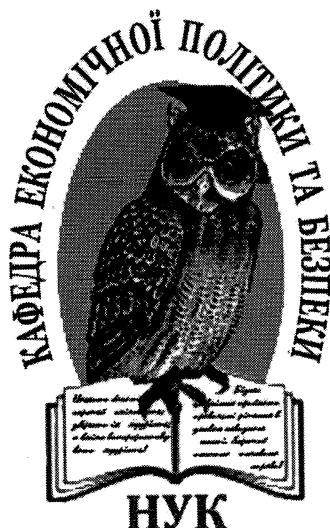


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ім. адмірала Макарова
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ МОРЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА БЕЗПЕКИ



«Допустити до захисту»

зав. кафедри

д.е.н., професор Єфімова Г.В.

(наукова ступінь, вчене звання, П.І.Б. зав. кафедрою)

 «18» 12 2024 р.
(підпис зав. кафедрою)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеню вищої освіти магістр

на тему: Експортний потенціал ІТ-підприємств: оцінка конкурентних позицій та стратегії розвитку на європейському ринку / Export Potential of IT Companies: Competitive Positions Assessment and Development Strategies in the European Market

Виконав: студент VI курсу, групи 6451м

Спеціальності 051 Економіка

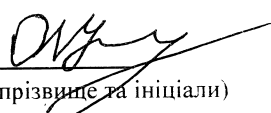
ОП Міжнародна економіка

(шифр і назва спеціальності)

Ліпшеєва Софія Сергіївна 

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

к.е.н., доц. Тур О.В. 

(наук.ступінь, вч. звання, прізвище та ініціали)

Миколаїв – 2024р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Навчально науковий інститут (факультет) Факультет економіки моря
Кафедра економічної політики та безпеки
Спеціальність 051 Економіка
Освітня програма Міжнародна економіка

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Гарант освітньої програми


С.М.Марущак
«18» 12 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Студенту Ліпшеєва Софія Сергіївна
(Прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Експортний потенціал ІТ-підприємств: оцінка конкурентних позицій та стратегії розвитку на європейському ринку

Керівник роботи д.е.н., професор Єфімова Г.В.

Затверджені наказом ректора № 1078-уч від «15» жовтня 2024 року

2. Термін подання роботи: 12 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані по роботі: фундаментальні положення економічної теорії, законодавча база, періодичні та монографічні видання, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, статистичні матеріали міжнародних організацій, а також фінансова звітність аналізованого підприємства

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів)
Теоретичні засади формування та реалізації експортного потенціалу ІТ-компаній
Структурний аналіз системи реалізації потенціалу ІТ-підприємств України на європейських ринках

Стратегії реалізації експортного потенціалу українських іт-компаній

5. Перелік презентаційних матеріалів 1. Характеристика кваліфікаційної роботи;
2. Співвідношення понять «потенціал», «економічний потенціал», «експортний потенціал: рівень підприємства»; 3. Фактори, що впливають на експортний потенціал суб'єкта господарювання; 4. Прогноз глобального ринку цифрової трансформації; 5. Темпи росту світового ринку системної інтеграції за регіонами; 6. Часткові показники ефективності підсистем експортного потенціалу для ТОВ «Seeton Group»; 7. Формування стратегічного набору рішень щодо виходу підприємства – системного інтегратора на європейський ринок; 8. Часткові показники ефективності підсистем експортного потенціалу ТОВ «Seeton Group» за прогнозний період.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення наукового керівника роботи	02.09.2024р.- 16.09.2024р.	
2.	Вибір теми роботи та її узгодження з науковим керівником	16.09.2024р.- 30.09.2024р.	
3.	Вивчення друкованих та електронних джерел, економічних реалій, методичних та наукових видань з теми роботи	01.10.2024р.- 31.10.2024р.	
4.	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	01.10.2024р.- 15.10.2024р.	
5.	Збір статистичної інформації на базовому підприємстві (установі, організації)	В термін практики	
6.	Розробка теоретичного розділу	16.10.2024р.	
7.	Розробка аналітичного розділу	31.10.2024р.	
8.	Розробка проектного розділу	15.11.2024р.	
9.	Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	25.11.2024р.	
10.	Редагування рукопису роботи магістранта та ознайомлення з ним наукового керівника	02.12.2024р.	
11.	Підготовка файлу опису	04.12.2024р.	
12.	Усунення зауважень наукового керівника та завершення роботи	05.12.2024р.	
13.	Подання рукопису кваліфікаційної роботи в бібліотеку НУК для перевірки на унікальність	05.12.2024р.	
14.	Подання рукопису кваліфікаційної роботи на попередній захист	12.12.2024р.	
15.	Усунення зауважень кафедрального захисту та результатів перевірки на виявлення збігів/ідентичності/схожості роботи	12.12.2024р.- 16.12.2024р.	
16.	Розробка проекту демонстраційного матеріалу та доповіді	16.12.2024р.- 18.12.2024р.	
17.	Подання роботи рецензенту та отримання рецензії	16.12.2024р.	
18.	Захист роботи перед АК	19.12.2024р.	

Студент

Софія ЛІПШЕЄВА

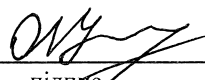
ім'я та прізвище


підпис

Науковий керівник

Олександр ТУР

ім'я та прізвище


підпис

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІТ-КОМПАНІЙ	10
1.1. Сутність та особливості експортного потенціалу ІТ-компанії	10
1.2. Особливості управління потенціалом ІТ-компаній на міжнародному ринку 22	
1.3. Методичні підходи до оцінки експортного потенціалу ІТ-компанії.....	32
Висновки до розділу 1.	39
РОЗДІЛ 2. СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА ЄВРОПЕЙСЬКИХ РИНКАХ	41
2.1. Тренди розвитку ринків ІТ-послуг у країнах Європи	41
2.2. Оцінка конкурентного середовища на ринках європейської системної інтеграції.....	53
2.3. Аналіз експортного потенціалу ТОВ «SEETON GROUP».....	62
Висновки до розділу 2.	73
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЙ	75
3.1. Реалізація проектів виходу на зовнішні ринки ТОВ «Seeton Group».....	75
3.2. Прогнозування зростання експортного потенціалу українських ІТ-компаній 89	
Висновки до розділу 3.	96
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	100
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Участь підприємств у процесах міжнародної економічної інтеграції, регіоналізації, транснаціоналізації здійснюється у формі їх зовнішньоекономічної діяльності, тобто розвитку експортно-імпортних операцій. Обмеженість ресурсів, необхідних підприємствам, можна подолати за рахунок їх імпорту, а процеси розширення ринків збуту можна забезпечити за рахунок експорту продукції чи послуг. Можливість отримання додаткової економічної вигоди, а отже максимального прибутку від ЗЕД реалізується за умови ефективного управління експортним потенціалом підприємства. Експортний потенціал підприємства означає здатність і можливість підприємства розширювати свою діяльність на зовнішніх ринках і успішно експортувати свою продукцію чи послуги за межі своєї країни. Ця концепція охоплює різні аспекти, такі як виробничі потужності, технологічний розвиток, фінансові ресурси, наукові дослідження, маркетингові стратегії та інші фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках. Розвиток інформаційних технологій спрощує, насамперед, вихід і роботу підприємств на міжнародному ринку. З іншого боку, ІТ-компанії самі стають суб'єктами управління своїми експортними можливостями. І якщо питання формування та реалізації експортного потенціалу держави та окремого підприємства досліджено достатньо детально, то наукових публікацій щодо управління потенціалом ІТ-компанії на міжнародному ринку знайти не вдалося. Останній факт визначає актуальність теми дослідження, вибір, предмет, об'єкт дослідження та визначення мети і завдань.

Розвиток ІТ-сектору в Україні відображено, наприклад, у наукових працях таких вчених, як: А. Алтинпара, Л. Благодир, С. Войтко, О. Корогодова, А. Мельник, І. Нікітіна, В. Прима та ін. [28, 29, 54, 58]. Проте багато аспектів розвитку ІТ-ринку все ще залишаються поза темою, особливо з огляду на специфіку постковідного та воєнного розвитку ринку.

Теоретичні, методологічні та практичні аспекти аналізу, формування та використання експортного потенціалу підприємства свого часу розглядалися в працях таких вчених як: Р. Алієв, Ю. Бондар, О. Волкова, Н. Волченко, О. Гронь, Г. Гуріна, С. Дубков, М. Жук, К. Іваненко, А. Касич, С. Князь, Н. Краснокутська, О. Кубраков, І. Лаврів, Є. Лапін, Н. Легінькова, Ю. Малахова, О. Сікаленко, І. Фабрика, Д. Ярмоленко та ін. [15, 27, 30, 32, 34, 36, 37, 41, 45, 46, 48, 50]. Традиційно в економічній літературі досліджуються питання визначення економічної категорії «експортний потенціал підприємства», систематизуються чинники його формування та критерії ефективності використання, велика увага приділяється пошуку засобів діагностики та механізмів управління. Авторам поки що не вдалося знайти концептуальної єдності. Наприклад, існує десяток різних підходів до визначення економічної сутності категорії «експортний потенціал підприємства» та його структурно-функціональних характеристик. Остання обставина зумовлює розбіжності в позиціях науковців щодо організаційно-управлінського механізму та оцінки ефективності. Відсутнє також дослідження перспектив ІТ-компаній на зовнішньому ринку з точки зору управління їхніми експортними можливостями.

Метою кваліфікаційної роботи Метою дослідження є здійснення теоретичного обґрунтування, розробка науково-методичних основ та практичних пропозицій, спрямованих на підвищення експортного потенціалу ІТ-компаній на європейських ринках як чинника розширення інноваційної та науково-технічної сфер та підвищення конкурентоспроможності компанії в умовах глобалізації.

В ході роботи були поставлені та вирішені наступні завдання:

- вивчити сутність та характеристики експортного потенціалу підприємства, виявити специфіку потенціалу ІТ-компаній на міжнародних ринках;
- вивчити специфіку управління потенціалом ІТ-компаній на міжнародному ринку
- розкрити методичні підходи до оцінки експортного потенціалу ІТ-компанії;

- визначити основні тенденції розвитку ринків ІТ-послуг у країнах Європи;
- оцінити конкурентне середовище на європейських ринках системної інтеграції;
- проаналізувати експортний потенціал обраної компанії;
- розглянути можливі плани виходу вітчизняних ІТ-компаній на зовнішні ринки (на прикладі аналізованої компанії);
- спрогнозувати потенційне зростання експортного потенціалу українських ІТ-компаній.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації експортного потенціалу українських ІТ-компаній на європейських ринках системної інтеграції.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти формування, оцінювання і реалізації експортного потенціалу ІТ-компаній України, а також підходи до вдосконалення їх стратегій розвитку на міжнародних ринках.

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення основних завдань магістерської роботи використовуються різні методи дослідження: загальні методи науково-логічного абстрагування: діалектичний метод пізнання; логічні та формально-логічні методи; метод порівняння, узагальнення, систематизації та синтезу, порівняльного аналізу (при вивченні сутності, складових та підходів до формування експортного потенціалу ІТ-компанії); методи маркетингу: SWOT (при оцінці конкурентних позицій системного інтегратора), матричний (при характеристиці вибору науково-технічної стратегії оптимального співробітництва); експертні методи діагностики: порівняння, оцінка, а також методи економіко-статистичного аналізу: табличні, графічні; статистико-математичні методи (при дослідженні конкурентних позицій ІТ-сектору України на міжнародних ринках); економіко-математичні методи: системний структурний аналіз (при діагностиці експортного потенціалу); моделювання та прогнозування (з виділенням підходів до активізації співробітництва та можливих стратегій взаємодії) тощо. Теоретико-інформаційну основу дослідження становлять фундаментальні положення економічної теорії, законодавча база, періодичні та

монографічні видання, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, статистичні матеріали міжнародних організацій, а також фінансова звітність аналізованого підприємства.

Наукова новизна. Наукова новизна отриманих результатів полягає у вивченні та подальшому розвитку теоретичних засад формування та реалізації експортного потенціалу вітчизняних ІТ-компаній на міжнародному ринку системної інтеграції. Так, удосконалено методичний інструментарій оцінки експортного потенціалу ІТ-компаній на основі інтегрального показника, який пропонується визначати на основі зважених нормалізованих факторних оцінок ЕПП для його основних підсистем, а також визначати стратегічне положення експортно-орієнтованого підприємства за матрицею «інтегральний показник ефективності експортного потенціалу – коефіцієнт стійкості економічного зростання».

Практичне значення одержаних результатів. Наукові положення, сформульовані та обґрунтовані в магістерській роботі, можуть бути використані для активізації експортного потенціалу компаній у сфері телекомунікацій, ІТ та інформаційних послуг, а також у перспективі подальшого використання теоретико-методичних положень, виведених у роботі, у вивченні менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

Отримані результати, що мають практичне значення, складаються з наступних положень:

- визначено, що специфіка безбар'єрного обігу послуг системної інтеграції надає широкі можливості для дистанційної реалізації аутсорсингових проектів на міжнародному ринку;

- розроблена матриця аналізу SPACE дає кількісну оцінку стратегічної позиції компанії на ринку європейської системної інтеграції та обґрунтовує вибір консервативної стратегії;

- на основі SWOT-синтезу сформовано два десятки напрямків для 4 типових стратегічних альтернатив (SO-ST-WO-WT), оцінено їх потенційну ефективність та відзначено 11 потенційно успішних заходів.

– на прикладі аналізованої компанії ми спрогнозували зміну оцінок експортного потенціалу ІТ-компанії, виходячи із запропонованої методики його оцінки.

Апробація результатів магістерської дисертації та публікації. Основні положення магістерської роботи обговорювались на Наукових економічних читаннях «Сталий розвиток в умовах цифрової трансформації економіки» (м. Миколаїв, 02-03 грудня 2024р.), а також були опубліковані в Збірнику матеріалів наукових економічних читань.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списків використаної літератури і додатків. Обсяг роботи становить 109 стор. тексту, який містить 11 таблиць і 29 рисунків. Список використаної літератури налічує 85 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІТ-КОМПАНІЙ

1.1. Сутність та особливості експортного потенціалу ІТ-компанії

На початку дослідження необхідно систематизувати понятійний апарат. В процесі дослідження буде використовуватися поняття «компанія», «фірма», «компанія» як синоніми понять «комерційна організація». У контексті даного дослідження останнє не має принципового значення, однак термін «ІТ-суспільство» в сучасних економічних реаліях має своє семантичне трактування. Як еквівалент також використовується термін «ІТ-компанія». Проте така його характеристика, як експортний потенціал, що є предметом дослідження, потребує окремого визначення.

Обґрунтовано ланцюжок (підхід) «загальне – спеціальне – окреме» з точки зору методології наукового дослідження сутності економічної категорії «експортний потенціал підприємства» (рис. 1.1).

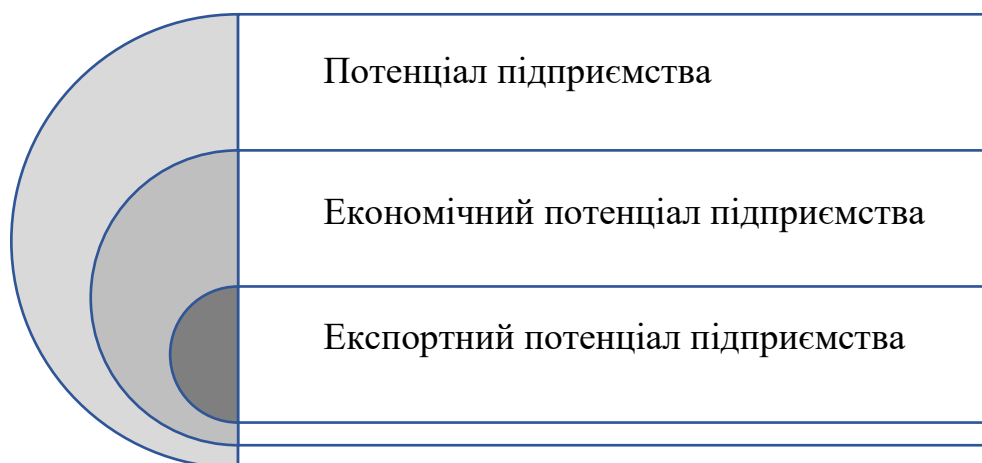


Рис. 1.1. Співвідношення понять «потенціал», «економічний потенціал», «експортний потенціал: рівень підприємства»

Джерело: розроблено автором

Такий «каскадний» розгляд поняття загального в цій схемі визначає термін «потенціал», тоді його конкретною формою буде «економічний потенціал», а

«експортний потенціал» можна розглядати як окрему складову системи більш високого рівня. Справедливо також сказати, що потенціал можна розглядати відносно різних рівнів суб'єктів, наприклад, національних економік, окремих галузей і підприємств, їх структурних підрозділів або функцій, окремих осіб тощо.

Дослідження щодо сутності категорії «експортний потенціал підприємств» останніх років, наприклад [69, 61, 15, 27], на нашу думку, не містять значної наукової новизни, щонайбільше, вдало систематизують або цитують більш ранні першоджерела, наприклад [60, 32, 57, 55, 50 тощо]. Тому в наведеному нижче тексті використані оригінальні (авторські) визначення більш раннього періоду.

Тому автори проаналізованих першоджерел трактують потенціал як можливість у найширшому розумінні; наявні сили; дії; ресурс; засоби, які можна використовувати; приховані можливості, повноваження для будь-якої діяльності, які можуть з'явитися за певних умов.

Економічний потенціал вчені найчастіше пов'язують із ресурсними характеристиками економічних систем (підприємства, регіону чи країни) [55]:

- 1) сукупність природних умов, ресурсів, можливостей, резервів, цінностей;
- 2) виробничі потужності, кошти, ресурси;
- 3) характеристики ресурсів економічні, природні та регіональні;
- 4) здатність виробничих сил досягати певного ефекту.

Так, наприклад, вчений С. Чімшит [84] трактує потенціал підприємства залежно від технологічної переваги та внутрішньої якості аналізованого об'єкта. Вчений Є. Лапін, спираючись на концепцію стратегічного розриву, визначає потенціал підприємства як можливі межі його трансформаційних процесів [50].

Автор Харченко С. В. зазначає, що в управлінні діяльністю підприємства термін «потенціал підприємства» розглядається з таких позицій [79]:

- 1) використання економічних ресурсів у господарській діяльності (в якості таких джерел необхідно розглядати як традиційні ресурси, так і нересурсні параметри, зокрема – характеристики організаційної структури управління підприємством, параметри його організаційної культури, знання персоналу, перепозиціонування ресурсів, рівень трудової мотивації персоналу, рівень

конкуренції на ринку використані на практиці та нереалізовані та нерозкриті можливості, які на даний момент неможливо виміряти за допомогою традиційної економічної звітності);

2) ефективне виконання функціональних завдань. Сукупний облік сукупності елементів дозволяє більш повно і більш адекватно визначити рівень досягнення компанією кінцевих операційних цілей. Функціональними складовими потенціалу підприємства є: виробничий потенціал (матеріально-технічні засоби та можливість їх використання для виробництва продукції); фінансовий потенціал (власні та залучені фінансові ресурси та можливість їх використання в господарській діяльності); ринковий потенціал (забезпеченість компанії маркетинговими ресурсами); науково-технічний потенціал (здатність організації розробляти та впроваджувати результати науково-технічного прогресу); екологічний потенціал (здатність підприємства здійснювати господарську діяльність зі збереженням екосистеми); трудовий потенціал (сукупний трудовий потенціал усіх функціональних видів діяльності);

3) визначення межі розвитку, оскільки завдяки принципово новим бізнес-рішенням досягається інтенсифікація використання наявного потенціалу.

Висновок авторів про те, що не лише ресурси, які використовуються в поточній діяльності, слід розглядати як частину потенціалу компанії, але й ті, які можна охарактеризувати як «приховані» або «неявні», також має сенс. Проблема полягає в тому, що їх неможливо проаналізувати на основі фінансових та економічних звітів компанії.

Виробничий, фінансовий, комерційний, трудовий, екологічний і технологічний потенціал розглядаються як похідні від загального потенціалу підприємства. Цей перелік не можна назвати вичерпним. Від широти кола функціональних завдань залежатимуть функціональні складові потенціалу підприємства, їх кількість і властивості. У цьому випадку з урахуванням діяльності ЗЕД можна додатково визначити експортний потенціал.

Термін «експортний потенціал підприємства», на думку авторського колективу під керівництвом Касич А. О., означає потенційну здатність і

можливість експортувати існуючу продукцію, а також нарощувати експорт нових товарів, ресурсів і послуг; частина економічного потенціалу підприємства, здатна відтворити його конкурентні переваги на зовнішньому ринку. Вона притаманна суб'єктам господарювання всіх рівнів для реалізації шляхом розвитку зовнішньої торгівлі [45].

Під експортним потенціалом підприємства деякі автори розуміють рівень конкурентоспроможності його продукції на зовнішніх ринках. Проте таке розуміння не впливає на специфіку організації та управління виробничою та зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Експортний потенціал підприємства – це сукупність об'єктивно існуючих можливостей і ресурсів для виробництва та реалізації продукції на зовнішніх ринках, сформованих під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища.

Науковець Касич А. вважає, що термін «експортний потенціал» означає потенційну здатність і можливість експортувати існуючу продукцію, а також нарощувати експорт нових товарів, ресурсів, послуг; частина економічного потенціалу підприємства, здатного відтворювати свої конкурентні переваги на зовнішньому ринку. Вона притаманна суб'єктам господарювання всіх рівнів, які реалізують цей потенціал через розвиток зовнішньої торгівлі [45].

Так, на думку Т. Бабана, «експортний потенціал – це фактична або можлива здатність суб'єкта господарювання (компанії, галузі або підгалузі, регіону, країни) виробляти конкурентоспроможні на світових ринках товари та послуги, використовуючи як власні, так і запозичені кошти. ресурсів (природних, виробничих, науково-технічних, трудових, фінансових, інформаційних тощо), а також продаж цих товарів і послуг на потенційних зовнішніх ринках, долаючи обмеження внутрішнього та зовнішнього характеру та прагнення збільшити прибуток. »

Науковець Н. Бикова вважає, що «експортний потенціал – це фактична здатність підприємства виробляти і продавати продукцію на зовнішньому ринку та його потенційна здатність підтримувати або збільшувати обсяги експортної

продукції в довгостроковій перспективі з урахуванням потреб і тенденції зовнішнього ринку, що дає змогу там ефективно конкурувати» [31].

Експортний потенціал характеризується кількісним, якісним і структурним станом наявних у суб'єкта ресурсів (виробництва, фінансів, праці тощо); їх взаємозв'язок і взаємоузгодженість; здатність мобілізувати резерви в певні терміни для досягнення поставлених цілей; здатність нарощувати та вдосконалювати всі складові експортного потенціалу та їх сполучні ланки.

Крім того, визначення «експортного потенціалу» на рівні підприємства включає три рівні зв'язків і відносин:

1) зв'язки і відносини, що відображають минуле як сукупність наявних властивостей, накопичених у результаті розвитку підприємства;

2) зв'язки і відносини, що характеризують сьогодення, тобто всі можливості (можливості), які реально можуть бути реалізовані в процесі експортної діяльності;

3) зв'язки та відносини, які зорієнтовані на майбутнє і дозволяють у процесі експортної діяльності не тільки реалізовувати наявні можливості, а й створювати нові можливості як додаткові сильні сторони підприємства.

Залежно від змісту експортний потенціал може мати як матеріальну, так і вартісну форму. У матеріально-речовій формі це основні фонди, оборотні кошти та кваліфікація спеціалістів; у сфері витрат – сукупність витрат, пов'язаних з виробництвом і доставкою інвестиційної продукції споживачам.

Науковий співробітник Мельник О.Г. [55], фахівець з експортного потенціалу, зазначає, що в міжнародному економічному просторі експортний потенціал підприємства набуває нових якісних характеристик, які відображають не лише ресурсні можливості національного суб'єкта господарювання, а й потреби та інтереси іноземних держав та їх економічні агенти. І саме останні визначають, яким має бути експортний потенціал іноземного виробника для задоволення його потреб та інтересів, тим самим впливаючи на формування та розвиток як ресурсної бази, так і інших складових потенційного експорту компанії.

Такі різні трактування експортного потенціалу підприємства потребують більш детальної систематизації підходів до визначення цієї економічної категорії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи щодо визначення експортного потенціалу (ЕП) підприємства

№ з/п	Назва підходу	Зміст підходів
1	Системний підхід	ЕП визначається як реальна, складна, динамічна система взаємодіючих і взаємопов'язаних елементів внутрішніх економічних відносин і зовнішніх в'язків, що підпорядковані реалізації цілей суб'єкта
2	Структурний підхід	ЕП як складова системи його економічного потенціалу, виробничого потенціалу або системи зовнішньоекономічних зв'язків
3	Ресурсний підхід	при якому ЕП визначається сукупністю ресурсів, що є необхідними для функціонування та розвитку системи. Таким чином, експортний потенціал суб'єкта економічної діяльності фактично ототожнюється із його експортними ресурсами
4	Результативний підхід	ЕП як здатність виробляти максимальна кількість продукції за умови найбільш повного та продуктивного використання наявних ресурсів
5	Цільовий підхід	ЕП як здатність економічного суб'єкта використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей
6	Компаративний підхід	ЕП визначається можливістю продукування конкурентоспроможної продукції та відтворення конкурентних переваг на світових ринках
7	Ринковий підхід	ЕП як здатність економічного суб'єкта до контролю максимально можливої частки ринку
8	Функціональний підхід	ЕП через призму можливостей з виконання функцій суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, задоволення зовнішніх ринків
9	Адаптаційний підхід	ЕП визначається здатністю економічного суб'єкта до адаптації до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюється
10	Системноструктурний підхід	ЕП як частка економічного потенціалу підприємства, що забезпечує його зчеплення із зовнішнім ринком і усталене функціонування як суб'єкта міжнародної економічної діяльності. ЕП як складне системне утворення взаємозв'язаних і взаємодіючих елементів економічного та позаекономічного походження, внутрішньої і зовнішньої дії.
11	Інтеграційний підхід	складову ЕП підприємства, репрезентовану сукупністю ресурсів, функціональним призначенням яких є уможливлення виготовлення і просування до споживачів готової продукції, що немає аналогів або характеризується порівняльними перевагами на іноземних ринках

Джерело: систематизовано автором за [60, 30, 31, 46, 78]

Колектив науковців С.В. Князь, Н.М. Байдала, Р.Б. Вільгуцька [46] виділяють наступні суттєві ознаки поняття «експортний потенціал підприємств» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Сутні ознаки поняття «експортний потенціал підприємства» підприємства

Види знаків	Список ідентифікованих знаків
Номінальна	Можливість
Структурна	Складова економічного потенціалу підприємства
Ресурс	Сукупність ресурсів
Функціональна	Функція задоволення потреб споживачів на зовнішніх ринках
Порівняльна	Забезпечення інноваційності експортованої продукції або її порівняльних переваг

Джерело: [46]

Нам імпонує ресурсно-функціональний підхід, згідно з яким експортний потенціал фірми можна визначити як реалізовану чи нереалізовану здатність суб'єкта господарювання надавати товари чи послуги, що користуються попитом на зовнішніх ринках. Основою цієї здатності є наявність у даного підприємства конкретних переваг: ресурсних, економічних, технологічних, інноваційних тощо.

У запропонованому визначенні поняття експортного потенціалу підприємства виділяють два підходи. Перший (або внутрішній) ресурс характеризується наявністю можливостей (фактичних ресурсів і потенційних можливостей) у безпосередньої компанії. Другий підхід базується на результаті (зовнішньому рівні) – реалізації продукції на міжнародному ринку. Запропоноване визначення реалізує системний підхід до розуміння цієї економічної категорії – ресурсної (внутрішньої) та ефективної (зовнішньої).

Багато вчених, серед яких Волкова О.В. [32, с. 17] розрізняють реальний та прихований експортний потенціал підприємства.

Реальний експортний потенціал – це обсяг реалізації товарів і послуг, затребуваних на зовнішніх ринках, що є предметом експортної спеціалізації підприємств.

Прихований експортний потенціал – це можливість підприємств виробляти товари та послуги, які користуються постійним попитом на світовому ринку, але поступаються зарубіжним аналогам за споживчими якостями чи ціною та потребують виведення їх на конкурентоспроможний рівень.

Колектив авторів під керівництвом С.В. Князя [46] виділяє такі різновиди експортного потенціалу підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.2

Види експортного потенціалу

Класифікаційні ознаки	Види експортного потенціалу
За змістом	• потенціал експорту готової продукції; • потенціал експорту сировини і напівфабрикатів; • потенціал експорту інженерно-технологічних послуг; • потенціал експорту ліцензій і ноу-хау; • потенціал експорту капіталу тощо
За станом	• експортний потенціал у стані відтворення; • експортний потенціал у стані розвитку; • експортний потенціал у стані згортання
За орієнтацією на зовнішні ринки	• моноекторний експортний потенціал; бівекторний експортний потенціал; • полівекторний експортний потенціал
За рівнем перманентності	• постійний експортний потенціал; • змінний експортний потенціал

Джерело: [46]

Дослідник Харченко С.В. стверджує, що в даний час в економічних дисциплінах широко використовується значна кількість визначень, похідних від поняття «потенціал», оскільки вони концентрують знання, накопичені наукою управління. Залежно від пошуку можливостей протидії чи просування тих чи інших тенденцій у бізнес-середовищі виділяють такі похідні різновиди бізнес-потенціалу [79]:

✓ антикризовий потенціал як усі можливості компанії протистояти кризам (оцінювати виконання процедур антикризового управління);

✓ стратегічний потенціал (визначити джерела та напрями використання стратегічних ресурсів для досягнення довгострокових цілей);

✓ конкурентний потенціал як сукупність різних видів ресурсів, притаманних організаційних можливостей, взаємозв'язків і наявних можливостей розвитку, які дозволяють підприємству ефективно функціонувати та адаптуватися до умов ринкового середовища (для обґрунтування засобів отримання стійкої конкурентної позиції);

✓ трансформаційний потенціал, такий як готовність підприємства до трансформаційних змін (для визначення впливу невизначеності на діяльність підприємства);

✓ адаптаційний потенціал як можливість відновлення нормального значення важливих показників підприємства, що погіршуються протягом обмеженого періоду часу (визначити здатність підприємства сприймати зміни; межі, в яких перетворення не впливають на найважливіші стабільні характеристики компанії).

Виходячи з принципу імітації характеристик системи вищого рівня, можна було б спробувати вивчити ці характеристики в експортному потенціалі підприємства, однак така робота потребує подальшого вивчення, яке може бути предметом окремого наукового дослідження.

Експортний потенціал підприємства визначається багатьма елементами, що характеризують різні аспекти його функціонування. Загалом діяльність підприємства у зовнішньоекономічній сфері складається із взаємопов'язаних процесів, кожен із яких при визначенні експортного потенціалу розглядається окремо. У свою чергу, результати дії цих процесів є результатом не тільки їх функціонування, а й взаємодії між собою та зв'язків зовнішнього середовища [73]. Науковець Мельник О.Г. [55] пропонує розглядати експортний потенціал підприємства з двох методологічних позицій: перша – як споживчий потенціал (метою експортної діяльності підприємства є задоволення потреб зовнішнього ринку); другий – як відтворювальний потенціал (метою управління розвитком експортної діяльності підприємства є забезпечення міжнародної конкурентоспроможності та стабільного функціонування підприємства на зовнішньому ринку) (рис. 1.2).

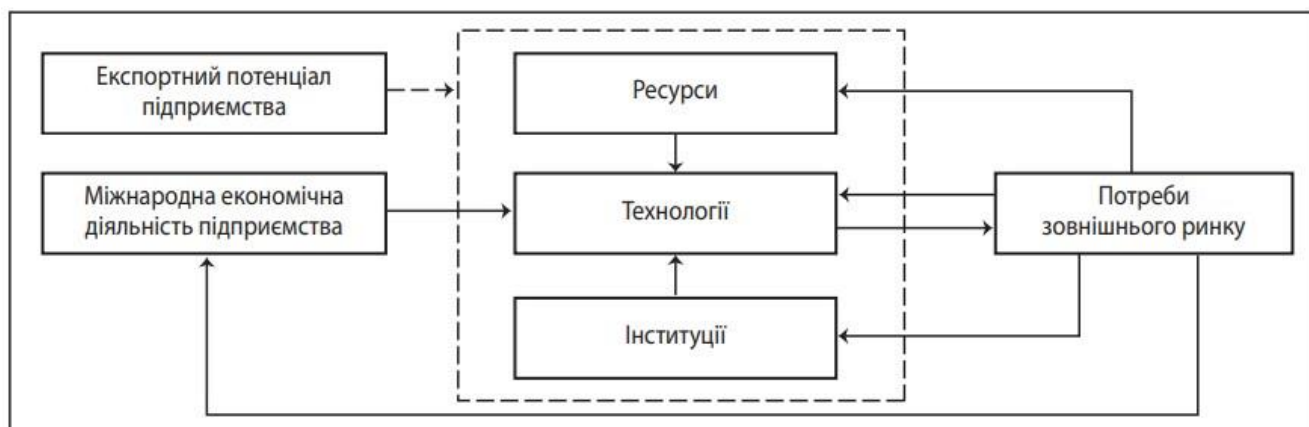


Рис. 1.2. Взаємозв'язок основних складових експортного потенціалу підприємства

Джерело: [55]

Дана методологічна конструкція створює основу для визначення експортного потенціалу в державному плані системи «підприємство – зовнішній ринок» як системи взаємопов'язаних судин зі зворотним зв'язком.

Також цікавий підхід Волченко М. [34], згідно з яким експортний потенціал обов'язково має включати не лише наявні можливості, а й приховані, тобто ті, які можна вважати потенційними (рис. 1.3). Для реалізації таких можливостей необхідні резервні ресурси.



Рис. 1.3. Базові складові поняття експортного потенціалу

Джерело: [34]

Вчений акцентує увагу на таких особливостях свого підходу. Складність виконання завдань на всіх рівнях функціонування підприємства-експортера обернено впливає на експортний потенціал. А також «межі можливостей», які не залежать лише від компанії, оскільки на їх формування впливатимуть фактори мікро-, мезо- та макросередовища.

Ефективність функціонування підприємства-експортера в сучасних умовах господарювання залежить від уміння менеджменту адекватно оцінити вплив факторів на формування «межі можливостей», а потім нейтралізувати вплив негативних факторів і посилити ефект позитивних.

Також вважаємо, що варто підкреслити, що експортний потенціал ІТ-компанії має свої особливості порівняно з компаніями інших галузей:

1. Необмежений ринок: ІТ-компанії можуть без обмежень працювати з клієнтами по всьому світу, оскільки цифрові продукти та послуги надаються прозоро в Інтернеті. Останнє розширює їх потенційну аудиторію (ІТ-компаній) і дозволяє глобальну експансію.

2. Швидкі технологічні зміни: сфера ІТ характеризується швидкими темпами інновацій та технологічного розвитку. ІТ-компанії знаходяться в авангарді цих змін, а іноді й провокують їх, щоб мати перевагу на зовнішніх ринках, де попит на сучасні технологічні рішення вищий.

3. Гнучкість і швидкість: ІТ-компанії зазвичай мають гнучкі організаційні структури завдяки віддаленій роботі проектних команд і численним можливостям аутсорсингу і можуть швидко адаптуватися до змін вимог зовнішнього ринку і технологічних трендів.

4. Високий рівень знань: ІТ-компанії часто мають кваліфіковані спеціалісти зі спеціальними знаннями та навичками. Це робить їх конкурентоспроможними на міжнародному ринку, де високий попит на якісні ІТ-послуги та розробки.

5. Міжнародна співпраця: ІТ-компанії часто беруть участь у міжнародній співпраці та партнерстві з компаніями з різних країн, що забезпечує доступ до нових можливостей, ресурсів та ринків.

6. Віддалена робота: ІТ-компанії мають можливість працювати віддалено, що дозволяє їм обслуговувати своїх клієнтів і залучати співробітників з усього світу. Це збільшує їх географічну доступність і розширює потенційний ринок для експорту.

Загалом, експортний потенціал ІТ-компаній полягає в їх здатності працювати на глобальному ринку, надавати інноваційні рішення та високоякісні послуги, а також швидко реагувати на зміни в галузі технологій та попиті клієнтів.

Окремий аспект досліджуваного явища становить взаємозв'язок факторів розвитку експортного потенціалу та результатів діяльності підприємства на зовнішньому ринку. Останній був проілюстрований В. Соколовською [73] наступним чином (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Взаємозв'язок розвитку експортного потенціалу та результатів діяльності промислового підприємства на зовнішньому ринку

Джерело: [73]

Для реалізації існуючих можливостей щодо нарощування експортного потенціалу підприємства необхідно визначитись з низкою методичних питань: по-перше, треба чітко знати фактори, які визначають експортний потенціал підприємства; по-друге, розробити методичне забезпечення маркетингової діяльності та оцінки експортного потенціалу через категорію конкурентоспроможності продукції; по-третє, обґрунтувати механізм формування маркетингових стратегій, реалізація яких забезпечить просування продукції на зовнішні ринки [31].

Таким чином, ми погоджуємося з твердженням Волченко М. [34], що дефініція експортного потенціалу підприємства повинна передавати сутнісні характеристики явних та неявних можливостей, наявних та резервних ресурсів, які може використати підприємство, зважаючи на особливі потреби та складність завдань ефективно здійснюючі експортні операції.

У подальшому, на нашу думку, доцільним буде дослідити механізм кількісного аналізу експортного потенціалу підприємства та визначити показники ефективності його формування та реалізації з урахуванням наступного положення: на нашу думку, поняття «Реалізація експортного потенціалу підприємства» має ідентичний зміст поняття «Забезпечення ефективності та/або ефективність діяльності підприємства на зовнішньому ринку».

1.2. Особливості управління потенціалом ІТ-компаній на міжнародному ринку

Реалізація експортного потенціалу підприємства закономірно входить до потенціалу діяльності керівництва підприємства і є предметом даного дослідження. У цьому контексті зазначена вище вимога вимірності актуалізує проблеми реалізації потенціалу та оцінки організаційно-фінансового механізму, який використовує керівництво підприємства щодо формування та використання експорту. потенціал.

Розуміння факторів, що впливають на експортний потенціал підприємства, дозволяє класифікувати умови створення середовища для формування та реалізації експортного потенціалу підприємства: економічні, політико-правові, соціально-культурні, технічні, природно-кліматичні та ін.

Загальну кількість факторів, що впливають на формування «межі можливостей» експортного потенціалу підприємства, можна розділити на дві основні групи залежно від рівня, на якому вони виникають:

1) внутрішні чинники (фактори мікрорівня), що виникають безпосередньо з підприємства – суб'єкта ЗЕД;

2) зовнішні фактори, виникнення яких не пов'язане з досліджуванним підприємством.

Зовнішні фактори, у свою чергу, можна розділити на дві групи: фактори макrorівня, які свідчать про вплив держави, в якій проживає досліджувана компанія; фактори мегарівня, що являють собою синтез впливу країни, до якої належить контрагент, і світової економічної ситуації.

Фактори мезорівня можна представити як окрему групу факторів, що впливають на формування експортного потенціалу. Ця група факторів впливу є системою прямих угод між сторонами зовнішньоекономічної угоди, яка є різною для кожної окремої угоди. Їх можна віднести до групи як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу.

Нам подобається підхід до розподілу чинників експортного потенціалу на внутрішні та зовнішні з наступними деталями, наприклад у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Фактори, що впливають на експортний потенціал суб'єкта господарювання

Ендогенний (внутрішній)	Екзогенний (зовнішній)
Характеристика бізнес-одиниці: розмір, кадровий потенціал, науково-технічний потенціал, досвід міжнародних операцій тощо	Характеристика галузі та внутрішнього ринку: система управління ринком, рівень цін і нецінова конкуренція, інтенсивність технологічного розвитку

Характеристика продукції або послуг: унікальність, ціна, патентний захист, сервіс	Характеристика експортного ринку: ситуація, ринковий потенціал, місткість ринку, регуляторні стандарти
Експортна стратегія	Нормативно-правова база, включаючи тарифне та нетарифне регулювання
Показники експорту: досягнення експортних планів, обсяги експортної діяльності, додаткові прибутки від експорту	Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності та політико-економічні процеси в країні

Джерело: [82]

Управління процесами досягнення потенціалу – визначення управління операційними процесами (впровадження) і процесами розвитку (формування), розширення можливостей для досягнення корпоративних цілей. Нині це один із найперспективніших напрямків розвитку теорії та практики управління підприємством, цілісної концепції управління підприємством, заснованої на системному, комплексному та процесуальному підходах [45, с. 9].

Управління ефективністю формування та реалізації ПП промислового підприємства – це багаторівнева система функцій макро-, мезо- та мікросередовища планування, організації, мотивації та регулювання, спрямована на досягнення максимально можливого результату. виробничо-комерційна діяльність промислового підприємства на зовнішніх ринках.

Щодо процесів формування та використання експортного потенціалу підприємств Волченко М. пропонує термін «управління експортним потенціалом». За його словами: «Управління експортним потенціалом – це безперервний підхід до планування, мотивації, організації та контролю експортних можливостей і ресурсів, необхідних для виконання завдань підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності в умовах мінімізації зовнішніх потоків. комерційні витрати» [34].

На думку автора, працездатність такого механізму має бути максимально стабільною та стійкою, що досягається в умовах поточного реагування на зміни умов середовища.

Відповідно до системи управління експортним потенціалом вона повинна включати чотири основні взаємопов'язані етапи: планування, організацію, мотивацію та контроль. Традиційно ці компоненти називають функціями управління. Таким чином, порядок управління експортним потенціалом підприємства схематично можна представити таким чином (рис. 1.5).

Наведена схема процедури визначення експортного потенціалу підприємства є сумішшю основних управлінських процедур. Роботу слід починати з планування, виходячи з наявних і потенційних можливостей у порівнянні з явними і неявними ресурсами підприємства у сфері ЗЕД. Планування як функція управління – це об'єктивно необхідний процес визначення цілей діяльності на певний період, а також засобів, методів і умов їх досягнення.

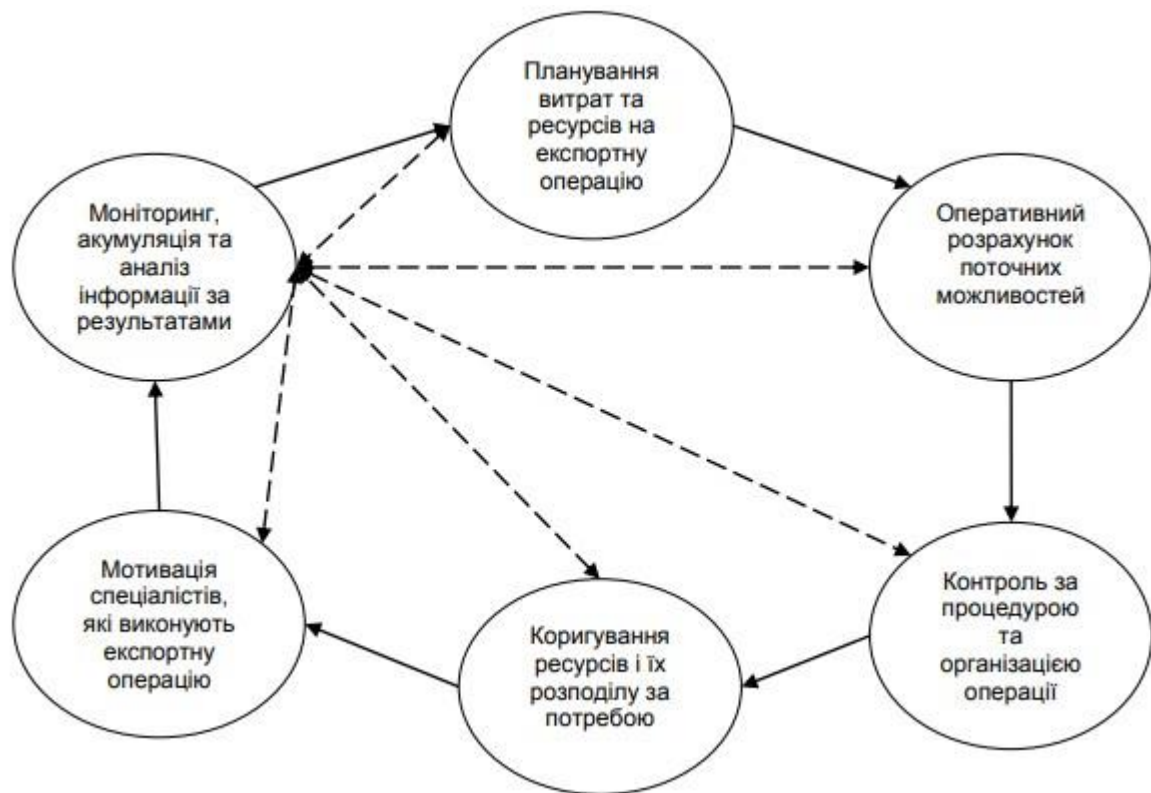


Рис. 1.5. Схема процедури менеджменту експортного потенціалу підприємств-суб'єктів ЗЕД

Джерело: [34]

Виходячи з цього, планування в процесі визначення експортного потенціалу – це процес визначення загального обсягу ресурсів, необхідних (наявних і

потенційних) для реалізації потенційно можливої експортної операції, яка повинна їй передувати.

Реалізація існуючих планів іноді вимагає коригування та вдосконалення існуючих розрахунків. У той же час важливою умовою для досягнення максимальної ефективності на цьому етапі, на нашу думку, є ефективна організаційна структура.

Для реалізації наявних можливостей підвищення експортного потенціалу підприємства необхідно визначити низку методичних питань: перш за все, необхідно чітко знати фактори, що визначають експортний потенціал підприємства; по-друге, розробити методичне забезпечення маркетингової діяльності та оцінки експортного потенціалу всієї категорії конкурентоспроможності продукції; по-третє, обґрунтувати механізм формування маркетингових стратегій, реалізація яких забезпечить просування продукції на зовнішніх ринках [31].

У процесі реалізації експортного потенціалу підприємства необхідний постійний контроль за порядком та організацією зовнішньоторговельних операцій. Залежно від розвитку поточної ситуації слід вносити корективи як у самі ресурси, так і в їх розподіл відповідно до потреб, оскільки неможливо досягти «ідеальних» (незмінних) умов для досягнення експортного потенціалу через значну кількість факторів впливу.

За умови ефективної реалізації експортного потенціалу, тобто мінімізації витрат на здійснення експортної операції та максимізації прибутку від неї, необхідна певна система стимулювання керівника за роботу, яку він виконує.

Завершальним етапом процесу управління експортним потенціалом має стати систематизація інформації. При цьому моніторинг має здійснюватися постійно протягом попередніх 5 етапів. І вже на основі наявної бази буде здійснюватися планування наступних зовнішньоекономічних операцій. Таким чином, порядок управління експортним потенціалом підприємства за умови активної участі у зовнішньоекономічній діяльності має бути постійним і гнучким.

Управління експортним потенціалом підприємства слід розглядати на стратегічному та операційному рівнях.

Стратегію управління експортним потенціалом підприємства можна представити схематично, наприклад, за пропозицією колективу авторів під керівництвом А. Касича. [45], що складається з двох блоків: формування ЕПП та використання ЕПП. Метою першого блоку є досягнення цілей з використанням накопиченого експортного потенціалу, тобто весь процес реалізації стратегії здійснюється на базі ресурсів, накопичених у попередні періоди. У свою чергу, цей блок ділиться на кілька етапів:

1. Стратегічний аналіз: проводиться комплексне дослідження факторів на макро- та мікрорівні, які можуть вплинути на формування експортного потенціалу і, як наслідок, на досягнення цілей підприємства: здійснення ефективної експортної діяльності.

Документальним джерелом для проведення стратегічного аналізу експортного потенціалу є дані стратегічного обліку підприємства, оскільки стратегічний облік є підсистемою управлінського обліку, яка повинна надавати інформацію управлінському апарату для проведення аналізу та виявлення слабких місць. в роботі компанії в довгостроковій перспективі.

2. Оцінка експортного потенціалу: здійснюється виявлення та оцінка наявних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. Цей етап відіграє важливу роль у реалізації експортної стратегії, оскільки на основі отриманих результатів керівник підприємства вирішує, як вийти на зовнішній ринок: відкрити виробництво за кордоном чи збільшити обсяги виробництва продукції на внутрішньому ринку. а потім експортувати продукцію в інші країни.

3. На третьому етапі здійснюється контроль за раціональним використанням експортного потенціалу. Це забезпечить досягнення організацією своїх цілей шляхом виявлення прогалин під час впровадження стратегії та внесення відповідних коригувань.

На думку її авторів, така стратегія дозволяє вітчизняним компаніям ефективно виходити на зовнішній ринок за рахунок мінімізації загрози збиткової

діяльності, підвищення зацікавленості іноземних контрагентів, а також збільшення частки продукції, виробленої в Україні, в іноземному асортименті.

Відзначимо також деякі аспекти оперативного рівня управління експортним потенціалом підприємства. До найбільш вагомих факторів розвитку експортного потенціалу науковець Л. Гуріна відносить такі [37]:

- організація управління бізнесом;
- інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності;
- планування експортного виробництва;
- облік та аналіз експортних поставок;
- управління персоналом.

Дослідник стверджує, що чинники, які впливають на розвиток експортного потенціалу, також опосередковано впливають і визначають порядок розробки стратегії виходу компанії на зовнішній ринок та рівень репрезентативності компанії на ринку незнайомця.

Як було доведено вище, експортний потенціал підприємства також визначається як готовність і здатність підприємства здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, особливо експортну, яка полягає у проникненні на цільові зовнішні ринки. Отже, експортний потенціал є основою для розробки стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Тоді фактори розвитку експортного потенціалу також опосередковано впливають і визначають порядок формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок і рівень представництва підприємства на ньому.

Управління процесами реалізації потенціалу означає управління як операційними процесами, так і процесами розвитку, розширення діапазону можливостей для досягнення цілей компанії. Нині це один із найперспективніших напрямків розвитку теорії та практики управління підприємством, цілісної концепції управління підприємством, яка ґрунтується на системному, комплексному та процесному підходах [84, с. 9].

Використання процесного підходу дозволяє компаніям зосередитися на постійно впроваджуваному комплексі дій, пов'язаних з плануванням,

прогнозуванням, організацією, координацією та виконанням роботи, аналізом, контролем і стимулюванням персоналу.

Системний підхід використовується як засіб організації проблем управління, завдяки якому вони структуруються, визначаються цілі, шляхи вирішення, вибираються варіанти, встановлюються взаємозв'язки і залежності елементів проблеми, а також фактори, що впливають на їх вирішення.

Комплексний підхід базується на використанні системного та процесного підходів до управління бізнесом. Їх взаємовплив і взаємопроникнення дозволяє компаніям забезпечити необхідну гнучкість, швидке реагування, орієнтацію на потреби зовнішнього середовища і чітку і постійну комунікацію з клієнтом. Таким чином, управління підприємством є ефективним, якщо через його діяльність внутрішнє середовище відповідає зовнішнім умовам, або управління підприємством є ефективним, якщо існує динамічна рівновага між внутрішнім і зовнішнім середовищами.

На думку С.В. Харченко, організаційно-економічні інструменти забезпечення розвитку підприємства (тобто реалізації потенціалу підприємства) як управлінська ініціатива. [79], може включати:

- більш активне використання аналітичної інформації всіх видів, включаючи прогнозування та обґрунтування альтернативних економічних сценаріїв, стимулювання вжиття превентивних заходів;

- збір інформації, що відображає стан всього підприємства, в єдиній базі даних і її оновлення в режимі реального часу замінює розрізнені і не завжди пов'язані між собою джерела даних;

- міжфункціональна комунікація та співпраця, чіткий алгоритм прийняття рішень;

- бізнес-процеси, пріоритети, ініціативи та цілі, які переслідують керівники та рядові співробітники, відповідають стратегічним цілям вищого керівництва. Все це замінює азарт при погодженні проектів, недостатню відповідальність, а то й повну безвідповідальність і суперечливі показники діяльності, які перешкоджають максимальному задоволенню інтересів акціонерів;

– стають видимими економічні показники прибутковості клієнта та його потенційної вартості, що стимулює розвиток більш гнучких і диференційованих послуг і пропозицій;

– фокусування на кількох життєво важливих показниках, що дозволить відрізнити «значущий сигнал від шуму»;

– звітування про надзвичайні та тривожні події, а також візуалізація звітів дозволяють швидше та впевненіше рухатися в обраному (і обов’язково постійно коригованому) стратегічному напрямку керівництвом.

У ході нашого дослідження на тему формування та використання експортного потенціалу ми дійшли висновку, що вирішальну роль тут відіграє товарна спеціалізація компанії-експортера. Саме потреба зовнішнього ринку в тих чи інших товарах/послугах є рушійною силою успішної реалізації потенціалу експортера.

Специфіка маркетингу комплексних ІТ-рішень (проектів), як ми вважаємо, включає ряд особливостей, які відрізняють їх від маркетингу інших продуктів чи послуг (неповний перелік):

1. Комплексність та інтегрованість. Комплексні ІТ-рішення вимагають інтеграції різних компонентів, модулів або систем для досягнення високофункціонального результату. Це може передбачати необхідність співпраці з різними постачальниками технологій, встановлення зв’язків з існуючими системами клієнта або розробку власних додаткових функцій.

2. Індивідуальний підхід. Комплексні ІТ-рішення зазвичай розробляються та впроваджуються для задоволення конкретних потреб конкретного клієнта чи галузі. Це означає, що маркетинговий процес має бути гнучким і здатним адаптуватися до унікальних вимог і контексту.

3. Довгострокова взаємодія. Зазвичай складні ІТ-проекти передбачають довгострокову співпрацю з клієнтом. Це може включати доставку продукту, підтримку, навчання користувачів і постійну взаємодію для забезпечення ефективної роботи та підтримки рішення.

4. Високий рівень кваліфікації. Зазвичай складні ІТ-рішення вимагають висококваліфікованих спеціалістів із глибокими знаннями технологій та процесів, характерних для сектору ІКТ. Маркетинг таких рішень вимагає залучення та утримання експертів, здатних зрозуміти потреби клієнтів і розробити відповідні рішення.

5. Комплексна модель ціноутворення. Оскільки ці рішення часто включають різні компоненти, ресурси та послуги, щоразу потрібно розробляти моделі ціноутворення, які враховують витрати, витрати на розробку, підтримку та прибутковість.

6. Підвищені ризики та складність. Маркетинг складних ІТ-рішень може бути пов'язаний із значними ризиками та проблемами. Це можуть бути технічні ризики, пов'язані з інтеграцією, масштабуванням і стабільністю рішення, а також комерційні ризики, пов'язані з фінансовою життєздатністю проекту та успішністю впровадження.

У зв'язку з цим маркетинг складних ІТ-рішень вимагає пильної уваги до цих аспектів і ретельного планування для забезпечення успіху проекту та задоволення потреб клієнтів.

Слід зазначити, що сьогодні і в майбутньому конкурентоспроможною буде тільки та компанія, яка має конкурентні переваги в п'яти сферах, а саме в сферах зниження витрат, підвищення якості, забезпечення гнучкості компанії і продукту, постійного пошуку інноваційності, мінімізації часу виробництва та збут продукту [30, с. 349].

Для бізнесу метою є максимізація експортного потенціалу. Для цього необхідно вирішити наступні задачі [31]:

- по-перше, здатність виробляти відповідну продукцію;
- по-друге, визначити набір ринків і їх потреби;
- по-третє, визначити найбільш привабливі ринки;
- по-четверте, створити ефективну систему просування та продажу товару на вказаний ринок.

Слід зазначити, що для більшості вітчизняних компаній завдання збільшення експортного потенціалу постає у спрощеному вигляді, а саме: виробництво конкурентоспроможної продукції, реалізація її за конкурентними цінами на певних (привабливих) ринках.

Пошук інструментів діагностики для оцінки експортного потенціалу в рамках нашого дослідження має практичне значення. Кількісна шкала вимірювань дозволить нам зрозуміти, чи розвивається компанія в стратегічно необхідному напрямку.

1.3. Методичні підходи до оцінки експортного потенціалу ІТ-компанії

Дослідження методологічних підходів до оцінки експортного потенціалу, здійснене В. Соколовською [73], дозволяє стверджувати, що загальноприйнятої методики його визначення не існує. Як правило, дослідження експортного потенціалу завершується прогнозом експорту за товарною та галузевою структурою, якому передують аналіз його ретроспективної динаміки, товарної та географічної структури. Це пов'язано з неможливістю кількісної оцінки експортного потенціалу через певну суб'єктивність цього поняття, відсутність прямого зв'язку між потенціалом і ринковою позицією підприємства. Крім того, економічний, виробничий, промисловий чи експортний потенціал не має відповідного аналога в західній літературі. Вивчаючи цю категорію, американські та західноєвропейські дослідники використовують такі терміни, як потенційні можливості фірм, експортні можливості тощо.

Вчений Харченко вважає, що завдання аналізу потенціалу підприємства полягає у створенні інструментів для виявлення, аналізу та оцінки потенціалу підприємства будь-якого масштабу. Повинна бути вирішена проблема вимірювання факторів потенціалу підприємства та питання їх взаємозв'язку [79]. Відповідно, подібні завдання стосуються експортного потенціалу підприємства.

І хоча на сьогодні ще немає єдиного методичного підходу до вивчення, аналізу та оцінки потенціалу конкретного суб'єкта господарювання. Але існує багато методологічних підходів до оцінки окремих показників діяльності підприємства, на основі яких можна зрозуміти, якою має бути загальна методика розрахунку експортного потенціалу підприємства.

Наприклад, методичний підхід до розрахунку показника експортного потенціалу підприємства, в якому переважне значення надається результату виробничо-технологічного циклу, свідчить про те, що в сучасних умовах у процесі дослідження адаптивності підприємства ЗЕД суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності по відношенню до міжнародного середовища, орієнтація лише на результат його виробничо-виробничого функціонування не створює можливості вичерпного розкриття всіх орієнтованих на експорт потенціалів підприємницької ланки. Враховуючи вищевикладене, слід зазначити, що результат виробничо-виробничої сторони підприємницької діяльності формується не лише на завершальних стадіях виробничо-технологічного циклу, а виникає на підготовчих стадіях і існує (за формою чи інший) протягом усього виробничого процесу під впливом взаємодії та реалізації певних системних елементів експортного потенціалу. Тому врахування цього аспекту має бути одним із факторів ефективного управління експортним потенціалом та елементом методичного підходу до його оцінки.

Експортний потенціал можна оцінити на різних рівнях: експортний потенціал підприємства; експортний потенціал галузі; експортний потенціал окремого регіону; експортний потенціал держави в цілому.

Експортний потенціал підприємств за методологією Бондар Ю., Легінкової Н., Фабрика І. [31] характеризує їх функціональні можливості та визначається результатами цілеспрямованого функціонування в певних умовах, у конкретних обставинах щодо виробничо-збутових можливостей (рис. 1.6).

На думку команди цих вчених, експортний потенціал підприємства (E_i) є функцією змінних C_{ni} та параметрів, які відображають привабливість місцевого ринку для підприємства (k_j), тобто формули 1.1 [31]:

$$E_i = F(C_{ni}, k_j) \quad (1.1)$$

Тому необхідно оцінювати цей потенціал з точки зору його складових, які забезпечують оптимізацію експортної ціни продукції та послуг та отримання відповідної якості продукції.



Рис. 1.6. Формування експортного потенціалу підприємства

Джерело: [31]

Існує багато підходів до визначення складових потенціалу. Вона орієнтована не на абстрактного покупця, а на конкретного покупця, що передбачає безпосередню взаємодію експортера зі споживачем з метою виявлення його попиту та формування відповідної якості продукції чи послуг. Враховуючи специфіку цільових товарних ринків, можна визначити наступні складові технічного потенціалу підприємства [31]:

– технічна складова – стан матеріально-технічної бази, її структура, техніко-економічний рівень та науковий рівень. і технічних основних засобів і використовувані ресурси та сировина – (C_{n1}) ;

- складова ресурсоефективності – повернення інвестицій у виробництво, ресурсомісткість продукції – (C_{n2});
- науково-технічна складова – обсяг інвестицій у дослідження і розробки, їх перспективність, інформаційне забезпечення досліджень і розробок та управління виробництвом – (C_{n3});
- складова трудових ресурсів – кваліфікація робітників і спеціалістів, їх адаптивність до змін – (C_{n4});
- фінансові ресурси – стан активів підприємства, наявність кредитних ліній тощо. – (C_{n5}).

Усі ці ресурси визначають технічний потенціал, який є заданою можливістю виробляти конкурентоспроможну продукцію та надавати послуги в необхідному ринку обсязі.

Слід підкреслити, що взаємодія вищезазначених ресурсів може генерувати нові ресурси або підвищувати можливості підприємств – так званий синергетичний ефект. Враховуючи умови глобалізації та сучасний стан управління зовнішньоекономічною діяльністю в країні, доречніше говорити не про маркетинговий потенціал, а про управлінсько-маркетинговий потенціал. З метою практичного застосування методики оцінки управлінсько-маркетингового потенціалу, крім уже описаних складових технічного потенціалу (C_{n1}) – (C_{n5}), пропонується використовувати такі складові (перелік не претендує на вичерпність, може бути доповнена та уточнена в залежності від конкретної ситуації на ринку):

- складова «ефективності управління» – характер і гнучкість системи управління, швидкість управлінських дій тощо – (C_{n6});
- компонент «макроаналіз» – здатність здійснювати макроекономічний аналіз ситуації на міжнародному ринку – (C_{n7});
- компонент «маркетинговий аналіз» – здатність своєчасно виявляти актуальні проблеми розвитку ринку – (C_{n8});
- компонент «аналіз умов ведення бізнесу» – можливість аналізу умов ведення бізнесу на ринку – (C_{n9});

- компонент «маркетингові стратегії» – здатність розробляти та впроваджувати конкурентоспроможні маркетингові стратегії – (C_{n10});
- «кадрова» складова – кадрові ресурси управлінських служб – (C_{n11});
- ресурсна складова – фінансові ресурси для забезпечення маркетингу – (C_{n12});
- інформаційна складова – маркетингові інформаційні ресурси та інформаційне забезпечення управлінської та маркетингової діяльності – (C_{n13}).

Вирішення проблеми вибору найбільш привабливого ринку є основою максимізації експортного потенціалу підприємств. Адже саме за цих умов є підстави сподіватися на повну реалізацію технічного та комерційного потенціалу підприємств. Але визначити привабливість ринку можна за умови оцінки зазначених потенційних можливостей підприємств. У свою чергу, виробничо-збутовий потенціал підприємств слід визначати щодо конкретних ринків. Іншими словами, маємо певною мірою замкнуте коло.

Ми також погоджуємось із твердженням Волченко М. [34] щодо першочергової необхідності оцінки факторів, що впливають на «межі можливостей» підприємства при здійсненні зовнішньоторговельних операцій.

Найбільш поглибленим, на нашу думку, дослідженням аналітичних методів оцінки експортного потенціалу підприємства є робота вчених Матюшенко І. Ю., Шеховцева К. В. Р [53] – результати порівняльного аналізу оцінки експортного потенціалу підприємства. експортного потенціалу гіпотетичної компанії з використанням трьох методів: підходу Волкодавової О. В. [32], системи показників колективу вчених під керівництвом С. Дубкова [41] та методики Шестакової О. А. [85]. Розглянемо їх докладніше. Оцінка експортного потенціалу Волкодавової О. В. [32, с. 17] має якісні та кількісні характеристики. Автором пропонується здійснити кількісну оцінку експортного потенціалу промислового підприємства ЕП за формулою 1.2:

$$EP = V_{\text{е продукт}} + V_{\text{е праця}} + V_{\text{е пост}} + V_{\text{е НА}}, \quad (1.2)$$

де ЕП – експортний потенціал промислового підприємства, тис. грошових одиниць;

$V_{\text{е прод}}$ – обсяг експорту продукції, тис. грошових одиниць;

$V_{\text{е праця}}$ – експортний обсяг промислової роботи, тис. грошових одиниць;

$V_{\text{е пост}}$ – обсяг експорту послуг, тис. грошових одиниць;

$V_{\text{е NA}}$ – обсяг експорту нематеріальних активів, тис. грошових одиниць.

Якісна характеристика експортного потенціалу промислового підприємства представлена системою показників: «рівень сертифікації продукції, послуг, бізнес-процесів підприємства», «ступінь валоризації продукції, послуг», «річні темпи зростання вартість підприємства», «частка інноваційних нематеріальних активів у структурі активів підприємства», «рівень імпортозаміщення при використанні імпортних комплектуючих» тощо.

Комплексне оцінювання експортного потенціалу підприємства О. Шестакова [85] здійснює за двома блоками показників (які характеризують масштабність розвитку ЕПП та якість розвитку ЕПП) – табл. 1.4. Останні розрахункові метрики шляхом агрегування мають бути зведені в інтегральний показник (R).

Таблиця 1.4

Ідентифікаційна карта рейтингового оцінювання ЕПП О.Шестакової

№ з/п	Показники	1 клас	2 клас	3 клас
	I. Масштабність розвитку ЕПП			
1.1	Темпи зростання доходності експорту, %	25	20-25	< 20
1.2	Темпи зростання обсягів експорту, %	20	15-20	< 15
1.3	Темпи зростання оборотних активів, %	15	10-15	< 10
1.4	Темпи зростання вартості активів, %	10	8-10	< 8
1.5	Темпи зростання вартості основних засобів, %	8	6-8	< 6
1.6	Темпи зростання собівартості експортної продукції, %	5	5-6	>6
1.7	Темпи зростання чисельності працівників підприємства	4	5-6	>6
	II. Якість розвитку ЕПП			
2.1	Темпи зростання рентабельності експорту, %	30	25-30	< 20
2.2	Темпи зростання інноватизації експортного виробництва, %	25	20-25	<20
2.3	Темпи зростання капіталізації активів, %	20	15-20	< 15
2.4	Темпи зростання диверсифікації експорту підприємства, %	>15	10-15	< 10
2.5	Темпи зростання коефіцієнта накопиченої амортизації, %	>15	10-15	< 10

Джерело: [85]

Слід ще раз наголосити, що питання ефективної реалізації експортного потенціалу підприємства розглядається лише в контексті забезпечення загальної ефективності функціонування підприємства, а не як самостійна стратегічна мета.

При цьому виходиться з припущення, що лише ефективне на внутрішньому ринку підприємство має достатні ресурси для успішної експортної діяльності. І навпаки, результати експортної діяльності (не тільки матеріальні, а й набуті репутація та досвід, застосоване ноу-хау, розроблені регламенти та процедури) забезпечують подальший розвиток підприємства (так звана динамічна ефективність). Оцінити ефективність реалізації експортного потенціалу можна за методикою Рац О.М. [68] на основі розрахунку інтегрального показника ефективності функціонування підприємства з модифікацією, для чого будуть застосовуватися часткові показники експортного потенціалу (рис. 1.7).

Рівень коефіцієнту стійкості економічного зростання	Дуже низький	10	11	12
	Низький	7	8	9
	Середній	4	5	6
	Високий	1	2	3
Рівень інтегрального показника оцінки ефективності функціонування підприємства		Низький	Середній	Високий

-  кризова зона функціонування;
-  несприятлива зона функціонування;
-  сприятлива зона функціонування.

Рис. 1.7. Матриця «Інтегральний показник ефективності функціонування підприємств – коефіцієнт стійкості економічного зростання»

Джерело: [68]

Для отримання єдиного показника оцінки ефективності може бути застосований метод узагальнення інтегральних показників ефективності функціональних підсистем (за переліком функціональних підсистем, які

найбільше впливають на ефективність: «виробництво», «фінанси», «управління», «маркетинг», «персонал», «інвестиції», «інновації» на основі середнього геометричного, зваженого з урахуванням коефіцієнтів, відносної ваги [68, с. 105]:

Розроблено Рац О.М. двовимірною матрицю дозволяє відстежити взаємозв'язок факторів, на основі яких вона побудована, та врахувати їх сукупний вплив на ефективність функціонування підприємства. Позиціонування розташоване на перетині двох характеристик, що робить більш обґрунтованим діагностування стану підприємств. Двовимірний простір оцінки діяльності та широкий вибір варіантів позиціонування підприємств дозволяють обґрунтовано оцінити їх стан та узагальнити розподіл за дванадцятьма квадрантами та трьома зонами діяльності.

Звичайно, цю матрицю слід адаптувати до потреб ІТ-компанії часткові показники ефективності, які визначають різні аспекти експортного потенціалу.

Висновки до розділу 1.

Вивчаючи сутність експортного потенціалу, можна дійти висновку, що в сучасному науковому мисленні немає єдиного визначення категорії «бізнес-потенціал» або його різновиду «бізнес-потенціал експорту». Виклад матеріалу побудовано за логікою аналізу загальної категорії «потенціал», починаючи від його конкретної форми («економічний потенціал»), до аналізу «експортного потенціалу підприємства» як окремої складової системи вищого рівня. Проаналізовано 10 конкретних підходів до визначення експортного потенціалу підприємства (адаптивний, інтегративний, порівняльний, ринковий, ефективний, ресурсний, системний, структурний, цільовий, функціональний та два змішаних підходи – ресурсно-функціональний та системно-структурний).

Найбільш суттєвим є визначення поняття «експортний потенціал підприємства» як реалізованої чи нереалізованої здатності суб'єкта господарювання пропонувати продукцію чи послуги, що користуються попитом на зовнішніх ринках, виходячи з конкретних переваг, які надає підприємство. компанія має (ресурсні, конкурентоспроможні, технологічні, інноваційні тощо).

Можна виділити такі характеристики експортного потенціалу ІТ-компанії: 1) технологічні знання та інновації; 2) висока якість продукції та послуг; 3) маркетингові та збутові зусилля; 4) гнучкість і адаптивність; 5) міжнародне співробітництво та партнерство. Ці елементи разом формують експортний потенціал ІТ-компанії та допомагають їй ефективно працювати на міжнародному ринку.

Відсутній єдиний методичний інструментарій для оцінювання процесів навчання та впровадження ПНП. Найчастіше науковці формують комплекс часткових показників ЕПП (про склад і питому вагу яких, на нашу думку, точаться гострі дискусії). Потім визначається інтегральний показник ефективності ЕРР шляхом зважування часткових показників, використовуючи коефіцієнти рангової кореляції Спірмена, збіги Фехнера або використовуючи засоби таксономічного аналізу. Питання ефективної реалізації експортного потенціалу підприємства розглядається лише в контексті забезпечення загальної ефективності функціонування підприємства, а не як самостійну стратегічну мету, а з метою забезпечення стабільного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА ЄВРОПЕЙСЬКИХ РИНКАХ

2.1. Тренди розвитку ринків ІТ-послуг у країнах Європи

Розглянемо динаміку формування вітчизняного ринку інформаційних технологій у контексті світових тенденцій розвитку ІТ-ринку. З методологічної точки зору важливими є визначення ринку та його сегментація (структура). Нижче наведено аналіз динаміки різних показників, таких як доходи від продажу інформаційно-комунікаційних технологій, ІТ-послуг, ІТ-експорту, оскільки єдиної методології оцінки ринку цифрових рішень немає.

Так, наприклад, до 2017 року для відображення досягнень країн світу щодо розвитку інформаційно-комунікаційних технологій використовувався комбінований показник «Індекс розвитку ІКТ». Цей показник розрахований і опублікований Міжнародним союзом електрозв'язку, спеціалізованим підрозділом ООН у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. З 2023 року планується його перезапуск за новою методикою розрахунку [23].

У контексті цього дослідження важливо розуміти, що ринок ІТ-послуг охоплює широкий спектр послуг, які використовуються організаціями для створення, управління та доставки інформації, а також послуг, які сприяють різноманітним іншим бізнес-функціям. Основною метою ІТ-послуг є забезпечення ефективного впровадження, функціонування та оптимізації ІТ-інфраструктури, додатків і систем для підтримки бізнес-цілей і вимог організації. Конкретний спектр пропонованих послуг може відрізнятися в залежності від постачальника послуг і вимог клієнта.

ІТ-послуги охоплюють чотири окремі (спеціалізовані) ринки:

1. ІТ-консультування та впровадження охоплює консультаційні послуги, які допомагають підприємствам оцінити свої технологічні стратегії та узгодити їх із бізнес-стратегіями чи внутрішніми процесами.

2. Аутсорсинг бізнес-процесів (BPO) означає передачу цілих бізнес-процесів або окремих видів діяльності від компанії третій стороні та часто підтримується ІТ. BPO охоплює широкий спектр бізнес-процесів, як правило, бек-офіс (наприклад, людські ресурси) або фронт-офіс (наприклад, обслуговування клієнтів у кол-центрах).

3. ІТ-аутсорсинг означає аутсорсинг усіх ІТ-послуг замість того, щоб покладатися на власні ресурси компанії. У контексті ІТ ця діяльність включає ІТ-адміністрування, ІТ-додатки та послуги веб-хостингу.

4. Ринок інших ІТ-послуг охоплює доходи від сфер, конкретно не згаданих на інших ринках, таких як системна інтеграція, встановлення та підтримка програмного забезпечення, а також ІТ-освіта та навчання.

ІТ-індустрія постійно розвивається, рік за роком з'являються нові тенденції, що робить ринок одним із найважливіших ринків, що розвиваються в технологічному секторі.

Під час пандемії COVID-19 багато організацій усвідомили необхідність впровадження цифрових технологій у свої бізнес-операції (наприклад, підтримка віддаленої роботи, підтримка програмного забезпечення та захист даних). Щоб швидко, сучасно та інноваційно запроваджувати нові технологічні рішення, все більше і більше компаній звертатимуться до зовнішньої підтримки. Попит на ІТ-послуги, які забезпечують безперервність роботи та підвищують стійкість бізнесу до майбутніх збоїв, постійно зростає. Ось чому темпи зростання ІТ-послуг зростають з 2021 року. Очікується, що завдяки цифровій трансформації та автоматизованим бізнес-процесам світовий ринок ІТ-послуг досягне 1771 мільярда доларів США до 2030 року.

Хмарні технології продовжуватимуть розвиватися і поступово стануть основою цифрової трансформації. Зростаючий попит на хмарні послуги та заходи з модернізації інфраструктури значною мірою стимулюють попит на керовані ІТ-послуги на ринку, що розвивається.

За даними Statista [11], очікується, що дохід від ринку ІТ-послуг досягне 1241,00 мільярда доларів США в 2025 році. ІТ-аутсорсинг домінує на ринку з прогнозованим розміром ринку в 460,10 мільярда доларів США. Французькі

аналітики Statista прогнозують, що річний темп зростання доходу (CAGR 2025-2030) становитиме 7,37%, що призведе до розміру ринку в 1771,00 мільярда доларів США до 2030 року. Очікується, що середня вартість одного працівника на ринку ІТ-послуг досягне 356,30 доларів США у 2025 році. У глобальному порівнянні найбільший дохід буде отримано в Сполучених Штатах (454,70 млрд дол. США у 2025 році).

Загальні можливості отримання прибутку від ІКТ в інформаційних технологіях оцінюються в 2671,20 мільярдів доларів США з 2025 по 2030 рік.

Міжнародну ділову активність світового ринку інформації та комунікацій ілюструє експорт послуг ІКТ (рис. 2.1).

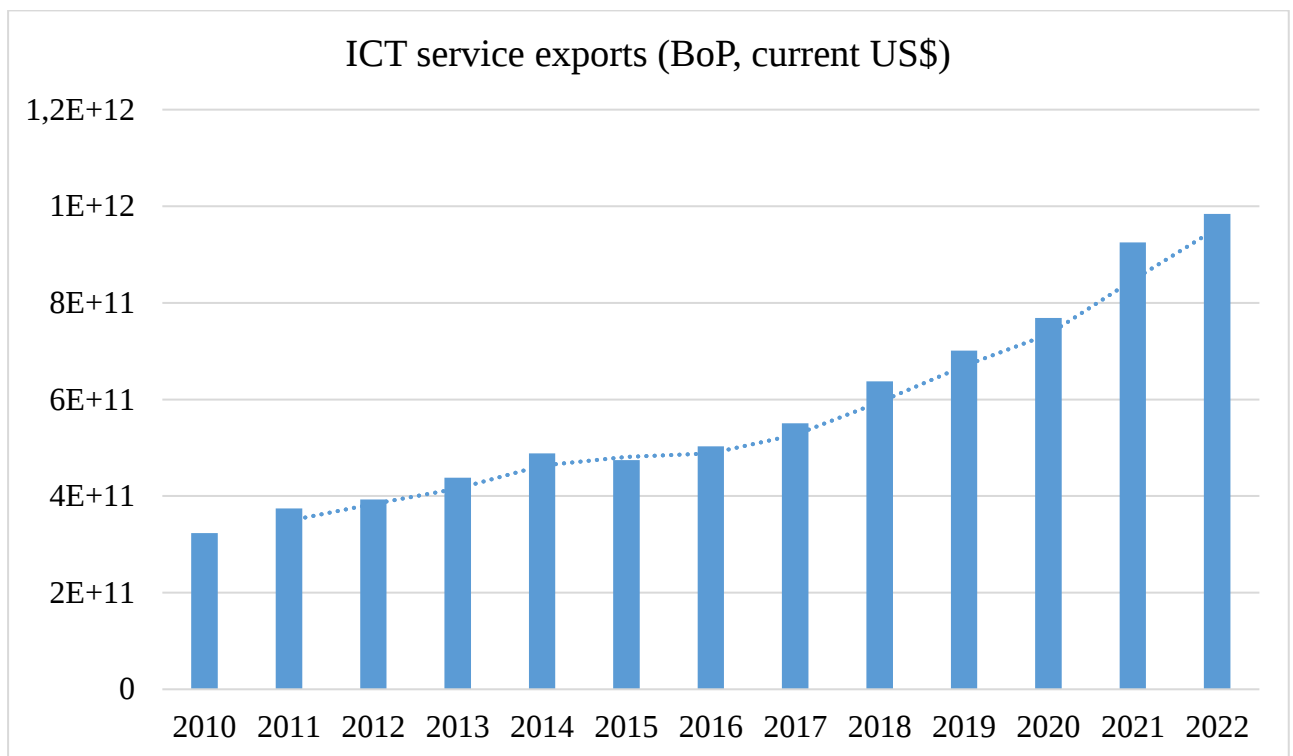


Рис. 2.1. Глобальний експорт послуг інформаційно-комунікаційних технологій, 2010-2022 рр.

Джерело: побудовано автором за даними Світового банку [26]

Експорт послуг інформаційно-комунікаційних технологій Світового банку включає комп'ютерні та комунікаційні послуги (телекомунікаційні та поштові та кур'єрські послуги) та інформаційні послуги (операції з комп'ютерними даними та послуги, пов'язані з новинами).

Згідно з очікуваннями міжнародних аналітиків [4], цього року частка цифровізованих компаній у світовому ВВП перевищить 50%, а в найближче десятиліття близько 70% створеної вартості базуватиметься на цифрових продуктах. Якщо у 2018 році обсяг світового ВВП, який припадає на цифрові компанії, становив 13,5 трлн доларів США, то вже у 2023 році цей показник очікується на рівні 53,3 трлн доларів США (майже в чотири рази вище), або більше половини світового номінального ВВП

Агресивний попит на повне впровадження цифрових технологій у бізнес навіть спричинив сегментацію ринку ІКТ та виділення сегмента (ринку) цифрової трансформації (Digital Transformation Market / DTM).

Виходячи з попиту на рішення для цифровізації бізнесу, аналітики (наприклад, «Precedence Research», «Future Market Insights») публікують звіт/прогноз ринку цифрової трансформації з 2022 року (рис. 2.2).

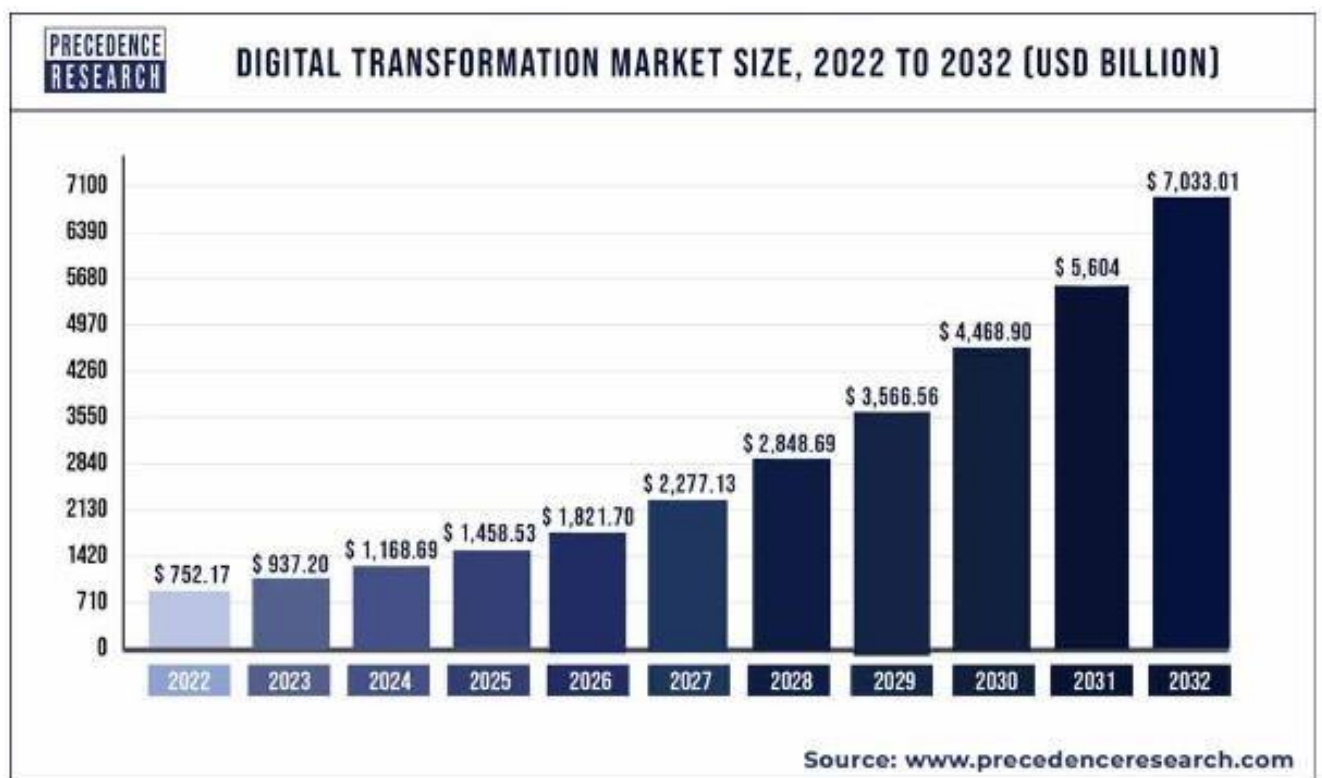


Рис. 2.2. Прогноз глобального ринку цифрової трансформації

Джерело: [6]

Французькі аналітики структурують ринок цифрової трансформації за технологіями: аналітика, хмарні обчислення, соціальні мережі, штучний інтелект,

Інтернет речей і блокчейн. Згідно з їхніми даними, у 2022 році світовий ринок цифрової трансформації оцінювався в 752,17 мільярда доларів США, а до 2032 року очікується, що він досягне понад 7033,01 мільярда доларів США, із помітним зростанням на 25,1% з 2023 по 2032 рік [6].

Європейський ІТ-ринок, структурований на два сегменти (виробництво ІКТ та ІКТ-послуги), демонструє стабільне зростання з 2018 року (рис. 2.3) за рахунок сегмента ІТ-послуг. Додана вартість, створена ІТ-компаніями у 2020 році, склала 5,2% ВВП, частка доданої вартості виробництва ІКТ залишається незмінною – 0,4% ВВП.

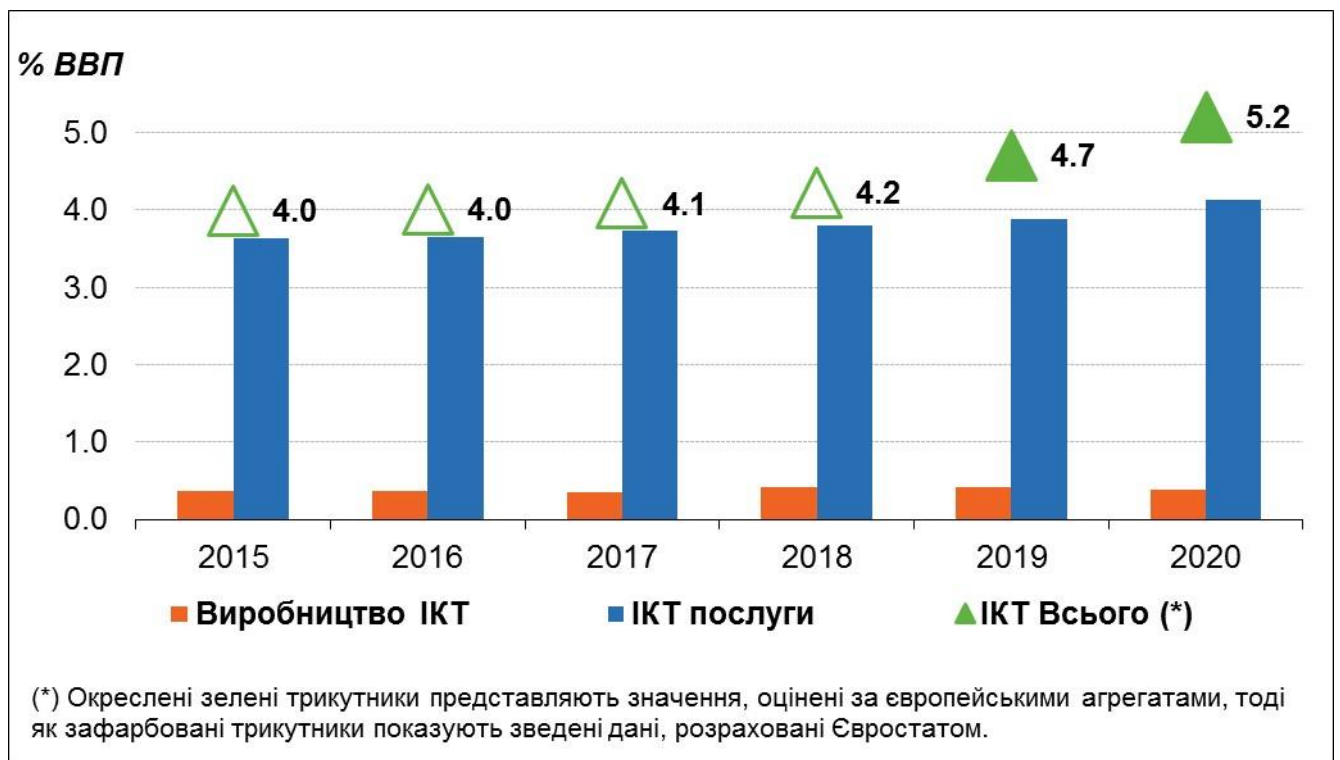


Рис. 2.3. Розвиток доданої вартості для сектору ІКТ, ЄС, 2015 – 2020 рр., % від ВВП

Джерело [8]

У сегменті виробництва ІКТ домінують два підсегменти: «Виробництво електронних компонентів та друкованих схем» (50,0%) та «Виробництво засобів зв'язку» (36,9% за підсумками 2020 року).

У сегменті ІКТ-послуг визначальними є три підсегменти: «Комп'ютерне програмування, консалтинг та пов'язана з ними діяльність» (50,7%),

«Телекомунікації» (28,0%) та «Оптова торгівля інформаційно-комунікаційним обладнанням» (9,7% за підсумками 2020 р.) (рис. 2.4).

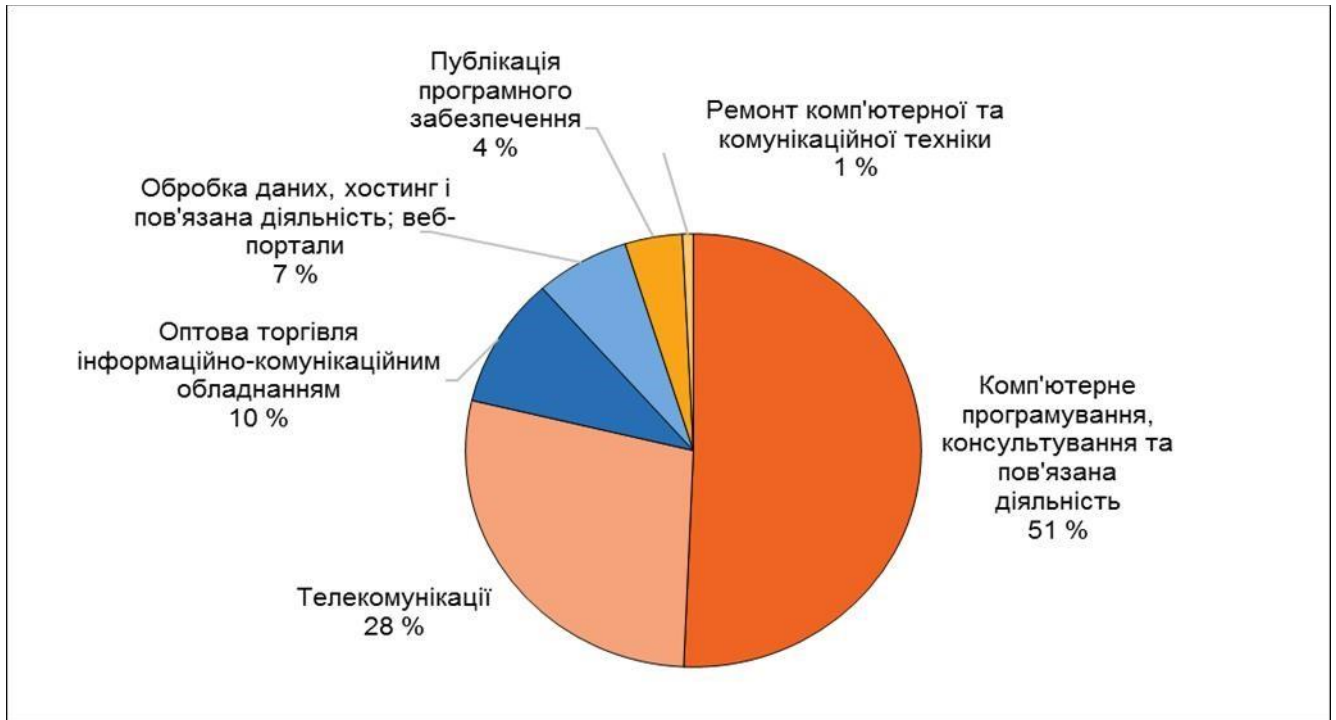


Рис. 2.4. Розподіл доданої вартості в рамках послуг ІКТ, ЄС, 2020 (%)

Джерело: [8]

Українська Український ринок інформаційних технологій з моменту свого заснування став високоінтелектуальною галуззю, що постійно розвивається, з високим потенціалом зростання (рис. 2.5).

За даними А.О. Мельника, В.І. Прими [54], у довоєнній Україні ринок ІТ посідав третє місце серед експортоорієнтованих галузей, після агропромисловості та машинобудування (2,9 млрд. дол. США у 2016 р., або 4% від загального обсягу). ВВП України за оцінками українських аналітиків).

У 2017 році український ІТ-сектор показав позитивну динаміку зростання (+20%). За даними Асоціації IT Ukraine, яка об'єднує аутсорсингові компанії, у 2017 році обсяг експорту зріс з \$3 млрд до \$3,6 млрд. За наступні 4 роки Україна отримала понад \$2,5 млрд чистого прибутку від створення технологічно передових компаній.

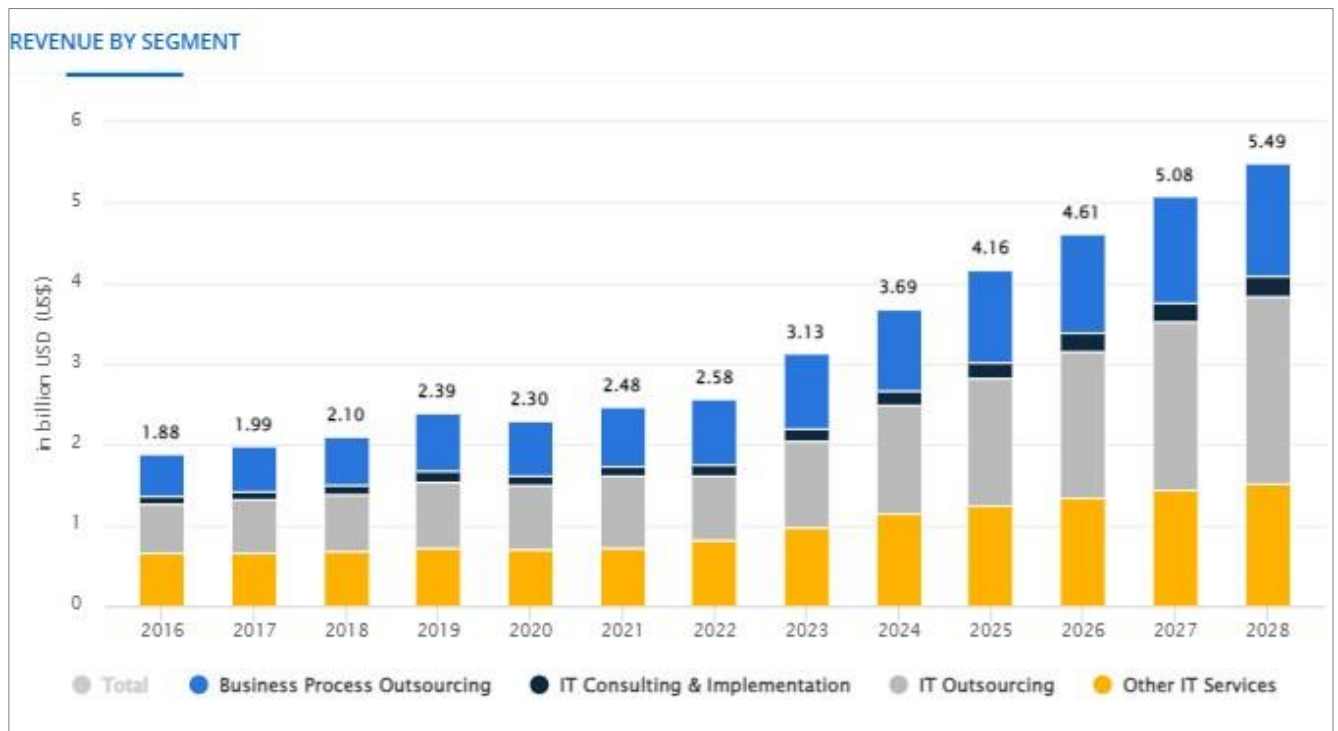


Рис. 2.5. Динаміка обсягу (виручки) українського ринку ІТ-послуг, 2016-2028 рр.
(факт-прогноз)

Джерело: [10]

За підсумками 2023 року ІТ-галузь забезпечила дохід українській економіці на суму \$7,35 млрд, або 4,5% ВВП [4].

Відзначимо, що оцінки ІТ-ринку в Україні досить високі порівняно з міжнародною статистикою. Звичайно, ми віддаємо перевагу порівнянням даним міжнародних аналітиків. Тому, наприклад, статистичні дані щодо оцінки експортного потенціалу українського ІТ-сектору за даними Світового банку [26] наведено на рис. 2.6, а за оцінками «Статистики торгівлі для розвитку міжнародних відносин» [24].

Кількість компаній в Україні, які надають цифрові послуги, становить близько 8200, з них 5000 шукають нових працівників, а близько 1500 компаній є технологічними стартапами. За даними ДОУ, на кінець лютого 2023 року в ІТ-секторі працювало 271 699 ФОПів, що становить 13,6% від усіх активних ФОПів за цей період. Розвиток сектору ІКТ значною мірою визначається суспільним попитом на його продукцію та послуги.

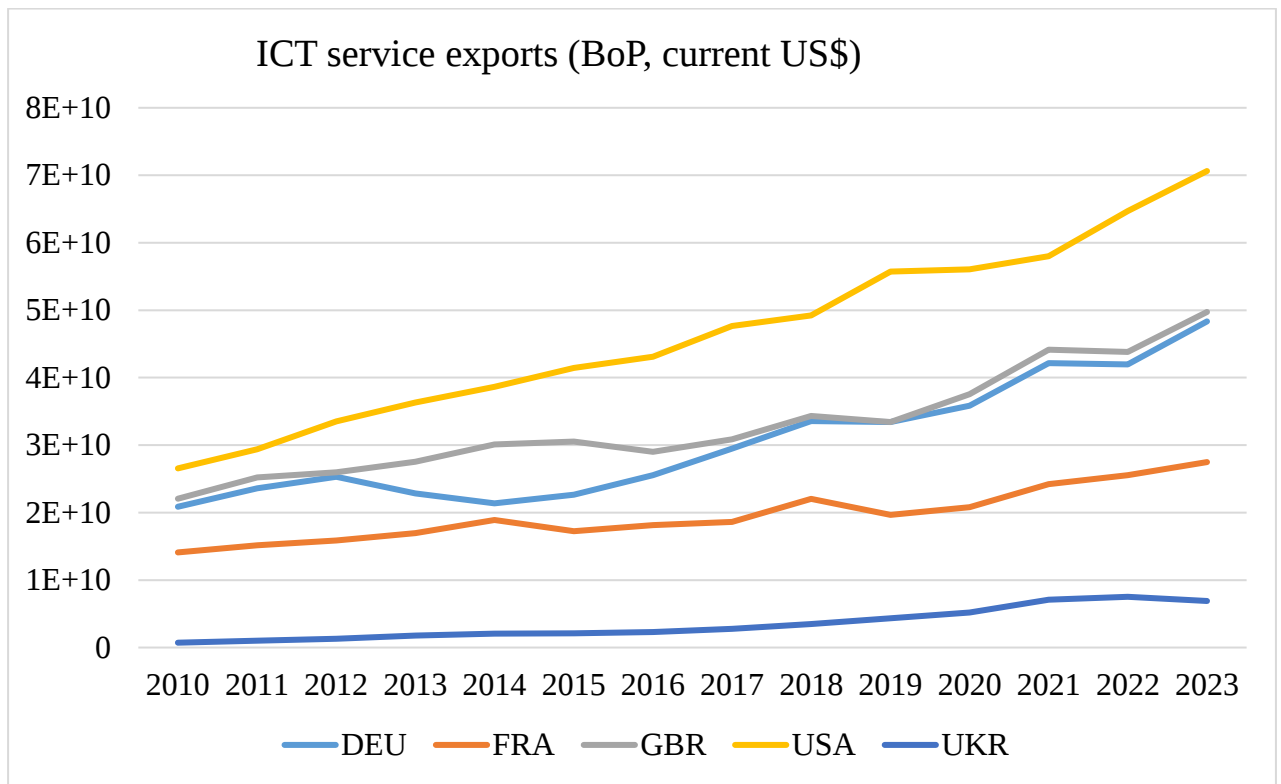


Рис. 2.6. ICT service exports (BoP, current US\$) – Germany, France, United Kingdom, United States, Ukraine

Джерело: побудовано автором за даними Світового банку [26]

Розвиток цього попиту вимагає як цифрової інфраструктури (наприклад, мобільного покриття та широкосмугового зв'язку), так і високого рівня цифрових навичок населення. ІТ-ринок України породжує аутсорсинг [28]. Серед послуг, які сьогодні переважно надає український аутсорсинг, перше місце посідає веб-розробка [14]. Веб-розробка включає послуги з дизайну, верстки та створення мобільних додатків. У 2017 році серед українських ІТ-компаній спостерігалася тенденція, пов'язана з підвищенням рівня складності створюваних ІТ-проектів. Це означає необхідність активного підвищення рівня кваліфікації спеціалістів і відповідного підвищення очікуваного професіоналізму.

Майже половина (48%) угод укладена за участю міжнародних фондів, таких як: Partners Group, Фонд економічного відновлення України Джорджа Сороса та інші. Цей факт свідчить про значний інтерес світу до України, а також про рівень впізнаваності українських проектів на світовому ринку. Зростає не тільки рівень доходу, який отримують ІТ-компанії, а й кількість людей, які в них працюють. З

початку військової агресії спостерігається активізація процесу еміграції фахівців до США та Європи. Наприклад, за 2016-2017 роки з України виїхало до 9 тисяч осіб. фахівців. За підсумками 2018 року в українському IT-секторі було зайнято 116-144 тис. осіб. Це один із найвищих показників у Європі, але й тоді Україна відчувала дефіцит IT-фахівців.

За останні 25 років український IT-сектор зробив значний ривок вперед. Тут працює понад 300 тисяч співробітників і щорічно залучається близько 600 мільйонів доларів іноземних інвестицій [75]. Експерти також стверджують, що 25% усіх IT-спеціалістів у країні – жінки, і вони займають 32% усіх керівних посад. IT-індустрія вперше за свою історію перестала бути нішевим сектором, а стає модною чи не скрізь: згідно з довоєнним опитуванням, 54% українських старшокласників хочуть працювати в IT.

Фахівці в цій галузі не лише займаються аутсорсингом послуг (Україна є одним із найбільших постачальників у Європі), а й працюють над цифровізацією країни та активно співпрацюють з урядом у різних ініціативах.

Згідно з Ukrainian IT Report 2022 [12], у 2021 році IT-сектор зріс на 36%, з 5 млрд. дол. США до 6,8 млрд. дол. США експорту. Найбільшим замовником є США, куди експортується близько 40% українських IT-послуг, другим є Велика Британія, яка експортує 10% українських IT-послуг. Інші великі клієнти включають Швейцарію, Мальту, Ізраїль, Кіпр, Німеччину, Канаду, Данію та Нідерланди.

English Понад 80% усіх IT-аутсорсингових компаній в Україні працюють на зовнішні ринки. Серед клієнтів, які звертаються до українських розробників, найбільше компаній з Європи (67,7%) та Північної Америки та Австралії (56,7%). Сьогодні в Україні налічується понад 900 компаній [14], які надають послуги аутсорсингу компаніям різних галузей незалежно від форм власності за різною тематикою. Ефективність однієї з українських аутсорсингових компаній (Ciklum) відзначила індійське видавництво CyberMedia, зокрема вона увійшла до світового рейтингу аутсорсингових компаній Global Services 100 [22] . За результатами дослідження встановлено, що керівники IT-компаній аутсорсингують такі бізнес-процеси: IT-послуги – 40,5%; матеріально-технічне забезпечення – 35,1%;

ресурсне забезпечення виробничих процесів – 27%; маркетингові послуги – 21,6%; вербування – 18,9%; бухгалтерський облік – 13,5%; фонд оплати праці – 13%; обробка та систематизація інформації – 8,1%; аутсорсинг медичних представників – 8,1%; управління персоналом – 5,4%, різні адміністративні функції – 2,7%.

Експерти стверджують, що за останні три роки обсяги експорту зросли майже вдвічі, і тенденція зростання досить стабільна. Незважаючи на війну та її виклики, ІТ-сектор залишається рушійною силою української економіки та стрімко розвивається. Внесок цієї галузі у ВВП країни перевищує 4% і поступово зростає.

На кінець 2021 року на українському ІТ-ринку працювало 8,2 тис. юридичних осіб. Таким чином, ринок включає близько 5000 місцевих компаній і майже 130 офісів і дослідницьких центрів глобальних компаній, таких як Microsoft, Magento, Amazon, Samsung та ін.

Основні напрямки:

- розробка програмного забезпечення,
- підтримка та обслуговування програмного забезпечення,
- перевірки якості,
- дослідження.

Україна відома своїми успішними стартапами. Французький Наприклад, Grammarly, який залучив рекордні інвестиції у 2021 році та став одним із найуспішніших стартапів у світі. Серед інших відомих компаній MacPaw, Attendify, People.ai, Ajax Systems, Petcube, Reply.io тощо.

Як зазначалося раніше, в Україні близько 5000 ІТ-компаній, з них близько 1400 є стартапами. Більшість компаній, а саме 86%, мають до 80 працівників, а 11% компаній мають штат від 80 до 200 осіб. Отже, можна зробити висновок, що ІТ-ринок в Україні складається переважно з малого та середнього бізнесу.

Що стосується бізнес-підходу та розвитку, то 51% компаній є сервісно-орієнтованими, 33% надають послуги та розробляють власні продукти, а 16% орієнтовані виключно на продукт.

За даними звіту IT Ukraine [25], більшість компаній надають послуги у сфері фінтеху, банківської справи та електронної комерції. Проте велика кількість розробників задіяна в проектах логістики, медицини та охорони здоров'я, освіти та роздрібної торгівлі. Серед українських компаній чимало працюють у сфері штучного інтелекту, машинного навчання, робототехніки, блокчейну, хмарних технологій та Big Data.

Податкова система України створює більш ніж сприятливі умови для IT-компаній, оскільки країна зацікавлена у стабільному розвитку української IT-індустрії та зміцненні економіки. До 2022 року найпоширенішою моделлю оподаткування був єдиний податок і залучення спеціалістів як незалежних виконавців, тобто фізичних осіб-підприємців чи ФОП. Таким чином, компанії сплачують 18% корпоративного податку та 20% ПДВ. Водночас до 01.01.2023 не оподатковувалися ПДВ грошові роялті, операції з постачання програмного забезпечення та експорт промислових послуг.

Міністерство цифрової трансформації України створило унікальну програму регулювання податкових відносин та лібералізації всієї системи. Ініціатива Diia City – це особливий правовий простір для IT-спеціалістів, своєрідна цифрова країна з доступним і прозорим реєстром українських суб'єктів господарювання IT-сфери. Сьогодні ініціатива включає Fintech, AI, Cloud Computing, AgroTech і Blockchain.

Загалом головна мета ініціативи – надати IT-фахівцям більш гнучкі форми залучення, особливий режим оподаткування та допомогу у захисті інвестицій. Система також надає додаткові інструменти для управління бізнесом і фінансового контролю. Резидентами міста Дія можуть стати компанії, які займаються розробкою, обслуговуванням і підтримкою програмного забезпечення, наданням хмарних та онлайн-сервісів, а також IT-дослідженнями. У списку також освітня та програмна діяльність, IT-маркетинг, кіберспорт, розробка та впровадження робототехніки тощо. Основними вимогами до резидентів «Цифрової держави» є отримання 90% доходу від вищезазначених видів IT-діяльності та середня місячна зарплата працівника 1200 євро. Ці резиденти не повинні мати податкових боргів, співпрацювати з країною-агресором чи мати

подібні негативні критерії. За даними Урядового «Бюро розвитку підприємництва та експорту» [77], стан ІТ-сектору в Україні на середину 2023 року можна охарактеризувати так:

1. Український ІТ-сектор став єдиною експортною галуззю, яка продемонструвала позитивну динаміку розвитку у 2022 році: +5,8% порівняно з попереднім довоєнним роком.

2. Завдяки своїй гнучкості та швидкості реагування сектор приніс українській економіці 7,3 млрд доларів експортних доходів (майже половина експортних доходів України).

3. В результаті масштабного вторгнення 70,8% ІТ-компаній здійснили незапланований переїзд, чверть з яких - повний. Повний або частковий переїзд за кордон здійснили 16,7% компаній.

4. Змінилася географія переміщення бізнесу і сьогодні в ТОП10 країн увійшли: Польща, Німеччина, США, Португалія, Болгарія, Чехія, Румунія, Молдова, Іспанія, Канада.

5. 81,5% ІТ-компаній, переміщених за кордон, все ще планують відновити роботу в Україні за умови скасування воєнного стану та повного припинення бойових дій.

6. У квітні-травні 2022 року було: Львівська область – 563 ІТ-компанії, Івано-Франківська – 115, Тернопільська – 94, Закарпатська – 61, Рівненська – 51, Чернівецька – 41, Волинська – 35.

Іншими словами, можна побачити перші ознаки негативної тенденції, які ще не знайшли відображення у фінансових показниках. У 2023 році кількість спеціалістів у 50 найбільших ІТ-компаніях України продовжує скорочуватися [76]. За останні півроку мінус 6,1 тис. осіб, або 6,6%. У липні 2023 року загальна кількість спеціалістів у топ-50 становила 86,3 тис. осіб проти 92,4 тис. взимку 2023 року.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку ринків ІТ-послуг у Європі та світі свідчить про динамічне зростання цього сектору. Основними факторами, що стимулюють його розвиток, є цифрова трансформація, зростаючий попит на хмарні технології, автоматизація бізнес-процесів і перехід компаній до моделей

аутсорсингу. Вплив пандемії COVID-19 також сприяв усвідомленню важливості цифровізації, що забезпечило стійке зростання попиту на ІТ-послуги.

Європейський ринок демонструє стабільне зростання, яке зосереджується переважно в сегменті ІТ-послуг, де основну частку доданої вартості створюють комп'ютерне програмування, консалтинг і телекомунікаційні послуги. Водночас український ІТ-ринок, незважаючи на виклики, зберігає високий потенціал розвитку, залишаючись одним із провідних експортерів технологічних рішень.

У перспективі очікується, що глобальний ринок ІТ-послуг і далі зростатиме завдяки інноваціям у технологіях, таких як штучний інтелект, Інтернет речей і блокчейн. Це відкриває значні можливості для експорту ІТ-послуг, особливо для країн із високим інтелектуальним потенціалом, таких як Україна.

2.2. Оцінка конкурентного середовища на ринках європейської системної інтеграції

На великі глобальні організації впливають сучасні технологічні тенденції, такі як апаратні та програмні рішення, програмне забезпечення для керування великими даними та мобільні програми. Отже, існує нагальна потреба стандартизувати бізнес-процеси та зменшити їх складність.

Системи, які не інтегровані, мають значно вищі витрати на впровадження та споживання ресурсів, що робить необхідним впровадження бажаних послуг системної інтеграції. Функції системної інтеграції об'єднують усі фізичні та віртуальні компоненти системи організації в єдину систему, яка функціонує як єдине ціле.

Коли йдеться про програмні рішення, системна інтеграція зазвичай визначається як зв'язування кількох ІТ-систем, служб і програмного забезпечення, щоб вони могли функціонально працювати разом. Організації використовують системну інтеграцію для підвищення продуктивності та якості своїх операцій. Метою цих послуг є прискорення інформаційних потоків і

зниження операційних витрат організації, одночасно ефективно керуючи наскрізним процесом ланцюга поставок. Крім того, системна інтеграція з'єднує організацію з третіми сторонами, включаючи клієнтів, постачальників і акціонерів. Хмарна інтеграція набуває популярності, оскільки попит на рішення програмного забезпечення як послуги (SaaS) продовжує зростати. Інструменти хмарної інтеграції відкрили нові можливості для організацій для підключення різних систем. Переваги хмарної інтеграції включають ціноутворення, схоже на комунальні послуги, відсутність єдиної точки відмови, масштабованість, географічну незалежність і відсутність інвестицій в апаратне забезпечення, усе це полегшує прийняття та впровадження рішень і послуг хмарної інтеграції. У результаті різні підприємства, включаючи фінансових послуг і постачальників програмного забезпечення, використовують хмарні обчислення.

Очікується, що зростаюча потреба в усуненні множинності, неоднорідності та зростаючої унікальності критичних програм та інфраструктур створить можливості для інноваційної системної інтеграції. У результаті очікується, що ринок системної інтеграції зросте на 11,80% протягом прогнозованого періоду 2025-2030 [21].

Згідно з іншим джерелом [19], розмір глобального ринку системної інтеграції сягне 955,21 мільярда доларів США до 2030 року та зростатиме на 13,8% у період між 2023 та 2030 роками, згідно з останніми звітами Grand View Research, Inc. – ефективні виробничі процеси, хмарні обчислення та віртуалізація є ключовими факторами ринку, що сприяють зростанню ринку системної інтеграції. Технології автоматизації, такі як адитивне виробництво (3D-друк) і робототехніка, мають потенціал змінити спосіб виконання роботи як у країнах, що розвиваються, так і в розвинених економіках, створюючи надійні ринкові можливості. Крім того, зростаючий попит на технології автоматизації прискорив модернізацію виробничих потужностей у кількох галузях кінцевого використання, що сприяло розширенню ринку системної інтеграції.

Очікується, що зростання впровадження хмарних обчислень і значний прогрес у віртуальних технологіях сприятимуть прийняттю системної інтеграції.

Очікується, що інноваційні розробки на ринку системної інтеграції, такі як клінічна інтеграція, системи енерго-менеджменту будівель (BEMS), посередництво хмарних послуг (CSB) і кіберфізична система (CPS), створять сильні можливості в цьому секторі. Наприклад, у березні 2022 року NetApp, Inc. і Cisco Systems, Inc. спільно розробили FlexPod XCS, платформу автоматизації в рамках існуючого гібридного хмарного сервісу FlexPod. Використовуючи цю платформу, компанії роздрібної торгівлі, BFSI та IT-секторів змогли розробити інтегровані платформи для орієнтованих на клієнтів рішень, таких як замовлення, виставлення рахунків і підтримка.

Глобальний ринок системної інтеграції сегментований таким чином:

1) За видом послуги:

- Інтеграція інфраструктури: управління будівлею; управління хмарною інтеграцією; управління ЦОД; інтегровані комунікації; управління мережею; інші.
- Інтеграція програмного забезпечення/додатків: інтеграція даних; уніфіковані комунікації; інтегроване програмне забезпечення безпеки; інші.
- Бізнес-консалтинг: Інтеграція бізнес-процесів; Управління життєвим циклом програми; інші.

2) За сектором кінцевого використання:

- BFSI (Fintech);
- уряд ;
- Охорона здоров'я ;
- Виробництво;
- IT та телекомунікації;
- Нафта і газ;
- Транспорт і логістика;
- Роздрібна торгівля;
- автомобільний;
- Аерокосмічна та оборонна промисловість;
- Інші (Енергетика, хімікати, шахти тощо).

3) За географією:

- Північна Америка (США та Канада);
- Європа (Великобританія, Німеччина, Франція, Скандинавія та решта Європи);
- Азіатсько-Тихоокеанський (Японія, Китай, Індія, Південно-Східна Азія та решта Азіатсько-Тихоокеанського регіону);
- Латинська Америка (Бразилія, Мексика та решта Латинської Америки);
- Близький Схід і Африка (Південна Африка, країни GCC та решта Близького Сходу та Африки).

Аналіз географічної структури світового ринку системної інтеграції показує, що Азіатсько-Тихоокеанський регіон має найвищі темпи зростання ринку системної інтеграції (за CAGR за 2018-2028 рр.) – рис. 2.7.

Очікується, що ринок системної інтеграції Азіатсько-Тихоокеанського регіону зареєструє найвищий CAGR у 15,5% до 2030 року [19]. Збільшення державних і приватних інвестицій в ІТ, телекомунікації та виробничий сектор у країнах з економікою, що розвивається, Південній Кореї, Індії, Китаї та Таїланді створює значні можливості для системної інтеграції. Крім того, зміщення фокусу більшості промислових компаній на впровадження систем автоматизації на своїх виробничих потужностях сприяє зростанню ринку в регіоні.

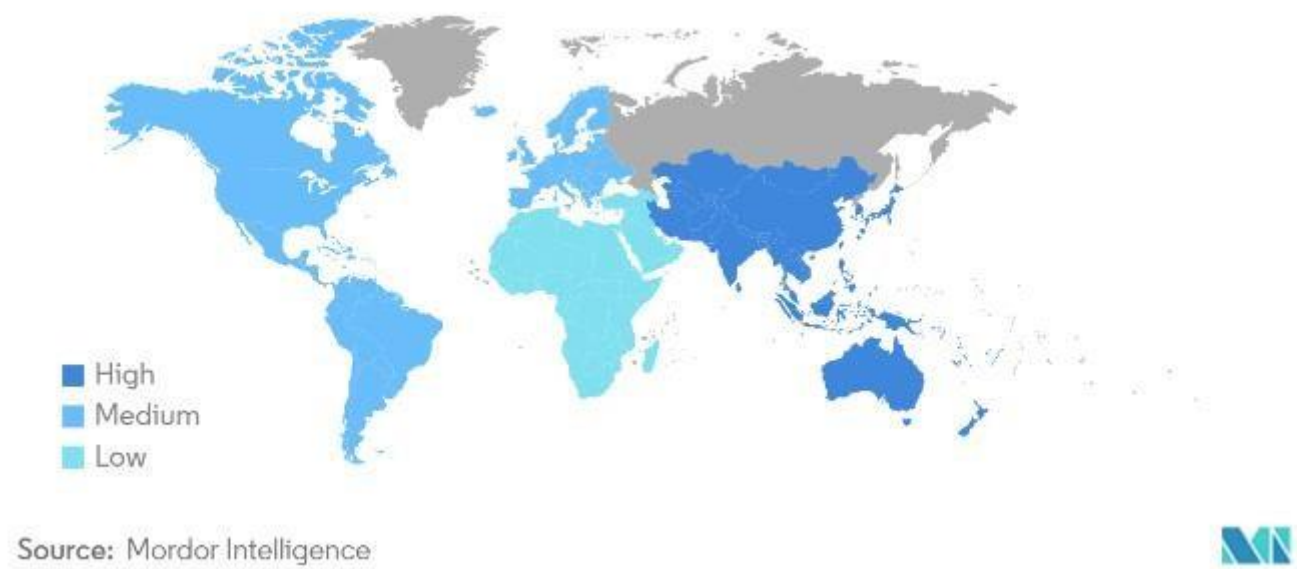


Рис. 2.7. Темпи росту світового ринку системної інтеграції за регіонами, прогноз 2022-2027 рр. (мовою оригіналу)

Джерело: [21]

Очікується, що попит на ринок системної інтеграції в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні буде спостерігати швидке зростання протягом прогнозованого періоду через наявність великої кількості малих і середніх підприємств і доступність пропозицій недорогих послуг у регіоні. Такі країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону, як Індія, Малайзія, Китай і Філіппіни, є центрами консалтингової та аутсорсингової діяльності [20]. Наявність великих груп висококваліфікованих працівників із низькою погодинною оплатою праці дозволила іноземним гравцям скористатися цими послугами.

Ринок системної інтеграції характеризується значною конкуренцією (рис. 2.8), де домінують кілька місцевих і міжнародних гравців. Оскільки очікується, що ринок буде розширюватися та надаватиме більше можливостей, очікується, що на ринок поступово виходитиме більше гравців.



Рис. 2.8. Лідери ринку та концентрація на глобальному ринку системної інтеграції, 2022 р. (мовою оригіналу)

Джерело: [21]

Лідерами світового ринку системної інтеграції є Accenture Plc., BAE Systems Plc., Capgemini SA, Cisco Systems Inc., Fujitsu Limited, General Dynamics.

Corporation, Harris Corporation, IBM Corporation, Infosys Technologies, Computer Sciences Corporation (CSC), Lockheed Martin Corporation, Northrop Grumman Corporation, Raytheon Company, Leidos Corporation, Tata Consultancy Services

Limited, Wipro Limited, Oracle Corporation і HCL Technologies тощо (неранжований список).

У Європі існує високий попит організацій на вдосконалення існуючої мережевої інфраструктури. Розгортання послуг системної інтеграції пропонує потужну платформу для впровадження хмарних обчислень та Інтернету речей у європейському бізнес-ландшафті.

Крім того, очікується, що ринок Близького Сходу, Африки та Латинської Америки стане свідком значного зростання GAGP між 2019 та 2026 роками. Глобальні галузі та економіки швидко змінюють форму та консолідуються навколо цифрових інновацій. Наприклад, уряд ОАЕ фінансує різні проекти розумного міста, спрямовані на цифрову трансформацію та прискорення економічного зростання. Проте найбільшу частку у 2021 році займав північноамериканський ринок.

Щоб максимізувати продуктивність і отримати стратегічну перевагу, ключові гравці звертаються до нових технологій для покращення надання ІТ-послуг і оптимізації поточних операцій. Таким чином, різні стратегії зростання, такі як злиття та поглинання, запуск нових продуктів, розширення, спільні підприємства, партнерства тощо, були прийняті ними для зміцнення своїх позицій на цьому ринку.

Наприклад, у лютому 2021 року Microsoft і Bosch об'єдналися для створення автомобільної платформи для прискорення й оптимізації розробки й розгортання автомобільного програмного забезпечення. Партнерство зменшить складність оновлень по повітрю та допоможе забезпечити постійне оновлення програмного забезпечення автомобіля завдяки інтеграції в хмару. Ця інтеграція може надати водіям швидший доступ до нових цифрових послуг.

Наприклад, у 2021 році армія США підписала контракт на суму 3,6 мільярда доларів із компанією Science Applications International Corp. (SAIC) на надання послуг з розробки апаратного забезпечення протягом життєвого циклу (HWIL) і моделювання та моделювання для бойових можливостей армії США. Командування розвитку, повітряно-ракетний центр (DEVCOM AvMC), Управління програмного забезпечення, моделювання, системної інженерії та інтеграції (S3I).

У лютому 2022 року Ansys і AWS оголосили про стратегічне партнерство. Співпраця дозволить розгортати продукти Ansys на AWS, роблячи робочі навантаження симуляції більш зручними для користувача, забезпечуючи масштабованість і гнучкість із легким доступом до програмного забезпечення та рішень для зберігання з будь-якого місця за допомогою веб-браузера.

Також у квітні 2022 року корпорація Bruker оголосила про придбання Optimal Industrial Automation and Technologies, компанії з програмної та системної інтеграції. Придбання Optimal biopharma Tools зміцнює Bruker як ключового постачальника програмного забезпечення та рішень для компаній, що займаються виробництвом малих молекул, біопрепаратів і нових ліків.

У 2021 році Avaya Holdings Corp. оголосила про придбання CTIntegrations, техаської компанії з розробки програмного забезпечення та системної інтеграції. CTIntegrations надасть Avaya додаткові цифрові можливості для великої клієнтської бази контакт-центру та вдосконалить платформу OneCloud Avaya на основі штучного інтелекту.

Що стосується європейського ринку системної інтеграції, то можна відзначити наступне експоненціальне зростання обсягів ринку по країнах (рис. 2.9).

За даними Graphical Research [7], у 2020 році розмір європейського ринку системної інтеграції перевищив 100 мільярдів доларів США, і очікується, що він зросте більш ніж на 9% між 2021 і 2027 роками.

Пандемія COVID-19 негативно вплинула на галузь системної інтеграції у 2020 році через суворі карантинні заходи, запроваджені в кількох країнах.

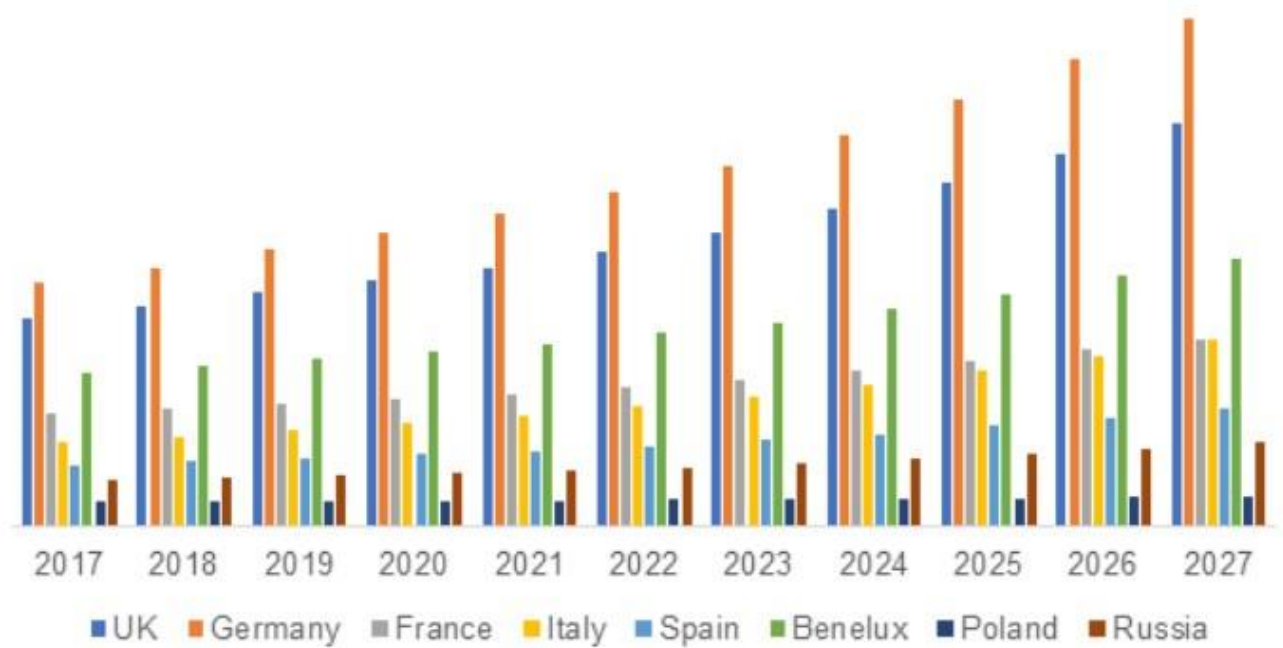


Рис. 2.9. Динаміка європейського ринку системної інтеграції, 2017-2027 рр. (факт + прогноз, мовою оригіналу)

Джерело: [7]

Ланцюжки постачання були порушені через обмеження на подорожі. Виробники комплектуючих зіткнулися із затримками поставок продукції, що, у свою чергу, ускладнило виробничі можливості виробників.

Висока вартість системної інтеграції ускладнює для МСП перехід до системної інтеграції, тим самим перешкоджаючи зростанню ринку. Очікується, що розмір регіональної галузі в сегменті послуг інтеграції додатків спостерігатиме значний CAGR до 2027 року через зростання попиту на рішення у складних і великих вертикалях даних.

Проте все більше проникнення цифровізації в кілька галузевих галузей буде стимулювати попит на ринок системної інтеграції в Європі. Попит на рішення для інтеграції додатків зростатиме в галузях із складними та великими просторами даних. Рішення для інтеграції додатків дозволяють компаніям керувати, підтримувати та захищати всі додатки, одночасно зменшуючи надмірність і дублювання даних. Розробка стратегії інтеграції великих даних дозволяє організаціям досягти швидких бізнес-результатів і підвищити продуктивність у

світі, що керується даними. Інтеграція штучного інтелекту та великих даних дозволяє компаніям ефективно вирішувати складні проблеми. Організації також впроваджують рішення для інтеграції даних, щоб консолідувати всі дані в єдиному порталі, що, у свою чергу, дозволяє приймати точні рішення на основі даних для максимального підвищення продуктивності.

Зокрема, очікується зростання консалтингового сегмента на 14,6% протягом прогнозного періоду [19]. Зростаюча потреба в потужних технологіях для подолання складних проблем системної інтеграції спонукає до впровадження консалтингових послуг на ринку системної інтеграції. Постачальник рішень для системної інтеграції пропонує консультаційні послуги, щоб допомогти клієнтам цифрово інтегрувати свої послуги та модернізувати свої ІТ-системи.

Очікується також, що до 2030 року сегмент ІТ і телекомунікацій спостерігатиме значний CAGR у 16,2% [19] завдяки значному розвитку інфраструктури 5G і зростанню проникнення послуг 4G, які включають мережі з інтенсивним об'ємом даних, що призведе до величезного обсягу даних. Крім того, очікується, що збільшення кількості абонентів телекомунікацій через високе проникнення смартфонів прискорить зростання сегмента протягом прогнозованого періоду.

Серед провідних компаній на європейському ринку системної інтеграції Accenture PLC, Capgemini, Cisco Systems Inc., Dell Technologies Inc., Fujitsu Ltd. Hewlett Packard Enterprise Company, IBM Corporation, Oracle Corporation, HCL TOB «Технології» і Deloitte.

Отже, можна зробити висновок, що розуміння основних тенденцій європейського ринку системної інтеграції та стратегій його основних гравців дозволить нашій компанії – системному інтегратору – більш ретельно планувати свою експансію на міжнародному ринку.

2.3. Аналіз експортного потенціалу ТОВ «SEETON GROUP»

ТОВ «Seeton Group» – український системний інтегратор, що спеціалізується на ІТ-рішеннях та послугах. Надаючи широкий спектр послуг, ТОВ «Seeton Group», базуючись на лідируючих позиціонуваннях у медіапросторі пропонує комплексні технологічні рішення для різних галузей, включаючи телекомунікації, фінанси, промисловість та багато інших. Компанія зареєстрована в реєстрі великих платників податків з 2021 року [18], досьє щодо неї, зібране нами з відкритих джерел, представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ІТ-компанію

Показник	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «СІТОН ГРУП»
Адреса	Україна, 03067, місто Київ, вулиця Гарматна, будинок 4, поверх 4
Пошта	info_ua@stsua.com
Телефон	+380 (44) 239-99-90
Дата заснування	29.12.2004
Статутний капітал	387 287 грн
Основний вид діяльності	62.01 Комп'ютерне програмування
Інші види діяльності	Електромонтажні роботи. Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього. Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування. Консультавання з питань інформатизації. Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем. Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах, Технічні випробування та дослідження. Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук. Установлення та монтаж машин і устаткування

Джерело: складено автором за [18]

ТОВ «Seeton Group» – український системний інтегратор, який понад 20 років впроваджує найкращі ІТ-практики для бізнесу та влади на ринку України.

Історично компанія виросла з технологічних гігантів, які почали свою роботу понад 20 років тому. До 19.11.2021 компанія мала назву «Товариство з обмеженою відповідальністю «Сітронікс Телеком Солюшнс Україна» (ТОВ «Сітронікс Телеком Солюшнс Україна»).

У 2021 році компанія змінила власника, переосмислила свою філософію та стратегію розвитку, здійснила ребрендинг і тепер є українською компанією, що працює за міжнародними стандартами бізнесу під брендом «Seeton».

ТОВ «Seeton Group» прагне розширити свою діяльність за межі України. В даний час компанія активно розвиває філію в Азербайджані – один з першочергових напрямків роботи ТОВ «Seeton Group» на міжнародному ринку.

Продуктовий портфель аналізованої компанії складається з 9 блоків (напрямків) обслуговування клієнтів (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Напрямки роботи системного інтегратора в 2023 р.

Джерело: офіційний сайт підприємства [17]

Кожен із блоків характеризується конкретними рішеннями, які пропонуються клієнтам у рамках комплексної послуги, наприклад рис. 2.11.



Рис. 2.11. Рішення TOB «Seeton Group» в сфері кібербезпеки, 2023 р.

Джерело: [17]

Ми вважаємо, що ключовими конкурентними перевагами TOB «Seeton Group» є:

1. Досвід і компетенція: TOB «Seeton Group» має значний досвід у сфері системної інтеграції та розробки ІТ-рішень. За понад 20 років діяльності на ринку компанія накопичила значний професійний досвід, що дозволяє ефективно вирішувати складні завдання та задовольняти потреби своїх клієнтів.

2. Комплексні рішення: TOB «Seeton Group» спеціалізується на розробці та впровадженні комплексних ІТ-рішень, включаючи інтеграцію різноманітних систем, консультаційні послуги та інші послуги, необхідні для успішного впровадження технологій у бізнес-середовище замовника.

3. Індивідуальний підхід: TOB «Seeton Group» розуміє, що кожен клієнт має унікальні потреби та вимоги. Вони пропонують індивідуальний підхід до кожного проекту з урахуванням специфіки бізнесу та потреб клієнта для забезпечення оптимального рішення та результату.

4. Команда експертів: компанія має професійну команду з понад 100 експертів із різних галузей, включаючи архітекторів, розробників програмного забезпечення, інженерів та консультантів. Їхні знання та досвід допомагають

розробляти та впроваджувати високоякісні ІТ-рішення, які відповідають потребам клієнтів.

5. Інновації та безперервний розвиток: ТОВ «Seeton Group» стежить за останніми технологічними тенденціями та інноваціями в ІТ-секторі та прагне максимально ефективно їх застосовувати, що забезпечує конкурентні переваги своїм клієнтам.

Основні партнерства аналізованої компанії порівняно з конкурентами містяться в Додатку Б.

Посилання на веб-сайт ТОВ «Seeton Group» (<https://www.seeton.pro/>) надає додаткову інформацію про їхні послуги, портфоліо проектів та клієнтів, що дає змогу більш детально дізнатися про компанію, її бізнес-модель та підхід до іноземних господарська діяльність.

Про міцну маркетингову позицію компанії свідчить неодноразове визнання її ТОП-3 у рейтингу системних інтеграторів України, опублікованому журналом «Мережі та бізнес» [56] (рис. 2.12).

ТОВ «Seeton Group» – це команда кваліфікованих, талановитих та досвідчених професіоналів, які реалізують складні проекти та найкращі стратегічні рішення в інтересах клієнтів, допомагають клієнтам бути гнучкими та адаптуватися до викликів сьогодення.

Виходячи з ресурсного підходу до оцінки експортного потенціалу аналізованого підприємства, ми можемо застосувати нижче деякі елементи оцінки ЗІЗ. Так, наприклад, ресурсну складову потенціалу досліджуваної ІТ-компанії можна охарактеризувати опосередковано як самою структурою активів, так і джерелами їх формування.

Динаміку та структуру активів на кінець відповідного року наведено на рис. 2.13.

Таким чином, у 2020-2021 роках відбулося не лише зменшення активів підприємства майже на 19 млн грн, а й скорочення кількості працівників на 4 особи. У наступному році відбулося підйом як фінансових показників діяльності компанії, так і матеріальної бази (+196 млн. грн.) і кількості працівників (+9 осіб).

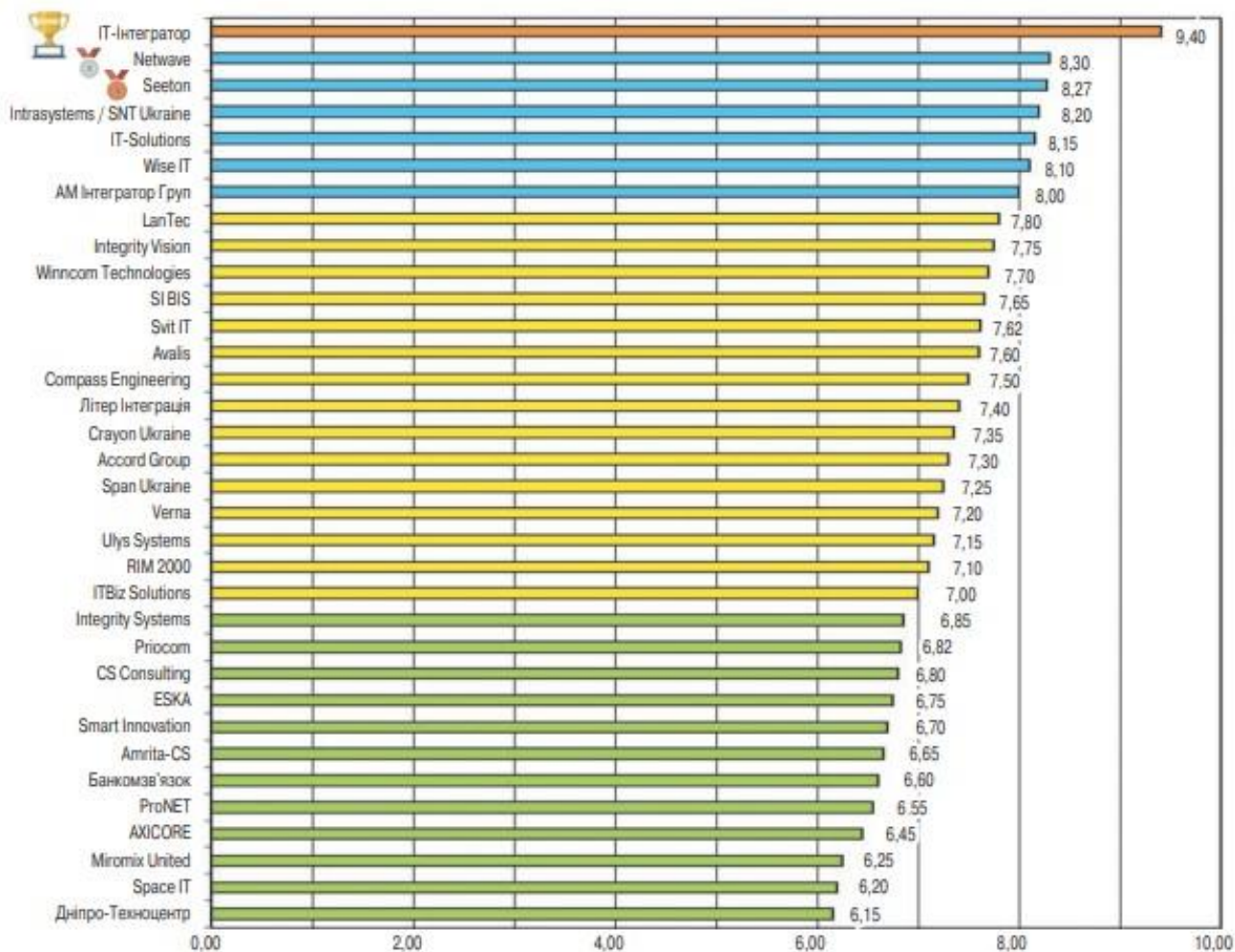


Рис. 2.12. Позиція ТОВ «Seeton Group» в рейтингу системних інтеграторів 2023 року, за версією «МтБ»

Джерело: [71]

За два аналізованих роки приріст активів склав приблизно 177 млн грн. (+136%) і маємо збільшення штату на 5 осіб. (+5%).

Заслуговує на увагу поміркована політика нарощування необоротних активів. English Їх абсолютна вартість за залишковою вартістю оцінена в 19 110 тис. грн на кінець 2020 року, 18 330 тис. грн на 31 грудня 2021 року та 13 241 тис. грн на кінець 2022 року (зменшення за рахунок амортизації основних засобів і нематеріальних активів) . Так, у 2020-2021 роках частка необоротних активів у балансі компанії коливалася в межах 15-17%, а на кінець 2022 року знизилася до 4%.

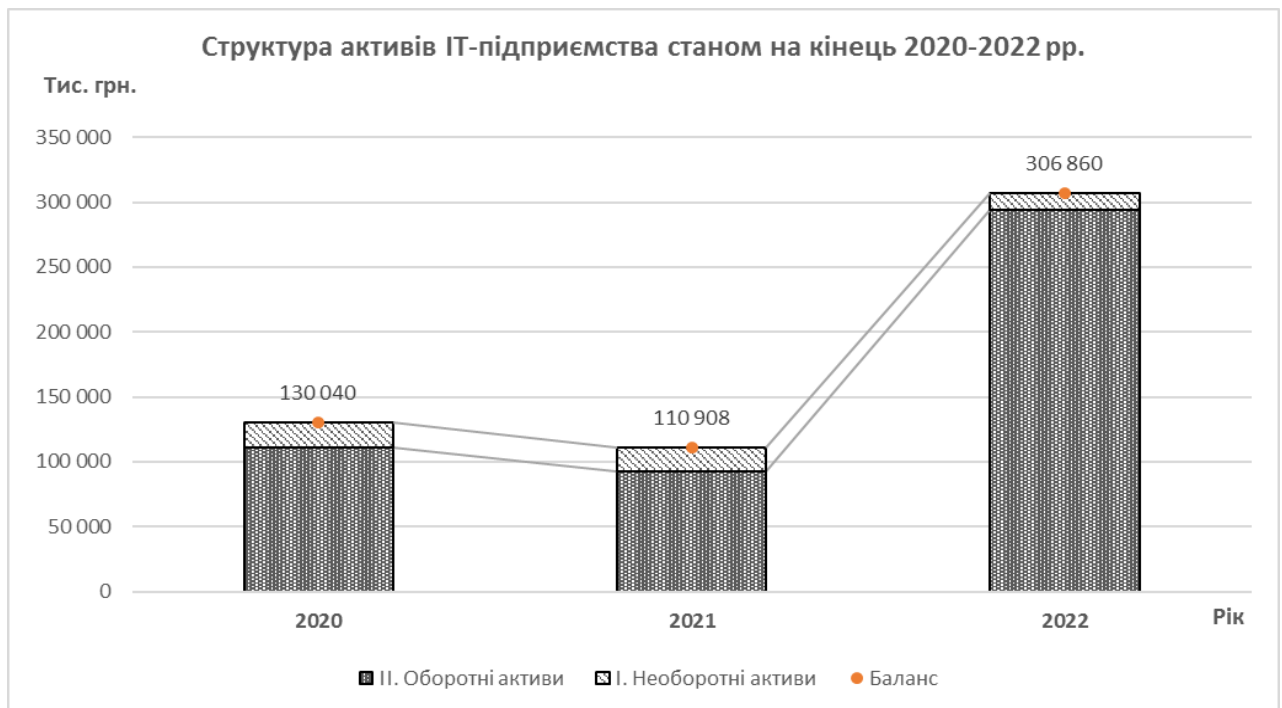


Рис. 2.13. Динаміка та структура активів ТОВ «Seeton Group», 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних бухгалтерської звітності підприємства

З фінансової точки зору підприємство має негативну структуру капіталу на кінець 2022 року через непокриті збитки у 2022 році та фінансує свою діяльність за рахунок поточної (короткострокової) заборгованості (отриманих авансів) рис. 2.14.

Звичайно, така негативна структура фінансових ресурсів аналізованого підприємства пояснюється негативним результатом діяльності воєнного часу. Дані бухгалтерської звітності свідчать про зменшення частки власного капіталу підприємства з 10-13% на кінець 2020-2021 років. до «-1%» за 2022 рік.

Значне збільшення кредиторської заборгованості відображається на дебіторській заборгованості.

Особистісна складова експортного потенціалу підприємства та результати його використання характеризуються такими показниками (табл. 2.2).

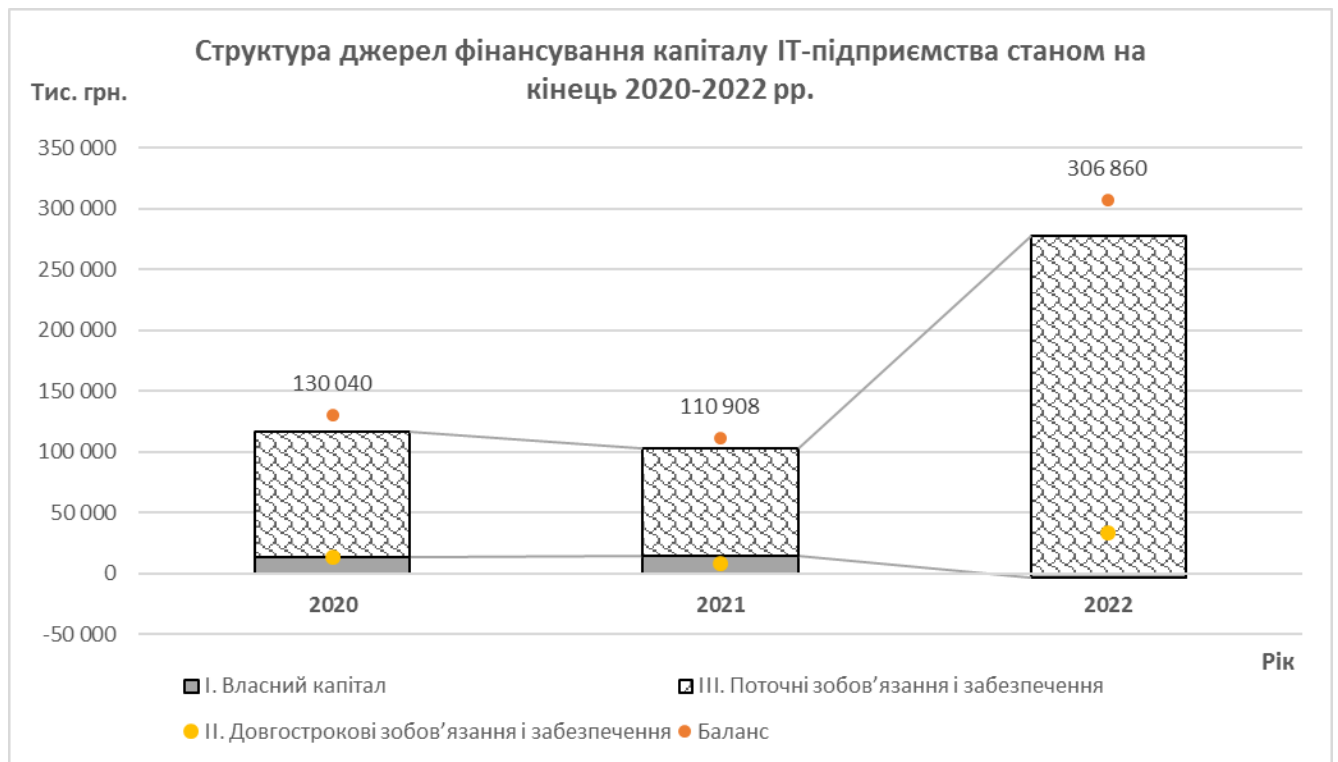


Рис. 2.14. Динаміка та структура пасивів ТОВ «Seeton Group», 2020-2022 рр.
Джерело: побудовано автором на основі даних бухгалтерської звітності підприємства

Таблиця 2.2

Аналіз кадрової складової ТОВ «Seeton Group»

Показник	Абсолютне значення, од.			Δ, од.			Δ, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.	2022-2020 рр.	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.	2022-2020 рр.
Середня кількість працівників, осіб	96	92	101	-4	9	5	-4%	10%	5%
Річні витрати на оплату праці, тис. грн	37142	34434	66352	-2708	31918	29210	-7%	93%	79%
Частка фонду оплати праці у витратах, %	17%	20%	37%	2%	17%	19%	14%	86%	111%
Річна чиста виручки на 1-го працівника, тис. грн.	5 073	4 527	4 673	-546	146	-400	-11%	3%	-8%
Середня місячна ЗП, тис. грн	32.2	31.2	54.7	-1.1	23.6	22.5	-3%	76%	70%

Джерело: розраховано автором за аналітичними даними підприємства

Фінансова складова експортного потенціалу проілюстрована таким чином (рис. 2.15).



Рис. 2.15. Фінансові ресурси експортного потенціалу ТОВ «Seeton Group»

Джерело: побудовано автором за даними бухгалтерської звітності підприємства

Ці аргументи базуються на загальних спостереженнях і характеристиках українського ІТ-ринку, на якому працюють і успішно конкурують такі компанії, як ТОВ «Seeton Group». Однак конкурентна перевага є результатом комплексного підходу, який включає якість обслуговування, інновації, репутацію та інші фактори. Для того, щоб точно оцінити конкурентні переваги ТОВ «Seeton Group» на європейському ринку, рекомендується провести детальний аналіз ринку та конкурентного середовища.

Оцінка ефективності реалізації експортного потенціалу ТОВ «Seeton Group» буде здійснюватися на основі методики, описаної в п. 1.3. Його суть зводиться до пошуку позиції ІТ-компанії в матриці балансу між тактичними і стратегічними цілями компанії на зовнішньому ринку.

Ефективність поточної експортної діяльності підприємства можна оцінити через інтегральний показник ефективності реалізації експортного потенціалу підприємства. При цьому ефективність реалізованої підприємством стратегії відображається через коефіцієнт стійкості економічного зростання. А позиція в матриці «інтегральний показник ефективності діяльності підприємства на зовнішньому ринку – коефіцієнт стійкості економічного зростання» передбачає оцінку відповідності поточної ефективності експорту стратегічним завданням його розвитку.

Наведемо результати оцінки інтегрального показника ефективності реалізації експортного потенціалу підприємства та розрахунку коефіцієнта стійкості економічного зростання – табл. 2.3 і 2.4.

Інтегральний показник ефективності експортного потенціалу підприємства можна отримати за формулою (1.12). Значення часткових коефіцієнтів ефективності – підсистем ЕПП – розраховується шляхом зважування нормованих значень аналітичних показників за критерієм: максимальне значення позитивного коефіцієнта дорівнює 1,0, мінімальне значення негативного коефіцієнта також дорівнює до 1,0, залишок визначається в частках одиниці від еталону.

Таблиця 2.3

Розрахунок інтегрального показника ефективності функціонування ТОВ «Seeton Group» за 2020-2022 рр.

Коеф.	Складові показників ефективності	Показники оцінки ефективності	Нормоване значення показника, коеф.			Значення, зважене на коеф. значущості		
			2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
І1	Експортної підсистеми	Частка експорту у виручці. %	0.56	0.65	0.57	0.19	0.22	0.19
		Витрати на 1 грн. виручки. грн.	0.95*	0.95	0.94	0.32	0.32	0.31
		Експортна виручка на одного співробітника. тис. грн.	0.64	0.67	0.61	0.21	0.22	0.20
Ік11	Частковий коеф. потенціалу експортної підсистеми					0.71	0.76	0.71
І2	Фінансової підсистеми	Грошовий потік. тис. грн.	0.00	0.13	1.00	0.00	0.03	0.25
		Результат від фінансової діяльності. тис. грн.	0.00	0.11	0.80	0.00	0.03	0.20
		Коеф. загальної ліквідності (покриття). коеф.	0.99	1.00	0.99	0.25	0.25	0.25

		Чистий прибуток на 1 працівника. тис. грн.	0.00	0.12	0.00	0.00	0.03	0.00
Ік22	Частковий коеф. потенціалу фінансової підсистеми					0.25	0.34	0.70
І3	Управлінської підсистеми	Продуктивність праці персоналу (чистий дохід на 1 особу). тис. грн.	1.00	0.89	0.92	0.20	0.18	0.18
		Фондовіддача. коеф.	0.67	0.58	0.78	0.13	0.12	0.16
		Оборотність оборотного капіталу. раз	1.00	0.93	0.56	0.20	0.19	0.11
		Валова рентабельність активів. %	0.44	0.40	0.49	0.09	0.08	0.10
		Адміністративні витрати на 1 грн. виручки. грн.	0.95	1.00	0.74	0.19	0.20	0.15
Ік33	Частковий коеф. потенціалу управлінської підсистеми					0.81	0.76	0.70
І4	Маркетингової підсистеми	Чистий дохід від реалізації. тис. грн.	0.83	0.71	0.80	0.41	0.35	0.40
		Витрати на збут на 1 грн. виручки. грн.	1.00	0.98	0.84	0.50	0.49	0.42
Ік44	Частковий коеф. потенціалу маркетингової підсистеми					0.91	0.84	0.82
І5	Інвестиційної підсистеми	Реінвестований прибуток. тис. грн.	0.00	0.08	0.00	0.00	0.03	0.00
		Розмір соціального бюджету. тис. грн.	0.35	0.32	0.60	0.12	0.11	0.20
		Обсяг додаткових капіталовкладень. тис. грн.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ік55	Частковий коеф. потенціалу інвестиційної підсистеми					0.12	0.14	0.20
І6	Інноваційної підсистеми	Кількість завершених проєктів, од	0.94	0.63	1.00	0.23	0.16	0.25
		Середня виручка від одного проєкту, тис. грн.	0.66	0.85	0.60	0.17	0.21	0.15
		Середня тривалість одного проєкту, днів	0.93	0.40	1.00	0.23	0.10	0.25
		Додаткові партнерські статуси, од	1.00	0.20	0.40	0.25	0.05	0.10
Ік66	Частковий коеф. потенціалу інноваційної підсистеми					0.88	0.52	0.75
І7	Підсистеми персоналу	Чисельність персоналу. осіб	0.72	0.69	0.75	0.18	0.17	0.19
		Частка соціального бюджету в чистому прибутку. %	0.00	1.00	0.00	0.00	0.25	0.00
		Середня заробітна плата. тис. грн.	0.47	0.46	0.80	0.12	0.11	0.20
		Зарплатомісткість (Соц.бюджет /Виручка). %	1.00	0.92	0.23	0.25	0.23	0.06
Ік77	Частковий коеф. потенціалу підсистеми персоналу					0.55	0.77	0.45
	Інтегральний показник експортного потенціалу підприємства					0.99	0.98	0.96

* виділені комірочки нормовані по мінімуму, решта - по максимуму (макс.=1.00, від'ємні значення =0)

Джерело: розраховано автором на основі даних бухгалтерської звітності та аналітичних даних підприємства

На рис. 2.16 подано зведення проведеного аналізу – часткові показники ефективності формування експортного потенціалу аналізованими підсистемами. Тому інтегральний коефіцієнт ефективності формування експортного потенціалу ТОВ «Seeton Group» за 2020-2022 роки (0,952 - 0,951 - 0,91) будемо вважати «високим». Але насторожує падіння інтегрального коефіцієнта за 2022 рік порівняно з 2021 роком.

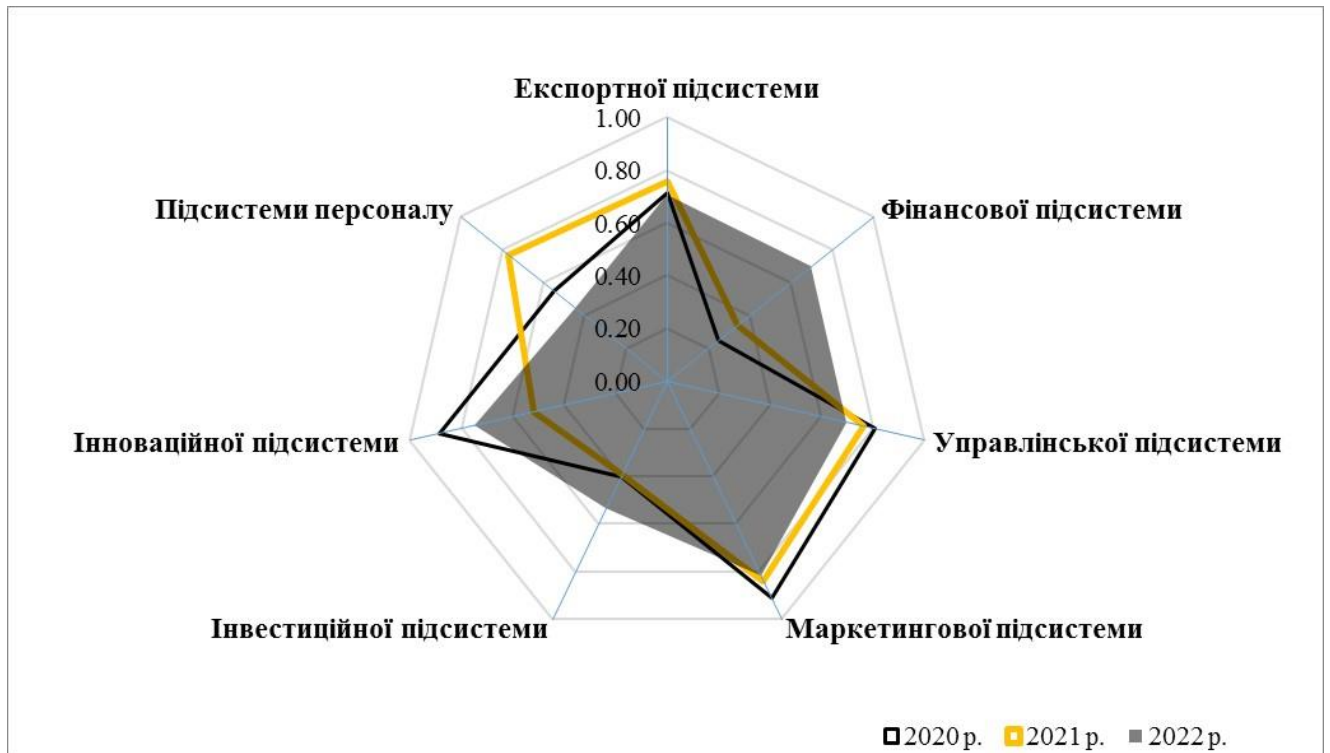


Рис. 2.16. Часткові показники ефективності підсистем експортного потенціалу для ТОВ «Seeton Group» за 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі розрахунку в табл. 2.3

Позиція підприємства означає, що:

- у 2020 році рівень потенціалу накопичення вже був високим, але нестабільна ситуація в економічному зростанні не дозволяла ефективно його реалізувати;
- у 2021 році функціонування підприємства було нестабільним, але рівень накопиченого потенціалу вже був достатнім для якісного стрибка за сприятливих

зовнішніх умов. Наші розрахунки підтверджені процесами реорганізації підприємства;

- у 2022 році функціонування підприємства у переважній більшості підсистем (крім інвестицій та персоналу) було високоефективним та стабільним, мало потенціал розвитку та могло ефективно функціонувати навіть за більш високого рівня негативних факторів.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про початок переходу підприємства від фази формування експортного потенціалу до ефективності його використання.

Висновки до розділу 2.

Ринок ІТ-послуг у Європі перебуває у фазі динамічного зростання, обумовленого розвитком цифрових технологій, зростаючим попитом на хмарні рішення та автоматизацію бізнес-процесів. Водночас пандемія COVID-19 стала каталізатором для активного впровадження цифрових трансформацій, що забезпечило сталий попит на ІТ-послуги навіть у складні економічні періоди. Очікується, що до 2030 року цей ринок досягне 1771 млрд доларів США, що створює нові можливості для експортерів, включно з українськими компаніями.

Дослідження акцентує увагу на особливостях системної інтеграції, яка залишається критично важливою для забезпечення ефективності бізнесу. Впровадження сучасних технологій, таких як хмарні обчислення та автоматизація, сприяє значному зростанню цього сегмента. Глобальний ринок системної інтеграції має перспективу досягти 955,21 млрд доларів США до 2030 року, при цьому найбільший ріст демонструють Азіатсько-Тихоокеанський регіон і європейські країни. Для українських компаній, що працюють у цьому секторі, важливо враховувати потреби інтеграції та орієнтуватися на інноваційні рішення.

Аналіз, присвячений експортному потенціалу української компанії ТОВ «Seeton Group», показує, що компанія має конкурентні переваги завдяки досвіду,

інноваційності та індивідуальному підходу до клієнтів. Незважаючи на вплив війни, зменшення активів і складну фінансову ситуацію у 2022 році, компанія демонструє високий рівень адаптації та стійкості. Водночас збереження високого рівня інтегрального коефіцієнта експортного потенціалу свідчить про її здатність залишатися конкурентоспроможною на міжнародному ринку навіть у кризових умовах.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЙ

3.1. Реалізація проєктів виходу на зовнішні ринки ТОВ «Seeton Group»

Повертаючись до питання реалізації експортного потенціалу українських ІТ-компаній, розглянемо стратегічні аспекти планування експортної діяльності компанії. Логіку викладу цього пункту будуватимемо на основі схеми процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, рекомендованої Ю. Бондарем [30] – рис. 3.1.

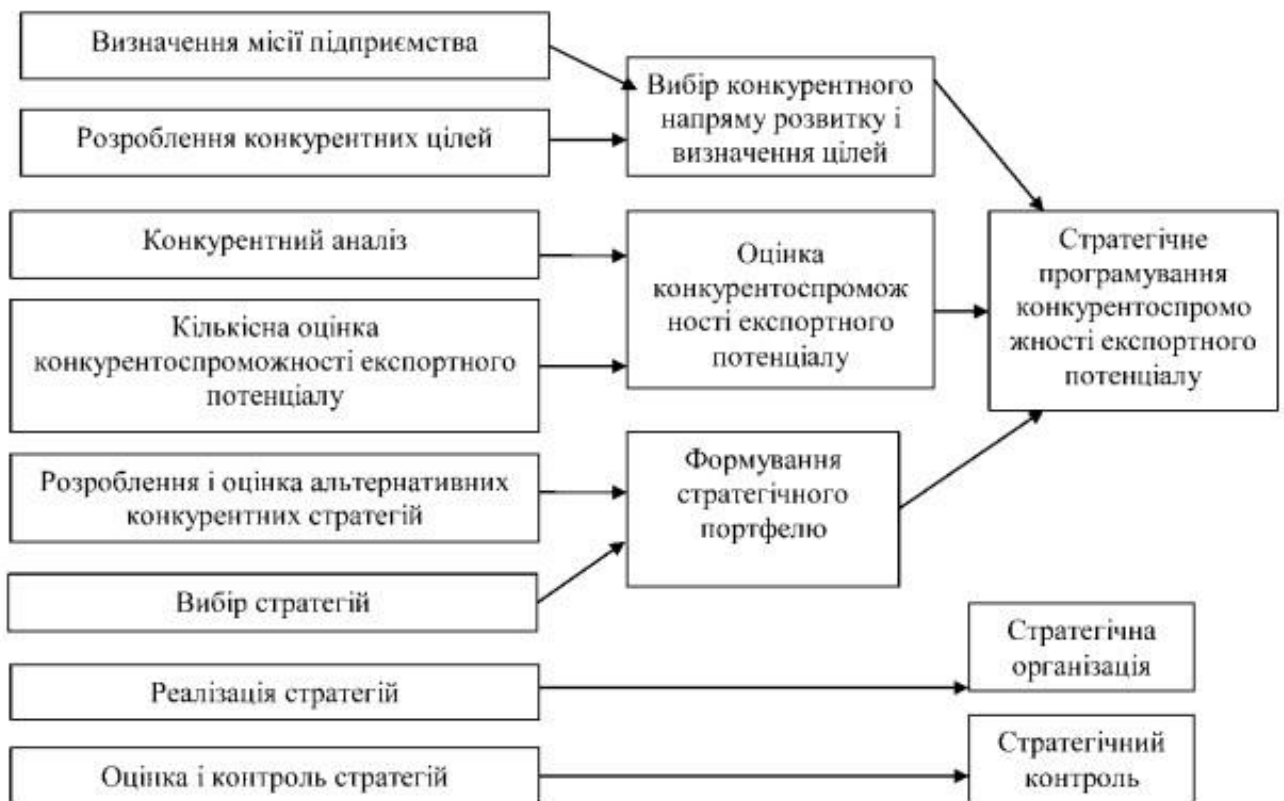


Рис. 3.1. Схема процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [30, с. 337]

Розглянемо покроково всі блоки схеми, взяті за основу.

1. Визначення місії компанії

На веб-сайті компанії прямо зазначено: «Місія Seeton – допомогти бізнесу та суспільству трансформуватися завдяки силі технологій». «Тобто це визначення відразу вказує на орієнтацію на інновації та технології, позицію лідера трансформації та орієнтацію на внесок у розвиток суспільства.

2. Розробка конкурсних цілей

Деякі аспекти діяльності компанії становлять її бізнес-інформацію, тому конкурентні цілі компанії не розголошуються. Проте загальну тенденцію розвитку компанії можна визначити з інтерв'ю з керівниками.

За словами директора з продажу, «найцінніше в нашій роботі – це клієнти... Три речі, на які я можу розраховувати, працюючи з ними, – це моя команда, надійні партнери та репутація на ринку. Головні цілі... на наступний 3 роки: стати надійним партнером для наших клієнтів в Україні та Азербайджані, повністю провести ребрендинг і перезапустити компанію і, звичайно, отримати навички від ключових постачальників, які є лідерами у своїх нішах, щоб забезпечити безперервність діяльності наших клієнтів» [17].

Опосередковано досягнуті стратегічні напрями проявляються як загальна тенденція розвитку компанії. Перш за все, це міцна позиція на внутрішньому ринку, яка базується на технологічній спеціалізації та міцній партнерській позиції з міжнародними постачальниками (виробниками).

ТОВ «Seeton Group» – вітчизняний постачальник комплексних технологічних рішень із 20-річним досвідом роботи на ринку України.

Компанія надає корпоративним клієнтам ІТ-інфраструктурні та інженерні рішення, будує телекомунікаційну та мережеву інфраструктуру, облаштовує дата-центри та системи зберігання даних, впроваджує системи управління бізнесом (BPM, CRM тощо), а також кібербезпеки.

ТОВ «Seeton Group» представляє продукти та рішення провідних вендорів ринку та має партнерські статуси з Cisco, Oracle, IBM, Dell, HPE, Palo Alto Networks, Akamai, VMware, APC by Schneider, Genesis та ін.

Директор ТОВ «Seeton Group» Б.Хорощак називає пріоритети:

- розвиток портфолію компанії та кваліфікації співробітників, розширення присутності в нових галузях і вихід на зовнішні ринки. Менеджер також розповідає, що активно займається проектами цифровізації: «Сьогодні компанії з різних секторів економіки проводять цифрову трансформацію. Я готовий накопичувати та посилювати досвід у цьому напрямку в ТОВ «Seeton Group» і допомагати компаніям на шляху до цифровізації» [17].

Таким чином, сьогодні ТОВ «Seeton Group» орієнтована на розвиток діджиталізації в комерційних підприємствах і державному секторі в Україні, а також активно працює за її межами – в регіоні Європи та Азії.

Компанія фокусується на пріоритетних галузях, де найбільше потрібні високопрофесійні ІТ-рішення: телекомунікації та банківська справа, промисловість, енергетика, сільське господарство та роздрібна торгівля. Також посилюється співпраця з громадським сектором для сприяння трансформації України в цифрову державу.

3. Вибір конкурентного напрямку розвитку та постановка цілей

Цей крок успішно виконано. ТОВ «Seeton Group» визначила нову бізнес-стратегію, зумовлену необхідністю цифровізації бізнесу та держави та зосереджену на пріоритетних галузях, де ІТ-складова є найбільш затребуваною: телекомунікації та банкінг, промисловість, енергетика, поглиблена співпраця з стан. закладів. Команді відділу продажів вдалося залучити кілька десятків нових клієнтів на корпоративному рівні, а також відновити співпрацю з клієнтами, з якими не було проектів у попередні роки.

Крім України, ТОВ «Seeton Group» успішно розвиває дочірню компанію в Азербайджані, де вже реалізувала велику кількість проектів (при повній підтримці та залученні технічних спеціалістів з України), і планує продовжити свій розвиток в Каспійський регіон. Також компанія розглядає можливу експансію в країни Євросоюзу (перші контракти вже підписані).

Компанії вдалося зберегти колектив. Більше 100 співробітників, майже всі вони працюють в офісі. ТОВ «Seeton Group» значно розширила свою команду в

області серверних рішень і систем зберігання даних та інвестувала в нову команду фахівців з кібербезпеки, які забезпечують захист даних та інформації клієнтів.

4. Конкурентний аналіз

10 лідерів українського сегменту системної інтеграції – «ITIntegrator», «Netwave», «Seeton», «Intrasystems / SNT Україна», «IT-Solutions», «Wise IT», «AM Integrator Group», «LanTec», “Integrity Vision”, “Winncom Technologies”. Як було зазначено в попередньому розділі (розділ 2.3), усі згадані компанії працюють в одному сегменті, але переважно з різними постачальниками (виробниками).

Розрив між оцінками компаній, які посідають 2-е та 10-е місця в рейтингу експертів «Мережі та компанії» (рейтинг за 15 років), становить лише 0,6 бала (8,3 бала проти 7,7 бала відповідно). Лідуюча позиція «ІТ-Інтегратора» має значний відрив (9,4 бала). Для порівняння, рейтингова оцінка Seeton за 2022 рік (фінансові, маркетингові та проектні показники) становить 8,27 бала, а найближчих конкурентів: Netwave – 8,3 бала, Інтрасистемс / СНТ Україна – 8,2 бала.

Рейтинг цього дослідження представляє результати рейтингу ТОП-35 компаній, хоча загальний аналіз за 2022 рік враховував 44 оператори. Дев'ять із них збільшили фінансові результати, троє – навіть більш ніж удвічі. Водночас 11 компаній зазнали падіння продажів більш ніж наполовину, з них 6 – більш ніж на дві третини. Особливо постраждали компанії, що спеціалізуються на публічних закупівлях. І хоча згідно з опитуванням інтегратори вважають основним замовником державний сектор, загалом відкриті державні закупівлі впали майже на 35%.

Таким чином, можна сказати, що вирішальне значення в конкурентній боротьбі на внутрішньому ринку набули стратегічний фокус (вибраний сегмент споживачів) і базові технологічні рішення, які впроваджують системні інтегратори (партнерства). На європейському ринку, за оцінками експертів, проявляються подібні фактори. Але український системний інтегратор може розраховувати на кілька додаткових опцій:

1) більш вигідна цінова пропозиція за рахунок менших витрат на персонал (при дистанційній реалізації проектів);

2) конкуренція азіатських інтеграторів на європейських ринках, які здатні працювати в аналогічних умовах;

3) значно ширший портфель реалізованих проєктів, тобто досвід, набутий у більш екстремальних умовах (післявоєнних та воєнних), на відміну від «спокійніших» тенденцій розвитку європейських системних інтеграторів;

4) додаткові маркетингові витрати на освоєння нового сегмента ринку.

Кількісна оцінка конкурентоспроможності експортного потенціалу.

Оцінка критеріїв факторів конкурентоспроможності експортного потенціалу за методом аналізу SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) для ТОВ «Seeton Group» станом на кінець 2022 року (на дату останньої фінансової звітності) представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця SPACE аналізу стратегічної позиції ТОВ «Seeton Group»

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів	Критерії	Оцінка, балів	Вага, коеф.	Зважена оцінка, балів
Зовнішні фактори (External strategic position)				Внутрішні фактори (Internal strategic position)			
Стабільність середовища – Environmental Stability (ES)				Фінансова стійкість – Financial strength (FS)			
Технологічні зміни	-3	0.30	-0.90	Повернення інвестицій ROI	+3	0.25	+0.75
Рівень інфляції	-1	0.20	-0.20	Прибутковість бізнесу	+1	0.25	+0.25
Мінливість попиту	+4	0.20	+0.80	Загальна ліквідність	+3	0.20	+0.60
Сприятлива регуляторна база	+5	0.15	+0.75	Стабільність виручки	+4	0.15	+0.60
Загроза появи "чорного лебедя"	-4	0.10	-0.40	Балансова вартість компанії	+5	0.05	+0.25
Ріст вимог до захисту даних	+2	0.05	+0.10	Зростання активів	+3	0.05	+0.15
				Фінансова стійкість	+3	0.05	+0.15
ES		1.00	+0.15	FS		1.00	+2.75
Привабливість галузі – Industry Strength (IS)				Конкурентні переваги – Competitive Advantage (CA)			
Потенціал прибутковості	+5	0.25	+1.25	Стратегічні партнерства	+4	0.30	+1.20
Потенціал зростання ринку	+3	0.2	+0.60	Адаптивність технології	+4	0.20	+0.80

Зростання кіберзагроз	-5	0.15	-0.75	Рішення з кібербезпеки	+5	0.15	+0.75
Дистанційний формат роботи	+5	0.15	+0.75	Інноваційні рішення	+4	0.10	+0.40
Потреба значних капіталовкладень	+1	0.05	+0.05	Реалізовані проекти за кордоном	+1	0.10	+0.10
Легкість входу на ринок	-3	0.10	-0.30	Команда талантів-програмістів	+3	0.10	+0.30
Тиск з боку конкурентів	-5	0.05	-0.25	Широкий продуктовий портфель	+4	0.05	+0.20
Розмах цін конкурентів	+5	0.05	+0.25				
IS		1.00	+1.60	CA		1.00	+3.75

Джерело: розраховано автором

У стратегічному управлінні матриця SPACE є цінним методом для аналізу конкурентної позиції організації. Він використовує два внутрішні виміри (фінансову потужність і конкурентну перевагу) і два зовнішні виміри (промислову потужність і екологічну стійкість) для визначення стратегічної позиції організації в галузі. Тоді стратегічну позицію компанії в цілому класифікують як загалом агресивну, конкурентну, консервативну або оборонну.

Набір критеріїв оцінки розроблено автором на основі аналізу факторів ринкового середовища (сегмент системної інтеграції європейського ІТ-ринку) та аналізу експортного потенціалу аналізованої компанії. Зважені оцінки отримано шляхом експертної оцінки, враховуючи значний професійний досвід роботи автора в ІТ-секторі у сфері маркетингу.

Графічна інтерпретація стратегічної позиції ІТ-компанії показана на рис. 3.2.

Автори методики стверджують, що залежно від стратегічної ситуації найбільш доцільними є такі групи стратегічних механізмів [3]:

1) агресивний стратегічний стан (якщо сторона в Δ О-ФС-ІС найбільш віддалена від центра координат), у якому групи стратегічних механізмів спрямовані на: розширення виробництва та збуту; цінова війна з конкурентами; розвиток нових секторів ринку; просування бренду;

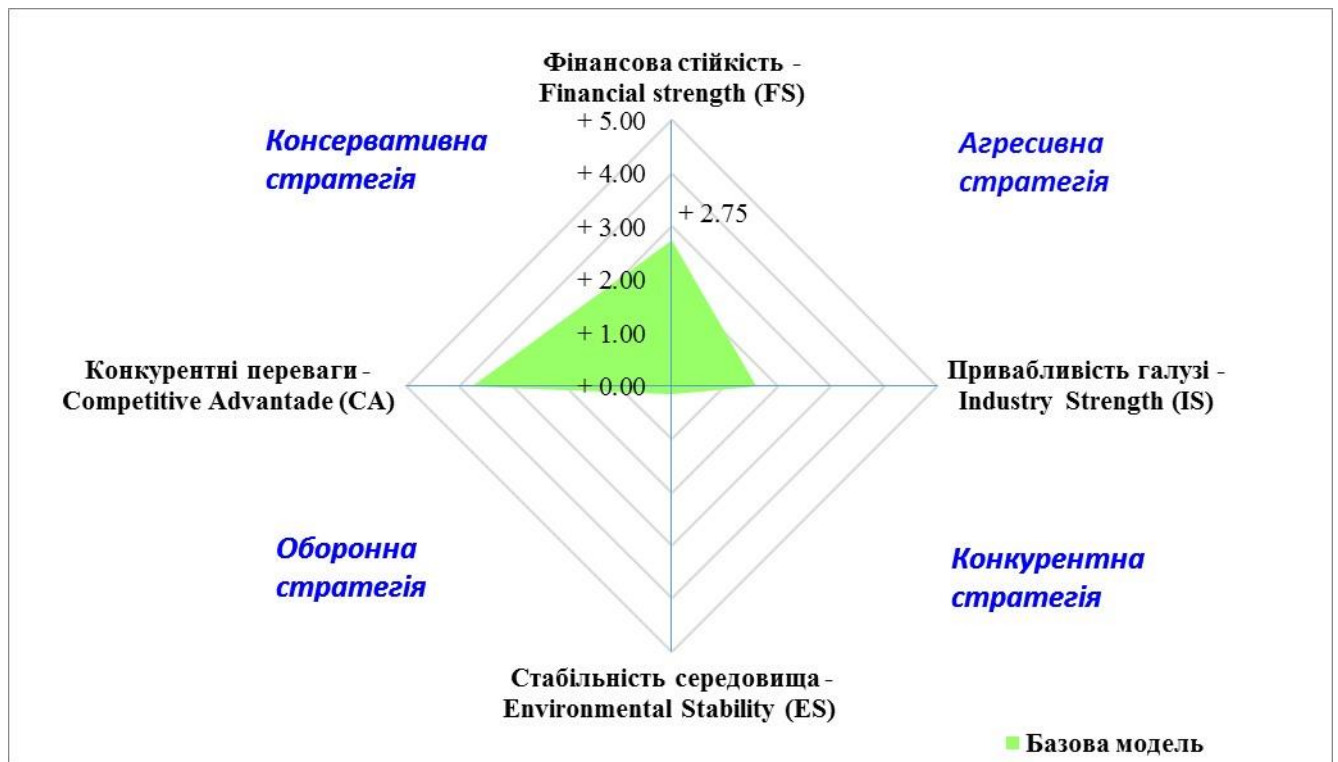


Рис. 3.2. Стратегічна позиція ТОВ «Seeton Group» на європейському ринку системної інтеграції

Джерело: розроблено автором

2) конкурентний стратегічний стан (якщо сторона в Δ O-IC-ES найбільш віддалена від центра координат), у якому групи стратегічних механізмів спрямовані на: пошук фінансових ресурсів; розвиток мереж збуту продукції;

3) консервативний стратегічний стан (якщо сторона в Δ O-CA-FS найбільш віддалена від центра координат), у якому групи стратегічних механізмів спрямовані на: зниження собівартості при підвищенні якості продукції; скорочення виробництва та вихід на більш перспективні ринки;

4) оборонний стратегічний стан (якщо табір у Δ O-CA-ES найбільш віддалений від координатного центру), у якому групи стратегічних механізмів спрямовані на: варіювання негативних впливів; вихід з ринку.

Графічна інтерпретація рис. 3.2 показує, що ТОВ «Seeton Group» рекомендована консервативна стратегія виходу на європейський ринок системної інтеграції.

Виникає питання, які стратегічні напрямки виходу на зовнішній ринок має застосовувати керівництво підприємства, враховуючи тенденції розвитку

європейського та українського ринків системної інтеграції, а також ресурси самого підприємства. На основі матриці SWOT-аналізу можна генерувати стратегічні альтернативи.

Матриця SWOT-аналізу потенційної діяльності ТОВ «Seeton Group» на європейському ринку системної інтеграції може мати такий вигляд (рис. 3.3).

На основі його аналізу пропонується чотири типи стратегій (SO, ST, WO, WT), а також набори рішень, отримані на основі SWOT-синтезу.

Стратегія типу «SO» (Strengths-Opportunities - Opportunities based on weathers):

SO1. Акцент робиться на використанні досвіду та партнерства. Враховуючи свій 20-річний досвід і наявність партнерських відносин зі світовими лідерами, компанія може розглянути стратегію експансії на європейському ринку системної інтеграції, базуючись на попередніх проектах і контрактах.

SO2. Зосередьтеся на інноваціях і цифровій трансформації. Враховуючи стрімкий розвиток ІТ-індустрії та зростання цифрової трансформації, компанія може підкреслити свої сильні сторони в області технологічної експертизи для створення інноваційних рішень, які відповідають вимогам ринку.

SO3. Маркетинг і оптимізація бренду. Використовуючи партнерство та досвід українського ринку, компанія може посилити свій бренд на міжнародному рівні. Маркетингові кампанії, які підкреслюють партнерство зі світовими лідерами, можуть підвищити довіру та залучити нових клієнтів.

SO4. Розробка гнучких та адаптивних рішень. Зосередження на розробці гнучких інтеграційних рішень допоможе компанії легше адаптуватися до різноманітних вимог європейського ринку. Підготуйтеся до різних стандартів і вимог споживчих технологій.

SO5. Участь у глобальних ініціативах з кібербезпеки. Враховуючи загрози кібербезпеці, компанія може розглянути стратегію участі в глобальних ініціативах кібербезпеки. Активна участь у створенні та впровадженні стандартів і практик гарантуватиме високий рівень безпеки клієнтів та підвищить конкурентоспроможність компанії.

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Значний досвід, історія та стабільність від дати реєстрації (2004). 2. Зростання персоналу (>100 осіб на 2022) = довіра до роботодавця. 3. Динамічне зростання активів (трикратне за 2022). 4. Значний обсяг бізнесу (біля 120 млн. дол.) та попит на його послуги. 5. Підприємство здатне витримувати незначні тимчасові збитки. 6. Партнерські контакти зі світовими лідерами = високий ступінь довіри та співпраці. 7. Постійне впровадження інновацій (як системний інтегратор із 19-річним стажем). 8. Гнучкість в управлінні, здатність адаптуватися до змін на ринку та зберігати конкурентоспроможність. 9. Компетентний персонал (різноманітність освітніх та професійних багажів працівників). 10. Глобально орієнтований підхід (партнерство зі світовими лідерами).	1. Нестабільність виручки («-» 3% до 2020) як вразливість до ринкових коливань чи конкурентного тиску. 2. Періодичні незначні збитки (4-6%) як фінансові проблеми бізнес-моделі. 3. Залежність від зміни стратегій зовнішніх партнерів – світових лідерів. 4. Низька адаптабельність до європейського ринку в огляду на незначний досвід. 5. Потреба адаптації до інших стандартів обслуговування, укладання договорів, фінансових розрахунків. 6. Можлива нестабільність управління через різке зростання активів. 7. Велика команда вимагає ефективної комунікації через культурні відмінності. 8. Пошук клієнтів на глобальному ринку вимагає нових маркетингових стратегій. 9. Партнерство зі світовими лідерами = висока технологічна адаптабельність. 10. Потенціал падіння прибутковості внаслідок високої конкуренції на ринку.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Широкий Європейський ринок з прогнозом значного подальшого росту. 2. Висока технологічна готовність ринку, до передових технологій та інновацій. 3. Сприятлива правова та регуляторна база для ведення бізнесу. 4. Розвиток чистих технологій може стати підставою для створення нових ринків. 5. Можливості для розширення діючих партнерств на європейському рівні. 6. Здатність конкурувати на міжнародному рівні і збільшити визнання бренду. 7. Впровадження інновацій як стратегічна вимога європейського ринку сприяє появі нових продуктів та послуг. 8. Попит на послуги системної інтеграції росте через активну цифрову трансформацію європейських компаній. 9. Розвинена інвестиційна інфраструктура Європи та програми фінансової підтримки для технологічних компаній. 10. Підтримка експорту з боку урядових програм та ініціатив.	1. Кіберзагрози та кібератаки, яким може піддатися сам системний інтегратор. 2. Потенційний дефіцит кваліфікованої робочої сили через конкуренцію за таланти, особливо в розробці ПЗ та кібербезпеці. 3. Геополітична нестабільність, загроза введення санкцій, обмежень та змін у міжнародних технологічних відносинах. 4. Постійний розвиток нових загроз та технологій ускладнює ефективне управління кібербезпекою. 5. Економічні зміни та рецесія, зменшення інвестицій та попиту на ІТ-послуги. 6. Регулювання технологічного сектору, в т. ч. обмеження та вимоги до захисту даних. 7. Потреба в посиленні конфіденційності та запобігання витоку особистих даних. 8. Технологічна застарілість певних сегментів 9. Розриву цифрової нерівності країн. 10. Вимоги щодо обмеження вуглецевого сліду у виробництві та використанні ІТ.

Рис. 3.3. Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Seeton Group» на європейському ринку системної інтеграції

Джерело: розроблено автором

Тип стратегії «ST» (Forces-Threats - Forces-based загрози):

ST1. Підвищена кібербезпека та резервне копіювання даних. Покладаючись на технологічну експертизу та досвід, компанія може інтенсивніше інвестувати у підвищення кібербезпеки та запровадження резервного копіювання даних для реагування на загрози кібератак і забезпечення безпеки клієнтів.

ST2. Географічна та ринкова диверсифікація. Щоб зменшити вплив геополітичної нестабільності та економічних труднощів, компанія може активно диверсифікувати свою присутність на ринку.

ST3. Виявлення та зниження залежності від постачальників. Аналізуючи ланцюжок постачання та визначаючи можливі ризики, компанія може розглянути стратегію виявлення та зменшення залежності від критичних постачальників.

ST4. Посилення команди з кібербезпеки. Наймання висококваліфікованих фахівців з кібербезпеки та активне залучення їх до розробки та реалізації оборонних стратегій допоможе зміцнити сильні сторони кібербезпеки.

ST5. Створіть запасний план для управління кризою. Враховуючи нестабільність і загрози військового конфлікту, компанія може розглянути стратегію розробки та впровадження ефективного резервного плану управління кризою для забезпечення бізнесу на випадок непередбачених ситуацій.

Стратегія типу WO (Слабкі сторони-Можливості-Можливості на основі слабких сторін):

WO1. Розвиток партнерства та співпраці з місцевими компаніями. Враховуючи те, що компанія має труднощі з проникненням на європейський ринок, можливою стратегією було б вступ у стратегічні партнерства з місцевими компаніями, що дозволило б отримати місцеву експертизу та підтримку.

WO2. Розробка програм навчання персоналу. Для вирішення проблеми недостатньої кваліфікації персоналу можна розглянути стратегію розробки та впровадження навчальних програм, які дозволять підвищити технічну кваліфікацію працівників та підготувати їх до роботи на європейському ринку.

WO3. Оптимізація присутності в Інтернеті та маркетинг. Збільшення впізнаваності в Інтернеті та оптимізація маркетингових кампаній допоможуть компанії залучити нових клієнтів і збільшити її впізнаваність на європейському ринку.

WO4. Створення продукції з урахуванням європейських стандартів. Враховуючи вимоги та стандарти європейського ринку, компанія може розглянути стратегію розробки та впровадження продуктів, які відповідають місцевим стандартам та очікуванням.

WO5. Участь у виставках та конференціях. Слабкість впізнаваності бренду можна подолати, беручи участь у виставках і конференціях в Європі. Це буде можливість для компанії презентувати свої рішення та налагодити контакти з потенційними клієнтами та партнерами.

Стратегія типу «WT» (Weaknesses-Threats-Threats based on weaknesses):

WT1. Впровадження системи кіберзахисту та моніторингу. У зв'язку зі зростанням кіберзагроз і недостатністю кіберзахисту компанія може впроваджувати ефективні системи кіберзахисту та моніторингу для виявлення та запобігання можливим кібератакам.

WT2. Аудит та оновлення існуючої IT-інфраструктури. Щоб усунути прогалини в технічній інфраструктурі та зменшити загрози кіберзагроз, компанія може провести аудит існуючих IT-систем і завчасно впровадити необхідні оновлення та вдосконалення.

WT3. Створіть кризовий план і реагуйте на виклики. Враховуючи загрози геополітичної нестабільності, компанія може розглянути стратегію створення антикризового плану та ефективної системи реагування на можливі виклики та труднощі.

WT4. Знайдіть альтернативних постачальників і ресурси. Щоб зменшити залежність від постачальників і знизити ризик, пов'язаний зі зміною глобальних умов, компанія може активно шукати альтернативних постачальників і ресурси.

WT5. Підвищення досвіду та обізнаності персоналу. Враховуючи загрози кібератак і підвищений рівень загрози, компанія може інвестувати в покращення кібербезпеки персоналу, організовуючи навчання та навчання з кібербезпеки. Обізнаний і навчений персонал може допомогти запобігти загрозам і захистити себе від потенційних кібератак.

Не всі запропоновані рішення матимуть очікуваний позитивний ефект однаковою мірою. Їх генерація була здійснена нами з метою пошуку напрямків реалізації, які найбільш імовірно будуть реалізовані. У таблиці нижче (рис. 3.4) такий набір рішень позначено.

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливості (Opportunities)	SO1. Акцент на використання досвіду і партнерських відносин	WO1. Розвиток нових партнерств та співпраця з місцевими компаніями
	SO2. Акцент на інноваціях та цифровій трансформації	WO2. Розробка програм навчання для персоналу
	SO3. Оптимізація маркетингу та бренду	WO3. Оптимізація інтернетприсутності та маркетингу
	SO4. Розвиток гнучких та адаптивних рішень	WO4. Створення продуктів з врахуванням європейських стандартів
	SO5. Участь у глобальних ініціативах з кібербезпеки	WO5. Участь у виставках та конференціях
Загрози (Threats)	ST1. Підвищення кібербезпеки та резервне зберігання даних	WT1. Впровадження системи кіберзахисту та моніторингу
	ST2. Диверсифікація географії та ринків	WT2. Аудит та оновлення існуючих ІТ-інфраструктур
	ST3. Виявлення та зменшення залежності від постачальників	WT3. Створення кризового плану та реагування на виклики
	ST4. Підсилення команди кібербезпеки	WT4. Пошук альтернативних постачальників та ресурсів
	ST5. Створення резервного плану кризового управління	WT5. Підвищення досвідченості та обізнаності персоналу

Рис. 3.4. Формування стратегічного набору рішень щодо виходу підприємства – системного інтегратора на європейський ринок

Джерело: розроблено автором

Як згадувалося вище, основною метою SWOT-аналізу є визначення стратегічних рішень, які виникають у результаті використання зовнішніх можливостей і контролю над зовнішніми загрозами, одночасно зберігаючи сильні сторони та запобігаючи внутрішнім слабкостям.

Виходячи з результатів аналізу, ми можемо сказати, що SWOT-аналіз фокусується на прямих проблемах і забезпечує огляд, враховуючи сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. З іншого боку, модель SPACE зосереджена на кількісних питаннях, розглядаючи бали для визначення стратегічної позиції

компанії. Схоже, що SWOT-аналіз виводить макростратегії з мікростратегій, тоді як модель SPACE робить навпаки.

Практичні аспекти розробки експортної стратегії та реалізації експортного плану представлені в посібнику «Основний посібник з експорту» [1]. Відправною точкою для тактичного планування експортного плану його автори називають відповідь на наступні 11 питань [1, с. 23]:

1. Які продукти вибираються для розвитку експорту та які зміни, якщо такі є, необхідно внести, щоб адаптувати їх до зовнішніх ринків?
2. Чи потрібна ліцензія на експорт?
3. Які країни орієнтовані на розвиток продажів?
4. Які основні профілі клієнтів у кожній країні та які канали маркетингу та розподілу слід використовувати для охоплення клієнтів?
5. З якими конкретними проблемами стикається кожен ринок (конкуренція, культурні відмінності, контроль імпорту та експорту) і яка стратегія буде використана для їх вирішення?
6. Як визначатиметься експортна ціна вашого продукту?
7. Які конкретні оперативні заходи необхідно буде вжити і коли?
8. Якими будуть часові рамки для кожного елемента плану?
9. Які кадри та ресурси компанії будуть спрямовані на експорт?
10. Скільки буде коштувати кожен елемент у часі та грошах?
11. Як аналіз буде оцінено та використано для зміни плану?

Перший раз, коли план експорту розробляється, він має бути простим. Він має складатися лише з кількох сторінок, оскільки важливі ринкові дані та елементи планування ще можуть бути недоступними. Початкове планування поступово генерує більше інформації та розуміння. У міру того як ви дізнаєтеся більше про експорт і конкурентну позицію вашої компанії, план експорту стане більш детальним і повним.

Готові до експорту компанії володіють певними якостями, які підвищують шанси на успіх у їхніх експортних зусиллях. Експерти пропонують оцінювати

експортну готовність компанії на основі дослідження того, наскільки експорт сприятиме досягненню цілей компанії [1, с. 20]:

- чого ваша компанія хоче експортувати?
- чи відповідає експорт іншим цілям компанії?
- які вимоги пред'являтиме експорт до основних ресурсів вашої компанії, керівництва та персоналу, виробничих потужностей і фінансування, і як ці вимоги будуть задоволені?
- чи очікувані вигоди варті витрат, чи ресурси компанії краще використати для розвитку нових внутрішніх видів діяльності?

Як показує ділова практика, ТОВ «Seeton Group» вже розширило портфель послуг, переважно в телекомунікаційному секторі. Французька Серед основних реалізованих проектів: будівництво транспортних мереж 3G/4G (IP MBH, LTE DWDM, Metro DWDM) для покращення якості зв'язку шляхом збільшення пропускної здатності мережі; впровадження проекту MNP (Mobile Number Portability) з перенесення абонентських номерів від одного оператора до іншого; комплексні системи автоматизації процесу закупівель; впровадження рішень комутації та маршрутизації F5 Networks тощо.

Пошук схожих проектів (додатки для цифровізації бізнесу) або проектів у подібних сферах системної інтеграції в нових сегментах (європейський ринок) обіцяє бути плідним з огляду на позитивний досвід на українському ринку та багате портфоліо реалізованих проектів.

Усі перераховані процеси ТОВ «Seeton Group» свідчать про накопичення експортного потенціалу та підготовку до виходу на ринок європейської системної інтеграції. Оцінити вплив запропонованих заходів на зростання експортного потенціалу спробуємо в наступному пункті.

3.2. Прогнозування зростання експортного потенціалу українських ІТ-компаній

Перед вітчизняними ІТ-компаніями відкрилися нові вікна можливостей у зв'язку з постковідним зростанням попиту на послуги цифровізації в Україні та світі, зростанням кіберзагроз, стимульованих російською військовою агресією проти великих комерційних об'єктів, державних установ та критичної інфраструктури. компаній. , масова міграція малого бізнесу за кордон або віддалена робота з-за кордону українських аутсорсерів. Деякі ІТ-компанії самі перенесли офіси за кордон, або їхні клієнти фізично мігрували чи змінили країну реєстрації. Таким чином, вітчизняний ІТ-сектор пасивно почав свою експортну діяльність.

Крім того, все більше компаній ІТ-сектору починають або активізують аутсорсингову діяльність для іноземних замовлень, що підвищує актуальність оцінки зростання їхнього експортного потенціалу.

Перші дослідження щодо напрямів розвитку сфери ІКТ з метою забезпечення належного рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку ІТ-служби містяться в наукових працях авторів О. А. Кулинич, С. І.Н. Войтко Хоча, на нашу думку, вони є дещо фрагментарними, висновки, зроблені дослідниками, заслуговують на увагу.

Аналіз ІТ-індустрії України дав змогу виділити найважливіші напрямки розвитку ІКТ-інфраструктури: ІТ-аутсорсинг, дослідницькі центри, електронна комерція, стартапи, ІТ у державному секторі, телекомунікації.

Очікувані ефекти від створення належних умов для залучення та впровадження зазначених вище у статті сфер ІКТ можливі: підвищення рівня економічного ефекту; розвиток ІТ-індустрії; соціально-економічний поштовх до виходу з кризи.

Підсумовуючи, зазначають автори, активізація інфраструктури ІКТ дасть можливість налагодити нові ринкові відносини, підвищити рівень конкурентоспроможності країни та зовнішньоекономічної діяльності.

Динамічний аналіз впливу кожного з шести обраних напрямків ІТ-індустрії на економіку України потребує подальших наукових досліджень.

Очікується, що еволюція експортного потенціалу аналізованої компанії призведе до зміни стратегічної позиції ТОВ «Seeton Group» в результаті переоцінки двох блоків внутрішніх факторів – табл. 3.2. Прогнозний період становитиме 3 роки, базова оцінка – кінець 2022 року (прогноз має бути оновлений за фінансовими результатами 2023 року).

Таблиця 3.2

Прогноз зміни конкурентної позиції ТОВ «Seeton Group» через 3 роки

Критерії	Вага, коеф.	2022р.: Оцінка, балів	2022р.: Зважена оцінка, балів	T+3: Оцінка, балів	T+3: Зважена оцінка, балів	Δ, %
Внутрішні фактори						
Фінансова стійкість - Financial strength (FS)	1.00	0	+2.75	0	+3.25	18%
Повернення інвестицій ROI	0.25	+3	+0.75	+4	+1.00	33%
Прибутковість бізнесу	0.25	+1	+0.25	+3	+0.75	200%
Загальна ліквідність	0.20	+3	+0.60	+3	+0.60	0%
Стабільність виручки	0.15	+4	+0.60	+3	+0.45	-25%
Балансова вартість компанії	0.05	+5	+0.25	+3	+0.15	-40%
Зростання активів	0.05	+3	+0.15	+4	+0.20	33%
Фінансова стійкість	0.05	+3	+0.15	+2	+0.10	-33%
Конкурентні переваги - Competitive Advantade (CA)	1.00	0	+3.75	0	+3.20	-15%
Стратегічні партнерства	0.30	+4	+1.20	+3	+0.90	-25%
Адаптивність технології	0.20	+4	+0.80	+3	+0.60	-25%
Рішення з кібербезпеки	0.15	+5	+0.75	+5	+0.75	0%
Інноваційні рішення	0.10	+4	+0.40	+3	+0.30	-25%
Реалізовані проекти за кордоном	0.10	+1	+0.10	+2	+0.20	100%
Команда талантів програмістів	0.10	+3	+0.30	+2	+0.20	-33%
Широкий продуктовий портфель	0.05	+4	+0.20	+5	+0.25	25%

Джерело: розраховано автором

Наші прогностні розрахунки показують, що в першу чергу зміниться оцінка фінансової стійкості компанії (+18% за три роки) у разі успішної реалізації проектів на зовнішньому ринку, крім основної діяльності на внутрішньому ринку.

Проте конкурентні переваги, швидше за все, будуть суттєво переоцінені в бік погіршення рейтингів (-15% за три роки), оскільки компанія, швидше за все, зіткнеться з кадровими та адміністративними процедурами при управлінні новими проектами. Умови стратегічного партнерства також можуть бути переглянуті, оскільки вони мають передусім регіональний характер. Графічна інтерпретація еволюції стратегічної позиції ІТ-компанії представлена на рис. 3.5.

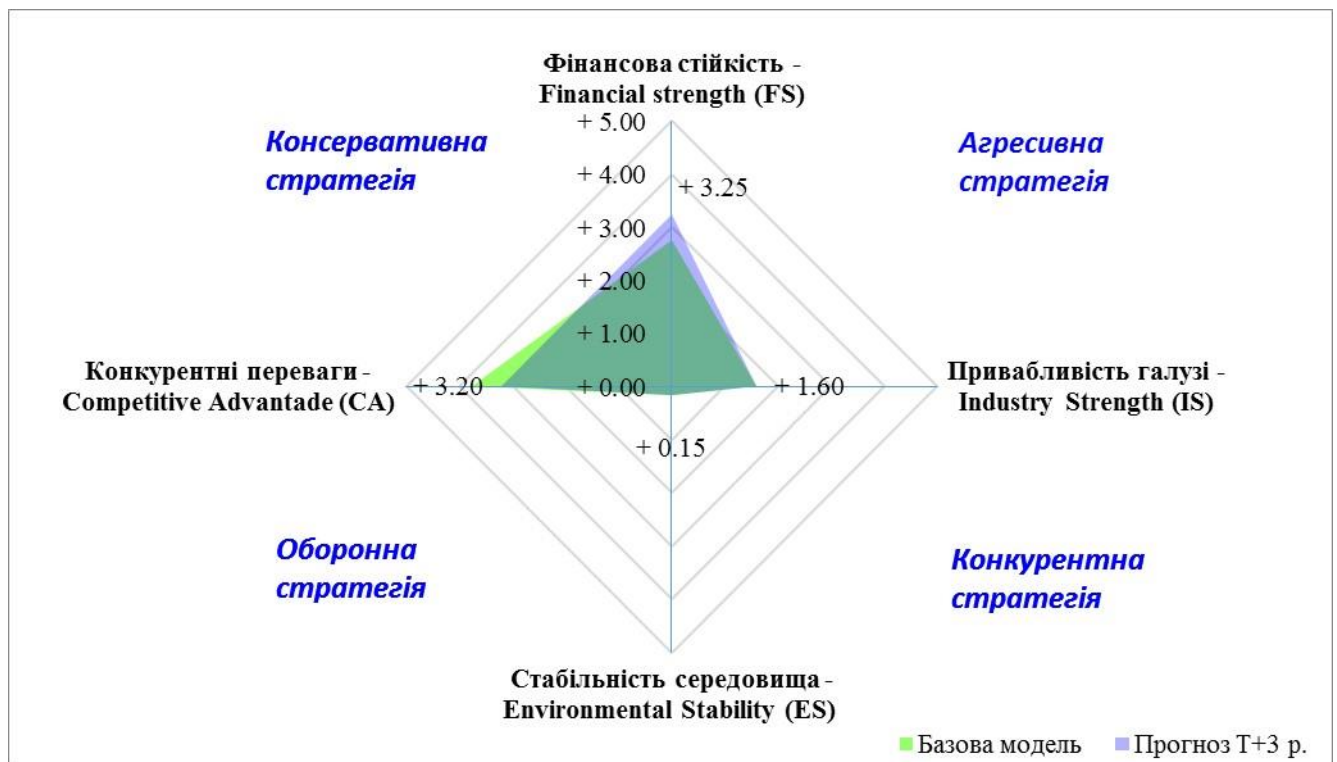


Рис. 3.5. Зміна стратегічної позиції ТОВ «Seeton Group» (прогноз Т+3 роки)

Джерело: побудовано автором

Зауважимо лише, що ми оцінювали прогнози еволюції за внутрішніми критеріями (за припущенням «за інших рівних умов»), тобто без урахування еволюції зовнішнього середовища та привабливості галузі. Однак слід зазначити, що гіпотетично така ситуація малоймовірна. Але ми припускаємо, що існуючі тенденції в еволюції зовнішнього середовища та привабливості галузі збережуться, і керівництво ТОВ «Seeton Group» поставить їм аналогічну оцінку за

шкалою [-5; +5] протягом трьох років. Можливість є, але кількісно оцінити її сьогодні не представляється можливим.

Крім того, ми навмисно не змінювали шкалу вагових коефіцієнтів для прогнозних оцінок. Але ми припускаємо, що це буде розглянуто керівництвом під час наступного щорічного стратегічного перегляду. Тому наведені вище ілюстрації дають лише уявлення про методологію оцінки розвитку експортного потенціалу, використання якої дозволить періодично (рекомендовано раз на рік або при відкритті та закритті великого проекту автоматизації) оновлювати оцінки.

Прогнозні оцінки зростання експортного потенціалу, зроблені для конкретної компанії – ТОВ «Seeton Group» – за стратегічним набором виходу на ринок європейської системної інтеграції, на основі ресурсів компанії на кінець 2022 року (останні доступні дані), на основі стану внутрішнього та зовнішнього ринків на момент аналізу (кінець 2023 р.) показують набір потенційно можливих ефектів (зміна зваженої оцінки стратегічної позиції компанії на основі експертних оцінок стану після 3 роки).

Перелік позитивних ефектів, ранжованих у порядку зменшення впливу (отриманий з даних, колонка 7 таблиці 3.2), виглядає наступним чином – табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Фактори очікуваного позитивного та нейтрального впливу на експортний потенціал ТОВ «Seeton Group» (інтервал T+3 роки)

Сила впливу або Ймовірність настання	Чинник
200%	Прибутковість бізнесу
100%	Реалізовані проекти за кордоном
33%	Повернення інвестицій ROI
33%	Зростання активів
25%	Широкий продуктовий портфель
0%	Загальна ліквідність
0%	Рішення з кібербезпеки
18%	Фінансова стійкість - Financial strength (FS)

Джерело: побудовано автором

Найбільш очікуване зростання стосується прибутковості компанії (потенціал зростання +200% протягом трьох років), рентабельності інвестицій і зростання активів завдяки докапіталізації (+33%), фінансової стабільності (+18%), досвіду та репутація в результаті реалізованих проектів (кількісні оцінки суб'єктивні) і зростання продуктового портфеля (мінімум 1/4).

Цілком ймовірно, що компанія все ще має проблеми з ліквідністю (зростання 0%), що більше пов'язано з внутрішніми проблемами компанії з фінансовим управлінням та розривами грошових потоків від зовнішніх контрактів через різницю в комерційних умовах, зі стабільністю доходу (-25%).

Наші прогнози також враховують потенційно можливі радикальні зміни в (цифрових) технологічних платформах, методах обробки та зберігання даних, протоколах кібербезпеки, які потребуватимуть інноваційних рішень (-25%), додаткових зусиль у технологічній адаптованості (-25%) тощо. Стабільність доходів знаходиться під загрозою (-25%), а стратегічні партнерства доведеться переглядати (-25%). Компанії однозначно доведеться вирішувати кадрові питання з імовірністю до 33%, особливо щодо утримання та розширення команди талановитих програмістів.

Перелік негативних ефектів, класифікованих у порядку зменшення впливу (отриманий з даних колонки 7 табл. 3.2), наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані негативні фактори впливу на експортний потенціал ТОВ «Seeton Group» (інтервал T+3 роки)

Сила впливу або Ймовірність настання	Чинник
-40%	Балансова вартість компанії
-33%	Фінансова стійкість
-33%	Команда талантів-програмістів
-25%	Стабільність виручки
-25%	Стратегічні партнерства
-25%	Адаптивність технології
-25%	Інноваційні рішення
-15%	Конкурентні переваги - Competitive Advantade (CA)

Джерело: побудовано автором

Враховуючи динамічне середовище та значний мультиплікативний ефект окремих факторів, можна говорити про необхідність хоча б щорічної стратегічної переоцінки експортного потенціалу. За такого сценарію компанія ризикує втратити до 40% балансової вартості.

Після повторення ітерацій розрахуємо часткові показники оцінки експортного потенціалу підприємства за 7 підсистемами (наведені на рис. 3.6) та інтегральний показник ефективності експортного потенціалу.

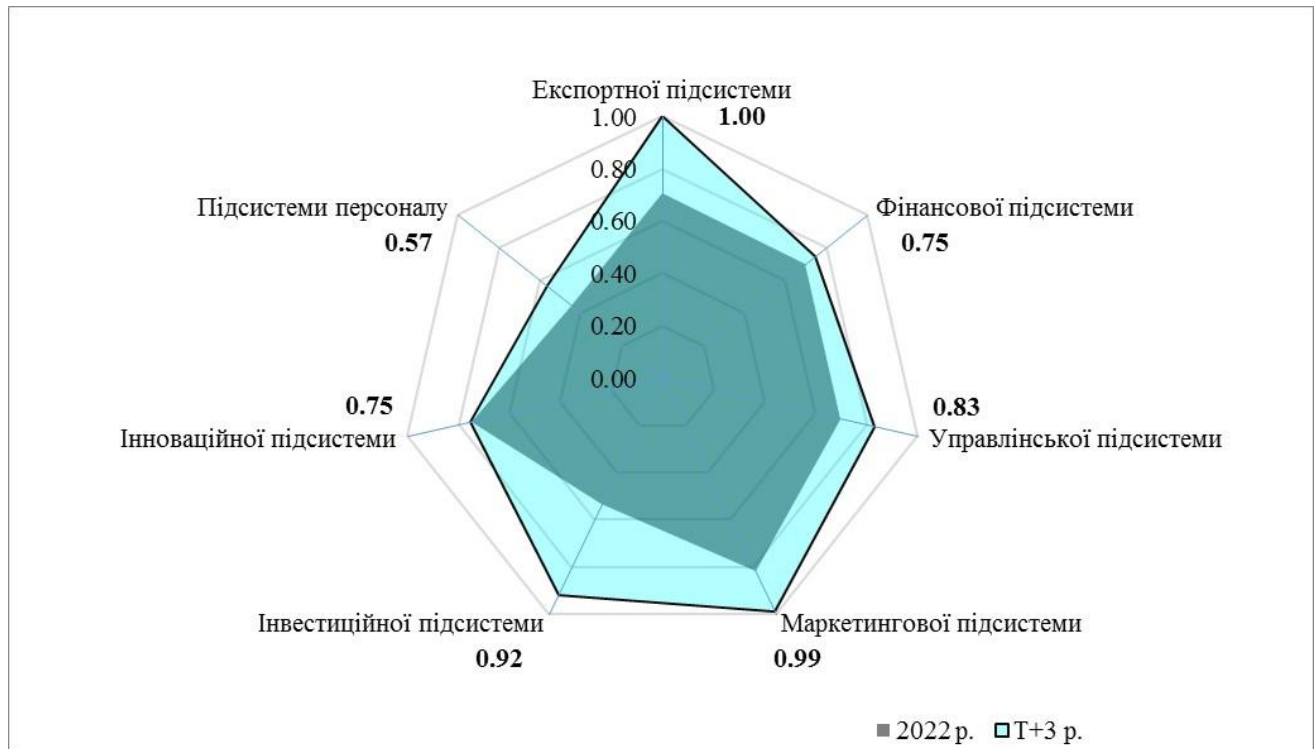


Рис. 3.6. Часткові показники ефективності підсистем експортного потенціалу ТОВ «Seeton Group» за прогностичний період T+3.

Джерело: побудовано автором на основі розрахунку часткових показників експортного потенціалу

Отримане значення $E_{\text{integre}} = 0,69$ підтверджує наші попередні висновки про те, що в найближчі три роки ТОВ «Seeton Group» ще не досягне стійких конкурентних переваг на зовнішньому ринку. Коефіцієнт стійкості економічного зростання швидше за все буде «низьким» або «дуже низьким», тобто підприємство перейде в зону середньої ефективності використання свого експортного потенціалу і нестабільної рентабельності. Це свідчить про накопичення експортного потенціалу для роботи на європейському ринку

системної інтеграції та зумовлено, з одного боку, динамікою стрімкого розвитку ринку, а з іншого – консервативною політикою зовнішньоекономічної діяльності ІТ-компанії.

Це можна рекомендувати для будь-якої української ІТ-компанії, яка планує вихід на міжнародний ринок, зосередитися насамперед на наступних конкретних факторах (складових експортного потенціалу ІТ-компанії):

1. Технологічні знання та інновації. ІТ-компанія повинна мати високий рівень технологічних знань і бути в авангарді інноваційних розробок (або застосування нових програмних рішень). Це включає розуміння сучасних технологій, мов програмування, алгоритмів, штучного інтелекту та інших сфер, важливих для створення конкурентоспроможних ІТ-продуктів.

2. Висока якість програмних продуктів і послуг, суворе дотримання термінів реалізації проекту. ІТ-компанія повинна надавати високоякісні продукти та послуги, які відповідають міжнародним стандартам і вимогам клієнтів. Це включає надійну розробку програмного забезпечення, захист даних, ефективні інформаційні системи тощо.

3. Маркетинг і продажі. ІТ-компанія повинна мати стратегію маркетингу та продажів на зовнішньому ринку, яка допоможе залучити та утримати клієнтів на міжнародному ринку. Це включає створення бренду, розуміння цільової аудиторії, розробку маркетингових і комунікаційних стратегій і розуміння специфіки місцевих ринків.

4. Гнучкість і адаптивність. ІТ-компанія повинна бути гнучкою та здатною адаптуватися до мінливих потреб клієнтів і вимог ринку. Це може включати розширення або модифікацію продукту для задоволення конкретних потреб клієнтів, швидке реагування на зміни в технології та конкуренції, а також можливість впровадження нових рішень і стратегій на основі змін у галузі.

5. Міжнародне співробітництво та партнерство. ІТ-компанія повинна налагоджувати міжнародне партнерство та співпрацювати з іншими компаніями для спільного розвитку та розширення ринку. Це може включати партнерство з

місцевими підприємствами, дистриб'юторами, консультантами, акселераторами тощо, що допомагає залучати ресурси та знання для успішного експорту.

Як показало дослідження, ці компоненти передусім формують експортний потенціал ІТ-компанії та допомагають їй ефективно працювати на міжнародному ринку.

Висновки до розділу 3.

Українські ІТ-компанії, на прикладі ТОВ «Seeton Group», демонструють високий потенціал для виходу на зовнішні ринки завдяки стратегічному підходу до розвитку конкурентоспроможності. Визначення місії компанії, розробка цілей та вибір напрямів розвитку підкреслюють важливість інновацій та партнерства з глобальними постачальниками. Акцент на діджиталізації, телекомунікаціях та кібербезпеці дозволяє компанії зміцнювати позиції на внутрішньому ринку й ефективно просуватися на ринках Європи та Азії. Важливим фактором успіху є збереження висококваліфікованої команди та гнучкість в управлінні ресурсами, що забезпечує ефективну адаптацію до нових викликів та можливостей.

Для прогнозування зростання експортного потенціалу українських ІТ-компаній ключовими є фактори фінансової стійкості, конкурентних переваг та стратегічного управління ризиками. SWOT-аналіз і методика SPACE допомагають визначити конкретні напрямки розвитку та потенційні загрози на європейському ринку. Позитивні прогнози пов'язані з підвищенням прибутковості та ефективністю реалізованих проєктів за кордоном. Водночас, загрози нестабільності доходів та потреби в адаптації до нових ринкових стандартів вимагають регулярного перегляду стратегій і підвищення кваліфікації персоналу. Таким чином, системний підхід до аналізу та стратегічного планування дозволить українським ІТ-компаніям успішно інтегруватися в міжнародний ринок системної інтеграції.

ВИСНОВКИ

У роботі було досліджено експортний потенціал українських ІТ-компаній на європейських ринках. Досягнуто поставленої мети, яка полягала у теоретичному обґрунтуванні, розробці науково-методичних основ та наданні практичних рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності ІТ-компаній на міжнародному ринку. В результаті аналізу визначено стратегічні напрями розвитку експортного потенціалу, а також запропоновано конкретні підходи до його оцінки та реалізації.

1. Вивчаючи сутність експортного потенціалу, можна дійти висновку, що в сучасному науковому мисленні немає єдиного визначення категорії «бізнес-потенціал» або його різновиду «бізнес-потенціал експорту». Виклад матеріалу побудовано за логікою аналізу загальної категорії «потенціал», починаючи від його конкретної форми («економічний потенціал»), до аналізу «експортного потенціалу». підприємства» як окремої складової системи вищого рівня. Проаналізовано 10 конкретних підходів до визначення експортного потенціалу підприємства (адаптивний, інтегративний, порівняльний, ринковий, ефективний, ресурсний, системний, структурний, цільовий, функціональний та два змішаних підходи – ресурсно-функціональний та системно-структурний).

2. Найбільш суттєвим є визначення поняття «експортний потенціал підприємства» як реалізованої чи нереалізованої здатності суб'єкта господарювання пропонувати продукцію чи послуги, що користуються попитом на зовнішніх ринках, виходячи з конкретних переваг, які надає підприємство. компанія має (ресурсні, конкурентоспроможні, технологічні, інноваційні тощо). Можна виділити такі характеристики експортного потенціалу ІТ-компанії: 1) технологічні знання та інновації; 2) висока якість продукції та послуг; 3) маркетингові та збутові зусилля; 4) гнучкість і адаптивність; 5) міжнародне співробітництво та партнерство. Ці елементи разом формують експортний потенціал ІТ-компанії та допомагають їй ефективно працювати на міжнародному ринку.

3. Відсутній єдиний методичний інструментарій для оцінювання процесів навчання та впровадження ПНП. Найчастіше науковці формують комплекс часткових показників ЕПП (про склад і питому вагу яких, на нашу думку, точаться гострі дискусії). Потім визначається інтегральний показник ефективності ЕРР шляхом зважування часткових показників, використовуючи коефіцієнти рангової кореляції Спірмена, збіги Фехнера або використовуючи засоби таксономічного аналізу. Питання ефективної реалізації експортного потенціалу підприємства розглядається лише в контексті забезпечення загальної ефективності функціонування підприємства, а не як самостійну стратегічну мету, а з метою забезпечення стабільного розвитку підприємства.

4. Ринок ІТ-послуг у Європі перебуває у фазі динамічного зростання, обумовленого розвитком цифрових технологій, зростаючим попитом на хмарні рішення та автоматизацію бізнес-процесів. Водночас пандемія COVID-19 стала каталізатором для активного впровадження цифрових трансформацій, що забезпечило сталий попит на ІТ-послуги навіть у складні економічні періоди. Очікується, що до 2030 року цей ринок досягне 1771 млрд доларів США, що створює нові можливості для експортерів, включно з українськими компаніями.

5. Дослідження акцентує увагу на особливостях системної інтеграції, яка залишається критично важливою для забезпечення ефективності бізнесу. Впровадження сучасних технологій, таких як хмарні обчислення та автоматизація, сприяє значному зростанню цього сегмента. Глобальний ринок системної інтеграції має перспективу досягти 955,21 млрд доларів США до 2030 року, при цьому найбільший ріст демонструють Азіатсько-Тихоокеанський регіон і європейські країни. Для українських компаній, що працюють у цьому секторі, важливо враховувати потреби інтеграції та орієнтуватися на інноваційні рішення.

6. Аналіз, присвячений експортному потенціалу української компанії ТОВ «Seeton Group», показує, що компанія має конкурентні переваги завдяки досвіду, інноваційності та індивідуальному підходу до клієнтів. Незважаючи на вплив війни, зменшення активів і складну фінансову ситуацію у 2022 році, компанія демонструє високий рівень адаптації та стійкості. Водночас збереження високого

рівня інтегрального коефіцієнта експортного потенціалу свідчить про її здатність залишатися конкурентоспроможною на міжнародному ринку навіть у кризових умовах.

7. Українські ІТ-компанії, наприкладі ТОВ «Seeton Group», демонструють високий потенціал для виходу на зовнішні ринки завдяки стратегічному підходу до розвитку конкурентоспроможності. Визначення місії компанії, розробка цілей та вибір напрямів розвитку підкреслюють важливість інновацій та партнерства з глобальними постачальниками. Акцент на діджиталізації, телекомунікаціях та кібербезпеці дозволяє компанії зміцнювати позиції на внутрішньому ринку й ефективно просуватися на ринках Європи та Азії. Важливим фактором успіху є збереження висококваліфікованої команди та гнучкість в управлінні ресурсами, що забезпечує ефективну адаптацію до нових викликів та можливостей.

8. Для прогнозування зростання експортного потенціалу українських ІТ-компаній ключовими є фактори фінансової стійкості, конкурентних переваг та стратегічного управління ризиками. SWOT-аналіз і методика SPACE допомагають визначити конкретні напрямки розвитку та потенційні загрози на європейському ринку. Позитивні прогнози пов'язані з підвищенням прибутковості та ефективністю реалізованих проєктів за кордоном. Водночас, загрози нестабільності доходів та потреби в адаптації до нових ринкових стандартів вимагають регулярного перегляду стратегій і підвищення кваліфікації персоналу. Таким чином, системний підхід до аналізу та стратегічного планування дозволить українським ІТ-компаніям успішно інтегруватися в міжнародний ринок системної інтеграції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. A Basic Guide to Exporting / Doug Barry, editor. 11th edition. A Publication by the U.S. Department of Commerce. Washington, DC, 2015. 239 с. URL: https://legacy.trade.gov/guide_to_exporting.pdf
2. A matter of definition: Criteria for digital ecosystems / Koch M., Krohmer D., Naab M., Rost D., Trapp M. Digital Business. Volume 2, Issue 2, 2022. URL: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100027>
3. Comparing the Resulted Strategies from the SWOT and the SPACE / Sherafat A., Yavari K., Mohammad S, Davoodi R., Bozorgzadeh N. URL: <https://www.aensiweb.com/old/jasr/jasr/2013/2674-2681.pdf>
4. Digital Economy of Ukraine: Key Development Factors. URL: <https://voxukraine.org/en/digitaleconomy-of-ukraine-key-development-factors>
5. Digital ecosystem. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/digital-ecosystem>
6. Digital Transformation Market. URL: <https://www.precedenceresearch.com/digitaltransformation-market>
7. Europe System Integration Market 2021-2027 : Growth Outlook. URL: <https://www.graphicalresearch.com/industry-insights/1847/europe-system-integration-market>
8. ICT sector – value added, employment and R&D. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=ICT_sector_value_added,_employment_and_R%26D#The_size_of_the ICT_sector_as_measured_by_value_added
9. IT Industry Outlook 2023. URL: <https://connect.comptia.org/content/research/it-industry-trendsanalysis>
10. IT Services – Ukraine. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/ukraine#revenue>
11. IT Services – Worldwide. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/worldwide?currency=USD> (дата звернення 01.12.2023).

12. IT Ukraine Association - Annual Report 2022. URL:
<https://itukraine.org.ua/en/annual-report-2022.html>
13. IT ринок України. URL:
https://tadviser.com/index.php/Article:IT_market_of_Ukraine
14. IT-індустрія вийшла на 2 місце в українському експорті послуг. URL:
<https://www.epravda.com.ua/news/2018/10/30/642128/?fbclid=IwAR2E1fcXs97E9IhIjzOzr26wUII4TPknKT7oml3P8V0GOgoYofM77HKBTE>
15. Malakhova Yu; Yarmolenko, D. (2020) Export potential of a motor transport enterprise in the conditions of european. East European Scientific Journal, 1.11 (63): 36-40.
16. Market Size Of Information Technology Industry. URL:
<https://www.slideteam.net/market-sizeof-information-technology-industry-it-industry-market-analysis-trends-mkt-ss-v.html>
17. Seeton. Official site of the company. URL: <https://www.seeton.pro/>
18. Seeton. Код ЄДРПОУ 33332092 : Опендатабот. URL: URL:
<https://opendatabot.ua/c/33332092>
19. System Integration Market Size Worth \$955.21 Billion By 2030. URL:
<https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-system-integration-market>
20. System Integration Market Size, Share & Forecast 2030. URL:
<https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/system-integration-market-101432>
21. System Integration Market Size. URL:
<https://www.mordorintelligence.com/industryreports/global-system-integration-market>
22. The 2022 Global Outsourcing 100. URL:
<https://www.iaop.org/Content/19/165/5537>
23. The ICT Development Index. URL:
<https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/IDI/default.aspx>
24. Trade Map – Trade statistics for international business development. URL:
<https://www.trademap.org/>

25. Ukraine IT Report 2021. IT Ukraine Association. URL: https://drive.google.com/file/d/1rDOzj3_hKgXfIj8czwIVzP8Ct4lBY5eW/view
26. World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/BX.GSR.CCIS.CD?end=2021&locations=U A-DEFR-GB&start=1994&view=chart>
27. Алієв Р. (2019) Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники / Підприємництво та інновації, (9). С. 54-59 . URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.8>
28. Алтинпара А., Корогодова О. (2019) Аутсорсинг як інструмент розвитку компаній ІТ-сектору України в умовах індустрії-4.0. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/32615/1/EV_2019_140-152.pdf
29. Благодир Л. М. (2023) Цифрові бізнес-екосистеми як специфічна форма координації господарської діяльності в умовах цифрової економіки.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2099/2028/>
30. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І., Фабрика І. В. (2019) Стратегічне управління експортним потенціалом підприємств : монографія / За заг. ред. О. Л. Гальцової. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2019. С. 335-350.
31. Бондар Ю., Легінькова Н., Фабрика І. (2021) Експортний потенціал підприємства: сутність, принципи формування та умови максимізації. URL: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-16\(45\)](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-16(45))
32. Волкова Э. В. (2007) Экспортный потенциал промышленных предприятий: теория, методология, практика: монография. Донецк, 2007. 159 с.
33. Волошан І. Г. (2019) Методичний підхід до оцінки ефективності експортної діяльності промислового підприємства. URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/24_1_2019ua/16.pdf
34. Волченко Н.В. (2017) Управління експортним потенціалом підприємства: теоретичний аспект / Вісник Сумського нац. аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. Вип. 4. С. 36–40.

35. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/436-15#Text>
36. Гронь О., Сікаленко О. (2021) Оцінювання експортного потенціалу підприємства. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/37505/2/GEB_2021v73n6_Gron_OAssessment_of_the_entrpise_115-122.pdf
37. Гуріна Г.С. (2019) Розвиток системи державної підтримки експортного потенціалу авіаційного комплексу України. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_1/11.pdf
38. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
39. Дослідження Deloitte Global у сфері розвитку галузей високих технологій, медіа та телекомунікацій – 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/pressreleases/deloitte-global-tech-media-and-telecom-predictions.html>
40. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Чинний від 01.07.2016 р. Вид. офіц. Київ : УкрНДНЦ. 16 с. URL: <http://surl.li/bkfqh>
41. Дубков С. В. (2011) Формирование и оценка экспортного потенциала промышленных предприятий / Банкаускі весник. № 28 (537). С. 29-35.
42. Експорт ІТ-послуг знизився на 16%. В IT Ukraine Association кажуть, що галузь вийшла на плато (2023) URL: <https://dou.ua/lenta/news/exports-of-it-in-2023/>
43. Законодавство в сфері ІТ: ДІЯ.CITY та податки (2023) URL: <http://i.nure.ua/student/1772zakonodavstvo-v-sferi-it-diya-city-ta-podatki>
44. Задорожна І., Задорожний А. (2022) Теоретичні підходи до формування механізму управління експортним потенціалом лісгосподарського підприємства. Економіка та суспільство, 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-25>
45. Касич А. О. (2016) Стратегія управління експортним потенціалом підприємств важкого автомобілебудування / Ефективна економіка. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5299>

46. Князь С. В. (2013) Експортний потенціал підприємства в системі системи менеджменту природоохоронної діяльності. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_8_6
47. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96вр#Text>
48. Кубраков О. (2018) ІТ-потенціал України та інвестиції: скільки потрібно і скільки можна. URL: <https://mind.ua/openmind/20180838-it-potencial-ukrayini-ta-investiciyi-skilki-potribno-iskilkimozhna>
49. Куліш Д. В. (2023) Дослідження експортного потенціалу підприємства в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Economic Synergy, 4: 218-231. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-15>
50. Лапін Є.В. (2006) Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління: автореф. дис. докт. екон. наук : 08.06.01. Суми : СумДУ. 32 с.
51. Мартиненко О. В. (2022) Організаційно-економічне забезпечення реалізації експортного потенціалу промислових підприємств : дис. д-ра філософії. Київ. 268 с.
52. Матюшенко І. Ю., Шеховцева К. В. (2016) Розвиток теоретико-методологічних підходів до оцінки експортного потенціалу українських підприємств : Бізнес Інформ. №2. С. 34-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_2_6
53. Мельник А.О., Прима В.І. (2021) ІТ-ринок в Україні: тенденції розвитку. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/18922>
55. Мельник О. Г. (2017) Експортний потенціал підприємства: сутність і методологічні основи аналізу. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-1_0-pages-226_231.pdf
56. Мережі та Бізнес. Експертне видання. URL: <http://sib.com.ua/>
57. Нікітіна А., Юдіна І. (2018) Удосконалення теоретико-методичних основ експортного потенціалу підприємства в умовах поглиблення

євроінтеграційних процесів. Причорноморські економічні студії. Вип. 34. С. 24–27.

58. Нікітіна І. М., Войтко С. В. (2018) Дослідження динаміки експорту послуг інформаційно-комунікаційних технологій на основі інтегрального числення. Ефективна економіка. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6261>

59. Охріменко О.О. (2018) Управління інноваційними проектами в умовах міжнародної інтеграції : монографія . Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського". Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 260 с.

60. Піддубна Л.І., Шестакова О.А. (2012) Експортний потенціал підприємства: сутність і системні імперативи формування і розвитку / Вісник економіки транспорту і промисловості. № 37. С. 223–229.

61. Повод Т. (2020) Експортний потенціал підприємства в системі зовнішньоекономічної діяльності Херсонської області.

62. Потенціал / Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. VIII. 1728 с. URL: <http://irbisnbnv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989>

63. Про валюту і валютні операції : Закон України від 21.06.2018 № 2473-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2473-19#Text>

64. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.91 р. № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

65. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>

66. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015, № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

67. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>

68. Рац О. М. (2013) Теоретичне та методичне забезпечення оцінювання ефективності функціонування машинобудівного підприємства : автореф. канд. дис.: спец. 08.00.04. Х. : Харківський національний економічний університет. 20 с.

69. Русінова А. О. (2020) Підходи до визначення категорії «експортний потенціал підприємства». Зб. І Міжнародної науково-практичної конференції, 2020, 299. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/11902/1/Збірник_конф_ХНУРЕ_2020.pdf#page=299

70. Самосудов А. (2020) Управління експортним потенціалом підприємства в умовах Європейської інтеграції України. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/41704>

71. Системна інтеграція (2023) Мережі та Бізнес. №11. URL: <http://sib.com.ua/sib-3-1272023/sistem-inegraciya.html>

72. Слюсарева Л.В. (2014) Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності експортноімпортних операцій / Проблеми управління експортно-імпортою діяльністю : тези доповідей міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Львів 13.05.2014 р., Львів. С. 88-89.

73. Соколовська В.М. (2012) Формування експортного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1092>

74. Степаненко С.В., Коліберда П.В. (2018) Розробка й впровадження механізму підвищення експортного потенціалу підприємства. Український журнал прикладної економіки. Том 3. № 4. С. 225–232.

75. Технічна індустрія України 2022: прогноз, різноманітність, особливості. URL: <https://ardas-it.com/ukraine-tech-industry-2022-market-overview>

76. Топ-50 ІТ-компаній України, літо 2023: мінус 6 тисяч фахівців за пів року, сервісні компанії мають менше клієнтів, продуктові наймають активніше. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2023/?from=doufp>

77. Україна презентувала експортний потенціал ІТ-сектору на найбільшій технологічній конференції Скандинавії : Офіс з розвитку підприємництва та експорту. 08.05.2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-prezentovala-eksportnyi-potentsial-it-sektoru-nanaibilshii-tekhnologichnii-konferentsii-skandynavii>

78. Фабрика І.В. (2018) Управління експортним потенціалом підприємств машинобудівної галузі: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Держ. ВНЗ "Криворіз. нац. ун-т". Кривий Ріг. 23 с.

79. Харченко С. В. (2010) Сучасні підходи до трактування поняття «потенціал підприємства». URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2010_26\(1\)__27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2010_26(1)__27)

80. Хачатрян В. В., Стратійчук, В. М. (2022) Концептуальні основи розвитку експортного потенціалу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. № 5, Т. 1. С. 28-32. URL: <http://ir.vtei.edu.ua/card.php?id=29047>

81. Хоменко Т.Ю., Круш П.В. (2017) Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22596>

82. Хомич О. В., Манаєнко І. М. (2020) Розвиток експортного потенціалу підприємства на європейському ринку FMCG в умовах ризиків. Проблеми економіки № 3 (45), 2020. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-3_0-pages-133_138.pdf

83. Цифрова економіка (2022) / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. К. : НАУ. 200 с.

84. Чимшит С.И. (2018) Управление потенциалом сложных социально-экономических систем: монография. Д.: Монолит. 362 с.

85. Шестакова О.А. (2017) Методологічні аспекти формування механізму управління розвитком експортного потенціалу машинобудівного підприємства / Український журнал прикладної економіки. Том 2. Випуск 1. С. 137-145.

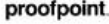
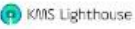
ДОДАТКИ

Додаток А

Портфоліо проєктів ТОВ «Seeton Group» за 2022 – поч. 2023 рр.

Назва чи сфера діяльності замовника	Короткий опис та основні деталі проєктів
Телеком-оператор	Модернізація транспортної мережі LTE для побудови мережі 4G на базі рішень компанії Cisco
Фінансова установа	Постачання серверного обладнання та програмного забезпечення від IBM з технічною підтримкою на 3 роки для комерційного банку в Україні
Телеком-оператор	Модернізація мережевої інфраструктури ЦОД з використанням продуктів компанії HPE
Телеком-оператор	Впровадження нової функціональності контролера Diameter Signaling Router на базі продукту Oracle DSR в рамках проєкту впровадження IP Multimedia Systems (IMS)
Телеком-оператор	Створення резервного дата-центру у складі: підготовка приміщення, створення кабельної інфраструктури, створення системи живлення, створення мережевої інфраструктури, поставка та монтаж обладнання
Фінансова установа	Міграція обладнання дата-центрів з м. Київ до м. Львів для створення резервного ЦОД
Фінансова установа	Постачання та підтримка рішення по захисту контейнерів / Kubernetes від вендора Tigera
Ритейл	Постачання ліцензій та технічна підтримка закупівельної системи на базі рішення SAP
Фінансова установа	Постачання та підтримка рішення end-to-end web security scanner від вендора Acunetix (by Invicti)
Телеком-оператор	Комплексний проєкт з впровадження рішення Anti-DDoS від вендора NetScout (Arbor)
Телеком-оператор	Постачання ліцензій, впровадження та технічна підтримка системи бізнес-аналітики на базі рішення SAS
Телеком-оператор	Постачання, встановлення та технічна підтримка серверів Cisco
Телеком-оператор	Міграція обладнання (програмно-апаратного комплексу) для створення резервного ЦОД
Розробник ПЗ	Надання сервісу та підтримки на Download Delivery від вендора Akamai
Фінансова установа	Розроблення рішення та постачання ПЗ Dell PowerProtect з технічною підтримкою на 5 років
Промислова компанія	Поставка та впровадження end-point EDR від вендора Fidelis

Карта партнерів українського системного інтегратора ТОВ «Seeton Group»

							
Авторизований партнер	Партнер із постачальників рішень	Зареєстрований партнер	Зареєстрований постачальник рішень	Срібний партнер	Авторизований реселлер	Торговий посередник	Бронзовий партнер
							
Партнер	Зареєстрований партнер	Партнер 2 зріки	Золотий інтегратор	Зареєстрований партнер	Авторизований реселлер	Торговий посередник	Партнер
							
Бронзовий партнер	Зареєстрований партнер	Авторизований партнер	Авторизований партнер	Торговий посередник	Бронзовий партнер	Срібний партнер	Зареєстрований партнер
							
Авторизований партнер	Партнер	Авторизований партнер	Партнер	Розширений партнер	Партнер		
							
Золотий партнер	Авторизований партнер	Торговий посередник	Бронзовий партнер	Авторизований партнер	Авторизований партнер	Авторизований партнер	Бронзовий партнер
							
Зареєстрований партнер	Головний член CPN	Новатор	Зареєстрований сертифікований установник	Зареєстрований партнер	Член торгового посередника	Комерційний партнер	Срібний партнер
							
Авторизований партнер	Авторизований установник	Срібний партнер	Срібний партнер	Срібний партнер	Зареєстрований посередник	Золотий партнер	Срібний партнер
							
Бронзовий посередник	Розширений постачальник рішень	Золотий партнер	Срібний партнер	Партнер	Сертифікат авторизованого інсталятора LCS	Авторизований партнер	Зареєстрований партнер