

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і маркетингу

Дипломна робота бакалавра
з маркетингу на тему:

«Дослідження конкурентного середовища підприємства на ринку ІТ-
послуг»
(на прикладі ФОП Костовський В.С.)

Студентки групи Ма 02-16
факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Маркетинг і реклама
за спеціальністю 075 Маркетинг
Чайки Мар'ни Леонідівни

Допущений до захисту
«___» _____ 2020 року

Завідувач кафедри
_____ Тарасюк М.В.
(підпис) (ПІБ)

Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор
Тарасюк М.В.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА | 6 |
| 1.1. Сутність конкурентного середовища підприємства | 6 |
| 1.2. Особливості конкурентного середовища підприємства на ринку ІТ- послуг | 11 |
| 1.3. Методи дослідження конкурентного середовища | 22 |
| РОЗДІЛ 2. КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА «KOST AGENCY» НА РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ | 30 |
| 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика агентства «Kost Agency» | 30 |
| 2.2. Маркетинговий аналіз діяльності підприємства | 38 |
| 2.3. Конкурентне середовище підприємства «Kost Agency» на ринку ІТ- послуг | 44 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ АГЕНТСТВА «KOST AGENCY» НА РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ | 54 |
| 3.1. Обґрунтування конкурентної стратегії «Kost Agency» | 54 |
| 3.2. Напрями підвищення конкурентоспроможності «Kost Agency» на ринку ІТ-послуг | 61 |
| ВИСНОВКИ | 70 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 74 |
| ДОДАТКИ | 79 |

ВСТУП

Актуальність теми

Зважаючи на нестабільність економічного середовища на ринку України і, зокрема активного посилення конкурентного тиску на ринку ІТ-послуг, питання управління конкурентоспроможністю підприємства є актуальним і вимагає пошуку шляхів вдосконалення з урахуванням особливостей галузі.

В умовах ринкової економіки (до якої належить і українська), коли конкуренція виступає необхідною передумовою і власне рушійною силою функціонування ринку, його важливою складовою, актуальним є питання дослідження конкурентного середовища підприємства і його конкурентоспроможності.

Як наслідок, існує необхідність аналізу основних складових, що здійснюють значний вплив на управління процесом забезпечення конкурентоспроможності та пошуку нових підходів до створення моделі управління підприємством, що забезпечували б високий рівень конкурентоспроможності та дозволяли б швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Розглядаючи конкурентоспроможність, як об'єкт управління, визначаємо зосередженість усієї сукупності взаємопов'язаних елементів управління на укріплення лідерських позицій на конкурентному ринку, а також формування та зміцнення конкурентних переваг. В умовах наростаючої конкурентної сили, що існує на ринку ІТ-послуг України, збільшується вагомість управлінських рішень топ-менеджменту підприємств стосовно пошуку нових ефективних інструментів та способів управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що в свою чергу зумовлює актуальність вивчення цієї проблематики.

Питанням становлення і розвитку конкурентних відносин в цілому і по окремих галузях промисловості, як і проблемам конкурентоспроможності, присвячена велика кількість наукових досліджень. Так, різні теоретичні і

практичні аспекти конкурентоспроможності були предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, таких, як: Г. Л. Азоев, І. Ансофф, В.І. Астахова, П.Ю. Беленький І.І. Білецька, Н.М. Богацька, І.І. Вінченко, Н.І. Гомольська, Т.В. Гринько, В.Л. Дикань, П.Р. Діксон, І.З. Должанський, М.І. Долишній, А.С. Донських, М.О. Єрмолов, Т.О. Загорна, Ю.Б. Іванов, Ф. Котлер, А. Маренич, М. Мескон, В.Ф. Оберемчук, В.М. Осипов, І.О. Піддубний, А.І. Піддубна, М. Портер, О.Є. Россіхіна, Савчук О.В., А. Сміт, В. Уруков, Р.А. Фатхутдінов, А.Ю. Юданов та багатьох інших.

Навіть враховуючи фундаментальний внесок вищеперерахованих вчених, питання дослідження конкурентного середовища підприємства на ринку ІТ не достатньо вивчене і потребує подальших досліджень, що обумовило актуальність теми даної роботи.

Мета та завдання дослідження

Метою роботи є дослідити конкурентне середовища підприємства «Kost Agency» на ринку ІТ послуг та виявити шляхи посилення його конкурентних позицій.

Завдання дослідження:

- вивчити сутність конкурентного середовища підприємства та методи його дослідження та розглянути особливості конкурентного середовища підприємства на ринку ІТ-послуг;
- здійснити загальну організаційно-економічну характеристику агентства «Kost Agency»;
- виконати маркетинговий аналіз діяльності підприємства
- проаналізувати конкурентне середовище підприємства «Kost Agency» на ринку ІТ-послуг;
- обґрунтувати конкурентну стратегію «Kost Agency»;
- виявити напрями підвищення конкурентоспроможності «Kost Agency» на ринку ІТ-послуг.

Об'єкт дослідження – процес дослідження конкурентного середовища підприємства «Kost Agency» на ринку ІТ-послуг.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та практичні аспекти дослідження конкурентного середовища для підприємства «Kost Agency» на ринку ІТ-послуг.

Емпірична (експериментальна) база дослідження – агентство «Kost Agency».

Методи досліджень

У процесі дослідження конкурентного середовища підприємства використовувались аналітичні та графічні методи оцінки. Для оцінки конкурентної стратегії були застосовані методи економічного та статистичного аналізу. Для отримання аналітичної інформації опрацьовувалися дані фінансової та статистичної звітності, зокрема, бухгалтерської звітності підприємства.

Практична значущість

Виявлені шляхи посилення конкурентних позицій агентства «Kost Agency» на ринку ІТ-послуг можуть бути впроваджені в діяльність досліджуваного підприємства.

Інформаційна база

Теоретичною та методичною основою роботи стали праці зарубіжних та вітчизняних науковців з економічної теорії, маркетингу, стратегічного управління, теорії конкуренції. Для вирішення поставлених у роботі питань використовувались законодавча база України, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, аналітичні дослідження консалтингових компаній стосовно розвитку ринку ІТ-послуг України, статистичні та фінансові звіти агентства «Kost Agency».

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 82 сторінки, з них 73 сторінок основного тексту, список використаних джерел складає 49 позицій вітчизняних та зарубіжних авторів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентного середовища підприємства

Кожне підприємство, в ринковій економіці, діє в певному конкурентному середовищі, фактори якого здійснюють на нього певний вплив. Аналіз і прогнозування мінливого конкурентного середовища досить трудомістка складова діяльності підприємства.

Особливу значущість у формуванні нових підприємницьких структур у вітчизняній економіці при переході до ринкових відносин набуває створення конкурентного середовища. Конкуренція – рушійна сила ринку, джерело отримання додаткових коштів для інвестиційної діяльності компанії. Чим менше число фірм контролює ринок, тим сильніше ваги ринкової рівноваги схиляються в бік продавця, а не покупця [39].

Поняття конкуренції досить складне і багатогранне, чим пояснюється наявність значної кількості визначень. Однак безліч економістів представляють конкуренцію як боротьбу суб'єктів ринку за досягнення своїх цілей: отримання більше прибутку, кращих, вигідних поставок ресурсу, збуту товару тощо. У тлумачних словниках поняття конкуренції представлено в спрощеному вигляді – як змагання на ринку.

На нашу думку, поняття конкуренції можна сформулювати наступним чином: конкуренція – це боротьба товаровиробників та інших суб'єктів ринкового середовища за досягнення максимальних прибутків та інших цілей шляхом задоволення різноманітних потреб споживачів з повним використанням при цьому власних ресурсів і можливостей зовнішнього середовища, усуненням слабких власних сторін і загроз ззовні. Суб'єктів конкурентної боротьби називають конкурентами.

Вивчення конкурентів, тобто тих, з ким організації доводиться боротися за ресурси, які вона прагне отримати із зовнішнього середовища, щоб забезпечити своє існування, займає особливе і дуже важливе місце в стратегічному управлінні. Дане вивчення спрямоване на те, щоб виявити слабкі і сильні сторони конкурентів і на базі цього будувати свою стратегію конкурентної боротьби.

В аналіз ринкового середовища входять численні фактори, які можуть зробити безпосередній вплив на успіхи чи провали організації. До цих факторів належать демографічні умови, життєві цикли різних виробів чи послуг, легкість проникнення на ринок, розподіл доходів населення і рівень конкуренції в галузі [39].

Існування конкурентів змушує підприємця з уважно ставитися до запитів споживачів через побоювання, що вони стануть клієнтами конкурентів. Конкуренція виступає в ролі своєрідного подразника, що змушує учасників ринку удосконалювати та оновлювати свої товари, підвищувати їх якість, знижувати ціни, покращувати систему обслуговування. Природно, мова йде про добросовісну конкуренцію, яка поважає право споживача на вибір і дотримується встановлених суспільством принципів і правил.

Конкуренція являється необхідною передумовою функціонування ринкової економіки. Її механізм гнучко реагує на найменші зміни, які відбуваються на ринку, який у свою чергу чутливий до змін у механізмі конкуренції. Це спонукає підприємців постійно шукати шляхи підвищення продуктивності праці, зниження витрат виробництва, запровадження інновацій. Тобто конкуренція представляє собою внутрішній механізм ефективного та динамічного економічного розвитку. Конкуренція завжди протікає у певному середовищі. В теорії менеджменту виділяють внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. В контексті дослідження ролі конкурентного середовища у розвитку підприємства найбільший інтерес

представляє зовнішнє (об'єктивне) середовище підприємства. В ньому в найбільшій мірі проявляються закони ринкової конкуренції [13, с. 19].

Досліджуючи зовнішнє середовище підприємства, Н. М. Мартиненко зазначає, що воно «в значній мірі є нестабільним та непередбачуваним. А тому забезпечення ефективного функціонування підприємства залежить від своєчасної реакції на зміни в такому середовищі. Підприємці, які не враховують вплив зовнішнього середовища, створюватимуть розрив між власною поведінкою та вимогами даного середовища. Сучасне ефективне підприємництво повинно враховувати в своїй діяльності зміни у зовнішньому середовищі. В іншому випадку збереження ефективного його функціонування та виживання взагалі стає проблематичним... Під впливом глобалізації підприємницької діяльності, браку ресурсів конкуренція не слабшає, а навпаки – загострюється. Проблеми виробництва та збуту продукції нарастають та посилюються, на них накладаються інші складності: технологічні прориви, застарівання, зміни в структурі економіки та ринку, відносини між підприємством та державою» [21, с. 406].

Зовнішнє середовище підприємства – це зовнішні інститути та сили, які потенційно впливають на роботу підприємства та досягнення ним своєї мети [37, с. 125]. М. Х. Мескон виділяє елементи зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на функціонування підприємства, розрізняючи середовище прямого та опосередкованого впливу. Конкуренти підприємства належать до сфери прямого (безпосереднього) впливу. Це означає, що, по-перше, конкурентне середовище є складовою частиною зовнішнього середовища підприємства, а, по-друге, – воно безпосередньо впливає на його функціонування [23].

На думку В. Д. Лагутіна, конкурентне середовище представляє собою сукупність організаційно-правових, інституційних, фінансово-економічних та інших умов і факторів, що визначають та впливають на розвиток підприємництва, змагальності в економіці в цілому і в окремих її секторах за найбільш вигідні умови діяльності й отримання прибутку. Особливістю

поняття конкурентного середовища є те, що воно містить не тільки положення про наявність конкуренції, але й ступінь повноти ринку та ринкової рівноваги [15, с. 116].

Погоджуємось з В. Д. Лагутіним, але проаналізувавши літературу приходимо до висновку, що поняття «конкурентне середовище» не має однозначного тлумачення. Наведемо трактування досліджуваної дефініції запропоновані різними авторами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення категорії «конкурентне середовище» різними авторами

| Автор (джерело) | Визначення |
|---|--|
| 1 | 2 |
| О.В. Муравйова [24, с. 35] | сукупність параметрів, що діють в рамках одного ринкового сегменту які дозволяють оцінити конкурентоспроможність того чи іншого торгового підприємства. |
| Ю. В. Кіхая [12, с. 67] | сукупність умов і факторів, які безпосередньо впливають на функціонування підприємства |
| С. Букін [2] | «клімат» того чи іншого ринкового сегмента, зміна якого веде до значних витрат для діючих на даному ринку організацій. |
| Економічна теорія: підручник / За ред. А.Г. Грязнової [9] | сукупність економічних, правових, організаційних, політичних умов і факторів, що забезпечують рівні можливості для всіх учасників ринкових відносин в їх господарській діяльності. |
| С.К. Плисов [35, с. 68] | система конкурентної взаємодії конкретних господарюючих суб'єктів з приводу економічних умов і результатів їх господарської діяльності, поведінку яких обумовлено об'єктивною дією законів ринкової економіки і примусовою формою регулюючих обмежень з боку держави |
| Б.К. Злобін [11, с. 60] | торгово-діяльнісна область ринку (при наявності в ній конкурентів), в якій відбувається маркетингова подія |
| Усик Н. І. [45, с. 34] | інституціональні умови координації діяльності суб'єктів ринків. |
| І. Ю. Мелушова [22, с. 380] | простір господарювання суб'єктів різних галузей ринкової економіки, що базується на поняттях конкуренції та складових його внутрішнього та зовнішнього оточення. |
| А. І. Панчишин [33, с. 1340] | сукупність конкурентних взаємодій ринкових агентів, спрямованих на отримання конкурентних переваг, координуваних у межах встановлених інституційних обмежень. |
| Т. В. Андросова, Н. О. Власова, Н. В. Михайлова, О. А. Круглова [45, с. 34] | система відносин значної кількості суб'єктів ринку, а також певного зовнішнього впливу, що характеризується конкретним комплексом дій та часовим періодом. |
| Г. І. Скиба [43] | результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію. |

Джерело: розроблено автором за даними [2; 9; 11; 12; 22; 24; 33; 35; 43; 45]

Таким чином, кажучи про конкурентне середовище організації, можна зробити висновок про те, що серед авторів не має однаковості щодо поняття «конкурентне середовище» і кожен з авторів дає своє визначення. Вважаємо за необхідне ввести своє визначення конкурентного середовища.

Беручи до уваги наведені визначення, вважаємо що, конкурентне середовище підприємства – це частина зовнішнього середовища підприємства, в якому воно вступає в конкурентні відносини або іншими словами його можна визначити як економічний простір, в якому функціонує підприємство як суб'єкт конкурентних відносин. Воно складається з реальних і потенційних конкурентів організації, які своїми діями здатні впливати на стан організації на ринку.

Значення конкурентного середовища для підприємства і економіки в цілому проявляється в тому, що ефективно конкурентне середовище забезпечує такий стан конкурентних відносин, який знаходиться в залежності від певного періоду розвитку ринку. Даний розвиток може характеризуватись або повною свободою товаровиробників, або наявністю бар'єрів, які породжуються монополістичними відносинами на ринку, або державним антимонопольним регулюванням [43].

Ю. В. Кіхая доводить, що підприємство, як елемент конкурентного середовища, потрібно досліджувати з урахуванням всієї сукупності конкурентних відносин. Це є необхідною умовою ефективного функціонування на ринку. Іншими словами, підприємство, що прагне ефективно функціонувати, має враховувати не тільки власні цілі і внутрішні можливості, а й зовнішні умови конкурентного середовища, які склалися об'єктивно і постійно змінюються [12, с. 62].

На підставі проведеного теоретичного дослідження виділимо найбільш характерні для конкурентного середовища риси: потребує особливих форм підприємницької діяльності (класичної чи інноваційної, одноособових чи спільних форм), а також різноманітних форм економічної поведінки фірм (їх відношення до реклами, цінової стратегії, інновацій, конкурентів та ін.).

Отже, можемо підсумувати, конкуренція є невід'ємним елементом ринкової економіки. Вона завжди протікає в певному середовищі. Зовнішнє середовище підприємства є сукупністю умов та факторів, які прямо чи опосередковано впливають на функціонування підприємства. Серед елементів прямого впливу можна виділити конкурентів, які є факторами, що безпосередньо впливають на зовнішнє середовище підприємства. Конкурентне середовище підприємства представляє собою частину зовнішнього середовища підприємства, в якому воно функціонує як суб'єкт конкурентних відносин. Конкурентне середовище для кожного підприємства є об'єктивно обумовленим станом ринку. А кожне підприємство, будучи елементом такого середовища, повинно враховувати та оперативно реагувати на чинники, що його формують.

1.2. Особливості конкурентного середовища підприємства на ринку ІТ-послуг

Конкуренція на ринку високотехнологічної продукції сьогодні абсолютно не схожа на звичайну конкуренцію між компаніями. Міжфірмова конкуренція в сфері високих технологій характеризується боротьбою за контроль над технологіями, що дозволяють протягом певного періоду отримувати науково-технічну (технологічну) ренту. Остання виникає в результаті використання таких технологій, які тимчасово недосяжні для найближчих конкурентів і дозволяють виробляти унікальну для споживачів продукцію, для якої тимчасово не існує близьких аналогів-замінників. Фірма, що володіє подібною тимчасово не відтворюваною технологією, отримує можливість встановлювати монополю високої ціни, які містять в собі не тільки звичайний (середній) прибуток на вкладений капітал, а й компонент надприбутку, власне технологічну ренту. При цьому частка технологічної ренти в ціні в окремих сферах може досягати 80-90% [16].

Тим самим, конкурентна боротьба між компаніями на ринках високотехнологічної продукції за рахунок постійних технологічних інновацій, деякі дослідники називають цей процес інноваційною конкуренцією, набуває зовсім нових рис, які не отримали ще повноцінного освітлення як в рамках поведінкового, так і структурного методологічного підходу до конкуренції. Останній, як відомо, розвивається в руслі могутньої неокласичної школи або сучасного мейнстріму, для якого предметний світ конкуренції полягає в кількісних і якісних характеристиках основних учасників ринку – продавців і покупців.

Традиційний підхід до конкуренції, що закріпився в класичній і неокласичній політекономії, в поведінковому компоненті припускає суперництво фірм за рахунок пропозиції більш бажаних для покупців товарів і послуг. Завоювання переваг покупця означає перерозподіл в свою користь обмеженого платоспроможного попиту, збільшення ринкової частки. Стосовно сфери інноваційної конкуренції методологія неокласики має досить обмежений пізнавальний ефект, адже, в цій динамічній сфері обсяг ринку, кількість продавців і навіть кількість покупців не є тими константами, які здатні ставити рамки і межі аналізу, формувати незмінну систему координат [16].

Одним з найкращих теоретичних результатів неокласичної школи в області інноваційної конкуренції є розробка моделі ринку з мережевими ефектами, диференційованим продуктом і невеликим числом учасників (мережева олігополія) [38].

Телекомунікаційні послуги, як і весь ІТ-ринок, є найбільш яскравим прикладом ринку з мережевими ефектами, в силу того, що дані послуги складаються з взаємодії безлічі різних економічних агентів, загальний вплив яких на кожного з них окремо тим цінніше, чим більше їх кількість. Попит на послуги індивідуальної фірми в значній мірі залежить від числа клієнтів, вже підключених до даної послуги.

Продукт може характеризуватися через набір його властивостей, таких як: якість, місце розташування продавця (близько чи далеко від потенційних покупців), час продажу, час споживання, довговічність товару, наявність у споживачів інформації про товар і його властивості, додаткові послуги, що надаються під час і після продажу товару тощо. Кожен з цих компонентів може виступати в якості фактора продуктової диференціації, що означає виділення продукту якої-небудь фірми в очах споживачів з інших товарів або послуг даного класу [16].

Диференціація продукту має місце до тих пір, поки самі споживачі розцінюють різні товарні марки в якості недосконалих заміників. У певному сенсі продуктова диференціація є суб'єктивною характеристикою поведінки покупців. Продуктова різноманітність створює ринкову владу фірми, оскільки завжди знаходяться покупці, які виявляються прихильними продукту саме даної товарної марки або даної фірми. Відповідно, якщо покупці розглядають різні товарні марки як недосконалі замітники, які не можуть повноцінно замінювати один одного, фірма може підняти ціну на свій особливий товар вище рівня цін конкурентів і не втратити покупців.

Модель передбачає конкуренцію на ринку двох компаній, що пропонують товари високої і низької якості. На першій стадії конкурентного суперництва – вибір якості продукту кожною фірмою – математичні розрахунки доводять, що чим вище якість високоякісного товару і чим нижче якість низькоякісного товару, тим вище прибуток обох фірм. Тим самим у фірм буде стимул до максимальної продуктової диференціації: фірма 1 вибере товар з найвищою якістю (для даного ринку), фірма 2 – з найнижчою якістю. Якщо ж фірми продають товари приблизно однакової якості, цінова конкуренція виявляється надзвичайно гострою, що знижує прибутки фірм [16].

Головний висновок модельного дослідження полягає в тому, що на ринках з вертикальною диференціацією продукту при збільшенні розміру ринку число фірм залишається постійним, і навіть при наявності вільного

входу фірми будуть отримувати позитивний прибуток в довгостроковому періоді [38].

Інноваційна конкуренція протікає в сфері передового технологічного укладу і тому відчуває менші обмеження платоспроможного попиту. Споживачі свідомо віддають перевагу інноваційній продукції як найбільш модній та актуальній з точки зору підвищення власного «запасу конкурентоспроможності», існуючого не тільки у виробничій сфері (для корпоративних користувачів), але і в соціальному середовищі (для індивідів). Підвищена увага споживачів до інноваційної продукції з одного боку знижує фундаментальну проблему обмеженості попиту, але з іншого боку приваблює в масовому порядку нові фірми з хорошими ресурсами, що загострює конкуренцію на цих ринках у порівнянні з традиційними галузями, де темпи технологічного оновлення помітно нижче.

Динамічний характер конкуренції на «швидких» ринках змушує фірми постійно орієнтуватися на отримання високих прибутків. Нормальний середній прибуток, що отримується в поточному періоді, вже є сигналом програшу в конкурентній боротьбі і змушує виходити з даного ринку вже сьогодні, щоб уникнути катастрофічних втрат завтра, коли морально застарілі активи фірми знеціняться до нуля.

Традиційна неокласична мікроекономічна теорія як індикатор ринкового провалу фірми вказує рівень ціни, що не дозволяє фірмі повністю відшкодувати середні змінні витрати в короткостроковому періоді.

Найчастіше компанії не визначають метою конкуренції максимізацію ринкової частки і отримання домінуючого положення на ринку за рахунок стратегії низької рентабельності. У неокласичній мікроекономіці введена модель нульового економічного прибутку для максимізації обсягу продажів і ринкової частки фірми. Але в умовах інноваційної конкуренції тривале домінуюче становище на ринку навіть за рахунок низьких цін при нульовій рентабельності стає неможливим. Конкуренти обов'язково запропонують споживачам такі технологічні новинки, які забезпечать швидке

переключення попиту і розорення фірми, що недавно панувала. Тому остання змушена здійснювати безперервні інвестиції в технологічне оновлення, для фінансування яких необхідно заробляти високі прибутки. Причому високі прибутки потрібні в першу чергу, щоб продемонструвати інвестиційному співтовариству відмінні перспективи власної компанії, що полегшить приплив зовнішніх інвестицій як від банків, так і від будь-яких інвестиційних фондів [16].

Таким чином, в сфері інноваційної конкуренції фірма не може працювати «з обороту», задовольняючись низькою нормою прибутку. Обов'язково потрібна висока маржа, велика технологічна рента, іншими словами, надлишок грошових ресурсів для того щоб за рахунок них купувати більш цінні ресурси: технології, креативні здібності людей, час.

Тобто, неокласична методологія малоефективна при дослідженні динамічних процесів в сфері інноваційної конкуренції, тому надалі будемо спиратися на інші дослідницькі програми, переважно маркетингового та інституційного напрямлення.

У світовій економічній науці в рамках маркетингового напрямку розробляється концепція гіперконкуренції для характеристики сучасних динамічних ринків, перш за все, у сфері ІТ-технологій [44].

Поява ринків з гіперконкуренцією і витіснення ними ринків зі стійкою конкуренцією, на думку експертів, обумовлена «підігрівом» конкурентного середовища, яке, в свою чергу, викликане: глобалізацією ринків, ослабленням їх регулювання, скороченням життєвого циклу технологій, появою технологій, які знижують бар'єри входу на ринки як нових конкурентів, так і конкурентів, що мають стійкі позиції в інших галузях виробництва [20].

З огляду на вищезазначене, використання терміну інноваційна конкуренція є виправданим, тому що він точніше вказує на предметну область і основний інструментарій конкурентного процесу, в той час як поняття «гіперконкуренція» викликає безпосередні асоціації лише з високою

інтенсивністю і жорсткістю конкурентного процесу, що не є визначальною характеристикою досліджуваного об'єкта.

Швидкість зміни ринкової частки стала настільки швидкою, що традиційні методи маркетингу та стратегічного менеджменту виявляються абсолютно безсилими для достовірних короткострокових прогнозів. Час для «зняття вершків», тобто для реалізації технологічної ренти стає все коротшим. Інноватор покликаний вирішити фундаментальне протиріччя між знаннями і грошима, що складається в величезному розриві в рівні складності інновації та бізнесу [5]. Він повинен запропонувати бізнес-модель, яка перетворює підвищену складність алгоритмів інновації в відносну простоту алгоритмів бізнесу. Якщо дана бізнес-модель виявилася успішною, вона стає перевагою компанії в конкурентній боротьбі.

Тоді основний сенс інноваційної конкуренції, що спостерігається на ІТ-ринку, полягає в прагненні конверсувати відносно надлишкові ресурси (гроші і технології) в ресурс самого вищого рівня – час. Фінансові ресурси на ринках високих технологій давно вже не є дефіцитом завдяки кредитній експансії, розгорнутій понад 40 років тому. Низькі банківські ставки, велика кількість венчурних джерел фінансування значно девальвували значення грошей як ресурсу для інноваторів. Вітчизняним початківцям венчурним підприємцям навіть неможливо уявити, наскільки доступний цей вид ресурсів в США. Технології як сукупність патентів, ноу-хау, кваліфікованих фахівців, організаційних методик просування інновацій також вже частково є навіть суспільним надбанням [16]. Розглядати ці ресурси як джерело конкурентної переваги на високотехнологічних ринках уже не можна. Тоді єдиним способом виграти в конкурентній боротьбі стає спроба перевести ці відносно надлишкові ресурси в виграш часу. «Купити час» в технологічних перегонах можна за рахунок отримання конкурентних переваг на самих ранніх стадіях життєвого циклу товару.

Український ринок інформаційних технологій поступово переходить в стадію «зрілості», що в результаті призводить до посилення конкуренції в

усіх сегментах галузі, причому компанії змагаються не лише за частку на ринку, але і за інвестиції і персонал. Для того щоб залишитися «на плаву» в ситуації, що склалася, багатьом українських компаніям доводиться переглядати свої стратегії в конкурентній боротьбі і шукати ефективні рішення формування конкурентних переваг.

Стан конкуренції в сегменті, згідно з теорією М. Портера, залежить від дії п'яти основних конкурентних сил: загроза входження в галузь нових конкурентів; ринкова влада постачальників; галузева конкуренція; ринкова влада покупців; загроза появи товарів замінників [36].

Основними показниками, що визначають дію п'яти конкурентних сил, є: умови попиту; виробничі умови; характер стратегії компанії; наявність підтримуючих або пов'язаних галузей. «Модель п'яти сил (напрямів) конкуренції – це ефективний метод аналізу основних конкурентних сил, що впливають на стан фірми на ринку. Ця модель дає можливість більш цілеспрямовано оцінити конкурентне середовище на ринку і на цій основі розробити такий варіант довгострокової стратегії фірми, який в найбільшій мірі забезпечить її захист від впливу конкурентних сил і одночасно буде сприяти створенню додаткових конкурентних переваг» [36, с. 476].

М. Портером виділені наступні конкурентні стратегії (рис. 1.1).

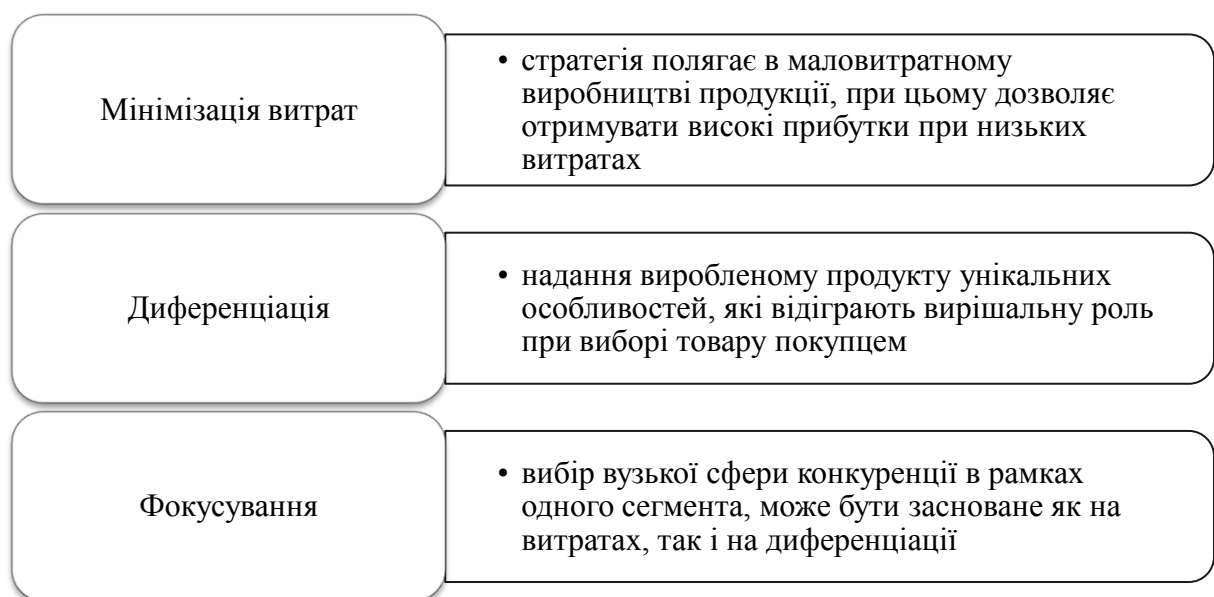


Рис. 1.1. Конкурентні стратегії (за М. Портером)

Джерело: побудовано автором за даними [36]

Якщо розглядати ІТ-ринок, який складається з трьох основних секторів, а саме, ІТ-послуги, системна інтеграція і розробка програмного забезпечення, то нашому дослідженню підлягає сектор ІТ-послуг.

З кожним роком перелік ІТ-послуг розширюється за рахунок виникнення онлайн магазинів і аукціонів, технології IP-телефонії та інтернет телебачення, а також різних електронних платіжних систем і терміналів, призначених для віддаленого доступу та управління фінансовими ресурсами. Область розваг збагатилася численними інтернет-казино і умовно-безкоштовними іграми, розрахованими на велику кількість гравців, тоді як з метою інформування користувачів стали застосовуватися соціальні мережі, месенджери, списки розсилки, веб-чати тощо.

Багатообіцяючим напрямком формування ІТ-послуг є об'єднання як дослідних, так і торгових інтернет-провайдерів за допомогою інтеграції трафіку з метою збільшення швидкості передачі даних і їх архівування. Фахівці в сфері програмування заявляють, що в подальшому найбільш багатообіцяючим є розвиток так званої семантичної мережі, – ця теорія враховує оптимізацію взаємодії електронних систем всіх типів з користувачами за допомогою прискорення обробки і сортування даних. Вже зараз очевидно, то що, в основному, смисловий контент тісно пов'язаний з посиланнями і різними додатками, і, швидше за все, в майбутньому даний принцип буде фундаментом з метою формування характерної семантичної мережі [3, с. 46].

В наші дні особливо велике значення має такий сегмент ІТ-послуг як інтернет-пошук. Незважаючи на уповільнення темпів економічного зростання, Інтернет-компанії до цих пір залишалися одним з небагатьох видів бізнесу (крім фінансового сектора), якому вдавалося показувати високі темпи зростання і залучати значні інвестиції. В першу чергу мова йде про такі компанії як Google, Mail.ru Group і Yandex, бізнес яких в значній мірі пов'язаний з Інтернет-пошуком і залежних від нього ринком контекстної і медійної реклами. Так, у випадку з Mail.ru Group медійна реклама приносить

близько 20% сукупної виручки, а контекстна – майже 5%. У Yandex, навпаки, контекстна реклама забезпечує до 92% сукупної виручки, а медійна – 8%. Частка Yandex на російському рекламному ринку досягла 61,7% в березні 2018 року проти 26,2% у Google. Бізнес-моделі цих двох компаній схожі, але у Yandex є очевидна перевага в концентрації на внутрішньому ринку, де він пропонує багато послуг – Яндекс.Пробки, Яндекс.Таксі, Яндекс.Маркет тощо. В Yandex вважають, що компанія зможе зберегти в майбутньому частку ринку близько 60%. Темпи зростання у 2018 році в порівнянні з 2017 роком досягли близько 34%. Обсяг ринку медійної реклами в інтернеті склав близько 23 млрд руб. і зріс порівняно з 2017 роком на 17% [14, с. 299; 42].

Серед причин високих темпів зростання можна назвати значне збільшення продажів мобільних пристроїв – смартфонів і планшетів, які стимулюють розвиток мобільного інтернету. Якщо додати сюди ще потенційно можливе зростання цін на пристрої, то, безумовно, не варто чекати, що в майбутньому приріст користувачів мобільного інтернету і далі буде компенсувати уповільнення приросту користувачів фіксованого інтернету.

Більшість інтернет-користувачів вважають за краще виходити в інтернет за допомогою мобільних пристроїв – в 2018 році число мобільних ШСД-підключень досягло 5,3 млрд проти 268 млн у 2007-му. Частка цього типу зв'язку в розрахунку на 100 чоловік в світі виросла з 4% в 2007 році до 69,3% в 2018 році. До кінця 2018 року зафіксовано 1,1 млрд підключень до провідного інтернету [10].

На даний час сфера ІТ-послуг є однією з найперспективніших в Україні. На сьогоднішній день ринок ШСД (широкосмуговий доступ до інтернету) динамічно розвивається.

Широкосмуговий доступ – доступ до мережі Інтернет із швидкістю передачі даних, що перевищує максимально можливу під час використання комутованого доступу з використанням модема та телефонної лінії загального користування. Здійснюється з використанням дротових,

волоконно-оптичних та бездротових ліній зв'язку різних типів. Якщо комутований доступ має обмеження близько 56 Кбіт/с та повністю займає телефонну лінію, то широкосмугові технології забезпечують в багато разів більшу швидкість обміну даними і не монополізують телефонну лінію [14].

Більшість нових технологій – і принципово нових, і тих, що є результатом конвергенції вже наявних, залежать від доступності ресурсів мережі Інтернет та всіх пов'язаних з нею сервісів, надійності та стабільності підключення до неї на дедалі зростаючих швидкостях. Саме від стабільності таких під'єднань до Мережі, їх пропускних можливостей та потенціалу зростання (фактично – стратегічної можливості постійної модернізації) залежатиме конкурентоспроможність держави в новому цифровому світі. Ідеться, передусім, про реальний широкосмуговий доступ (ШСД). І саме тому більшість інформаційно розвинених держав світу надають виняткової уваги національним інфраструктурним проектам, пов'язаним із забезпеченням громадян доступним, якісним та швидкісним інтернетом із ШСД або «бродбандом» (англ. broadband) [6]

Основними тенденціями розвитку послуг фіксованого доступу до Інтернету у 2018 році були:

- динамічне зростання ринку послуг ШСД, в тому числі за рахунок збільшення кількості нових підключень абонентів, зростання споживання Інтернет трафіку та збільшення рівня доходів від надання послуг ШСД;

- зростання впливу розвитку цифрової інфраструктури на подолання цифрового розриву та збільшення переліку доступних на території держави електронних послуг (e-Gov, e-Learning, e-Health, телемедицина тощо);

- збільшення обсягу наданих абонентам додаткових послуг та сервісів: OTT-сервісів, хмарних обчислень, антивірусного захисту тощо;

- збільшення кількості ліній фіксованого ШСД, які організовані з використанням волоконнооптичних технологій та радіотехнологій бездротового доступу (Wi-Fi), у порівнянні з кількістю мідних ліній, коаксіального кабелю, супутникових каналів [17].

Отже, особливостями конкурентного середовища на ринку ІТ-послуг є:

- боротьба за контроль над технологіями, що дозволяють протягом певного періоду отримувати науково-технічну (технологічну) ренту;
- обсяг ринку, кількість продавців і кількість покупців не є сталими;
- конкуренція протікає в сфері передового технологічного укладу і тому відчуває менші обмеження платоспроможного попиту;
- швидкі темпи технологічного оновлення;
- необхідність високої маржі, тобто, надлишку грошових ресурсів для того щоб купувати більш цінні ресурси: технології, креативні здібності людей, час.

На нашу думку, конкуренція між компаніями на ринку ІТ-послуг визначається сильним ступенем впливу галузевої конкуренції, ринковою владою покупців і загрозою появи товарів замінників, що, в свою чергу, є стимулом для розробки нових стратегій диференціації продукту і фокусуванні на збільшенні прибутку і утриманні користувачів. При цьому необхідно звертати особливу увагу на те, що диференціація продукту на ринку ІТ-послуг передбачає значні фінансові вкладення, які спрямовуються на формування компетентності для виробництва комплексних послуг з допомогою інвестицій в навчання і підвищення кваліфікації персоналу, а також сертифікації фахівців та отримання досвіду в реалізації масштабних проектів. Тому диференціація продукту на ринку ІТ-послуг в довгостроковій перспективі – це єдина можливість забезпечити відносно безпечне майбутнє компанії. Диференціація продукту в поєднанні з економією на масштабі, створює серйозні перешкоди для входження в галузь нових конкурентів.

1.3. Методи дослідження конкурентного середовища

Нинішня практична діяльність стратегічного планування враховує проведення сегментації ринкового середовища і акцентування стратегічних зон господарювання. Стратегічна зона господарювання виступає в ролі окремого сектора зовнішнього оточення, на який підприємство має вихід або хоче його отримати. Для порівняння різних стратегічних зон господарювання застосовуються портфельні моделі аналізу стратегій. Вони встановлюють сьогоднішнє і майбутнє становище організації з точки зору привабливості ринку і її здатності скласти конкуренцію.

Найбільш прийнятними методами для дослідження конкурентного середовища підприємств ринку ІТ-послуг є матриця Boston Consulting Group (BCG) та метод SWOT-аналізу. Розглянемо методику їх використання, переваги та недоліки.

У міжнародній практиці велике поширення набула матриця Boston Consulting Group (BCG), створена і розрекламована Бостонською консультаційною командою в 1960-х рр. [8] Перевагою цього методу є наочність, відносна простота побудови та проведення розрахунків, конкретність запропонованих стратегій.

Для встановлення позиції підприємства (товару) в матриці BCG використовується два показника: відносна частка ринку і темп зростання виручки. Відносна частка ринку, яку займає підприємство по кожному виду продукції, визначається відношенням ринкової частки товару даного підприємства (d_i) до частки ринку продукції провідного конкурента (d_j) [8].

$$k = \frac{d_i}{d_j} \quad (1.1)$$

Радіус кола відображає частку доходів від даного продукту в загальному портфелі компанії. Темпи зростання розраховуються як відношення обсягу реалізованої продукції в поточному році (Q_1) до обсягу реалізації в попередньому році (Q_0) [8].

$$i_p = \frac{Q_1}{Q_0} \quad (1.2)$$

Темп зростання ринку зазвичай позначається на вертикальній осі.

Координату положення номінальної лінії згідно осі абсцис, як правило, приймають рівною 1, що позначає рівні положення аналізованої фірми по відношенню до головного суперника. Це відповідає ситуації, коли збільшення на ринку ніяк не простежуються, а обсяг продажів в попередньому році рівний розміру продажів нинішнього року.

Область матриці поділяється на 4 частки, кожна з яких представляє принципово відмінні ситуації, що вимагають особливого підходу. В основі матриці BCG знаходиться модель життєвого циклу, відповідно до якою будь-який продукт в своєму розвитку проходить 4 періоди: вихід на ринок, зростання, зрілість і спад (скорочення). При цьому грошові потоки і прибуток компанії також змінюються: від'ємний прибуток змінюється його збільшенням і далі поступовим зниженням [49].

У матриці BCG грошові потоки компанії асоціюються з різними стратегічними бізнес-одинацями (СБО). Як СБО здатний виступати вид продукту, підрозділу фірми (філія, відділ), один з напрямків діяльності компанії, торгова марка. Основний характерний критерій СБО – відносна ринкова самостійність. Кожна стратегічна бізнес-одинаця позиціонується у вигляді кола, розмір якого відображає частину доходу в загальному портфелі компанії (рис. 1.3).

Фірми, що потрапляють в верхній правий прямокутник матриці, позначають терміном «зірки». Вони володіють великою часткою ринку, що швидко розвивається; мають необхідність у фінансуванні з метою подальшого розвитку, однак захоплюючи сильні позиції в конкурентній війні, можна припускати, то що у них великі доходи і вони розподіляють значними грошовими коштами. Передбачається, що «зірки» самі забезпечують власні фінансові потреби. Однак в разі якщо їм будуть потрібні ресурси, їх слід надати, так як ефективність з капіталовкладень обіцяє бути

високою. При інших рівних обставинах ні в якому разі не можна відкачувати гроші з подібних підрозділів, так як це завдасть їм шкоди [7, с. 286].



Рис. 1.2. Матриця BCG

Джерело: [8]

«Дійні корови», що опинилися в нижньому правому квадраті – це підрозділи, що займають досить потужні конкурентоспроможні позиції і володіють великими частками ринків, що розвиваються повільно. Передбачається, що «дійні корови» генерують істотні суми грошей, однак самі мають досить помірні потреби. Грошові потоки з цих підрозділів можна направляти на підтримку іншим підрозділам фірми або на субсидування розвитку.

«Знаки питання» («Важкі діти», «Дикі кішки») – підрозділи, розташовані у верхньому лівому квадраті матриці – по іншому називають «важкі діти», «дикі кішки». Вони потребують значних фінансових вливань, так як їм необхідно фінансувати своє зростання, однак, мало шансів, що дані підрозділи принесуть значні прибутки, так як вони прагнуть оволодіти частиною швидкозростаючого ринку і поки не отримують вигод від економії, досягнутої завдяки виробничому досвіду (так званої кривої навчання). «Знаки питання» в перспективі, у міру досягнення ринком зрілості, мають всі шанси бути або «зірками», або «собаками». Загалом, модель передбачає, що

перспективним «питальним знакам» необхідно зробити короткочасне грошове «накачування» і з'ясувати, чи зможуть вони перетворитися в «зірок» [47].

«Собаки» («Мертвий вантаж») – це підрозділи, що працюють в збиток і в деяких випадках навіть перетворюються у фінансові капкани. До них зараховуються компанії, які утримують невеликі частини повільнозростаючих ринків. Їх доходи незначні або взагалі відсутні. «Собакам» практично не можливо допомогти. Є незначна ймовірність перенаправити «собаку» в маленьку ринкову нішу і таким способом трансформувати в «зірку» або в «дійну корову». Згідно з моделлю бостонських консультантів, найправильніше ніяк не підживлювати «собак» грошима, потрібно продати або ліквідувати збиткові компанії [7, с. 287].

Матриця BCG допомагає виконанню двох функцій: перша, прийняття рішень по намічених позиціях на ринку, друга – розподіл стратегічних засобів між різними зонами господарювання в майбутньому.

Основним питанням, що виникає в процесі вивчення конкурентної ситуації, полягає у визначенні сильних і слабких сторін підприємства, а також виявленні потенційних можливостей і загроз.

Одним з найбільш поширених інструментів вирішення цього завдання є метод SWOT-аналізу. SWOT аналіз – це метод первинної оцінки поточної ситуації заснований на розгляді її з чотирьох сторін:

- сила (strength);
- слабкість (weakness);
- можливості (opportunities);
- загрози (threats) [19].

SWOT-дослідження – це одна з найголовніших діагностичних процедур, які застосовуються консалтинговими фірмами світу. Крім цього, для будь-якої компанії – це важлива бізнес-технологія, технологія оцінки початкового стану, незадіяних ресурсів і загроз діяльності підприємства.

На першому етапі маркетологи з урахуванням певної ситуації, в якій перебуває фірма, за результатами попереднього вивчення зовнішньої і внутрішньої експертизи, кабінетного дослідження джерел вторинної інформації, різних опитувань для отримання консолідованих даних складають перелік усіх її слабких і сильних сторін, а також перелік загроз і можливостей ринку і представляють його в матричному варіанті [41].

Формування цієї матриці ще називають якісним SWOT-аналізом, з якого починається етап абсолютної реалізації методу.

На другому етапі створюється безпосередньо таблиця SWOT-аналізу відповідно до табл. 1.2. В рядку P_j вноситься ймовірність появи конкретних можливостей і загроз. P_j може коливатися в проміжку з 0 до 1.

Таблиця 1.2

Матриця SWOT-аналізу

| | Інтенсивність (A_i) | Можливості (O) | | | Загрози (T) | | |
|------------------------------|-------------------------|----------------|----|----|-------------|----|----|
| | | O1 | O2 | O3 | T1 | T2 | T3 |
| Вірогідність появи (P_j) | | | | | | | |
| Коефіцієнт впливу (K_j) | | | | | | | |
| Сильні сторони (S) | | | | | | | |
| S1 | | | | | | | |
| S2 | | | | | | | |
| S3 | | | | | | | |
| Слабкі сторони (W) | | | | | | | |
| W1 | | | | | | | |
| W2 | | | | | | | |
| W3 | | | | | | | |

Джерело: [34]

При наповненні матриці рекомендовано застосовувати шкалу показану, в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Шкала оцінки вірогідностей

| Якісна характеристика ймовірності появи події | Числове значення |
|---|------------------|
| Низька вірогідність | 0,1-0,3 |
| Середня ймовірність | 0,4-0,6 |
| Висока ймовірність | 0,7-0,9 |
| Дуже висока ймовірність | 1 |

Джерело: [34]

У рядку K_j вказується значення коефіцієнта впливу на роботу компанії конкретних можливостей і загроз (в межах від 0 до 1) згідно з табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Шкала оцінки факторів впливу

| Значення | Інтерпретація |
|----------|---|
| 0 | Вплив відсутній |
| 1 | Створюються ідеальні нові можливості для діяльності організації або якщо реалізація загрози може спричинити припинення діяльності |
| 0,1-0,3 | Вплив слабкий |
| 0,4-0,6 | Вплив середній |
| 0,7-0,9 | Вплив сильний |

Джерело: [8]

У колонці A_i проставляється інтенсивність сильних і слабких сторін компанії, при цьому застосовується п'ятибальна шкала згідно з табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Шкала оцінки інтенсивності сильних сторін організації

| Бальна оцінка | Інтерпретація |
|---------------|---|
| 5 | Інтенсивність висока (дуже суттєва перевага) |
| 3-4 | Інтенсивність середня (досить суттєва перевага) |
| 1-2 | Незначна перевага |

Джерело: [8]

Аналіз інтенсивності слабких сторін опрацьовується подібним способом, але з символом «мінус».

В комірках a_{ij} заповнюється вміст сильних сторін сприяти реалізації можливостей і протистояти загрозам і вміст слабких сторін послабити вплив можливостей і підвищити безпеки. З метою спрощення процесу оцінки рекомендовано застосовувати шкалу наведену у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Шкала оцінки взаємозв'язку SWOT

| Бальна оцінка | Інтерпретація |
|---------------|--|
| 5 | Фактор дає повну можливість використовувати сприятливі події або запобігти негативні наслідки загроз |
| 4, 3 | Істотне сприяння використанню сприятливих можливостей або захисту від загроз |
| 1, 2 | Незначний вплив на використання сприятливих можливостей або захист від загроз |

Джерело: [8]

Оцінки в даних квадрантах повинні виставлятися без урахування дійсної інтенсивності фактора для компанії, так як це вже передбачено в колонці інтенсивність (A_j), тобто ведуться експертні оцінки впливу сили або слабкості номінального виявленого фактора на зазначені можливості або загрози.

Третім кроком є формування матриці на базі усереднених оцінок експертів за допомогою формули [41]:

$$A_{ij} = A_i * K_j * P_j * a_{ij}, \quad (1.3)$$

Далі виконується складання отриманих оцінок по рядках і стовпчиках матриці, а також формування висновків і рекомендацій.

Методика SWOT-аналізу ефективний і доступний спосіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в компанії. Проведення SWOT-аналізу дає можливість найбільш чітко уявляти собі переваги і недоліки компанії, а також ситуацію на ринку. Це дозволяє структурувати існуючу інформацію про компанію і ринок та по-іншому подивитися на поточне становище та можливості, що відкриваються, підібрати прийнятний шлях розвитку, уникнути загроз і максимально результативно застосовувати існуючі в розпорядженні ресурси.

Перевагами SWOT-аналізу є систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного управління, визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів, періодична діагностика ринку та ресурсів фірми. Цей метод дає можливість здійснювати аналіз як для всієї організації, так і для окремих підрозділів, товарної лінії або конкретного продукту, а також для порівняння з конкурентами. Також безперечною позитивною якістю цього інструмента є його простота і можливість залучення до обговорення досліджуваних проблем широкого кола керівників і спеціалістів.

Недоліком методу SWOT-аналізу є існування ризику як недооцінки, так і переоцінки деяких факторів, що, в свою чергу, призводить до труднощів при реалізації стратегії компанії. При аналізі внутрішнього середовища існує особливо великий ризик, який створюється суб'єктивізмом співробітників фірми. Прорахунки при аналізі або недооцінка будь-якої із складових бізнесу можуть надалі вплинути на виконання всього стратегічного плану. Крім того, недоліком SWOT-аналізу є суб'єктивність вибору та ранжування факторів, слабка підтримка конкретних управлінських рішень та погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Отже, проаналізовані методи дослідження ринку мають переваги та недоліки, але на нашу думку, вони є найбільш вдалим інструментами аналізу конкурентного середовища підприємств на ринку ІТ-послуг, які враховують особливості галузі.

РОЗДІЛ 2

КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА «KOST AGENCY» НА РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика агентства «Kost Agency»

Назва аналізованого підприємства: Digital агентство Kost Agency (ФОП Костовський Віталій Сергійович).

Основний вид діяльності: розробка та просування web-сайтів.

Позиціонування: сучасні web-рішення.

Основною сферою діяльності підприємства є надання послуг з розроблення програмного забезпечення: додатків для комп'ютерів, web-сайтів, дизайн макетів та додатків для мобільних пристроїв з різними операційними системами. Згідно до Української класифікації видів економічної діяльності підприємство займається таким видом економічної діяльності, як комп'ютерне програмування (62.01) – розроблення, модифікація, тестування та технічна підтримка програмного забезпечення.

Місія підприємства полягає у наданні високоякісних послуг у сфері програмного забезпечення, сприянні розвитку бізнесу клієнтів шляхом ефективного використання в роботі останніх технологій розробки цифрових продуктів. Відповідно до цього, цілями компанії є: підвищення рівня конкурентоспроможності ІТ-послуг на ринку, постійне підвищення стандартів розробки програмного забезпечення, завоювання лідерських позицій на ринку ІТ-послуг, якісне й швидке задоволення бажань клієнтів у досягненні поставлених завдань перед компанією.

Основними принципами діяльності підприємства є:

- надійність і партнерство;
- контроль якості розробки програмного забезпечення;

- безпека і захист персональних даних;
- висококваліфікований і надійний персонал;
- застосування на практиці кращих світових технологій;
- постійне розширення списку IT-послуг, що надаються [32].

Digital агентство Kost Agency займається створенням корпоративних сайтів, дизайном та просуванням сайтів в Києві та за кордоном. Детально обробляються всі етапи проектів, починаючи з розробки концепції і до стратегії просування. Враховуються цілі та завдання сайту, концентруючись на портрет цільової аудиторії, яку потрібно зацікавити. Саме від цього залежить концепція, дизайн, текст, анімація та функціонал сайту.

Консультанти Kost Agency надають технічну підтримку своїм клієнтам терміном від двох місяців, а також інструкції з управління сайтом та навчання. Канали та інструменти просування обираються лише після аналізу ринку та цільової аудиторії, враховуючи фінансові можливості клієнтів.

Дизайн – це зовнішній вигляд компанії в очах потенційних клієнтів. Це фірмовий стиль та логотип, які запам'ятовуються в першу чергу. Дизайнери Kost Agency орієнтуються на побажання клієнтів, специфіку бізнесу, а також враховують психологію сприйняття форм та кольорів. Пропонуються поєднання класичної естетики із сучасними трендами, тому рішення стосовно дизайну сайтів є індивідуальними, не схожими на інші.

Також послугами Digital агентства Kost Agency є інтеграція сервісів на сайті, технічна підтримка, верстання веб-сторінок, протип сайту.

Аналіз основних показників діяльності Kost Agency за 2017-2019 рр. наведено в табл. 2.1.

З табл. 2.1 бачимо, що чистий дохід від реалізації підприємства Kost Agency у 2018 році порівняно з 2017 р. збільшився на 35,22% і становив 18145,4 тис. грн., собівартість реалізованої продукції в 2018 р. також збільшилась в порівнянні з 2017 р. на 31,4 % і склала 13278,4 тис. грн.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності Kost Agency за 2017-2019 рр.

| № | Показники | Од. вим. | Попередній рік | Звітний рік | Темп просту, % |
|---------------|---------------------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|
| 2017-2018 рр. | | | | | |
| 1 | Чистий дохід від реалізації продукції | тис. грн. | 13419 | 18145,4 | 35,22 |
| 2 | Чисельність працівників | чол. | 10 | 16 | 60,00 |
| 3 | Середній капітал підприємства | тис. грн. | 11737,9 | 18010,3 | 53,44 |
| 4 | Собівартість реалізованої продукції | тис. грн. | 10105,6 | 13278,4 | 31,40 |
| 5 | Фінансовий результат до оподаткування | тис. грн. | 3971,2 | 4197,9 | 5,71 |
| 6 | Чистий прибуток | тис. грн. | 3071,5 | 4197,9 | 36,67 |
| 7 | Продуктивність праці | тис. грн./чол | 1341,9 | 1134,09 | -15,49 |
| 2018-2019 рр. | | | | | |
| 1 | Чистий дохід від реалізації продукції | тис. грн. | 18145,4 | 21138,7 | 16,50 |
| 2 | Чисельність працівників | чол. | 16 | 16 | 0,00 |
| 3 | Середній капітал підприємства | тис. грн. | 18010,3 | 25747,9 | 42,96 |
| 4 | Собівартість реалізованої продукції | тис. грн. | 13278,4 | 16291,7 | 22,69 |
| 5 | Фінансовий результат до оподаткування | тис. грн. | 4197,9 | 4761,7 | 13,43 |
| 6 | Чистий прибуток | тис. грн. | 4197,9 | 4513,8 | 7,53 |
| 7 | Продуктивність праці | тис. грн. /чол | 1134,088 | 1321,17 | 16,50 |

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [32]

Чисельність персоналу підприємства в 2018 р. збільшилась на 6 осіб, при цьому середня продуктивність праці знизилась в 2018 р. в порівнянні з 2017 р. на 15,49%. Загальний обсяг капіталу збільшився на 53,44% порівняно з 2017 р. і становив 18010,3 тис. грн. У фінансовому результаті до оподаткування в 2018 р. спостерігаються значні позитивні зміни порівняно з 2017 р. – збільшення на 5,71%. Чистий дохід від реалізації у 2019 році порівняно з 2018 р. збільшився на 16,5% і становив 21138,7 тис. грн., собівартість реалізованої продукції в 2019 р., також збільшується в порівнянні з 2018 р. на 22,69% і склала 16291,7 тис. грн.

Чисельність персоналу підприємства у 2019 р. залишилася незмінна, а середня продуктивність праці зросла в 2019 р. в порівнянні з 2018 р. на

16,5%. Середній загальний капітал збільшився на 42,96% порівняно з 2018 р. і становив 25747,9 тис. грн. У фінансовому результаті до оподаткування в 2019 р. спостерігаються значні позитивні зміни порівняно з 2018 р. – зростання прибутку на 13,43%, або на 563,8 тис. грн.

Отже, проаналізовані показники діяльності Kost Agency потягом аналізованого періоду мають тенденцію до зростання, що свідчить про стабільність положення на ринку і є сильною стороною підприємства.

Аналіз фінансової стійкості підприємства здійснюється за показниками наведеними в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансової стійкості Kost Agency в 2017-2019 рр.

| № з/п | Показники | 31.12. 2017 | 31.12. 2018 | 31.12. 2019 | Відхилення, +/- | |
|-------|---|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------|
| | | | | | 2018/2017 | 2019/2018 |
| 1 | Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу) | 0,9886 | 0,9917 | 0,9933 | 0,0031 | 0,0016 |
| 2 | Коефіцієнт фінансової залежності | 1,0115 | 1,0084 | 1,0068 | -0,0032 | -0,0016 |
| 3 | Коефіцієнт концентрації залученого капіталу | 0,0114 | 0,0083 | 0,0067 | -0,0031 | -0,0016 |
| 4 | Коефіцієнт залучених джерел в необоротних активах | 3,4730 | 1,9089 | 2,2059 | -1,5640 | 0,2969 |
| 5 | Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів | 0,9886 | 0,9917 | 0,9933 | 0,0031 | 0,0016 |
| 6 | Коефіцієнт довгострокових зобов'язань | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 | 0,0000 |
| 7 | Коефіцієнт поточних зобов'язань | 0,0114 | 0,0083 | 0,0067 | -0,0031 | -0,0016 |
| 8 | Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування) | 0,0115 | 0,0084 | 0,0068 | -0,0032 | -0,0016 |

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [32]

Дані розрахунків свідчать, що протягом 2018 р. на підприємстві спостерігаються наступні зміни: зростання коефіцієнту автономії (концентрації власного капіталу) та коефіцієнту довгострокового залучення позикових коштів на 0,0031; зменшення коефіцієнтів фінансової залежності

(на 0,0032), концентрації залученого капіталу (на 0,0031), залучених джерел в необоротних активах (на 1,564), поточних зобов'язань (на 0,0031), співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування) (на 0,0032); коефіцієнт довгострокових зобов'язань не змінився, так як підприємство не має довгострокових зобов'язань.

Дані розрахунків свідчать, що протягом 2019 р. на підприємстві спостерігаються наступні зміни: зростання коефіцієнтів автономії (концентрації власного капіталу), залучених джерел в необоротних активах (на 0,2969) та довгострокового залучення позикових коштів на 0,0016; зменшення коефіцієнтів фінансової залежності (на 0,0016), концентрації залученого капіталу (на 0,0016), поточних зобов'язань (на 0,0016), співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування) (на 0,0016); коефіцієнт довгострокових зобов'язань аналогічно до попереднього року не змінився, так як підприємство не має довгострокових зобов'язань.

Тобто, можемо підсумувати, що зміни значень коефіцієнтів протягом аналізованого періоду незначні, але порівняння розрахованих показників Kost Agency з нормативними свідчить про їх низький рівень. Підприємству потрібно звернути увагу на даний факт, щоб нівелювати його вплив на конкурентоспроможність.

Для оцінки рівня ефективності господарської діяльності підприємства Kost Agency узагальнимо показники за даними фінансової звітності в табл. 2.3.

На основі проведеного аналізу рентабельності підприємства можна зробити наступні висновки: прибутковість активів зменшилась у 2018 р. відносно до 2017 р. на 8,88%, а в 2019 р. лише на 0,7%; рентабельність власного капіталу підприємства також зменшилась на 9,04% у 2018 р. та 0,73 у 2019 р., що є негативною тенденцією. Незважаючи на зниження деяких аналізованих показників, вони знаходяться на досить високому рівні порівняно з нормативними і вказують на ефективність господарської діяльності Kost Agency, тобто є сильною стороною підприємства.

Таблиця 2.3

Показники рівня ефективності господарської діяльності Kost Agency в 2017-2019 рр.

| № з/п | Показники | 2017 | 2018 | 2019 | Відхилення, +/- | |
|-------|--|-------|-------|-------|-----------------|-----------|
| | | | | | 2018/2017 | 2019/2018 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Коефіцієнт окупності виробничих витрат | 0,75 | 0,73 | 0,77 | -0,02 | 0,04 |
| 2 | Прибутковість витрат підприємства, % | 30,39 | 31,61 | 27,71 | 1,22 | -3,91 |
| 3 | Рентабельність продажу, % | 22,89 | 23,13 | 21,35 | 0,25 | -1,78 |
| 4 | Прибутковість активів, % | 26,17 | 17,29 | 16,59 | -8,88 | -0,70 |
| 5 | Рентабельність власного капіталу, % | 26,47 | 17,43 | 16,70 | -9,04 | -0,73 |

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [32]

Ліквідність (платоспроможність) – це показник фінансового стану, який показує, як швидко підприємство може безперешкодно продати свої активи, одержати гроші і повернути борги у міру наростання строку їх повернення. Вона полягає у можливості підприємства швидко розрахуватись за допомогою наявного на балансі майна (активів) по своїх зобов'язаннях (пасивах). Від рівня ліквідності активів залежить платоспроможність підприємства [4; 46].

Розрахуємо показники ліквідності Kost Agency за даними фінансової звітності підприємства за 2017-2019 рр. в табл. 2.4.

На основі табл. 2.4. можна зробити висновки, що в 2018 р.:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності на початок звітного періоду дорівнював 21,03%. Протягом звітного періоду грошові кошти і поточні зобов'язання підприємства збільшились, та коефіцієнт досяг рівня 21,37%.

- завдяки зростанню дебіторської заборгованості зафіксоване зменшення на 1,7% коефіцієнту швидкої ліквідності. Цей показник свідчить про те, що на звітну дату 47,77% поточних зобов'язань підприємство може

негайно погасити. Слід відзначити, що значення коефіцієнту швидкої ліквідності менше рекомендованого.

- загальний коефіцієнт платоспроможності підприємства на кінець звітної періоду зменшився на 4,7%, ліквідаційна вартість оборотних активів була на 57,96% вище платіжних зобов'язань.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності Kost Agency в 2017-2019 рр.

| Показники | 31.12. | 31.12. | 31.12. | Відхилення, +/- | |
|--|--------|--------|--------|-----------------|-----------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2018/2017 | 2019/2018 |
| Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможність), % | 62,66 | 57,96 | 81,88 | -4,70 | 23,92 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності, % | 49,47 | 47,77 | 74,73 | -1,70 | 26,97 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності, % | 21,03 | 21,37 | 23,97 | 0,34 | 2,61 |
| Частка оборотних активів в загальній сумі активів | 71,53 | 48,05 | 54,97 | -23,49 | 6,92 |
| Частка виробничих запасів в оборотних активах | 15,06 | 8,45 | 4,80 | -6,61 | -3,65 |

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [32]

Негативним слід вважати стан, при якому коефіцієнт абсолютної ліквідності менше 0,2, а коефіцієнт швидкої ліквідності менше 0,7. Таке підприємство вважається банкрутом і може бути ліквідоване, а його майно продане.

На основі табл. 2.4. можна зробити висновки, що в 2019 р.:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності на початок звітної періоду дорівнював 21,37%. Протягом звітної періоду грошові кошти підприємства зросли, і тому, коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 2,61%. Цей показник свідчить про те, що на звітну дату 21,37% поточних зобов'язань підприємство може негайно погасити. Слід відзначити, що значення коефіцієнту абсолютної ліквідності нижче нормативного.

- про покращення стану платоспроможності підприємства свідчить коефіцієнт швидкої ліквідності, який на кінець звітної періоду склав 74,73%

проти 47,77 на початок. Коефіцієнт збільшився на 26,97 пункти, та є достатньо високим.

- загальний коефіцієнт платоспроможності на підприємстві складав на кінець звітного періоду 81,88%. За звітний період загальний коефіцієнт покриття збільшився на 23,92%, що є позитивною тенденцією.

Проаналізувавши показники господарської діяльності Kost Agency, можемо зробити висновок, що, незважаючи на деякі проблеми, підприємство є ліквідним, фінансово стійким і діяльність його ефективна.

В першу чергу, Digital агентство Kost Agency – це колектив фахівців, які володіють значним досвідом і високою кваліфікацією, що дозволяє їм вирішувати завдання будь-якої складності. Компанія підходить до кожного замовлення індивідуально, максимально враховує вимоги замовника і цінує свою репутацію. На всі товари і послуги, що поставляється, а також на виконану роботу поширюються гарантійні зобов'язання.

Компанія адаптується під мінливі умови ринку, що гарантує впевненість в завтрашньому дні, як для компанії, так і для її клієнтів. У своїй діяльності компанія орієнтується на довгострокову співпрацю з клієнтами і вважає, що перевірене роками партнерство і успішно реалізовані проекти – найкраща рекомендація для неї. Прагнучи задовольнити потреби своїх клієнтів в сучасних ІТ-продуктах, підприємство зосереджує свої зусилля на тих рішеннях, які дають клієнтам можливість максимально швидко і ефективно замовляти, впроваджувати і приступати до експлуатації їх замовлень.

Клієнтами компанії Kost Agency є як фізичні особи, які замовляють web-сайти для своїх особистих потреб, так і різні представники корпоративного сегмента: транспортні компанії, банки, державні організації, такі як університети тощо.

Особливістю ІТ-послуг є те, що на вибір потенційних споживачів не впливає країна розташування замовника, розмір підприємства або його сфера діяльності. Орієнтуючись на цільову аудиторію, підприємство акцентує увагу

потенційних клієнтів на своїй надійності як ділового партнера, кваліфікації персоналу та належному сервісі.

Постійно розвиваючись і освоюючи нові сфери діяльності, компанія Kost Agency прагне максимально задовольнити потреби своїх клієнтів.

2.2. Маркетинговий аналіз діяльності підприємства

Український ІТ-ринок за останні чотири роки виріс вдвічі та досяг у 2019 році показників у 185 000 ІТ-фахівців (рис. 2.1). ІТ-ринок став одним з головних напрямків з експорту послуг в Україні та приносить близько \$5 млрд на рік. Згідно зі звітом СЕЕ за 2019 рік, сектор розробки програмного забезпечення у країні виріс у 2019 році на 19%.

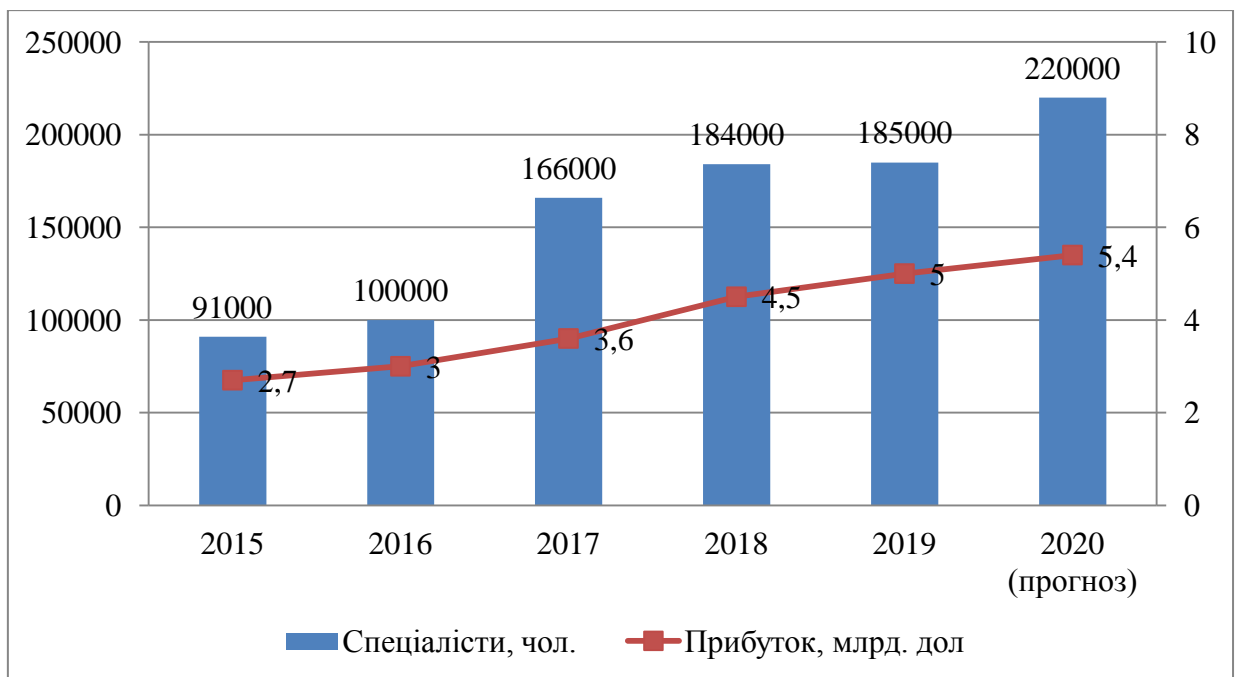


Рис. 2.1. Динаміка зростання кількості ІТ-спеціалістів і обсягу прибутку на ринку ІТ-послуг

Джерело: побудовано автором за даними [40; 48]

Отже, у 2016 році кількість ІТ-фахівців в Україні становила 91 000 осіб, а прибуток – \$2,7 млрд. На сьогодні індустрія вже налічує близько 185 000 спеціалістів та \$4,5 млрд доходів. У експорті послуг України ІТ знаходиться на третій позиції та становить більше 20% загальної величини. І враховуючи темпи зростання галузі – близько 26% щорічно, а в 2020, за даними GlobalLogic, очікуються 31%, ІТ лише укріплюватиме свої позиції [40].

За даними таких організацій, як World Bank, PwC і IT Ukraine у 2019 році:

- в Україні було понад 1600 компаній, які займалися ІТ-послугами;
- на українському ІТ-ринку працювало понад 4000 технологічних компаній;
- інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) – третя за величиною галузь, на яку припадає 20% всього українського експорту послуг [Щодо тенденцій].

За даними LinkedIn, в Україні розробками у сфері штучного інтелекту займаються понад дві тисячі компаній. Більшість з них працює над програмним забезпеченням (38%). Серед інших популярних напрямків – інформаційні технології, чатботи, асистенти та розважальні продукти.

ІТ-компанії в Україні співпрацюють з 228 країнами світу. Найпопулярнішими є США (50%), Європа (35%) та Канада (8%). А Індекс привабливості країни як зовнішнього підрядника (А.Т. Kearney GSLI 2019) збільшився у 2 рази за 10 років – з 42 місця у 2009 до 20 місця в 2019 р. [48]

Варто також наголосити, що українська ІТ індустрія надає послуги з багатьох трендових напрямів: це і Big Data, і телеком, і хмарні сервіси, і e-commerce, і fintech тощо. Через таке різноманіття послуг та їх високу якість, клієнтами українських компаній є більше 100 компаній з рейтингу «Fortune 500» (рейтинг великих світових компаній).

Сьогодні молода індустрія швидко переростає в економічного гіганта з мільярдними оборотами та сотнями тисяч працівників, тому з'являється потреба в розвитку необхідної інфраструктури. Для ІТ, в першу чергу – це

офіси, коворкінги, оупен-спейси, інноваційні парки та R&D центри. Зараз такі проекти активно набирають обертів у великих містах з високою концентрацією ІТ-компаній – Київ, Харків, Львів. Власне, саме вони допомагають концентрувати цінні для індустрії ресурси в одному місці, проводити освітню діяльність серед фахівців, займатись нетворкінгом, тощо.

Отже, як ми бачимо, ІТ індустрія стабільно та стрімко розвивається вже впродовж багатьох років. Спочатку нестандартна і часом незрозуміла для багатьох галузь сьогодні перетворилась на одну з провідних у світі.

Серед значної кількості компаній, сферою діяльності яких є надання ІТ-послуг, виділимо безпосередніх конкурентів підприємства Kost Agency, порівняльна характеристика яких представлена у табл. 2.5.

Отже, сьогодні в Україні дуже розвинута сфера ІТ-послуг, з різною успішністю функціонує багато агентств, майстерень, веб-студій, з різним рівнем робіт, різними напрямками та цінами. Компанія Kost Agency представлена на ринку монополістичної конкуренції. Digital агентство Kost Agency має певні конкурентні переваги, проаналізуємо їх.

Цінова політика Kost Agency формується на основі розрахунків сервісу Upwork.com залежно від кількості відпрацьованих годин та складності виконуваного проекту (мови програмування, складності технічного завдання, строків виконання), що обумовлено специфікою роботи ІТ-послуг. На формування ціни Kost Agency впливає багато різних чинників зовнішнього характеру. Передусім це поведінка споживачів на ринку. Покупки, що здійснюються, тісно пов'язані з рівнем цін на послуги. Зазвичай, чим нижче ціна, тим більше попит. Зміна ціни робить попит еластичним.

Основні конкуренти Kost Agency

| № | Назва підприємства | Рік заснування | Офіси підприємства | Кількість працюючих | Основна діяльність |
|---|-----------------------|----------------|--------------------|---------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Веб-студія «МуMaster» | 2013 | м. Київ | 21 | Створення інтернет-магазинів, Landing Page, сайтів візиток, корпоративних сайтів, сайтів каталогів, дизайн сайтів, просування сайту (SEO), контекстна реклама (PPC) |
| 2 | Веб-студія «Апельсин» | 2011 | м. Київ | 28 | Повна оптимізація всього сайту, пошукове просування сайту (SEO), просування в соціальних медіа (SMM), контекстна реклама (PPC), інтернет-присутність, складання щомісячних звітів і прогнозів |
| 3 | Веб-студія «МАХАОН» | 2010 | м. Київ | 32 | розробка та просування web сайтів в мережі інтернет, створення сайтів будь-якого профілю (корпоративний портал, сайт візитка, інтернет магазин, новинний портал, форум), надання консультацій з фінансових і юридичних питань в сфері ІТ |
| 4 | Веб-студія «Evoxlab» | 2014 | м. Київ | 45 | дизайн різних видів сайтів, аналітика, веб-розробка, 3d моделювання, просування сайтів (SEO), контекстна реклама (PPC), бізнес консультування |

Джерело: побудовано автором за даними [25; 26; 27; 28]

Згідно з рекомендаціями Upwork.com мінімальна заробітна плата за проект складає 130 грн на годину, за умови, що до цього розробник не мав інших проектів і тільки розпочав свою роботу, тобто цю суму можна розглядати як фактичну собівартість надання послуг [31].

Для ціноутворення Kost Agency використовуються наступні стратегії:

- стратегія середніх цін на ринку;
- стратегія договірних цін, що передбачає надання знижок чи пільг постійним чи гуртовим клієнтам.

Проаналізуємо ціни на обрані послуги основних конкурентів Kost Agency (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Порівняння цін на основні послуги конкурентів Kost Agency

| № | Послуга | Назва підприємства | | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|-------------------------------|
| | | Веб-студія «MyMaster» | Веб-студія «Апельсин» | Веб-студія «МАХАОН» | Веб-студія «Evoxlab» | Digital агентство Kost Agency |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| 2 | Розробка лендінгу | від 3000\$ | від 600\$ | від 800\$ | від 1200\$ | від 1200\$ |
| 3 | Створення інтернет-магазину | від 4000\$ | від 2000\$ | від 700\$ | від 2300\$ | від 2500\$ |
| 4 | Корпоративний сайт | від 4000\$ | від 1000\$ | від 900\$ | від 1200\$ | від 1400\$ |
| 5 | Сайт-візитка | від 2800\$ | від 500\$ | від 400\$ | від 800\$ | від 1000\$ |
| 6 | Сайт-каталог | від 4000\$ | від 2000\$ | від 900\$ | від 2000\$ | від 2500\$ |
| 7 | Унікальний проект | від 5000\$ | від 2500\$ | від 1000\$ | від 2000\$ | від 2500\$ |

Джерело: побудовано автором за даними з сайтів веб-студій [25; 26; 27; 28; 32]

Наведені у табл. 2.6. дані вказують, що найвищі ціни на свої послуги має веб-студія «MyMaster», а найнижчі веб-студія «МАХАОН». Digital агентство Kost Agency займає середній ціновий сегмент.

Основним каналом збуту послуг агентства Kost Agency є глобальний майданчик IT-аутсорсингу Upwork.com. Частину замовлень із загального обсягу реалізованих послуг агентство отримало від клієнтів, які звернулись безпосередньо через сайт підприємства (<https://kost.site/>).

В Digital агентстві Kost Agency працює 12 розробників, кожен з яких займається одночасно двома або більше проектами, середня тривалість виконання яких складає від 6 місяців, тобто за рік роботи підприємство виконує приблизно 150 проектів з постійним підвищенням чеку за роботу.

Отримані розрахунки ґрунтуються на припущенні, що економічна ситуація на найближчий рік не зміниться. В іншому разі необхідно вводити виправлення на зниження або підвищення купівельної спроможності населення й організацій.

Обсяг реалізації послуг Kost Agency у 2019 р. становив 146 проектів. Кожен рік обсяги реалізації збільшуються на 6,9% за рахунок збільшення обсягу збуту послуг в мережі Upwork.com, на 2020 рік теж заплановане таке збільшення. Отже, можемо розраховувати обсяги реалізації майбутнього періоду: $150 \times (1 + 0,069) = 160$ (проектів).

Розрахуємо витрати на збут агентства Kost Agency, вони складаються з витрат на утримання і вдосконалення власного сайту підприємства і на платні послуги мережі Upwork.com.

На утримання сайту Kost Agency кожного місяця витрачає 2500 грн.

З Upwork.com агентство Kost Agency працює за тарифом «Upwork Business». Ціна якого \$849 на місяць плюс 10% плата за послуги за всі платежі (включає обробку платежів та адміністративні збори).

За умовами даного тарифного плану Digital агентство Kost Agency отримує такі послуги:

- консолідоване виставлення рахунків та виставлення рахунків із 30% оплатою;
- підтримка досвідчених спеціалістів для того, щоб швидко отримати бажане замовлення;
- допомога з використання Upwork від консультативного менеджера облікових записів;
- детальна звітність з інформацією та тенденціями компанії.

Розрахуємо загальну суму витрат на збут Kost Agency. Курс долара вказано за даними НБУ вказано на 26.02.20 р. Суму 10% (плата за послуги за всі платежі (включає обробку платежів та адміністративні збори)) – приймемо 100 дол.

Отже, загальна сума витрат на місяць складає

$$2500+(849*24,59+100*24,59)= 25835,91 \text{ грн.}$$

Зважаючи що обсяг чистого прибутку підприємства Kost Agency за даними звітності 2019 р. склав 21138 тис. грн., тобто приблизно 1761,5 тис. грн. на місяць. Сума витрат на збут становить 1,5% від обсягу чистого прибутку підприємства.

На нашу думку, для збільшення прибутку обсяг витрат на збут можна збільшити.

У своїй роботі Kost Agency не використовує системи заходів, спрямованих на інформування споживачів, торгових і збутових посередників, контактні аудиторії, а також громадськість про свої послуги, стимулювання (формування спонукальних мотивів) попиту на послуги з метою їх просування на ринку, тому вважаємо доцільним розробити комунікаційну політику для підприємства Kost Agency.

Отже, цільовий сегмент Kost Agency включає юридичних та фізичних осіб, якими є приватні комерційні підприємства, а також приватні особи. На підставі проведеного аналізу можемо запропонувати варіанти управлінських рішень для досліджуваного підприємства: орієнтуючись на інтереси цільової аудиторії, підприємство має зосереджувати увагу потенційних клієнтів на своїй надійності як ділового партнера, кваліфікації персоналу та належному сервісі.

2.3. Конкурентне середовище підприємства «Kost Agency» на ринку ІТ-послуг

На ринку ІТ-услуг м. Київ основними веб-студіями є компанії: «MyMaster», «МАХАОН», «Evoxlab» та «Kost Agency».

Аналіз конкурентного середовища ІТ-ринку проведемо за наступними методами: матриця BCG та SWOT-аналіз.

Вихідні дані для матриці БКГ представлено в табл. 2.6.

Вихідні дані для матриці БКГ

| Найменування компанії | Обсяг реалізації, тис. грн. | | Частка ринку на початок 2019 р., % | Частка ринку на кінець 2019 р., % | Відносна частка ринку на кінець періоду, % | Темп зростання, % | Темп приросту, тис. грн. |
|-----------------------|-----------------------------|----------|------------------------------------|-----------------------------------|--|-------------------|--------------------------|
| | 2018 рік | 2019 рік | | | | | |
| MyMaster | 14914,47 | 16964,38 | 18,28 | 17,15 | 56,25 | 113,74 | 2049,90 |
| МАХАОН | 13445,87 | 18161,28 | 16,48 | 18,36 | 60,22 | 135,07 | 4715,41 |
| Evoxlab | 23856,63 | 30159,99 | 29,24 | 30,49 | 100,00 | 126,42 | 6303,36 |
| Kost Agency | 18145,40 | 21138,70 | 22,24 | 21,37 | 70,09 | 116,50 | 2993,30 |
| Всього | 70362,38 | 86424,34 | | | | 126,42 | 16061,97 |

Джерело: побудовано автором за даними [26; 27; 28; 32]

Частку ринку щодо лідера розраховано як співвідношення абсолютної частки ринку фірми і частки ринку основного конкурента:

Частка ринку відносно лідера = Частка ринку фірми / Частка ринку лідера.

На рис. 2.2 і 2.3 представлені частки ринку аналізованих веб-студій на початок і кінець 2019 року відповідно.

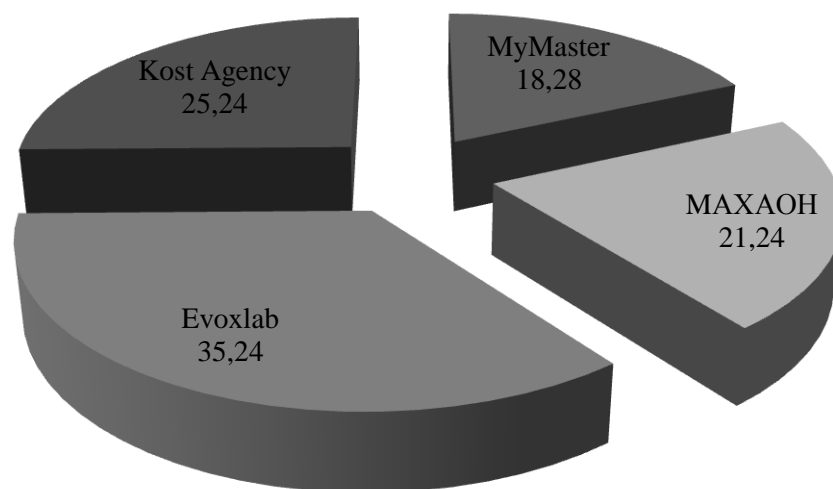


Рис. 2.2. Частка ринку аналізованих веб-студій на початок 2019 року

Джерело: побудовано автором за даними [26; 27; 28; 32]

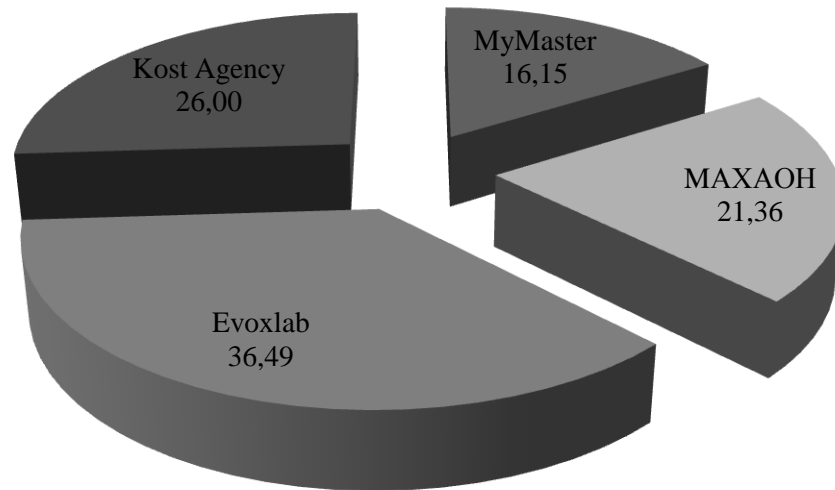


Рис. 2.3. Частка ринку аналізованих веб-студій на кінець 2019 року

Джерело: побудовано автором за даними [26; 27; 28; 32]

Таким чином, більшу частку ринку ІТ-послуг займає компанія «Evoxlab». На кінець року займана частка ринку зросла на 1,25% і склала 36,49%, а темп зростання 117,1%. Обсяг продажів виріс на 4332,81 тис. грн., і на кінець року склав 29667,35 тис. грн.

Агентство «Kost Agency» на другому місці, частка компанії зросла на 0,76% і на кінець 2019 року склала 26%, темп зростання становить 116,5%. Обсяг продажів виріс на 2993,30 тис. грн. і на кінець року склав 21138,70 тис. грн.

Темп зростання компанії «MyMaster» відзначився негативним трендом зниження і становить 99,91%, що призвело до зменшення обсягу продажів на кінець 2019 року з 13141,76 до 13130,38 тис. грн. Частка ринку «MyMaster» на кінець 2019 року зменшилась на 2,13% і склала 16,15%.

Компанія «МАХАОН» протягом 2019 року збільшила оборот на 2096,51 тис. грн., виручка на кінець року склала 17366,26 тис. грн. Частка ринку компанії на кінець аналізованого періоду становить 21,36%, а темп зростання склав 113,73%.

В цілому відзначимо, що за 2019 рік продажі по м. Київ ІТ-послуг виросли на 116,5% і склали 86424,34 тис. грн.

Далі визначається позиціонування компаній на ринку і тенденції їх подальшого розвитку. Для цього будується Матриця BCG (Бостонської консалтингової групи), яка зображена на рис. 2.4.

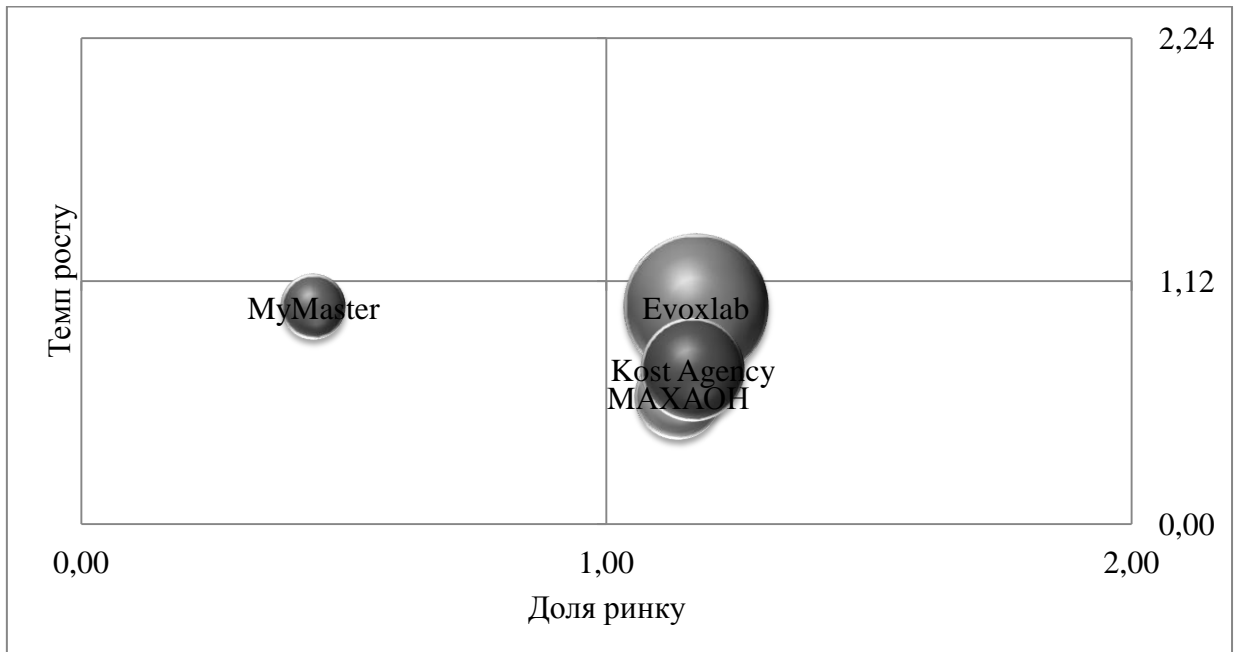


Рис. 2.4. Матриця БКГ

Джерело: побудовано автором за даними [26; 27; 28; 32]

За представленою матрицею можна зробити висновок, що веб-студії «Kost Agency» та «МАХАОН» розташовані у нижньому правому квадраті матриці, тобто вони «Дійні корови». По-іншому їх називають «Грошові мішки». Компанії з відносно високою часткою ринку в повільно зростаючому сегменті. Вони не потребують високих інвестицій і є основним генератором грошових коштів. Виручку від їх реалізації можна спрямувати на розвиток інших напрямків діяльності. Таким компаніям можна порадижити намагатися отримувати якомога більше прибутку, протягом максимально тривалого терміну.

Компанія «Evoxlab» розташована у верхньому правому квадраті матриці, це говорить про те, що на ринку вона «Зірочка». Дана веб-студія володіє найвищими темпами ринкового зростання і займає найбільшу частку на ринку, але при цьому вимагає значних інвестицій в себе. Рано чи пізно зростання «зірок» закінчиться і, тоді вони стануть «дійними коровами».

«Evoxlab» потрібно прагнути зберегти своє лідируюче становище на якомога довше.

Веб-студія «MyMaster» знаходиться у нижньому лівому квадраті, тобто є «Собакою». Обсяг виручки компанії до кінця 2019 року впав, відповідно зменшилась частка ринку, тому керівництву веб-студії варто вжити заходів щодо поліпшення свого продукту або переглянути свою цінову політику, можливо, запровадити якісь акції і знижки для постійних клієнтів.

SWOT-аналіз дає можливість дослідити внутрішнє середовище компанії та її зовнішнє оточення. З метою виконання SWOT-аналізу були задіяні незалежні фахівці.

Перший етап – ідентифікація сильних і слабких сторін фірми, можливостей і загроз.

Компанії «MyMaster», «МАХАОН», «Evoxlab» та «Kost Agency» вважаються конкурентами на одному ринку, тому можливості і загрози у цих веб-студій схожі.

Можливості – сприятливі умови, які підприємство може використовувати з метою отримання переваги:

- збільшення рівня доходів населення;
- пакетування послуг;
- вихід конкурентів з ринку;
- зниження податків;
- розширення території обслуговування

Загрози – події настання яких, може мати несприятливий вплив на діяльність компанії:

- зниження тарифів у конкурентів;
- економічна криза;
- перехід клієнтів до конкурента;
- поява нового конкурента;
- технічний прогрес.

Сильні сторони організації – те, в чому вона досягла успіху або наявність якоїсь особливості, що надає їй додаткові можливості. Сила може полягати в наявному досвіді, доступі до особливих ресурсів, присутності передової технології і сучасного оснащення, високої кваліфікації персоналу, високої якості продукції, що випускається, популярності торгової марки тощо.

Слабкі сторони компанії – це нестача якогось важливого для функціонування компанії фактора або те, що становить її в несприятливе становище. Як приклад слабких сторін можна привести обмежений вибір послуг, що надає підприємство, погану репутацію на ринку, недолік фінансування, низький рівень обслуговування тощо.

У табл. 2.7 наведені сильні і слабкі сторони компанії «Kost Agency».

Таблиця 2.7

Сильні і слабкі сторони агентства «Kost Agency»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|--|--|
| - впізнаваність бренду; | - відсутність комунікаційної політики; |
| - висока якість IT-послуг; | - слабка маркетингова діяльність; |
| - висока кваліфікація персоналу; | - слабка мотивація персоналу; |
| - не високі тарифи на послуги; | - сервіс низької якості; |
| - невеликі витрати на обслуговування продуктів (веб-сайтів); | - невеликий досвід на роботі на ринку. |

Джерело: побудовано автором

Другий етап – формування матриці SWOT-аналізу (табл. 2.8). Для цього визначається ранг і інтенсивність сильних і слабких сторін а потім ймовірність прояву (P_i) і коефіцієнт впливу (K_j).

Коефіцієнт впливу на діяльність організації конкретних можливостей і загроз визначається в межах від 0 до 1. Оцінки експертів проставляються за п'яти бальною шкалою.

Формування матриці SWOT-аналізу компанії агентства «Kost Agency»

| | Інтенсивність (A_i) | Можливості (O) | | | | | Загрози (T) | | | | |
|---|-------------------------|------------------------------------|------------------|--------------------------|-------------------|-------------------------------------|--------------------------------|------------------|--------------------------------|-------------------------|-------------------|
| | | Збільшення рівня доходів населення | Пакування послуг | Вихід конкурента з ринку | Зниження податків | Розширення території обслуговування | Зниження тарифів у конкурентів | Економічна криза | Перехід клієнтів до конкурента | Поява нового конкурента | Технічний прогрес |
| Імовірність появи (P_j) | | 0,3 | 0,8 | 0,2 | 0,1 | 0,9 | 0,8 | 0,1 | 0,5 | 0,3 | 0,7 |
| Коефіцієнт впливу (K_j) | | 0,9 | 0,6 | 0,7 | 0,3 | 0,5 | 0,8 | 0,6 | 1 | 0,4 | 0,7 |
| Сильні сторони (S) | | | | | | | | | | | |
| Низькі тарифи на послуги | 5 | 1 | 5 | 4 | 0 | 1 | 5 | 3 | 4 | 0 | 0 |
| Впізнаваність бренду | 4 | 0 | 1 | 3 | 0 | 2 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 |
| Висока якість IT-послуг | 3 | 0 | 5 | 1 | 0 | 3 | 5 | 0 | 4 | 3 | 3 |
| Висока мотивація персоналу | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 0 | 2 | 0 | 1 |
| Невеликі витрати на обслуговування продуктів (веб-сайтів) | 2 | 1 | 0 | 3 | 0 | 5 | 1 | 0 | 1 | 5 | 0 |
| Слабкі сторони (W) | | | | | | | | | | | |
| Слабка маркетингова діяльність | -1 | 0 | 4 | 1 | 1 | 3 | 2 | 0 | 4 | 1 | 1 |
| Відсутність комунікаційної політики | -4 | 0 | 1 | 0 | 3 | 4 | 1 | 3 | 0 | 0 | 3 |
| Досвід роботи на ринку | -2 | 0 | 2 | 3 | 1 | 4 | 0 | 0 | 3 | 4 | 2 |
| Сервіс низької якості | -5 | 0 | 5 | 4 | 1 | 2 | 2 | 0 | 5 | 3 | 1 |
| Підключення платних опцій | -3 | 1 | 5 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 4 | 2 | 0 |

Джерело: побудовано автором

Перетворимо матрицю і виходячи з отриманих результатів зробимо висновки.

Етап 3 – Перетворення матриці.

Для цього здійснюємо перерахунок за формулою 2.1 для кожної комірки матриці.

Потім виконуємо оцінку конкретних можливостей і загроз на організацію за формулою [41]:

$$K'_j = \sum_{i=1}^m A_{ij} \quad (2.1)$$

Після цього можна зробити висновок про сильні і слабкі сторони компанії, про можливості і передбачувані найбільш ймовірні загрози. Результати зведеного розрахунку наведено в табл. 2.9.

На підставі виконаних в табл. 2.9 розрахунків можна зробити висновки:

- найбільш сильні сторони Kost Agency, які допомагають скористатися можливостями, це безперечно низькі ціни на тарифи (18,4), висока якість ІТ-послуг (11,67) і впізнаваність бренду; допомагають уникнути від загроз: низькі ціни на тарифи (26,9), висока якість ІТ-послуг (21,09). Рекомендується підвищити мотивацію персоналу (2,13). Грамотний і кваліфікований персонал – запорука успіху компанії на висококонкурентному ринку;

- найбільш слабкі сторони, що заважають реалізації можливостей: сервіс низької якості (-19,45), відсутність комунікаційної політики (-9,48) і підключення платних опцій (-8,1);

- найбільш слабкі сторони, що збільшують дію загроз: сервіс низької якості (-23,15);

- найбільш імовірною загрозою, здатною послабити сильні сторони компанії є зниження тарифів у конкурентів (-12,16), а також втрата клієнтів (-23,5), в зв'язку переходом їх до конкурентів. Дані загрози спільно з технічним прогресом також можуть в значній мірі посилити дію слабких сторін.

- найбільш ймовірні можливості, здатні посилити позиції компанії на ринку: пакетування послуг (21,6) і розширення зон обслуговування (16,2).

Тобто, ключовим фактором успіху і конкурентною перевагою компанії «Kost Agency» є низькі тарифи на послуги. Але поряд з цим існує і конкурентна слабкість, яка полягає в низькій якості сервісу.

Зведена таблиця SWOT-аналізу агентства «Kost Agency»

| | Інтенсивність (A _i) | Можливості (O) | | | | | Загрози (T) | | | | | | |
|---|---------------------------------|------------------------------------|------------------|--------------------------|-------------------|-------------------------------------|--------------------------------|------------------|--------------------------------|-------------------------|-------------------|--------|--------|
| | | Збільшення рівня доходів населення | Пакування послуг | Вихід конкурента з ринку | Зниження податків | Розширення території обслуговування | Зниження тарифів у конкурентів | Економічна криза | Перехід клієнтів до конкурента | Поява нового конкурента | Технічний прогрес | | |
| Імовірність появи (P _j) | | 0,3 | 0,8 | 0,2 | 0,1 | 0,9 | | 0,8 | 0,1 | 0,5 | 0,3 | 0,7 | |
| Коефіцієнт впливу (K _j) | | 0,9 | 0,6 | 0,7 | 0,3 | 0,5 | | 0,8 | 0,6 | 1 | 0,4 | 0,7 | |
| Сильні сторони (S) | | | | | | | | | | | | | |
| Низькі тарифи на послуги | 5 | 1,35 | 12 | 2,8 | 0 | 2,25 | 18,40 | 16 | 0,9 | 10 | 0 | 0 | 26,90 |
| Впізнаваність бренду | 4 | 0 | 1,92 | 1,68 | 0 | 3,6 | 7,20 | 0 | 0,24 | 6 | 0,48 | 0 | 6,72 |
| Висока якість IT-послуг | 3 | 0 | 7,2 | 0,42 | 0 | 4,05 | 11,67 | 9,6 | 0 | 6 | 1,08 | 4,41 | 21,09 |
| Висока мотивація персоналу | 1 | 0 | 0,48 | 0,28 | 0,03 | 1,8 | 2,59 | 0,64 | 0 | 1 | 0 | 0,49 | 2,13 |
| Невеликі витрати на обслуговування продуктів (веб-сайтів) | 2 | 0,54 | 0 | 0,84 | 0 | 4,5 | 5,88 | 1,28 | 0 | 1 | 1,2 | 0 | 3,48 |
| | | 1,89 | 21,60 | 6,02 | 0,03 | 16,20 | | 27,52 | 1,14 | 24,00 | 2,76 | 4,90 | |
| Слабкі сторони (W) | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Слабка маркетингова діяльність | -1 | 0 | -1,92 | -0,14 | -0,03 | -1,35 | -3,44 | -1,28 | 0 | -2 | -0,12 | -0,49 | -3,89 |
| Відсутність комунікаційної політики | -4 | 0 | -1,92 | 0 | -0,36 | -7,2 | -9,48 | -2,56 | -0,72 | 0 | 0 | -5,88 | -9,16 |
| Досвід роботи на ринку | -2 | 0 | -1,92 | -0,84 | -0,06 | -3,6 | -6,42 | 0 | 0 | -3 | -0,96 | -1,96 | -5,92 |
| Сервіс низької якості | -5 | 0 | -12 | -2,8 | -0,15 | -4,5 | -19,45 | -6,4 | 0 | -12,5 | -1,8 | -2,45 | -23,15 |
| Підключення платних опцій | -3 | -0,81 | -7,2 | 0 | -0,09 | 0 | -8,10 | -1,92 | 0 | -6 | -0,72 | 0 | -8,64 |
| | | -0,81 | -24,96 | -3,78 | -0,69 | -16,65 | | -12,16 | -0,72 | -23,50 | -3,60 | -10,78 | |

Джерело: побудовано автором

Досліджуючи систему збуту, було виявлено, що основним каналом надання послуг компанії «Kost Agency» є глобальний майданчик ІТ-аутсорсингу Upwork.com, обсяг реалізованих проектів за 2019 рік є досить високим, проте є ще можливості для розширення каналів збуту за рахунок попередніх контактів. У своїй роботі агентство «Kost Agency» практично не використовує інструменти комунікації зі споживачами, тому підприємству рекомендовано розробити ефективну комунікаційну політику, що дозволить посилити конкурентне становище компанії на ринку ІТ-послуг.

Аналізуючи матрицю БКГ, можна зробити висновок, що в цілому склад та стан бізнес-портфелю «Kost Agency» є збалансованим, проте є передумови для впровадження нових послуг таких як аутстафінг (вивід персоналу за штат компанії замовника і оформлення його у штат компанії-провайдера), що стане новою послугою для ринку ІТ-послуг м. Київ і буде новою конкурентною перевагою підприємства.

При проведенні SWOT-аналізу визначено сильні і слабкі сторони підприємства, проаналізовано можливості і погрози зовнішнього середовища, здійснено оцінку діяльності підприємства. За результатами аналізу можна сказати, що Kost Agency ефективно використовує свої сильні сторони та можливості для мінімізації загроз та слабких сторін діяльності у сфері ІТ-послуг, але існують перспективи для покращення.

Агенству Kost Agency рекомендовано посилювати свої конкурентні позиції на ринку ІТ-послуг за рахунок розробки ефективної комунікаційної політики та впровадження нових послуг (аутстафінг).

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ АГЕНТСТВА «KOST AGENCY» НА РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ

3.1. Обґрунтування конкурентної стратегії «Kost Agency»

Для отримання попередньої всебічної оцінки стратегічного положення підприємства Kost Agency, а також для розробки переліку довгострокових дій застосовано SWOT-аналіз. В процесі побудови SWOT-матриці Kost Agency виділено основні ймовірні можливості, здатні посилити позиції компанії на ринку: пакетування послуг, розширення зон обслуговування, підвищення рівня сервісу, посилення маркетингової діяльності та формування комунікаційної політики для утворення і підтримання стійкого позитивного іміджу.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно крім іншого приділяти велику увагу менеджменту, зокрема у випадку Kost Agency, таким проблемним факторам як імідж, мотивація персоналу та якість сервісу.

На основі проведеного аналізу можемо зробити висновок про неефективне стратегічне управління Kost Agency (стратегія розвитку не вибрана), тому потрібно обрати і обґрунтувати конкурентну стратегію агентства.

Загальною ідеєю розробки конкурентної стратегії Kost Agency є програма дій, яка дозволяє отримати позитивний економічний ефект за рахунок того, що компанія виявляється в більш сильній позиції по відношенню до конкурентів. Розробку та впровадження конкурентної стратегії Kost Agency представимо у вигляді схеми, зображеної на рис. 3.1.

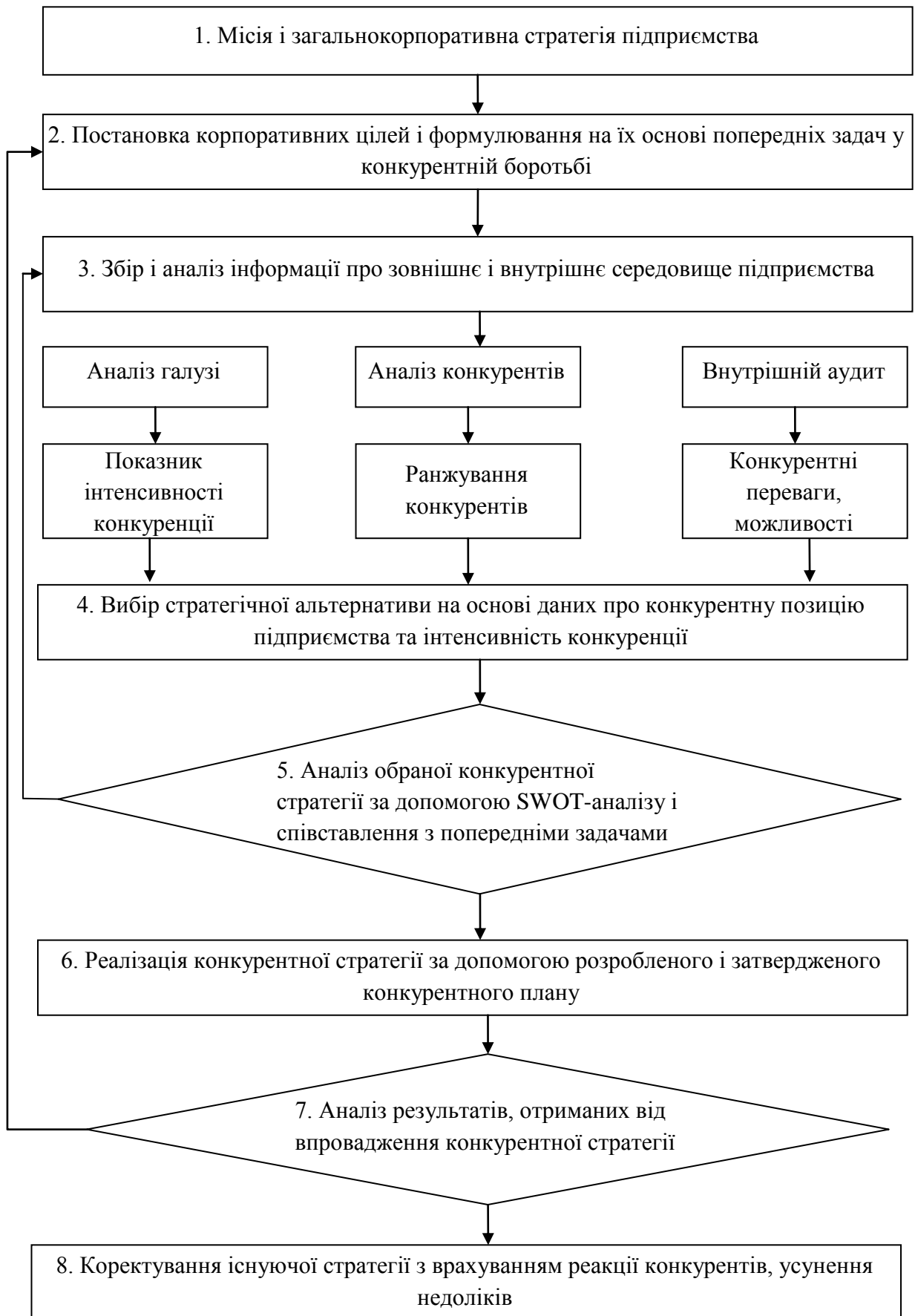


Рис. 3.1. Алгоритм розробки і реалізації конкурентної стратегії Kost Agency

Джерело: розроблено автором

Схема, наведена на рис. 3.1, показує, що функція конкурентного стратегічного планування на підприємстві Kost Agency буде здійснюватися за допомогою базових принципів формування і реалізації стратегії на ринку: 1) наступність і накопичення; 2) послідовність етапів виконання; 3) циклічність [18, с. 201].

Розглянемо детальніше кожен етап:

1) Наступність і накопичення. Підприємство Kost Agency ще до розробки стратегії має проаналізувати попередній досвід, з'ясувати, які дії були корисні в конкурентній боротьбі, і перевірити їх актуальність на поточний момент. Вивчення минулого досвіду дозволить підприємству уникнути старих помилок при розробці нової стратегії.

2) Послідовність етапів виконання. Дане правило викликане залежністю наступного етапу від попередніх. Це дозволить уникнути неузгодженості конкурентної стратегії і ринкової кон'юнктури, помилок, які вже були в минулому, оцінити результати, отримані в ході реалізації розробленої стратегії.

3) Циклічність проявляється в тому, що підсумки реалізації повинні бути проаналізовані і обов'язково враховані при наступних розробках стратегій, так як конкурентна стратегія постійно адаптується під конкурентне середовище.

Конкурентна стратегія Kost Agency спрямована на вирішення цілої низки завдань і проблем, з якими стикається у своїй діяльності агентство. По-перше, весь матеріал, отриманий і структурований в ході створення стратегії, дозволяє як керівництву, так і виконавцям чітко розглянути ситуацію на ринку, становище компанії на ньому, реальність цілей і шляхів їх досягнення. По-друге, конкурентна стратегія набуває чинності організаційно-розпорядчого документа, тобто концентрує сили в необхідному напрямку. І, по-третє, аналізуючи свою діяльність в минулому, компанія Kost Agency може постійно покращувати і розширювати свою сферу діяльності, реагувати на ринкові зміни, зміцнювати свої позиції і завойовувати нові ринки і ніші.

На практиці спостерігається ситуація, коли має місце розрив між теорією конкурентних стратегій і практикою її застосування на підприємстві. Мінімізувати цей розрив може допомогти запропонований нижче алгоритм розробки та впровадження конкурентної стратегії підприємства Kost Agency.

Відповідно до алгоритму наведеному на рис. 3.1, розробка та впровадження конкурентної стратегії відбувається Kost Agency за допомогою послідовного виконання восьми основних етапів:

1. Місія і Загальнокорпоративна стратегія розвитку підприємства.
2. Формулювання завдань в конкурентній боротьбі на ринку.
3. Збір і аналіз інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства.
4. Вибір конкурентної стратегії підприємства на ринку.
5. Аналіз обраної стратегії.
6. Реалізація конкурентної стратегії за допомогою розробленого плану.
7. Аналіз результатів.
8. Коригування існуючої стратегії або розробка нової більш ефективної стратегії, яка буде здатна реалізувати завдання, поставлені загальнокорпоративною стратегією підприємства.

Важливо відзначити, що в ієрархії стратегічного планування конкурентна стратегія знаходиться нижче, ніж загальнокорпоративна стратегія розвитку підприємства. Розробку конкурентної стратегії треба починати після закінчення робіт над загальнокорпоративною стратегією підприємства.

У зв'язку з тим, що розробка і реалізація конкурентної стратегії Kost Agency зачіпають різні функціональні підрозділи, необхідно диференціювати кожен етап алгоритму на три фази:

I. Фаза підготовки (1 і 2): дозволяє визначити характер ведення боротьби. Наприклад, відступальний або оборонний.

II. Фаза розробки (3, 4, 5): завдання передаються в функціональні підрозділи, які відповідальні за маркетинг і продаж. Надалі аналітиками

даного підрозділу аналізується ринок, при цьому ключовими позиціями аналізу є інтенсивність конкуренції на ринку і конкурентна позиція підприємства.

III. Фаза реалізації (6, 7, 8): відбувається безпосередньо сама реалізація стратегії.

Як варіант конкурентної стратегії для Kost Agency пропонується стратегія фокусування (згідно до класифікації М. Поттера), так як на даному етапі розвитку потрібно сконцентрувати зусилля на укрупнення бізнесу (зростання компанії), розширення асортименту послуг, що надаються, поліпшення якості товарів і послуг, що надаються клієнтам. Поєднання зазначених дій призведе в результаті до розширення клієнтської мережі, підвищення прибутків підприємства, а відповідно до зростання конкурентоспроможності підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Варіанти конкурентних стратегій для підприємства Kost Agency

| Характеристика стратегії | Заходи, може застосувати агентство в рамках реалізації обраної стратегії |
|--|--|
| Стратегія диференціації | |
| Диференціація передбачає досягнення конкурентної переваги шляхом створення продуктів або послуг, які сприймаються споживачами як унікальні. Стратегія реалізується коли споживчі запити і переваги неможливо задовольнити стандартними товарами або колишнім складом продавців. сервісна диференціація – це пропозиція більш високого і різноманітного рівня супутніх послуг | <ul style="list-style-type: none"> - цілеспрямоване залучення клієнтів (формування комунікаційної політики); - розвиток нових напрямків діяльності (аутстафінг); - розробка нових продуктів і послуг; - підвищення якості сервісу. |
| Стратегія фокусування | |
| Стратегія фокусування полягає в орієнтації лише на якийсь сегмент або нішу ринку, які можуть бути визначені виходячи з географічних параметрів, рівня доходу споживачів тощо. При цьому мета підприємства полягає в тому, щоб найкращим чином обслужити покупця на даному ринковому сегменті. | <ul style="list-style-type: none"> - укрупнення бізнесу (зростання компанії); - розширення асортименту послуг, що надаються; - поліпшення якості товару, що поставляється і послуг, що надаються. |

Джерело: розроблено автором

Іншим варіантом конкурентної стратегії для Kost Agency може бути стратегія диверсифікації. Ця стратегія передбачає наявність позитивних якісних відмінностей пропонованого продукту від продуктів конкурентів, в її рамках мінімізація витрат на виробництво не є першочерговим заходом.

Стратегія диверсифікації стає привабливим конкурентним підходом Kost Agency у міру того, як споживчі запити і переваги стають різноманітними і не можуть більше задовольнятися стандартними товарами. Суть стратегії диференціації полягає в тому, щоб знаходити шляхи бути єдиним, хто пропонує покупцям додаткові атрибути товару, які вони хочуть, і постійно підтримувати цю перевагу.

Для того щоб стратегія диференціації була успішною, агентство Kost Agency повинне вивчати запити і поведінку покупців, знати, чому вони віддають перевагу, що думають про цінності товару і за що готові платити. Після цього пропонувати одну, або, і кілька відмінних характеристик товару / послуги відповідно до запитів покупців, причому ці пропозиції повинні бути відчутними і такими, що запам'ятовуються.

Конкурентна перевага з'являється, коли значна кількість покупців стане зацікавлена в пропонованих диференційованих атрибутах і характеристиках товару. Чим більше зацікавленість покупців у різноманітних характеристиках пропонованої продукції, тим сильніше конкурентна перевага компанії.

Успішна диференціація дозволить Kost Agency:

- встановити підвищену ціну на товар / послугу;
- збільшити обсяги продажу товарів та послуг (тому що велика кількість покупців у сфері IT-послуг залучається саме за рахунок відмінних (унікальних) характеристик товару);
- здобути лояльність клієнтів до своєї товарної марки за рахунок врахування їх індивідуальних запитів.

Зважаючи на проведений аналіз агентства Kost Agency і виявлені при цьому сильні і слабкі сторони підприємства, вважаємо, що більш ефективною для агентства на даному етапі розвитку буде стратегія диференціації.

Диференціація проходить успішно, якщо витрати на її проведення покриваються за рахунок збільшення ціни на оновлений і змінений товар. Диференціація зазнає невдачі в разі, коли покупці не бачать ніякої цінності в унікальності товарної марки, щоб купити цей товар замість товару конкурентів, і / або якщо підхід компанії до диференціації може бути легко скопійований і застосований конкурентами.

Ключем до успіху стратегії диференціації Kost Agency є створення купівельної цінності відмінним від конкурентів чином. Існують три підходи до створення купівельної цінності. Один з них полягає в тому, щоб розробити такі характеристики і особливості товару, які сприяють зниженню сукупних витрат покупця по використанню продукції компанії. Другий підхід полягає в створенні таких особливостей товару, щоб підвищувалася результативність його застосування споживачем. Третій підхід передбачає надання товару рис, що підвищують ступінь задоволення споживачів, але не за рахунок економії, а яким-небудь іншим чином.

Основою диференціації при завоюванні конкурентної переваги є товар, характеристики якого істотно відрізняються від характеристик товарів, вироблених конкурентами.

Як правило, диференціація забезпечує тривалу і більш прибуткову конкурентну перевагу, коли вона базується на:

- технічній досконалості;
- якості товарів;
- якісному обслуговуванні клієнтів.

Такі відмітні характеристики широко усвідомлюються покупцями і мають високу цінність.

Kost Agency володіє зазначеними факторами, крім якісного обслуговування клієнтів.

3.2. Напрями підвищення конкурентоспроможності «Kost Agency» на ринку IT-послуг

На основі проведеного аналізу агенству Kost Agency рекомендовано посилювати свої конкурентні позиції на ринку IT-послуг за рахунок розробки ефективної комунікаційної політики та впровадження нових послуг (аутстафінг).

Розглядаючи ринок IT-послуг, слід зазначити, що представлені на ньому компанії використовують аналогічні засоби просування, що й інші компанії-представники різних товарних ринків. Серед найбільш поширених є: рекламна діяльність, безпосереднє консультування користувачів, поширення довідкової інформації з технічними характеристиками товару. Враховуючи особливості та властивості IT-послуг, компанії Kost Agency пропонується звернути увагу на такі засоби комунікації як: Public Relations, просування через Інтернет, друкована і сувенірна рекламна продукція з фірмовою символікою (для участі у виставках і презентаціях).

Серед основних PR-інструментів, які може використати Kost Agency слід виділити спеціалізовані виставки, тематичні семінари, різного роду презентації, демонстрації, участь фахівців фірми в конференція, надання пробних версій застосунків чи програмного забезпечення розробленого компанією в тимчасове користування для ознайомлення з можливостями та багато іншого.

До основних методів ефективного Інтернет-просування IT-продуктів Kost Agency на додачу до існуючих (корпоративний Web-сайт з докладною базою технічних характеристик продуктів і послуг та можливістю інтерактивної продажу) слід віднести: розміщення інформації в спеціалізованих Web-каталогах, контекстна і банерна реклама.

Також перспективним напрямком підвищення конкурентоспроможності Kost Agency є підвищення якості сервісу (якість обслуговування клієнтів). Для цього потрібно проводити навчання (тренінги)

зі співробітниками, розробити інструкції для різних ситуацій, що можуть виникнути в процесі обслуговування клієнтів. На основі проведеного дослідження, можемо зробити висновок, що низький рівень сервісу працівників Kost Agency зумовлений їх низькою мотивацією, а не низьким рівнем кваліфікації. Для підвищення мотивації працівників використовують матеріальні і нематеріальні (негрошові) стимули. В умовах досліджуваного підприємства, коли працівники мають досить високу (в порівнянні з середньою по Україні) заробітну плату, можна рекомендувати негрошовий спосіб мотивації, такий як командоутворення, або тимбілдінг (англ. team building – побудова команди) – термін, що використовується до широкого діапазону дій для створення та підвищення ефективності роботи команди.

На сьогоднішній день, щоб згуртувати колектив використовується кілька видів тимбілдингу:

- спортивний (проведення ігор і змагань, часто на свіжому повітрі);
- історичний (історичні реконструкції);
- психологічний (проведення тестів, тренінгів психологічної тематики);
- творчий (колеги малюють разом стінгазети, ставлять п'єси тощо).

Для виявлення найбільш вдалого виду тимбілдингу, можна провести опитування персоналу Kost Agency.

В рамках конкурентної стратегії Kost Agency пропонується розвиток такого нового напрямку як аутстафінг, оскільки кадровий потенціал та його висока кваліфікація дозволяє агентству застосувати даний напрям оптимізації діяльності.

Аутстафінг (від. англ. outstaffing – позаштатний) – виведення співробітника зі штату компанії (аутстафер) та оформлення його в іншу спеціалізовану компанію на роботу. Термін «аутстафінг» законодавчо не визначено, та на практиці він означає, що компанія-виконавець надає своїх кваліфікованих співробітників у тимчасове користування компанії-замовнику для виконання певної роботи (надання послуг).

Отже, агентство Kost Agency може запропонувати своїм працівникам, у перервах між замовленнями в агентстві, працювати в інших підприємствах. Цей захід дозволить скоротити витрати (заробітну плату аутстаферу платить компанія-замовник) та підвищити кваліфікацію персоналу в процесі виконання різних нових практичних завдань, отже стане конкурентною перевагою.

Іншим перспективним заходом оптимізації витрат підприємства є аутсорсинг (англ. outsourcing) – передача компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду. Це угода, за якою робота виконується людьми з зовнішньої компанії, які зазвичай є також експертами у цьому виді робіт.

ІТ-аутсорсинг включає розробку та тестування програмного забезпечення, хостинг, телекомунікації, ІТ-консалтинг, управління базами даних тощо.

ІТ-аутсорсинг вже використовується Kost Agency, працівники агентства працюють на іншого роботодавця, але в офісі свого підприємства, що емоційно більш сприятливо діє на продуктивність роботи. Рекомендовано продовжувати розвивати даний напрям.

Оскільки, спеціалізація, кадровий потенціал, партнери, наявність обладнання, комп'ютерної техніки дозволяють Kost Agency застосовувати зазначені заходи, можемо рекомендувати їх агентству для підвищення конкурентоспроможності.

Як уже зазначалось підвищення конкурентних переваг Kost Agency потрібно активізувати маркетингову діяльність. Практичне значення має використання конкретних маркетингових прийомів, орієнтованих на залучення клієнтів. Як вагомий маркетинговий прийом можна використовувати презентації. Презентація проводиться в процесі впровадження нового товару або послуги (наприклад, розробка нового додатку для телефону або оригінального дизайну сайту). Метою презентації є активізація загального інтересу потенційних клієнтів до покупки в

найближчий час. Організація презентації досить трудомістка і дорога процедура, але якщо проводити презентацію на діючій виставці, то витрати можна мінімізувати. Отже, Kost Agency рекомендовано провести моніторинг українських і міжнародних виставок (на території України) та розглянути варіанти участі (табл. 3.2).

Таблиця 3.4

Витрати на участь у виставках

| Назва виставки | Дата проведення | Реєстраційний збір | Витрати на виставкову площу (15 кв.м, 3 відкриті сторони) | Додаткове обладнання | Рекламні буклети | Всього |
|--|-------------------------|--------------------|---|----------------------|------------------|--------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Конференція DevOps Fest 2020 для розробників DevOps, м. Київ, Україна | 05.06.2020 - 06.06.2020 | 5000 | 5000 | - | 1500 | 11500 |
| Конференція Java Fest 2020 для фахівців Java, м. Київ, Україна | 05.06.2020 - 06.06.2020 | 4500 | 4800 | 500 | 1500 | 11300 |
| Конференція OdessaJS 2020, присвячена Javascript, м. Одеса, Україна | 04.07.2020 - 05.07.2020 | 5000 | 4500 | - | 1500 | 11000 |
| Конференція Games Gathering 2020 по розробці ігор і створення ігрового контенту, м. Одеса, Україна | 04.07.2020 | 3000 | 2000 | 300 | 1500 | 6800 |
| Конференція VinnytsiaJS 2020 присвячена Javascript, м. Вінниця, Україна | 25.07.2020 | 2800 | 2000 | - | 1500 | 6300 |

Джерело: розроблено автором за даними [29]

Kost Agency надає своїм клієнтам ІТ-послуги і продає супутні товари, тому для збільшення потоку клієнтів можна скористатися як загальним

зниженням ціни всього асортименту товарів і послуг, так і знижками (щотижневими, щомісячними). Збільшення виручки з помітно компенсує втрати в ціні за рахунок скорочення частки умовно постійних витрат в структурі ціни. Для авторських унікальних продуктів агентства, такі як веб-сайти, веб-сторінки, додатки тощо застосування знижок не доцільно, так як на їх розробку (з врахуванням побажань клієнтів), випробування, налаштування і подальший супровід витрачається дуже багато часу. Але акційні пропозиції, на зразок: «Замов сайт, отримай в подарунок інструкції з управління сайтом та навчання», «Кожен 12 місяць технічної підтримки – безкоштовно», «Пробна версія додатку – безкоштовно» можуть бути ефективними.

Поєднання декількох маркетингових прийомів та заходів підвищує ефективність маркетингової політики загалом. Складовою частиною маркетингу Kost Agency повинна бути реклама, яка збільшує віддачу від вкладених коштів. Мета реклами – всіляко сприяти підтримці і збільшенню постійного потоку клієнтів Kost Agency. Стимулювання продажу товару і послуг Kost Agency рекомендовано здійснювати за допомогою наступних заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Вартість та характеристика запланованих заходів для Kost Agency

| Вид реклами | Періодичність застосування | Витрати (на рік), тис. грн. | Питома вага витрат, % |
|---|----------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Підтримка роботи сайту підприємства | Постійно | 12000,0 | 3,76 |
| Банерна реклама | Постійно | 30000,0 | 9,40 |
| Контекстна реклама | Постійно | 36000,0 | 11,29 |
| Участь у виставках | Щокварталу | 56000,0 | 17,55 |
| Поліграфічна продукція, розповсюдження листівок | Постійно | 25000,0 | 7,84 |
| Тренінги для працівників | Щомісяця | 120000,0 | 37,62 |
| Проведення анкетування та аналіз результатів | Щокварталу | 40000,0 | 12,54 |
| Всього | | 319000,0 | 100,00 |

Джерело: розроблено автором

Отже, на період з червня 2020 до травня 2021 року для виконання запропонованих заходів з підвищення конкурентоздатності Kost Agency заплановано витрати у розмірі 319 тис. грн.

Визначення ефективності реклами дозволить отримати інформацію про доцільність реклами і результативність її окремих засобів, визначити умови оптимального впливу реклами. Абсолютно точно визначити ефективність окремих засобів реклами, рекламної кампанії в більшості випадків не можливо.

Для визначення економічної ефективності реклами застосовано метод заснований на зіставленні додаткового валового доходу, одержаного в результаті використання реклами, і витрат, пов'язаних з її здійсненням. За допомогою цього методу на початку визначають додатковий товарообіг, одержаний у результаті проведення рекламних заходів, потім обчислюються додатково реалізовані накладні витрати від суми обчисленого додаткового товарообігу. Економічна ефективність реклами визначається як різниця між сумою додаткового реалізованого продукту і витратами на рекламу. Розрахунок здійснюється за наступною формулою [24]:

$$E = \left(\frac{T * \Delta J * D}{100\%} \right) * \left(\frac{H}{100\%} \right) - I, \quad (3.1)$$

де E – економічний ефект від реклами, грн;

T – середньоденний обіг у дорекламний період, грн;

ΔJ – приріст середньоденного товарообігу в рекламний і післяреklamний період, %;

D – кількість днів обліку товарообігу в рекламний і післяреklamний періоди;

H – торговельна націнка на товар, %;

I – витрати на рекламу, грн.

Якщо результат буде більше або дорівнювати нулю, це означає, що реклама була економічно доцільною.

Економічна ефективність тривалих маркетингових комунікаційних заходів розраховується за формулою [24]:

$$E = T * (J_p - 1) * B * \frac{H}{100} - I, \quad (3.2)$$

де E – економічний ефект;

T – середньоденний обіг у дорекламний період;

($J_p - 1$) – приріст індексу середньоденного обігу за рахунок реклами;

B – час обліку товарів в рекламний і післяреklamний періоди;

H – торговельна націнка на товар або відсоток прибутку в рекламний і післяреklamний періоди;

I – витрати на рекламу й витрати обліку, пов'язані зі зростанням товарообігу.

При визначенні економічної ефективності тривалих рекламних заходів слід враховувати не лише витрати на рекламу, але і за іншими статтями витрат обігу, які залежать від нього. Витрати обігу, що залежать від товарообороту зазвичай складають 50% від їх загальної суми.

Аналіз механізму взаємодії витрат на комплекс маркетингових комунікацій і обсягу продажу показав наявність деяких чинників, що впливають на обсяг продажу, але не залежать від витрат на комплекс маркетингових комунікацій. Ними можуть бути:

1) загальний стан ринкової ситуації, наявність конкурентів, певний стан потреб споживачів, економічне та політичне становище країни тощо;

2) наявність ефекту зміщення комплексу маркетингових комунікацій, що полягає у зростанні обсягу продажу без застосування комплексу маркетингових комунікацій, наприклад, коли товар (послуга) зарекомендували себе і виникає ажіотажний попит;

3) ефект уповільненої дії комплексу маркетингових комунікацій, що полягає у збіганні часу подання маркетингових комунікацій і зростання обсягів продажу.

За постійного (чи періодичного) подання матеріалів ефект від застосування одних комбінацій маркетингових комунікацій накладається на подальший ефект інших комбінацій. Тому ефективність комплексу маркетингових комунікацій визначають за формулою [24]:

$$\Delta P_p = ((Q_2 - Q_1) / Q_1) * 100\% , \quad (3.3)$$

де P_p – відсоток зростання обсягу продажу внаслідок здійснення заходів комплексу маркетингових комунікацій;

Q_1 , Q_2 – обсяг продажу до і після реалізації маркетингової комунікаційної кампанії.

Розрахуємо економічний ефект реклами для Kost Agency.

Середньоденний товарообіг у дорекламний період складав 18750,00 грн.

Середньоденний товарообіг у рекламний та післяреklamний періоди 29380 грн.

Прийmemo, що дорекламний період становив 180 днів, а рекламний і післяреklamний – 180 днів. Витрати обігу – 5,2%, торгова націнка – 23%.

Так як рекламні заходи повинні тривати досить значний період, то для визначення економічної ефективності застосуємо формулу (3.1):

Індекс приросту складе:

$$J_p = \frac{29380}{18750} = 1,57$$

Додатковий товарообіг, одержаний завдяки рекламній кампанії складе:

$$\Delta T = 18750 * (1,57 - 1) * 180 = 1923750 \text{ грн.}$$

Звідси витрати обігу складуть:

$$I_{об} = 1923750 * 0,052 = 100035 \text{ грн.}$$

При цьому витрати обігу, що зумовлені товарообігом, становлять 10% цієї суми – 50017,5 грн.

За формулою (3.3) обчислюємо економічний ефект від майбутніх маркетингових комунікаційних заходів:

$$E = 18750 * (1,57 - 1) * 180 * 23 / 100 - 99992,50 - 10004 = 332466 \text{ грн.}$$

Розрахуємо відсоток зростання обсягу продажу внаслідок здійснення заходів комплексу маркетингових комунікацій за умови постійної (чи періодичної) рекламної діяльності:

$$P_p = ((29380,00 - 18750,00) / 18750,00) * 100\% = 56,69\%$$

Можна зробити висновок, що рекламна кампанія виявиться ефективною і принесе прибуток агентству.

Отже, для підвищення ефективності роботи Kost Agency основні заходи повинні бути спрямовані на активізацію маркетингової діяльності. Практичне значення має використання конкретних маркетингових прийомів, орієнтованих на залучення клієнтів. Запланована програма дій, згідно до проведених розрахунків, ефективна для Kost Agency, адже її проведення збільшить прибуток на 332,47 тис. грн.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можемо зробити такі висновки.

Кожне підприємство, в ринковій економіці, діє в певному конкурентному середовищі, фактори якого здійснюють на нього певний вплив. На нашу думку, поняття конкуренції можна сформулювати наступним чином: конкуренція – це боротьба товаровиробників та інших суб'єктів ринкового середовища за досягнення максимальних прибутків та інших цілей шляхом задоволення різноманітних потреб споживачів з повним використанням при цьому власних ресурсів і можливостей зовнішнього середовища, усуненням слабких власних сторін і загроз ззовні. Суб'єктів конкурентної боротьби називають конкурентами.

Конкурентне середовище підприємства – це частина зовнішнього середовища підприємства, в якому воно вступає в конкурентні відносини або іншими словами його можна визначити як економічний простір, в якому функціонує підприємство як суб'єкт конкурентних відносин. Воно складається з реальних і потенційних конкурентів організації, які своїми діями здатні впливати на стан організації на ринку.

Конкуренція на ринку високотехнологічної продукції сьогодні абсолютно не схожа на звичайну конкуренцію між компаніями.

Стан конкуренції в сегменті, згідно з теорією М. Портера, залежить від дії п'яти основних конкурентних сил: загроза входження в галузь нових конкурентів; ринкова влада постачальників; галузева конкуренція; ринкова влада покупців; загроза появи товарів замінників. Дослідник виділив наступні конкурентні стратегії: мінімізація витрат, диференціація, фокусування.

Отже, особливостями конкурентного середовища на ринку ІТ-послуг є:

- боротьба за контроль над технологіями, що дозволяють протягом певного періоду отримувати науково-технічну (технологічну) ренту;

- обсяг ринку, кількість продавців і кількість покупців не є сталими;
- конкуренція протікає в сфері передового технологічного укладу і тому відчуває менші обмеження платоспроможного попиту;
- швидкі темпи технологічного оновлення;
- необхідність високої маржі, тобто, надлишку грошових ресурсів для того щоб купувати більш цінні ресурси: технології, креативні здібності людей, час.

На нашу думку, конкуренція між компаніями на ринку ІТ-послуг визначається сильним ступенем впливу галузевої конкуренції, ринковою владою покупців і загрозою появи товарів замінників, що, в свою чергу, є стимулом для розробки нових стратегій диференціації продукту і фокусуванні на збільшенні прибутку і утриманні користувачів. Диференціація продукту в поєднанні з економією на масштабі, створює серйозні перешкоди для входження в галузь нових конкурентів.

Найбільш прийнятними методами для дослідження конкурентного середовища підприємств ринку ІТ-послуг є матриця Boston Consulting Group (BCG) та метод SWOT-аналізу. Проаналізовані методи дослідження ринку мають переваги та недоліки, але на нашу думку, вони є найбільш вдалим інструментами аналізу конкурентного середовища підприємств на ринку ІТ-послуг, які враховують особливості галузі.

В роботі проведене дослідження Digital агентства Kost Agency (ФОП Костовський Віталій Сергійович). Основний вид діяльності: розробка та просування web-сайтів. Проаналізовані фінансові показники діяльності Kost Agency протягом 2017-2019 рр. мають тенденцію до зростання, що свідчить про стабільність положення на ринку і є сильною стороною підприємства.

Проаналізувавши динаміку значень коефіцієнтів фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності Kost Agency, можемо зробити висновок, що, незважаючи на деякі проблеми, підприємство є ліквідним, фінансово стійким і його діяльність ефективна.

Аналіз зовнішнього середовища Kost Agency свідчить, що український ІТ-ринок стрімко розвивається. Серед значної кількості компаній, сферою діяльності яких є надання ІТ-послуг, виділено безпосередніх конкурентів підприємства Kost Agency на ринку м. Київ: веб-студія «MyMaster», веб-студія «Апельсин», веб-студія «МАХАОН», веб-студія «Evoxlab».

Проаналізувавши данні зазначених веб-студій, бачимо, що агентство Kost Agency займає середній ціновий сегмент.

Аналіз конкурентного середовища ІТ-ринку проведено за наступними методами: матриця BCG та SWOT-аналіз.

За побудованою матрицею BCG можна зробити висновок, що веб-студії «Kost Agency» та «МАХАОН» – «Дійні корови». Компанії з відносно високою часткою ринку в повільно зростаючому сегменті. Вони не потребують високих інвестицій і є основним генератором грошових коштів. Виручку від їх реалізації можна спрямувати на розвиток інших напрямків діяльності. Таким компаніям можна поради намагатися отримувати якомога більше прибутку, протягом максимально тривалого терміну. Компанія «Evoxlab» – «Зірка», веб-студія «MyMaster» – «Собака».

Досліджуючи систему збуту, було виявлено, що основним каналом надання послуг компанії «Kost Agency» є глобальний майданчик ІТ-аутсорсингу Upwork.com, обсяг реалізованих проєктів за 2019 рік є досить високим, проте є ще можливості для розширення каналів збуту за рахунок попередніх контактів.

Аналізуючи матрицю БКГ, можна зробити висновок, що в цілому склад та стан бізнес-портфелю «Kost Agency» є збалансованим, проте є передумови для впровадження нових послуг таких як аутстафінг.

За результатами аналізу SWOT-аналізу можна сказати, що Kost Agency ефективно використовує свої сильні сторони та можливості для мінімізації загроз та слабких сторін діяльності у сфері ІТ-послуг, але існують перспективи для покращення. В процесі побудови SWOT-матриці Kost Agency виділено основні ймовірні можливості, здатні посилити конкурентні

позиції компанії на ринку: пакетування послуг, розширення зон обслуговування, підвищення рівня сервісу, посилення маркетингової діяльності та формування комунікаційної політики для утворення і підтримання стійкого позитивного іміджу.

На основі проведеного аналізу можемо зробити висновок про неефективне стратегічне управління Kost Agency (стратегія розвитку не вибрана), тому потрібно обрати і обґрунтувати конкурентну стратегію агентства. Розробку та впровадження конкурентної стратегії Kost Agency представлено у вигляді алгоритму розробки і реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Зважаючи на проведений аналіз агентства Kost Agency і виявлені при цьому сильні і слабкі сторони підприємства, вважаємо, що більш ефективною для агентства на даному етапі розвитку буде стратегія диференціації.

Стимулювання продажу товару і послуг Kost Agency рекомендовано здійснювати за допомогою наступних заходів: підтримка роботи сайту підприємства, банерна реклама, контекстна реклама, участь у виставках, поліграфічна продукція та розповсюдження листівок, тренінги для працівників, проведення анкетування клієнтів та аналіз результатів.

На період з червня 2020 до травня 2021 року на виконання запропонованих заходів з підвищення конкурентоздатності Kost Agency заплановано витрати у розмірі 319 тис. грн. Запланована програма дій, згідно до проведених розрахунків ефективна для Kost Agency, адже її проведення збільшить прибуток на 332,47 тис. грн.

Отже, поставлену мету роботи, дослідити конкурентне середовища підприємства «Kost Agency» на ринку ІТ послуг та виявити шляхи посилення його конкурентних позицій – досягнуто.

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота на тему «Дослідження конкурентного середовища підприємства на ринку ІТ-послуг» (на прикладі ФОП Костовський В.С.)

Метою бакалаврської роботи є дослідження конкурентного середовища підприємства «Kost Agency» на ринку ІТ послуг та виявлення шляхів посилення його конкурентних позицій.

У першому розділі дипломної роботи було визначено теоретико-методологічні основи дослідження конкурентного середовища підприємства, а також було розглянуто його особливості та методи дослідження.

У другому розділі було надано загальну організаційно-економічну характеристику агентства «Kost Agency», здійснено маркетинговий аналіз та досліджено конкурентне середовище підприємства на ринку ІТ-послуг.

У третьому розділі було визначено шляхи посилення конкурентних позицій агентства «Kost Agency» на ринку ІТ-послуг та була обґрунтована конкурентна стратегія.

Під час роботи розроблено ряд заходів з метою підвищення конкурентоспроможності агентства «Kost Agency» на ринку ІТ-послуг.

RESUME

Thesis on the topic "Research of the competitive environment of the enterprise in the market of IT services" (was performed on the basis of private entrepreneur Kostovsky V.S.)

The aim of the bachelor's thesis is to study the competitive environment of the company "Kost Agency" in the market of IT services and identify ways to strengthen its competitive position.

In the first section of the thesis the theoretical and methodological bases of research of the competitive environment of the enterprise were defined, and also its features and research methods were considered.

In the second section a general organizational and economic characteristics of the agency "Kost Agency" was provided, what is more a marketing analysis was conducted and the competitive environment of the enterprise in the market of IT services was studied.

In the third section the ways to strengthen Kost Agency's competitive position in the IT services market were identified and its competitive strategy was substantiated.

During the work, a number of measures were developed to increase the competitiveness of Kost Agency in the market of IT services.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова Т. В., Власова Н. О., Михайлова Н. В., Круглова О. А. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства: монографія. Харків: ХДУХТ, 2010. 144 с.
2. Букин С. Основные элементы конкурентных рынков. *Босс*. 2000. №11. URL: <https://www.cfin.ru/press/boss/2000-11/18.shtml> (дата звернення: 19.02.2020).
3. Васильев К.А. Влияние развития рынка информационных продуктов и услуг на конкурентоспособность субъектов хозяйствования. *Управленец*, 2010. № 56 (9-10). С. 44-47.
4. Головка О. Г., Ковальов О. Є., Губарев О. О. Сучасні проблеми та перспективи управління фінансовою стійкістю підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. №1. С. 48-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2014_1_13. (дата звернення: 14.01.2020)
5. Дроздов А.Ю. Хай-тек: новый тип инвестора. *Капитал страны*. 2007. 07.08.
6. Дубов Д. В., Ожеван М. А. Широкоуголовий доступ до мережі Інтернет як важлива передумова інноваційного розвитку України: аналіт. доп. Київ : НІСД, 2013. 112 с.
7. Дьякова Т.М. Маркетинг: учебное пособие. Саратов: Вузовское образование, 2014. 162 с. URL:<http://www.iprbookshop.ru/21548.html> (дата звернення: 04.04.2020)
8. Егоршин А.П. Маркетинг организации. СПб: Питер, 2015. 350 с.
9. Экономическая теория: учебник / Под ред. А.Г. Грязновой, Т.В. Чечелевой. Москва, 2005. 592 с.
10. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2018 рік, Київ, 2019. URL:

https://nkrzi.gov.ua/images/news/11/1684/Zvit_za_2018_29032019_new.pdf (дата звернення: 04.05.2020)

11. Злобин Б.К. Демонополизация и конкуренция. Влияние рыночной среды на развитие производства, цену и качество продукции. Основы предпринимательства: Учеб. пособие. М., 1993. С. 59-70.

12. Кихая Ю. В. Конкурентная среда и конкурентоспособность в контексте устойчивого развития предприятия: дефиниции, взаимосвязь и оценивание. URL: <http://oaji.net/articles/2015/1928-1431085637.pdf> (дата звернення: 16.02.2020).

13. Кіхая Ю. В. Сутність та значення конкурентного середовища підприємства. // *Сучасні тенденції забезпечення ефективності економіки держави*: збірник тез наукових робіт учасників XVIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 8-9 лютого 2013 р.). 2013. С. 19-20.

14. Клименко Н. А., Штанько І. І. Аналіз конкурентного середовища на ринку фіксованого інтернету України. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/8_2019/27.pdf (дата звернення: 17.02.2020).

15. Конкуренція і конкурентна політика: категорії та поняття / В. Д. Лагутін, О. О. Бакалінська, О. В. Вертелева та ін.; за заг. ред. В. Д. Лагутіна. Київ: Київ.нац. Торг.-екон. Ун-т, 2009. 320 с.

16. Конкуренция IT-компаний: поиск методологического основания. URL: http://kapital-rus.ru/articles/article/_it-_/ (дата обращения: 17.02.2020).

17. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> (дата звернення: 04.05.2020)

18. Кутузова Т.Ю. Управление маркетингом. Москва: Издательство «Весь Мир». 2015. 255 с.

19. Ленгинович С. Г. Конкурентная среда: методы исследования. *Экономическая наука и практика*: материалы III Междунар. науч. конф. (г.

Чита, апрель 2014 г.). Чита: Издательство Молодой ученый, 2014. С. 88-91.
URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/94/5391/> (дата звернення: 20.02.2020).

20. Лисина М.И. Гиперконкуренция как современная среда обитания фирм. *Проблемы современной экономики*. 2008. №4(28). С. 526-528.

21. Мартыненко Н. М. Основы менеджмента: Учебник. К.: Каравелла, 2011. 496 с.

22. Мелушова І. Ю., Твердохліб К. О. Конкурентне середовище підприємств: сутність та види. *Бізнес Інформ*. 2016. №11. С. 379-385. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_11_64.

23. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. сангл. Москва: Дело, 1992. 702 с.

24. Муравьева Е.В. Управление конкурентной средой: учебное пособие. Ульяновск: ФГБОУ ВПО «УлГУ». 2016. 191 с.

25. Офіційний сайт веб-студії «Apelsun». URL: <https://apelsun.ua/> (дата звернення: 08.04.2020)

26. Офіційний сайт веб-студії «Evoxlab». URL: <https://evoxlab.com.ua/> (дата звернення: 07.04.2020)

27. Офіційний сайт веб-студії «Махаон». URL: <https://mahaon.ua/> (дата звернення: 04.04.2020)

28. Офіційний сайт веб-студії «MyMaster». URL: <https://my-master.net.ua/> (дата звернення: 06.04.2020)

29. Офіційний сайт виставкового центру «Worldexpo.pro». URL: <https://worldexpo.pro/country/ukraine/sector/it-it-digital-elektronnaya-kommerciya> (дата звернення: 04.05.2020)

30. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.04.2020)

31. Офіційний сайт компанії «Upwork». URL: <https://www.upwork.com/> (дата звернення: 04.05.2020)

32. Офіційний сайт Digital агентства «Kost Agency». URL: <https://kost.site/> (дата звернення: 14.05.2020)

33. Панчишин А. І. Аналіз конкурентного середовища економіко-виробничих систем. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 1339- 1342.

34. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: навч. посіб. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.

35. Плисов С.К. Сущность конкурентной среды организации. *Экономические науки. Научно-информационный журнал*. 2009. №1(50). С. 67-70. URL: http://ecsn.ru/files/pdf/200901/200901_67.pdf (дата звернення: 17.02.2020).

36. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Москва: Альпина Паблишер, 2008. 720 с.

37. Робинс Стивен П., Коултер Мэри. Менеджмент, 6-е издание.: Пер. сангл. Москва: Вильямс, 2002. 880 с.

38. Розанова Н.М., Буличенко Д.А. Конкуренция в телекоммуникационной отрасли: сетевой рынок в условиях продуктовой дифференциации. *Terra Economicus*. 2011. том 9. №1. С. 17-32.

39. Романович Н.А., Агафонова М.С. Теоретические основы конкурентной среды предприятия. *Международный студенческий научный вестник*. 2014. №1. URL: <http://www.eduherald.ru/ru/article/view?id=11827> (дата звернення: 22.02.2020).

40. Світовий ринок ІТ: місце України на ньому. URL: <https://mind.ua/publications/20178608-svitovij-rinok-it-misce-ukrayini-na-nomu> (дата звернення: 24.02.2020).

41. Синчук І. В. Вплив SWOT-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи. *Молодий вчений*. 2016. № 3 (30). С. 174-178.

42. Синяев В. В., Морозова Е. А. Рынок ИТ-услуг как конкурентная среда развития компании. *Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки*.

2014. №4-1. С. 297-302. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rynok-it-uslug-kak-konkurentnaya-sreda-razvitiya-kompanii> (дата звернення: 21.02.2020).

43. Скиба Г. І. Характеристика конкурентного середовища підприємства та його основні елементи. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/310.pdf> (дата звернення: 18.02.2020).

44. Толкачев С.А. Методологические подходы к исследованию конкуренции в политической экономии: коллект. монографии «Политическая экономия как экономическая философия». Глава 5. Москва: ИД ГУУ, 2009.

45. Усик Н. Н. Формирование конкурентной среды и конкурентная политика. *Теоретическая экономика*. 2012. № 4. С. 33-42.

46. Фаріон В. Я. Аналітична оцінка ділової активності та рентабельності підприємств // Інноваційна економіка. 2013. № 10. С. 27-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_10_6. (дата звернення: 14.01.2020)

47. Хваль Ю. О. Аналіз вибору стратегії розвитку компанії на основі моделі життєвого циклу товару на ринку (ЖКЦ) та матриці бостонської консультаційної групи (БКГ). *Ефективна економіка*. 2012. №5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1176> (дата звернення: 19.02.2020).

48. Щодо тенденцій розвитку українського ІТ-ринку. URL: <http://yasno-group.com/ua/> (дата звернення: 25.02.2020).

49. Dietrich G. Livingston G. Marketing in the Round: How to Develop an Integrated Marketing Campaign in the Digital Era. Que Publishing, 2012. 326 p.

ДОДАТКИ

Зведений Баланс Kost Agency

| Показник | Код рядка | 31.12. 2017 | 31.12. 2018 | 31.12. 2019 |
|---|--------------|----------------|----------------|----------------|
| Актив | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I. Необоротні активи | | | | |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 536 | 496 | 496 |
| Основні засоби: | 1010 | 2805,2 | 12119 | 11757,8 |
| первісна вартість | 1011 | 5067,8 | 20066,4 | 20991,6 |
| знос | 1012 | 2262,6 | 7947,4 | 9233,8 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | | | |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 1030 | | | |
| Інші необоротні активи | 1090 | | | |
| Усього за розділом I | 1095 | 3341,2 | 12615 | 12253,8 |
| II. Оборотні активи | | | | |
| Запаси: | 1100 | 1768,1 | 2052,1 | 1305,6 |
| у тому числі готова продукція | 1103 | | | 106,9 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | | | |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1125 | 2783 | 4327,3 | 7671,1 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 1135 | 356,5 | 536,4 | 232,5 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | | | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 657 | 450,6 | 1336,2 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | | | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 2817,8 | 4301,2 | 4380,1 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | | | |
| Інші оборотні активи | 1190 | 14,3 | | 33,9 |
| Усього за розділом II | 1195 | 8396,7 | 11667,6 | 14959,4 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | | | | |
| Баланс | 1300 | 11737,9 | 24282,6 | 27213,2 |

| Пасив | Код рядка | | | |
|--|--------------|---------|---------|---------|
| 1 | 2 | | | |
| I. Власний капітал | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 4886,1 | 4886,1 | 4886,1 |
| Додатковий капітал | 1410 | 142,9 | 9018,9 | 9018,9 |
| Резервний капітал | 1415 | 34,7 | 34,7 | 34,7 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 6540,2 | 10141,6 | 13090,8 |
| Неоплачений капітал | 1425 | | | |
| Усього за розділом I | 1495 | 11603,9 | 24081,3 | 27030,5 |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення | 1595 | | | |
| III. Поточні зобов'язання | | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | | | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | 1610 | | | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 5,9 | 10,05 | 16 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 97,9 | | 0,1 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | | | |
| розрахунками зі страхування | 1625 | | | |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 14,9 | 0,3 | 5,7 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | | | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 15,3 | 190,5 | 160,9 |
| Усього за розділом III | 1695 | 134 | 201,3 | 182,7 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | | | |
| Баланс | 1900 | 11737,9 | 24282,6 | 27213,2 |

Зведений Звіт про фінансові результати Kost Agency

| Показник | Код рядка | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|--------------|---------|---------|----------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 13419 | 18145,4 | 211387 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 3659,9 | 1593,3 | 1787,4 |
| Інші доходи | 2240 | 37,5 | | |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240) | 2280 | 17116,4 | 19738,7 | 213174,4 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 10105,6 | 13278,4 | 16291,7 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 3039,6 | 2262,4 | 1872,7 |
| Інші витрати | 2270 | | 15540,8 | 1872,7 |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270) | 2285 | 13145,2 | 31081,6 | 20037,1 |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285) | 2290 | 3971,2 | 4197,9 | 4761,7 |
| Податок на прибуток | 2300 | 899,7 | 0 | 247,9 |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300) | 2350 | 3071,5 | 4197,9 | 4513,8 |