Список використаних джерел

1. Барилович О.М. Стан та проблеми розвитку сільського господарства України. *Молодий учений.* 2015. № 8 (23). Ч. 2. С. 36–39.
2. Єпіфанова І., Джеджула В., Косарук О., Сауляк А. Управління інвестиційним потенціалом підприємств харчової промисловості. *Innovation and Sustainability,* 2022. № 2. С. 8–17.
3. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»«* 2021. №20. URL: http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252604/251605.
4. Пирог О.В. Стратегічні перспективи економічного розвитку національної економіки України. *Бізнес Інформ.* 2011. № 11. С. 32–34.
5. Керівництво по кар'єрі. Стратегічний менеджмент: визначення, мета, приклад. *Стратегічне управління.* 2021. URL: https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-strategic-management.
6. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability.* 2022. № 3. С. 159–164.
7. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава.* 2014. № 9. 166 с.
8. Отенко І. П. Формування механізму управління економічним потенціалом підприємства. *Бізнес-Інформ.* 2015. № 3. С. 241–246.
9. Мікловда В.П. Стратегічний потенціал економічної системи: інноваційні та інституціональні механізми його активізації: монографія. Ужгород, 2014. 420 с.
10. Лизунова Е. Н., Ганцура А. В. Стратегічне управління потенціалом підприємства на основі підвищення його конкурен-тоспроможності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2016. Вип. 9. С. 97–100.
11. Квасній Л. Антикризове управління економічним потенціалом. *Бізнес-Інформ.* 2012. № 5. С. 248–250.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, проф.
ФОКІНОЇ-МЕЗЕНЦЕВОЇ К. В.

ОЛЬШАНСЬКИЙ Л.
OLSHANSKY L.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

COMPETITIVENESS OF NATIONAL COMPANIES ON THE GLOBAL MARKET

Ця стаття присвячена аналізу конкурентоспроможності українських IT-компаній на міжнародному ринку. Зокрема, розглядаються виклики та можливості, з якими стикаються ці компанії, а також рекомендації для зміцнення їхньої позиції. У статті аналізуються фактори, що впливають на конкурентоспроможність, такі як політична та економічна нестабільність, конкуренція на ринку праці, інноваційність розробок та якість кадрів. На основі даних з різних джерел, таких як звіти компаній, аналітичні звіти та офіційні статистичні дані, стаття пропонує стратегії та практичні поради для українських IT-компаній з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

This article analyses the competitiveness of Ukrainian IT companies in the international market. In particular, the challenges and opportunities faced by these companies are discussed, as well as recommendations for strengthening their position. The article analyses the factors affecting competitiveness, such as political and economic instability, labour market competition, innovations and quality of human resources. Based on data from various sources, such as company reports, analytical reports and official statistics, the article offers strategies and practical advice for Ukrainian IT companies to improve their competitiveness in the international market.

Актуальність теми визначається тим, що в умовах глобалізації та розвитку інформаційних технологій конкурентоспроможність національних компаній на міжнародному ринку набуває особливої важливості. Україна, маючи значний потенціал у сфері інформаційних технологій, може відігравати важливу роль на світовій арені. IT-сектор України демонструє стійке зростання та привертає увагу міжнародних інвесторів завдяки високій кваліфікації фахівців та конкурентоспроможним цінам на IT-послуги. Проте для досягнення стабільного успіху на міжнародному ринку українським IT-компаніям необхідно подолати численні виклики та підвищити свою конкурентоспроможність. Дослідження конкурентоспроможності українських IT-компаній зумовлена необхідністю розробки ефективних стратегій, які дозволять їм успішно конкурувати з глобальними гравцями та забезпечити стійкий розвиток. Аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність та визначення шляхів її підвищення є важливими для забезпечення стійкості та зростання українського IT-сектору.

Основною проблемою, яка досліджується у цій статті є визначення ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність українських IT-компаній на міжнародному ринку, а також розробка рекомендацій для її підвищення. Враховуючи специфіку IT-сектору, необхідно проаналізувати такі аспекти, як інноваційність, якість продукції та послуг, цінова стратегія, маркетинг, брендинг та управління людськими ресурсами. Українські IT-компанії мають високий потенціал завдяки наявності кваліфікованих кадрів та конкурентоспроможним цінам. Проте для успішного виходу на міжнародний ринок вони стикаються з рядом викликів, таких як недостатня впізнаваність бренду, обмеженість фінансових ресурсів для інвестування у нові технології та маркетинг, а також необхідність адаптації до вимог різних регіональних ринків.

Метою даного дослідження є аналіз конкурентоспроможності українських IT-компаній на міжнародному ринку та визначення стратегій для її підвищення.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:

– дослідити теоретичні основи конкурентоспроможності компаній;
– провести аналіз стану та тенденцій розвитку українського IT-сектору;
– визначити ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність українських IT-компаній;
– розглянути приклади успішних українських IT-компаній на міжнародному ринку.

Об'єктом дослідження є українські IT-компанії, які працюють на міжнародному ринку або мають намір вийти на нього.

Предметом дослідження є фактори та стратегії, що впливають на їх конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

У процесі дослідження використовуються такі методи:

1. Аналіз і синтез: для систематизації теоретичних знань про конкурентоспроможність та її складові.

2. Порівняння: для вивчення досвіду успішних українських IT-компаній на міжнародному ринку.

3. Анкетування та інтерв'ю: для збору даних про поточний стан та проблеми українських IT-компаній.

4. Статистичний аналіз: для обробки та аналізу зібраних даних.

5. Метод кейс-стаді: для детального вивчення окремих успішних прикладів українських IT-компаній.

Наукова новизна даного дослідження полягає у систематизації теоретичних та практичних підходів до аналізу конкурентоспроможності українських IT-компаній на міжнародному ринку. У статті визначено ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність, та розроблено рекомендації для її підвищення, враховуючи специфіку українського IT-сектору та міжнародні тенденції.

Таким чином, дослідження конкурентоспроможності українських IT-компаній на міжнародному ринку є актуальним та необхідним для розробки ефективних стратегій, які забезпечать стійке зростання та успіх українського IT-сектору на глобальній арені.

Конкурентоспроможність компанії визначається її здатністю ефективно конкурувати з іншими учасниками ринку, задовольняти потреби споживачів та забезпечувати довгостроковий економічний розвиток. Це багатогранне поняття, яке охоплює широкий спектр факторів, включаючи якість продукції та послуг, цінову політику, інноваційність, ефективність управління та маркетингові стратегії. Конкурентоспроможність компанії залежить від її здатності адаптуватися до змін на ринку, впроваджувати нові технології та оптимізувати свої бізнес-процеси. Важливо зазначити, що конкурентоспроможність компанії оцінюється не лише за результатами її діяльності, але й за її потенціалом для подальшого розвитку. Це передбачає наявність стратегії розвитку, інвестицій у дослідження та розробки (R&D), а також здатність залучати та утримувати талановитих фахівців.

Існує кілька моделей та підходів до оцінки конкурентоспроможності компаній, серед яких найбільш відомими є модель п’яти сил Портера та діамант конкурентоспроможності Портера.

Модель п’яти сил Портера (Porter’s Five Forces) є одним із найпоширеніших інструментів для аналізу конкурентного середовища. Ця модель допомагає визначити стратегічні напрямки розвитку компанії та виявити можливі загрози та можливості на ринку. Вона дозволяє визначити основні фактори, що впливають на рівень конкуренції в галузі та включає такі складові:

– загроза нових гравців: вхід нових компаній на ринок може знизити прибутковість існуючих гравців;
– сила постачальників: потужні постачальники можуть підвищувати ціни на сировину та матеріали, що впливає на витрати компаній;
– сила покупців: потужні покупці можуть вимагати зниження цін та підвищення якості продукції;
– загроза замінників: наявність альтернативних продуктів може знизити попит на продукцію компанії;
– рівень конкурентної боротьби: високий рівень конкуренції змушує компанії постійно вдосконалювати свої продукти та послуги.

Діамант конкурентоспроможності Портера (Porter’s Diamond) – це модель, яка пояснює, чому деякі країни або регіони мають конкурентні переваги в певних галузях. Ця модель допомагає зрозуміти як національні умови впливають на конкурентоспроможність компаній та які фактори сприяють їх успіху на міжнародному ринку. Вона включає чотири основні складові:

– факторні умови: наявність природних ресурсів, кваліфікованих кадрів, інфраструктури та технологій;
– умови попиту: вимоги внутрішнього ринку до якості та інновацій стимулюють компанії до постійного вдосконалення;
– підтримуючі та споріднені галузі: наявність розвинених галузей, що підтримують основну галузь;
– - стратегія, структура та конкуренція компаній: особливості управління компаніями, організаційні структури та рівень внутрішньої конкуренції.

Конкурентоспроможність в IT-секторі має свої специфічні особливості, які відрізняють її від інших галузей економіки. Основними факторами конкурентоспроможності в IT-секторі є:

– інноваційність: постійне впровадження нових технологій та рішень є ключовим фактором успіху в IT-секторі. Компанії, що інвестують у дослідження та розробки (R&D), мають значні переваги на ринку;
– якість продуктів та послуг: високі стандарти якості та надійність продуктів є критичними для залучення та утримання клієнтів;
– гнучкість та швидкість реакції: здатність швидко адаптуватися до змін на ринку та впроваджувати нові рішення є важливою перевагою;
– цінова стратегія: конкурентоспроможні ціни на продукти та послуги дозволяють компаніям утримувати свої позиції на ринку;
– кваліфіковані кадри: наявність висококваліфікованих спеціалістів є основою успіху в IT-секторі. Компанії, що вкладають у розвиток своїх працівників, мають конкурентні переваги;
– маркетинг та брендинг: ефективні маркетингові стратегії та сильний бренд сприяють залученню клієнтів та підвищенню впізнаваності компанії.

Український IT-сектор є одним із найбільш динамічних та перспективних галузей економіки країни. В останні роки він демонструє стійке зростання, що обумовлено високою кваліфікацією українських IT-фахівців, конкурентоспроможними цінами на послуги та сприятливим інвестиційним кліматом. Україна стала значним гравцем на світовому ринку аутсорсингу IT-послуг, залучаючи численні міжнародні компанії та інвесторів.

Серед провідних українських IT-компаній, які успішно працюють на міжнародному ринку, можна виділити такі компанії: EPAM Systems, SoftServe, Luxoft та Grammarly. Ці компанії зарекомендували себе як надійні партнери, що надають високоякісні IT-послуги та продукти. Їхній успіх обумовлений не лише високою кваліфікацією фахівців, але й ефективними стратегіями виходу на міжнародний ринок та активною участю у глобальних технологічних тенденціях.

Українські IT-компанії займають міцні позиції на ринку аутсорсингових послуг, розробки програмного забезпечення та IT-консалтингу. Вони співпрацюють з великими міжнародними корпораціями, такими як Google, Microsoft, IBM тощо. Українські компанії часто пропонують більш вигідні умови співпраці порівняно з конкурентами з інших країн завдяки відносно низьким витратам на виробництво та високій якості послуг.

Основними тенденціями розвитку українського IT-сектору є:
– зростання експорту IT-послуг: українські компанії продовжують розширювати свою присутність на міжнародному ринку, збільшуючи обсяги експорту IT-послуг;
– інновації та стартапи: в Україні зростає кількість стартапів, що займаються розробкою інноваційних технологій у галузях штучного інтелекту, блокчейну, кібербезпеки тощо;
– інвестиції у R&D: збільшується кількість інвестицій у дослідження та розробки, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських IT-компаній;
– розвиток освітніх програм: розширюється спектр освітніх програм та курсів, що сприяє підвищенню кваліфікації IT-фахівців та підготовці нових кадрів.

Перспективи розвитку українського IT-сектору пов’язані з подальшим залученням інвестицій, розширенням на нові ринки, а також активною участю у глобальних технологічних процесах. Враховуючи наявні тенденції, можна очікувати подальше зростання конкурентоспроможності українських IT-компаній на міжнародному ринку.

Приклади успішних українських IT-компаній на міжнародному ринку

1. EPAM Systems – одна з найбільших IT-компаній України, яка була заснована у 1993 році. Компанія спеціалізується на розробці програмного забезпечення, IT-консалтингу та наданні інноваційних рішень для бізнесу. EPAM Systems має офіси у понад 30 країнах світу і співпрацює з такими гігантами, як Google, SAP, Microsoft та багатьма іншими.

EPAM Systems досягла значних успіхів на міжнародному ринку завдяки кільком ключовим факторам:
– висока якість послуг: EPAM Systems відома своєю високою якістю розробок та професіоналізмом фахівців;

– інноваційні рішення: компанія активно інвестує у дослідження та розробки, що дозволяє пропонувати клієнтам сучасні та ефективні рішення;
– сильний бренд: EPAM Systems має відому репутацію на міжнародному ринку як надійний партнер.

2. SoftServe – одна з провідних IT-компаній України, заснована у 1993 році. Вона спеціалізується на розробці програмного забезпечення, IT-консалтингу, аналізі даних, кібербезпеці та інших послугах. Компанія має понад 50 офісів у різних країнах світу та співпрацює з такими компаніями, як IBM, Cisco, Cloudera та іншими.

SoftServe успішно працює на міжнародному ринку завдяки наступним факторам:
– фокус на клієнта: компанія активно співпрацює з клієнтами, щоб розуміти їхні потреби та пропонувати індивідуальні рішення;
– розвиток інновацій: SoftServe інвестує у нові технології та розробки, що дозволяє залишатися конкурентоспроможними на ринку;
– навчання та розвиток персоналу: компанія приділяє велику увагу розвитку своїх працівників, що підвищує їх професійний рівень та мотивацію.

3. Luxoft – одна з провідних компаній у сфері розробки програмного забезпечення та IT-консалтингу. Заснована у 2000 році, компанія швидко стала відомою на міжнародному ринку завдяки своїм інноваційним рішенням та високій якості послуг. Luxoft співпрацює з такими компаніями, як Deutsche Bank, UBS, Boeing тощо.

Компанія Luxoft досягла успіху на міжнародному ринку завдяки:
– інноваціям та дослідженням: компанія постійно інвестує у нові технології та розробки, що дозволяє залишатися передовою на ринку;
– якість та надійність: високі стандарти якості та професіоналізм працівників забезпечують довіру клієнтів.

4. Grammarly – компанія, заснована у 2009 році, яка розробляє інноваційні рішення для перевірки граматики, стилістики та орфографії текстів. Продукти Grammarly користуються великою популярністю серед користувачів у всьому світі, включаючи студентів, фахівців різних професій та корпоративних клієнтів.

Grammarly досягла успіху завдяки наступним чинникам:
– інноваційний продукт: унікальні алгоритми та технології, які використовуються у продуктах Grammarly дозволяють забезпечити високу точність та ефективність перевірки текстів;
– користувацький досвід: зручність та простота використання продуктів Grammarly залучає велику кількість користувачів;
– широка доступність: продукти Grammarly доступні як у вигляді веб-додатків, так і у формі розширень для браузерів та мобільних додатків.

Дані приклади демонструють як українські IT-компанії успішно конкурують на міжнародному ринку, використовуючи свої сильні сторони та інноваційний підхід до розвитку.

Виклики та можливості для українських IT-компаній на міжнародному ринку

Виклики для українських IT-компаній на міжнародному ринку:

1. Політична та економічна нестабільність.

Українські IT-компанії стикаються з викликами, пов’язаними з політичною та економічною нестабільністю в країні. Війна, зміни у законодавстві та економічна криза негативно впливають на бізнес-середовище та викликають занепокоєння у міжнародних клієнтів та інвесторів. Це може ускладнювати залучення нових партнерів та клієнтів, а також впливати на довгострокові плани розвитку компаній.

2. Конкуренція на міжнародному ринку.

На міжнародному ринку українські IT-компанії стикаються з сильною конкуренцією з боку інших країн, таких як Індія, Китай та країн Європи. Конкуренти пропонують схожі послуги за привабливими цінами, що створює додатковий тиск на українські компанії у боротьбі за клієнтів та проєкти. Це вимагає від українських компаній постійного підвищення якості своїх послуг та розробки унікальних конкурентних переваг.

3. Плинність кадрів.

Високий рівень плинності кадрів є значною проблемою для українських IT-компаній. Талановиті фахівці часто виїжджають за кордон у пошуках кращих умов праці та вищих зарплат. Це створює дефіцит кваліфікованих кадрів всередині країни та змушує компанії шукати нові підходи для утримання та мотивації працівників.

Можливості для українських IT-компаній на міжнародному ринку:

1. Зростання попиту на IT-послуги.

Світовий попит на IT-послуги та діджиталізацію продовжує зростати, що створює значні можливості для українських IT-компаній. Нові технологічні тенденції, такі як штучний інтелект, інтернет речей (IoT), блокчейн та кібербезпека відкривають нові ринки для українських розробників.

Компанії, що швидко адаптуються до цих змін та пропонують інноваційні рішення, можуть залучити нових клієнтів та розширити свою присутність на міжнародному ринку.

2. Підтримка стартапів та інновацій.

В Україні зростає кількість стартапів та інноваційних проєктів, що отримують підтримку від держави, міжнародних організацій та приватних інвесторів. Розвиток стартап-екосистеми сприяє появі нових ідей та рішень, які можуть стати основою для успішних міжнародних проєктів. Інвестування у стартапи та співпраця з ними може бути вигідною стратегією для великих IT-компаній.

3. Розширення освітніх програм.

Збільшення кількості освітніх програм та курсів у сфері IT сприяє підготовці нових кадрів та підвищенню кваліфікації існуючих фахівців. Інвестиції в освіту дозволяють створювати конкурентоспроможних спеціалістів, які можуть задовольнити потреби ринку. Підтримка та розвиток партнерських відносин з університетами, участь у програмах стажування та навчання може допомогти компаніям залучати та утримувати таланти.

4. Інтернаціоналізація бізнесу.

Українські IT-компанії можуть скористатися можливостями інтернаціоналізації бізнесу через відкриття офісів у різних країнах та співпрацю з міжнародними партнерами. Це дозволяє не лише розширити географічну присутність, але й залучати нових клієнтів, отримувати доступ до нових ринків та культурних середовищ. Стратегічне партнерство з іншими компаніями та організаціями може сприяти обміну знаннями та досвідом.

Отже, українські IT-компанії стоять перед викликом підтримання конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Попри низку перешкод, вони виявляються здатними змагатися завдяки високій якості послуг, технологічним здібностям та інноваційним підходам. Політична та економічна нестабільність, конкуренція на ринку праці та плинність кадрів вимагають від компаній не лише стратегічного підходу, а й гнучкості та реагування на зміни у середовищі. Розвиток стартап-екосистеми, підтримка освітніх програм та розширення міжнародних зв’язків можуть стати ключовими стратегічними кроками для підвищення конкурентоспроможності. Інвестування у дослідження та розробки, залучення та утримання талантів та постійна адаптація до вимог ринку допоможуть українським IT-компаніям зберегти свої лідерські позиції та просуватися вперед у світі технологій. Подолання викликів та максимізація можливостей відкриває нові горизонти для подальшого розвитку української IT-індустрії і сприяє зміцненню статусу України як ключового гравця на міжнародній арені у галузі цифрових технологій.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт. [https://ukrstat.gov.ua] (https:// ukrstat.gov.ua).

2. EPAM Systems. Офіційний вебсайт. https://www.epam.com.

3. SoftServe. Офіційний вебсайт. [https://www.softserveinc.com] (https://www. softserveinc. com).

4. Luxoft. Офіційний вебсайт. https://www.luxoft.com.

5. Grammarly. Офіційний вебсайт. [https://www.grammarly.com] (https://www. grammarly. com).
6. IT Ukraine Association. Annual Report 2023. [https://itukraine.org.ua] (https://itukraine.org.ua).
7. PwC. «Ukrainian IT industry: Prospects and Challenges.» PwC Ukraine, 2023. [https://www.pwc.com/ua/en/press-room/2023/ukrainian-it-industry.html] (https://www.pwc.com/ua/en/press-room/2023/ukrainian-it-industry.html).
8. McKinsey & Company. «The future of work in Europe.» McKinsey Global Institute, 2023. [https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-in-europe] (https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-in-europe).
9. Інститут економіки та прогнозування НАН України. «Розвиток IT-індустрії в Україні: сучасні виклики та перспективи.» Київ: ІЕП НАН України, 2023.
10. DOU.ua. «Рейтинг українських IT-компаній 2023.» https://dou.ua/lenta/articles/top-50-largest-it-companies-in-ukraine/.
11. World Bank. «Doing Business 2023: Ukraine.» https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/doing-business.
12. Deloitte. «Technology Fast 50 Central Europe 2023.» Deloitte Central Europe, 2023. https://www2.deloitte.com/cefast50.
13. Gartner. «Market Guide for IT Outsourcing.» Gartner, 2023. [https://www.gartner. com/en/documents/market-guide-for-it-outsourcing](https://www.gartner.com/en/documents/market-guide-for-it-outsourcing).
14. OECD. «Economic Outlook for Southeast Europe and Ukraine 2023.» https://www.oecd.org/eurasia/economic-outlook-for-southeast-europe-and-ukraine/.
15. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний вебсайт. https://thedigital.gov.ua.
16. Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.
17. Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Free Press.
18. Ковальчук, С. (2019). Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності українських компаній на міжнародному ринку. Економіка України.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, проф.
ФОКІНОЇ-МЕЗЕНЦЕВОЇ К. В.

ПІНЧУК Б.
PINCHUK B.

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ТА ЇХ МОДЕЛЮВАННЯ

MANAGERIAL DECISIONS AND THEIR MODELING

В статті надано поняття управлінських рішень, представлена їх класифікація. Описано взаємодію елементів управлінського рішення. Зазначено процес моделювання управлінських рішень та зроблені висновки.

Ключові слова: *управлінське рішення, менеджер, організація, цілі.*

The article provides the concept of managerial decisions, their classification is presented. The interaction of elements of managerial decision-making is described. The process of modeling managerial decisions is indicated, and conclusions are drawn.