovnik.ua/index.php?sword=%D0%B0%D1%83%D1%82%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B3>(дата звернення: 01.11.2020)
29. Top IT outsourcing destinations: Ukraine vs. Asia. URL: <https://www.nix.com/top-it-outsourcing-destinations-ukraine-vs-asia/>(дата звернення: 01.11.2020)

30. Україна увійшла до кола країн лідерів у сфері IT-аутсорсингу. URL: <https://business.ua/business/4970-ukraina-uviishla-do-kola-krain-lideriv-u-sferi-itaoutsorsynhu>(дата звернення: 01.11.2020)
31. Причини доручити розробку сайту аутсорсинговій компанії з України. URL: <https://internetdevels.ua/blog/reasons-to-work-with-a-ukrainian-web-development-outsourcing-company>(дата звернення: 01.11.2020)
32. 17 українських компаній-аутсорсерів потрапили у світовий топ-100. URL: <https://dou.ua/lenta/news/outourcing-top-100-2019/>(дата звернення: 01.11.2020)
33. Обзор рынка аутсорсинговых КЦ Украины. URL: <http://cca.org.ua/wp-content/uploads/2019/08/Issledovanie-rynka-autsorsingovyh-KTS-Ukrainy-2019-1.pdf>(дата звернення: 01.11.2020)
34. Саїнчук А. О. Аналіз ринку аутсорсингових підприємств в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2. С. 135-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2019_2_20 (дата звернення: 01.11.2020)
35. General Data Protection Regulation GDPR. URL: <https://gdpr-info.eu/> (дата звернення: 01.11.2020)
36. Deloitte. Международный рейтинг производственной конкурентоспособности URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/manufacturing/articles/2016/global-manufacturing-competitiveness-index.html>(дата звернення: 01.11.2020)
37. Статистика мировой плотности промышленных роботов. URL: <https://mentamore.com/robototexnika/statistika-mirovoj-plotnosti-promyshlennyx-robotov.html>(дата звернення: 01.11.2020)
38. Infosys. URL: <https://www.infosys.com/> (дата звернення: 01.11.2020)
39. Wipro Limited. URL: <https://www.wipro.com/>(дата звернення: 01.11.2020)
40. Accenture. URL: <https://www.accenture.com/us-en>(дата звернення: 01.11.2020)
41. Miratech. URL: <https://miratech.ua/>(дата звернення: 01.11.2020)

42. Типы контрактов в ИТ: waterfall, agile или outstaff. URL: <https://legalitgroup.com/ru/typy-kontraktov-v-it-waterfall-agile-ili-outstaff-kakuyu-model-vybrat-v-moem-kejse/> (дата звернення: 01.11.2020)
43. Что такое соглашение NDA и как оно работает? URL: <https://uptu.work/soglashenie-o-nerazglashenii-nda/> (дата звернення: 01.11.2020)
44. Бизнес в Украине: Как правильно составить NDA с исполнителем. URL: <https://safir.ua/kak-pravilno-sostavit-nda-s-ispolnitelem.html> (дата звернення: 01.11.2020)
45. Угода про конфіденційність (NDA): як це працює і чи працює в Україні. URL: https://www.asterslaw.com/ua/press_center/publications/how_nda_works_in_ukraine/ (дата звернення: 01.11.2020)
46. Китай запускает семилетнюю программу по автоматизации сельского хозяйства. URL: <https://hightech.plus/2018/06/19/kitai-zapuskayet-semiletnyuyu-programmu-po-avtomatizacii-selskogo-hozyaistva> (дата звернення: 01.11.2020)
47. GDPR compliance та впровадження GDPR – алгоритм. URL: <https://legalitgroup.com/gdpr-compliance-ta-vprovadzennya/> (дата звернення: 01.11.2020)
48. «Пекин уже обогнал Кремниевую долину»: как стартапу покорить рынок Китая? URL: <https://rb.ru/opinion/startup-in-china/> (дата звернення: 01.11.2020)
49. Піднебесний бізнес: що підприємцеві важливо знати про Китай. URL: <https://mind.ua/openmind/20195613-pidnebesnij-biznes-shcho-pidpriemcevi-vazhливо-znati-pro-kitaj> (дата звернення: 01.11.2020)
50. Китай – потужний бізнес-партнер чи загроза для України. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/791-kitay--potujnij-biznes-partner-chi-zagroza-dlya-ukrayini> (дата звернення: 01.11.2020)
51. Китайський ринок: як правильно зайти і стати бажаним гостем. URL: <https://mind.ua/openmind/20203705-kitajskij-rinok-yak-pravilno-zajti-i-stati-bazhanim-gostem> (дата звернення: 01.11.2020)

52. Export Talks: Китай. Інсайти з ринку. URL: <https://epo.org.ua/export-talks-kytaj-golovni-insajty-pro-rynok/> (дата звернення: 01.11.2020)
53. Як завоювати китайський ринок? Поради експертів. URL: <https://propozitsiya.com/ua/kak-zavoevat-kitayskiy-rynok-sovety-ekspertov> (дата звернення: 01.11.2020)
54. Китайська головоломка: особливості експорту в Китай. URL: <https://bakertilly.ua/news/id43970> (дата звернення: 01.11.2020)
55. Dongfeng Motor Corporation. URL: www.dfmc.com.cn (дата звернення: 01.11.2020)
56. China State Construction Engineering Corporation. URL: <https://ru.cscec.com/> (дата звернення: 01.11.2020)
57. CK Hutchison Holdings Limited. URL: <https://www.ckh.com.hk/en/global/home.php> (дата звернення: 01.11.2020)
58. Sinopharm Group Co., Ltd. URL: <http://www.sinopharm.com/1156.html> (дата звернення: 01.11.2020)
59. Wanhua Chemical Group Co., Ltd. URL: <https://www.whchem.com/en/> (дата звернення: 01.11.2020)
60. Следуй за Солнцем - Follow-the-sun. URL: <https://ru.qaz/Follow-the-sun> (дата звернення: 01.11.2020)
61. Agile-манифест розробки програмного забезпечення. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (дата звернення: 01.11.2020)