

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Міжнародна конкурентоспроможність підприємства сфери
послуг»**
(на матеріалах ПрАТ «ПРІОКОМ», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 2М групи,
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Міжнародна
економіка»

Вознюк Софії
Петрівни

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Шнирков Олександр
Олександрович

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук,
професор

Кудирко Людмила
Петрівна

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

**«Міжнародна конкурентоспроможність підприємства сфери
послуг»**
(на матеріалах ПрАТ «ПРІОКОМ», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 2М групи,
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Міжнародна
економіка»

Вознюк Софії
Петрівни

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Шнирков Олександр
Олександрович

Київ 2018

«Міжнародна конкурентоспроможність підприємства сфери послуг»

(на матеріалах ПрАТ «ПРІОКОМ», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота: 96 с., 9 рис.,

23 табл., 2 додатки, 76 джерел.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні засади і практичні аспекти забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг.

Підприємство, за матеріалами якого виконано випускну кваліфікаційну роботу - ПрАТ «ПРІОКОМ», м. Київ.

Мета роботи – розробка комплексу заходів щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг. На досягнення поставленої мети було виконано наступні завдання:

- дослідити сутність та особливості забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств сфери послуг;
- провести аналіз факторів, що впливають на міжнародну конкурентоспроможність підприємств сфери послуг;
- дослідити методичні підходи до оцінки ефективності міжнародної конкурентоспроможності підприємств сфери послуг;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ПРІОКОМ»;
- дослідити зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «ПРІОКОМ»;
- оцінити ефективність міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «ПРІОКОМ»;
- визначити основні напрями вдосконалення конкурентних позицій ПрАТ «ПРІОКОМ» на ринку послуг;

- розробити комплекс заходів з вдосконалення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «ПРІОКОМ»;
- оцінити діяльність підприємства за умов наданих пропозицій.

Методи дослідження – порівняння, аналіз та синтез, екстраполяція, системна оптимізація, індексний метод статистичного аналізу.

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, виявлено ступінь її розкриття в економічній літературі вітчизняними і зарубіжними науковцями; сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження та окреслено практичну значущість роботи.

У першому розділі **«ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧІ ПІДХОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ПОСЛУГ»** досліджено сутність та особливості забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг, проведено аналіз факторів що впливає на міжнародну конкурентоспроможність підприємств сфери послуг та досліджено методичні підходи до оцінки ефективності міжнародної конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Було виявлено, що формування міжнародної конкурентоспроможності на ринку послуг є складним процесом з огляду на існування різних способів надання послуг, кожен з яких знаходиться під впливом різних факторів та чинників зовнішнього середовища; інтенсивність конкуренції та високу привабливість галузі для нових гравців, спроможних задовольняти існуючі потреби споживачів іншим чином, створюючи додаткові загрози конкурентним позиціям підприємств; особливості послуги як об'єкту міжнародних операцій, що ускладнюють процес оцінки її конкурентоспроможності.

У другому розділі **«ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ПРІОКОМ»** проведено оцінку фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ПРІОКОМ», здійснено аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ПРІОКОМ» та оцінено ефективність міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «ПРІОКОМ».

Було виявлено, що ПрАТ «ПРІОКОМ» на розглянутому сегменті ринку не є лідером, поступаючись конкурентам за такими характеристиками як асортимент послуг, доступність географії міжнародної діяльності та доступність інформації про підприємство. Втім, порівняно з іншими компаніями, які працюють на даному ринку, перевагами ПрАТ «ПРІОКОМ» є рівень цін та репутація компанії.

У третьому розділі **«НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ПРІОКОМ»** визначено основні напрями вдосконалення конкурентних позицій ПрАТ «ПРІОКОМ» на ринку послуг, розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «ПРІОКОМ» та оцінено діяльність підприємства за умов наданих пропозицій. Було виявлено, що до основних напрямів підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ "Пріоком" належить: розширення асортименту послуг; покращення якості обслуговування клієнтів; розширення інформації про підприємства, зокрема, оновлення даних Інтернет-сайту, а також участь у міжнародних заходах, які являють собою місце зустрічі ІТ-компаній та їх потенційних клієнтів; розширення географії діяльності.

У **висновках** узагальнено теоретико-методологічні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг та ПрАТ «ПРІОКОМ» зокрема.

Анотація

Вознюк С. «Міжнародна конкурентоспроможність підприємства сфери послуг» (на матеріалах ПрАТ «ПРІОКОМ», м. Київ).

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 051 Економіка, спеціалізація Міжнародна економіка. Київський національний торговельно-економічний університет, 2018

У першому розділі роботи досліджено сутність та особливості забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг, проведено аналіз факторів що впливає на міжнародну конкурентоспроможність підприємств сфери послуг та досліджено методичні підходи до оцінки ефективності міжнародної конкурентоспроможності підприємств сфери послуг.

У другому розділі проведено оцінку фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ПРІОКОМ», здійснено аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ПРІОКОМ» та оцінено ефективність міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «ПРІОКОМ».

У третьому розділі визначено основні напрями вдосконалення конкурентних позицій ПрАТ «ПРІОКОМ» на ринку послуг, розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «ПРІОКОМ» та оцінено діяльність підприємства за умов наданих пропозицій.

Ключові слова: міжнародна конкурентоспроможність, послуги, конкурентне середовище

Annotation

Voznyuk S. "International Competitiveness of the services providing enterprise" (based on the materials of "Pryakom" PJSC, Kyiv).

Final qualification paper for obtaining a master's degree in specialty 051 Economics, specialization International economics. Kyiv National University of Trade and Economics, 2018

In the first chapter the essence and peculiarities of international competitiveness of services providing enterprises were investigated, the factors influencing the international competitiveness of the services sector were analyzed and the methodical approaches to assessing the efficiency of the international competitiveness of services providing enterprise were investigated.

In the second section, the evaluation of financial and economic activity and of the foreign economic activity of "Pryakom" PJSC was carried out, and the efficiency of the international competitiveness of "Pryakom" PJSC was evaluated.

The third chapter defines the main directions of improving the competitive positions of "Pryakom" PJSC. The set of measures to improve the international competitiveness of "Pryakom" PJSC was developed and the activities of the enterprise in the conditions of the proposals was evaluated.

Key words: international competitiveness, services, competitive environment

ЗМІСТ

Вступ	3
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧІ ПІДХОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ПОСЛУГ	5
1.1. Сутність та особливості забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг	5
1.2. Аналіз факторів що впливає на міжнародну конкурентоспроможність підприємств сфери послуг	13
1.3. Методичні підходи до оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств сфери послуг	21
Висновки до розділу 1	29
2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ПРІОКОМ»	30
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ПРІОКОМ»	30
2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ПРІОКОМ»	40
2.3. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «ПРІОКОМ»	49
Висновки до розділу 2	57
3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ПРІОКОМ»	59
3.1. Основні напрями вдосконалення конкурентних позицій ПрАТ «ПРІОКОМ» на ринку послуг	59
3.2. Розробка комплексу заходів щодо вдосконалення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «ПРІОКОМ»	66
3.3. Розрахунок прогнозних показників діяльності підприємства сфери послуг в контексті його міжнародної конкурентоспроможності	76
Висновки до розділу 3	84
Висновки та пропозиції	85
Список використаної літератури	96

ВСТУП

Актуальність теми. Сфера послуг України є однією з найбільш динамічних галузей, що демонструє позитивну динаміку розвитку навіть у вкрай складній економічній ситуації. При цьому серед підприємств, представлених на ринку, усе більшою стає кількість зарубіжних підприємств, що перетворює формат конкуренції на міжнародний.

Одним з основних завдань вітчизняних компаній є реалізація заходів з метою утримання існуючих позицій та поступового підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності, що може бути здійснено лише шляхом цілеспрямованих дій, метою яких є максимально ефективно використання сильних сторін для досягнення переваг над конкурентами.

Питання забезпечення конкурентоспроможності на галузевих ринках досліджували у роботах М. Портера, Ю.М. Мануйловича, Дж. Сакса, Б.А. Райзберга, А.Г. Поршнева, М.О. Єрмолова, І.П. Арнаута, Р.А. Фатхутдінова, В.Андріанова, З.А. Васильєвої, В.Г. Шинкаренко, В.Г. Шинкаренко, П.С. Зав'ялова, Г.Л. Азоева, П.Ю. Беленького, Н.І. Перцовського, С.М. Клименка. Проте особливості забезпечення конкурентоспроможності на ринку послуг не знайшли достатнього висвітлення у науковій літературі, що і обумовило вибір теми дослідження.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка комплексу заходів щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг. На досягнення поставленої мети було виконано наступні завдання:

- дослідити сутність та особливості забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств сфери послуг;
- провести аналіз факторів, що впливають на міжнародну конкурентоспроможність підприємств сфери послуг;

- дослідити методичні підходи до оцінки ефективності міжнародної конкурентоспроможності підприємств сфери послуг;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ПРІОКОМ»;
- дослідити зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «ПРІОКОМ»;
- оцінити ефективність міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «ПРІОКОМ»;
- визначити основні напрями вдосконалення конкурентних позицій ПрАТ «ПРІОКОМ» на ринку послуг;
- розробити комплекс заходів з вдосконалення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «ПРІОКОМ»;
- оцінити діяльність підприємства за умов наданих пропозицій.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. **Предмет** роботи – теоретичні засади і практичні аспекти забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг.

При написанні роботи використовувалися загальнонаукові методи, зокрема аналіз, синтез, дедукція. При розрахунку показників фінансово-господарського стану та ефективності міжнародних комерційних операцій використовувалися інструменти математичного аналізу. Інформаційною базою роботи стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячені проблемі оцінки конкурентоспроможності, а також дані, отримані на підприємстві.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧІ ПІДХОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ПОСЛУГ

1.1. Сутність та особливості забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг

Сфера послуг протягом останніх років є однією з найбільш динамічних складових світового господарства. Це пов'язано з тим, що саме у сфері нематеріального виробництва виникають нові види економічної діяльності, які виступають підґрунтям для подальшого розвитку реального сектору. Така ситуація обумовлює існування значної конкуренції на ринку послуг та обумовлює значний інтерес до проблем забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств-постачальників послуг.

Нині існує значна кількість підходів до визначення сутності конкурентоспроможності як економічної категорії. Так, на думку М. Портера конкурентоспроможність – це здатність підприємства продавати товари чи надавати послуги (іншими словами, створювати цінність для споживачів) більш ефективно порівняно із конкурентами; або створювати цінність в унікальний, відмінний від конкурентів спосіб, що може передбачати високий рівень цін на товар чи послугу [1].

Поширеним є також визначення відомого маркетолога Ф. Котлера, який конкурентоспроможність трактує як здатністю компанії здійснювати діяльність у спосіб, недосяжний для конкурентів [2].

Г. Азоєв дотримується думки, що конкурентоспроможність – можливість підприємства більш ефективно використовувати наявні ресурси [3].

Всесвітній економічний форум дає таке визначення першому поняттю: Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства

створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів [4].

На думку М.Г. Саєнка конкурентоспроможність підприємства - комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу [5].

Конкурентоспроможність можна також визначити як наявність у підприємства характерних для певної галузі чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими [6].

Під конкурентоспроможністю розуміють також високу компетентність підприємства у певній галузі, яка дає йому найкращі можливості залучати й утримувати клієнтуру. Ця компетенція проявляється в тому, що фірма робить щось значно краще, ніж її конкуренти, і завдяки цьому краще задовольняє потреби своєї клієнтури [7].

Таким чином, узагальнюючи розглянуті підходи, можна зробити висновок, що *конкурентоспроможність підприємства* – наявність у підприємства реально існуючих засобів, які у своїй сукупності та взаємодії забезпечують досягнення соціально-економічного ефекту у спосіб, що передбачає кращі результати, вищу ефективність, стійкість та довготривалість конкурентної позиції у порівнянні з конкурентами. При цьому визначальними є показники результативності та ефективності, які у цілому відображають ступінь виконання запитів споживачів. У той час стійкість та довготривалість є швидше додатковими складовими.

З іншого боку, ми маємо розуміти, що у сучасному світі далеко не кожне провідне підприємство галузі здатне забезпечити абсолютне лідерство за всіма параметрами, таким чином необхідно виділити одну характерну рису конкурентоспроможності: можливість витримувати конкурентний тиск, а не перемога у конкурентній боротьбі роблять підприємство

конкурентоспроможним. Питання ж рівня конкурентоспроможності, в свою чергу, вже тісно пов'язане з результатами діяльності певного підприємства порівняно з конкурентами.

Конкурентоспроможність підприємства можна розглядати з позицій двох суб'єктів ринку: споживача та безпосередньо учасника конкурентної боротьби:

1. Конкурентоспроможність з позиції споживача проявляється через ринкові (стратегічні) фактори успіху: вона має ринкове походження і забезпечують безпосереднє сприйняття клієнтом (якість, ціна тощо).
2. Конкурентоспроможність з позиції підприємства має прояв через ключові компетенції – сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною стосовно конкурентів і відкриває доступ до нових ринків [8].

Конкурентоспроможність підприємства, на думку Г. Азоєва, має дві характерні риси: відносність та висока залежність від впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [3]:

Перша особливість полягає в тому, що конкурентоспроможність є неоднаковою для різних ринків, проміжків часу та груп підприємств-конкурентів. Ця категорія не є абсолютною, тому результати її оцінки завжди необхідно розглядати в ситуаційному контексті.

Друга особливість є наслідком природи конкурентоспроможності, яка може визначатися особливостями дій підприємства у будь-якій з функціональних сфер. На рівень конкурентоспроможності тим чи іншим чином впливають усі явища та процеси, які відбуваються у тому середовищі, де функціонує підприємство. Таким чином, передумовою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств є наявність інформації про параметри конкурентного середовища та здатність адаптувати діяльність підприємства до них.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства – поняття, за своєю природою подібне до конкурентоспроможності в її загальному значенні, хоча суб'єктами конкурентної боротьби в даному випадку виступають суб'єкти різних країн. Таким чином, забезпечення міжнародної конкурентоспроможності є більш складним завданням для підприємства з огляду на існування більш широкого спектру чинників та факторів, що впливають на позиції підприємства на ринку.

Кожна галузь економіки характеризується певною специфікою при формуванні конкурентоспроможності її підприємств: така специфіка визначається параметрами попиту та пропозиції на ринку, її чутливістю до інновацій, можливістю застосування маркетингових засобів тощо. У цьому контексті особливості забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств сфери послуг пояснюються специфікою послуги як об'єкту міжнародних комерційних операцій, та вимагають більш детального дослідження.

Послугу можна визначити як нематеріальне благо, що надається одним економічним суб'єктом іншому з метою задоволення потреб першого, та характеризується неосяжністю та нездатністю до накопичення, складування, реалізації у разі необхідності та передання іншим особам. Звідси до послуг можна включити всі види корисної діяльності, що безпосередньо не створюють матеріальних цінностей, і, відповідно, залишаються за межами матеріального виробництва.

У сучасній економічній літературі представлено кілька різноманітних варіантів класифікацій послуг у світовій економіці. Це класифікатори міжнародних операцій, класифікатори видів діяльності та класифікатор продуктів.

Один з найкращих підходів до класифікації послуг пропонує Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Послуги тут згруповано наступним чином: транспортні послуги; послуги зв'язку; телекомунікаційні та поштові послуги; послуги складування; послуги населенню (соціальні та

особисті); послуги державного сектора (включаючи соціальні); торговельні послуги; послуги суспільного харчування; готельні послуги; ділові послуги (у тому числі кредитно-фінансові, послуги страхування тощо). Ця класифікація на нинішньому етапі використовується досить рідко, оскільки більшість організацій у своїй діяльності користуються більш повною класифікацією ЮНКТАД та розробляють стратегію переходу до використання класифікатора ГАТС (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Підходи до класифікації послуг у міжнародній торгівлі

Класифікація	Види послуг
Класифікація Організації економічного співробітництва та розвитку	Транспортні послуги; Послуги зв'язку; Телекомунікаційні та поштові послуги; Послуги складування; Послуги населенню (соціальні та особисті); Послуги державного сектора (включаючи соціальні); Торговельні послуги; Послуги суспільного харчування; Готельні послуги; Ділові послуги (у тому числі кредитно-фінансові, послуги страхування тощо)
Світова організація торгівлі	Транспортні послуги; Послуги з іноземного туризму; Інші послуги (страхові, банківські, телекомунікаційні, інформаційні та комп'ютерні, консультаційні послуги тощо)

Джерело: складено автором

Світова організація торгівлі, у свою чергу, використовує іншу класифікацію, що виокремлює лише транспортні послуги, послуги з іноземного туризму та інші послуги (страхові, банківські, телекомунікаційні, інформаційні та комп'ютерні, консультаційні послуги тощо) [10].

Поряд із класифікаторами, для виявлення особливостей формування конкурентоспроможності послуг, необхідно звернути увагу також на риси послуг, які роблять їх відмінними від товарів. На відміну від матеріальних

товарів, послуги не можуть бути надані покупцю в осяжній формі до здійснення ним купівлі. Неосяжність, невловимість, нематеріальний характер послуг означає, що їх неможливо продемонструвати, побачити, спробувати, транспортувати, зберігати, пакувати та вивчати до отримання. Специфіка надання послуг полягає у тому, що їх не можна виготовити на майбутнє. Надати послуги можна лише тоді, коли з'являється клієнт чи виникає замовлення, тобто послуги надаються та споживаються одночасно, при цьому клієнти у даному випадку є безпосередніми учасниками процесу обслуговування та впливають на його кінцевий результат. Природу послуг визначають також складність їх стандартизації та контролю якості, відсутність складу продукції, часовий фактор, тобто надання послуги у режимі реального часу та своєрідна структура каналів надання послуг тощо.

Така специфіка послуг істотно ускладнює процес оцінки їх конкурентоспроможності, і, відповідно, позбавляє підприємства можливості приймати управлінські рішення у сфері конкурентоспроможності на основі повної та вичерпної інформації.

На сучасному етапі сфера послуг та міжнародна торгівля послугами розвиваються досить швидкими темпами, справляючи все більший вплив на розвиток національних економік та світового господарства в цілому, посилюючи своє значення у соціальному житті всіх країн світу. Цей процес є об'єктивним наслідком дії закону розширення потреб, науково-технічного прогресу та подальшого поглиблення поділу праці.

Нині розвиток світової економіки та міжнародних економічних відносин варто розглядати у тісному взаємозв'язку зі змінами, притаманними сфері послуг. Зважаючи на те, що сучасний етап розвитку світового господарства характеризується тенденцією до зниження чисельності економічно активного населення, зростанням ролі та значення сфери послуг у розвитку економіки, ця галузь закріплює за собою провідне місце у сфері у зайнятості населення. Подібна тенденція пояснюється не лише «сервізацією» суспільства, а й тим, що для сфери послуг характерним є також широке застосування

нетрадиційних форм зайнятості, організації управлінського процесу та режиму праці населення. Подібна ситуація спостерігається і у розподілі підприємств та організацій за галузями економіки: найбільший приріст кількості зареєстрованих компаній припадає саме на сферу обслуговування [11].

Розвиток сфери послуг відбувався при достатньо помітних галузевих диспропорціях у її темпах, що зумовлювало неперервні зміни загальної структури. За темпами зростання в усіх країнах абсолютними лідерами є ділові та професійні послуги, представлені маркетингом, менеджментом, лізингом, науковими дослідженнями, а також інформаційно-комп'ютерними, консультаційними та бухгалтерсько-аудиторськими послугами. Динаміка цього блоку визначається змістом діяльності, критично важливої для розвитку сучасної економіки, заснованої на знаннях та національній конкурентоспроможності, а також інвестиційною привабливістю даної категорії послуг. На нинішньому етапі динамізм розвитку сфери послуг залежить від рівня інтернаціоналізації бізнесу у тій чи іншій сфері, оскільки саме діяльність ТНК та БНК стала на сьогодні рушієм інтенсифікації зовнішньої торгівлі послугами. До сфери цих послуг належить впровадження у практику господарської діяльності нових технологій, розроблення та поширення організаційно-управлінських моделей, методів підвищення ефективності використання ресурсів [12].

За категоріями динаміка послуг за останні десятиліття змістилася у бік складних послуг, що найповніше відповідають вимогам сьогодення розвитку економіки. Починаючи з кінця ХХ ст., особливо швидко розвивається комплекс наукомістких послуг – телекомунікацій, інформаційно-комп'ютерних та інших ділових та професійних послуг. У поєднанні з інноваційними галузями промисловості вони формують на сьогодні базу господарства розвинених країн.

На сучасному етапі важко визначити ступінь значущості товару чи послуги. Зазвичай вони так взаємопов'язані, що не можуть існувати одне без

одного. Наприклад, експорт комплексного обладнання супроводжується цілим комплексом інжинірингових послуг: проектних, розроблення технологій, шеф-монтажні роботи тощо. Міжнародна торгівля послугами (консультаційними, транспортними, фінансова підтримка тощо) у свою чергу активно сприяє розширенню власне міжнародної торгівлі. Більше того, зважаючи на те, що споживання послуг відбувається безпосередньо у процесі їх надання, неможливим стає їх накопичення в очікуванні сприятливої ринкової кон'юнктури, як це відбувається з товарами, тому туристичні, транспортні, медичні та інші види послуг починають вироблятися лише за наявності конкретного споживача. Різниця між послугою і товаром виявляється набагато меншою, ніж можна уявити на перший погляд, проте водночас послуги присутні практично усюди, вони супроводжують будь-який вид зовнішньоекономічної діяльності.

Важливу роль відіграють послуги і у процесі виробництва товарів. Так, ще до його початку, як дослідження, у тому числі із вивчення ринку, послуги формують концепцію майбутньої продукції. На етапі безпосереднього виробництва саме вони забезпечують наявність необхідного обладнання, підтримують його працездатність та контролюють якість продукції, і таким чином стають інтегральними складовими виробничого процесу. Так, динаміка розвитку світового ринку лізингу є наочним свідченням впливу зовнішньої торгівлі послугами на економічний розвиток.

Таким чином, формування конкурентоспроможності підприємств на ринку послуг є надзвичайно складною та комплексною проблемою, що обумовлюється як роллю послуг у розвитку сучасного господарства, так і їх специфікою як об'єктів міжнародних комерційних операцій.

Можна стверджувати, що на сучасному етапі розвитку світового господарства, саме посилення ролі торгівлі послугами є необхідною передумовою динамічного економічного зростання кожної з країн світу. Розвиток сфери послуг відкриває країнам доступ до світових ринків, дозволяє інтегруватися у систему світогосподарських зв'язків, а також

посилити свої економіки за рахунок залучення прямих іноземних інвестицій. З огляду на це та зважаючи на той факт, що входження на ринок послуг вимагає не стільки фінансових, скільки інтелектуальних ресурсів, ця галузь є привабливою як для великих підприємств, так і для малого і середнього бізнесу, що інтенсифікує конкуренцію у ній. Окрім цього, різні види послуг можуть конкурувати один з одним, що також впливає на рівень інтенсивності конкуренції. Усе зазначене свідчить про вагомість управління міжнародною конкурентоспроможністю для цієї сфери економіки та складність цього процесу.

Необхідно відзначити, що з огляду на специфіку послуги (невідчутність, неможливість бути збереженою тощо) здійснювати оцінку рівня її конкурентоспроможності досить важко. Це призводить до того, що підприємства приймаючи рішення у сфері конкурентної політики досить часто позбавлені адекватної інформації про ринок. Це також можна вважати специфічною рисою формування конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку послуг.

1.2. Аналіз факторів що впливає на міжнародну конкурентоспроможність підприємств сфери послуг

Розглядаючи фактори підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, у першу чергу доцільно звернути увагу на формат торгівлі послугами на міжнародному ринку. З огляду на існування різних способів надання послуг між контрагентами з різних країн, розглядати специфіку забезпечення конкурентоспроможності доцільно саме в контексті існуючих форм поставки.

На нинішньому етапі виділяють чотири способи надання послуг у міжнародній торгівлі: транскордонна поставка, споживання за кордоном, комерційна присутність та присутність фізичних осіб (табл. 1.2).

Транскордонна поставка (поставка послуг з однієї країни до іншої) включає послуги фізичним і юридичним особам однієї країни з іншої. З цією

метою можуть бути використані міжнародний транспорт, телекомунікації, пошта. Нерідко певні послуги можуть міститися в експортованих виробках (комп'ютерних дискетах, дисках, інженерних кресленнях та ін.).

Таблиця 1.2.

Фактори підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств відповідно до обраного ними способу надання послуг на зовнішніх ринках

Спосіб поставки	Характеристика способу надання послуг	Специфічні фактори конкурентоспроможності
Транскордонна поставка	Передача послуги через кордон за допомогою засобів зв'язку; втілення послуги у товар, який фізично переміщується через кордон	Рівень розвитку інфраструктури (транспорт, зв'язок); доступність послуг транспорту та зв'язку для постачальника послуг; наявність стійких зв'язків з підприємствами, які надають комунікаційні послуги
Споживання за кордоном	Надання зарубіжному споживачеві послуг на території країни, де зареєстроване підприємство-постачальник	Сприятливість міграційного законодавства, що дозволяє забезпечити присутність зарубіжних споживачів на території країни; мультикультурність постачальника послуг, що дозволяє адаптувати сервіс до специфіки смаків споживачів
Комерційна присутність	Надання послуг на території зарубіжної країни через відокремлені підрозділи підприємства	Наявність фінансових ресурсів для виходу на новий ринок та маркетингової підтримки на ньому; сприятливе законодавство для здійснення міжнародних інвестицій; кваліфіковані кадри.
Присутність фізичних осіб	Надання послуг на території іншої країни	Сприятливість міграційного законодавства, що дозволяє забезпечити перебування постачальника послуг на території іншої країни; мультикультурність постачальника послуг, що дозволяє адаптувати сервіс до специфіки смаків споживачів

Джерело: складено автором на основі [23]

Споживання за кордоном передбачає поставку послуг на території однієї країни споживачеві з іншої країни. Йдеться, наприклад, про послуги з ремонту суден однієї країни на території іншої або надання медичної допомоги громадянину однієї країни у лікарні іншої. Комерційна присутність являє собою надання послуг на території країни через представництво або відділення іноземної фірми-постачальника. Наприклад, банківська послуга може бути надана через відділення або філію іноземного банку.

Присутність фізичних осіб являє собою надання послуги завдяки присутності фізичних осіб країни-постачальника на території будь-якої іншої країни. Цей спосіб передбачає фактичне пересування осіб через державний кордон. Наприклад, іноземний консультант може приїздити до країни для надання консультаційних послуг або деякі службовці фірми можуть бути відряджені до іншої країни для надання послуги, яка входить до сфери її діяльності (консультування щодо встановлення, налагодження роботи, техогляду, ремонту придбаних на фірмі техніки, устаткування).

На наш погляд, попри те, що конкурентоспроможність підприємств сфери послуг у цілому буде забезпечуватися співвідношенням ціни та якості тих послуг, які надаються споживачам, фактори, які визначатимуть ці характеристики для різних способів поставки будуть неоднаковими [13].

Так, за умови транскордонного надання послуг важливу роль матиме рівень розвитку супутніх галузей, через які буде здійснюватися передача послуг з одної країни до іншої. Так, найбільш конкурентоспроможними в цьому випадку будуть ті підприємства, які зможуть досягнути найвищих темпів передачі результатів надання послуги з найменшими витратами. Таким чином, можливість знайти контрагентів, які забезпечать

постачальникам послуг комунікаційну підтримку, є джерелом додаткових конкурентних переваг для підприємства.

У випадку споживання за кордоном до чинників, які визначають конкурентоспроможність послуг, можна віднести мультикультурність постачальника послуг, що вражатиметься в його здатності адаптувати свій сервіс до специфічних вимог кожного ринку. У даному випадку мова йде про особисті здібності постачальника послуг, його знання мови, традицій та культури споживання послуги у тій країні, де відбувається її надання – чим вищим є рівень відповідності критеріїв послуги очікуванням споживача, тим конкурентоспроможними на ринку буде підприємство.

За умови використання комерційної присутності для надання послуг на зовнішніх ринках, специфічним фактором конкурентоспроможності виступає імідж підприємства, що досить часто є важливішим за якість послуг. Окрім цього, вагому роль для успіху на новому ринку за умови використання комерційної присутності відіграє також фінансовий стан підприємства-постачальника послуг та наявність у нього можливостей для фінансування маркетингових заходів, необхідних для укріплення на новому ринку.

За умови використання способу поставки «присутність фізичних осіб», як і за другого способу надання послуг, фактором високої конкурентоспроможності є особистісні характеристики особи, яка надає послуги.

Необхідно відзначити, що для ринку послуг та забезпечення конкурентоспроможності на ньому вагому роль відіграє міжнародне регулювання сервісної торгівлі. Це пов'язано з тим, що на нинішньому етапі має місце посилення протекціонізму на ринку послуг більшості країн, що пов'язано з неможливістю вироблення чітких регуляторних механізмів, які б забезпечили дотримання інтересів усіх учасників комерційних відносин. У таких умовах підприємствам, що здійснюють експорт послуг необхідно брати до уваги не лише особливості попиту на їх послуги та адаптувати їх до

місцевих вимог, але й здійснювати господарську діяльність в умовах складних регуляторних норм.

Необхідно відзначити, що іноді для надання послуги можуть бути використані кілька способів поставки. Наприклад, консультаційна послуга може бути надана засобами телекомунікації і безпосередньо присутніми фізичними особами. Якщо в країні дозволяється тільки транскордонна поставка, існують обмеження на присутність фізичних осіб, єдиним способом надання послуги є транскордонна поставка, наприклад, засобами телекомунікації, оскільки консультант або службовці консультаційної фірми не зможуть прибути до країни для її надання. Таким чином, підприємствам-постачальникам послуг необхідно знаходити оптимальні шляхи для задоволення потреб споживачів, поєднуючи різні формати взаємодії з ними.

На конкурентоспроможність підприємств на міжнародному ринку послуг в значній мірі впливає те, що послуги, на відміну від товарів, виробляються і споживаються здебільшого одночасно. Тому більшість їх видів ґрунтується на прямих контактах між виробниками та споживачами, що відрізняє міжнародну торгівлю послугами від міжнародної торгівлі товарами, за якої більшість операцій ґрунтується на торговельному посередництві та можливості зберігання товарів. Міжнародна торгівля послугами більше вимагає присутності за кордоном виробників послуг або присутності іноземних споживачів у країні надання послуг. Проте поширення інформаційних технологій дає змогу здійснювати купівлю-продаж послуг на відстані [13]. Таким чином, перевага для споживача формується безпосередньо у процесі споживання послуги, що позбавляє постачальника послуг можливості постфактум адаптувати сервіс до вимог покупця. Окрім цього, у сфері постачання послуг конкурентні переваги формуються у сфері маркетингу, оскільки саме від того, наскільки повною є інформація про послугу, залежить первинний вибір клієнтом того чи іншого постачальника послуг.

Характерною рисою сфери послуг, що в значній мірі визначає формат діяльності та управління конкурентоспроможністю сервісних підприємств, є те, що міжнародна торгівля послугами взаємопов'язана з торгівлею товарами, істотно впливає на неї. Для поставок товарів за кордон використовується все більше послуг (аналіз ринків, транспортування товарів тощо). Особливо залежить від послуг торгівля наукомісткими товарами, котра вимагає значних обсягів технічного, інформаційного і консультаційного обслуговування. Успіх товару на зовнішньому ринку здебільшого залежить від якості і кількості послуг під час його виробництва, продажу та реалізації, а також від гарантійного або сервісного обслуговування.

Міжнародна торгівля послугами взаємодіє з міжнародним рухом капіталів, переміщенням робочої сили, котрі неможливі без банківських, інформаційних, транспортних та інших послуг. Водночас розвиток світових ринків товарів, капіталів, робочої сили стимулює розширення міжнародного ринку послуг, інтенсифікацію (посилення) процесів на ньому. Окрім цього, як зазначалося, сфера послуг є більш захищена державами від іноземної конкуренції, ніж сфера матеріального виробництва, а транспорт, зв'язок, фінансові та страхові послуги, наука, освіта, охорона здоров'я у багатьох країнах перебувають у цілковитій або частковій власності держави чи суворо контролюються нею. Адже існує думка, що імпорт послуг у значних масштабах може приховувати в собі загрозу для добробуту, суверенітету і безпеки держави. Тому міжнародній торгівлі послугами доводиться долати більше бар'єрів, ніж торгівлі товарами.

Необхідно відзначити, що специфічною рисою сфери послуг є те, що не всі види послуг, на відміну від товарів, придатні для широкого залучення в міжнародний господарський обіг. Передусім ідеться про комунальні, побутові послуги для населення. Однак успіхи окремих країн у сфері охорони здоров'я, освіти приваблюють іноземців (лікування, навчання); у сфері культури та мистецтва - збільшують її доходи від гастролей артистів і

прокату фільмів за кордоном; у туризмі - залучає до обслуговування іноземців роздрібну торгівлю, громадське харчування, музеї та інші заклади культури [13].

З огляду на розглянуті особливості, можна зробити висновок, що для підприємств сфери послуг важливим є дотримання чіткої стратегії формування конкурентоспроможності, оскільки відсутність цілеспрямованих дій в умовах недостатності інформації про ринок може призвести до негативних наслідків. У процесі прийняття рішень у сфері конкурентного менеджменту підприємствам сфери послуг доцільно дотримуватися певної етапності поведінки, накопичуючи усю необхідну інформацію, аналізуючи її та реалізуючи заходи, націлені на підвищення рівня конкурентоспроможності.

У першу чергу підприємствам сфери послуг необхідно отримати дані про зовнішнє та внутрішнє середовище з метою виявлення факторів, що здатні вплинути на конкурентну позицію, а також виявити конкурентні переваги. Тут важливе значення має аналіз 5 сил конкуренції Портера та внутрішнього середовища підприємства (ресурсного потенціалу). Важливим елементом також є збір інформації по макросередовищу. Це особливо актуально при виході на зарубіжний ринок. Інформаційний етап проходить під егідою інформаційних, маркетингових, статистичних служб підприємств, які забезпечують збір та первинну обробку інформації, після чого формують банки даних підприємства [14].

На етапі проведення аналізу підприємству доцільно провести вивчення стану і тенденцій розвитку ринку в цілому і активності конкурентів зокрема [3]. Але якщо тенденції ринку піддаються емпіричній оцінці та математичним вимірам, то проаналізувати стратегічні наміри конкурентів на практиці важко через відсутність доступу до необхідної інформації.

На аналітичному етапі, таким чином, має здійснюватися фундаментальний аналіз ринку: постачальники, товари-замінники,

споживачі, нові гравці на ринку, інтенсивність конкурентної боротьби; аналіз макросередовища; аналіз внутрішнього стану підприємства, аналіз фінансового стану самого підприємства (показники рентабельності, оборотності, ліквідності та платоспроможності тощо), стратегічний аналіз внутрішнього середовища за такими напрямками як маркетинг (якість та асортимент продукції; стан системи збуту; маркетингове забезпечення; сервісне обслуговування; якість реклами; наявність торгових марок; персональні продажі; PR тощо), фінанси (активи організації; чистий прибуток; обсяг капітальних вкладень; оборотні кошти; доступність фінансування; обсяг інвестицій у виробництво), кадри (управлінський персонал; кваліфікація працівників; кадрова політика; використання стимулів для мотивування виконавців; плинність кадрів тощо), дослідження та розвиток (кількість лабораторій; дослідницький потенціал; інтенсивність та ефективність досліджень; кількість виданих/отриманих патентів/ліцензій), факторний аналіз (методи ланцюгових підстановок, абсолютних/відносних різниць тощо); стратегічний аналіз (корпоративна, бізнес, функціональна стратегії); комплексний аналіз (конкурентні карти, SWOT, SPACE тощо); імітаційне моделювання [15].

Після проведення діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства аналітичні групи роблять висновок щодо можливості формування альтернативних стратегій розвитку підприємства у даному середовищі. У подальшому відбирається найбільш релевантна з огляду на корпоративну стратегію підприємства. Відповідність підпорядкованих стратегій головній – це основний критерій, за яким підприємство здійснює свою діяльність.

На останньому етапі підприємству необхідно обрати принципову стратегію розвитку, яка стане джерелом формування конкурентних переваг (оскільки формування стратегії, як правило, відображає сильні сторони

підприємства і повинне найкращим чином відповідати параметрам зовнішнього середовища).

Якщо говорити про формування конкурентних переваг на зарубіжних ринках, то принципова схема по суті залишається тією ж, але у цьому разі додається вагомий фактор - іноземне зовнішнє середовище, яке часто грає вирішальну роль у прийнятті рішення щодо виходу компанії на зарубіжний ринок. У цьому випадку, окрім аналізу внутрішнього середовища підприємства, потрібно аналізувати іноземних конкурентів, галузь, регіон та країну кожного середовища, у якому підприємство планує функціонувати [15]. Таким чином, здійснений аналіз вказує на те, що формування міжнародної конкурентоспроможності на ринку послуг є складним процесом з огляду на існування різних способів надання послуг, кожен з яких знаходиться під впливом різних факторів та чинників зовнішнього середовища; інтенсивність конкуренції та високу привабливість галузі для нових гравців, спроможних задовольняти існуючі потреби споживачів іншим чином, створюючи додаткові загрози конкурентним позиціям підприємств; особливості послуги як об'єкту міжнародних операцій, що ускладнюють процес оцінки її конкурентоспроможності.

1.3. Методичні підходи до оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств сфери послуг

Оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства – складний процес, метою якого є виявлення того, які позиції підприємство займає на ринку, та визначення можливостей зміни ситуації на краще.

Керуючись результатами оцінки конкурентоспроможності, підприємства мають можливість прийняти важливі управлінські рішення щодо технологій, маркетингу, трудових ресурсів, фінансування матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення; обґрунтувати шляхи зменшення витрат, доцільність фокусування на

конкретний сегмент ринку, укладання того чи іншого контрактів. Окрім цього, на основі результатів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства мають можливість розробити заходи розвитку конкурентних переваг (впровадити інновації в окремих сферах господарської діяльності, вжити наступальні заходи в напрямку закріплення довгострокових переваг, захисні міри в напрямку попередження дій учасників, розробка програми виходу на нові ринки, залучення коштів інвестора). Керуючись результатами оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства також мають можливість адаптуватися до ринкових умов господарювання, що в результаті дає перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту.

Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства класифікують за різними ознаками: за ступенем аспектів функціонування підприємства, формою вираження результату оцінки тощо. Розглядаючи специфіку окремих інструментів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств, необхідно відзначити, що якісні методи оцінювання здебільшого мають низький ступінь математичної формалізації, тоді як кількісні - дають змогу оцінювати реальні шанси суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі за привабливі стратегічні зони господарювання та приймати виважені, з тактичного та стратегічного погляду, управлінські рішення [15] (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

№	Ознака	Методи оцінки
1	За способом оцінки	Якісні Кількісні
2	За формою представлення результату	Матричні Графічні Індексні
3	За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні Комплексні
4	За можливістю прийняття	Поточні Стратегічні

	стратегічних рішень	
5	За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні Експертні

Джерело: [4, 12, 16]

Розглядаючи спеціальні та комплексні методи оцінки, необхідно також відзначити існування між ними значної різниці: комплексні дозволяють оцінити позиції підприємства з врахуванням усіх сфер діяльності підприємства, тоді як специфічні – лише за окремим напрямом функціонування (маркетинг, інновації, фінанси тощо).

Досить цікавою є також класифікація методів за результатами інтерпретації оцінки: графічні методи, сутність яких полягає у побудові багатокутників конкурентоспроможності, дозволяють виявити сильні та слабкі сторони кожного підприємства; матричні методи дозволяють виявити позиції підприємства на ринку за обраними критеріями та визначити, які саме компанії є прямим конкурентами; індексні методи дозволять кількісно оцінити результати діяльності підприємства на ринку в умовах конкуренції порівняно з іншими компаніями.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Вони не дозволяють дати оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, однак дозволяють здійснити аналіз окремих аспектів його діяльності, середовище функціонування, ринкову позицію та визначити основні напрями подальшого розвитку.

Науковці відзначають, як переваги, так і вади названих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Так, основними позитивними сторонами застосування даних методів є наступні [16]:

- можливість отримання достовірної оцінки конкурентоспроможності підприємства за наявності релевантної інформації про обсяги продажу;
- простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання ринку;

- придатність для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності підприємства та для різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності.

Стосовно недоліків (вад) матричних методів, то серед них науковці виокремлюють наступні [16]:

- здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства лише за двома характеристиками;
- не завжди об'єктивна характеристика конкурентоспроможності за відносною часткою ринку;
- відсутність аналізу причин, що ускладнює прийняття управлінських рішень.

Графічні методи базуються на побудові багатокутника конкурентоспроможності [17]. На радіальних осях циклограми відображаються розраховані показники діяльності досліджуваного підприємства (кількість осей відповідає кількості показників). Значення на осях розміщені рівномірно, за зростанням від центру. Лінія, що з'єднує усі визначені точки, утворює багатокутник конкурентоспроможності.

В цілому, перевагою застосування графічних методів при оцінці конкурентоспроможності підприємств є їх відносна простота та наочність, однак використання вказаних методів не позбавлене і недоліків. Зокрема, графічні методи оцінки конкурентоспроможності не дають можливості встановити загальне значення показника конкурентоспроможності підприємства. Крім того, вадою графічних методів є і неможливість прогнозування майбутніх змін конкурентоспроможності.

Більш комплексними при оцінці конкурентоспроможності підприємств є індексні методи. Реалізація індексних методів зазвичай здійснюється за рядом етапів. При цьому, базою для порівняння можуть виступати галузеві показники, показники підприємства-лідера ринку чи ретроспективні показники оцінюваного підприємства.

Відмінність між поточними та стратегічними методами полягає у тому, що перші дають розуміння щодо того, які позиції підприємство має на ринку зараз, без порівняння з попередніми періодами та прогнозування майбутніх змін, тоді як стратегічні методи дозволяють відслідкувати тенденції зміни конкурентних позицій підприємства.

Відмінність між критеріальними та експертними методами полягає у тому, що у першому випадку оцінюються фактичні дані, які характеризують діяльність підприємства в цілому, або окремий напрям його діяльності, тоді як за умови застосування експертного методу кваліфіковані фахівці дають суб'єктивну оцінку діяльності підприємства та його конкурентів.

Поряд з розглянутими методами, Л.А. Костюк пропонує поділяти методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на 5 груп: методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за ринковою часткою, матричні методи, методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, методи, засновані на теорії якості товару та інтегральні методи [17].

Ряд авторів пропонують виокремлювати наступні групи методів [18], а саме методи: засновані на аналізі порівняльних переваг; що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі; побудовані на основі теорії ефективної конкуренції; засновані на теорії якості товару; побудовані на основі матриць; інтегральні; засновані на теорії мультиплікатора; засновані на визначенні позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства; засновані на порівнянні з еталоном.

В. І. Сахно на основі аналізу літературних джерел виділяє такі найбільші групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [19]:

- 1) методи, основані на теорії конкурентних переваг;
- 2) методи, засновані на теорії ефективної конкуренції;
- 3) методи, в основі яких лежить теорія якості товару;
- 4) матричні методи;
- 5) інтегральний метод.

Отже, на основі вивчення існуючих наукових підходів до групування досліджуваних методів, всю сукупність існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна систематизувати наступним чином (рис. 1.1).

Необхідно відзначити, що у процесі оцінки міжнародної конкурентоспроможності послуг існує певна специфіка, яка полягає у використанні інших порівняно з товарами критеріїв аналізу.

Так, в науковій літературі до специфічних критеріїв конкурентоспроможності послуг належать:

- 1) показники результату виконання послуги (далі - критерії результату);
- 2) показники (критерії) умов обслуговування;

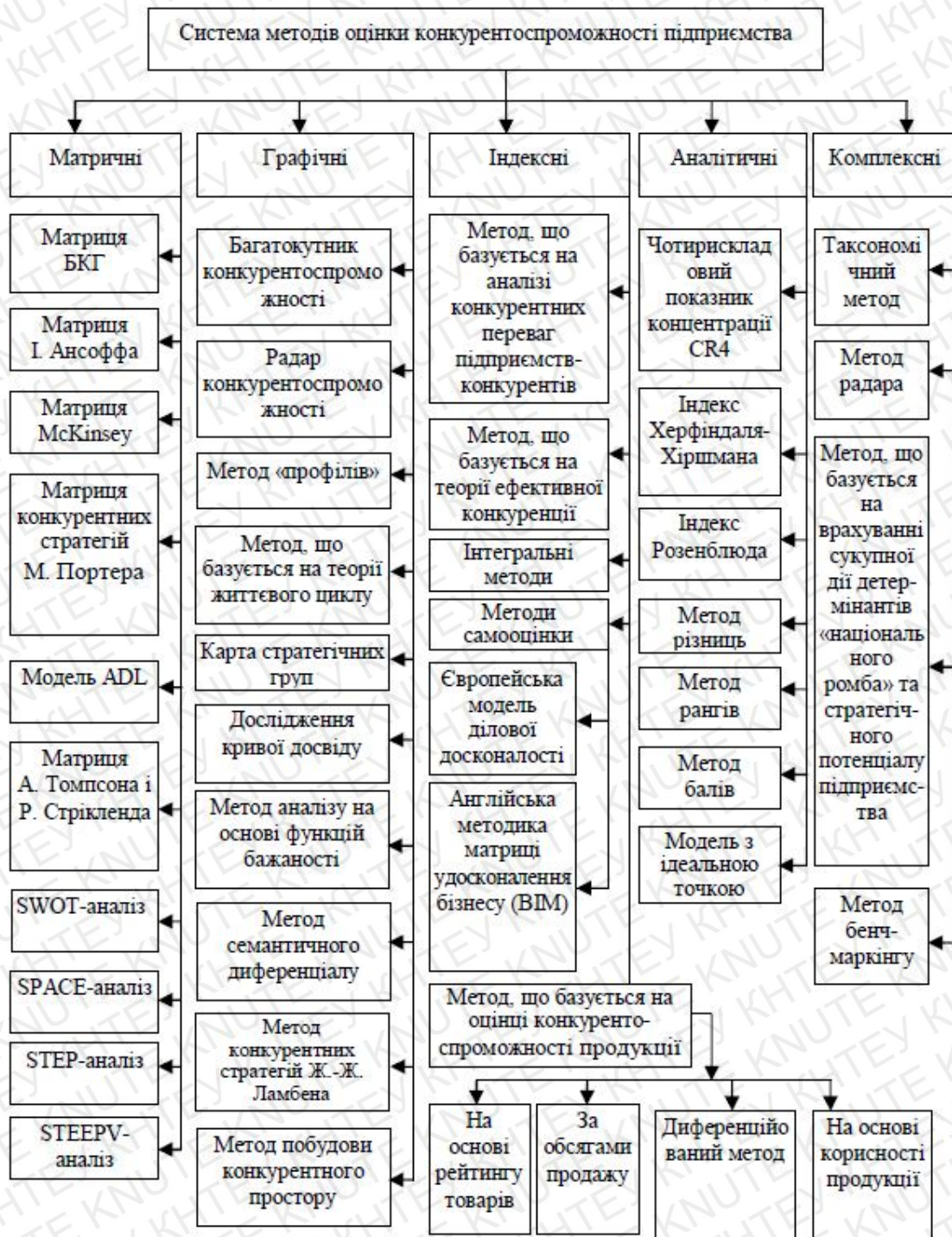


Рис. 1.1. Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [20]

3) показники процесу (культури) обслуговування (далі - критерії культури обслуговування);

4) показники (критерії) доступності [21].

Критерій результату регламентований стандартами, які існують для окремого типу послуг. При цьому оцінка послуг принципово не відрізняється від оцінки якості товару.

У випадку, якщо однозначного критерію для оцінки якості послуг немає, то доцільним є використання експертного методу, що полягає в опитуванні думки споживачів та залученні експертів.

При цьому необхідно взяти до уваги, що при оцінці конкурентоспроможності послуг за критерієм результату необхідно звертати увагу не тільки на величину споживчого ефекту послуги, але і на стабільність рівня її якості. З огляду на це, доцільною є оцінка рівня конкурентоспроможності не одноразово, а на постійній основі.

Критерій умов обслуговування визначається матеріально-технічною базою організації і набором послуг, які вона надає. Необхідно відзначити, що при продажу товарів, умови придбання продукції не є визначальними, тоді як у випадку послуг умови обслуговування виступають елементом якості самого сервісу.

При цьому необхідно відзначити, що врахування критерію умов обслуговування доцільно враховувати лише у тому випадку, коли метою послуг є створення зручності для споживача. Якщо ж метою отримання послуг є лише результат сервісу, то критерій умов обслуговування не є визначальним у процесі оцінки.

Критерій культури обслуговування також доцільно враховувати для тих типів послуг, для яких характерна безпосередня взаємодія постачальника послуг та споживача. Даний критерій пов'язаний з майстерністю фахівців, які надають послуги, та є одним з визначальних чинників для повторного звернення клієнта.

Критерій доступності послуги включає витрати коштів і часу. Витрати часу при розрахунку інтегрального показника якості можна перевести в

грошові кошти. Щоб уникнути подвійного рахунку в цьому критерії не враховуються витрати, пов'язані з процесом обслуговування.

Ще одним критерієм, який є важливим для оцінки конкурентоспроможності послуг є *критерій достовірності*. Попри те, що переважною кількістю дослідників зазначений критерій не розглядається як відокремлений, він є важливим для тих сфер, у яких результатом надання послуг є інтелектуальний продукт.

Важливим при оцінці конкурентоспроможності послуг є також фактор іміджу підприємства, що надає послуги, оскільки при першому замовленні послуги споживач не має можливості попередньо оцінити її як у ситуації з товаром. З огляду на це, саме імідж підприємства виступає у даному випадку основним чинником вибору того чи іншого постачальника.

Таким чином, здійснений аналіз дозволив констатувати, що оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємств сфери послуг – складний процес, що може здійснюватися з використанням різних методів та інструментів, оскільки єдиного підходу до здійснення цієї діяльності не існує.

Здійснені дослідження вказують на те, що у процесі оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств сфери послуг може використовуватися інструментарій, розроблений для сфери товарного обігу, втім з поправкою на специфічні критерії, зокрема культуру та умови обслуговування, імідж постачальника послуг тощо. Врахування зазначених критеріїв дозволяє визначити позиції підприємства на ринку з врахуванням специфіки нематеріального обігу.

Висновки до розділу 1

1. Формування конкурентоспроможності підприємств на ринку послуг є надзвичайно складною та комплексною проблемою, що обумовлюється як роллю послуг у розвитку сучасного господарства, так і їх специфікою як об'єктів міжнародних комерційних операцій. З огляду на специфіку послуги (невідчутність, неможливість бути збереженою тощо) здійснювати оцінку рівня її конкурентоспроможності досить важко. Це призводить до того, що підприємства приймаючи рішення у сфері конкурентної політики досить часто позбавлені адекватної інформації про ринок. Це також можна вважати специфічною рисою формування конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку послуг.
2. Формування міжнародної конкурентоспроможності на ринку послуг є складним процесом з огляду на існування різних способів надання послуг, кожен з яких знаходиться під впливом різних факторів та чинників зовнішнього середовища; інтенсивність конкуренції та високу привабливість галузі для нових гравців, спроможних задовольняти існуючі потреби споживачів іншим чином, створюючи додаткові загрози конкурентним позиціям підприємств; особливості послуги як об'єкту міжнародних операцій, що ускладнюють процес оцінки її конкурентоспроможності.
3. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємств сфери послуг – складний процес, що може здійснюватися з використанням різних методів та інструментів, оскільки єдиного підходу до здійснення цієї діяльності не існує. Здійснені дослідження вказують на те, що у процесі оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств сфери послуг може використовуватися інструментарій, розроблений для сфери товарного обігу, втім з поправкою на специфічні критерії, зокрема культуру та умови обслуговування, імідж постачальника послуг тощо. Врахування зазначених критеріїв дозволяє визначити позиції підприємства на ринку з врахуванням специфіки нематеріального обігу.

2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ПРІОКОМ»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ПРІОКОМ»

ПрАТ "ПРІОКОМ" - провідний системний інтегратор України, який понад 13 років є постійним партнером ключових національних телекомунікаційних операторів з побудови та підтримки великомасштабних мережних рішень. Компанія пропонує операторам зв'язку: побудову комплексних інфраструктурних рішень на всіх рівнях мережі, впровадження OSS/BSS та їх підтримку.

Портфель компанії також включає: надання хмарних сервісів інфраструктурних рішень (Infrastructure as a Service, IaaS), побудова інфраструктурних рішень (ЦОД і віртуалізація, корпоративні мережі VPN), впровадження інформаційних систем автоматизації діяльності підприємства (BPM, ITSM, ERP системи).

"ПРІОКОМ" здобув репутацію надійного і компетентного бізнес-партнера завдяки команді професіоналів, гнучкій системі управління проектами, налагодженій системі управління якістю та інноваційними підходами.

Протягом останніх 5-ти років відбулося зменшення обсягів чистого доходу від реалізації продукції з 309600 тис. грн. до 41032 тис. грн., при чому зниження господарської активності відбувалося постійно протягом досліджуваного періоду (табл. 2.1).

Собівартість реалізованої продукції також зменшилася за останні 5 років, при чому у 2014 та 2017 рр. темпи падіння обсягів чистого доходу були вищими за темпи зменшення собівартості. Як наслідок, валовий прибуток підприємства зменшився за останні 5 років з 79511 тис. грн. до 6376 тис. грн..

Інші операційні доходи підприємства зростали у 2014 – 2015 рр., тоді як у 2016-2017 рр. мало місце їх значне зменшення – до 464 тис. грн.



Таблиця 2.1.

Динаміка фінансових результатів ПрАТ «ПРІОКОМ» у 2013 – 2017 рр., тис. грн.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	309600	90846	61907	54180	41032	-218754	-28939	-7727	-13148	0,29	0,68	0,88	0,76
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	230089	78648	49264	42016	34656	-151441	-29384	-7248	-7360	0,34	0,63	0,85	0,82
Валовий прибуток	79511	12198	12643	12164	6376	-67313	445	-479	-5788	0,15	1,04	0,96	0,52
Інші операційні доходи	1545	3761	4118	2373	464	2216	357	-1745	-1909	2,43	1,09	0,58	0,20
Адміністративні витрати	16006	10876	10097	10169	11764	-5130	-779	72	1595	0,68	0,93	1,01	1,16
Витрати на збут	9841	5762	3655	3385	4068	-4079	-2107	-270	683	0,59	0,63	0,93	1,20
Інші операційні витрати	5329	10495	15304	6047	864	5166	4809	-9257	-5183	1,97	1,46	0,40	0,14
Фінансовий результат від операційної діяльності	49880	-11174	-12295	-5064	-9856	-61054	-1121	7231	-4792	-0,22	1,10	0,41	1,95
Інші фінансові доходи	6008	5584	4870	5260	3474	-424	-714	390	-1786	0,93	0,87	1,08	0,66
Інші доходи	0	0	0	0	1	0	0	0	1	-	-	-	-
Інші витрати	0	0	2	0	12	0	2	-2	12	-	-	0,00	-
Фінансовий результати до оподаткування	55888	-5590	-7427	196	-6393	-61478	-1837	7623	-6589	-0,10	1,33	-0,03	-32,62
Витрати (дохід) з податку на прибуток	10863	0	0	0	0	-10863	0	0	0	0,00	-	-	-
Чистий фінансовий результат	45025	-5590	-7427	196	-6393	-50615	-1837	7623	-6589	-0,12	1,33	-0,03	-32,62

Джерело: складено автором на основі даних додатку А

Операційні витрати підприємства (адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати) також зменшилися в останні 5 років, що доводить, що ПрАТ «ПРІОКОМ» реагує на зміни попиту на послуги і скорочує видатки.

Загалом, протягом останніх років фінансовий результат від операційної діяльності був негативним протягом останніх 4-х років. Порівняно з 2014-2015 рр. обсяг збитку підприємства зменшився, тоді як порівняно з 2016 р. відбулося значне його збільшення.

Інші доходи та витрати підприємство мало епізодично, окрім того, їх обсяг був незначним. При цьому інші фінансові доходи були досить значними, хоча і мали тенденцію до зменшення за винятком 2016 р. Загалом, саме за рахунок інших фінансових доходів підприємство покращило фінансові результати, хоча навіть попри це у 2014-2015 та 2017 рр. ПрАТ «ПРІОКОМ» було збитковим.

На наш погляд, основною проблемою підприємства є сьогодні зменшення обсягів діяльності, що вказує на доцільність пошуку шляхів активізації господарської діяльності.

У той час як фінансові результати підприємства погіршилися, можна відмітити зростання вартості активів ПрАТ «ПРІОКОМ». Загалом, вартість майна підприємства зросла за останні 5 років з 90723 тис. грн. до 182576 тис. грн., хоча у 2015 році спостерігалось зниження обсягів майнових ресурсів (табл. 2.2).

Обсяг нематеріальних активів підприємства є незначним, незавершені капітальні інвестиції в обсязі 2 тис. грн. підприємство мало лише у 2014 р. Вартість основних засобів порівняно з 2013 роком зросла на 332 тис. грн., хоча у 2014-2015 рр. їх обсяг бу істотно нижчим.

Розглядаючи склад оборотних активів, необхідно відзначити, що ПрАТ «ПРІОКОМ» мало значні обсяги дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги та за виданими авансами, а також грошей та їх еквівалентів.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів майна ПрАТ «ПРІОКОМ» у 2013 – 2017 рр., тис. грн.

Показник	На	На	На	На	На	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Нематеріальні активи	263,0	162,0	141,0	238,0	176,0	-101,0	-21,0	97,0	-62,0	0,62	0,87	1,69	0,74
Незавершені капітальні інвестиції	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	2,0	-2,0	0,0	0,0	-	0,00	-	-
Основні засоби	3223,0	1752,0	1954,0	3112,0	3555,0	-1471,0	202,0	1158,0	443,0	0,54	1,12	1,59	1,14
Усього необоротні активи	3486,0	1916,0	2095,0	3350,0	3731,0	-1570,0	179,0	1255,0	381,0	0,55	1,09	1,60	1,11
Запаси	675,0	624,0	394,0	644,0	8641,0	-51,0	-230,0	250,0	7997,0	0,92	0,63	1,63	13,42
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи послуги	30716,0	34516,0	15271,0	14431,0	11726,0	3800,0	-19245,0	-840,0	-2705,0	1,12	0,44	0,94	0,81
Дебіторська заборгованість за рахунками: з бюджетом	19081,0	19137,0	19094,0	19094,0	19094,0	56,0	-43,0	0,0	0,0	1,00	1,00	1,00	1,00
з нарахованих доходів	551,0	58,0	185,0	248,0	188,0	-493,0	127,0	63,0	-60,0	0,11	3,19	1,34	0,76
Інша поточна дебіторська заборгованість	5827,0	6784,0	4385,0	4846,0	94477,0	957,0	-2399,0	461,0	89631,0	1,16	0,65	1,11	19,50
Гроші та їх еквіваленти	28390,0	40647,0	32215,0	31639,0	27674,0	12257,0	-8432,0	-576,0	-3965,0	1,43	0,79	0,98	0,87
Витрати майбутніх періодів	87,0	56,0	93,0	72,0	159,0	-31,0	37,0	-21,0	87,0	0,64	1,66	0,77	2,21
Інші оборотні активи	1910,0	2036,0	0,0	96,0	16598,0	126,0	-2036,0	96,0	16502,0	1,07	0,00	-	172,90
Усього оборотні активи	87237,0	103858,0	71637,0	71070,0	178845,0	16621,0	-32221,0	-567,0	107775,0	1,19	0,69	0,99	2,52
Баланс	90723,0	105774,0	73732,0	74420,0	182576,0	15051,0	-32042,0	688,0	108156,0	1,17	0,70	1,01	2,45

Джерело: складено автором на основі даних додатку Б

У 2017 р. досить високими були також обсяги інших оборотних активів. Розглядаючи динаміку цих статей балансу, необхідно відзначити, що дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги за винятком 2014 року мала тенденцію до зменшення, що пояснюється, в першу чергу, зменшенням обсягів господарської діяльності. Дебіторська заборгованість за виданими авансами, натомість, зберігалася на стабільно високому рівні протягом усього досліджуваного періоду.

Інша поточна дебіторська заборгованість істотно збільшилася у 2017 році (у 19,5 років), тоді як протягом попередніх періодів була незначною та демонструвала непостійну динаміку.

Обсяг грошових коштів підприємства за винятком 2014 р. мали тенденцію до зниження, хоча навіть попри це їх обсяг був досить високим (27674 тис. грн. у 2017 р.).

Загалом, у структурі майна на необоротні активи припадало від 1,81 до 4,5% (1,95% на 31.12.2017 р.), тоді як основними складовими майнових ресурсів були інші поточна дебіторська заборгованість (51,75%), гроші та їх еквіваленти (15,16%) та дебіторська заборгованість за розрахунками з виданих авансів (10,46%) (рис. 2.1).

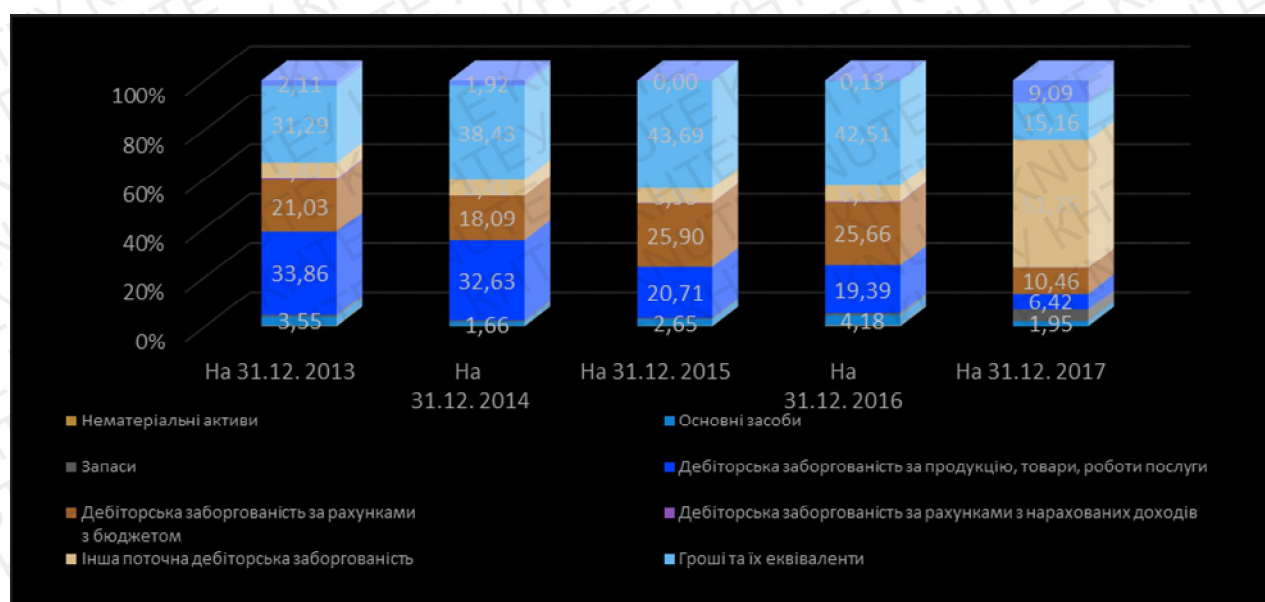


Рис. 2.1. Структура активів ПрАТ «ПРІОКОМ» у 2013 – 2017 рр., %

Джерело: складено автором на основі даних додатку Б

Здійснені розрахунки вказують на те, що за останні 5 років структура капіталу підприємства істотно змінилася: у період 2013-2016 рр. підприємство здійснювало фінансування переважно за рахунок власних коштів (їх частка коливалася від 66,28% у 2014 році до 85,01% у 2015 р.), тоді як у 2017 р. 69,06% капіталу припадало на поточні зобов'язання і забезпечення (рис. 2.2).

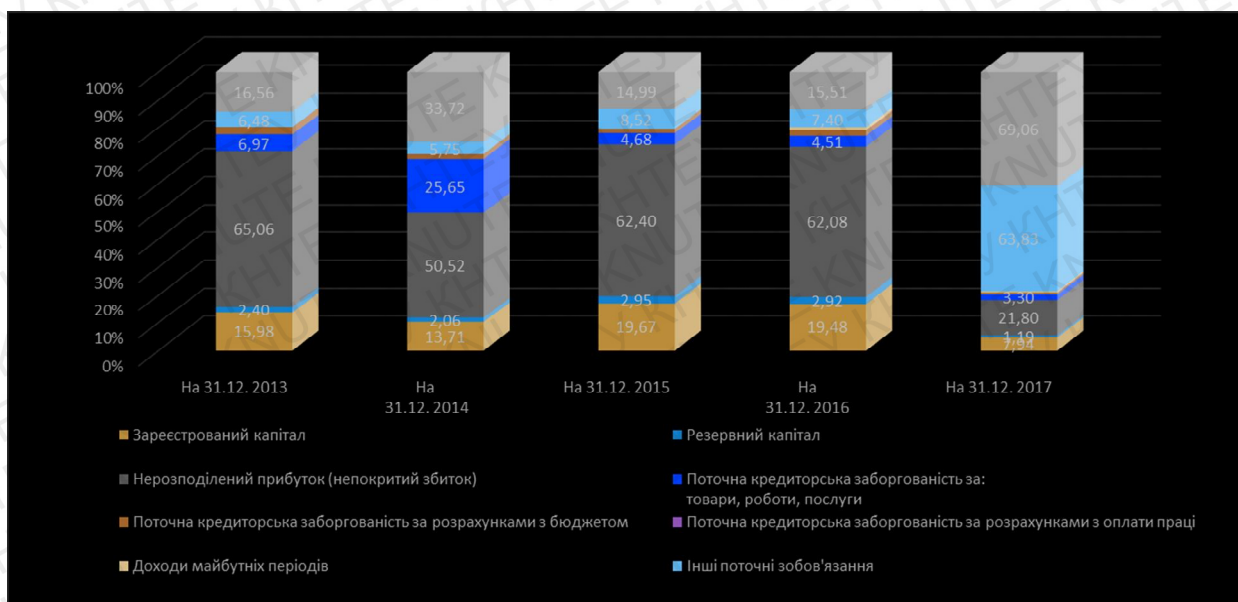


Рис. 2.2. Структура пасивів ПрАТ «ПРІОКОМ» у 2013 – 2017 рр., %

Джерело: складено автором на основі даних додатку Б

Загалом, найбільше зростання за останні 5 років спостерігалось за статтею «Інші поточні зобов'язання», які за досліджуваний період збільшилися з 5875 тис. грн. до 116544 тис. грн (табл. 2.3). Таким чином, можна констатувати, що наразі проблемою підприємства є висока залежність від зовнішніх джерел фінансування, яка в умовах зменшення обсягів діяльності створює значні ризики для ПрАТ «ПРІОКОМ».

З огляду на те, що у структурі активів ПрАТ «ПРІОКОМ» переважають оборотні активи, усі показники ліквідності підприємства були високими. У 2013 – 2016 рр. коефіцієнт покриття та коефіцієнт швидкої ліквідності більш ніж у 5 разів перевищували рекомендовані значення, тоді як коефіцієнт

абсолютної ліквідності коливалися у межах 1,14 – 2,98 при нормативному значення 0,2.

Таблиця 2.3.

Динаміка обсягів майна ПрАТ «ПРІОКОМ» у 2013 – 2017 рр., тис. грн.

Показник	На	На	На	На	На	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Зареєстрований капітал	14500,0	14500,0	14500,0	14500,0	14500,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,00	1,00	1,00	1,00
Резервний капітал	2175,0	2175,0	2175,0	2175,0	2175,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,00	1,00	1,00	1,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	59023,0	53433,0	46006,0	46202,0	39809,0	-5590,0	-7427,0	196,0	-6393,0	0,91	0,86	1,00	0,86
Усього власний капітал	75698,0	70108,0	62681,0	62877,0	56484,0	-5590,0	-7427,0	196,0	-6393,0	0,93	0,89	1,00	0,90
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	6323,0	27136,0	3448,0	3354,0	6022,0	20813,0	-23688,0	-94,0	2668,0	4,29	0,13	0,97	1,80
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2822,0	2416,0	1324,0	1741,0	2119,0	-406,0	-1092,0	417,0	378,0	0,86	0,55	1,31	1,22
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	5,0	32,0	0,0	0,0	5,0	27,0	-32,0	0,0	5,0	6,40	0,00	-	-
Доходи майбутніх періодів	0,0	0,0	0,0	939,0	1402,0	0,0	0,0	939,0	463,0	-	-	-	1,49
Інші поточні зобов'язання	5875,0	6082,0	6279,0	5509,0	116544,0	207,0	197,0	-770,0	111035,0	1,04	1,03	0,88	21,16
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	15025,0	35666,0	11051,0	11543,0	126092,0	20641,0	-24615,0	492,0	114549,0	2,37	0,31	1,04	10,92
Баланс	90723,0	105774,0	73732,0	74420,0	182576,0	15051,0	-32042,0	688,0	108156,0	1,17	0,70	1,01	2,45

Джерело: складено автором на основі даних додатку Б

Навіть у 2017 році, коли відбулося значне зростання обсягів поточних зобов'язань, усі показники ліквідності відповідали рекомендованим значенням (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Динаміка показників ліквідності ПрАТ «ПРІОКОМ» у 2013 – 2017 рр.

Показник	На	На	На	На	На	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт покриття	5,80	2,91	6,47	6,70	1,43	-2,89	3,56	0,22	-5,26	0,50	2,22	1,03	0,21
Коефіцієнт швидкої ліквідності	5,76	2,89	6,44	6,63	1,43	-2,86	3,55	0,20	-5,21	0,50	2,23	1,03	0,22
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,89	1,14	2,92	2,98	0,22	-0,75	1,78	0,07	-2,76	0,60	2,56	1,02	0,07
Чистий оборотний капітал	72125,00	68136,00	60493,00	60394,00	53996,00	-3989,00	-7643,00	-99,00	-6398,00	0,94	0,89	1,00	0,89

Джерело: розраховано автором на основі даних додатку Б

У 2017 році істотно погіршилися показники платоспроможності, що пов'язано зі зменшенням обсягів власного капіталу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Динаміка показників платоспроможності ПрАТ «ПРІОКОМ» у 2013 – 2017 рр.

Показник	На	На	На	На	На	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт автономії	0,83	0,66	0,85	0,84	0,31	-0,17	0,19	-0,01	-0,54	0,79	1,28	0,99	0,37
Коефіцієнт фінансування	0,17	0,34	0,15	0,14	0,68	0,17	-0,19	-0,01	0,54	2,04	0,44	0,95	4,79
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,83	0,66	0,85	0,85	0,30	-0,17	0,19	0,01	-0,55	0,79	1,29	1,01	0,36
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,95	0,97	0,97	0,96	0,96	0,02	-0,01	0,00	0,00	1,02	0,99	1,00	1,00

Джерело: розраховано автором на основі даних додатку Б

Зокрема, коефіцієнт автономії зменшився у 2017 р. до 0,31, що менше за рекомендоване значення (0,5).

Коефіцієнт фінансування, відповідно, збільшився до 0,68, що також вказує на переважання позикового капіталу над власним. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами також істотно знизився, у той час як коефіцієнт маневреності власного капіталу протягом усього досліджуваного періоду коливався на рівні 0,95 – 0,97, що пов'язано зі зменшенням обсягів власного капіталу.

З огляду на те, що підприємство було збитковим за винятком 2016 р., коефіцієнти рентабельності мали від'ємне значення (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

**Динаміка показників рентабельності ПрАТ «ПРІОКОМ»
у 2014 – 2017 рр.**

Показник	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
					2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,06	-0,08	0,00	-0,05	-0,03	0,09	-0,05	1,45	-0,03	-18,80
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,08	-0,11	0,00	-0,11	-0,04	0,11	-0,11	1,46	-0,03	-34,31
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,06	-0,12	0,00	-0,16	-0,06	0,12	-0,16	1,95	-0,03	-43,07

Джерело: складено автором на основі даних додатків А та Б

Здійснені розрахунки вказують на те, що оптимізація витрат є нині ключовим завданням для ПрАТ «ПРІОКОМ», оскільки за збереження існуючої тенденції підприємство може бути змушеним піти з ринку за кілька років.

Зважаючи на те, що обсяги чистого доходу підприємства за останні роки зменшилися, а вартість активів зростає, за останні роки відбулося погіршення показників ділової активності. Зокрема, коефіцієнт оборотності

активів зменшився з 0,92 до 0,32, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості знизився з 1,57 до 0,5, коефіцієнт оборотності основних засобів - з 2,57 до 1,11. При цьому коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс за останні роки з 4,69 до 6,2, хоча найвище значення показника спостерігалось у 2016 р. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

**Динаміка показників ділової активності ПрАТ «ПРІОКОМ»
у 2014 – 2017 рр.**

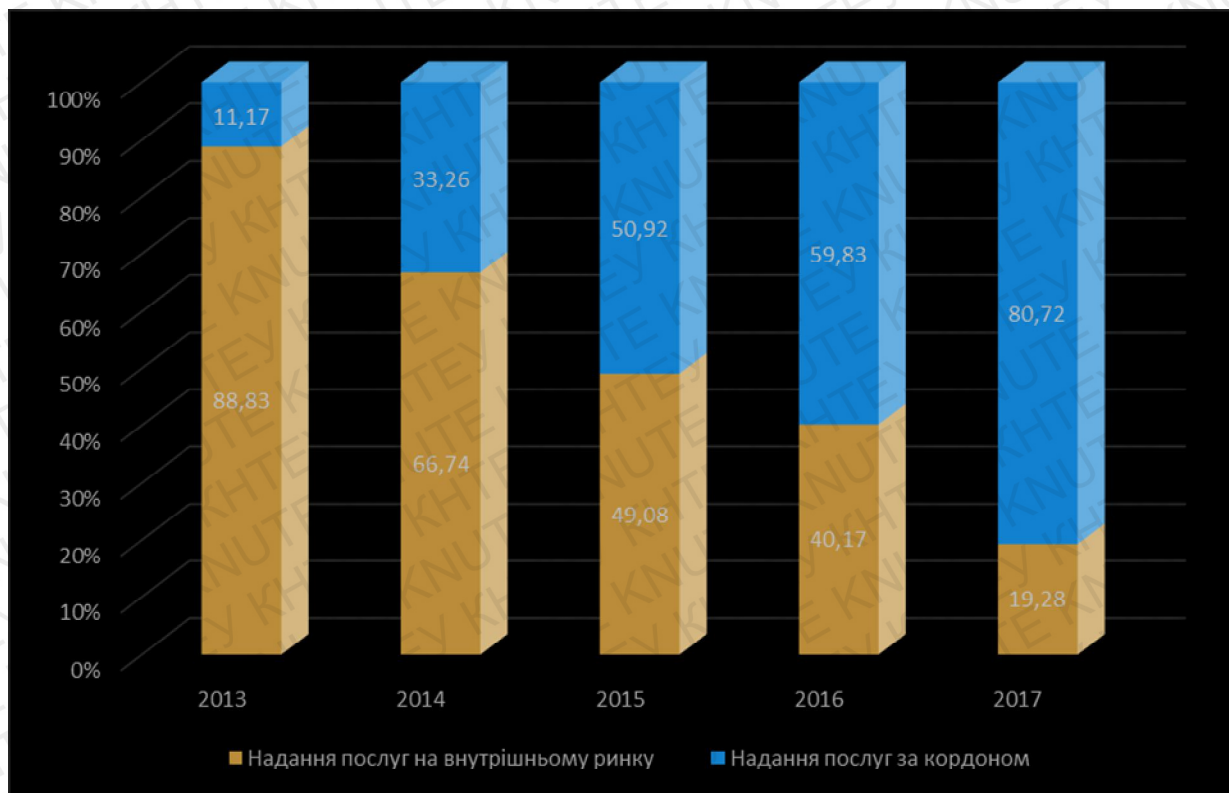
Показник	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
					2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт оборотності активів	0,92	0,69	0,73	0,32	-0,2	0,0	-0,4	0,75	1,06	0,44
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,69	3,60	10,98	6,20	-1,1	7,4	-4,8	0,77	3,05	0,56
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,57	1,25	1,41	0,50	-0,3	0,2	-0,9	0,80	1,13	0,36
Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,57	1,78	1,51	1,11	-0,8	-0,3	-0,4	0,69	0,85	0,73
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,25	0,93	0,86	0,69	-0,3	-0,1	-0,2	0,75	0,93	0,80
Строк погашення дебіторської заборгованості	229,96	288,39	256,22	717,98	58,4	-32,2	461,8	1,25	0,89	2,80
Строк погашення кредиторської заборгованості	76,75	99,89	32,78	58,09	23,1	-67,1	25,3	1,30	0,33	1,77

Джерело: складено автором на основі даних додатків А та Б

Таким чином, можна зробити висновок, що протягом останніх років фінансовий стан ПрАТ «ПРІОКОМ» істотно погіршився. Це обумовлено, в першу чергу, істотним зменшенням обсягів діяльності за збереження достатньо високих витрат, а також зменшення обсягів власного капіталу. На вирішення зазначених проблем нині має бути спрямована діяльність підприємства.

2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ПРІОКОМ»

ПрАТ «ПРІОКОМ» є активним учасником міжнародної діяльності. Так, частину доходів підприємство отримує, супроводжуючи діяльність вітчизняних операторів за кордоном, при чому частка таких операцій з кожним роком зростає, оскільки партнерські відносини підприємство підтримує саме з тими компаніями, які потребують таких послуг (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Питома вага зовнішньоекономічної діяльності
ПрАТ «ПРІОКОМ» у 2013 – 2017 рр., %**

Джерело: складено на даних підприємства

Розглядаючи видову структуру послуг, які надаються на міжнародному рівні, необхідно відзначити, що переважну частину доходів підприємство отримує від підтримки впроваджених раніше інформаційних систем автоматизації (рис. 2.4).

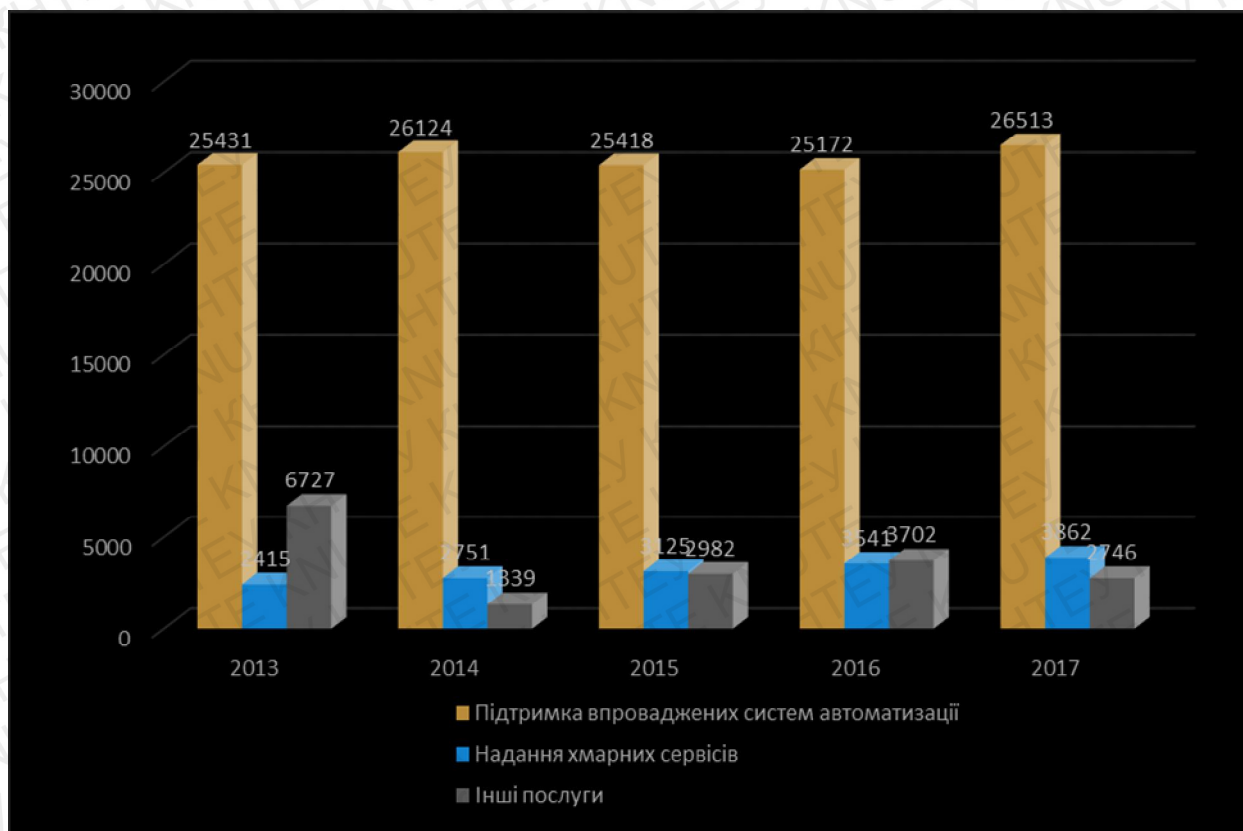


Рис 2.4. Обсяги доходів ПрАТ «ПРІОКОМ» від надання послуг за кордоном у 2013 – 2017 рр., тис. грн.

Джерело: складено на даних підприємства

Протягом останніх років тенденцію до збільшення має обсяг надання хмарних сервісів, тоді як частка інших послуг (впровадження нових рішень систем автоматизації та побудова інфраструктурних рішень) є низькою.

Розрахунки показників ефективності експорту послуг вказують на те, що результати операцій на зовнішньому ринку були вищими за результати в Україні, хоча тенденції зміни рівня результативності подібні. Так, у 2014 3 році коефіцієнт ефективності надання послуг за кордоном дорівнював 1,34, у той час як у 2017 році – 0,98 (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

**Динаміка показників ефективності надання ПрАТ «ПРІОКОМ»
послуг за кордоном у 2013 – 2017 рр.**

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Дохід від надання послуг, тис. грн.	34573	30214	31525	32415	33121	-4359,00	1311,00	890,00	706,00	0,87	1,04	1,03	1,02
Собівартість надання послуг за кордоном, тис. грн.	30495	29839	32049	31400	33843	-656,46	2210,29	-649,33	2443,00	0,98	1,07	0,98	1,08
Ефект надання послуг за кордоном, тис. грн.	4078	375	-524	1015	-722	-3702,54	-899,29	1539,33	-1737,00	0,09	-1,40	-1,94	-0,71
Коефіцієнт ефективності надання послуг за кордоном	1,13	1,01	0,98	1,03	0,98	-0,12	-0,03	0,05	-0,05	0,89	0,97	1,05	0,95
Рентабельність надання послуг за кордоном, %	13,37	1,26	-1,63	3,23	-2,13	-12,11	-2,89	4,87	-5,37	0,09	-1,30	-1,98	-0,66

Джерело: складено на даних підприємства

Негативні тенденції щодо зміни фінансових результатів підприємства можна пояснити тим, що нині ПрАТ «ПРІОКОМ» продовжує працювати за контрактами, які були укладені у 2012-2013 рр. При цьому усі договори, в тому числі і на обслуговування за кордоном, уклалися з українськими компаніями в національній валюті. Після підвищення курсу іноземної валюти компанія змогла компенсувати втрати за рахунок окремих нових договорів, втім рівень ефективності її діяльності є низьким.

На нашу думку, пошук нових контрагентів та перегляд умов співпраці з існуючими контрагентами є для підприємства одним з основних завдань, оскільки проблема зниження ефективності діяльності має бути вирішена у найкоротші терміни. Для успішного функціонування на ринку ПрАТ «ПРІОКОМ» має сьогодні значні можливості, що свідчить про доцільність зміни стратегії маркетингу та розширення кола клієнтів.

ПрАТ «ПРІОКОМ» є учасником ринку системної інтеграції, який протягом останніх років зазнав істотних змін. У 2017 році обсяг

національного ринку системної інтеграції склав 7 млрд. грн., що більше за показники 2008 – 2009 рр. та 2013 – 2016 рр. Втім, якщо взяти до уваги курс долара, то можна констатувати значне скорочення операцій, оскільки за умови врахування зміни купівельної спроможності гривні можна зробити висновок про зменшення ринку більш ніж у 5 разів (рис. 2.5.).

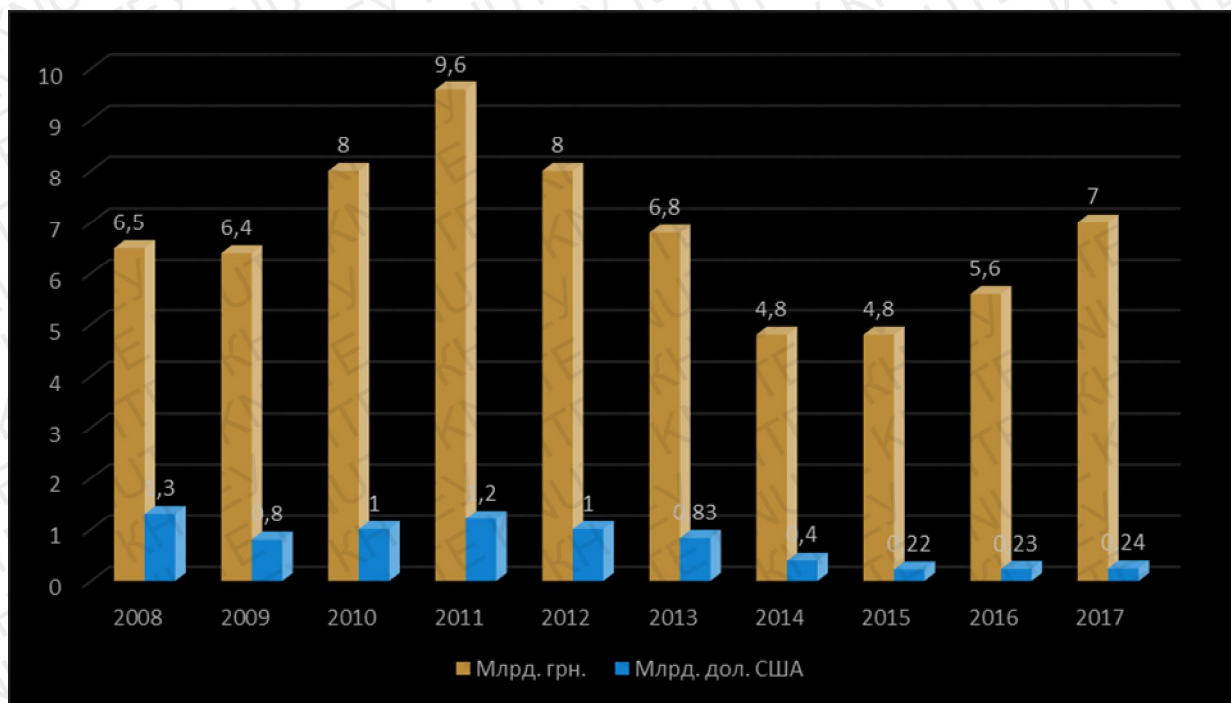


Рис. 2.5. Обсяги вітчизняного ринку системної інтеграції в національній валюті та дол. США

Джерело: [52]

Характерною рисою ринку системної інтеграції України є те, що попри значне скорочення обсягів операцій, кількість компаній, які працюють на ринку, перевищує 100. При цьому переважна частина з них є ІТ компаніями широкого профілю, для яких надання послуг системної інтеграції є лише одним з напрямів діяльності. Характерним є також постійне збільшення кількості підприємств, які здійснюють операції на постійній основі – попри падіння ринку така тенденція вказує на перспективність галузі.

Необхідно відзначити, що протягом останніх 3-х років на ринку системної інтеграції України відзначається позитивна динаміка, яка не

спостерігалася з 2011 року. При цьому не можна не відзначити, що критерії самого ринку порівняно з періодом розквіту істотно змінилися: якщо зараз крупними гравцями ринку вважаються компанії, обсяг річного доходу яких складає понад 10 млн. дол. США, то у 2010 – 2011 рр. до таких належали підприємства з товарооборотом більш ніж 5-60 млн. дол. США. Це вказує на зміну конкурентної ситуації на ринку: в умовах зменшення вартості проектів ринок поступово перетворюється з олігопольного на конкурентний.

Зміна конкурентної ситуації на ринку пояснюється тим, що невеликі компанії можуть швидше адаптуватися до потреб клієнтів, що робить їх більш привабливими для замовників. Так, на великі компанії сьогодні припадає близько 30% ринку, на середні підприємства – 25% ринку, на малі підприємства – 45% (рис. 2.6).

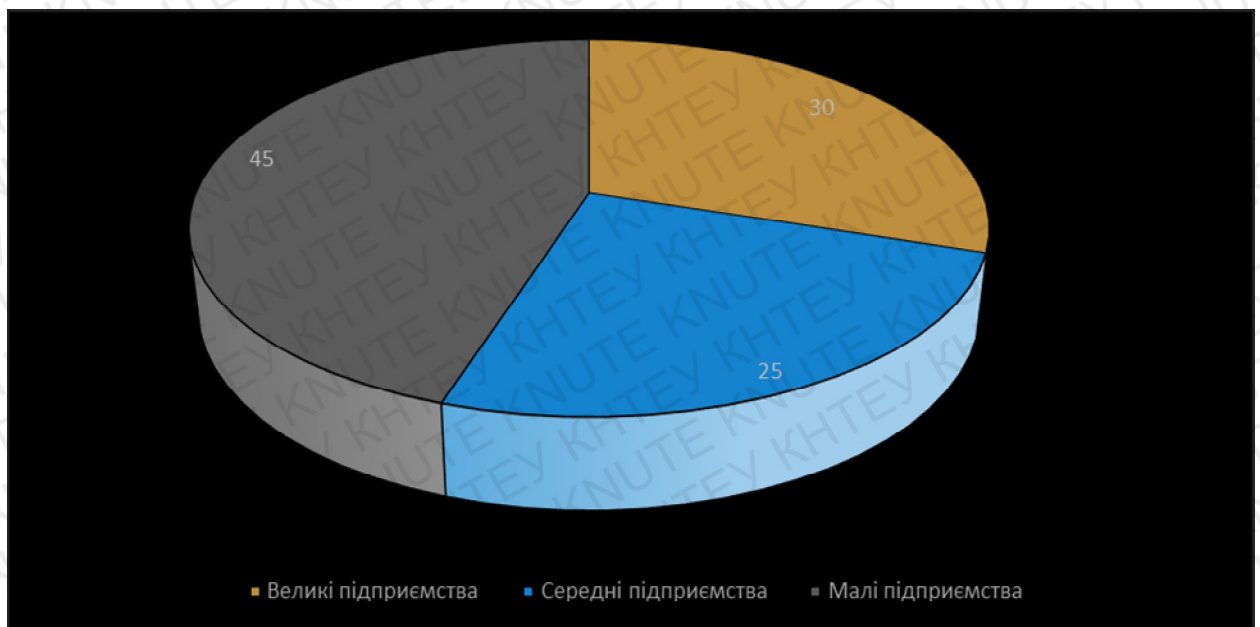


Рис. 2.6. Структура вітчизняного ринку системної інтеграції у 2017 р., %

Джерело: [52]

Втім на думку експертів при відновленні обсягів ринку ситуація знов радикально зміниться і лідерами стануть великі компанії, діяльність яких концентрується виключно на наданні послуг системної інтеграції.

Необхідно відзначити, що протягом останніх років відбулося розширення асортименту послуг системних інтеграторів України, оскільки найбільш характерні для підприємств цієї галузі напрями діяльності не могли забезпечити необхідний дохід. Наразі найбільш затребуваними напрямками діяльності системних інтеграторів є інформаційна безпека, хмарні технології, оптимізація існуючої ІТ-інфраструктури.

Проблеми на ринку системної інтеграції України пов'язані в першу чергу зі значним зниженням попиту з боку вітчизняних підприємств. Переважна більшість міжнародних компаній приходить на ринок України з готовими рішеннями, запропонованими зарубіжними системними інтеграторами, які обслуговують групу, тому ключовими замовниками в Україні лишаються вітчизняні компанії. Попри поживлення економічної активності, яке відзначається у 2016-2017 рр., ІТ все ще лишається сферою, на якій український бізнес традиційно економить.

Наразі найбільш активними споживачами послуг системної інтеграції в Україні є державні підприємства (ПАТ «Київський річний порт, Дніпровська районна держадміністрація, Івано-Франківський Національний Університет) та фінансові компанії та банки (Райфайзен Банк Аваль, Кредобанк, Холдинг Human Transparency Innovation, Платинумбанк), аграрні холдинги, великі підприємства роздрібної торгівлі (Fozzy Group, Брокард, Colin's).

Українські підприємства, які працюють у сфері системної інтеграції беруть активну участь не лише у конкурентній боротьбі на внутрішньому ринку, але й за кордоном.

У період кризи на вітчизняному ринку підприємства, які не були пов'язані довгостроковими контрактами як ПрАТ «ПРІОКОМ», розглядали вихід на іноземний сегмент як можливість компенсувати спад на внутрішньому ринку. Втім, як засвідчила практика, такий шлях виявився вкрай складним, оскільки для розвинутих ринків українським компаніям бракувало досвіду, тоді як у країнах СНД існували проблеми непрозорості конкуренції та відтермінування розрахунків за виконаними проектами.

Наразі ринок системної інтеграції України знаходиться на стадії трансформації. За прогнозами фахівців пріоритетними його напрямками у майбутньому будуть впровадження рішень, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів, автономізацію діяльності, інформаційну безпеку, міграцію у хмарні сервіси. Це пов'язано в першу чергу з масштабними кібер-атаками, з якими українські підприємства та установи зіткнулися останнім часом. Також перспективним напрямом ринку є ІТ-аутсорсинг, хоча його обсяги будуть значно меншими за класичну схему постачання, інсталяції та обслуговування програмного забезпечення.

Таким чином, аналіз тенденцій ринку системної інтеграції вказує на те, що він сьогодні перебуває на етапі відновлення після кризи та є перспективним з огляду на поступове зростання попиту. Протягом останніх років відбулася зміна конкурентного середовища, яке з олігопольного трансформувалося у конкурентне. Окрім цього, відбулася зміна позицій окремих підприємств на ринку: якщо у 2013 році до п'ятірки лідерів належали такі компанії як Інком, S&T Ukraine, ПрАТ «ПРІОКОМ», АМ Integrator та RIM2000, то у 2017 році ключовими гравцями на ринку є ІТ-інтегратор, SI BIS, S&T Ukraine, АМ Integrator та БМС Консалтинг. Як видно, своє місце у п'ятірці лідерів зберегли такі компанії як S&T Ukraine та АМ Integrator, тоді як компанія Інком вибула з ринку була ліквідована (у 2016 році в наслідок неможливості сплачувати за валютними кредитами), а RIM2000 та ПрАТ «ПРІОКОМ» перемістилися на 17-ту та 18-ту сходинки рейтингу відповідно (рис. 2.7).

Серед підприємств, які увійшли до ТОП-20 ринку України присутні в тому числі і відокремлені підрозділи міжнародних груп (зокрема, S&T Ukraine входить до групи австрійської корпорації S&T AG), проте переважну частину ключових гравців на вітчизняному ринку складають українські компанії з понад 10-ти літнім досвідом роботи. Це вказує на існування достатньо значних бар'єрів входження на ринок, що є передумовою для підвищення рівня його концентрованості у майбутньому.

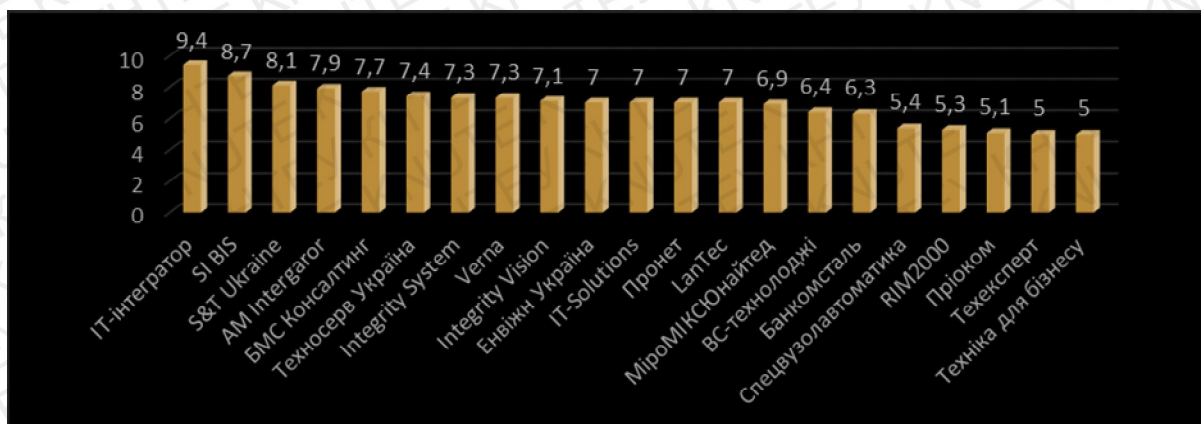


Рис. 2.7. Рейтинг компаній на ринку системної інтеграції України у 2017 р.

Джерело: [52]

Розглядаючи конкурентне середовище на ринку системної інтеграції України, необхідно відзначити, що одним з ключових елементів конкуренції є ціновий. З огляду на те, що значна частина замовлень для системних інтеграторів України формується у державному секторі, конкурсний відбір проводиться у тому числі з врахуванням цінового фактору, таким чином можливість надавати послуги за найнижчою ціною перетворюється на одну з основних переваг у конкурентній боротьбі.

До конкурентних переваг, які відіграють роль на досліджуваному ринку, можна також віднести широту асортименту системних інтеграторів, тобто спроможність запропонувати клієнту увесь спектр необхідних послуг. Значну роль для успіху у конкурентній боротьбі відіграє також якісна підтримка реалізованих проектів.

Необхідно відзначити, що за останні роки відбулося географічне розширення ринку системної інтеграції: якщо 10 років назад ключові гравці розміщувалися у Києві, то сьогодні у рейтингу компаній представлені також підприємства, які працюють у Дніпрі, Одесі, Харкові. Окрім цього, більш

поширеною стала практика реалізації компаніями проектів поза місцем своєї постійної локації.

У цілому, можна зробити висновок, що конкурентне середовище на ринку, на якому працює ПрАТ «ПРІОКОМ» є достатньо складним. У першу чергу це пов'язано з тим, що сьогодні ринок системної інтеграції знаходиться на стадії відновлення після кризи, з огляду на що попит на послуги підприємств, кількість яких за останні роки істотно зросла, є незначним. Спостерігається зменшення середньої вартості проектів, які реалізуються, та зниження доходів підприємств-лідерів. Окрім цього, усе більшу роль на ринку починають відігравати малі та середні підприємства, спроможні швидше адаптуватися до потреб клієнтів. Ще однією рисою сучасного ринку системної інтеграції можна назвати активізацію на ньому тих підприємств, що спеціалізуються на наданні широкого спектру ІТ-послуг – це ускладнює роботи тих компаній, які спеціалізуються виключно на реалізації проектів у сфері системної інтеграції.

Для ринку системної інтеграції України характерний міжнародний формат конкуренції, оскільки на ринку (і навіть у ТОП-20) гравців присутні компанії, які входять до міжнародних груп. Оцінюючи конкурентну структуру ринку, необхідно відзначити, що протягом останніх років спостерігалася тенденція до переходу від олігополії до ринку монопольної конкуренції, втім, за прогнозами експертів, надалі рівень концентрації ринку буде знов підвищуватися. Однією з ключових конкурентних переваг підприємств на досліджуваному ринку є ціна, що обумовлено загальною економічною ситуацією в країні. Додатковими конкурентними перевагами підприємств на досліджуваному ринку є широта асортименту послуг та якість підтримки реалізованих проектів.

Дослідження експертів свідчать, що порівняно з іншими галузями ІТ-ринку України системна інтеграція є найменш розвинутою. Це пов'язано зі

складністю виходу вітчизняних підприємства на зовнішні ринки (хоча переважна частина компаній все ж реалізує проекти за кордоном), що ускладнює процес отримання фінансових ресурсів в іноземній валюті. При цьому, з огляду на тенденцію до автоматизації більшості бізнес-процесів, а також на необхідність підвищення рівня захисту підприємств від кібер-атак, ринок системної інтеграції є перспективним. Таким чином, протягом наступних років можна очікувати на його зростання та посилення конкурентної боротьби між ключовими гравцями.

2.3.Оцінка ефективності міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «ПРІОКОМ»

Для оцінки рівня конкурентоспроможності ПрАТ «ПРІОКОМ» ми обрали основні підприємства, які мають близькі до досліджуваної компанії конкурентні позиції. З огляду на відсутність достовірної інформації про чистий дохід підприємств, та те, що щорічний рейтинг підприємств, які працюють на ринку системної інтеграції, формується, виходячи з багатьох показників, зокрема обсягів діяльності, кількості проектів, кількості працівників тощо, ми для виявлення ключових конкурентів скористувалися оцінками, які були сформовані експертами на основі узагальнення цих даних.

До основних конкурентів підприємства належать усі підприємства, які знаходяться у сегменті від 1 до 5 балів, та ті, як займають найнижчі позиції у сегменті від 5 до 10 балів. Саме між цими компаніями точиться запекла конкурентна боротьба за клієнтів з числа малих та середній підприємств, збільшення замовлень від яких поступово дозволить перейти у сегмент лідерів ринку. Таким чином, основними конкурентами ПрАТ «ПРІОКОМ» є компанія «МіроМІКС Юнайтед», «ВС-Технолоджі», «Банкомзв'язок», «Техексперт», «RIM2000», «Спецвузолавтоматика» та «Техніка для бізнесу».

ТОВ «МіроМІКС Юнайтед» заснована у 2000-му та нині очолює групу компаній, відомою під назвою "МіроМІКС Груп», до якої входить також ТОВ «МіроМІКС Дірект» та бренди МіроМІКС Сервіс та

МіроМІКС Проджект. Обидві компанії концентруються на проектній діяльності, консалтингу та системній інтеграції, працюючи в різних цільових сегментах ринку. ТОВ «МіроМІКС Юнайтед» також є одним з найдосвідченіших партнерів Dell та EMC в Україні як за терміном партнерства, так і за кількістю та якістю сертифікованого персоналу компанії.

Компанія «ВС Технолоджі» надає найширший спектр послуг і рішень в області ІТ технологій. Багаторічний досвід і високий професіоналізм співробітників, кваліфікація яких підтверджена сертифікацією таких фірм як HP, Microsoft, Canon, Oracle, Samsung, Xerox, Oki, Brother, Konica Minolta, дозволяють реалізовувати проекти будь-якої складності: підприємство не тільки забезпечує клієнтів якісними сервісами, а й бере на обслуговування і моніторинг ІТ-інфраструктуру, впроваджує модернізовані системи, програмні кейси власного виготовлення.

Компанія «Банкомзв'язок» - високотехнологічна компанія, заснована у 1993 році, яка створює ефективні комплексні рішення з управління інформацією для корпоративних клієнтів. Компанія налічує близько 200 фахівців, що володіють великим досвідом роботи в області інформаційних технологій, виробництва, проектування і будівництва.

Основними напрямками роботи компанії є системна інтеграція (зокрема, системи технологічного моніторингу, геотехнічні сервіси та надання супровідних послуг), системи прикордонного контролю, комплексні системи безпеки, альтернативні джерела енергії та дистрибуція комп'ютерного та телекомунікаційного обладнання і матеріалів.

Компанія TechExpert більш дев'ятнадцяти років працює на ринку інформаційних технологій України та є інтегратором бізнес-процесів і провайдером комплексних ІТ-послуг. Діапазон діяльності компанії охоплює повний спектр комплексного ІТ-проекту від поставки програмного забезпечення та обладнання до комплексних консалтингових проектів по

автоматизації IT-та бізнес-процесів, а також надання IT-рішень, IT-навчання, підтримку і супровід.

Портфель рішень підприємства призначений як для підприємств малого та середнього бізнесу, так і для великих організацій. Незалежно від масштабу і галузі TechExpert надає рішення найбільш оптимальні за вартістю і функціоналом. В рамках партнерських відносин з більшістю замовників компанія також продовжує співпрацю, здійснюючи такі послуги як підтримка, супровід і розвиток, як окремих завдань, так і комплексної інфраструктури.

Постійна співпраця з провідними виробниками обладнання та програмного забезпечення дозволяє створювати і впроваджувати комплексні рішення, що поєднують інфраструктурну частину з автоматизацією бізнес-процесів. Серед партнерів підприємства - Microsoft, HP, Cisco, Check Point, Symantec, Citrix, Veeam, Pearson VUE, GFI.

Компанія RIM2000 була заснована в 1994 році в Дніпропетровську. Стратегією розвитку компанія вибрала створення власної торгової марки «Patriot», виробництво комп'ютерів і серверів RIM2000™ Patriot на базі високоякісних імпортованих компонентів і просування на український ринок інформаційних технологій продукції власного виробництва, а також провідних світових виробників.

Прямі постійні зв'язки RIM2000 з провідними виробниками, висококваліфікований персонал і значний практичний досвід роботи дозволяють підприємству успішно вирішувати завдання з побудови інформаційних комп'ютерних систем будь-якої складності. Клієнтами компанії RIM2000 є найбільші промислові, комерційні та фінансові організації України.

Компанія «Спецвузозавтоматика» - один з найбільших в Україні виробників серверів і комп'ютерів, що працює в галузі комп'ютерних технологій з 1986 року. Основні напрямки діяльності компанії «Спецвузозавтоматика» - це: системна інтеграція; виробництво серверів,

систем зберігання даних і комп'ютерів; проектування і впровадження технологій віртуалізації, Центрив Обробки Даних, комп'ютерних мереж, систем відеоконференцій, відеоспостереження та безпеки, комп'ютерних інтерактивних систем для освіти; аудит і аналіз ІТ-інфраструктури підприємств замовників, ІТ-консалтинг; автоматизація бізнес-процесів; технічна підтримка ІТ-інфраструктури замовників.

Компанія «Спецвузолавтоматика» - вже багато років партнер високого рівня лідерів світової комп'ютерної промисловості: Intel® Technology Provider Platinum Partner; Microsoft Gold Certified Partner; Hewlett-Packard Gold Specialist; Cisco® Premier Certified Partner тощо.

Останнім конкурентом ПрАТ «ПРІОКОМ», діяльність якого треба розглянути, є компанія «Техніка для бізнесу». Підприємство вже понад 20 років працює на ІТ-ринку України.

ТзОВ «Техніка для бізнесу» — це професійна реалізація комплексних ІТ-проектів, сертифіковане виробництво ПК та власна дистрибуція провідних виробників комп'ютерної, цифрової та офісної техніки. Підприємство спеціалізується на втіленні комплексних ІТ-проектів на базі: інженерної інфраструктури; інформаційної інфраструктури; комплексних програмних рішень; мультимедійних рішень; систем друку та обробки зображень; організації та автоматизації робочих місць.

Клієнти підприємства – державні та комерційні організації, що здійснюють свою діяльність у сферах освіти, медицини, фінансів, промисловості, обслуговування та торгівлі тощо. Основними напрямками діяльності є: системна інтеграція, власна дистрибуція комп'ютерної, цифрової та офісної техніки та сертифіковане виробництво комп'ютерів.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності ПрАТ «ПРІОКОМ» необхідно в першу чергу співставити асортимент послуг, які надаються розглянутими підприємствами, оскільки цей критерій є одним з ключових на ринку системної інтеграції. До основних категорій послуг, які надаються підприємствами на досліджуваному ринку, належать структуровані кабельні

системи та системи управління, системи енергозабезпечення/енергорозподілу, системи автоматизації та диспетчеризації будівель, системи контролю доступу, управління ефективністю бізнесу (СРМ/ЕРМ), бізнес-аналітика та сховища даних (ВІ), системи управління відносинами з клієнтами (СRМ), комплексне технічне забезпечення, служба підтримки, організація та автоматизація управління ІТ-послугами, ІТ-аутсорсинг, розробка концепції Іт-інфраструктури, аудит ІТ-інфраструктури, консалтинг щодо організації ІТ-процесів, послуги управління проектами, послуги комерційних ЦОД, оренда ІТ-додатків, безпека даних (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

Асортимент послуг ПрАТ «ПРІОКОМ» та його основних конкурентів

Асортимент послуг	ПрАТ «ПРІОКОМ»	«МіроМКС Юнайтед»	«ВС-Технологі»	«Банкомзв'язок»	«Техексперт»	«RIM2000»	«Спецвузлаватоматика»	«Техніка для бізнесу»
Структуровані кабельні системи та системи управління	R&M, AMP, NDI, Platinum Molex	AMP NETCONNECT, CommScope Company, R&M	AMP, Conteg, Legrand, Molex, Panduit, R&M, Rittal, Schroff	Molex, Reichle & De-Massari, AMP, Panduit	Microsoft, HP, Cisco, Veeam, Pearson VUE, GFI	MP, OK-Net	Intel® Technology Provider Platinum Partner; Microsoft Gold Certified Partner;	R&M, Тусо, Molex
Системи енергозабезпечення/енергорозподілу	APC, GE, Eaton	APC by Schneider Electric, Schneider Electric, Lampertz, Delta Electronics, Emerson	APC by Schneider Electric, Беер Плайз, Eaton, Legrand	Так	Check Point, Symantec, Citrix	HI	Hewlett-Packard Gold Specialist; Cisco® Premier Certified Partner	R&M, Тусо, Molex
Системи автоматизації та диспетчеризації будівель	ASYS, Blue Box, Regin, IV Produkt, General Fujitsu, Blue Box Mitsubishi electric	APC by Schneider Electric, Emerson	APC by Schneider Electric, Daikin, Emerson, Stulz	HI	Check Point, Symantec, Citrix	HI	HI	HI
Системи контролю доступу	HI	Beckhoff, Iconics	BTR, Honeywell (Centraline), Siemens	HI	Emerson, Schrack Seconet AG,	HI	HI	HI
СРМ/ЕРМ, ВІ	Oracle, SAP	Oracle, SAP	Oracle, SAP	HI	HI	HI	HI	HI
СRМ	HI	Oracle, SAP	Oracle, SAP	HI	HI	HI	HI	HI
Комплексне технічне забезпечення	HI	Oracle, SAP	Oracle, SAP	Так	Так	IBM, HP, Open-E, Supermicro	IBM, HP, Open-E, Supermicro	Так
Служба підтримки	IBM, BMC Software	Oracle, SAP	Oracle, SAP	Так	Так	Oracle, SAP	Oracle, SAP	Так
Організація та автоматизація управління ІТ-послугами	IBM	Microsoft IC	HI	Так	HI	HI	HI	HI
ІТ-аутсорсинг	HI	Так	Так	HI	HI	HI	HI	HI
Розробка концепції ІТ-інфраструктури	HI	Так	Так	Так	HI	HI	HI	HI
Аудит ІТ-інфраструктури	Так	Так	Так	Так	HI	Так	HI	HI
Консалтинг щодо організації ІТ-процесів	HI	Так	Так	HI	HI	HI	HI	HI
Послуги управління проектами	Так	Так	Так	Так	HI	Так	HI	HI

Послуги комерційних ЦОД	Хмарні технології	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так
Оренда ІТ-додачків	Ні	Так	Так	Ні	Ні	Ні	Ні	Ні
Безпека даних	Так	Так	Так	Symantec	Так	Так	Так	Так

Джерело: складено на даних [52]

Як видно з представленої таблиці, усі розглянуті нами підприємства спеціалізуються на наданні послуг системної інтеграції, хоча і використовують для цього різне програмне забезпечення. Окрім цього, частина підприємств на ринку також надає послуги проектування та обслуговування ЦОД, забезпечення безпеки даних, ІТ-аудиту та консалтингу.

Використовуючи представлені вище дані, сформуємо профіль конкурентоспроможності ПрАТ «ПРІОКОМ» та основних конкурентів. Критеріями для оцінки є асортимент послуг, рівень цін, якість обслуговування, репутація підприємства, географія міжнародної діяльності, якість забезпечення та обладнання, що використовується (табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

Конкурентний профіль ПрАТ «ПРІОКОМ» та його основних конкурентів

Асортимент послуг	ПрАТ «ПРІОКОМ»	«МіроМІКС Юнайтед»	«ВС-Технолоджі»	«Банкомзв'язок»	«Техексперт»	«RIM2000»	«Спецвузолавтоматика»	«Техніка для бізнесу»
Асортимент послуг	3	5	5	3	4	3	3	3
Рівень цін	5	3	4	4	4	5	5	4
Якість обслуговування	4	5	5	4	4	5	5	4
Доступність інформації про підприємство	3	5	5	4	5	5	5	4
Репутація підприємства	5	5	4	4	4	5	4	4
Географія міжнародної діяльності	3	4	3	3	3	2	2	3
Якість обладнання та програмного забезпечення	5	5	5	4	5	4	5	4

Джерело: складено на [52] та інформації, отриманій на підприємстві

Як видно з представленої таблиці, ПрАТ «ПРІОКОМ» за обраними нами критеріями на розглянутому сегменті ринку не є лідером, поступаючись конкурентам за такими характеристиками як асортимент послуг, доступність географії міжнародної діяльності та доступність інформації про підприємство. Втім, порівняно з іншими компаніями, які працюють на

даному ринку, перевагами ПрАТ «ПРІОКОМ» є рівень цін та репутація компанії.

Що стосується асортименту послуг, то проведене нами дослідження свідчить про доцільність розширення номенклатури сервісів, які надаються клієнтам, ІТ-аутсорсингом та ІТ-консалтингом, які нині користуються на ринку попитом. Це дозволить залучити в компанію нових клієнтів та покращити фінансові результати.

Другою проблемою компанії є відсутність інформації про підприємство. У той час як веб-сторінки переважної більшості підприємств наповнені актуальною інформацією, сайт ПрАТ «ПРІОКОМ» містить дані про проекти, які були реалізовані досить давно, а історія підприємства закінчується 2013 роком. Для того, щоб успішно провадити господарську діяльність та збільшувати кількість клієнтів, підприємству необхідно постійно оновлювати сторінку та слідкувати за тим, щоб інформація на ній була цікавою для потенційних замовників.

У попередніх параграфах було зазначено, що міжнародна діяльність підприємства полягає в обслуговуванні проектів вітчизняних замовників за кордоном. Втім для посилення конкурентних позицій доцільним є пошук можливості реалізації проектів на замовлення зарубіжних підприємств, оскільки вони забезпечують стабільні надходження в іноземній валюті, що в умовах вітчизняного ринку є важливим для фінансової стабільності компанії.

Водночас слід зауважити, що порівняно з підприємствами-конкурентами позиції ПрАТ «ПРІОКОМ» є досить високими, що вказує на потенціал розвитку компанії у перспективі. Зокрема, досліджуване підприємство випереджає конкурентів за такими характеристиками, як рівень цін, репутація та якість устаткування та ПЗ, що використовується.

Особливо значущим, на наш погляд, є існування репутаційних конкурентних переваг, оскільки для компаній, які працюють у сфері послуг, і не можуть попередньо познайомити клієнта з пропонованим товаром, відгуки

клієнтів та надійна репутація створюють основу для залучення нових споживачів.

На основі конкурентного профілю ПрАТ «ПРІОКОМ» та його конкурентів, нами було сформовано багатокутник конкурентоспроможності, який дозволяє візуалізувати ключові проблеми та основні конкурентні переваги кожного з підприємств, що працюють на ринку (рис. 2.8).

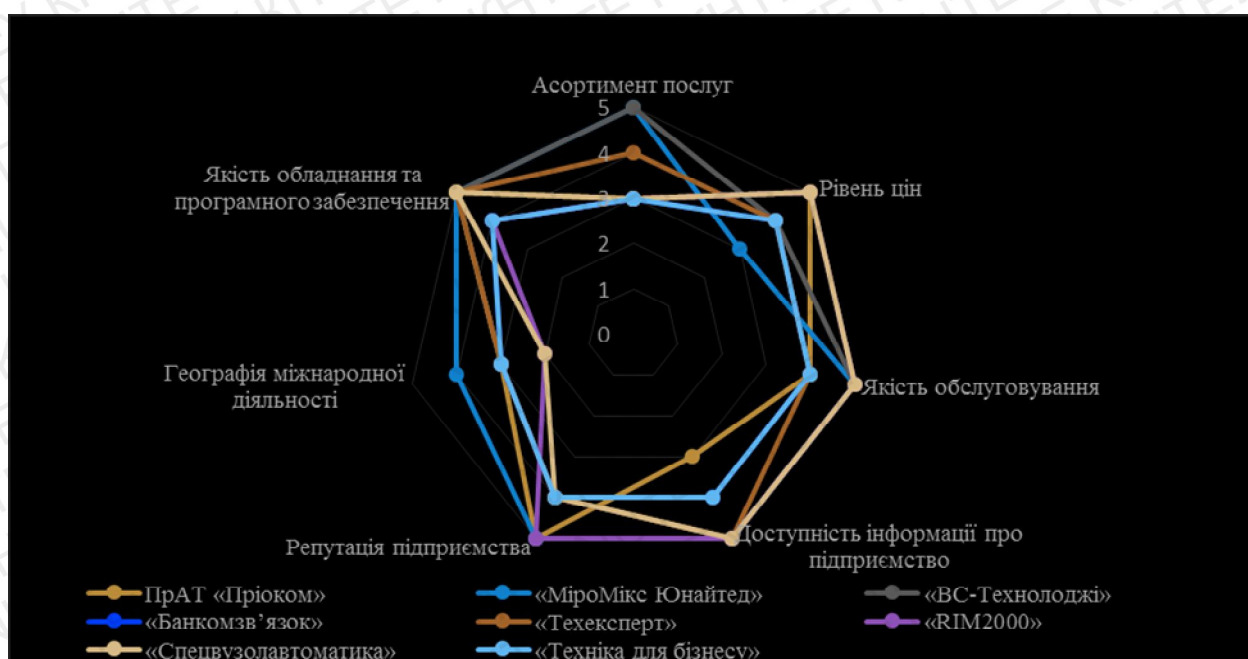


Рис. 2.8. Многокутник конкурентоспроможності ПрАТ «ПРІОКОМ» та його основних конкурентів

Джерело: складено на даних [52] та інформації, отриманій на підприємстві

Здійснений аналіз вказує, що для покращення фінансових результатів досліджуваному підприємству необхідно активно вдосконалювати ті сфери, у яких воно зараз поступається конкурентам. При цьому необхідно відзначити, що короткостроковою метою ПрАТ «ПРІОКОМ» має стати посилення позицій на розглянутому сегменті ринку, тоді як у довгостроковій перспективі необхідним є перехід до когорти лідерів ринку. Це завдання є важливим з огляду на прогнози щодо посилення рівня концентрації ринку після його пост-кризового відновлення.

Висновки до розділу 2

1. ПрАТ "ПРІОКОМ" - провідний системний інтегратор України, який надає послуги побудови та підтримки великомасштабних мережних рішень. Портфель компанії також включає: надання хмарних сервісів інфраструктурних рішень (Infrastructure as a Service, IaaS), побудова інфраструктурних рішень (ЦОД і віртуалізація, корпоративні мережі VPN), впровадження інформаційних систем автоматизації діяльності підприємства (BPM, ITSM, ERP системи). Основною проблемою підприємства є сьогодні зменшення обсягів діяльності, що вказує на доцільність пошуку шляхів активізації господарської діяльності. Окрім цього, до слабких місць компанії належить висока залежність від зовнішніх джерел фінансування, яка в умовах зменшення обсягів діяльності створює значні ризики для ПрАТ «ПРІОКОМ».
2. ПрАТ «ПРІОКОМ» є активним учасником міжнародної діяльності. Так, частину доходів підприємство отримує, супроводжуючи діяльність вітчизняних операторів за кордоном, при чому частка таких операцій з кожним роком зростає, оскільки партнерські відносини підприємство підтримує саме з тими компаніями, які потребують таких послуг. При цьому результати операцій на зовнішньому ринку були вищими за результати в Україні, хоча тенденції зміни рівня результативності подібні. Конкурентне середовище на ринку, на якому працює ПрАТ «ПРІОКОМ» є достатньо складним. Попит на послуги підприємств, кількість яких за останні роки істотно зросла, є незначним. Спостерігається зменшення середньої вартості проектів, які реалізуються, та зниження доходів підприємств-лідерів. Окрім цього, усе більшу роль на ринку починають відігравати малі та середні підприємства, спроможні швидше адаптуватися до потреб клієнтів. Для ринку системної інтеграції України характерний міжнародний формат

конкуренції, оскільки на ринку (і навіть у ТОП-20) гравців присутні компанії, які входять до міжнародних груп.

3. ПрАТ «ПРІОКОМ» на розглянутому сегменті ринку не є лідером, поступаючись конкурентам за такими характеристиками як асортимент послуг, доступність географії міжнародної діяльності та доступність інформації про підприємство. Втім, порівняно з іншими компаніями, які працюють на даному ринку, перевагами ПрАТ «ПРІОКОМ» є рівень цін та репутація компанії. При цьому необхідно відзначити, що короткостроковою метою ПрАТ «ПРІОКОМ» має стати посилення позицій на розглянутому сегменті ринку, тоді як у довгостроковій перспективі необхідним є перехід до когорти лідерів ринку.

3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ПРІОКОМ»

3.1. Основні напрями вдосконалення конкурентних позицій ПрАТ «ПРІОКОМ» на ринку послуг

Здійснений у другому розділі аналіз засвідчив, що конкурентні позиції ПрАТ «ПРІОКОМ» порівняно з іншими підприємствами на ринку є досить слабкими, що вказує на доцільність перегляду конкурентної політики підприємства та розробку заходів, які дозволять покращити рівень задоволення споживачів і, відповідно, ступінь впливу на ринок.

Потреба реалізації заходів щодо покращення конкурентних позицій визначається не лише поточною ринковою ситуацією, але також непостійністю потреб та уподобань споживачів, діями інших компаній, націленими на вдосконалення послуг, які ними надаються, виникненням нових сервісів, які досить часто не просто доповнюють, а витісняють з ринку ті продукти, які ще нещодавно користувалися попитом. Ринок послуг, і, зокрема, послуг ІТ та системної інтеграції повною мірою відповідає усім наведеним характеристикам, таким чином постійне вдосконалення усіх сфер діяльності підприємства необхідно для того, щоб принаймні утримати поточні конкурентні позиції.

Особливість конкуренції на ринку послуг полягає у тому, що навіть за умови здійснення підприємствами одного виду діяльності, кожне із них має можливість посилити ту чи іншу складову сервісу, який надається споживачам. Таким чином, пропозиція кожного з конкурентів є унікальною, що ускладнює можливості наслідування дій інших компаній, та обумовлює необхідність для підприємств шукати власний шлях підвищення лояльності клієнтів.

Одним з основних напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «ПРІОКОМ» на ринку є розширення асортименту послуг, які надаються підприємством, оскільки протягом останніх років за цим критерієм підприємство істотно відстає від компаній, які у 2013 – 2014 рр. значно поступалися досліджуваному підприємству за рівнем міжнародної конкурентоспроможності.

На наш погляд, асортимент послуг ПрАТ «ПРІОКОМ» може бути розширений за рахунок ІТ-консалтингу та ІТ-аутсорсингу, які наразі користуються значним попитом серед споживачів.

ІТ-консалтинг користується значним попитом на ринку України, зважаючи на те, що розвиток інформаційних технологій є передумовою ефективного розвитку більшості компаній в умовах сучасного ринку, у той час як запросити на роботу фахівців, спроможних сформувавши якісну та ефективну концепцію інноваційного розвитку, а також персоналізувати існуючі розробки в ІТ сфері таким чином, щоб вони відповідали потребам конкретного підприємства, можуть лише окремі компанії. У таких умовах для споживачів ІТ-послуг найбільш прийнятним є запрошення стороннього фахівця, який обґрунтує напрями зміни ІТ-системи підприємства, сформує концепцію та розробить план дій, у той час як штатні працівники підприємства будуть реалізувати надані пропозиції.

Такий шлях розвитку є прийнятним здебільшого для великих компаній, у яких є власні фахівці у сфері ІТ, проте для яких цей напрям роботи не є ключовим – для таких підприємств ІТ-консалтинг є інструментом підвищення ефективності інформаційного забезпечення за оптимального рівня витрат.

Для малих та середніх підприємств альтернативою ІТ-консалтингу є ІТ-аутсорсинг, що передбачає передачу усіх функцій інформаційної підтримки сторонній організації. Такий формат є найбільш цікавим для тих компаній, які не мають власних ІТ-спеціалістів, і у яких відсутня потреба постійної зміни інформаційної системи. Використання аутсорсингу у такому випадку

дозволяє оптимізувати витрати і отримати високий рівень якості ІТ-обслуговування.

Аналіз ринку системної інтеграції, здійснений у другому розділі, засвідчив, що наразі значна частина конкурентів ПрАТ «ПРІОКОМ» надають послуги ІТ-аутсорсингу та ІТ-консалтингу, що, з одного боку, дозволяє їм сформувати додаткові конкурентні переваги, з іншого – підвищити рівень оплати праці, оскільки персонал цих підприємств має можливість заробляти більше за умови зростання навантаження.

На наш погляд ПрАТ «ПРІОКОМ» доцільно також розширити асортимент за рахунок ІТ-аутсорсингу та ІТ-консалтингу, оскільки це сприятиме появі нових клієнтів, підвищенню рівня ділової активності, покращенню репутації та фінансових результатів.

Ще одним важливим аспектом підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «ПРІОКОМ» є покращення якості обслуговування клієнтів. Наразі характер взаємодії з клієнтами у ПрАТ «ПРІОКОМ» є дещо гіршим порівняно з підприємствами, які є лідерами ринку, що можна пояснити тривалістю роботи компанії на ринку.

На етапі становлення ринку ІТ-послуг України клієнти ІТ-компаній зазвичай не мали уявлення про те, яким саме чином має бути виконано їх запит – вони просто ставили перед виконавцем завдання, яке той реалізував, виходячи з власного бачення. Наразі більшість клієнтів навпаки мають розуміння стосовно того, який кінцевий продукт вони хочуть отримати, і невідповідність результату очікуванням клієнтів часто призводить до погіршення конкурентних позицій підприємства.

Окрім цього, наразі існує проблема комунікації замовників послуг у ПрАТ «ПРІОКОМ» та безпосередніх виконавців, оскільки останні здебільшого оперують професійними термінами, які не завжди зрозумілі тим, хто не працює у сфері ІТ.

Значну увагу керівництву ПрАТ «ПРІОКОМ» доцільно також приділити проблемі підвищення культури спілкування референта

підприємства з клієнтами – в умовах значної конкуренції на ринку навіть те, наскільки привітно персонал підприємства відповідає на питання чи надає консультацію, може стати конкурентною перевагою підприємства.

Значним недоліком стратегії ПрАТ «ПРІОКОМ», що негативно впливає на конкурентні позиції підприємства, є відсутність у потенційних клієнтів доступу до актуальної інформації про діяльність підприємства.

Розглядаючи ринок послуг, зазначимо, що доступність інформації про підприємство є одним з чинників конкурентоспроможності підприємств на ньому, оскільки на відміну від ринку товарів, на якому вибір того чи іншого продукту здійснюється на основі співставлення фактичних характеристик продукції, прийняття рішення про співпрацю з тим чи іншим провайдером послуг здійснюється на основі наявної інформації про його діяльність.

Наразі ПрАТ «ПРІОКОМ» має Інтернет-сайт, який містить значну кількість інформації про послуги, які надаються підприємством, реалізовані ним проекти, переваги, які має компанія перед іншими гравцями ринку системної інтеграції, проте усі матеріали датуються 2013 – 2015 рр., протягом яких ПрАТ «ПРІОКОМ» посідало лідерські позиції на ринку.

На наш погляд, навіть за умови істотного зниження рівня конкурентоздатності ПрАТ «ПРІОКОМ», сайт має містити дані про те, які послуги надає підприємство на нинішньому етапі. Дані про реалізовані раніше проекти можуть бути розміщені на Інтернет-ресурсі підприємства, проте не у якості основного контенту, а як додаткова інформація, яка дозволить потенційним клієнтам детальніше познайомитися з ПрАТ «ПРІОКОМ».

Зважаючи на те, що ПрАТ «ПРІОКОМ» працює на ринку ІТ, Інтернет-сайт має бути візитною карткою підприємства, оскільки його якість може виступати індикатором оцінки кваліфікації персоналу компанії, показником того, послуги якого рівня будуть надаватися клієнтам.

На наш погляд, наповнення Інтернет-ресурсу має бути повністю адаптоване до вимог сучасного ринку: тут має бути представлено історію

підприємства, дані про його поточні та завершені проекти, аналітику, плани розвитку. Окремо має бути виділено асортимент послуг, які пропонуються споживачам – з детальним описом кожної із них та висвітленням тих переваг, які отримає бізнес клієнта за умови їх використання.

Важливим для посилення конкурентних позицій ПрАТ «ПРІОКОМ» є також переклад усіх інформаційних матеріалів на англійську мову: одним з ключових завдань для досліджуваного підприємства є нині розширення географії міжнародної діяльності.

України нині є однією з країн-лідерів у сфері експорту послуг Іт-аутсорсингу, таким чином репутація країни у даному випадку сприятиме посиленню конкурентних позицій ПрАТ «ПРІОКОМ» і на зовнішніх ринках. Для реалізації зазначеної ініціативи досліджуваному підприємству необхідно активно розмішувати інформацію про себе на іноземних ресурсах, а також брати участь у міжнародних заходах (виставках, форумах та конференціях, які мають проходити в Україні та за кордоном).

ПрАТ «ПРІОКОМ» доцільно брати участь не лише у заходах за кордоном, але також у тих подіях, які проходять в Україні – зважаючи на міцні позиції України на ринку ІТ-послуг, українські івенти привертають значну кількість зарубіжних замовників, таким чином навіть за умови розширення присутності підприємства на них можна очікувати на істотне збільшення обсягів контактів з зарубіжними клієнтами.

На наш погляд, вихід на зарубіжні ринки є перспективним для ПрАТ «ПРІОКОМ», оскільки співпраця з зарубіжними замовниками забезпечить підприємству значно вищий рівень ефективності, що справить позитивний вплив на результати господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Окрім цього, співпраця з зарубіжними замовниками позитивно позначиться також на репутації ПрАТ «ПРІОКОМ» на ринку України, оскільки здатність задовольняти потреби більш розвинутого зарубіжного ринку може виступати як доказ високої якості послуг, які надаються підприємством.

Важливо також акцентувати увагу на тому, що за умови збільшення кількості замовлень з боку зарубіжних контрагентів, ПрАТ «ПРІОКОМ» матиме можливість розвивати власні компетенції, виконуючи складніші та комплексніші роботи. Це справить позитивний вплив на якість послуг, які надаються підприємством, і, відповідно, дозволить підвищити рівень його конкурентоспроможності.

Загалом, окреслені нами напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «ПРІОКОМ» дозволять вирішити проблеми, які наразі найбільш відчутно впливають на розвиток підприємства. При цьому важливість усіх розглянутих векторів розвитку є однаковою, оскільки наявність інформації, якість роботи з клієнтами, асортимент сервісів та диверсифікованість кола клієнтів справляють однаково значний вплив на фінансові результати досліджуваного підприємства. Важливо реалізувати заходи за усіма розглянутими нами напрямками у комплексі, оскільки одиничні заходи не призведуть до істотного покращення конкурентних позицій ПрАТ «ПРІОКОМ», тоді як поступове впровадження змін в усіх окреслених напрямках дозволить компанії реалізувати її конкурентний потенціал.

Важливу роль у реалізації заходів щодо підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «ПРІОКОМ» має відігравати залученість усіх без виключення працівників підприємства у процес досягнення кінцевої мети. Кожен з працівників повинен розуміти, які саме наслідки для підприємства та для нього особисто матиме зміна підходів до здійснення господарської діяльності, і як його дії впливатимуть на результати ПрАТ «ПРІОКОМ». Для забезпечення адекватного сприйняття працівниками підприємства нововведень, пов'язаних з націленістю на посилення конкурентного статусу компанії, керівництву важливо провести роз'яснювальну роботу з персоналом ПрАТ «ПРІОКОМ», метою якої буде мінімізація можливого опору тим змінам, які відбуватимуться на підприємстві за умови реалізації наданих нами пропозицій.

Таким чином, до основних напрямів підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ "ПРІОКОМ" належить: розширення асортименту послуг, які надаються клієнтам, зокрема за рахунок ІТ-консалтингу, орієнтованого на великі підприємства, та ІТ-аутсорсингу, цільовим ринком для надання якого буде сегмент малого та середнього бізнесу; покращення якості обслуговування клієнтів як у контексті підвищення культури взаємодії із замовником, так і у частині спрощення комунікацій безпосередніх виконавців з клієнтами; розширення інформації про підприємства, зокрема, оновлення даних Інтернет-сайту, а також участь у міжнародних заходах, які являють собою місце зустрічі ІТ-компаній та їх потенційних клієнтів; розширення географії діяльності, що може бути досягнуто шляхом підвищення рівня міжнародної пізнаваності ПрАТ «ПРІОКОМ» (рис.3.1).

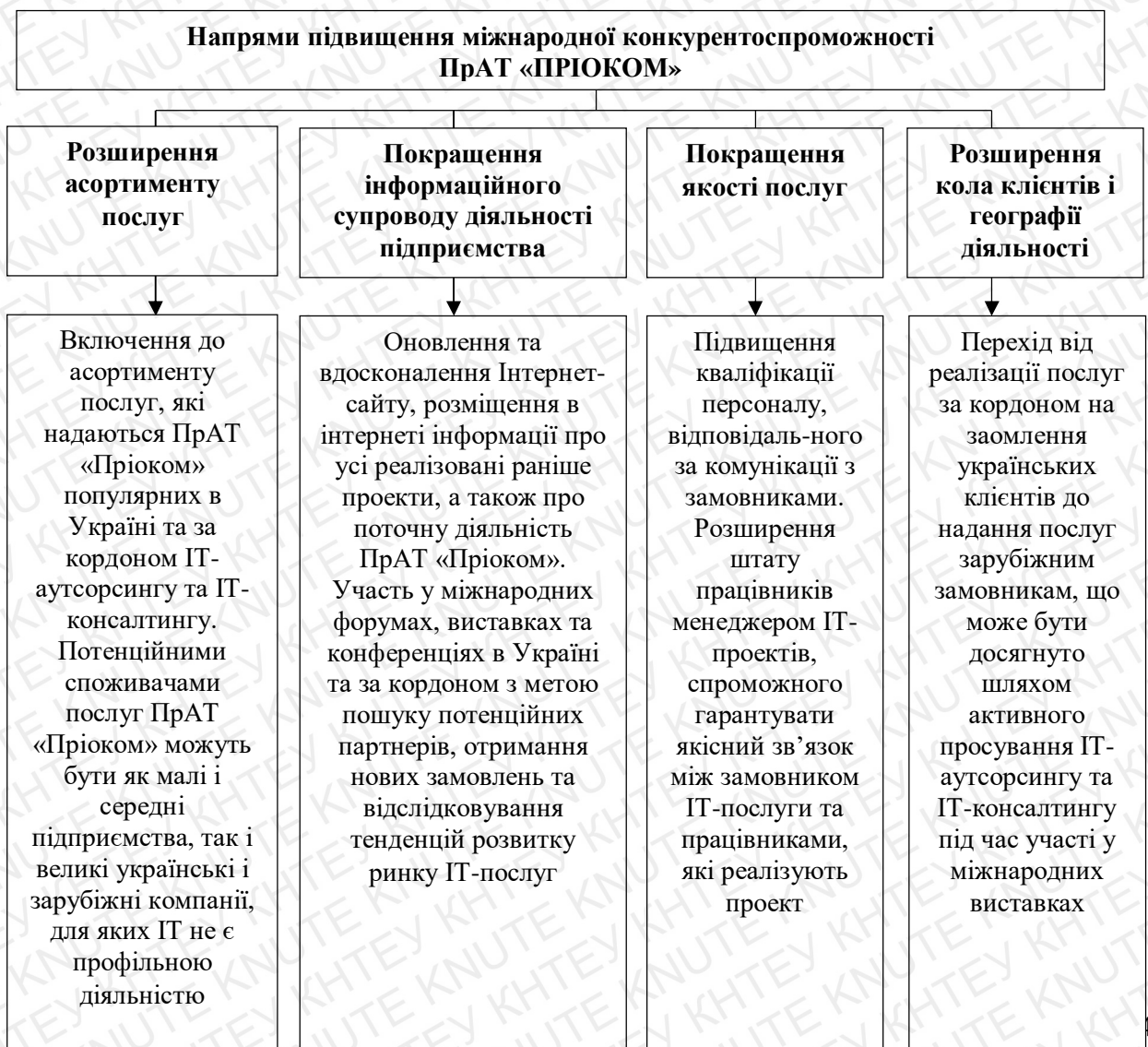


Рис. 3.1. Напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «ПРІОКОМ»

Джерело: складено автором

На наш погляд реалізація усіх наданих рекомендацій дозволить істотно покращити конкурентні позиції ПрАТ «ПРІОКОМ», а також справить позитивний вплив на фінансові результати досліджуваного підприємства. Окрім цього, можливість працювати над більш складними та комплексними проектами може істотно вплинути на вмотивованість персоналу, що створить для ПрАТ «ПРІОКОМ» додаткову конкурентну перевагу.

Нині важливим для досліджуваного підприємства є пошук у процесі реалізації наданих рекомендацій тих унікальних особливостей, які сформуєть його базову конкурентну перевагу, непридатну для наслідування конкурентами. Формування власного стилю надання послуг системної інтеграції, надання послуг, які за рівнем відповідності потребам клієнтів будуть значною мірою відрізнятися від аналогів має стати ключовою метою та запорукою успіху ПрАТ «ПРІОКОМ» на ринку в умовах конкуренції.

Надані нами рекомендації являють собою рамки, у межах яких має формуватися конкурентна стратегія підприємства. При цьому конкретні заходи, які реалізуватимуться з метою досягнення успіхів у розглянутих напрямках, можуть варіюватися, адаптуючись до фінансових можливостей підприємства, його поточних потреб або вимог ринку.

На наш погляд, постійне вдосконалення переліку заходів, які має здійснювати ПрАТ «ПРІОКОМ» для збереження та покращення конкурентних позицій, є передумовою якісного управління його міжнародною конкурентоспроможністю, оскільки саме врахування у процесі розвитку усіх факторів зовнішнього середовища може забезпечити підприємству оптимальні для довгострокового розвитку умови.

3.2. Розробка комплексу заходів щодо вдосконалення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «ПРІОКОМ»

У попередньому параграфі нами було окреслено напрями зміни формату діяльності ПрАТ «ПРІОКОМ» у контексті підвищення його конкурентоспроможності. При цьому досягнення ефективних зрушень за кожним з розглянутих векторів можливе за умови реалізації на підприємстві низки заходів, які вимагатимуть значних витрат часу та фінансових ресурсів.

Так, наш погляд, у першу чергу ПрАТ «ПРІОКОМ» доцільно реалізувати заходи, які дозволять підвищити рівень обізнаності споживачів про підприємство. Уже протягом найближчих 2-3 місяців на підприємстві має бути сформована концепція оновлення сайту, яка буде реалізована протягом 2019 р.

Зміна сайту вимагатиме від досліджуваного підприємства найменших, порівняно з іншими заходами, витрат, при цьому будь-які інші дії будуть менш ефективними за умови відсутності в Інтернеті повної та актуальної інформації про діяльність компанії. Поточний стан сайту підприємства наводить потенційних клієнтів на думку, що підприємство нині активно не працює (зважаючи на інформаційне наповнення ресурсу), що веде до втрати компанією потенційних замовлень.

Сайт підприємства має бути побудований таким чином, щоб акцентувати увагу на сильних сторонах компанії. Доцільно скористатися тим, що наразі підприємство має значний масив даних щодо проектів, які були реалізовані для найбільших компаній українського бізнесу - цю інформаційну добірку доцільно перемістити у розділ «Наші досягнення», який обов'язково має бути доступним для клієнтів.

Значних витрат вдосконалення Інтернет-сайту ПрАТ «ПРІОКОМ» не вимагатиме, зважаючи що переважна частина фахівців, які працюють у компанії, мають відповідні компетенції та досвід для виконання цього завдання. Керівництву підприємства доцільно провести опитування серед працівників, хто з них хоче бути залученим до процесу оновлення сайту;

сформувані вимоги, яким обов'язково має відповідати оновлений ресурс; провести конкурс концепцій серед розробників (або груп розробників); обрати оптимальний варіант на основі запропонованих варіантів (одного або декількох); створити робочу групу та розпочати реалізацію проекту (рис. 3.2).

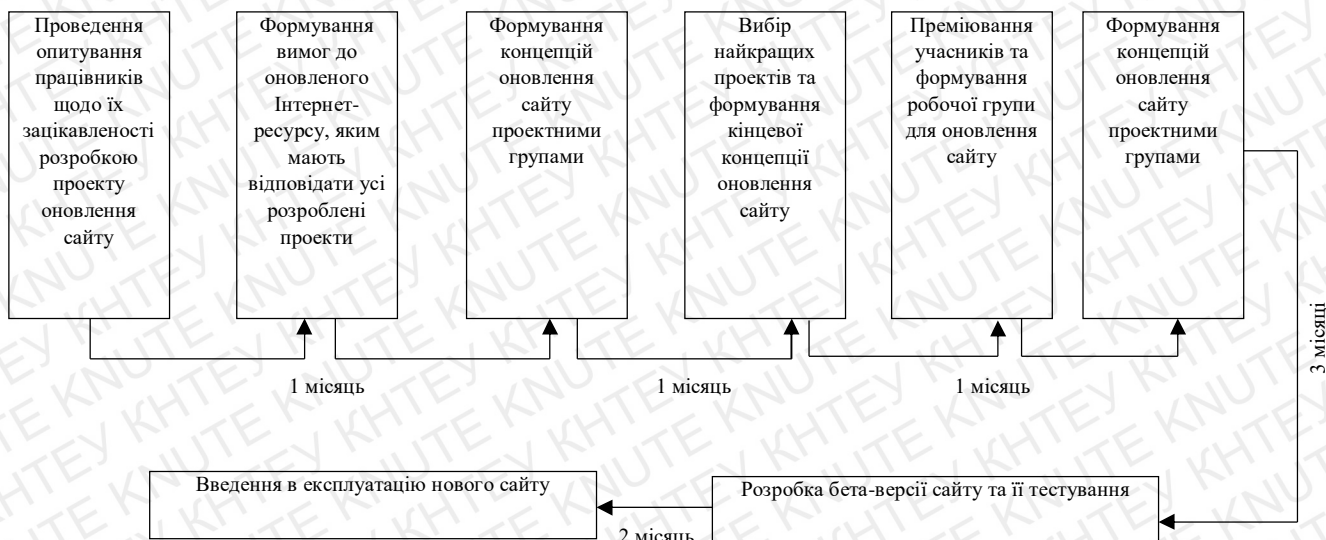


Рис. 3.2. Алгоритм оновлення Інтернет-сайту ПрАТ «ПРІУКОМ»

Джерело: складено автором

Зважаючи на те, що працівники підприємства більш звичні до написання програм, аніж концепцій, проект оновлення сайту може бути розроблений ними у будь-якому зручному для них вигляді. Окрім цього, до роботи може також долучатися адміністративний персонал за наявності в нього цікавих ідей.

Важливо пояснити працівникам, які бажають долучитися до процесу оновлення сайту, що у цьому процесі нема переможців, і для досягнення найкращого результату необхідно скомбінувати у процесі роботи найбільш слушні пропозиції. Окрім цього, усім, хто взяв участь у конкурсі доцільно виплатити бонус (премію в обсязі від 500 до 2000 грн) - це дасть працівникам відчуття того, що їх внесок оцінили, у результаті чого вони не чинитимуть перешкод тим, хто здійснюватиме вдосконалення сайту.

На наш погляд, на формування концепції та фактичну імплементацію нововведень на підприємстві має бути відведено 6 місяців, таким чином у липні 2019 р, має запрацювати бета-версія оновленого сайту.

Поряд із вдосконаленням Інтернет-сайту ПрАТ «ПРІОКОМ» необхідно також розширити перелік міжнародних заходів, у яких братиме участь підприємство. Перевагою підприємств сфери послуг є те, що їх участь у іміджевих та бізнес-заходах зазвичай не вимагає значних витрат – це пов'язано з тим, що провайдери послуг не повинні орендувати великі стенди, оскільки представлення їх продукту не вимагає значного місця. З огляду на це, ПрАТ «ПРІОКОМ» при досить невеликому бюджету матиме можливість взяти участь у значній кількості заходів.

Для підвищення рівня обізнаності клієнтів в Україні і за кордоном про підприємство доцільно брати участь у різноманітних за своїм форматом заходах:

- міжнародних форумах, на теренах яких провідні фахівці діляться досвідом та аналізують перспективи галузі – участь у таких івентах дозволить підприємству адаптувати свою діяльність до вимог сучасного ринку;
- міжнародних конференціях, де зустрічаються представники бізнесу (тобто потенційні споживачі послуг ПрАТ «ПРІОКОМ»), ІТ-фахівці (як представники корпоративного сектору, так і фрілансери, які можуть становити інтерес для підприємства як партнери), науковці (які здійснюють фундаментальні дослідження у сфері ІТ); представники державних структур (які формують регуляторне поле для здійснення господарської діяльності ІТ-компанії);
- міжнародних виставках, які є безпосереднім місцем зустрічі продавців та покупців ІТ-послуг.

Перелік заходів, участь яких дозволить підвищити міжнародну пізнаваність підприємства, представлена у табл. 3.1.

Коло учасників розглянутих заходів не має обмежуватися керівництвом ПрАТ «ПРІОКОМ» – учасниками форумів та конференцій мають бути в першу чергу розробники програмного забезпечення, оскільки вони спроможні на найвищому рівні представити власні розробки, а також перейняти досвід інших учасників міжнародних заходів. Окрім цього, участь у міжнародних заходах, особливо тих, які проводяться за кордоном, може розглядатися як інструмент мотивації для ПрАТ «ПРІОКОМ» – це сприятиме підвищенню рівня лояльності працівників до компанії, що в умовах міжнародної конкуренції відіграє важливу роль у розвитку підприємства.

Таблиця 3.1.

Перелік міжнародних ІТ-виставок, форумів та конференцій у 2019 р., у яких доцільно взяти участь ПрАТ «ПРІОКОМ»

Назва заходу	Місце та дата проведення	Учасники та програма заходу	Вартість участі
<u>IT Week Autumn</u>	Франкфурт-на Майні, Німеччина, 23-27 березня	Презентація ІТ-проектів провідних компаній Європи, можливість проведення презентації підприємства та формування графіку двосторонніх зустрічей. Учасник: ІТ-компанії, інвестиційні компанії, бізнес	Участь без стенду – 1300 євро, рання реєстрація (до 31.12.2018. – 700 євро)
<u>Data Center Expo</u>	Варшава, Польща, 4-7 квітня	Форум для представників ІТ-індустрії, платформа для обговорення нових технологій збору, обробки та захисту даних	200 євро/1 день, за умови участі у якості спікера - безкоштовно
IT-EXPO Kyiv	Київ, Україна, 20-22 травня	Міжнародна виставка для представників ІТ-сфери України (великих компаній, приватних підприємств, малих підприємств)	500 євро участь, 100 євро – відвідування усіх заходів виставки без презентації компанії
Computer VISIONers Conference	Флоренція, Італія, 10-12 червня	Конференція для науковців та практиків, які працюють у сфері ІТ	Участь за умови подання матеріалів для

			виступу до 1 березня – безкоштовна
<u>Київ Outsourcing Forum</u>	Київ, Україна, 3-5 вересня	Форум для підприємств, що надають послуги аутсорсингу в Україні та за кордоном. Учасники: ІТ-підприємства, маркетингові компанії, інвестиційні фонди	Інформація відсутня

Джерело: складено автором

Інформація про заходи на кінець 2019 р. зараз відсутні, втім працівникам ПрАТ «ПРІОКОМ» доцільно постійно відслідковувати профільні ресурси, шукаючи можливості для участі у спеціалізованих заходах постійно.

Після впровадження заходів, пов'язаних з підвищенням рівня інформованості клієнтів про підприємство, доцільно розпочати процес покращення якості надання послуг. Заходи цієї категорії можна розділити на 2 групи: підвищення культури спілкування та якості ділових комунікацій адміністративного персоналу, що може бути досягнуто шляхом організації для працівників відповідних тренінгів; прийняття на роботу менеджерів ІТ-проектів, спроможних забезпечити ефективний діалог між розробниками програмного забезпечення та замовниками.

Для реалізації першої ініціативи доцільно звернутися за допомогою до однієї з компаній, які працюють у сегменті бізнес-тренінгів. Для адміністративного персоналу підприємства доцільно провести серію воркшопів, націлених на організацію роботи з клієнтами, культуру комунікацій, забезпечення зворотного зв'язку; роботу з рекамаціями та скаргами. Перелік тренінгових компаній, співпрацю з якими доцільно розглянути, представлено у табл. 3.2.

Відзначимо, що навчання працівників може здійснюватися як з повною оплатою, так і на умові надання ПрАТ «ПРІОКОМ» та тренінговою компанією обопільних знижок на послуги одне одного: ПрАТ «ПРІОКОМ»

може забезпечити для тренінгового центру IT-супровід, у той час як навчальний центр може провести серію лекцій та майстер класів для працівників досліджуваного підприємства.

У якості потенційних партнерів нами було обрано підприємства, програми яких найбільшою мірою відповідають поточним потребам підприємства. Окрім цього, зазначені компанії пропонують ціни, які не перевищують середні тарифи ринку, таким чином за критерієм відповідності потребам та ціни ці підприємства є найбільш привабливими для ПрАТ «ПРІОКОМ».

Таблиця 3.2.

**Тренінгові компанії, які можуть стати потенційними партнерами
ПрАТ «ПРІОКОМ»**

Назва тренінгової компанії	Асортимент тренінгових програм	Можливість розробки тренінгів за індивідуальним замовленням	Вартість послуг
Консалтингова група «АС»	Бізнес процеси, основи менеджменту, ділові комунікації	Компанія діє в рамках наявних тренінгових програм, пропонуючи додаткові воркшопи	Від 5000 грн/ заняття для групи
"TSD training"	Особистісний ріст; комунікації; Основи менеджменту	Є можливість розробки тренінгів відповідно до потреб клієнтів	Інформація відсутня
Бізнес-арт	Основи маркетингового планування; ділові комунікації; планування; управління конфліктами	Є можливість комбінування різних модулів в одній тренінговій програмі	Від 3000 грн/ година (тренінг – не менше 20 годин)

Джерело: складено автором

Розглядаючи другий напрям підвищення якості обслуговування працівниками ПрАТ «ПРІОКОМ» клієнтів, зазначимо, що на посаду менеджера IT-проектів бажано обирати працівників, які мають базові знання

у сфері ІТ, та спеціалізуються на комунікаціях та управлінні. Поєднання ІТ та управлінських компетенцій дозволить новому працівнику забезпечити якісний зв'язок між клієнтами та безпосередніми виконавцями замовлених робіт, що сприятиме підвищенню якості наданих послуг і, відповідно, зростанню рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Основним завданням менеджерів ІТ-проектів ПрАТ «ПРІОКОМ» має бути проектування і розстановка пріоритетів, планування виконання завдань, контроль, комунікації, а також оперативне вирішення проблем під час реалізації проектів підприємства.

Основним обов'язком проектних менеджерів на досліджуваному підприємстві має бути доведення ідеї замовника до реалізації в установленій строк, використовуючи існуючі ресурси. Відповідно, ключовими функціями нового працівника має бути побудова плану розробки, організація команди проекту, налаштування процесу роботи над проектом, забезпечення зворотного зв'язку між командами і замовником, усунення перешкод для команд, контроль якості програмного продукту.

Наразі для кожного з проектів керівник проектної групи, який виконує функції проектного менеджера, обирається з числа працівників підприємства, що призводить до того, що організацією роботи опікується саме та особа, яка не має відповідних навиків – ІТ-працівник найчастіше може якісно написати код, проте не може організувати роботу колективу. Таким чином, передача відповідної функції працівнику, що має необхідні знання, дозволить максимально ефективно організувати роботу підприємства.

Наступним напрямом підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «ПРІОКОМ» є розширення асортименту послуг, які надаються клієнтам.

Розглядаючи ІТ-консалтинг як новий напрям роботи підприємства, зазначимо, що надавати такі послуги підприємство може як з використанням штатних працівників, так і через залучення працівників за контрактом на період до 6-ти місяців.

Сьогодні в Україні значна кількість ІТ-фахівців виступають приватними підприємцями, виконуючи замовлення великих компаній за контрактом. Така форма співпраці з талановитими розробниками дозволяє підприємствам забезпечити досить високий рівень гнучкості, формуючи оптимальний для певного проекту склад команди з оптимальними витратами.

Залежно від того, яке саме завдання ставитиме перед ПрАТ «ПРІОКОМ» замовник, компанія може надавати консультаційну послугу або самостійно, або передаючи відповідне завдання підряднику, і отримуючи за це свою комісію.

Надання послуг ІТ-консалтингу за запропонованим алгоритмом дозволить ПрАТ «ПРІОКОМ» значно розширити перелік сфер, у яких ця послуга може надаватися, що справить позитивний вплив на конкурентні позиції підприємства.

ІТ-аутсорсинг також може стати перспективним напрямом розширення асортименту ПрАТ «ПРІОКОМ», оскільки у цьому випадку компанія також може використовувати не лише власні кадри, але також залучати підрядників.

Окремим напрямком ІТ-аутсорсингу може стати надання підприємствам-клієнтам допомоги у ошуку персоналу для їх ІТ-відділів. Така послуга може стати досить популярною на ринку, оскільки часто HR-менеджери непрофільних компаній не мають достатньої кваліфікації для відбору фахівців у сфері ІТ, що формує потребу пошуку особи, яка зможе оцінити професійні якості, знання та навички претендента і сприяти формуванню на підприємстві команди ІТ-спеціалістів, спроможних виконувати поставлені ним функції.

Реалізація пропозицій щодо розширення асортименту послуг не вимагатиме від ПрАТ «ПРІОКОМ» значних витрат, оскільки основний ресурс, необхідний для надання нових послуг – кваліфіковані кадри – у підприємства наявний.

Для підвищення рівня гнучкості підприємства доцільно створити пул ІТ-фахівців, які працюють на фрилансі, і які можуть бути залучені для виконання окремих проектів або для надання послуг ІТ-аутсорсингу або ІТ-консалтингу вузькоспеціалізованим компаніям. Формування бази даних потенційних контрагентів має бути покладене на HR-менеджера компанії, який нині відповідальний за проведення співбесід з підрядниками за умови виникнення такої потреби.

Таким чином, підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «ПРІОКОМ» вимагає реалізації низки заходів, перелік та обґрунтування яких представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Очікуваний результат реалізації заходів підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «ПРІОКОМ»

Захід	Зміст	Очікуваний результат
Оновлення Інтернет-ресурсу	Актуалізація інформації про поточну діяльність підприємства, а також зміна формату подання інформації за проектом працівників підприємства	Покращення рівня інформаційної підтримки діяльності ПрАТ «ПРІОКОМ»; вдосконалення мотивації персоналу підприємства шляхом його залучення у формування бренду підприємства
Участь у міжнародних спеціалізованих заходах	Участь працівників підприємства у якості спікерів на міжнародних конференціях, відвідування та участь у виставках і форумах	Отримання інформації про тенденції розвитку ринку, набуття нових контактів з фрилансерами, отримання нових замовлень, підвищення рівня пізнаваності
Формування пулу фрилансерів для співпраці	Ведення бази даних потенційних партнерів із зазначенням їх сфер діяльності	Розширення можливостей залучення висококваліфікованих фахівців для вирішення вузькоспеціалізованих проблем
Надання послуг ІТ-аутсорсингу (в тому числі ІТ-хайрингу), ІТ-	Виконання на замовлення сторонніх організацій послуг ведення окремих ІТ-проектів, підбору персоналу для	Формування додаткового джерела отримання доходів та можливість полегшення виходу на зовнішні ринки

консалтингу	формування IT-відділу, забезпечення IT-підтримки	
Підвищення кваліфікації персоналу	Звернення до тренінгових центрів для формування навиків роботи з клієнтами у адміністративного персоналу	Формування конкурентних переваг у сфері обслуговування, яка нині є слабким місцем переважної частини IT-компаній
Введення посади менеджерів IT-проектів	Запрошення для співпраці професійних менеджерів з базовими знаннями у сфері IT	Забезпечення якісного та вчасного виконання замовлень клієнтів за рахунок ефективної організації роботи проектної команди

Джерело: складено автором

На наш погляд, поступове впровадження досліджуваним підприємством усіх розглянутих ініціатив сприятиме істотному покращенню його фінансових результатів та підвищенню рівня міжнародної конкурентоспроможності.

3.3. Розрахунок прогнозних показників діяльності підприємства сфери послуг в контексті його міжнародної конкурентоспроможності

У процесі оцінки доцільності впровадження наданих рекомендацій, важливу роль відіграє прогнозування фінансових результатів підприємства за умови незмінності підходів до здійснення ним господарських операцій, так і за умови зміни якості послуг та системи взаємодії зі споживачами.

Розрахунки засвідчили, що за умови незмінності стратегії міжнародної діяльності ПрАТ «ПРІОКОМ» протягом наступних років відбудеться значне скорочення обсягів міжнародної діяльності підприємства (табл. 3.4)

Таблиця 3.4.

Прогнозні показники міжнародної діяльності ПрАТ «ПРІОКОМ» у 2019 – 2021 рр. за незмінності формату конкурентної поведінки підприємства, тис. грн.

Показник	Фактичні дані	Розрахункові дані	Прогнозні данні			Абсолютне відхилення				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2021/2017

Дохід від надання послуг, тис. грн.	33121	33452	33095	18336	10158	331	-357	-14760	-8177	-22963
Собівартість надання послуг за кордоном, тис. грн.	33843	32489	33346	19166	11016	-1354	857	-14180	-8150	-22826
Ефект надання послуг за кордоном, тис. грн.	-722	963	-251	-831	-858	1685	-1214	-580	-27	-136
Коефіцієнт ефективності надання послуг за кордоном	0,98	1,03	0,99	0,96	0,92	0,05	-0,04	-0,04	-0,03	-0,06
Рентабельність надання послуг за кордоном, %	-2,13	2,97	-0,75	-4,33	-0,08	5,10	-3,72	-3,58	4,26	2,05

Джерело: розраховано автором

Здійснюючи прогнозування фінансових результатів та показників ефективності міжнародних операцій до уваги ми брали тенденції попередніх періодів, а також місце міжнародного напрямку у системі господарських відносин ПрАТ «ПРІОКОМ». Так, до 2021 р. дохід від надання послуг за кордоном може скласти лише 2021 тис. грн., що на 22963 тис. грн. менше за показник 2017 р.) Окрім цього, коефіцієнт ефективності реалізації міжнародних проектів також матиме тенденцію до зменшення і досягне до 2021 р. значення 0,92, таким чином міжнародні операції справлятимуть негативний вплив на фінансові результати ПрАТ «ПРІОКОМ».

За умови впровадження наданих нами рекомендацій можливими є 3 варіанти поведінки ринку. Найбільш оптимістичний сценарій базується на тому, що зовнішня кон'юнктура буде сприятливою для ПрАТ «ПРІОКОМ», і ринок відреагує на нововведення підприємства позитивно (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Прогнозні показники міжнародної діяльності ПрАТ «ПРІОКОМ» у 2019 – 2021 рр. за умови впровадження наданих рекомендацій (оптимістичний сценарій), тис. грн.

Показник	Фактичні дані	Прогнозні данні				Абсолютне відхилення			
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2017	

Дохід від надання послуг, тис. грн.	33121	33452	40707	47941	331	7255	7234	14820
Собівартість надання послуг за кордоном, тис. грн.	33843	32489	39015	44593	-1354	6526	5578	10750
Ефект надання послуг за кордоном, тис. грн.	-722	963	1693	3348	1685	729	1655	4070
Коефіцієнт ефективності надання послуг за кордоном	0,98	1,03	1,04	1,08	0,05	0,01	0,03	0,1
Рентабельність надання послуг за кордоном, %	-2,13	2,97	4,34	7,51	5,10	1,37	3,17	9,64

Джерело: розраховано автором

За оптимістичного підходу до 2021 р. чистий дохід підприємства від надання послуг на міжнародному рівні досягне 58400 тис. грн., при чому собівартість надання таких послуг буде оптимізована внаслідок імплементації наданих пропозицій, які стосуються роботи з приватними підприємцями, що призведе до зростання ефективності міжнародної діяльності до 1,11.

Попри те, що ми вважаємо оптимістичний сценарій досить вірогідним, можливим є також песимістичний варіант розвитку подій, відповідно до якого усі надані нами рекомендації будуть впроваджені, проте ринок відреагує на нововведення не так, як було заплановано (табл. 3.6).

Таблиця 3.6.

Прогнозні показники міжнародної діяльності ПрАТ «ПРІОКОМ» у 2019 – 2021 рр. за умови впровадження наданих рекомендацій (песимістичний сценарій), тис. грн.

Показник	Фактичні дані	Прогнозні данні				Абсолютне відхилення			
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2020/2017	
Дохід від надання послуг, тис. грн.	33121	33452	39486	46503	331	6034	7017	13382	
Собівартість надання послуг	33843	32489	39015	44593	-1354	6526	5578	10750	

за кордоном, тис. грн.								
Ефект надання послуг за кордоном, тис. грн.	-722	963	471	1910	1685	-492	1438	2632
Коефіцієнт ефективності надання послуг за кордоном	0,98	1,03	1,01	1,04	0,05	-0,02	0,03	0,06
Рентабельність надання послуг за кордоном, %	-2,13	2,97	1,21	4,28	5,10	-1,76	3,07	6,41

Джерело: розраховано автором

Як видно з представленої таблиці, у результаті збільшення собівартості надання послуг не призведе до очікуваного зростання доходів. За песимістичного підходу, собівартість реалізації міжнародних проектів у 2021 р. складе 52750 тис. грн., тоді як дохід від надання послуг становитиме лише 56648 тис. грн. (тобто на усі надані послуги буде встановлена мінімальна націнка). За песимістичного сценарію до 2021 р. рівень ефективності міжнародної діяльності підприємства складе 1,07, втім позитивним є те, що навіть за несприятливою кон'юнктури можна очікувати на поступове збільшення прибутковості міжнародних операцій.

За найбільш вірогідним сценарієм обсяг чистого доходу ПрАТ «ПРІОКОМ» до 2021 року складе 57524 тис. грн., що дозволить підприємству досягти 9-тивідсоткової рентабельності міжнародних операцій (табл. 3.7).

Таблиця 3.7.

Прогнозні показники міжнародної діяльності ПрАТ «ПРІОКОМ» у 2019 – 2021 рр. за умови впровадження наданих рекомендацій (найбільш вірогідний сценарій), тис. грн.

Показник	Фактичні дані	Прогнозні данні				Абсолютне відхилення			
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2017	

Дохід від надання послуг, тис. грн.	33121	33452	40097	47222	331	6644	7125	14101
Собівартість надання послуг за кордоном, тис. грн.	33843	32489	39015	44593	-1354	6526	5578	10750
Ефект надання послуг за кордоном, тис. грн.	-722	963	1082	2629	1685	119	1547	3351
Коефіцієнт ефективності надання послуг за кордоном	0,98	1,03	1,03	1,06	0,05	0,00	0,03	0,08
Рентабельність надання послуг за кордоном, %	-2,13	2,97	2,77	5,90	5,10	-0,19	3,12	8,03

Джерело: розраховано автором

Загалом, найбільш вірогідний сценарій передбачає, що ринок у цілому позитивно відреагує на запропоновані підприємством нововведення, втім очікуваний ефект буде нижчим аніж той, який можна прогнозувати за сприятливої кон'юнктури. Зростання показників ефективності міжнародних операцій навіть за найбільш вірогідним сценарієм вказує на доцільність впровадження підприємством наданих рекомендацій.

Поряд із розрахунком показників міжнародної діяльності за умови впровадження наданих рекомендацій нами також було розраховано, якими будуть фінансові результати підприємства як за умови незмінності формату конкурентної поведінки, так і у випадку впровадження наданих рекомендацій. Проведені розрахунки свідчать, що за умови збереження існуючих тенденцій протягом найближчих 3-х років відбудеться істотне скорочення обсягів діяльності підприємства, і до 2021 р. чистий дохід ПрАТ «ПРІОКОМ» знизиться до 13880 тис. грн., що на 27152 тис. грн. менше за дохід, отриманий у 2017 р. (табл. 3.8). Обсяг витрат, віднесених на собівартість, знизиться до 11563 тис. грн., і у результаті ПрАТ «ПРІОКОМ» отримає 2317 тис. грн. валового прибутку, що на 4059 тис. грн. менше за аналогічний показник 2017 р. Усі витрати підприємства матимуть тенденцію

до зменшення, втім навіть поступове скорочення видатків не дозволить підприємству лишитися прибутковим – за незмінності підходів до конкурентної поведінки до 2021 р. обсяг збитку від операційної діяльності складе 10434 тис грн.

Зважаючи на те, що протягом попередніх періодів ПрАТ «ПРІОКОМ» мало значні обсяги інших фінансових доходів, можна очікувати, що така тенденція збережеться і надалі, і в результаті негативний фінансовий результат від операційної діяльності буде частково компенсований іншими фінансовими доходами (очікуємо, що їх обсяг у 2021 р. складе 3548 тис. грн.). У результаті, фінансовий результат до оподаткування і, відповідно, чистий фінансовий результат, будуть від'ємними, і обсяг збитків складе 7234 тис. грн.

За умови впровадження наданих рекомендацій можна очікувати, що діяльність ПрАТ «ПРІОКОМ» буде збитковою лише у 2019 р. (табл. 3.9).

Таблиця 3.8.

Прогнозні фінансові результати ПрАТ «ПРІОКОМ» у 2019 – 2021 рр. за незмінності формату конкурентної поведінки підприємства, тис. грн.

Показник	Фактичні дані	Прогнозні данні			Абсолютне відхилення			
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2020/2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	41032	63189	38126	23004	22157	-25063	-15122	-18028
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	34656	47825	29794	18561	13169	-18031	-11233	-16095
Валовий прибуток	6376	15364	8332	4443	8988	-7032	-3889	-1933
Інші операційні доходи	464	489	362	268	25	-127	-94	-196
Адміністративні витрати	11764	12293	11383	10539	529	-911	-843	-1225
Витрати на збут	4068	5736	4599	3688	1668	-1137	-911	-380
Інші операційні витрати	864	916	581	369	52	-335	-212	-495
Фінансовий результат від операційної діяльності	-9856	-3092	-7869	-9885	6764	-4776	-2016	-29
Інші фінансові доходи	3474	5350	4665	4068	1876	-685	-597	594
Інші доходи	1	346	346	346	345	0	0	345
Інші витрати	12	1	1	1	-11	0	0	-11
Фінансові результати до оподаткування	-6393	1910	-3551	-6164	8303	-5461	-2613	229
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	344	0	0	344	-344	0	0
Чистий фінансовий результат	-6393	1566	-3551	-6164	7959	-5117	-2613	229

**Прогнозні фінансові результати ПрАТ «ПРІОКОМ» у 2019 – 2021 рр. за умовами
рекомендацій, тис. грн.**

Показник	Фактичні дані	Прогнозні данні				2018/2017
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	41032	63189	46514	42939	22157	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	34656	47825	30986	25480	13169	
Валовий прибуток	6376	15364	15528	17459	8988	
Інші операційні доходи	464	489	445	432	25	
Адміністративні витрати	11764	12293	14570	15649	529	
Витрати на збут	4068	5736	5657	4536	1668	
Інші операційні витрати	864	916	581	369	52	
Фінансовий результат від операційної діяльності	-9856	-3092	-4835	-2663	6764	
Інші фінансові доходи	3474	5350	4665	4068	1876	
Інші доходи	1	346	346	346	345	
Інші витрати	12	1	1	1	-11	
Фінансовий результати до оподаткування	-6393	1910	-517	1058	8303	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	344	0	190	344	
Чистий фінансовий результат	-6393	1566	-517	868	7959	

Такі тенденції зміни фінансових результатів за умови впровадження наданих рекомендацій пов'язані з тим, що саме в 2019 р. буде понесено переважну частину витрат, необхідних для впровадження наданих рекомендацій. При цьому, починаючи з 2020 року відбуватиметься зростання обсягів діяльності підприємства: чистий дохід складе у 2020 р. 42939 тис. грн., у 2021 р. – 41194 тис. грн., валовий прибуток, відповідно, дорівнюватиме 17459 тис. грн. та 18495 тис. грн. Навіть за умови зростання операційних витрат ПрАТ «ПРІОКОМ», до 2021 р. негативний фінансовий результат від операційної діяльності зменшиться до 1148 тис. грн., і вже у 2022 р. операційна діяльність підприємства стане прибутковою (табл. 3.9).

Фінансовий результат до оподаткування буде матиме тенденцію до зростання і досягне до 2021 р. значення 2053 тис. грн., а прибуток після сплати податків дорівнюватиме 1683 тис. грн.

Таким чином, здійснені розрахунки свідчать на користь впровадження на підприємстві усіх розглянутих нами заходів, оскільки їх імплементація позитивно позначиться на фінансових результатах господарської діяльності в цілому та міжнародних операцій зокрема.

Окрім цього, необхідно відзначити, що надані нами рекомендації базувалися на результатах оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства, таким чином, використання ПрАТ «ПРІОКОМ» наших пропозицій має позитивно позначитися на конкурентному статусі підприємства, дозволивши йому розв'язати існуючі проблеми.

Можна стверджувати, що ПрАТ «ПРІОКОМ», навіть попри втрату протягом останніх років значної частки конкурентного потенціалу, все ще залишається конкурентоздатним підприємством, і за умови вдосконалення окремих аспектів діяльності матиме можливість поступово посилити свою присутність на ринку.

Висновки до розділу 3

1. До основних напрямів підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ "ПРІОКОМ" належить: розширення асортименту послуг, які надаються клієнтам, зокрема за рахунок ІТ-консалтингу, орієнтованого на великі підприємства, та ІТ-аутсорсингу, цільовим ринком для надання якого буде сегмент малого та середнього бізнесу; покращення якості обслуговування клієнтів як у контексті підвищення культури взаємодії із замовником, так і у частині спрощення комунікацій безпосередніх виконавців з клієнтами; розширення інформації про підприємства, зокрема, оновлення даних Інтернет-сайту, а також участь у міжнародних заходах, які являють собою місце зустрічі ІТ-компаній та їх потенційних клієнтів; розширення географії діяльності, що може бути досягнуто шляхом підвищення рівня міжнародної пізнаваності ПрАТ «ПРІОКОМ».
2. За умови збереження існуючих тенденцій протягом найближчих 3-х років відбудеться істотне скорочення обсягів діяльності підприємства, і до 2021 р. чистий дохід ПрАТ «ПРІОКОМ» знизиться до 13880 тис. грн., що на 27152 тис. грн. менше за дохід, отриманий у 2017 р. Усі витрати підприємства, матимуть тенденцію до зменшення, втім навіть попри це за незмінності підходів до конкурентної поведінки до 2021 р. обсяг збитку від операційної діяльності складе 10434 тис грн.
3. За умови впровадження наданих рекомендацій можна очікувати, що діяльність ПрАТ «ПРІОКОМ» буде збитковою лише у 2019 р. Починаючи з 2020 року відбуватиметься зростання обсягів діяльності підприємства: чистий дохід складе у 2020 р. 42939 тис. грн., у 2021 р. – 41194 тис. грн., валовий прибуток, відповідно, дорівнюватиме 17459 тис. грн. та 18495 тис. грн. Навіть за умови зростання операційних витрат ПрАТ «ПРІОКОМ», до 2021 р. негативний фінансовий результат від операційної діяльності зменшиться до 1148 тис. грн., і вже у 2022 р. операційна діяльність підприємства стане прибутковою.

ВИСНОВКИ

1. Формування конкурентоспроможності підприємств на ринку послуг є надзвичайно складною та комплексною проблемою, що обумовлюється як роллю послуг у розвитку сучасного господарства, так і їх специфікою як об'єктів міжнародних комерційних операцій. Необхідно відзначити, що з огляду на специфіку послуги (невідчутність, неможливість бути збереженою тощо) здійснювати оцінку рівня її конкурентоспроможності досить важко. Це призводить до того, що підприємства приймаючи рішення у сфері конкурентної політики досить часто позбавлені адекватної інформації про ринок. Це також можна вважати специфічною рисою формування конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку послуг.
2. Формування міжнародної конкурентоспроможності на ринку послуг є складним процесом з огляду на існування різних способів надання послуг, кожен з яких знаходиться під впливом різних факторів та чинників зовнішнього середовища; інтенсивність конкуренції та високу привабливість галузі для нових гравців, спроможних задовольняти існуючі потреби споживачів іншим чином, створюючи додаткові загрози конкурентним позиціям підприємств; особливості послуги як об'єкту міжнародних операцій, що ускладнюють процес оцінки її конкурентоспроможності. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємств сфери послуг – складний процес, що може здійснюватися з використанням різних методів та інструментів, оскільки єдиного підходу до здійснення цієї діяльності не існує.
3. Здійснені дослідження вказують на те, що у процесі оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств сфери послуг може використовуватися інструментарій, розроблений для сфери товарного обігу, втім з поправкою на специфічні критерії, зокрема культуру та умови обслуговування, імідж постачальника послуг тощо. Врахування зазначених

критеріїв дозволяє визначити позиції підприємства на ринку з врахуванням специфіки нематеріального обігу.

4. ПрАТ "ПРІОКОМ" - провідний системний інтегратор України, який надає послуги побудови та підтримки великомасштабних мережних рішень. Портфель компанії також включає: надання хмарних сервісів інфраструктурних рішень (Infrastructure as a Service, IaaS), побудова інфраструктурних рішень (ЦОД і віртуалізація, корпоративні мережі VPN), впровадження інформаційних систем автоматизації діяльності підприємства (BPM, ITSM, ERP системи). Основною проблемою підприємства є сьогодні зменшення обсягів діяльності, що вказує на доцільність пошуку шляхів активізації господарської діяльності. Окрім цього, до слабких місць компанії належить висока залежність від зовнішніх джерел фінансування, яка в умовах зменшення обсягів діяльності створює значні ризики для ПрАТ «ПРІОКОМ».

5. ПрАТ «ПРІОКОМ» є активним учасником міжнародної діяльності. Так, частину доходів підприємство отримує, супроводжуючи діяльність вітчизняних операторів за кордоном, при чому частка таких операцій з кожним роком зростає, оскільки партнерські відносини підприємство підтримує саме з тими компаніями, які потребують таких послуг. При цьому результати операцій на зовнішньому ринку були вищими за результати в Україні, хоча тенденції зміни рівня результативності подібні. Конкурентне середовище на ринку, на якому працює ПрАТ «ПРІОКОМ» є достатньо складним. Попит на послуги підприємств, кількість яких за останні роки істотно зросла, є незначним. Спостерігається зменшення середньої вартості проектів, які реалізуються, та зниження доходів підприємств-лідерів. Окрім цього, усе більшу роль на ринку починають відігравати малі та середні підприємства, спроможні швидше адаптуватися до потреб клієнтів. Для ринку системної інтеграції України характерний міжнародний формат конкуренції, оскільки на ринку (і навіть у ТОП-20) гравців присутні компанії, які входять до міжнародних груп.

6. ПрАТ «ПРІОКОМ» на розглянутому сегменті ринку не є лідером, поступаючись конкурентам за такими характеристиками як асортимент послуг, доступність географії міжнародної діяльності та доступність інформації про підприємство. Втім, порівняно з іншими компаніями, які працюють на даному ринку, перевагами ПрАТ «ПРІОКОМ» є рівень цін та репутація компанії. При цьому необхідно відзначити, що короткостроковою метою ПрАТ «ПРІОКОМ» має стати посилення позицій на розглянутому сегменті ринку, тоді як у довгостроковій перспективі необхідним є перехід до когорти лідерів ринку.

7. До основних напрямів підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ "ПРІОКОМ" належить: розширення асортименту послуг, які надаються клієнтам, зокрема за рахунок ІТ-консалтингу, орієнтованого на великі підприємства, та ІТ-аутсорсингу, цільовим ринком для надання якого буде сегмент малого та середнього бізнесу; покращення якості обслуговування клієнтів як у контексті підвищення культури взаємодії із замовником, так і у частині спрощення комунікацій безпосередніх виконавців з клієнтами; розширення інформації про підприємства, зокрема, оновлення даних Інтернет-сайту, а також участь у міжнародних заходах, які являють собою місце зустрічі ІТ-компаній та їх потенційних клієнтів; розширення географії діяльності, що може бути досягнуто шляхом підвищення рівня міжнародної пізнаваності ПрАТ «ПРІОКОМ».

8. За умови збереження існуючих тенденцій протягом найближчих 3-х років відбудеться істотне скорочення обсягів діяльності підприємства, і до 2021 р. чистий дохід ПрАТ «ПРІОКОМ» знизиться до 13880 тис. грн., що на 27152 тис. грн. менше за дохід, отриманий у 2017 р. Усі витрати підприємства, матимуть тенденцію до зменшення, втім навіть попри це за незмінності підходів до конкурентної поведінки до 2021 р. обсяг збитку від операційної діяльності складе 10434 тис грн.

9. За умови впровадження наданих рекомендацій можна очікувати, що діяльність ПрАТ «ПРІОКОМ» буде збитковою лише у 2019 р. Починаючи з 2020 року відбуватиметься зростання обсягів діяльності підприємства: чистий дохід складе у 2020 р. 42939 тис. грн., у 2021 р. – 41194 тис. грн., валовий прибуток, відповідно, дорівнюватиме 17459 тис. грн. та 18495 тис. грн. Навіть за умови зростання операційних витрат ПрАТ «ПРІОКОМ», до 2021 р. негативний фінансовий результат від операційної діяльності зменшиться до 1148 тис. грн., і вже у 2022 р. операційна діяльність підприємства стане прибутковою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян Е.М. Стратегический маркетинг. Учебное пособие, К.:НВФ «Студцентр», 2008 . - 200с.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы - М.: Финансы и статистика, 2009, 246с.
3. Антошкіна Лідія Іванівна, Амелькін Віктор Іванович. Стратегічний менеджмент. Курс лекцій: навч. посіб.. — Донецьк : Юго-Восток, 2009. — 288с.
4. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 804 с.
5. Афитов Э.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие для вузов - Минск: Вышэйшая школа, 2010, 286с.
6. Боголюбов В. М., Прилипко В. А. Стратегія сталого розвитку: навч. посіб. / В. М. Боголюбов, В. А. Прилипко. — К. : Олдплюс, 2009. — 321 с;
7. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: Учебник для студентов вузов - 3-е изд., перераб. - М.: ИНФРА-М, 2015, 416с.
8. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Дашков и К, 2005, 400с.
9. Герчикова И. Н. Маркетинг и международное коммерческое дело. Учебник. – М.: Внешторгиздат, 2015. – 333 с.
10. Головин И.В. Разработка конкурентных стратегий - М. Маркет ДС, 2008, 128с
11. Дей Дж. Конкурентные стратегии. – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2012. – 640 с.

12. Джоббер Д. Принципы и практика стратегического управления: Пер. с англ.: Учеб. пособие. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 688 с.
13. Диксон П. Р. Управление маркетингом / Пер с англ. – М.: ЗАЛ «Издательство БИНОМ», 2009. – 560 с.
14. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: Уч. пособие. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 272 с.
15. Дуглас С., Крейг С. Эволюция стратегии глобального маркетинга: масштабы, сфера действия и синергизм. – В кн. Классика маркетинга / Составители Энис Б. М., Кокс К. Т., Моква М. П. – СПб.: Питер, 2015. – С. 463–485.
16. Жамойда Олексій Анатолійович. Організація управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: монографія / Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. — Донецьк : [ДонНУЕТ], 2009. — 319с
17. Задохайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В. Корпоративне управління: Навчальний посібник. – Х.: Еспада, 2017. – С.332-355.
18. Йеннер Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления, 2009. – № 2. – С. 83-88.
19. Конкурентный менеджмент. Научное издание /Под ред. Туган-Барановского. – Донецк: ДонГУЭТ, 2017. – 594с.
20. Канищенко О. Л. Міжнародний маркетинг: Навч. посіб. – К.: ІВЦ «Видавництво “Політехніка”», 2003. – 152 с.
21. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд. испр. и доп. /Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 320 с.
22. Кирчата Ірина Миколаївна, Поясник Георгій Володимирович. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія / Харківський національний автомобільно-дорожній ун-т. — Х. : ХНАДУ, 2009. — 160с

- 23.Клименко Світлана Михайлівна, Омельяненко Тетяна Володимирівна, Барабась Дмитро Олександрович, Дуброва Оксана Станіславівна, Вакуленко Алла Вікторівна. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / Державний вищий навчальний заклад "Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана". — К. : КНЕУ, 2008. — 515с
- 24.Ковтун Олег Іванович. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія / Укоопспілка; Львівська комерційна академія. — Л. : Видавництво Львівської комерційної академії, 2009. — 276с
- 25.Конопльов В. Т. Инновационная деятельность. – Донецьк: Юго-Восток, 2008. – 320 с.
- 26.Корж Марина Володимирівна. Стратегія міжнародного маркетингу. Теорія і практика: монографія / М. В. Корж; Донбас. держ. машинобуд. акад.. — Краматорськ : ДДМА, 2016. — 360 с
- 27.Корпоративна культура: Навчальний посібник /Під заг. Ред. Г.Л.Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 403 с.
- 28.Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер; Пер. с англ. В. А. Гольдига и А. И. Оганесовой; Науч. ред. и авт. вступ. ст. Б. А. Соловьев. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2011. – 272 с.
- 29.Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер Ком, 2014. – 896 с.
- 30.Котлер Ф. Основы планирования: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Е. М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 2010. – 736 с.
- 31.Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Е. М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 2010. – 736 с.
- 32.Куденко Н. В. Конкурентні стратегії фірми: Монографія. – К.: КНЕУ. – 2008. – 245 с.
- 33.Ламбен Жан-Жак. Инновационный маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. – СПб.: Наука, 2016. – 589 с.

- 34.Лагутін Василь Дмитрович, Бакалінська Ольга Олегівна, Вертелева Оксана Василівна, Герасименко Анжеліка Григорівна, Головка Людмила Степанівна, Гриценко Олена Георгіївна. Конкуренція і конкурентна політика: категорії та поняття / Київський національний торговельно-економічний ун-т / Василь Дмитрович Лагутін (ред.). — К. : КНТЕУ, 2009. — 320с.
- 35.Лук'яненко Д. Г. Глобалізація економічного розвитку: українська перспектива // Вища освіта України. – 2009. – С. 79-84.
- 36.Мазаракі А. А., Чаюн Т.І., Мельник Т.М. Міжнародний маркетинг: Підручник / За ред. А. А. Мазаракі. – К.: КНТЕУ, 2000. – 306 с.
- 37.Макаров А. М. Инновационная ориентация предприятия. [електронний ресурс]. – режим доступу: www.makarov.udm.ru/scwork/004.htm
- 38.Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Изд-во «Питер», 2010. – 320 с.
- 39.Маловичко А.С. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств // Економіка і регіон. Науковий журнал. – Полтава: ПНТУ, 2010. - №4. – С. 126-129.
- 40.Маркушина Е. Маркетинг для чайников [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.management.com.ua/marketing/mark037.html>.
- 41.Маштабей В. Я. Экспортный маркетинг. – К., 2015. – 224 с.
- 42.Маштабет В. и др. Пути повышения конкурентноспособности экспортной продукции. К., Наукова думка , 2008;
- 43.Международный маркетинг: Учеб. пособие для вузов / Г. А. Васильев, Л. А. Ибрагимов, Н. Г. Каменева и др.; Под ред. Г. А. Васильева, Л. А. Ибрагимова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 199 с.
- 44.Моисеева Н. К. Инновационная деятельность: учебное пособие. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2008. – 320 с.
- 45.Моисеева Н.К., Конышева М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии, М., 2009. – 304 с.
- 46.Новицкий В. Е. Внешнеэкономическая деятельность и международный

- маркетинг. – К.: Либра, 2004. – 190 с.
47. О’Шоннеси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход /Пер. с англ. под ред. Д.О.Ямпольской. – СПб.: Питер, 2004. – 864 с.
- 48.Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: Підручник. – К.: КНЕУ, 2003. – 246 с. Планування діяльності підприємства: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни/ За заг. ред. В.Є. Москалика - К.: КНЕУ, 2007, 252с.
- 49.Планирование маркетинга [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/practical/2000-03/02.shtml>
- 50.Пономаренко Володимир Степанович, Піддубна Людмила Іванівна. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник для студ. вищих навч. закл. / Харківський національний економічний ун-т. — Х. : ІНЖЕК, 2008. — 280с
- 51.Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, -2008. – 896с.
52. Рынок системной интеграции в Украине: от выживания к развитию [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://sib.com.ua/sib-3-94-2017/07-gynok-sistemnoj-integracii-v-ukraine.html>
- 53.Рюли Э., Шмидт С. Л. Исследование инновационных процессов организации //Проблемы теории и практики управления, 2010. – № 5. – С. 99–104.
- 54.Савельев Є. В. Європейська інтеграція і маркетинг. Наукові нариси. – Тернопіль: Карт-бланш, 2008. – 482 с.
- 55.Світовий форум IPTV у Східній Європі [електронний ресурс]. – режим доступу: www.iptv-esterneurope.com
- 56.Сіденко В. Політика підтримки національного виробника в контексті інтеграції України у світове господарство // Національна безпека і прогнозування. – 2012. – №1. – С.45-54.
- 57.Сливотски А., Моррисон Д. Маркетинг со скоростью мысли. – М.: Изд-

- во ЭКСМО-Пресс, 2008. – 448 с.
58. Старостина А. А., Черваньов Д. М., Зозульов О. В. Маркетинг. – К.: Знання – Прес, 2008. – 191 с.
59. Стратегическое планирование/ Под ред. Э.А. Уткина - М.: Ассоциация авторов и издателей „ТАНДЕМ”, Изд. „ЭКМОС”, 2008, 440с.
60. Стратегическое планирование: Учебное пособие - СПб. Гос. Университет экономики и финансов; Под ред. А.Н. Петрова - СПб.: Знание, 2009, 200с.
61. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Харківський держ. ун-т харчування та торгівлі / Тетяна Сергіївна... Пічугіна (уклад.). — Х. : ХДУХТ, 2009. — 215с
62. Сударкіна Світлана Петрівна. Стратегічний маркетинг і товарно-інноваційна політика: текст лекцій для студ. екон. ф-ту ден. і заоч. форм навчання / С. П. Сударкіна; Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т". — Х. : НТУ "ХП", 2010. — 115 с
63. Гарнавська Наталія Петрівна. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. — Т. : Економічна думка, 2008. — 570с
64. Тищенко Олександр Миколайович, Чечетова-Терашвілі Т. М., Ревенко О. В.. Стратегія підприємства: конспект лекцій / Тищенко О. М., Чечетова-Терашвілі Т. М., Ревенко О. В.; Харк. нац. екон. ун-т. — Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. — 144 с
65. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации //Проблемы теории и практики управления, 2017. – № 4 – С. 104–109.
66. Филюк Галина Михайлівна. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія. — Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2009. — 404с.
67. Френклін Р., Філіпенко А. Міжнародна торгівля та інвестиції: Пер. с англ. – К.: Основи, 2008. – 743 с.

- 68.Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2008. – 120 с.
- 69.Циганкова Т.М. Оцінка розвитку ключових напрямів маркетингової діяльності українських експортерів // Маркетинг в Україні. – 2004. №3(25). – С.40-45.
- 70.Циганкова Т.М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу // Маркетинг в Україні. – 2004. №2(24). – С.31-36.
- 71.Циганкова Т.М. Управління міжнародним маркетингом: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2001. – 132 с.
- 72.Чевертон П. Теория и практика современного маркетинга: Полный набор стратегий, инструментов и техник /Питер Чевертон. – Пер. с англ. В. Н. Егорова. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2008. – 608 с.
- 73.Черномаз П. А. Международный маркетинг: Учебно-практическое пособие. – Х.: Консум, 2017. – 160 с.
- 74.Шнейдер А. Наука побеждать в инвестициях, менеджменте и маркетинге /А. Шнейдер, Я. Кацман, Г. Топчишвили. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2017. – 232 с.
- 75.Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебно-практическое пособие; 2-е изд., испр. и доп. - М.: Гном-Пресс, 2008, 382с.
76. Davidson W. H. Market Similarity and Market Selection: Implications for International Market Strategy //Journal of Business Research, vol. 11, December 2013. – P. 439–456.