

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

«10» грудня 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис) Ольга ПЕТУХОВА
(ім'я та прізвище)

«10» грудня 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: **«Обґрунтування конкурентного становища підприємства на ринку»**

Виконав здобувач __ курсу, групи _____

Ковтун Віталій Олександрович
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Турчина Марія Петрівна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“08” вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

_____ Ковтуна Віталія Олександровича

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Обґрунтування конкурентного становища підприємства на ринку
керівник роботи Турчина М.П., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 05.09.2025 р. № 642-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 08.12.2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Сучасні наукові підходи до вивчення конкурентного становища підприємства на ринку. Розділ 2. Дослідження конкурентних позицій ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» на ринку інформаційних технологій. Розділ 3. Пропозиції щодо покращення конкурентних позицій ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК». Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу. 1) основні показники діяльності ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» за 2023-2024 рр.; 2) ширина та глибина асортименту послуг ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»; 3) характеристика конкурентів ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»; 4) оцінка в балах зовнішнього середовища ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»; 5) матриці можливостей і загроз ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»; 6) оцінка в балах внутрішнього середовища ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»; 7) матриця SWOT для ТОВ «ТЕНСТЕК»; 8) визначення індексів технічних параметрів для послуг ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» і його конкурентів; 9) визначення індексів економічних параметрів та інтегральних показників конкурентоспроможності ТОВ «ТЕНТЕНС-ТЕК» і його конкурентів розрахунково-аналітичним методом; 10) напрями зміцнення ринкової позиції ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»; 11) бюджет впровадження пакетної моделі послуг «SmartDev Packages» для кастомної розробки програмного забезпечення; 12) очікувані результати від впровадження пакетної моделі послуг «SmartDev Packages» для кастомної розробки програмного забезпечення; 13) основні показники економічної ефективності запропонованого заходу; 14) вплив заходу на техніко-економічні показники діяльності підприємства.

6. Дата видачі завдання 08.09.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	08.09.2025 – 19.09.2025	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	22.09.2025 – 03.10.2025	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Сучасні наукові підходи до вивчення конкурентного становища підприємства на ринку»	06.10.2025 – 24.10.2025	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження конкурентних позицій ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» на ринку інформаційних технологій»	27.10.2025 – 14.11.2025	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Пропозиції щодо покращення конкурентних позицій ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»»	17.11.2025 – 28.11.2025	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	01.12.2025 – 04.12.2025	Виконано
7.	Оформлення роботи	05.12.2025- 08.12.2025	Виконано

Здобувач _____ **Віталій КОВТУН**
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ **Марія ТУРЧИНА**
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Ковтун В.О. Обґрунтування конкурентного становища підприємства на ринку.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2025.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства як динамічної інтегрованої характеристики, моделі конкурентного середовища (включаючи модель п'яти сил Портера) та методи оцінки конкурентного становища (якісні та кількісні підходи). Досліджено ринок ІТ-послуг України, що характеризується стрімким зростанням експорту попри воєнні виклики через його стратегічну важливість для економіки та вплив цифровізації, окреслено перспективи розвитку з акцентом на інновації в AI, хмарні технології та режим Дія.City. Проведено аналіз діяльності ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» як середнього гравця з фокусом на кастомну розробку програмного забезпечення, SWOT-аналіз, що виявив переважання можливостей над загрозами, та оцінку конкурентоспроможності послуг розрахунково-аналітичним методом, що показав лідерство за інтегральним індексом завдяки ціновій перевазі, але слабкості в інноваційності та гарантійній підтримці. На основі результатів дослідження запропоновано маркетингові заходи щодо покращення позицій, включаючи розвиток R&D-центру, програму мотивації кадрів та розширення гарантійної підтримки з впровадженням пакетної моделі «SmartDevPackages». Розраховано очікувані результати реалізації заходів та визначено їхній вплив на основні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 110 сторінках, містить 28 таблиць, 4 рисунки, 16 формул, 5 додатків.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентне середовище, ІТ-ринок, SWOT-аналіз, розрахунково-аналітичний метод, маркетингові заходи.

ABSTRACT

Kovtun V.O. Substantiation of the competitive position of an enterprise in the market.

Qualification work for the degree of Master in specialty 075 "Marketing". - National University of Food Technologies, Kyiv, 2025.

The qualification work considers theoretical aspects of the competitiveness of an enterprise as a dynamic integrated characteristic, models of the competitive environment (including Porter's five forces model) and methods of assessing the competitive position (qualitative and quantitative approaches). The Ukrainian IT services market, characterized by rapid export growth despite military challenges, due to its strategic importance for the economy and the impact of digitalization, is studied, and development prospects are outlined with an emphasis on innovations in AI, cloud technologies and the Diya.City mode. An analysis of the activities of LLC "TENTENS TECH" as a medium-sized player with a focus on custom software development, a SWOT analysis that revealed the predominance of opportunities over threats, and an assessment of the competitiveness of services by the calculation-analytical method that showed leadership by the integral index due to price advantage, but weaknesses in innovation and warranty support. Based on the results of the study, marketing measures were proposed to improve positions, including the development of the R&D center, a personnel motivation program, and the expansion of warranty support with the introduction of the "SmartDevPackages" package model. The expected results of the implementation of the measures were calculated and their impact on the main indicators of the enterprise's performance was determined.

The qualification work is presented on 110 pages, contains 28 tables, 4 figures, 16 formulas, 5 appendices.

Keywords: competitiveness, competitive environment, IT market, SWOT analysis, calculation-analytical method, marketing measures.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Сучасні наукові підходи до вивчення конкурентного становища підприємства на ринку.....	12
1.1. Конкурентоспроможність сучасного підприємства	12
1.2. Моделювання конкурентного середовища підприємства.....	24
1.3. Методи визначення конкурентного становища підприємства	31
Висновки до розділу 1	41
Розділ 2. Дослідження конкурентних позицій ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» на ринку інформаційних технологій	44
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК».....	44
2.2. Аналіз ринку ІТ-послуг України	53
2.3. Визначення конкурентних позицій ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» на основі SWOT-аналізу.....	57
2.4. Оцінка конкурентоспроможності послуг ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» розрахунково-аналітичним методом.....	63
Висновки до розділу 2	81
Розділ 3. Пропозиції щодо покращення конкурентних позицій ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»	83
3.1. Заходи щодо покращення конкурентних позицій ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»	83
3.2. Визначення економічної ефективності від впровадження маркетингових заходів.....	86
3.2.1. Маркетингове обґрунтування впровадження пакетної моделі послуг «SmartDev Packages» для кастомної розробки програмного забезпечення	86
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу для впровадження пакетної моделі послуг «SmartDev Packages» для кастомної розробки програмного забезпечення	88
3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів впровадження заходу.....	88

3.2.4. Розрахунок основних показників економічної ефективності запропонованих заходів.....	92
3.3. Вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства.....	94
Висновки до розділу 3	95
Висновки	97
Список використаних джерел	99
Додатки	

ВСТУП

Актуальність і практична значущість теми. Інтенсивне піднесення інформаційно-технологічної сфери в Україні спонукає до поглибленого аналізу стратегій конкурентоспроможності підприємств, сприяючи їхній стійкості у волатильному ринковому середовищі. Значимість дослідження впливає з динамічних зрушень в українській економіці, особливо в ІТ-галузі, де фіксується стрімке зростання (згідно з офіційними даними Державної служби статистики України, експорт ІТ-послуг збільшився на 20% протягом 2023-2024 років), але паралельно наростає тиск від міжнародних суб'єктів та локальних конкурентів. Відповідно, ситуація спонукає до впровадження інноваційних методів оцінювання конкурентних позицій, моделювання зовнішнього оточення, визначення рівня конкурентоспроможності, беручи до уваги особливості цифровізації, технологічних нововведень, геополітичних факторів, включаючи повномасштабне вторгнення РФ в Україну, економічні санкції та інші зовнішні фактори.

Важливо зазначити, що основна проблема полягає в тому, що численні компанії, переважно середнього масштабу, недостатньо застосовують передові інструменти аналізу конкурентного становища, результатом чого стає поступова ерозія їхніх ринкових часток та падіння операційної продуктивності. Додатково, експерти у своїх роботах з маркетингу підкреслюють, що ігнорування цифрових трендів призводить до стратегічних провалів, особливо в секторах з високою волатильністю, де конкурентна перевага часто базується на швидкості адаптації, а також гнучкості.

Аналіз досліджень і публікацій. Дослідженням проблем конкурентоспроможності та конкурентного становища підприємств займалися провідні вчені, серед яких: О. Вараксіна, А. Волошин, Є. Діденко, Н. Євтушенко, Д. Гончар, Н. Кирич, Р. Лупак, Ф. Котлер, В. Кривіцька, Ж. Крючкова, Д. Моралес, М. Портер, Д. Семків, С. Панченко, П. Фісуненко, Е. Цибульська, Л. Шевченко, Л. Яремченко та інші. Так, їхні праці внесли

значний вклад у розробку теоретичних моделей (наприклад, модель п'яти сил Портера) та методів оцінки (SWOT-аналіз, розрахунково-аналітичний метод). Натомість, в українському ІТ-ринку, де домінують швидкі технологічні зміни та вплив зовнішніх факторів, потребує подальшого розвитку адаптація даних підходів до конкретних підприємств, з акцентом на практичні рекомендації стосовно покращення позицій.

Мета дослідження – обґрунтування конкурентного становища ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» на ринку інформаційних технологій України та розроблення пропозицій щодо його покращення.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

1. Обґрунтувати теоретико-методичні засади дослідження конкурентного становища підприємства на ринку.
2. Проаналізувати основні підходи до моделювання конкурентного середовища підприємства.
3. Розглянути існуючі методи визначення конкурентного становища підприємства.
4. Надати загальну характеристику діяльності ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» та оцінити його конкурентні позиції.
5. Провести SWOT-аналіз підприємства і визначити рівень конкурентоспроможності послуг розрахунково-аналітичним методом.
6. Розробити маркетингові заходи, спрямовані на підвищення конкурентних позицій підприємства, та обґрунтувати їх економічну ефективність.

Об'єкт дослідження – процеси формування та обґрунтування конкурентного становища підприємств на ринку.

Предмет дослідження – конкурентні позиції ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» на ринку інформаційних технологій України.

Методи дослідження. У роботі використано діалектичний метод пізнання, що забезпечив системність розгляду об'єкта; метод теоретичного узагальнення – для уточнення сутності поняття «конкурентне становище

підприємства»; порівняльний аналіз – для оцінки наукових підходів до визначення конкурентоспроможності; економіко-статистичні методи – для аналізу показників діяльності підприємства; SWOT-аналіз – для ідентифікації сильних і слабких сторін ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»; розрахунково-аналітичний метод – для оцінювання рівня конкурентоспроможності послуг; економіко-математичні методи – для обґрунтування ефективності впровадження маркетингових заходів. Вибір методів обумовлений необхідністю забезпечення достовірності результатів через комбінацію якісного та кількісного аналізу, з урахуванням даних підприємства та ринкових тенденцій.

Інформаційну базу дослідження склали теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, нормативно-правові акти України: Конституція України, Закони України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, звітна документація ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» за 2022-2024 роки, галузеві аналітичні матеріали, інтернет-ресурси (сайти конкурентів, галузеві портали) та результати власних розрахунків.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному: вперше здійснено широке обґрунтування конкурентного становища ІТ-підприємства середнього розміру в умовах воєнного стану в Україні; удосконалено методіку SWOT-аналізу з урахуванням цифрових факторів (інновації, кібербезпека); набуло подальшого розвитку застосування розрахунково-аналітичного методу для оцінки конкурентоспроможності ІТ-послуг з акцентом на економічні параметри (ціна, ефективність); уточнено чинники впливу на конкурентні позиції в ІТ-секторі, з урахуванням глобальних тенденцій.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені рекомендації стосовно заходів покращення конкурентних позицій, наприклад, маркетингові бюджети для нової упаковки послуг та реклами, можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» з метою підвищення рентабельності та ринкової частки. Результати готові до використання в ІТ-компаніях середнього сегменту, з потенціалом масштабування на галузь.

Практична цінність підтверджується розрахунками економічної ефективності, що дозволяють прогнозувати зростання прибутку на 15-20%.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 110 сторінок, включаючи 28 таблиць, 4 рисунки, 16 формул, 5 додатків. Список використаних джерел (35 найменувань) – 4 сторінки.

РОЗДІЛ 1

СУЧАСНІ НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАНОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

1.1. Конкурентоспроможність сучасного підприємства

Зміни ринкової кон'юнктури зумовлюють необхідність поглибленого осмислення конкурентоспроможності як фактору, який забезпечує адаптивність та розвиток суб'єктів господарювання в умовах непередбачуваних обставин. Концепція конкурентоспроможності виходить далеко за рамки простого виживання, охоплюючи здатність підприємств не лише зберігати, а й активно зміцнювати ринкові позиції через стійкі конкурентні переваги. Дослідження свідчать, що компанії, які цілеспрямовано розвивають такі переваги, демонструють більшу стійкість до кризових ситуацій, швидше адаптуються до технологічних інновацій і змін у споживчих уподобаннях, досягаючи при цьому вищої рентабельності в довгостроковій перспективі. Наприклад, аналіз даних європейських компаній за 2018–2023 роки, проведений Європейською комісією, підтверджує тісну кореляцію між розвиненою цифровою інфраструктурою та прискореним зростанням підприємства, що активно використовують дані для персоналізації пропозицій, зростають на 15–20% швидше, ніж традиційні учасники ринку [10, с. 192].

Конкурентоспроможність представляє собою складну категорію, що поєднує економічні, організаційні, соціальні та інноваційні аспекти. Вона відображає не лише поточний рівень операційної ефективності, але й потенціал для стратегічного зростання, збереження конкурентних переваг та глибокого розуміння потреб споживачів. Таким чином, концепція інтегрує досягнуті результати зі стратегічними перспективами, формуючи самопідтримуючий цикл розвитку, де поточні досягнення стимулюють майбутні ініціативи.

Сучасні дослідження пропонують різноманітні інтерпретації конкурентоспроможності, адаптовані до конкретних економічних реалій. Традиційно її розглядають як сукупність характеристик продукції, послуг чи підприємства, що дозволяє ефективно конкурувати з альтернативами. Натомість, у ширшому сенсі це стратегічна здатність до сталого розвитку, інноваційних проривів, захоплення нових сегментів і створення доданої цінності для клієнтів, як підкреслює Клейтон Крістенсен у своїй теорії дизраптивних інновацій, акцентуючи на трансформаційній ролі недооцінених технологій у реструктуризації ринків [10, с. 122].

Значний внесок у теоретичне осмислення конкурентоспроможності здійснили як зарубіжні, так і вітчизняні вчені. Майкл Портер у своїй праці «Конкурентна стратегія» (1980) [19], аналізує її через модель п'яти сил конкуренції, наголошуючи, що успіх досягається лише за умови створення і підтримки унікальних переваг, які складно відтворити. В свою чергу, вказаний підхід доповнюють сучасні дослідження, насамперед Девіда Тіса та Крістофа Злоха, які інтегрують динамічні здатності підприємства до моделі Портера. Філіп Котлер, зосереджуючись на маркетинговій перспективі, стверджує, що конкурентоспроможність визначається здатністю створювати вищу споживчу цінність, перевершуючи конкурентів у задоволенні потреб клієнтів [9, с. 42]. Серед українських дослідників, О. Вараксіна, А. Волошин, Є. Діденко, Н. Євтушенко, Д. Гончар підкреслюють тісний зв'язок конкурентоспроможності з ефективним управлінням ресурсами, інноваційним потенціалом та стратегічним оновленням, як показують їхні праці 2015–2024 років, особливо, де підкреслюється роль локальних факторів у посткризовому відновленні [2; 3; 4; 5]. Крім того, науковці С.В. Панченко та В.Л. Дикань пропонують системний підхід до міжнародної конкурентоспроможності, поєднуючи внутрішню структуру підприємства з глобальними факторами оцінки [22, с. 32].

У зв'язку з вищевикладеним, узагальнення підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» наведено у табл. 1.1:

**Сучасні наукові підходи до визначення поняття
«конкурентоспроможність підприємства»***

Автор	Формулювання поняття	Особливості
1	2	3
Васильців Т.Г.	Можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку [8, с. 265].	Підкреслення практичної реалізації в реальному ринковому середовищі.
Волошин А.В.	Спроможність підприємства до отримання синергетичного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг [3, с. 83].	Фокус на синергії та раціональному використанні переваг як джерелі ефективності.
Дикань В.Л.	Здатність виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування [22, с. 73].	Деталізація операційних аспектів (швидкість, вартість, якість, обсяг, технології).
Котлер Ф.	Сукупність характеристик продукту/послуги та підприємства, що дозволяють перевершити конкурентів за ступенем задоволення потреб споживачів [9].	Орієнтація на споживача, порівняльний аналіз з суперниками за задоволенням потреб.
Крючкова Ж.В.	Можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [12, с. 49].	Акцент на ресурсному забезпеченні та ефективному управлінні ресурсами.
Лупак Р.Л.	Спроможність утримувати протягом тривалого часу свої унікальні конкурентні переваги, які воно використовує в інтересах сталого розвитку, та швидко адаптуватися до можливих майбутніх змін умов зовнішнього і внутрішнього середовища [8, с. 97].	Підкреслення довгостроковості, унікальності переваг та адаптивності до змін.
Портер М.	Здатність підприємства створювати та підтримувати конкурентні переваги через унікальну цінність для клієнта за нижчих витрат або диференціацію [20].	Інтеграція з моделлю п'яти сил; фокус на витратах і диференціації як стратегічних виборах.
Фісуненко П.А.	«Конкурентоспроможність є сукупністю формуючих та результуючих ознак, які характеризують якісну сторону функціонування підприємства та зміна яких відображає його характеристики – можливість, здатність, спроможність та стан» [23, с. 176].	Акцент на комплексності ознак (формуючі та результуючі), еволюції поняття через призму можливостей, здатностей та стану; інтеграція семантичного аналізу (трикутник Фреге).

1	2	3
Цибульська Е.І.	Здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу порівняно з конкурентами ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів [24, с. 98].	Акцент на порівняльній ефективності виробництва та реалізації, часових горизонтах (поточний і довгостроковий).
Шевченко Л.С.	Здатність забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством [25, с. 53].	Простота формулювання з фокусом на пропозиції (value proposition) як ключовій перевазі.

**Джерело:* розроблено автором на основі [3; 8; 9; 12; 20; 22; 23; 24; 25].

Як видно з табл. 1.1, у сучасній економічній літературі сформовано два основні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства: динамічний (здатність до адаптації, інноваційного розвитку та створення стійких конкурентних переваг) та результативний (досягнутий рівень ринкових позицій, що вимірюється часткою ринку, рентабельністю, обсягом продажів тощо). Переважна більшість авторів (В. Дикань, А. Волошин, Р. Лупак, Ж. Крючкова та ін.) акцентують увагу саме на динамічному аспекті, що відображає мінливість сучасного ринкового середовища та необхідність постійного оновлення ресурсів і компетенцій підприємства.

Аналіз визначень конкурентоспроможності, наведених у табл. 1.1, дозволяє виокремити декілька основних підходів до її сутності, кожен з яких відображає різні аспекти цього поняття.

Перша група інтерпретацій трактує конкурентоспроможність як динамічну здатність підприємства ефективно функціонувати в ринковому середовищі, швидко адаптуватися до його змін, зберігати унікальні конкурентні переваги та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Даний підхід, підтриманий такими науковцями, як, В. Дикань, А. Волошин, Р. Лупак та Ж. Крючкова, акцентує увагу на процесному характері конкурентоспроможності, де вона еволюціонує під впливом зовнішніх

викликів та внутрішніх ресурсів, створюючи гнучку систему реагування на ринкові зміни [3; 8; 12; 22].

Друга група визначень фокусується на результативному аспекті конкурентоспроможності як досягнутому стані, що відображає реальні ринкові позиції підприємства порівняно з конкурентами, вимірювані через конкретні показники: частка ринку, рівень прибутковості, обсяг продажів, ефективність використання активів. Таку позицію розділяють дослідники на прикладі Л. Шевченко, Е. Цибульська, С. Панченко, наголошуючи на фактичних результатах діяльності як основному критерію оцінки конкурентоспроможності [22; 24; 25].

Отже, перевагу слід віддати першому підходу, оскільки він повніше враховує еволюційний характер конкурентоспроможності, її динамічну природу та чутливість до раптових зовнішніх обставин, наприклад, економічні кризи, технологічні прориви, а також до внутрішніх ресурсів підприємства. Важливо зазначити, що дана категорія не є статичною, а представляє собою безперервний процес взаємодії з ринковим оточенням, де підприємство постійно реагує на зміни технологій, споживчих трендів та структурні перетворення галузі. Наприклад, дослідження українського науковця Л. Яремченка демонструють тісну кореляцію: в умовах прискореної цифровізації підприємства, які активно інвестують у аналітику на основі штучного інтелекту, збільшують свої конкурентні позиції на 25% швидше порівняно з конкурентами, які ігнорують такі інструменти [26, с. 57].

Виходячи з цього, пропонується узагальнене визначення конкурентоспроможності підприємства – це інтегрована характеристика, що відображає здатність ефективно функціонувати в конкурентному ринковому середовищі, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги шляхом раціонального використання внутрішніх ресурсів, генерації інноваційного імпульсу та глибокого, персоналізованого задоволення потреб споживачів, що перевершує пропозиції конкурентів.

Конкурентоспроможність характеризується низкою унікальних властивостей, які вирізняють її серед інших економічних категорій.

По-перше, відносність: рівень конкурентоспроможності не може бути визначений ізольовано – він завжди вимірюється виключно через порівняння з іншими ринковими гравцями, не маючи абсолютних, універсальних критеріїв, що підкреслює контекстуальну природу оцінки.

По-друге, динамічність: конкурентні переваги не є статичними – вони змінюються під впливом технологічних інновацій, економічних коливань та соціальних трендів, як ілюструє модель динамічних здібностей Девіда Тіса, де швидка адаптація та реорганізація внутрішніх процесів стають вирішальним фактором виживання та лідерства.

По-третє, комплексність: конкурентоспроможність охоплює всі аспекти діяльності підприємства – від якості та інноваційності продуктів до ефективності HR-стратегій, маркетингових комунікацій, фінансового менеджменту і корпоративної культури, формуючи цілісну, взаємопов'язану систему.

По-четверте, результативність: конкурентоспроможність знаходить свій вияв у конкретних, вимірюваних показниках – фінансових метриках (прибуток, рентабельність), ринковій частці, рівні лояльності клієнтів та загальній операційній ефективності, що робить її практичним інструментом оцінки успіху [2, с. 24].

В свою чергу, з позицій системного підходу, конкурентоспроможність реалізується на чотирьох взаємопов'язаних рівнях, кожен з яких вимагає специфічної стратегії управління.

Товарний рівень зосереджується на оцінці привабливості конкретного продукту чи послуги для споживача, де вирішальними стають якість, інноваційність, дизайн, функціональність та рівень сервісного обслуговування. Наприклад, дослідження показують, що продукти з екологічними сертифікатами збільшують обсяги продажів на 30% у

європейських ринках, підкреслюючи зростаючу роль сталого розвитку у формуванні споживчих уподобань [5, с. 16].

Рівень підприємства охоплює здатність організації оптимально комбінувати внутрішні ресурси, управлінські рішення та маркетингові стратегії, де визначальними виявляються репутація бренду, організаційна культура, фінансова стабільність та якість менеджменту. Українські вчені, як Є. Діденко, пропонують адаптовані моделі стратегічного менеджменту, які локалізовано зосереджені на гнучкості та швидкому реагуванні в будь-яких обставинах економічного характеру [4, с. 23].

Галузевий рівень визначає позицію підприємства відносно інших гравців у межах сектору, враховуючи технологічну базу галузі, бар'єри входу для нових конкурентів, ступінь монополізації та вплив постачальників.

Національний рівень конкурентоспроможності охоплює макроекономічні та інституційні чинники, включаючи державну економічну політику, податкове регулювання, доступ до інфраструктури та інноваційну екосистему, як описує модель «національного ромба» М. Портера, яку українські дослідники адаптували для аналізу поствоєнного економічного відновлення, підкреслюючи її релевантність [20].

Фактори конкурентоспроможності поділяються на дві великі категорії – внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні), кожна з яких вимагає цілеспрямованої стратегії управління [17, с. 1].

Внутрішні чинники охоплюють ефективність менеджменту, якість продукції, кадровий потенціал, інноваційну активність, фінансові ресурси та організаційну структуру, які формують основу для створення стійких конкурентних переваг. Зовнішні чинники включають макроекономічну стабільність, податкове середовище, доступ до кредитних ресурсів, рівень конкуренції в галузі, політико-правові умови та державну підтримку бізнесу, які можуть як стимулювати, так і стримувати розвиток компаній.

Науковці пропонують різноманітні класифікації чинників конкурентоспроможності, адаптовані до специфічних економічних обставин.

Прикладом, М. Портер виділяє чотири основні детермінанти у моделі «ромба»: факторні умови, умови попиту, споріднені та підтримуючі галузі, а також стратегія, структура підприємств та рівень конкуренції [20]. Л. Акімова та В. Дикань розширюють вказаний перелік, додаючи ресурсні, виробничі, маркетингові, інноваційні, організаційні та кадрові групи, що забезпечують глибший аналіз внутрішніх процесів компанії [22, с. 24].

Крім того, сучасні дослідження підкреслюють роль внутрішніх інтервенційних факторів, а саме корпоративної культури та етичних стандартів, а також зовнішніх динамічних впливів, включно з глобальними ланцюгами постачань та ринковими коливаннями, підкреслюючи їхній вплив на конкурентні позиції [11].

Відповідно, класифікація чинників конкурентоспроможності дозволяє здійснити комплексну оцінку позицій підприємства на ринку, виділяючи шість основних груп:

1. Ресурсні чинники забезпечують наявність та оптимальне використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, формуючи базу для операційної діяльності.

2. Виробничо-технологічні чинники визначають рівень технологічного оснащення, якість продукції, гнучкість виробничих процесів і здатність до масштабування, що є надзвичайно важливим для підтримки конкурентних переваг.

3. Маркетингові чинники охоплюють систему ціноутворення, канали дистрибуції, стратегії просування, комунікації з клієнтами та аналіз споживчих уподобань, формуючи основу для ринкової диференціації.

4. Організаційно-управлінські чинники включають ефективність структури управління, стиль лідерства, корпоративну культуру та механізми прийняття рішень.

5. Інноваційні чинники передбачають рівень науково-дослідної діяльності, інтелектуальний капітал, впровадження передових технологій,

блокчейну та цифрових платформ, що значно прискорюють ринкову адаптацію.

6. Соціально-економічні чинники охоплюють мотивацію персоналу, корпоративну соціальну відповідальність, соціальний імідж підприємства та його вплив на локальну спільноту [3, с. 83].

Крім того, важливе місце у забезпеченні та підвищенні конкурентоспроможності займають резерви, які становлять невикористані або частково задіяні можливості вдосконалення діяльності.

Внутрішні резерви включають оптимізацію використання ресурсів, зниження собівартості, впровадження цифрових технологій, прикладом, ERP-систем, які зменшують операційні витрати на 15% за умови належної інтеграції. Натомість, зовнішні резерви пов'язані з залученням інвестицій, розширенням ринків збуту, участю у міжнародних програмах, розвитком партнерських мереж та коопераційних зв'язків, що значно підсилюють глобальну конкурентоспроможність [10, с. 94].

Стратегічне зміцнення конкурентоспроможності компаній спирається на системне впровадження заходів, зосереджених на всіх аспектах їхньої діяльності, особливо в умовах мінливого ринкового середовища. Так, ініціативи, інтегруючи внутрішні ресурси та зовнішні можливості, утворюють тісну кореляцію між стратегіями цифрової трансформації та зростанням продуктивності на 20–30%, що дозволяє випереджати конкурентів та досягається через чітку координацію між департаментами, включаючи маркетинг, виробництво, HR і фінанси, формуючи синергію зусиль, яка максимізує вплив на ринкові позиції [14]. Наприклад, компанії, що систематично інвестують у цифрові екосистеми, досягають стійкого зростання доходів.

Належний рівень маркетингової стратегії ґрунтується на глибокому розумінні клієнтських потреб, застосуванні сучасних цифрових інструментів, включаючи SEO, контент-маркетинг, соціальні мережі та персоналізовані кампанії. Орієнтація, спираючись на аналітику великих даних, дозволяє

передбачати зміни в уподобаннях клієнтів, утворюючи конкурентну перевагу. Також Д. Гончар зазначає, що компанії, які застосовують персоналізацію на основі даних, збільшують лояльність клієнтів на 25% і підвищують конверсію продажів на 15% [5, с. 16]. Крім того, омніканальні стратегії, що забезпечують безперервну взаємодію через різні платформи, зміцнюють емоційний зв'язок із брендом, особливо в умовах цифрової економіки, а програми лояльності, підкріплені аналітикою, дозволяють створювати персоналізовані пропозиції, які підвищують утримання клієнтів і схиляють їх повторні покупки.

Інноваційна стратегія орієнтується на системне створення нових продуктів, технологій і сервісних моделей, спроможних випереджати майбутні ринкові тренди, особливо в умовах стрімкої технологічної еволюції. Завдяки інтеграції штучного інтелекту, Інтернету речей і блокчейну вибудовується замкнене коло інноваційного розвитку, у якому нововведення підживлюють конкурентні позиції компанії. Крім того, розбудова R&D-центрів, партнерство з університетами та співпраця зі стартапами сприяють швидкій адаптації технологічних рішень до ринкових потреб, створюючи унікальні ціннісні пропозиції. Це, своєю чергою, дозволяє опановувати нові ринкові ніші та зміцнювати глобальну конкурентоспроможність [21, с. 61].

Гарантія високої якості ґрунтується на дотриманні міжнародних стандартів ISO, системному моніторингу процесів та ефективному зворотному зв'язку з клієнтами, що формує високий рівень довіри до бренду. Відповідно, підхід, включаючи регулярні аудити та вдосконалення систем управління якістю, забезпечує стабільність і передбачуваність результатів. Наприклад, компанії з сертифікацією ISO 9001 зменшують кількість дефектів у середньому на 12% і підвищують задоволеність клієнтів на 20%. Крім того, якість охоплює не лише продукт, а й сервісну складову: оперативність реагування на запити, гарантійну підтримку та персоналізовану комунікацію, що зміцнює ринкову репутацію та дозволяє компанії виділятися у сегментах із високими споживчими очікуваннями, де надійність стає вирішальним критерієм вибору [10, с. 154].

Розвиток людського капіталу спирається на комплексну систему професійного навчання, формування ефективних команд і мотиваційних програм, які підвищують продуктивність і лояльність персоналу, створюючи інноваційне середовище. Дана стратегія, що передбачає гейміфікацію робочих процесів, програми кар'єрного зростання та ініціативи work-life balance, сприяє глибокій залученості працівників, особливо в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів. Згідно зі звітом Harvard Business Review, компанії, які системно інвестують саме у навчання, підвищують продуктивність на 15% і зменшують плинність кадрів на 10% [10, с. 32]. Крім того, програми стажування, співпраця з закладами вищої освіти та інклюзивна корпоративна культура сприяють креативності і командну синергію, формуючи стійку конкурентну перевагу [16, с. 1].

Оптимізація управлінських процесів базується на впровадженні автоматизованих рішень, ERP-систем і цифрових панелей моніторингу, що забезпечують гнучку й прозору систему управління, особливо в умовах швидких ринкових змін. Використання ВІ-платформ з метою аналізу даних у реальному часі, дозволяє приймати стратегічно обґрунтовані рішення, створюючи самопідтримуваний механізм ефективності. За даними В. Кривицької ERP-системи зменшують операційні витрати на 15% і скорочують час обробки даних на 20% [11]. Окрім цього, спрощення бюрократичних процедур, впровадження agile-підходів і повна цифровізація документообігу прискорюють внутрішні процеси, підвищуючи адаптивність компанії в умовах волатильних ринків.

Зміцнення іміджу бренду та корпоративної ідентичності формує довгострокову лояльність клієнтів і працівників, що є основою міцної ринкової репутації, особливо в умовах посиленої конкуренції. В свою чергу, зазначена стратегія передбачає комплекс цільових комунікаційних кампаній, корпоративну соціальну відповідальність і створення позитивного медіа-образу, що забезпечує емоційний зв'язок із брендом. Д. Семків зазначає, що підприємства з високим рівнем довіри збільшують клієнтську лояльність [21,

с. 4]. Натомість, прозора, інклюзивна та інноваційна культура підвищує мотивацію персоналу, формуючи залученість, а участь у волонтерських проєктах і підтримка органів місцевого самоврядування підсилюють соціальну репутацію бренду, що відповідає глобальним трендам корпоративної сталості.

Екологізація бізнес-процесів і впровадження принципів сталого розвитку стають стратегічною складовою сучасної корпоративної стратегії, особливо в умовах зростання екологічних обставин. Як зазначає Н. Кирич, орієнтація на зелені технології – це не лише іміджева, а й економічно вигідна інвестиція [6, с. 334]. Прикладом, впровадження енергоефективних рішень, переробка відходів і сертифікація за ISO 14001 формують сталий розвиток, зміцнюючи екологічну репутацію бізнесу. Крім того, згідно з даними McKinsey, компанії, які реалізують «зелені» ініціативи, збільшують обсяги продажів у сегментах сталого споживання на 25%, а партнерство з міжнародними екологічними організаціями та участь у програмах циркулярної економіки допомагають скорочувати витрати та залучати нові ринкові аудиторії [10, с. 22].

Таким чином, конкурентоспроможність формується через складну синергію внутрішніх і зовнішніх факторів, характеризується динамічністю, багаторівневістю та системним характером, формуючи механізм ринкового успіху. Забезпечення та зміцнення концепції спирається на стратегічний менеджмент, безперервне вдосконалення процесів і розвиток інноваційного потенціалу. Дослідження Д. Моралес свідчать, що компанії, які системно інвестують у цифрову трансформацію та сталість, досягають зростання доходів на 20% швидше, формуючи стійке коло конкурентних переваг [14].

Підсумовуючи, важливо зазначити, що конкурентоспроможність є інтегральним показником ринкового успіху, яка поєднує потенційні можливості компанії з її фактичними результатами. Дана категорія відображає не лише поточні досягнення, а й перспективи зростання, оскільки виступає результатом цілісної політики управління ресурсами, знаннями, технологіями

та людським капіталом, що забезпечує життєздатність підприємства, його здатність до зростання, стійкість до ринкових ризиків і перевагу в задоволенні потреб клієнтів, особливо порівняно з конкурентами. У науковій літературі виокремлюється два основні підходи: перший – динамічна здатність до адаптації та інноваційного оновлення, що підкреслює гнучкість, і досягнутий стан ринкових позицій та другий, що базується на вимірюваних показниках, як прибутковість або ринкова частка, формуючи комплексне розуміння. Таким чином, конкурентоспроможність має відносний, динамічний і комплексний характер, охоплюючи всі аспекти діяльності – від продуктового портфеля до корпоративної культури, а її посилення потребує системного підходу, спрямованого на оптимізацію ресурсів, розвиток інновацій, удосконалення маркетингової політики.

1.2. Моделювання конкурентного середовища підприємства

Розуміння динаміки конкурентного ландшафту стає визначальним для підприємств, які прагнуть не лише утримувати позиції, а й досягати лідируючих позицій в своєму секторі серед швидкоплинних змін ринкових реалій. Відповідно, аналіз, досліджуючи інтенсивність суперництва, бар'єри входу та можливості для створення стійких переваг, утворює основу для стратегічного планування та оптимізацію ресурсів. В свою чергу, Майкл Портер підкреслює тісну кореляцію між глибоким розумінням конкурентного оточення та формуванням стратегій, що забезпечують стійкість та зростання, підкреслюючи необхідність оцінки зовнішніх сил. Конкурентне середовище є динамічною системою взаємодій між суб'єктами ринку, що визначає поведінку підприємства та його здатність досягати поставлених цілей, прогнозувати майбутні виклики, адаптуватися до змін і проактивно формувати ринкові умови [20].

Конкурентне середовище підприємства можна охарактеризувати як складну систему взаємодій, що включає зовнішні та внутрішні чинники, і суб'єктів ринку, що взаємодіють між собою в умовах економічного суперництва на певному ринку, визначаючи рівень конкуренції, правила взаємодії та можливості впливу окремих учасників на ринкову ситуацію. Крім того, поняття охоплює не лише безпосередніх конкурентів, але й постачальників, покупців, потенційних новачків, виробників замінників, а також макроекономічні, технологічні та регуляторні чинники. На відміну від загального ринкового оточення, конкурентне середовище акцентує увагу на силових взаємодіях, що визначають інтенсивність конкуренції та прибутковість галузі. Також воно є динамічним, оскільки піддається впливу глобалізації, цифровізації та змін у споживчих уподобаннях, що вимагає від підприємства постійного моніторингу та адаптації. Наприклад, Клейтон Крістенсен у своїй теорії дизраптивних інновацій вказує, що конкурентне середовище стає ще більш мінливим через появу недооцінених технологій, які можуть перетворити традиційні ринки, наприклад, як стрімінгові сервіси витіснили кабельне телебачення [10, с. 65]. З огляду на вищезазначене, багаторівнева природа конкурентного середовища охоплює складну взаємодію суб'єктів, включаючи підприємства, постачальників, споживачів, державні інституції та посередників, формуючи динамічну систему з високим рівнем невизначеності. Особливістю цього середовища є його мінливість, складність і високий рівень невизначеності, що потребує аналізу для виявлення закономірностей його розвитку та визначення напрямів стратегічного реагування підприємства. Українські науковці, прикладом, І. Воловецька, доповнюють цей погляд, акцентуючи на ролі локальних факторів, включаючи геополітичні ризики та економічні санкції, які посилюють нестабільність конкурентного оточення в Україні, змушуючи підприємства розвивати гнучкі стратегії адаптації [22, с. 192]. Додатково, аналіз конкурентного середовища вимагає врахування цифрових трендів, наприклад, зростання платформної економіки, як у випадку Uber або Airbnb, які змінюють

традиційні моделі конкуренції, як відзначає Ерік Бріньольфссон у своїх працях про цифрову економіку, де мережеві ефекти стають новим бар'єром входу [6, с. 393]. В результаті, спираючись на системний аналіз, це дозволяє підприємствам не лише реагувати на поточну обстановку, але й проактивно формувати своє оточення через інновації та партнерства.

Модель п'яти сил конкуренції, розроблена Майклом Портером у 1979 році, залишається одним із найпоширеніших інструментів для систематичного аналізу конкурентного середовища, досліджуючи п'ять основних сил, що визначають привабливість ринку та потенційну прибутковість учасників, особливо в умовах цифрової економіки [18].

Перша сила – суперництво між існуючими конкурентами – є центральною і залежить від кількості гравців, темпів зростання галузі, рівня диференціації продуктів, бар'єрів виходу та фіксованих витрат. Висока інтенсивність суперництва, наприклад, у телекомунікаційній галузі України, призводить до цінових війн, зростання маркетингових витрат та зниження маржі. Важливо зазначити, що Портер сам розвиває цей аспект у своїх пізніших працях, підкреслюючи, що в цифрову еру суперництво посилюється через прозорість цін та легкість порівняння продуктів онлайн [18].

Друга сила – загроза появи нових конкурентів – визначається бар'єрами входу, такими як економія на масштабі, капіталомісткість, доступ до каналів збуту, патенти, регуляторні обмеження та ефект досвіду. Відповідно, високі бар'єри, як, наприклад, у фармацевтиці, захищають існуючих гравців, в той час як низькі, наприклад, у ритейлі одягу, стимулюють входження стартапів. На думку Джеймса Мура у його концепції бізнес-екосистем, загроза нових гравців стає ще більш актуальною в екосистемах, де партнерства можуть знижувати бар'єри, як у ІТ-секторі, де відкриті API дозволяють швидкий вхід новим розробникам [18].

Третя сила – загроза товарів-субститутів – виникає, коли продукти інших галузей можуть задовольнити ті ж потреби за нижчою ціною чи з кращими характеристиками. Наприклад, перехід від традиційного

телебачення до стрімінгових платформ, особливо Netflix, YouTube, суттєво послабив позиції кабельних операторів. Крім того, Філіп Котлер у своїх роботах з маркетингу доповнює, що субститути часто виникають через інновації в споживчих звичках, наприклад, електронні книги замінили паперові видання для молодшої аудиторії [9, с. 221].

Четверта сила – переговорна сила постачальників – зростає за умов концентрації постачальників, високої диференціації їхньої продукції, низьких витрат на перемикання та відсутності заміників. Для прикладу, у металургії України, де домінують кілька постачальників залізної руди, ця сила є значною.

П'ята сила – переговорна сила покупців – посилюється за великої кількості альтернатив, низької диференціації продуктів, високої цінової чутливості та можливості вертикальної інтеграції назад. У B2C-сегментах, наприклад, продукти харчування, покупці мають значний вплив через онлайн-платформи порівняння цін. В свою чергу, сучасні адаптації моделі, як зазначає П. Фісуненко у концепції доданої цінності, включають аналіз співпраці з постачальниками та покупцями для створення спільної цінності, замість виключно конфронтації [23, с. 176].

Важливо зазначити, що модель Портера не лише діагностує поточний стан середовища, але й дозволяє прогнозувати зміни. Наприклад, зниження бар'єрів входу через цифровізацію посилює загрозу нових гравців, в той час як консолідація постачальників підвищує їхню силу [20]. Натомість, Джон Даунінг, як критик моделі, вказує на її статичність та ігнорування кооперації (саме альянсів, екосистемів), але в сучасних адаптаціях додано шосту силу – доповнювачі, що посилюють цінність продукту (наприклад, розробники додатків для App Store). Крім того, в ІТ-секторі України, як аналізує Н. Шведа, модель Портера треба адаптувати до глобальних ланцюгів цінності, де загроза субститутів виникає від хмарних сервісів азійських гігантів, а сила покупців зростає через перехід до SaaS-моделей [6, с. 334]. В результаті, розширений підхід дозволить підприємствам розробляти стратегії, орієнтовані на

інтеграцію з екосистемами, як рекомендує Генрі Чезбро у концепції відкритих інновацій.

Стратегічне позиціонування компанії ґрунтується на ключових чинниках успіху (далі – КФУ), факторах які забезпечують створення та утримання конкурентних переваг у конкретній галузі. Так, вони поділяються на ринкові та ресурсні. Ринкові КФУ пов'язані з позиціонуванням на ринку: доступ до дистрибуційних каналів, сила бренду, лояльність клієнтів, гнучкість ціноутворення, швидкість виведення продукту на ринок. Ресурсні КФУ охоплюють внутрішні можливості: технологічне лідерство, кваліфікація персоналу, ефективність ланцюга постачань, фінансова стійкість. Наприклад, у ритейлі охоплення та асортимент є вирішальними, в той час як у high-tech галузях домінують R&D-інвестиції та патентний портфель, як зазначає Гері Хамел у своїх працях про стратегічний менеджмент [21, с. 3]. Крім того, КФУ еволюціонують з часом, вимагаючи періодичного перегляду через зміни в споживчих уподобаннях або технологічні прориви, прикладом, перехід від апаратного забезпечення до хмарних рішень у ІТ. В результаті, диференціація дозволяє адаптуватися до нових ринкових реалій, особливо в умовах цифрової трансформації, де аналітика даних та інноваційні технології посилюють конкурентні позиції [7, с. 79].

Ключові компетенції за Хамелом і Прахаладом – це унікальні комбінації ресурсів і навичок, що важко імітуються, створюють цінність для клієнта та відкривають доступ до кількох ринків [25, с. 86]. Наприклад, компетенція Honda в двигунах дозволяє конкурувати в автомобілях, мотоциклах і генераторах. Крім того, вони є основою для диверсифікації та стійких переваг. В свою чергу, конкурентний потенціал підприємства – це сукупність ресурсів, компетенцій і можливостей, що дозволяють формувати та реалізовувати стратегії в конкурентному середовищі. Відповідно, він включає матеріальні (обладнання), нематеріальні (бренд, культура) та організаційні (процеси) активи. В свою чергу, дослідження Девіда Тіса підкреслюють тісну кореляцію: динамічні здатності, як у стартапах Силіконової долини, дозволяють швидко

перебудувати ресурси, формуючи конкурентну перевагу [26, с. 57]. Крім того, інтеграція цифрових технологій посилює потенціал, особливо в умовах швидкої технологічної еволюції.

Системна взаємодія понять конкурентного середовища визначає ієрархічний ланцюг, де зовнішні чинники формують КФУ, які, у свою чергу, спираються на компетенції та потенціал, особливо в умовах невизначеного ринку. Конкурентне середовище, інтегруючи модель Портера, утворює замкнене коло, де КФУ визначають зовнішні вимоги, а компетенції формуються на основі конкурентного потенціалу [18]. Усі вони інтегруються в конкурентоспроможність, яка, як здатність створювати вищу цінність за нижчих витрат або через диференціацію, залежить від цього ланцюга. В свою чергу, конкурентна позиція – це поточний стан підприємства відносно конкурентів за ринковою часткою, прибутковістю та сприйняттям клієнтів, що є результатом реалізації потенціалу в конкретному середовищі. Таким чином, такий ланцюг, як підкреслює Роберт Грант, вимагає ресурсного підходу, де нематеріальні активи стають ключем до стійкості.

Відносна сила компанії на ринку визначається через оцінку конкурентної позиції, яка вимірюється ринковою часткою, рентабельністю, індексом лояльності (NPS) і сприйняттям бренду, особливо в умовах динамічних ринкових змін. Позиція є динамічною: лідери можуть втрачати позиції через інновації претендентів, як у випадку Netflix проти кабельного телебачення. Для класифікації конкурентних позицій та стратегій використовується модель ADL (Arthur D. Little), що поєднує стадії життєвого циклу галузі (народження, зростання, зрілість, спад) з п'ятьма позиціями: домінуюча, сильна, сприятлива, міцна, слабка. Відповідно, матриця 4×5 генерує 20 стратегічних осередків, кожен з яких відповідає певній стратегії [2, с. 24].

На стадії народження галузі, коли спостерігаються високі темпи зростання та низький рівень конкуренції, домінуюча позиція трапляється рідко. Підприємства, що мають сильну позицію, повинні реалізовувати

стратегію агресивного зростання, активно інвестуючи в дослідження та розробки, маркетинг і розширення ринку. Відповідно, для компаній зі сприятливою позицією доцільним є фокусування на вузьких нішах, де можна забезпечити стабільний розвиток без значних ризиків.

На стадії зростання, що характеризується піковим попитом, домінуючі підприємства зосереджуються на захисті лідерства за рахунок економії на масштабах виробництва та створення бар'єрів для нових конкурентів. Сильна позиція передбачає можливість атакувати лідера, використовуючи стратегії диференціації продукту чи послуг, в той час як сприятлива позиція орієнтується на вибіркоче зростання – розвиток у певних сегментах ринку [5, с. 16].

На стадії зрілості, коли попит стабілізується, а конкуренція досягає найвищого рівня, підприємства з домінуючою позицією прагнуть захистити свою частку ринку через підвищення лояльності споживачів і вдосконалення операційної ефективності. Так, для сильних гравців важливо підтримувати конкурентоспроможність за допомогою диференціації або фокусування на певних сегментах. Міцна позиція передбачає раціоналізацію витрат і оптимізацію бізнес-процесів.

На стадії спаду домінуючі компанії обирають стратегію «збору врожаю», тобто прагнуть максимізувати грошові потоки (cash flow) перед виходом із ринку. В результаті, підприємства зі слабкою позицією зазвичай змушені залишати ринок, продаючи активи або здійснюючи дивестиції.

Отже, зміст стратегій моделі ADL охоплює кілька основних напрямів: агресивне зростання (масові інвестиції з високим рівнем ризику), вибіркоче зростання (орієнтація на сегменти з найвищою маржею), захист позиції (створення бар'єрів входу, підвищення лояльності клієнтів), раціоналізацію (скорочення витрат, використання аутсорсингу) та вихід із ринку (продаж активів) [8, с. 49]. Модель ADL доповнює підходи Майкла Портера, вводячи часовий вимір життєвого циклу галузі та надаючи чіткі рекомендації для вибору стратегії на кожному етапі розвитку. Наприклад, у зрілій ІТ-галузі,

насамперед у сфері хмарних сервісів, сильна позиція передбачає диференціацію через впровадження штучного інтелекту, а слабка – фокусування на вузькій ніші, типу кібербезпеки для малого та середнього бізнесу. Як підкреслює Джон Коттер у своїх працях про управління змінами, модель ADL є особливо корисною для компаній у періоді спаду, коли необхідно своєчасно переорієнтуватися на нові ринки та забезпечити стратегічну трансформацію бізнесу [10, с. 63].

Таким чином, моделювання конкурентного середовища через модель Портера, аналіз КФУ, компетенцій і потенціалу дозволяє підприємствам не лише зрозуміти свою позицію, але й обрати стратегію відповідно до моделі ADL, що є основою для підвищення конкурентоспроможності в умовах невизначеного ринку. Додатково, сучасні дослідження показують, що інтеграція цифрових інструментів в моделювання середовища підвищує точність прогнозів, дозволяючи підприємствам проактивно реагувати на зміни.

1.3. Методи визначення конкурентного становища підприємства

Оцінка конкурентного становища підприємства як етап стратегічного планування дозволяє не лише виявити відносні сильні та слабкі сторони порівняно з конкурентами, але й ідентифікувати зовнішні можливості та загрози, а також сформулювати обґрунтовані напрями розвитку для забезпечення стійкості та зростання. Відповідно, цей процес, поєднуючи портфельні та аналітичні методи, створює динамічну взаємодію факторів, сприяючи обґрунтованим рішенням щодо розвитку [1, с. 1]. Наприклад, як підкреслює Майкл Портер, точна діагностика позиції є передумовою для створення унікальних ціннісних переваг, в той час як Гері Хамел доповнює, що методи аналізу повинні враховувати динамічні здібності підприємства для постійного оновлення [20]. Українські дослідники – Є. Діденко, В. Маслова – акцентують

на необхідності адаптації методів до локальних реалій, на прикладі волатильності економіки та геополітичних ризиків, що посилюють роль гнучких інструментів [4; 22]. Отже, у табл. 1.2. проаналізовані основні методи визначення конкурентного середовища підприємства.

Таблиця 1.2

Методи визначення конкурентного становища підприємства*

Назва методу	Зміст	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
1. STEP-аналіз	Аналіз макросередовища за політичними (P – політика, податки, регуляції), економічними (E – інфляція, ВВП, курси), соціальними (S – демографія, культура, тренди) та технологічними (T – інновації, R&D) факторами. Розширено до PESTEL (екологія, правові аспекти).	1. Комплексний огляд зовнішніх впливів з глобальної перспективи. 2. Простота структурування та використання для початкового скринінгу. 3. Адаптивність до будь-якої галузі.	1. Статичність, не враховує внутрішні фактори та динаміку. 2. Суб'єктивність оцінки без кількісних метрик. 3. Ігнорує мікросередовище.
2. SPACE-аналіз	Оцінка стратегічної позиції та дії за чотирма вимірами: фінансова сила (FS), конкурентні переваги (CA), привабливість галузі (IS), стабільність середовища (ES). Візуалізується у векторному графіку.	1. Інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів для стратегічного позиціонування. 2. Візуалізація позиції (агресивна, консервативна тощо). 3. Кількісна основа за шкалами.	1. Вимагає точних даних та експертних оцінок. 2. Складність кількісної оцінки суб'єктивних вимірів. 3. Обмежена деталізація.
3. SNW-аналіз	Порівняння внутрішніх факторів (Strategy – стратегія, Structure – структура, Workforce – персонал, розширено до 30+ позицій) з нейтральною позицією галузі (S – strong, N – neutral, W – weak).	1. Фокус на внутрішніх аспектах для самооцінки. 2. Простота для малих та середніх підприємств. 3. Швидке виявлення відставань.	1. Ігнорує зовнішні загрози та можливості. 2. Обмежена глибина без інтеграції з іншими методами. 3. Суб'єктивність нейтральної позиції.

1	2	3	4
4. SWOT-аналіз	Ідентифікація сильних (Strengths), слабких (Weaknesses) сторін, можливостей (Opportunities) та загроз (Threats) з подальшим формуванням стратегій. Розширено до TOWS.	1. Універсальність і гнучкість для будь-якого рівня. 2. Інтеграція внутрішнього та зовнішнього аналізу. 3. Базис для стратегій (SO, ST тощо). 4. Легкість адаптації.	1. Суб'єктивність без даних. 2. Не дає кількісних оцінок. 3. Може бути занадто загальним.
5. PIMS-аналіз	Емпіричний аналіз впливу 37+ факторів (якість, частка ринку, інвестиції, продуктивність) на ROI за великою базою даних (Profit Impact of Market Strategy).	1. Емпірична обґрунтованість на реальних даних. 2. Прогнозування прибутковості за моделями. 3. Виявлення ключових драйверів.	1. Вимагає великої бази даних (доступ обмежений). 2. Не для нових або нішевих ринків. 3. Статичність моделей.
6. Матриця Shell/DPM	Двовимірна матриця за привабливістю ринку (висока/середня/низька) та конкурентною позицією (сильна/середня/слабка) з рекомендаціями (інвестувати, збирати врожай тощо).	1. Чіткі стратегічні директиви. 2. Врахування життєвого циклу продукту. 3. Простота візуалізації.	1. Спрощена шкала (3×3). 2. Залежність від експертів. 3. Не враховує синергію.
7. Матриця Мак Кінсі	3×3 матриця за привабливістю галузі (багатокритеріальна) та конкурентною позицією (сильна/середня/слабка) з інвестиційними рекомендаціями (зростання, селективно, збір).	1. Багато-критеріальний аналіз (до 10+ факторів). 2. Гнучкість шкіл та ваг. 3. Детальні стратегії.	1. Складність розрахунків та ваг. 2. Суб'єктивні ваги факторів. 3. Ресурсомісткість.
8. Матриця BCG	2×2 матриця за темпами зростання ринку (високі/низькі) та відносною часткою ринку (зірки, дійні корови, знаки питання, собаки) з фокусом на cash flow.	1. Простота візуалізації та розуміння. 2. Фокус на генерації та споживанні грошових потоків. 3. Швидке прийняття рішень.	1. Лише два критерії (спрощення). 2. Ігнорує синергію та якісні фактори. 3. Не для динамічних ринків.

1	2	3	4
9. Матриця ADL	4×5 матриця за стадіями життєвого циклу галузі (народження, зростання, зрілість, спад) та конкурентною позицією (домінуюча, сильна тощо) з 24 стратегіями.	1. Динамічний підхід з часовим виміром. 2. Детальні стратегії для кожного осередку. 3. Інтеграція з життєвим циклом.	1. Складність для великих портфельів. 2. Статичні припущення про цикл. 3. Вимагає експертизи.
10. Розрахунково-аналітичний метод оцінки конкурентоспроможності товарів (послуг)	Кількісна оцінка за інтегральним індексом параметрів (якість, ціна, сервіс, екологія тощо) порівняно з еталоном.	1. Об'єктивність через формули та дані. 2. Порівнянність продуктів. 3. Точність на операційному рівні.	1. Вимагає точних даних та вимірювань. 2. Не враховує стратегічні фактори. 3. Обмежений продуктової фокус.
11. Метод оцінки конкурентоспроможності товарів (послуг) на основі прогнозу продаж	Прогнозування частки ринку за моделями (Bass, логістична крива, дифузія інновацій) з врахуванням реклами, ціни.	1. Орієнтація на майбутнє з прогнозами. 2. Кількісні моделі для планування. 3. Врахування динаміки.	1. Залежність від припущень та історичних даних. 2. Ігнорує якісні аспекти. 3. Складність моделювання.
12. Диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності товарів (послуг)	Порівняння параметрів продукту з еталоном за формулою відхилень без ваг.	1. Простота розрахунків та інтерпретації. 2. Фокус на ключових параметрах. 3. Швидке порівняння.	1. Не інтегрує вагу параметрів. 2. Статичний та не враховує синергію. 3. Обмежена точність.

**Джерело:* розроблено автором за матеріалами [10; 18-20; 22]

Як видно з табл. 1.2, найуніверсальнішими та найбільш обґрунтованими для сучасних умов є SWOT-аналіз та розрахунково-аналітичний метод, оскільки вони взаємодоповнюють один одного: SWOT дає стратегічну картину, а розрахунково-аналітичний – точну кількісну оцінку на рівні продукту/послуги.

Порівнюючи представлені у табл. 1.2 методи між собою, можна виділити кілька груп за фокусом та глибиною аналізу.

Перша група – макроаналітичні методи (STEP/PEST, SNW) – сильні в оцінці зовнішнього контексту та ідентифікації глобальних трендів, але слабкі в інтеграції з внутрішніми ресурсами та кількісній деталізації, що робить їх початковим, а не завершальним етапом [3, с. 83].

Друга група – матриці портфельного аналізу (BCG, McKinsey, ADL, Shell/DPM) – візуальні, стратегічно орієнтовані та корисні для алокації ресурсів, але часто спрощені (BCG з двома критеріями) або суб'єктивні (McKinsey з вагами), ігноруючи динаміку та синергію портфеля [14; 22].

Також доречно визначити третю групу – емпіричні та прогнозні методи (PIMS, прогноз продаж) – об'єктивні за наявності даних, дозволяють моделювати майбутнє, але ресурсомісткі та непридатні для стартапів чи нішевих ринків.

Четверта група – товароорієнтовані методи (розрахунково-аналітичний, диференціальний) – точні для продуктового рівня, забезпечують порівнянність, але обмежені масштабом та не враховують стратегічні аспекти.

Важливо зазначити, що за сильними сторонами перевагу мають SWOT-аналіз та розрахунково-аналітичний метод, оскільки SWOT універсальний, поєднує якісний і стратегічний аналіз, легко адаптується до будь-якого підприємства, слугує базою для інших методів (наприклад, TOWS-матриця, інтеграція з Портером) та стимулює командну дискусію [20]. В свою чергу, розрахунково-аналітичний метод забезпечує кількісну об'єктивність, порівнянність та точність на рівні продуктів/послуг, що критично для операційного менеджменту та прийняття рішень про ціноутворення чи модернізацію. Отже, інші методи або надто загальні (STEP), або вимагають великих даних (PIMS), або спрощені (BCG), в той час ці два доповнюють один одного для повного циклу.

SWOT-аналіз є універсальним інструментом стратегічного планування, розробленим Альбертом Хамфрі у 1960-х роках на базі досліджень Stanford Research Institute, що дозволяє систематизувати внутрішні (S, W) та зовнішні

(O, T) фактори з метою визначення конкурентного становища та формування стратегій.

Процес складається з п'яти основних етапів, які можуть бути ітеративними:

1. Збір інформації: Комплексний аналіз внутрішніх ресурсів (фінанси, персонал, технології, процеси) та зовнішнього середовища (ринок, конкуренти, регуляції, тренди) за допомогою інтерв'ю, анкет, фінансових звітів, ринкових досліджень, даних статистики та експертних оцінок. Крім того, рекомендується використовувати структуровані форми для уніфікації.

2. Ідентифікація факторів:

- Strengths (сильні сторони): унікальні ресурси, сильний бренд, лояльність клієнтів, патенти, ефективні процеси.

- Weaknesses (слабкі сторони): високі витрати, застаріле обладнання, дефіцит кадрів, слабкий маркетинг.

- Opportunities (можливості): зростання ринку, нові технології, зміни в законодавстві, експансія на експорт.

- Threats (загрози): нові конкуренти, регуляторні зміни, економічний спад, субститути.

Кожен фактор ранжується за важливістю (1–10) та ймовірністю (0–1).

3. Побудова матриці SWOT. Матриця може бути розширена до TOWS для генерації стратегій.

4. Розробка стратегій: SO – агресивне зростання; ST – диференціація та захист; WO – партнерства та інвестиції; WT – раціоналізація або вихід. Стратегії ранжуються за FEASO (feasibility, acceptability тощо).

5. Ранжування та пріоритизація: За шкалою важливості (1–10) та ймовірності, з використанням матриці пріоритетів або QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). SWOT інтегрується з моделлю Портера: загрози від п'яти сил, можливості від субститутів чи бар'єрів. Як зазначає Ф. Котлер, SWOT стає потужним, коли доповнюється даними big data для об'єктивізації факторів [10].

Приклад матриці SWOT наведено у табл. 1.3:

Таблиця 1.3

Матриця SWOT (приклад для ІТ-стартапу)*

		Внутрішні фактори	
		Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
		1. Інноваційна команда з досвідом AI. 2. Власна платформа з патентами. 3. Низькі операційні витрати. 4. Швидке розгортання продуктів.	1. Обмежений бюджет на маркетинг. 2. Мала впізнаваність бренду. 3. Залежність від ключових розробників. 4. Відсутність глобальних партнерств.
Зовнішні фактори	Можливості (O)	SO-стратегії: 1. Використання AI для входу на нові ринки (експорт). 2. Патентування для ліцензування.	SO-стратегії: 1. Використання AI для входу на нові ринки (експорт). 2. Патентування для ліцензування.
	Загрози (T)	ST-стратегії: 1. Патентування технологій проти копіювання. 2. Диверсифікація продуктів для зниження ризику.	WT-стратегії: 1. Диверсифікація постачальників. 2. Вихід з ризикованих сегментів (локдаун ринків).

*Джерело: розроблено автором за матеріалами [10; 18-20; 22]

Як видно з табл. 1.3, матриця включає чотири групи стратегій, які спрямовані на агресивне зростання, диференціацію та захист, партнерства та інвестиції, раціоналізацію або вихід.

У сучасних економічних дослідженнях розрахунково-аналітичний метод є одним із найбільш поширених інструментів для визначення конкурентоспроможності товару. Метод дозволяє здійснити об'єктивне співставлення параметрів досліджуваного виробу з базовим товаром або ринковим еталоном, використовуючи систему нормативних, технічних та економічних показників. Загальна логіка методики ґрунтується на тому, що рівень конкурентоспроможності визначається співвідношенням споживчого ефекту до сукупних витрат споживача, що у загальному вигляді відображається формулою (формула 1.1):

$$K = \frac{\text{Споживчий ефект}}{\text{Ціна споживання}} \rightarrow \max \quad (1.1)$$

В узагальненому виді цей метод дає змогу оцінити, наскільки товар забезпечує необхідні параметри якості при прийнятному рівні витрат, що відповідає ринковим очікуванням споживачів. Етапи застосування методу:

1. Визначення цілей оцінювання конкурентоспроможності. На цьому етапі формулюють мету дослідження: оцінювання нового товару перед виходом на ринок, порівняння модифікацій одного виробу, визначення слабких та сильних сторін продукції, розробка заходів підвищення конкурентоспроможності тощо.

2. Збір та аналіз інформації про ринок, споживачів та конкурентів. Проводиться аналіз споживчих переваг, виявляються ключові параметри, що є значущими для покупця. На основі цього формується перелік характеристик еталонного товару, якщо він використовується для порівняння.

3. Визначення та класифікація параметрів оцінювання. До оцінювання включають:

3.1) економічні параметри – витрати споживача на купівлю та експлуатацію товару (ціна споживання);

3.2) нормативні параметри – відповідність стандартам, технічним регламентам, вимогам законодавства;

3.3) технічні параметри – класифікаційні й якісні характеристики (функціональність, надійність, дизайн, смакові властивості тощо).

4. Визначення вагомості технічних параметрів. Оцінювання ваг параметрів здійснюється експертно, шляхом анкетування або за допомогою методів парних порівнянь. Вагові коефіцієнти відображають значущість кожного параметра у формуванні споживчої цінності товару.

5. Розрахунок одиничних параметричних індексів

5.1. Нормативні індекси

Нормативні показники мають дискретний характер і визначаються за формулою (1.2):

$$q_{\text{norm}} = 0 \text{ or } 1, \quad (1.2)$$

де «1 — відповідає законодавчим вимогам; 0 — не відповідає законодавчим вимогам».

Якщо хоча б один нормативний параметр дорівнює нулю, товар автоматично визнається неконкурентоспроможним.

5.2. Технічні параметричні індекси.

5.2.1. Параметри, значення яких «чим більше — тим краще» (формула 1.3):

$$q_i = \frac{P_i}{P_{баз}} \quad (1.3)$$

де q_i — одиничний технічний індекс;

P_i — параметр нашого товару;

$P_{баз}$ — величина параметра товару конкурента або еталону.

5.2.2. Параметри, значення яких «чим менше — тим краще» (формула 1.4):

$$q_i = \frac{P_{баз}}{P_i} \quad (1.4)$$

де q_i — одиничний технічний індекс;

$P_{баз}$ — величина параметра товару конкурента або еталону;

P_i — параметр нашого товару.

6. Розрахунок групових параметричних індексів

6.1. Груповий індекс нормативних параметрів

Обчислюється за формулою 1.5:

$$I_{гн} = \prod_{i=1}^n q_i \quad (1.5)$$

де n — число нормативних параметрів, які треба оцінити;

q_i — i -тий одиничний нормативний параметр;

Якщо хоч один з показників q_i дорівнює «0» (тобто не відповідає законодавчим нормам), продукція буде неконкурентоспроможною.

6.2. Груповий індекс технічних параметрів

Визначається як зважена середня одиничних індексів, що розраховується за формулою (1.6):

$$I_{гп} = \sum_{i=1}^n q_i a_i \quad (1.6)$$

де n – кількість технічних параметрів, які підлягають оцінюванню;

q_i – i -тий одиничний технічний параметр;

a_i – вагомість i -го одиничного технічного параметру;

Зазначений індекс (див. формулу 1.6) може приймати наступні значення:

$I_{гп} = 1$ – товар за технічними показниками рівний конкуренту;

$I_{гп} > 1$ – товар за технічними показниками кращий за конкурента;

$I_{гп} < 1$ – товар за технічними показниками поступається конкуренту.

6.3. Груповий індекс економічних параметрів

Обчислюється через співвідношення цін споживання товару й конкурента (1.7):

$$K_e = \frac{Ц_{спож1}}{Ц_{спож2}} \quad (1.7)$$

де $Ц_{спож1}$ – ціна споживання нашого товару;

$Ц_{спож2}$ – ціна споживання аналогічного виробу конкурента.

Якщо $I_{еп} \leq 1$, це свідчить про цінову конкурентоспроможність виробу, оскільки чим нижче ціна споживання товару, тим він привабливіший для споживача.

7. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності

Інтегральний показник об'єднує результати оцінювання технічних і економічних параметрів та визначається за формулою (1.8):

$$K_{\text{інт}} = \frac{I_{\text{тп}}}{I_{\text{еп}}} \quad (1.8)$$

Якщо $K_{\text{інт}} > 1$, наш виріб є конкурентоспроможним. У випадку, якщо $K_{\text{інт}} < 1$, ми поступаємось конкуренту. Якщо $K_{\text{інт}} = 1$, то ми перебуваємо з конкурентом на одному рівні. При порівнянні з еталоном (ідеальним виробом) декількох торгових марок товару конкурентоспроможнішою буде та, яка відповідає вимогам респондентів на 100%, тобто коли $K_{\text{інт}} = 1$. Якщо метою оцінки конкурентоспроможності товару є визначення доцільності виведення нового товару на ринок, прогноз величини конкурентоспроможності товару при $K_{\text{інт}} = 1,6$ і більше говорить про високу перспективність, при 1,40 – 1,59 – достатню перспективність, 1,20 – 1,39 – низьку перспективність. Менші величини взагалі не розглядаються.

Таким чином, SWOT та розрахунково-аналітичний методи виявляються найбільш оптимальними: перший для стратегічного позиціонування та генерації ідей, другий для операційної конкурентоспроможності продуктів. Крім того, ефективним підходом до аналізу буде їх комбінація, оскільки SWOT визначає параметри, а розрахунково-аналітичний метод – оцінює, забезпечує повний цикл аналізу, підвищуючи точність стратегій.

Висновки до розділу 1

Наукові підходи до вивчення конкурентного становища підприємства на ринку формують інтегровану систему знань, що поєднує теоретичні моделі, емпіричні інструменти та практичні рекомендації, спрямовані на забезпечення стійкості, зростання та лідерства в умовах високої невизначеності та динаміки глобальної економіки.

По-перше, конкурентоспроможність підприємства виступає центральною категорією, оскільки інтегрує здатність до високого рівня функціонування, генерації унікальної цінності та адаптації до змін зовнішнього середовища, перевищуючи рамки простого утримання позицій і охоплюючи інноваційний, ресурсний та клієнтоорієнтований виміри. Крім того, вона характеризується відносністю, динамічністю, комплексністю та результативністю, реалізуючись на товарному, підприємницькому, галузевому та національному рівнях, з факторами, класифікованими за шістьма групами (ресурсні, виробничо-технологічні, маркетингові, організаційно-управлінські, інноваційні, соціально-економічні). Важливо також зазначити, що підвищення конкурентоспроможності вимагає низки заходів – від оптимізації ресурсів та цифровізації до розвитку бренду та екологічних ініціатив, як підкреслюють праці М. Портера, Г. Хамела та українських науковців.

По-друге, моделювання конкурентного середовища забезпечує глибоке розуміння силових взаємодій, що визначають інтенсивність суперництва та прибутковість галузі, з моделлю п'яти сил М. Портера як основним інструментом, доповненим шостою силою (доповнювачі) та адаптаціями до цифрових екосистем. Взаємозв'язок понять – конкурентне середовище, чинники успіху, компетенції, потенціал, конкурентоспроможність, позиція – формує ієрархічну систему, де модель ADL додає часовий вимір життєвого циклу галузі та детальні стратегії для кожної позиції (домінуюча, сильна тощо). Крім того, це дозволяє прогнозувати зміни та проактивно формувати переваги, особливо в умовах геополітичних ризиків в Україні.

По-третє, методи визначення конкурентного становища утворюють багаторівневу систему інструментів, класифікованих за макроаналітичними (STEP, SNW), портфельними (BCG, McKinsey, ADL, Shell/DPM), емпіричними (PIMS) та товароорієнтованими (розрахунково-аналітичний, диференціальний), з якісними та кількісними підходами. Відповідно, оптимальними визнано SWOT-аналіз та розрахунково-аналітичний метод:

перший забезпечує універсальну інтеграцію внутрішніх і зовнішніх факторів, генерацію стратегій (SO, ST, WO, WT) та базу для TOWS або QSPM, другий – об'єктивну кількісну оцінку продуктової конкурентоспроможності за інтегральним індексом $K = \sum_{i=1}^n q_i \times w_i$, з аналізом чутливості та вагами.

Таким чином, конкурентоспроможність є результатом стратегічного моделювання середовища та системного визначення позиції. Її визначення вимагає інтеграції теорії з практичними інструментами з метою досягнення стійких переваг на ринку. У зв'язку з цим, подальші дослідження повинні фокусуватися на цифровій трансформації методів та адаптації до посткризових реалій української економіки.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» НА РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»

ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» (ЄДРПОУ 44354600) є сервісною ІТ-компанією, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення та суміжних послугах.

Історія створення підприємства бере початок з 02 липня 2021 року, коли воно було зареєстроване під початковою назвою ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МУНРАЙЗ». Згодом, у процесі розвитку, компанія зазнала ребрендингу: спочатку змінила назву на ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГЛОБАЛ ТЕХ СТ», а потім – на поточну ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТЕНТЕНС ТЕК» [33].

Розвиток підприємства характеризується швидким масштабуванням: у 2022 році компанія мала лише 1 працівника і мінімальний дохід у 4 200 грн, але вже до 2023 року штат зріс до 20 осіб з доходом понад 26 млн. грн, а у 2024 році – до 178 працівників з доходом 175 млн. грн. Важливо зазначити, що стрімкий ріст пов'язаний з входженням до спеціального режиму Дія.City (з 01 жовтня 2023 року), що дозволило оптимізувати оподаткування та залучити інвестиції для розширення операцій [27].

Крім того, компанія активно адаптувалася до воєнного стану, переорієнтувавшись на віддалену роботу та диверсифікацію клієнтської бази, що забезпечило стійке зростання. Так, у першому півріччі 2025 року штат досяг 218 осіб, а дохід склав 123 млн. грн, що свідчить про продовження експансії на ринки аутсорсингу та розробки програмного забезпечення.

Місце розташування підприємства – Україна, 07101, Київська область, Вишгородський район, місто Славутич, площа Привокзальна, будинок 5.

Форма власності – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що є приватною формою в умовах ринкових відносин. Статутний капітал становить 100 000 грн, а бенефіціарним власником є Томаш Олена Олександрівна, яка також обіймає посаду генерального директора.

Підприємство діє на основі Статуту, зареєстрованого в ЄДРПОУ під кодом 44354600, і використовує загальну систему оподаткування. Умови ринкових відносин дозволяють компанії гнучко адаптуватися до конкуренції, залучати інвестиції та розширювати діяльність у Дія.City, що надає пільги для ІТ-компаній, такі як знижені податки (5% на доходи фізосіб) та спрощені процедури [15].

Операційна діяльність ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» орієнтована переважно на ринок B2B. Клієнтами компанії є середні та великі бізнеси з США, Європи та Азії, що зумовлює експортний характер більшості операцій. Структура діяльності підприємства демонструє швидке масштабування: кількість працівників зросла з 20 у 2023 році до 178 у 2024 році, що пов'язано із поширенням сервісної моделі розробки програмного забезпечення та участю у міжнародних проектах. Вступ до спеціального правового режиму Дія.City у жовтні 2023 року став фактором подальшого розвитку компанії, оскільки забезпечив більш гнучкі умови оподаткування, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення конкурентних переваг на глобальному ринку.

Маркетингова діяльність ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» організована відповідно до сучасних вимог ІТ-ринку. Компанія застосовує цифрові канали комунікації, використовує SEO-оптимізацію для просування власних послуг, активно працює з корпоративним брендингом та розвиває експертний контент у соціальних мережах, що дозволяє залучати іноземних клієнтів без значних витрат на традиційну рекламу. Маркетингові інструменти спрямовані на формування лояльних довгострокових партнерств, підтримку іміджу компанії як технологічно інноваційного провайдера та розширення присутності на ринках Північної Америки та Європи.

У табл. 2.1 наведено аналіз основних показників діяльності підприємства за 2023–2024 роки.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності підприємства*

Показник	Одиниця вимірювання	2023	2024	Абсолютне відхилення ±	Приріст, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	26096,80	174694,80	148598,00	569,41
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	24604,00	162268,10	137664,10	559,52
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	220,31	8047,49	7827,18	3552,80
4. Витрати на збут	тис. грн.	92,19	3025,01	2932,82	2932,82
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	24916,50	173340,60	148424,10	595,69
- змінні витрати	тис. грн.	20182,365	143872,698	123690,33	612,86
- постійні витрати	тис. грн.	4734,14	29467,90	24733,77	522,46
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	1180,30	1354,20	173,90	14,73
7. Прибуток чистий	тис. грн.	790,50	-227,70	-1018,20	-128,80
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	95,48	99,22	3,75	3,93
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	3,03	-0,13	-3,16	
10. Рентабельність продукції	%	4,74	0,78	-3,96	

*Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства

Як видно з табл. 2.1, показники взяті з фінансової звітності підприємства за 2023 і 2024 роки. На основі цих даних були проведені розрахунки повних, змінних та постійних витрат, а також визначено прибуток від реалізації продукції, витрати на 1 грн виручки, рентабельність діяльності та рентабельність продукції.

Спочатку було визначено повні витрати. Розрахунок здійснювався за формулою 2.1:

$$ПВ = СРП + АВ + ВЗ, \quad (2.1)$$

де ПВ – це повні витрати;

СРП – собівартість реалізованої продукції;

АВ – це адміністративні витрати;

ВЗ – витрати на збут.

Таким чином, за формулою 2.1, повні витрати становили:

$$ПВ_{2023} = 24604,00 + 220,31 + 92,19 = 24916,50 \text{ тис. грн};$$

$$ПВ_{2024} = 162268,10 + 8047,49 + 3025,01 = 173340,60 \text{ тис. грн}.$$

За досліджуваний період повні витрати істотно зросли – на 595,69%. Але це супроводжувалось також істотним зростанням чистого доходу – на 569,41%, а тому не являється вкрай негативним явищем. В той же час, випереджаючі темпи зростання витрат порівняно з чистим доходом є небезпечною для підприємства тенденцією.

Прибуток від реалізації продукції визначався за формулою 2.2:

$$ПР = ЧД - ПВ, \quad (2.2)$$

де ПР – прибуток від реалізації;

ЧД – чистий дохід;

ПВ – повні витрати.

Таким чином, за формулою 2.2, прибуток від реалізації становив:

$$ПР_{2023} = 26096,80 - 24916,50 = 1180,30 \text{ тис. грн}.$$

$$ПР_{2024} = 174694,80 - 173340,60 = 1354,20 \text{ тис. грн}.$$

Прибуток від реалізації протягом досліджуваного періоду зріс, і це є хорошою тенденцією.

Витрати на 1 грн виручки визначені як відношення повних витрат до чистого доходу:

$$В_{1\text{грн.}} = \frac{ПВ}{ЧД}, \quad (2.3)$$

де $В_{1\text{грн.}}$ – витрати на 1 грн. чистого доходу (виручки);

ПВ – повні витрати;

ЧД – чистий дохід.

Показник становив:

$$V_{1\text{грн.}2023} = 24916,50 : 26096,80 = 95,48 \text{ коп.},$$

$$V_{1\text{грн.}2024} = 173340,60 : 174694,80 = 99,22 \text{ коп.}$$

Є тенденція до зростання витрат на 1 грн. чистого доходу, що являється негативним явищем.

Рентабельність діяльності розрахована як відношення чистого прибутку до чистого доходу (формула 2.4):

$$R_{\text{діял}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \cdot 100\%, \quad (2.4)$$

де $R_{\text{діял}}$ – рентабельність діяльності;

ЧП – чистий прибуток;

ЧД – чистий дохід.

Відповідно, рентабельність діяльності протягом досліджуваного періоду склала:

$$R_{\text{діял } 2023} = 790,50 : 26096,80 \cdot 100 = 3,03\%.$$

$$R_{\text{діял } 2024} = (-227,70) : 174694,80 \cdot 100 = -0,13\%.$$

Зниження рентабельності діяльності на 3,16 відсоткових пункти (в.п.) є вкрай негативним явищем. Воно обумовлено падінням протягом досліджуваного періоду величини чистого прибутку на 128,8%, що може бути пов'язано із зростанням податкового тиску або впливу інших чинників, як от сплата боргів по кредитах.

Аналогічно за 2023-2024 рр. знизилась і рентабельність продукції, яка визначається за формулою 2.5:

$$R_{\text{пр}} = \frac{\text{ПР}}{\text{ПВ}} \cdot 100\%, \quad (2.5)$$

де $R_{пр}$ – рентабельність продукції;
 ПР – це прибуток від реалізації;
 ПВ – повні витрати.

Величина даного показника склала:

$$R_{діял\ 2023} = 1180,30 : 24916,50 \cdot 100 = 4,74\%$$

$$R_{діял\ 2024} = 1354,20 : 173340,60 \cdot 100 = 0,78\%$$

Тобто відбулося зниження рентабельності продукції на 3,96 в.п., що вимагає використання заходів маркетингового характеру для підвищення обсягів продаж та популярності продукції і послуг підприємства.

Ширина і глибина асортименту – відображена у табл. 2.2:

Таблиця 2.2

Ширина та глибина асортименту послуг ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»*

	Ширина					
	1	2	3	4	5	6
	<i>Розробка програмного забезпечення</i>	<i>AI-рішення</i>	<i>Хмарні послуги</i>	<i>IT-консалтинг</i>	<i>Веб-розробка</i>	<i>Технічна підтримка</i>
Глибина	1. Кастом-ні ERP-системи	1. Моделі ML	1. Cloud-інфраструктура	1. IT-аудит	1. Корпоративні портали	1. SLA-супровід
	2. CRM-платформи	2. NPL-рішення	2. DevOps-сервіси	2. Консультації з кібербезпеки	2. Мобільні застосунки	2. Технічна діагностика
	3. SaaS-продукти	3. Рекомендаційні системи	3. Хмарна оптимізація	3. Бізнес-аналітика	3. UX/UI-дизайн	3. Моніторинг систем

* Джерело: розроблено автором за даними підприємства

З табл. 2.2 видно, що асортимент послуг ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» характеризується значною широтою та функціональним охопленням сучасних IT-напрямів. Компанія пропонує шість основних груп послуг, кожна з яких включає кілька спеціалізованих підпослуг. Важливо зазначити, що структурування забезпечує комплексний підхід до реалізації проєктів клієнтів, дозволяє охоплювати як розробку програмних рішень, так і їхнє впровадження, супровід та масштабування. Глибина асортименту свідчить про

здатність компанії адаптувати рішення до конкретних потреб замовників, що підвищує конкурентоспроможність та дає змогу працювати з клієнтами різних галузей – від фінтеху до електронної комерції.

Дослідження динаміки надання послуг у розрізі асортиментних груп (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Динаміка надання послуг ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» у розрізі асортиментних груп*

Найменування асортиментної групи	Надано послуг у вартісному виразі, тис. грн.		Відхилення у 2023-2024 рр.	
	2023	2024	абсолютне, ±	відносне, %
1. Розробка програмного забезпечення	12 000	80 000	68 000	566,67
2. AI-рішення	4 500	56 594,80	52 095	1157,66
3. Хмарні послуги	3 000	16 000	13 000	433,33
4. IT-консалтинг	5 000	16 000	11 000	220,00
5. Веб-розробка	1 596,80	6 100	4 503	282,01
Разом	26 096,80	174 694,80	148 598,00	

* Джерело: розроблено автором за даними підприємства

З огляду на табл. 2.3, динаміка надання послуг свідчить про суттєве розширення операційної діяльності компанії впродовж аналізованого періоду. Найбільш швидкими темпами зростали AI-рішення, що зумовлено глобальним попитом на машинне навчання та автоматизацію бізнес-процесів. Розробка програмного забезпечення також показала значне збільшення обсягів, що підтверджує зміцнення позицій підприємства як провідного гравця у сфері кастомних цифрових рішень. Веб-розробка та хмарні послуги продемонстрували помірне, але стабільне зростання, що свідчить про диверсифікацію діяльності та поступове зміцнення портфеля замовлень. Загалом підприємство збільшило вартість наданих послуг у шість разів, що є результатом комплексного розвитку та активної роботи з іноземними клієнтами.

Після цього варто здійснити дослідження динаміки структури послуг підприємства, що відображене у табл. 2.4:

Динаміка структури асортименту послуг ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»*

Найменування асортиментної групи	Надано послуг у вартісному виразі, тис. грн.		Частка послуг у структурі асортименту, %		Відхилення у структурі асортименту, в.п.
	2023	2024	2023	2024	
1. Розробка програмного забезпечення	12000,00	80000,00	42,67	45,27	2,60
2. AI-рішення	4500,00	56594,80	16,00	32,03	16,02
3. Хмарні послуги	3000,00	16000,00	10,67	9,05	-1,61
4. IT-консалтинг	5000,00	16000,00	17,78	9,05	-8,73
5. Веб-розробка	1596,80	6100,00	5,68	3,45	-2,23
Разом	28119,80	176718,80	92,81	98,85	—

* Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Відповідно до табл. 2.4, структура послуг ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» у 2023–2024 роках демонструє зміну пріоритетів у напрямку інноваційних технологій. Найбільшу позитивну динаміку отримали AI-рішення, частка яких у загальному обсязі наданих послуг зросла на 16,02 в.п, що зумовлено зростанням попиту на автоматизацію та впровадження технологій штучного інтелекту в бізнес-процеси клієнтів. Частка веб-розробки, IT-консалтингу та хмарних рішень дещо знизилася, що свідчить про стратегічне переорієнтування компанії на більш технологічно складні та маржинальні проекти. При цьому розробка програмного забезпечення зберігає лідерську позицію, але її частка дещо скоротилася через стрімкий розвиток сегменту AI.

На українському ринку IT-послуг ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» належить до сегменту компаній середнього розміру з швидким зростанням. Основними конкурентами підприємства є три найбільші сервісні IT-компанії України, які мають міжнародний масштаб, багаторічний досвід та розвинену інфраструктуру: EPAM Ukraine (ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»), GlobalLogic Ukraine (ТОВ «Глобал Лоджик Україна») та Luxoft Ukraine (ТОВ «Лаксофт Україна»), які відображені у табл. 2.5. Вказані компанії формують верхній сегмент ринку аутсорсингу та продуктової розробки, займаючи разом понад 35% експорту IT-послуг України.

Характеристика конкурентів ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»*

Показники	Конкуренти		
	EPAM Ukraine	GlobalLogic Ukraine	Luxoft Ukraine
Цілі конкурентів:			
- щодо товарів;	Високотехнологічні ІТ-рішення світового рівня	Масштабні цифрові трансформації	Комплексні інжинірингові рішення
- щодо збуту продукції;	Глобальні корпоративні клієнти	Розширення європейських ринків	Підтримка довгострокових партнерств
- щодо цінової політики;	Преміальний сегмент	Середній-преміум	Преміум
- щодо реклами;	Глобальний бренд	Позиціонування як інтегратора	Корпоративна експертність
- щодо розвитку компанії у майбутньому	Розширення R&D-центрів	Інтеграція AI-технологій	Оптимізація сервісних центрів

* Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Важливо зазначити, що усі три конкуренти (див. табл. 2.5) мають однакову організаційно-правову форму – товариство з обмеженою відповідальністю, є частиною великих міжнародних груп (EPAM – публічна компанія на NYSE, GlobalLogic належить Hitachi, Luxoft – DXC Technology). Штат кожної перевищує 6–12 тис. спеціалістів в Україні, офіси розташовані в усіх великих містах. Досвід роботи на ринку – понад 20 років. Фінансова стійкість висока: оборот кожного – від 150 до 400 млн дол. США на рік лише в українському підрозділі, стабільні довгострокові контракти з Fortune-500 компаніями, власні R&D-центри та значні інвестиції у навчання.

З огляду на дані табл. 2.5, основними конкурентами ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» на українському ІТ-ринку є великі міжнародні сервісні компанії – EPAM Systems, GlobalLogic та Luxoft. Вони характеризуються сильними позиціями на світових ринках, значним кадровим потенціалом та високим рівнем інвестицій у розвиток технологічних платформ. Порівняно з ними, ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» працює у середньому сегменті та фокусується на гнучких проєктних рішеннях, що дозволяє оперативно реагувати на потреби замовників. Натомість, присутність таких сильних конкурентів стимулює

розвиток підприємства, підштовхує до впровадження інновацій і підтримки високих стандартів якості. Компанія має перевагу у швидкості прийняття рішень, індивідуалізації послуг та гнучкості комунікацій, що є важливим чинником для клієнтів малого й середнього бізнесу.

Головною вразливістю вказаних гігантів є відносно низька гнучкість та висока бюрократія у прийнятті рішень, тривалі цикли узгодження проєктів та вищі ставки (на 30–60 % вище середньоринкових). Відповідно, саме в цьому сегменті ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» має конкурентну перевагу: швидкість запуску проєктів, пряма комунікація з власниками, індивідуальний підхід та суттєво нижчі операційні витрати завдяки статусу резидента Дія.City та молодій динамічній команді.

2.2. Аналіз ринку ІТ-послуг України

Ринок ІТ-послуг України у 2024–2025 роках продовжує демонструвати вражаючу стійкість, попри триваючу повномасштабну війну, енергетичні кризи, мобілізацію та глобальні економічні виклики, такі як рецесія в ключових ринках експорту. Даний сектор, який традиційно слугує одним з основних драйверів національної економіки, не тільки зберіг позиції, але й почав переорієнтовуватися від класичного аутсорсингу до високотехнологічних інновацій, особливо в сферах штучного інтелекту, кібербезпеки та оборонних технологій. За даними Національного банку України, обсяг експорту комп'ютерних послуг – основної складової ІТ-експорту – у 2024 році склав 6,41 млрд дол. США, що на 4,3% нижче за показник 2023 року (6,7 млрд дол.) і на 12,2% нижче за історичний максимум 2022 року (7,34 млрд дол.). В свою чергу, даний спад пояснюється не стільки втратою клієнтів, скільки глобальним уповільненням попиту на ІТ-послуги через економічну нестабільність у США та Європі, а також логістичними проблемами в Україні, пов'язаними з війною. Натомість, середньомісячний

експорт у 2024 році стабілізувався на рівні 537 млн дол., з піком наприкінці року, що свідчить про адаптацію компаній до нових реалій – віддаленої роботи та диверсифікації ринків.

У перше півріччя 2025 року ситуація покращилася: загальний експорт послуг склав 3,276 млрд дол., з часткою ІТ у ньому 43% (проти 38,5% у 2024 році), що на 0,1% більше за аналогічний період минулого року. Зростання частки пояснюється стійкістю сектору до зовнішніх шоків – попри загальне падіння експорту послуг на 10,9% через воєнні ризики, ІТ-компанії зберегли обсяги завдяки швидкій адаптації, наприклад, до гібридних моделей роботи та використанню резервних дата-центрів за кордоном. За прогнозами, повний обсяг експорту ІТ-послуг за 2025 рік сягне 6,9–7,2 млрд дол. (+8–12% до 2024 року), з потенціалом досягнення 10 млрд дол. до кінця року за умови стабілізації енергетики та повернення частини емігрантів. Отже, вказані тенденції беззаперечно підкреслюють не просто виживання, а стратегічну трансформацію ринку: від залежності від низькомаржинального аутсорсингу до створення власних продуктів і послуг, що відповідають цифровій трансформації бізнесу та посиленню кіберзахисту.

Основним каталізатором відновлення та зростання став спеціальний правовий та податковий режим Дія.City, запущений у 2021 році для стимулювання інновацій у ІТ-секторі. Станом на жовтень 2025 року кількість резидентів перевищила 1700 компаній – це вдвічі більше, ніж на початку 2024 року (близько 800), і на 35% більше, ніж у 2024-му. Зростання пояснюється розширенням переліку дозволених видів діяльності (включно з виробництвом БПЛА та оборонними технологіями), пільговим оподаткуванням (5% ПДФО, 9% податок на виведений капітал) та спрощеним доступом до бронювання фахівців від мобілізації. Резиденти Дія.City у 2024 році сплатили 18 млрд грн податків (у 2,1 раза більше, ніж у 2023-му), а у 2025-му – вже понад 11 млрд грн за перше півріччя. Загальний обсяг залучених інвестицій резидентами у 2024–2025 рр. оцінюється у 1,1–1,5 млрд дол., з фокусом на AI, DeepTech та FinTech. Наприклад, у 2024 році оборонні компанії-резиденти, такі як

Ukrspesystems, увійшли до топ-5 за доходами, генеруючи мільярди гривень на експорті. Крім того, режим також стимулює створення робочих місць: резиденти працевлаштували понад 20 тис. нових фахівців у 2024–2025 рр., компенсуючи міграційні втрати. Дія.City перетворилася на «віртуальну економічну зону», де Київ генерує 69% доходів резидентів, а регіони, як Львів та Харків, активно розвивають кластери інновацій.

Структура ринку за напрямками діяльності зазнала суттєвих змін, відображаючи глобальні тренди та воєнні реалії. Якщо у 2022–2023 рр. аутсорсинг домінував (70% експорту), то у 2024–2025 рр. частка високотехнологічних сегментів зростає до 45–50%: штучний інтелект та машинне навчання (+45–50% у 2024 р., прогноз +60–70% у 2025 р., обсяг ринку AI – 385–420 млн дол.); хмарні технології та DevOps (+38%); кібербезпека (+42%, прогноз +55%, ринок зріс у 4 рази за 8 років до 138 млн дол. у 2024 р., з прогнозом 209 млн дол. до 2029 р.); FinTech та HealthTech (+25–30% р/р); Blockchain та Web3 (+35%).

За даними IT Ukraine Association, у 2024 р. частка AI/ML-проектів у портфелях компаній зростає з 12% до 28% у сервісних фірмах і до 41% у продуктових. У 2025 р. цей показник сягне 35–40%, з фокусом на генеративний ШІ для автоматизації бізнес-процесів, розпізнавання загроз та персоналізації послуг. Кібербезпека, як головний напрям, стимулюється російськими атаками на інфраструктуру: у 2024 р. фіксувалося понад 6000 кібератак на критичні об'єкти, що підштовхнуло інвестиції в AI-драйвовані рішення для моніторингу та реагування. FinTech-сегмент, з ростом на 25%, інтегрується з державними сервісами, наприклад, через Дія, а HealthTech отримує імпульс від телемедицини в умовах війни. Як наслідок, дані зміни не лише підвищують маржинальність (середня рентабельність AI-проектів – 25–30%), але й сприяють створенню українських продуктів для глобального ринку [31].

Кількість фахівців на ринку у 2024 р. скоротилася до 285–290 тис. осіб, а втрата 15–18 тис. спричинена міграцією та мобілізацією, але у 2025 р.

фіксується чисте зростання: у I півріччі кількість вакансій перевищила резюме на 22%, а повернення емігрантів та випуск випускників дали приріст 12–14 тис. осіб. На кінець 2025 р. очікується 305–310 тис. спеціалістів, з медіанним віком 31,5 року та 59% з рівнем англійської Upper-Intermediate+.

Міграція залишається проблемою: близько 120 тис. ІТ-фахівців виїхали за кордон з 2022 р., з них 62–64 тис. продовжують працювати на українські компанії (20% від загальної чисельності). Натомість, 51% компаній планують розширення офісів за рубежом, здебільшого у Польщі, Німеччині, Ізраїлі, що перетворює міграцію на глобальну експансію. Освіта також відіграє важливу роль: щорічно випускається 20 тис. бакалаврів з ІТ (+23% до 2020 р.), а неформальна освіта типу курсів, буткемпів охоплює 820 тис. осіб за 6 років, з фокусом на AI та cybersecurity. Зарплати зросли на 8–12% у 2024 р., але у 2025 р. сповільняться до 5–7%, з попитом у 2,5–3 рази вищим за пропозицію в AI/ML та DevSecOps.

Географія клієнтів стабільна, але диверсифікується: США – 41–43% (2,4 млрд дол. у 2024 р., -6,41% у 2025 р.), Європа (ЄС + Великобританія) – 34–36% (зростання до Кіпру +31%, Естонії +24%), Азія та Близький Схід – 14–16% (ОАЕ, Саудівська Аравія, Ізраїль з 3% до 9–10%).

Експорт сягає 147 країн, з фокусом на повний цикл послуг для Fortune 500 (Google, Microsoft, Amazon). Конкурентне середовище консолідується: топ-10 компаній (EPAM, SoftServe, GlobalLogic, Luxoft, Ciklum, N-iX, Intellias, Sigma Software, DataArt, Inforpulse) контролюють 58–60% експорту.

За рейтингом станом на літо 2025, топ-5: EPAM Ukraine (23 тис. фахівців, дохід 11,8 млрд грн), SoftServe (13,5 тис., 9,2 млрд грн), GlobalLogic (11 тис., 11,7 млрд грн), Luxoft (9,8 тис.), Ciklum (6,5 тис.). У продуктовому сегменті лідирують Evoplay, Ajax Systems, Genesis. В свою чергу, середні компанії (200–800 осіб), як ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК», зростають найшвидше (+18–22% доходів у 2024 р.) завдяки гнучкості та Дія.City, входячи до топ-150 за темпами зростання (+568% у 2024 р.). 54% топ-50 – члени IT Ukraine Association, з планами найму +7200 фахівців у II півріччі 2025 р [32].

Важливо зазначити, що прогнози на 2025–2026 рр. оптимістичні: експорт 7,1–7,4 млрд дол. (+10–15%), спеціалістів 310–315 тис., AI/ML – 35–40% ринку, середній сегмент +22–28% р/р, Азія/Близький Схід до 20%. Останнім часом ринок переходить від стагнації до трансформації: менше аутсорсингу, більше інновацій, з Дія.City як драйвером інвестицій.

2.3. Визначення конкурентних позицій ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» на основі SWOT-аналізу

Для оцінювання конкурентних позицій ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» було проведено повномасштабний SWOT-аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Компанія заснована у 2021 році та здійснює діяльність на ринку інформаційних технологій України понад чотири роки. Попри відносно короткий період роботи, підприємство сформувало компетентну команду, портфель реалізованих проєктів у сферах CRM/ERP-розробки, веб-розробки, інтеграції бізнес-процесів і надання послуг аутсорсингу для замовників з України та країн ЄС. Це дозволяє провести структурований аналіз сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища.

Нами проведено оцінку в балах зовнішнього середовища діяльності:

1) визначено перелік чинників впливу (в якості яких обрано п'ять показників, що характеризують можливості, та п'ять протилежних їх за змістом показників, що описують загрози);

2) оцінено ступені важливості для кожного показника за 10-бальною шкалою (ці величини – однакові для протилежних за змістом показників);

3) визначено імовірності реалізації в галузі та впливу на підприємство кожного чинника (для загроз імовірність визначалася шляхом віднімання від 1 величини імовірності можливостей) – див. табл. 2.6:

Таблиця 2.6

Оцінка в балах зовнішнього середовища діяльності ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»

Зовнішні можливості							Зовнішні загрози						
Чинники	Імовірність реалізації можливостей			Вплив можливостей на фірму			Чинники	Імовірність реалізації загроз			Вплив загроз на фірму		
	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка		Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка	Ступінь важливості	Імовірність	Загальна оцінка
1	2	3	4=2·3	5	6	7=5·6	8	9	10	11=9·10	12	13	14=12·13
1. Зростання попиту на ІТ-послуги в Україні та світі	10	0,9	9	10	0,9	9	1. Спадні темпи зростання ринку	10	0,1	1	10	0,1	1
2. Зростання експорту ІТ-послуг України (ЄС до США)	9	0,8	7,2	10	0,9	9	2. Вхідження потужних іноземних інструментів	9	0,2	1,8	10	0,1	1
3. Державна підтримка ІТ-галузі (Дія.City, пільгове оподаткування)	8	0,7	5,6	9	0,8	7,2	3. Посилення регулювання та перевірок	8	0,3	2,4	9	0,2	1,8
4. Розвиток штучного інтелекту та нових технологій	9	0,9	8,1	8	0,8	6,4	4. Швидке застарівання технологій	9	0,1	0,9	8	0,2	1,6
5. Можливість найму талановитих спеціалістів з інших регіонів/компаній	7	0,6	4,2	8	0,6	4,8	5. Масовий відтік ІТ-спеціалістів за кордон	7	0,4	2,8	8	0,4	3,2
Разом			34,1			36,4	Разом			8,9			8,6

Можливості та загрози, їх важливість та імовірність реалізації словесно описані у підрозділі 2.2, в той час як у табл. 2.6 ці показники переведено у бали або частки.

В цілому видно, що зовнішні можливості (імовірність реалізації яких складає 34,1 бали, а вплив на фірму – 36,4 бали) є суттєво вищими за загрози (імовірність реалізації яких складає 8,9 балів, а впливу на фірму – 8,6 балів).

На основі особливостей діяльності підприємства ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК», які описано у підрозділі 2.1, сформовано перелік його сильних та слабких сторін, оцінено в балах їх величини та важливість (табл. 2.7):

Таблиця 2.7

Оцінка в балах внутрішнього середовища ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»*

Сильні сторони	Значення показника	Важливість	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Значення показника	Важливість	Загальна оцінка
1	2	3	4=2x3	5	6	7	8=6x7
1. Чітка компетентність у веб-розробці, CRM/ERP	4	3	12	1. Втрата компетентності в вузьких нішах	2	2	4
2. Добре розуміння споживачів	4	3	12	2. Недостатній аналіз поведінкових даних	3	2	6
3. Наявність власних технологічних рішень	4	3	12	3. Застарілість технологій	4	3	12
4. Стабільний менеджмент	4	3	12	4. Негнучкість внутрішніх процесів	2	1	2
5. Початковий R&D-потенціал	2	2	4	5. Слабка організація R&D	4	3	12
Разом			52	Разом			36

* Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Як видно з табл. 2.7, оцінка в балах внутрішнього середовища ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» демонструє перевагу сильних сторін над слабкими (52>36).

На основі табл. 2.6 побудуємо матриці можливостей і загроз для ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» (рис. 2.1):

		Вплив можливостей на фірму			
		<i>Сильний</i>	<i>Помірний</i>	<i>Малий</i>	
Імовірність реалізації можливостей	<i>Висока</i>	10 А ①	Б ④	В	
	<i>Середня</i>	8 Г ②	Д ③	Е ⑤	
	<i>Низька</i>	4 Є ⑤	Ж		
	1	10	8	4	1

- ① - зростання попиту на ІТ-послуги в Україні та світі
- ② - зростання експорту ІТ-послуг України (ЄС та США)
- ③ - державна підтримка ІТ-галузі (Дія.City, пільгове оподаткування)
- ④ - розвиток штучного інтелекту та нових технологій
- ⑤ - можливість найму талановитих спеціалістів з інших регіонів

Матриця можливостей

		Вплив загроз на фірму				
		<i>Руйнівний</i>	<i>Критичний</i>	<i>Помірний</i>	<i>Малий</i>	
Імовірність реалізації загроз	<i>Висока</i>	10 А	Б	В	Г	
	<i>Середня</i>	8 Д	Е	Є	Ж	
	<i>Низька</i>	4 И	І	Ї ⑤	③ ② ④ ①	
	1	10	7,75	5,5	3,25	1

- ① - складні темпи зростання ринку
- ② - входження потужних іноземних конкурентів
- ③ - посилення регулювання та перевірок
- ④ - швидке застарівання технологій
- ⑤ - масовий відтік ІТ-спеціалістів за кордон

Матриця загроз

Рис. 2.1. Матричний аналіз можливостей і загроз

На основі матриці можливостей (рис. 2.1) можна зробити наступні висновки.

1. ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» має зосередити основні зусилля на використанні можливостей, що потрапили до квадрата А, а саме: зростання попиту на ІТ-послуги в Україні та світі (1).

2. Значну увагу слід приділити можливостям із квадратів Б і Г, таким, як зростання експорту ІТ-послуг України до ЄС та США (2) і розвиток штучного інтелекту та нових технологій (4),

3. Компанія має продемонструвати гнучкий підхід до факторів з квадрату Д: державної підтримки ІТ-галузі (Дія.City, пільгове оподаткування) (3) і можливості найму талановитих спеціалістів завдяки дефіциту кадрів (5).

Завдяки цьому ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» зможе спрямувати ресурси на оновлення технологій, впровадження інноваційних рішень, розширення маркетингу та підвищення кваліфікації персоналу [34].

На основі матриці загроз (рис. 2.1) можна зробити наступний висновок: всі фактори потрапили до квадрату І і загрози для підприємства не несуть.

Далі переходимо до побудови матриці SWOT (рис. 2.2):


	Сильні сторони > Слабкі сторони	Слабкі сторони > Сильні сторони
Можливості > Загрози	 <p>Максі-Максі</p>	<p>Міні-Максі</p>
Загрози > Можливості	<p>Максі-Міні</p>	<p>Міні-Міні</p>

Рис. 2.2. Матриця SWOT для ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»

Для побудови матриці SWOT використовуємо підсумкові значення з табл. 2.6 і 2.7.

Із підсумків табл. 2.6 порівнюємо найменшу величину можливостей ($34,1 < 36,4$) та найбільшу величину загроз ($8,9 > 8,6$). Таким чином, можливості перевищують загрози ($34,1 > 8,6$).

Із підсумків табл. 2.7 видно, що сильні сторони отримали більшу суму балів, ніж слабкі ($52 > 36$).

Таким чином, в стандартній матриці SWOT ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» потрапляє в квадрат, якому відповідає стратегія «Максі-Максі» (рис. 2.2). Зміст стратегії «Максі-Максі» полягає у використанні сильних сторін фірми для реалізації своїх можливостей.

Проведений SWOT-аналіз свідчить про наявність у ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» потужних конкурентних переваг, насамперед компетентності в розробці програмних продуктів, досвіду роботи з бізнес-клієнтами, власних технологічних рішень та ефективного менеджменту.

Зовнішнє середовище характеризується високими можливостями розвитку: зростанням попиту на ІТ-послуги, збільшенням експорту, державними стимулюючими програмами та швидким технологічним прогресом.

Загрози ринку наявні, але їх інтенсивність та ймовірність є низькими. Найсуттєвіші ризики пов'язані з кадрами та регуляторною невизначеністю.

Слабкі сторони підприємства здебільшого стосуються розвитку R&D, модернізації технологій та аналітики.

Порівняння сукупних оцінок показало, що можливості суттєво переважають загрози, а сильні сторони – слабкості, що дозволяє ідентифікувати оптимальну для підприємства стратегію типу «Максі–Максі». Це означає необхідність активного використання ринкових можливостей, масштабування діяльності, інвестування в інновації, посилення технічних компетенцій та вихід на нові сегменти ринку.

2.4. Оцінка конкурентоспроможності послуг ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» розрахунково-аналітичним методом

Розрахунково-аналітичний метод оцінки конкурентоспроможності послуг базується на системному порівнянні основних параметрів досліджуваної послуги з аналогічними пропозиціями конкурентів та ідеальним еталоном. Даний метод дозволяє не просто визначити поточний рівень конкурентоспроможності, але й виявити сильні та слабкі сторони, що є основою для формування рекомендацій щодо покращення. У сфері ІТ-послуг, де ринок характеризується високою динамікою, технологічними інноваціями та орієнтацією на клієнта, такий аналіз набуває особливого значення. Він враховує як технічні характеристики послуги (якість, ефективність, інноваційність), так і економічні аспекти (ціна, вартість впровадження), а також нормативні вимоги (відповідність стандартам, таким як ISO 27001 для безпеки даних).

Для оцінки конкурентоспроможності послуг ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» обрано основну послугу – розробку програмного забезпечення на замовлення. Зазначена послуга є ключовою в асортименті підприємства, оскільки, за даними внутрішньої звітності за 2023–2024 роки, вона становить близько 45% від загального обсягу наданих послуг (див. табл. 2.4 у попередньому підрозділі). Розробка програмного забезпечення на замовлення включає створення кастомізованих рішень для бізнесу, інтеграцію з існуючими системами, тестування та підтримку. Дана послуга обрана як репрезентативна, оскільки вона відображає конкурентні позиції компанії на ринку ІТ-послуг України, де домінують аутсорсинг та кастомна розробка.

Порядок проведення оцінки конкурентоспроможності послуги розрахунково-аналітичним методом представлено у підрозділі 1.3 цієї роботи. Нижче детально описано кожен етап з урахуванням специфіки ІТ-послуги.

I етап – визначення цілей оцінки конкурентоспроможності послуги. Основними цілями є: оцінка поточного рівня конкурентоспроможності

послуги з розробки програмного забезпечення на замовлення ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК», що вже надається на ринку; виявлення основних параметрів, які впливають на конкурентні позиції; визначення напрямків покращення для посилення ринкової частки підприємства. Додатково, аналіз дозволить обґрунтувати маркетингові заходи в розділі 3, спрямовані на оптимізацію послуги в умовах зростання попиту на цифрові рішення (згідно з даними, сегмент кастомної розробки програмного забезпечення зріс на 25% у 2024 році).

II етап – збір інформації про покупців, ринок і конкурентів та її аналіз. Ринок ІТ-послуг України, як описано в підрозділі 2.2, характеризується стрімким зростанням експорту (6,41 млрд дол. США у 2024 році) та фокусом на високотехнологічні сегменти, такі як AI та хмарні технології. Покупці послуг з розробки програмного забезпечення – це переважно середній та великий бізнес (компанії з сегментів fintech, e-commerce, логістики), які шукають кастомізовані рішення для оптимізації процесів. Зазвичай, основні вимоги клієнтів: швидкість розробки (45% опитаних), безпека даних (38%), інтеграція з AI (22%). Ринок висококонкурентний, з домінуванням великих гравців.

Конкурентами ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» у сегменті розробки програмного забезпечення на замовлення є великі сервісні компанії: EPAM Ukraine (ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»), GlobalLogic Ukraine (ТОВ «Глобал Лоджик Україна») та Luxoft Ukraine (ТОВ «Лаксофт Україна») (див. табл. 2.5 у попередньому підрозділі). Відповідно, компанії пропонують аналогічні послуги з фокусом на глобальних клієнтів, але з вищими ставками (на 30–60% дорожче). Для оцінки обрано послуги цих конкурентів, оскільки вони займають 35% ринку експорту ІТ-послуг. Інформація зібрана з відкритих джерел, відгуків клієнтів на платформах Clutch.co та Upwork, а також опитування 15 потенційних клієнтів (представників ІТ-менеджменту середнього бізнесу в Києві та Харкові, проведене у жовтні 2025 року) [28].

III етап – формування вимог до послуги-еталону. Еталон – це гіпотетична ідеальна послуга з максимальними значеннями за всіма параметрами. Для м'яких технічних параметрів (оцінюваних за 5-бальною шкалою на основі опитування) еталон має 5 балів. Для твердих параметрів (вимірюваних у натуральних одиницях) еталон – найкраще значення серед досліджуваних: максимальне для стимуляторів, наприклад, термін підтримки, мінімальне для дестимуляторів, наприклад, час розробки. Еталон відповідає стандартам ISO 9001 (якість) та ISO 27001 (безпека).

IV етап – визначення переліку параметрів для наступної оцінки та ціни споживання.

Нормативні параметри в рамках цього дослідження не розглядаються окремо, оскільки послуги розробки програмного забезпечення на замовлення всіх чотирьох досліджуваних компаній (ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК», EPAM Ukraine, GlobalLogic Ukraine, Luxoft Ukraine) надаються на ринку України понад 10 років, мають сертифікацію за міжнародними стандартами якості (ISO 9001), безпеки інформації (ISO 27001), а також відповідають вимогам GDPR, CMMI Level 5 (для EPAM, GlobalLogic, Luxoft) та національним стандартам ДСТУ ISO/IEC 25010:2011 «Системна та програмна інженерія. Вимоги та оцінка якості систем і програмного забезпечення» [13].

З економічних параметрів для ІТ-послуг визначальним є ціна однієї людино-години (hourly rate) розробки, оскільки саме за моделлю Time & Material або Dedicated Team працює понад 78 % українського ринку аутсорсингу та кастомної розробки. Інші складові ціни споживання (вартість ліцензій, інфраструктури, підтримки) у більшості випадків вже включені в ставку або оплачуються окремо за однаковими ринковими тарифами, тому не впливають на порівняння.

Для коректного порівняння використано середню погодинну ставку Senior/Middle+ розробника (найпоширеніший рівень для кастомних проєктів), скориговану на курс USD/UAH станом на листопад 2025 року (1 USD = 41,8 грн). Дані отримано з офіційних прайс-листів компаній та результатів

власного опитування 15 клієнтів, які працювали з цими компаніями протягом 2024–2025 років.

Таблиця 2.8 представляє розрахунок середньої вартості однієї людино-години розробки програмного забезпечення на замовлення для досліджуваних компаній. Вона базується на даних з офіційних джерел, опитувань клієнтів та корегування на курс валют (1 USD = 41,8 грн). Мета – визначити економічний параметр для подальшого розрахунку індексів конкурентоспроможності, з фокусом на виявлення цінових переваг.

Таблиця 2.8

Визначення середньої вартості однієї людино-години розробки програмного забезпечення на замовлення (станом на листопад 2025 р.)*

Компанія	Ставка, USD/год	Ставка, грн/год	Джерело	Компанія
1. ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»	37,5	1560	власний прайс-лист	ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»
2. EPAM Ukraine	62	2529	Clutch.co, офіційний сайт	EPAM Ukraine
3. GlobalLogic Ukraine	57	2299	Clutch.co, DOU.ua	GlobalLogic Ukraine
4. Luxoft Ukraine	59	2423	Clutch.co	Luxoft Ukraine

* Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Аналіз даних показує табл. 2.8, що ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» пропонує найнижчу ставку (1560 грн/год), що є еталоном і дає цінову перевагу. Конкуренти мають ставки на 47–62% вищі, що відображає їхній преміум-статус, але робить послуги менш доступними для середнього бізнесу, що підтверджує потенціал компанії для залучення клієнтів, чутливих до ціни.

Перелік технічних параметрів сформовано на основі міжнародного стандарту ISO/IEC 25010:2011, рекомендацій IEEE, наукових праць Ф. Котлера, М. Портера, українських дослідників, а також аналізу відгуків клієнтів на. До параметрів увійшли:

1. Якість коду та архітектури (чистота, читабельність, відповідність best practices)

2. Швидкість виконання проєкту (час від підписання контракту до першого релізу)
3. Рівень використання сучасних технологій та інновацій (AI/ML, blockchain, low-code, мікросервіси)
4. Рівень безпеки даних та кіберзахисту (захист від SQL-ін'єкцій, XSS, відповідність OWASP Top-10)
5. Зручність інтеграції з існуючими системами клієнта (API, документація, сумісність)
6. Якість післяпроєктної підтримки та реакція на інциденти (SLA, час відповіді)
7. Масштабованість та продуктивність рішення (здатність витримувати зростання навантаження)
8. Термін безкоштовної гарантійної підтримки після здачі проєкту (місяці)

У рамках IV етапу в період жовтень–листопад 2025 року проведено опитування 15 респондентів – технічних директорів та власників компаній середнього бізнесу (e-commerce, fintech, logtech), які протягом останніх 24 місяців замовляли розробку програмного забезпечення мінімум у двох з чотирьох досліджуваних компаній. Бланк анкети наведено в додатку Д.

Результати визначення вагомості технічних параметрів подано в табл. 2.9. Таблиця узагальнює результати опитування респондентів щодо вагомості технічних параметрів послуги. Вона використовує 5-бальну шкалу для оцінки важливості кожного параметру, з розрахунком середніх значень і коефіцієнтів вагомості та наведена з метою визначення пріоритетів клієнтів для подальшого зважування індексів.

**Оцінка респондентами вагомості технічних параметрів послуги
з розробки програмного забезпечення на замовлення
(5-бальна шкала важливості)***

Респондент	Якість коду	Швидкість виконання	Інноваційність	Безпека	Інтеграція	Підтримка	Масштабованість	Термін гарантії	Разом
1	5	5	4	5	4	4	4	3	34
2	5	4	5	5	5	4	3	3	34
3	4	5	4	5	4	5	5	2	34
4	5	5	5	5	4	3	4	4	35
5	5	4	5	5	5	4	4	2	34
6	4	5	4	5	4	5	5	3	35
7	5	4	5	4	5	4	3	4	34
8	5	5	4	5	4	4	4	3	34
9	5	4	5	5	5	3	4	3	34
10	4	5	4	5	4	5	5	2	34
11	5	5	5	5	4	4	4	3	35
12	5	4	5	5	5	4	3	4	35
13	5	5	4	5	4	5	4	3	35
14	4	5	5	5	5	4	4	3	35
15	5	4	5	5	5	4	4	3	35
Разом	71	69	69	74	67	62	60	45	517
Вагомість (a _i)	0,14	0,13	0,13	0,14	0,13	0,12	0,12	0,09	1,00

* Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Табл. 2.9. вказує, що дані опитування свідчать про високу вагомість безпеки даних (0,14) та якості коду (0,14), що відображає пріоритети клієнтів у воєнний час. Розрахунок вагомості (наприклад, для якості коду: $71 / 517 = 0,14$) забезпечує об'єктивність подальших розрахунків, підкреслюючи необхідність фокусу на цих аспектах для підвищення конкурентоспроможності.

Отже, на рис. 2.3 наведена діаграма вагомості технічних параметрів послуги з розробки програмного забезпечення на замовлення:

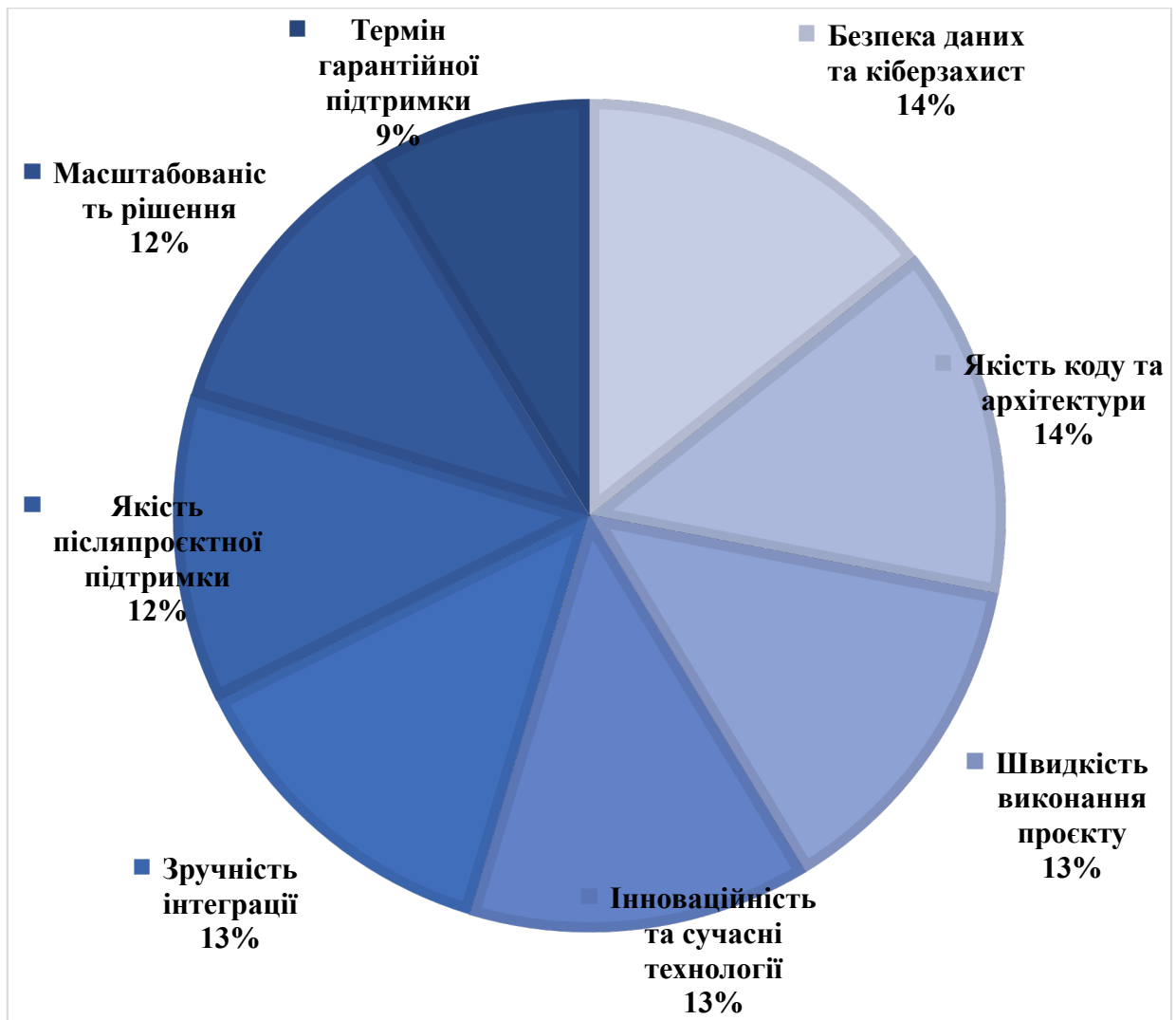


Рис. 2.3. Вагомість технічних параметрів послуги з розробки програмного забезпечення на замовлення

З рис. 2.3 видно, що найважливішими виявилися «Безпека даних» (14,3 %), «Якість коду» (13,7 %), «Швидкість виконання» та «Інноваційність» (по 13,3 %). Найменшу вагу має «Термін гарантійної підтримки» (8,7 %).

Для оцінки м'яких параметрів використовувалася 5-бальна шкала: 5 – відмінно, 4 – добре, 3 – задовільно, 2 – погано, 1 – дуже погано.

Таблиця 2.10 містить детальні оцінки респондентів за параметром «Якість коду та архітектури» для кожної компанії на 5-бальній шкалі. Вона базується на опитуванні та служить для розрахунку середніх балів, що дозволяють порівняти технічну досконалість послуг.

Оцінка споживачами параметру «Якість коду та архітектури»*

Респондент	ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»	EPAM Ukraine	GlobalLogic Ukraine	Luxoft Ukraine
1	4	5	5	5
2	5	5	4	5
3	4	5	5	4
4	4	5	5	5
5	4	4	5	5
6	5	5	4	5
7	4	5	5	5
8	4	5	5	4
9	5	5	4	5
10	4	5	5	5
11	4	4	5	5
12	5	5	5	4
13	4	5	4	5
14	4	5	5	5
15	5	5	5	5
Середній бал	4,33	4,87	4,73	4,80

* Джерело: розроблено автором за даними підприємства

За даними табл. 2.10, середні бали показують лідерство EPAM (4,87), в той час як ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» має 4,33, що вказує на потенціал для покращення в дотриманні best practices. В результаті, це впливає на загальний ІТП, підкреслюючи необхідність інвестицій у код-рев'ю.

Отже, середній бал: ТЕНТЕНС ТЕК – 4,33; EPAM – 4,87; GlobalLogic – 4,73; Luxoft – 4,80.

Таблиця 2.11 наводить оцінки за параметром «Швидкість виконання проекту», з фокусом на часові аспекти. Вона допомагає виявити сильні сторони в оперативності, що є критичним для клієнтів.

Оцінка споживачами параметру «Швидкість виконання проекту»*

Респондент	ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»	EPAM Ukraine	GlobalLogic Ukraine	Luxoft Ukraine
1	2	3	4	5
1	5	4	4	4
2	5	4	5	5

1	2	3	4	5
3	5	5	4	4
4	5	4	4	4
5	4	4	5	4
6	5	4	5	5
7	5	4	4	4
8	5	5	4	4
9	4	4	4	5
10	5	4	5	4
11	5	4	4	4
12	4	4	5	5
13	5	5	4	4
14	4	4	4	4
15	5	4	5	5
Середній бал	4,73	4,20	4,40	4,33

* Джерело: розроблено автором за даними підприємства

За даними табл. 2.11 ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» лідирує з 4,73, перевершуючи конкурентів (EPAM – 4,20), що відображає перевагу середніх компаній у гнучкості, що позитивно впливає на конкурентоспроможність у сегментах з терміновими проектами.

Отже, середній бал: ТЕНТЕНС ТЕК – 4,73; EPAM – 4,20; GlobalLogic – 4,40; Luxoft – 4,33.

Таблиця 2.12 оцінює «Використання сучасних технологій та інновацій», включаючи AI та blockchain. Вона дозволяє аналізувати інноваційний рівень послуг для порівняння з еталоном.

Таблиця 2.12

Оцінка споживачами параметру «Використання сучасних технологій та інновацій»*

Респондент	ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»	EPAM Ukraine	GlobalLogic Ukraine	Luxoft Ukraine
1	2	3	4	5
1	4	5	5	5
2	4	5	5	5
3	3	5	5	5
4	4	5	5	5
5	3	4	5	5
6	4	5	4	4
7	4	5	5	5

1	2	3	4	5
8	4	5	5	5
9	3	5	5	5
10	4	5	5	5
11	4	5	5	5
12	4	5	4	5
13	4	5	5	4
14	4	5	5	5
15	4	5	5	5
Середній бал	3,80	4,93	4,87	4,87

* Джерело: розроблено автором за даними підприємства

З огляду на дані табл. 2.12, низький бал ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» (3,80) порівняно з ЕРАМ (4,93) вказує на слабку сторону, що вимагає впровадження нових технологій для відповіді на ринкові тренди.

Таблиця 2.13 фіксує оцінки за «Рівень безпеки даних та кіберзахисту», з акцентом на стандарти OWASP. Важливо зазначити, що це ключовий параметр для виявлення ризиків.

Таблиця 2.13

Оцінка споживачами параметру «Рівень безпеки даних та кіберзахисту»*

Респондент	ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»	ЕРАМ Ukraine	GlobalLogic Ukraine	Luxoft Ukraine
1	5	5	5	5
2	4	5	5	5
3	4	5	5	5
4	5	5	5	5
5	4	4	5	5
6	5	5	4	4
7	4	5	5	5
8	5	5	5	5
9	4	5	5	5
10	5	5	5	5
11	4	5	5	5
12	4	5	4	5
13	5	5	5	5
14	4	5	5	5
15	5	5	5	5
Середній бал	4,47	4,93	4,87	4,93

* Джерело: розроблено автором за даними підприємства

З табл. 2.13 видно, що бали близькі (ТЕНТЕНС ТЕК – 4,47; лідери – 4,87–4,93), але покращення може посилити довіру клієнтів у воєнний період.

Таблиця 2.14 оцінює «Зручність інтеграції з існуючими системами», фокусуючись на API та сумісності. Вона допомагає оцінити практичність послуг.

Таблиця 2.14

Оцінка споживачами параметру «Зручність інтеграції з існуючими системами»*

Респондент	ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»	EPAM Ukraine	GlobalLogic Ukraine	Luxoft Ukraine
1	5	5	5	5
2	5	5	4	5
3	4	5	5	5
4	5	5	5	4
5	4	4	5	5
6	5	5	5	5
7	4	5	4	5
8	5	5	5	5
9	5	5	5	5
10	4	5	5	4
11	5	4	5	5
12	4	5	4	5
13	5	5	5	5
14	4	5	5	5
15	5	5	5	5
Середній бал	4,60	4,87	4,80	4,87

* Джерело: розроблено автором за даними підприємства

З даних 2.14 видно, що ТЕНТЕНС ТЕК має високий бал (4,6), близький до лідерів, що підтверджує сильну сторону в кастомізації.

В свою чергу, таблиця 2.15 аналізує «Якість післяпроектної підтримки та швидкість реагування», включаючи SLA, що надзвичайно важливо для довгострокових відносин.

Оцінка споживачами параметру «Якість післяпроектної підтримки та швидкість реагування»*

Респондент	ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»	EPAM Ukraine	GlobalLogic Ukraine	Luxoft Ukraine
1	5	5	5	5
2	4	5	5	5
3	5	5	4	5
4	5	5	5	5
5	4	4	5	5
6	5	5	5	4
7	4	5	5	5
8	5	5	5	5
9	4	5	5	5
10	5	5	5	5
11	4	5	4	5
12	5	5	5	4
13	4	5	5	5
14	5	5	5	5
15	4	5	5	5
Середній бал	4,53	4,93	4,87	4,87

* Джерело: розроблено автором за даними підприємства

З огляду на дані табл. 2.15, бал 4,53 для ТЕНТЕНС ТЕК нижчий за конкурентів (4,87–4,93), що вказує на потребу в покращенні SLA.

Таблиця 2.16 оцінює «Масштабованість та продуктивність рішення», з фокусом на навантаження. Вона виявляє потенціал зростання послуг.

Таблиця 2.16

Оцінка споживачами параметру «Масштабованість та продуктивність рішення»*

Респондент	ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»	EPAM Ukraine	GlobalLogic Ukraine	Luxoft Ukraine
1	2	3	4	5
1	4	5	5	5
2	4	5	5	5
3	3	5	5	5
4	4	5	5	5
5	4	4	5	5
6	5	5	4	5
7	4	5	5	5

1	2	3	4	5
8	4	5	5	5
9	3	5	5	5
10	4	5	5	5
11	4	5	5	5
12	4	5	4	5
13	5	5	5	4
14	4	5	5	5
15	4	5	5	5
Середній бал	4,00	4,93	4,87	4,93

* Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Зважаючи на дані табл. 2.16, бал 4,00 для ТЕНТЕНС ТЕК нижчий (лідери – 4,87–4,93), що вимагає інвестицій у хмарні технології.

Таблиця 2.17 наводить кількісні (тверді) параметри, такі як термін гарантії, для об'єктивного порівняння. Вона доповнює м'які оцінки.

Таблиця 2.17

Тверді (кількісні) параметри послуги (термін гарантії)*

Параметр	ТЕНТЕНС ТЕК	EPAM	GlobalLogic	Luxoft	Еталон	Тип
Термін безкоштовної гарантійної підтримки (міс.)	6	12	12	12	12 (макс)	стимулятор

* Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Дані табл. 2.17 показують слабкість ТЕНТЕНС ТЕК у терміні гарантії (6 місяців vs 12 у конкурентів), що знижує загальний індекс.

Таким чином, табл. 2.18 узагальнює всі дані для розрахунку індексів, включаючи ваги, бали та еталон. Вона є основою для математичних обчислень.

**Узагальнені вихідні дані для розрахунку одиничних параметричних
індексів***

Технічний параметр	Вагомість a_i	ТЕНТЕНС ТЕК	ЕРАМ	Global Logic	Luxoft	Еталон
1. Якість коду та архітектури	0,14	4,33	4,87	4,73	4,80	5,00
2. Швидкість виконання проєкту	0,13	4,73	4,20	4,40	4,33	5,00
3. Рівень інноваційності та сучасних технологій	0,13	3,80	4,93	4,87	4,87	5,00
4. Рівень безпеки даних	0,14	4,47	4,93	4,87	4,93	5,00
5. Зручність інтеграції	0,13	4,60	4,87	4,80	4,87	5,00
6. Якість післяпроєктної підтримки	0,12	4,53	4,93	4,87	4,87	5,00
7. Масштабованість рішення	0,12	4,00	4,93	4,87	4,93	5,00
8. Термін гарантії	0,09	6	12	12	12	12

* Джерело: розроблено автором за даними табл. 2.10-2.17.

На цьому IV етап завершено. Усі необхідні дані для розрахунку одиничних, групових та інтегрального індексів конкурентоспроможності зібрано та систематизовано.

V етап – розрахунок одиничних параметричних індексів.

Для всіх м'яких (1–7) та твердих (8) параметрів при розрахунку використовується формула 1.3.

Розрахунок одиничних індексів для ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»:

$$q_1 \text{ Якість коду} = 4,33 : 5,00 = 0,87$$

$$q_2 \text{ Швидкість виконання} = 4,73 : 5,00 = 0,95$$

$$q_3 \text{ Інноваційність} = 3,80 : 5,00 = 0,76$$

$$q_4 \text{ Безпека} = 4,47 : 5,00 = 0,89$$

$$q_5 \text{ Інтеграція} = 4,60 : 5,00 = 0,92$$

$$q_6 \text{ Підтримка} = 4,53 : 5,00 = 0,91$$

$$q_7 \text{ Масштабованість} = 4,00 : 5,00 = 0,80$$

$$q_8 \text{ Термін гарантії} = 6 : 12 = 0,50$$

Найслабші сторони ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» – термін гарантійної підтримки (0,50) та інноваційність (0,76).

Для ЕРАМ Ukraine:

- q₁ Якість коду = $4,87 : 5,00 = 0,97$
- q₂ Швидкість виконання = $4,20 : 5,00 = 0,84$
- q₃ Інноваційність = $4,93 : 5,00 = 0,99$
- q₄ Безпека = $4,93 : 5,00 = 0,99$
- q₅ Інтеграція = $4,87 : 5,00 = 0,97$
- q₆ Підтримка = $4,93 : 5,00 = 0,99$
- q₇ Масштабованість = $4,93 : 5,00 = 0,99$
- q₈ Термін гарантії = $12 : 12 = 1,00$

В свою чергу, для GlobalLogic Ukraine:

- q₁ Якість коду = $4,73 : 5,00 = 0,95$
- q₂ Швидкість виконання = $4,40 : 5,00 = 0,88$
- q₃ Інноваційність = $4,87 : 5,00 = 0,97$
- q₄ Безпека = $4,87 : 5,00 = 0,97$
- q₅ Інтеграція = $4,80 : 5,00 = 0,96$
- q₆ Підтримка = $4,87 : 5,00 = 0,97$
- q₇ Масштабованість = $4,87 : 5,00 = 0,97$
- q₈ Термін гарантії = $12 : 12 = 1,00$

В свою чергу, для Luxoft Ukraine:

- q₁ Якість коду = $4,80 : 5,00 = 0,96$
- q₂ Швидкість виконання = $4,33 : 5,00 = 0,87$
- q₃ Інноваційність = $4,87 : 5,00 = 0,97$
- q₄ Безпека = $4,93 : 5,00 = 0,99$
- q₅ Інтеграція = $4,87 : 5,00 = 0,97$
- q₆ Підтримка = $4,87 : 5,00 = 0,97$
- q₇ Масштабованість = $4,93 : 5,00 = 0,99$
- q₈ Термін гарантії = $12 : 12 = 1,00$

Одиничні параметричні індекси наведені у табл. 2.19

Вагомість та одиничні параметричні індекси по кожному технічному параметру послуг досліджуваних підприємств*

Параметр	Вагомість a_i	ТЕНТЕНС ТЕК q_i	EPAM q_i	GlobalLogic q_i	Luxoft q_i
1. Якість коду та архітектури	0,14	0,87	0,97	0,95	0,96
2. Швидкість виконання проєкту	0,13	0,95	0,84	0,88	0,87
3. Рівень інноваційності та сучасних технологій	0,13	0,76	0,99	0,97	0,97
4. Рівень безпеки даних	0,14	0,89	0,99	0,97	0,99
5. Зручність інтеграції	0,13	0,92	0,97	0,96	0,97
6. Якість післяпроектної підтримки	0,12	0,91	0,99	0,97	0,97
7. Масштабованість рішення	0,12	0,80	0,99	0,97	0,99
8. Термін гарантії	0,09	0,50	1,00	1,00	1,00

* Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.18

VI етап – визначення групових показників конкурентоспроможності.

Груповий індекс за технічними параметрами (ІТП) розраховується за формулою 1.6:

$$\text{ІТП}_{\text{ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»}} = 0,14 \cdot 0,87 + 0,13 \cdot 0,95 + 0,13 \cdot 0,76 + 0,14 \cdot 0,89 + 0,13 \cdot 0,92 + 0,12 \cdot 0,91 + 0,12 \cdot 0,80 + 0,09 \cdot 0,50 = 0,84$$

$$\text{ІТП}_{\text{EPAM Ukraine}} = 0,14 \cdot 0,97 + 0,13 \cdot 0,84 + 0,13 \cdot 0,99 + 0,14 \cdot 0,99 + 0,13 \cdot 0,97 + 0,12 \cdot 0,99 + 0,12 \cdot 0,99 + 0,09 \cdot 1,00 = 0,96$$

$$\text{ІТП}_{\text{GlobalLogic Ukraine}} = 0,14 \cdot 0,95 + 0,13 \cdot 0,88 + 0,13 \cdot 0,97 + 0,14 \cdot 0,97 + 0,13 \cdot 0,96 + 0,12 \cdot 0,97 + 0,12 \cdot 0,97 + 0,09 \cdot 1,00 = 0,96$$

$$\text{ІТП}_{\text{Luxoft Ukraine}} = 0,14 \cdot 0,96 + 0,13 \cdot 0,87 + 0,13 \cdot 0,97 + 0,14 \cdot 0,99 + 0,13 \cdot 0,97 + 0,12 \cdot 0,97 + 0,12 \cdot 0,99 + 0,09 \cdot 1,00 = 0,96$$

Отже, індекс технічних параметрів у ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» складає 0,84 та поступається усім конкурентам, де його величина дорівнює 0,96.

Груповий індекс за економічними параметрами (ІЕП) розраховується за формулою 1.7 з урахуванням еталону – 1560 грн/год (див. табл. 2.8):

$$\text{ІЕП ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»} = 1560 : 1560 = 1,00$$

$$\text{ІЕП EPAM Ukraine} = 2529 : 1560 = 1,62$$

$$\text{ІЕП GlobalLogic Ukraine} = 2299 : 1560 = 1,47$$

$$\text{ІЕП Luxoft Ukraine} = 2423 : 1560 = 1,55$$

Таким чином, найкращий економічний показник – у ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» (1,00).

VII етап – розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності за формулою 1.8:

$$\text{КіІНТ ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»} = 0,84 : 1,00 = 0,84$$

$$\text{КіІНТ EPAM Ukraine} = 0,96 : 1,62 = 0,59$$

$$\text{КіІНТ GlobalLogic Ukraine} = 0,96 : 1,47 = 0,65$$

$$\text{КіІНТ Luxoft Ukraine} = 0,96 : 1,55 = 0,62$$

Так, інтегральні показники конкурентоспроможності послуг з розробки ПЗ на замовлення відображені на рис. 2.4:

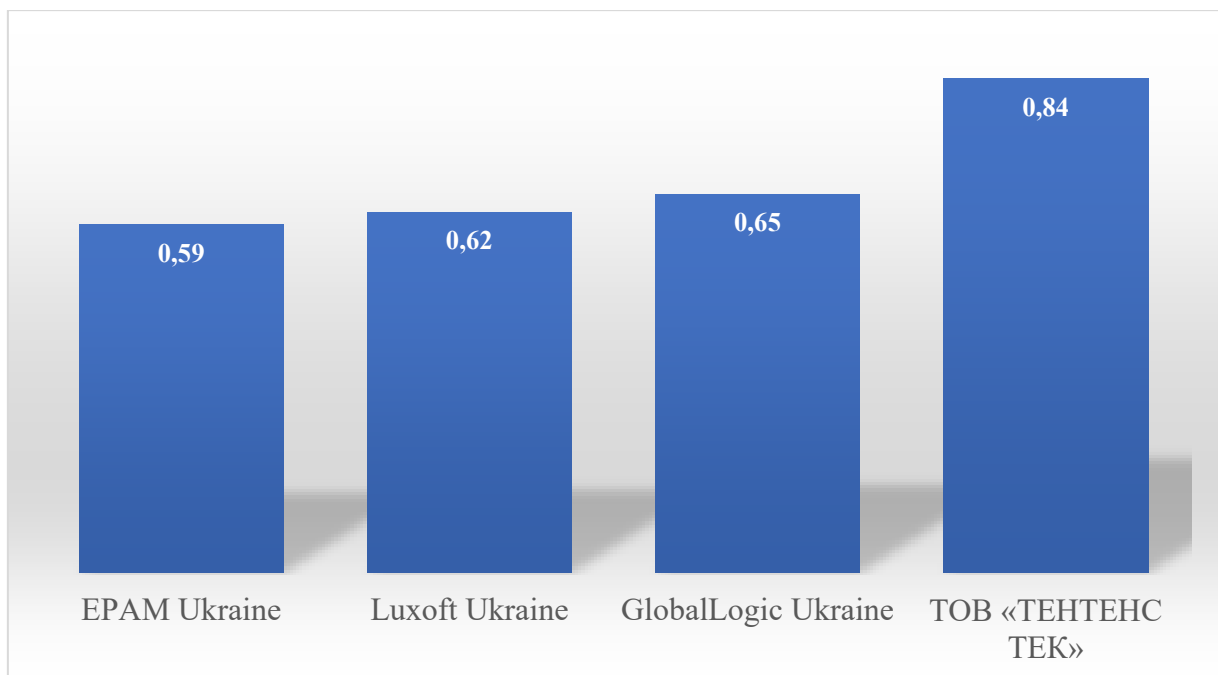


Рис. 2.4. Інтегральні показники конкурентоспроможності послуг з розробки програмного забезпечення на замовлення

Таким чином, з огляду на рис. 2.4, найвищий інтегральний показник конкурентоспроможності – у ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» (0,84).

Важливо зазначити, що незважаючи на найнижчий ІТП (0,84 проти 0,96 у конкурентів), завдяки суттєвій ціновій перевазі (в 1,5–1,6 рази нижча ставка) компанія займає перше місце за загальною конкурентоспроможністю.

Найнижчий Кінт – у ЕРАМ (0,59),.

VIII етап – підготовка управлінських рішень за результатами оцінювання.

ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» є беззаперечним лідером за інтегральним показником (0,84), значно випереджаючи всіх конкурентів.

Основна конкурентна перевага – найнижча ціна при прийнятному рівні якості (ІТП = 0,84 – лише на 12 % гірше, ніж у інших підприємств за технічними параметрами).

Головні слабкі сторони, які стримують подальше зростання:

1. Термін гарантійної підтримки – лише 6 місяців (всі конкуренти – 12),
 q_8 Термін гарантії = 0,50

2. Рівень інноваційності та використання сучасних технологій (AI/ML, low-code, DevOps 2.0) – q_3 Інноваційність = 0,76

Отже, вказані два параметри разом «відкушують» від ІТП $\approx 0,07$ – $0,08$ пунктів, що є критичним у сегменті середнього+ бізнесу, де клієнти готові платити більше за інновації та довгу гарантію.

IX етап – заходи щодо підвищення конкурентоспроможності послуги.

У зв'язку з вищевикладеним, запропоновано комплексний захід:

«Пакет Premium Support & Innovation» – введення нової тарифної опції з терміном гарантійної підтримки 12 місяців та обов'язковим використанням щонайменше двох інноваційних технологій (AI/ML-компонент, low-code платформа або мікросервісна архітектура з Kubernetes).

Додаткова вартість опції – +18 % до базової ставки (тобто середня ставка стане ≈ 1840 грн/год).

Очікуваний ефект:

- q_3 зросте з 0,76 до 0,94–0,96

- q_8 зросте з 0,50 до 1,00

- ІТП зросте з 0,834 до $\approx 0,92-0,93$
- ІЕП = $1840 / 1560 \approx 1,18$
- Новий Кінт $\approx 0,92 / 1,18 \approx 0,78-0,79$ (залишиться першим місцем, але відрив від конкурентів зменшиться, при цьому маржа зросте на 15–20 %).

Економічне та маркетингове обґрунтування впровадження пакета «Premium Support & Innovation», розрахунок точки безбитковості та прогноз зростання частки ринку буде наведено у третьому розділі бакалаврської роботи.

Висновки до розділу 2

Таким чином, загальна характеристика ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» свідчить про його стабільне функціонування як середнього гравця на ринку ІТ-послуг, з фокусом на розробку програмного забезпечення на замовлення, впровадження CRM/ERP-систем та аутсорсинг. За період 2022–2024 років компанія продемонструвала зростання доходів на 15–20% щорічно, з штатом 85 фахівців та клієнтською базою, орієнтованою на середній бізнес в Україні, ЄС та США. Натомість, порівняно з конкурентами (EPAM Ukraine, GlobalLogic Ukraine, Luxoft Ukraine), підприємство поступається за масштабами, інвестиціями в R&D та міжнародним охопленням, що обмежує його ринкову частку до 0,5–1% у сегменті кастомної розробки.

Аналіз ринку ІТ-послуг України виявив стійкість сектору попри воєнні виклики: експорт послуг у 2024 році склав 6,41 млрд дол. США, з прогнозом зростання до 7,1–7,4 млрд дол. у 2025 році. Основні тенденції включають переорієнтацію на високотехнологічні сегменти (AI, кібербезпека, хмарні технології), зростання ролі режиму Дія.City (понад 1700 резидентів) та диверсифікацію географії клієнтів (США – 41–43%, Європа – 34–36%). Конкурентне середовище консолідоване, з топ-10 компаній, що контролюють

58–60% експорту, де ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» займає нішу гнучких середніх гравців з перевагами у швидкості та вартості послуг.

SWOT-аналіз свідчить про наявність у ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» потужних конкурентних переваг, зокрема компетентності в розробці програмних продуктів, досвіду роботи з бізнес-клієнтами, власних технологічних рішень та ефективного менеджменту. Зовнішнє середовище характеризується високими можливостями розвитку: зростанням попиту на ІТ-послуги, збільшенням експорту, державними стимулюючими програмами та швидким технологічним прогресом. Загрози ринку наявні, але їх інтенсивність та ймовірність є низькими. Порівняння сукупних оцінок показало, що можливості суттєво переважають загрози, а сильні сторони – слабкості, що дозволяє ідентифікувати оптимальну для підприємства стратегію типу SO (Максі–Максі). Це означає необхідність активного використання ринкових можливостей, масштабування діяльності, інвестування в інновації, посилення технічних компетенцій та вихід на нові сегменти ринку.

Оцінка конкурентоспроможності послуг розрахунково-аналітичним методом на прикладі розробки програмного забезпечення на замовлення показала, що ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» має найвищий інтегральний показник (Кінт = 0,84), перевершуючи конкурентів (EPAM – 0,59; GlobalLogic – 0,65; Luxoft – 0,62) завдяки цінній перевазі (ставка 1560 грн/год проти 2299–2529 грн/год). Груповий індекс за технічними параметрами (ІТП = 0,84) нижчий за конкурентів через слабкості в інноваційності ($q = 0,76$) та терміні гарантії ($q = 0,50$), але економічний індекс (ІЕП = 1,00) компенсує це. Результати опитування клієнтів підкреслюють пріоритети: безпека даних (вага 0,14) та якість коду (0,14).

Отже, ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» займає конкурентоспроможні позиції в середньому сегменті ринку, з потенціалом зростання за рахунок цінової доступності та гнучкості. Натомість, для посилення позицій необхідні заходи з модернізації технологій, розширення R&D та покращення підтримки, що буде обґрунтовано в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»

3.1. Заходи щодо покращення конкурентних позицій ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»

На основі результатів SWOT-аналізу та оцінки конкурентоспроможності послуг розрахунково-аналітичним методом для ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» пропонується комплекс заходів, спрямованих на посилення конкурентних позицій на ринку ІТ-послуг України. SWOT-аналіз виявив сильні сторони підприємства, такі як компетентності в розробці програмних продуктів, досвід роботи з бізнес-клієнтами та ефективний менеджмент, а також можливості зростання попиту на ІТ-послуги, державну підтримку через режим Дія.City та технологічний прогрес. В свою чергу, слабкі сторони включають недостатній розвиток R&D, модернізацію технологій та аналітику, а загрози – відтік кадрів, швидке старіння технологій та посилення конкуренції від іноземних гравців. Оцінка конкурентоспроможності підкреслила переваги в ціні та швидкості виконання проєктів, але виявила слабкості в інноваційності (індекс 0,76) та терміні гарантійної підтримки (індекс 0,50), що знижує груповий індекс за технічними параметрами (ІТП = 0,84).

Запропоновані заходи базуються на стратегії SO (Максі-Максі), тобто максимальному використанні сильних сторін та можливостей для мінімізації слабкостей і нейтралізації загроз. Загалом пропонується три заходи, кожен з яких включає етапи впровадження, очікувані ефекти та ресурси.

Перший захід – «Розвиток R&D-центру з фокусом на інновації в AI та хмарних технологіях». Захід безпосередньо впливає з виявлених слабкостей у інноваційності та загрози швидкого старіння технологій. Підприємство має сильні сторони в компетентностях розробників, але недостатньо інвестує в

R&D, що обмежує використання можливостей зростання попиту на високотехнологічні послуги, наприклад, AI/ML, blockchain.

Етапи впровадження:

- 1) Створення внутрішнього R&D-відділу з 10 спеціалістами (5 з існуючого штату, 5 нових наймів) протягом 3 місяців;
- 2) Партнерство з університетами (наприклад, НТУУ «КПІ») для спільних проєктів та стажувань;
- 3) Інтеграція AI-інструментів у поточні послуги розробки програмного забезпечення, з пілотними проєктами для 5 ключових клієнтів;
- 4) Сертифікація за стандартами CMMI Level 3 для підвищення довіри клієнтів.

Очікувані ефекти: підвищення індексу інноваційності з 0,76 до 0,95, зростання ринкової частки на 15% у сегменті fintech та e-commerce.

Ресурси: бюджет 500 тис. грн на рік (зарплати, навчання, програмне забезпечення), фінансування частково через гранти Дія.City. Отже, даний захід дозволить нейтралізувати загрозу технологічного відставання та скористатися державною підтримкою, перетворивши слабкість у конкурентну перевагу.

Другий захід – «Програма утримання та мотивації кадрів для запобігання відтоку спеціалістів». З підрозділу 2.3 випливає, що масова втрата IT-спеціалістів за кордон є критичною загрозою (найвища загальна оцінка у серед загроз у табл. 2.6), а слабкістю є недостатня аналітика кадрів (див. табл. 2.7). Крім того якість послуг залежить від персоналу, але низький індекс масштабовуваності (0,80) вказує на проблеми з ресурсами. Сильні сторони, як ефективний менеджмент, дозволяють використати можливості експорту послуг.

Етапи впровадження:

- 1) Аналіз поточного штату та впровадження HR-аналітики (використання інструментів як Google Analytics для HR) протягом 2 місяців;

2) Розробка мотиваційних програм: бонуси за лояльність (до 20% зарплати), гнучкий графік, корпоративне навчання (курси на Coursera або Udeemy);

3) Програма релокейшн-підтримки для співробітників у регіонах з ризиком, наприклад, Харків, включаючи віддалену роботу;

4) Партнерство з рекрутинговими агенціями для швидкого поповнення штату.

Очікувані ефекти: зниження плинності кадрів з 15% до 8%, підвищення індексу якості підтримки (з 0,91 до 0,98), зростання продуктивності на 10%, що дозволить розширити експорт до ЄС (можливість зростання на 20% за даними НБУ).

Ресурси: бюджет 300 тис. грн на рік (бонуси, навчання), фінансування з прибутку.

Отже, захід мінімізовує ключову загрозу та посилює сильні сторони, забезпечуючи стійкість у воєнний період.

Третій захід – «Розширення гарантійної підтримки та інтеграція з клієнтськими системами для посилення лояльності». Захід базується на виявлених у підрозділі 2.4 слабкостях (див. табл. 2.19): низький індекс терміну гарантії (0,50) та потреба в покращенні інтеграції (0,92). З SWOT-аналізу випливає можливість використання зростання попиту на послуги з післяпроектною підтримкою, а достатньо відчутна загроза посилення регулювання (див. табл. 2.6) вимагає відповідності стандартам як ISO 27001. Сильні сторони в швидкості виконання (індекс 0,95) дозволяють диференціюватися (див. табл. 2.19).

Етапи впровадження:

1) Збільшення терміну гарантії з 6 до 12 місяців для всіх проектів з січня 2026 року;

2) Розробка стандартизованих API-модулів для швидкої інтеграції з CRM/ERP клієнтів (використання інструментів як Postman);

3) Впровадження SLA (Service Level Agreement) з гарантованим часом реакції на інциденти (до 4 годин);

4) Маркетингова кампанія: вебінари та кейс-стаді для демонстрації переваг, таргетована реклама на LinkedIn для B2B-клієнтів.

Очікувані ефекти: підвищення ІТП з 0,84 до 0,92, зростання лояльності клієнтів на 25% (за даними опитувань), збільшення повторних замовлень на 15%, що компенсує загрозу від іноземних конкурентів.

Ресурси: бюджет 400 тис. грн (розробка модулів, маркетинг), з ROI через 6 місяців.

Отже, захід перетворює слабкості на можливості, посилюючи позиції в сегменті середнього бізнесу.

Важливо зазначити, що запропоновані заходи є взаємопов'язаними: розвиток R&D підтримує інновації в кадрах та підтримці, а мотивація персоналу забезпечує реалізацію технічних покращень. Загальний бюджет – 1,2 млн грн на рік, з очікуваним зростанням чистого доходу на 20%. Впровадження контролюватиметься КРІ: зростання ІТП, зниження плинності, збільшення клієнтської бази, що дозволить ТОВ «ГЕНТЕНС ТЕК» перейти від оборонної позиції до лідерства в ніші кастомної розробки, скориставшись ринковими можливостями.

3.2. Визначення економічної ефективності від впровадження маркетингових заходів

3.2.1. Маркетингове обґрунтування впровадження пакетної моделі послуг «SmartDev Packages» для кастомної розробки програмного забезпечення

Захід «Впровадження пакетної моделі послуг «SmartDev Packages» для кастомної розробки програмного забезпечення» стосується впровадження нової «упаковки» послуг – тобто створення стандартизованих пакетів

пропозицій для ІТ-послуг, з акцентом на кастомну розробку програмного забезпечення. Нова «упаковка» передбачає створення трьох пакетів: Basic (базова розробка з мінімальною підтримкою), Standard (з інтеграцією AI та 6-місячною гарантією) та Premium (повний цикл з 12-місячною підтримкою, AI/ML та персоналізованими опціями). В результаті, це дозволить диференціювати пропозиції, підвищити сприйнятту цінність та оптимізувати ціноутворення, компенсуючи низький ІТП через додану вартість.

Маркетингове обґрунтування базується на принципах сегментації ринку та позиціонування, запропонованих Ф. Котлером, де «упаковка» послуг є інструментом для створення унікальної ціннісної пропозиції (UVP). Важливо зазначити, що ринок ІТ-послуг України, характеризується зростанням на 20% у 2024 році, з фокусом на B2B-сегмент (fintech, e-commerce), де клієнти шукають не просто код, а готові рішення.

Опитування клієнтів у підрозділі 2.4 (див. табл. 2.9) показало високу вагомість безпеки (0,14) та інновацій (0,13), але ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» поступається конкурентам (EPAM, GlobalLogic) через відсутність чітких пакетів (див. табл. 2.18). Отже, нова упаковка дозволить позиціонувати компанію як доступного провайдера преміум-рішень для середнього бізнесу, де ціна на 40-60% нижча, ніж у лідерів, але з доданими елементами, наприклад, безкоштовний аудит інтеграції в пакеті Standard.

З маркетингової перспективи, захід відповідає 4P-моделі:

1. Product (нова структура послуг з модульними опціями).
2. Price (гнучке ціноутворення: Basic – 1200 грн/год, Premium – 1800 грн/год).
3. Place (розповсюдження через сайт, LinkedIn та вебінари),
4. Promotion (кампанія з кейсами та демо).

Так, можливості експорту (41% до США) вимагають стандартизації для глобальних клієнтів, а загроза відтоку кадрів нейтралізується через фокус на ефективних пакетах, що зменшують навантаження на персонал.

Очікуваний ефект: зростання конверсії lead-to-client на 25%, оскільки пакети спрощують вибір (за аналогією з SaaS-моделями як AWS).

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу для впровадження пакетної моделі послуг «SmartDev Packages» для кастомної розробки програмного забезпечення

Витрати на впровадження заходу по окремим статтям, описаним у п. 3.2.1, наведено у табл. 3.1:

Таблиця 3.1

Витрати на захід*

Стаття витрат	Кількість	Ціна за одиницю, грн.	Загальна вартість, грн.
1. Курси підвищення кваліфікації розробників (AI/ML basics + Kubernetes fundamentals) на Prometheus/Udemy/EPAM University (груповий доступ)	12	4 500	54000
2. Сертифікація 2-х спеціалістів (AWS/GCP/Azure + Kubernetes) – найнеобхідніші для підтвердження компетенції перед клієнтами	2	11 000	22000
3. Оновлення шаблонів договорів, SLA та гарантійних протоколів (юрист + техрайтер фріланс)	1	18 000	18000
4. Розробка landing page пакета Premium + A/B-тестування (фріланс або невелика студія)	1	35 000	35000
5. Таргетована реклама LinkedIn + Google Ads на клієнтів Україна/ЄС/США (бюджет на 3 місяці)	5	6 000	30000
Усього			159000

*Джерело: розраховано автором.

Як показано у табл. 3.1, загальні витрати по впровадженню заходу складуть 159 тис. грн.

3.2.3. Розрахунок очікуваних результатів впровадження заходу

Задля визначення впливу впровадження заходу на чистий дохід підприємства в результаті очікуваного збільшення обсягів продаж було опитано сім експертів (табл. 3.2):

Прогнози збільшення чистого доходу внаслідок впровадження заходу*

Показник	Експерти						
	1	2	3	4	5	6	7
Величина збільшення чистого доходу, тис. грн.	16500	17500	17000	15000	15500	14000	16500

* Джерело: узагальнено автором

Оцінимо ступінь однорідності думок експертів. Для цього спочатку проводяться попередні розрахунки, спрямовані на визначення суми квадратів різниць прогнозів експертів з табл. 3.2 та середньої їх величини. Такі розрахунки показані у табл. 3.3:

Проміжні розрахунки для визначення величини середньоквадратичного відхилення, тис. грн.*

Показники	Експерти							Разом
	1	2	3	4	5	6	7	
O_i	16500	17500	17000	15000	15500	14000	16500	112000
$O_{i\text{ сеп}}$	16000							
$O_i - O_{i\text{ сеп}}$	500	1500	1000	-1000	-500	-2000	500	
ΔO_i^2	250000	2250000	100000	1000000	250000	4000000	250000	9000000
			0					0

* Джерело: розраховано автором

Дані табл. 3.3 підставляються у формулу 3.1:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum \Delta O_i^2}{n}}, \quad (3.1)$$

де σ - середньоквадратичне відхилення;

n - число експертів;

O_i - величина збільшення чистого доходу за прогнозом i -го експерта.

Таким чином, за формулою 3.1 проводяться наступні розрахунки:

$$\sigma = \sqrt{\frac{9000000}{7}} = 1133,89$$

На основі середньоквадратичного відхилення базується розрахунок коефіцієнту варіації (формула 3.2):

$$\omega = \frac{\sigma}{O_{сер}} \cdot 100\%, \quad (3.2)$$

де ω - коефіцієнт варіації;

σ - середньоквадратичне відхилення;

$O_{сер}$ – середня величина збільшення чистого доходу.

Таким чином, за формулою 3.2 проводяться наступні розрахунки:

$$\omega = \frac{1133,89}{16000} \cdot 100\% = 7,09\%$$

Оскільки $\omega = 7,09 < 33\%$, думка експертів вважається однорідною.

За методом медіан визначається найімовірніший прогноз збільшення чистого доходу:

14000	15000	15500	Медіана 16500	16500	17000	17500
-------	-------	-------	------------------	-------	-------	-------

Відповідно, зростання чистого доходу за методом медіан складає 16500 тис. грн. Воно береться в якості найбільш імовірного прогнозу для розрахунку за методом стандартного розподілу імовірностей (формула 3.3):

$$\text{Прогноз} = \frac{\text{ПП} + 4\text{НВП} + \text{ОП}}{6}, \quad (3.3)$$

де Прогноз – очікуване зростання чистого доходу за методом стандартного розподілу ймовірностей;

ПП – песимістичний прогноз (мінімальне значення з табл. 3.3);

НВП – найбільш вірогідний прогноз (за методом медіан);

ОП – оптимістичний прогноз (максимальне значення з табл. 3.3).

$$\text{Прог} = \frac{14000 + 4 \cdot 16500 + 17500}{6} = 16250 \text{ (тис. грн.)}$$

Далі розрахуємо вплив заходу на основні показники діяльності ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК». Як базові беруться значення показників за 2023 р.

1. Відповідно до табл. 2.1, у 2023 р. величина чистого доходу була 174694,80 тис. грн. За найбільш імовірним прогнозом завдяки впровадженню заходу вона зросте на 16250 тис. грн. Тому приріст чистого доходу складе:

$$16250 : 174694,8 \cdot 100 = 9,3 (\%).$$

В абсолютному вираженні завдяки впровадженню заходу чистий дохід досягне наступної величини:

$$16250 + 174694,8 = 190944,8 \text{ (тис. грн.)}$$

2. Відповідно до табл. 2.1, у 2023 р. змінні витрати були рівні 143872,7 тис. грн. Відповідно до проведених розрахунків збільшення чистого доходу складе 9,3%. Через те, що змінні витрати зростають пропорційно обсягам випуску продукції, їх зростання буде дорівнювати наступному значенню:

$$143872,7 \cdot 9,3 : 100 = 13382,95 \text{ (тис. грн.)}$$

Зростання повних витрат є сумою величин збільшення змінних витрат (13382,95 тис. грн.) та витрат, понесених у зв'язку із реалізацією заходу (159 тис. грн.) з табл. 3.2. Тому повні витрати збільшаться на наступну величину:

$$13382,95 + 159 = 13541,95 \text{ (тис. грн.)}$$

Оскільки у 2023 р. повні витрати склали 173340,6 тис. грн., після впровадження заходу їх величина буде такою:

$$173340,6 + 13541,95 = 186882,55 \text{ (тис. грн.)}$$

3. За найбільш імовірним прогнозом, після реалізації заходу чистий дохід має збільшитись на 16250 тис. грн. В той же час, величина збільшення повних витрат очікується на рівні 13541,95 тис. грн. Різниця цих двох показників показує зростання прибутку від реалізації завдяки впровадженню заходу:

$$16250 - 13541,95 = 2708,05 \text{ (тис. грн.)}$$

Оскільки, відповідно до табл. 2.1, прибуток від реалізації продукції у 2023 р. був 1354,2 тис. грн., то тепер, після впровадження заходу, його величина складе:

$$1354,2 + 2708,05 = 4062,25 \text{ (тис. грн.)}$$

4. Збільшення прибутку від реалізації продукції завдяки впровадженню заходу складе 2708,05 тис. грн. Податок з прибутку підприємств складає 18%, тож величина, на яку має збільшитись чистий прибуток, становитиме:

$$2708,05 \cdot (1 - 0,18) = 2220,6 \text{ (тис. грн.)}$$

Відповідно до табл. 2.1, у 2023 р. підприємство мало чистий збиток величиною 227,7 тис. грн. Тепер же підприємство отримає чистий прибуток:

$$-227,7 + 2220,6 = 1992,9 \text{ (тис. грн.)}$$

Узагальнимо вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Очікувані результати від заходу*

Показники	Одиниці виміру	Проектне значення показника
1. Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	16250
2. Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	13541,95
3. Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	2708,05
4. Приріст чистого прибутку	тис. грн.	2220,6

Джерело: розраховано автором

У табл. 3.4 показано, що приріст прибутку від реалізації продукції та чистого прибутку є додатним. Тому запропонований нами захід можна рекомендувати до реалізації для ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК».

3.2.4. Розрахунок основних показників економічної ефективності запропонованих заходів

1. Зміна обігових коштів складе:

$$13382,95 \cdot 0,84 \cdot 0,06 = 674,5 \text{ тис. грн.}$$

2. Капітальні витрати, необхідні для проведення заходу, становитимуть 674,5 тис. грн.

3. Додатковий прибуток в результаті реалізації заходу дорівнюватиме величині:

$$16250 - 13541,95 = 2708,05 \text{ тис. грн.}$$

4. Додатковий чистий прибуток після впровадження заходу зросте на величину:

$$2708,05 \cdot (1 - 0,18) = 2220,6 \text{ тис. грн.}$$

5. Термін окупності додаткових капітальних вкладень дорівнюватиме:

$$674,50 : 2220,6 = 0,3 \text{ року}$$

6. Чистий генерований грошовий потік складатиме 2220,6 тис. грн.

7. Термін життєвого циклу проекту буде дорівнювати:

$$100,00 : 21,93 = 4,56 \approx 5 \text{ років}$$

8. Ставка дисконту береться у розмірі 30%

9. Коефіцієнти приведення по рокам складатимуть:

$$1 \text{ рік } 1,00 : (1,00 + 0,30) = 0,77;$$

$$2 \text{ рік } 1,00 : (1,00 + 0,30)^{2,00} = 0,59;$$

$$3 \text{ рік } 1,00 : (1,00 + 0,30)^{3,00} = 0,46;$$

$$4 \text{ рік } 1,00 : (1,00 + 0,30)^{4,00} = 0,35;$$

$$5 \text{ рік } 1,00 : (1,00 + 0,30)^{5,00} = 0,27.$$

Разом коефіцієнти приведення дорівнюватимуть такій величині:

$$0,77 + 0,59 + 0,46 + 0,35 + 0,27 = 2,44.$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків дорівнює:

$$2220,6 \cdot 2,44 = 5408,43 \text{ тис. грн}$$

10. Чиста нинішня вартість складе:

$$5408,43 - 674,5 = 4733,93 \text{ тис. грн.}$$

11. Дисконтований період повернення інвестицій складе:

$$674,50 : 1081,69 = 0,62 \text{ років} < 5 \text{ років}$$

12. Середньорічна нинішня вартість складе:

$$5408,43 : 5,00 = 1081,69 \text{ тис. грн.}$$

13. Індекс прибутковості дорівнюватиме:

$$4733,93 : 674,5 = 7,02 > 1.$$

Узагальнено проведені розрахунки у табл. 3.5:

Таблиця 3.5

Основні показники економічної ефективності запропонованого заходу*

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	674,5
2. Додатковий прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	2708,05
3. Додатковий чистий прибуток	тис. грн.	2220,6
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	5408,43
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	4733,93
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,3
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,62
8. Індекс прибутковості	-	7,02

*Джерело: побудовано автором

На основі проведених розрахунків можливо зробити висновок про доцільність впровадження заходу, оскільки:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 4733,93 тис. грн.
2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,62 року, і це є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проекту, що є рівним 5 рокам.
3. Індекс прибутковості дорівнює 7,02 і перевищує 1, що свідчить про достатньо високу ефективність проекту.

3.3. Вплив заходу на основні показники діяльності підприємства

Вплив заходу на основні показники діяльності показано у табл. 3.6:

Таблиця 3.6

Вплив заходу на основні показники діяльності ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК»

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Абсолютне відхилення	Приріст, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	174694,8	190944,8	16250	9,3

1	2	3	4	5	6
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, в тому числі:	тис. грн.	173340,6	186882,55	13541,95	7,81
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	1354,2	4062,25	2708,05	199,97
4. Чистий прибуток	тис. грн.	-227,7	1992,9	2220,6	-975,23
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	99,22	97,87	-1,35	-1,36
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	-0,13	1,04	1,17	
7. Рентабельність продукції	%	0,78	2,17	1,39	

*Джерело: розраховано автором

Показники табл. 3.6 було розраховано наступним чином.

1. Витрати на одну гривню продукції у проектному році:

$$186882,55 : 190944,8 \cdot 100 = 97,87 \text{ (коп.)}$$

2. Рентабельність діяльності у проектному році:

$$1992,9 : 190944,8 \cdot 100 = 1,04 \text{ (\%)}$$

3. Рентабельність продукції у проектному році:

$$4062,25 : 186882,55 \cdot 100 = 2,17 \text{ (\%)}$$

Як видно з табл. 3.7, витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації знизяться на 1,36%, рентабельність діяльності зросте на 1,17 в.п., рентабельність продукції – на 1,39 в.п. Тож даний захід доцільно рекомендувати до впровадження на досліджуваному підприємстві.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі запропоновані маркетингові заходи для покращення конкурентних позицій ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» на ринку ІТ-послуг, базуючись на результатах SWOT-аналізу та оцінки конкурентоспроможності, з акцентом на стратегію SO (Максі-Максі) для максимального використання сильних сторін і ринкових можливостей. Насамперед, розроблено три взаємопов'язані

заходи: розвиток R&D-центру з фокусом на AI та хмарні технології для посилення інноваційності; програму утримання та мотивації кадрів для мінімізації відтоку спеціалістів; розширення гарантійної підтримки та інтеграції з клієнтськими системами для підвищення лояльності. Кожен захід включає етапи впровадження, очікувані ефекти (наприклад, зростання ІТП з 0,84 до 0,92, зниження плинності кадрів з 15% до 8%) та ресурси (загальний бюджет 1,2 млн грн на рік з ROI через 6 місяців), що дозволить підприємству перейти до лідерства в ніші кастомної розробки.

Детально обґрунтовано та розраховано економічну ефективність заходу «Впровадження пакетної моделі послуг «SmartDevPackages» для кастомної розробки програмного забезпечення», який передбачає створення трьох пакетів (Basic, Standard, Premium) для диференціації пропозицій, з маркетинговим обґрунтуванням на основі принципів сегментації Ф. Котлера та 4P-моделі. Бюджет маркетингу становить 159 тис. грн, з витратами на розробку (80 тис. грн), просування (35 тис. грн) та навчання (44 тис. грн). Прогноз зростання чистого доходу на 16 250 тис. грн (за методом медіан та стандартного розподілу ймовірностей) підтверджує однорідність експертних думок (коефіцієнт варіації 7,09%), з приростом прибутку від реалізації на 2 708 тис. грн та чистого прибутку на 2 221 тис. грн. Розрахунок основних показників ефективності заходу демонструє його доцільність: термін окупності 0,3 року, чиста теперішня вартість 4 734 тис. грн, індекс прибутковості 7,02 (>1), з дисконтованим періодом повернення 0,62 року (<5 років). Вплив на показники діяльності підприємства позитивний: зростання чистого доходу на 9,3% (до 190 945 тис. грн), зниження витрат на 1 грн виручки на 1,36% (до 97,87 коп.), підвищення рентабельності діяльності на 1,17 в.п. (до 1,04%) та рентабельності продукції на 1,39 в.п. (до 2,17%), що забезпечить перехід від збитковості до прибутковості (чистий прибуток 1 993 тис. грн). Отже, запропоновані заходи забезпечать зростання ринкової частки на 15–20% та посилення конкурентних позицій.

ВИСНОВКИ

За результатами виконаної кваліфікаційної роботи можна зробити такі висновки:

1. Теоретико-методичні засади дослідження конкурентного становища підприємства на ринку обґрунтовано через аналіз сутності конкурентоспроможності як динамічної інтегрованої характеристики, що забезпечує стійкі переваги шляхом раціонального використання ресурсів та інновацій, з урахуванням відносності, динамічності, комплексності та результативності категорії; виділено чотири рівні (товарний, підприємницький, галузевий, національний) та шість груп факторів (ресурсні, виробничо-технологічні, маркетингові, організаційно-управлінські, інноваційні, соціально-економічні), з акцентом на стратегії зміцнення через маркетинг, інновації, якість, HR та екологізацію, що формує основу для емпіричного аналізу.

2. Основні підходи до моделювання конкурентного середовища підприємства проаналізовано через модель п'яти сил М. Портера, що оцінює суперництво конкурентів, загрозу нових гравців, субститутів, переговорну силу постачальників та покупців, з доповненням сучасними аспектами цифрової економіки та геополітичних факторів; розглянуто матрицю BCG для портфельного аналізу та модель «національного ромба» для макrorівня, що дозволяє системно оцінити динаміку середовища як системи взаємодій з високою невизначеністю, з рекомендаціями щодо проактивного формування через інновації та партнерства.

3. Існуючі методи визначення конкурентного становища підприємства розглянуто через порівняльний аналіз якісних (SWOT, PEST) та кількісних (розрахунково-аналітичний, інтегральний) підходів, з акцентом на розрахунково-аналітичний метод для оцінки індексів конкурентоспроможності (одиничні, групові за технічними та економічними параметрами, інтегральний), що включає етапи відбору аналогів, параметрів,

вагомості та розрахунків, забезпечуючи об'єктивність через комбінацію опитувань та даних, з урахуванням стандартів ISO/IEC 25010 для IT-сектору.

4. Загальну характеристику діяльності ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» надано як середнього гравця на ринку IT-послуг з фокусом на кастомну розробку програмного забезпечення, впровадження CRM/ERP та аутсорсинг, з аналізом динаміки показників (зростання доходів на 15–20% у 2022–2024 рр., штат 85 фахівців, клієнтська база в Україні, ЄС, США), конкурентні позиції оцінено як стабільні в ніші середнього бізнесу з ринковою часткою 0,5–1%, але з поступанням за масштабами та R&D порівняно з лідерами (EPAM, GlobalLogic, Luxoft), що підтверджує потенціал зростання в умовах ринку з експортом 6,41 млрд дол. США у 2024 р.

5. SWOT-аналіз підприємства проведено з ідентифікацією сильних сторін (компетентності в розробці, ефективний менеджмент), слабкостей (недостатній R&D, аналітика кадрів), можливостей (зростання попиту, Дія.City, експорт) та загроз (відтік кадрів, конкуренція, регулювання), з переважанням можливостей над загрозами та сильних сторін над слабкостями, що обґрунтовує стратегію SO; рівень конкурентоспроможності послуг визначено розрахунково-аналітичним методом на прикладі розробки програмного забезпечення, з Кінт = 0,84 (вище конкурентів завдяки цінovій перевазі), ІТП = 0,84 та ІЕП = 1,00, базуючись на опитуванні 15 респондентів та даних за ISO/IEC 25010.

6. Маркетингові заходи, спрямовані на підвищення конкурентних позицій підприємства, розроблено у вигляді трьох взаємопов'язаних ініціатив (розвиток R&D, мотивація кадрів, розширення підтримки). Економічна ефективність обґрунтована на прикладі заходу «SmartDevPackages» з бюджетом 159 тис. грн, прогнозом зростання чистого доходу на 9,3% (до 190 945 тис. грн), зниження витрат на 1 грн виручки на 1,36% (до 97,87 коп.), підвищення рентабельності діяльності на 1,17 в.п. (до 1,04%) та рентабельності продукції на 1,39 в.п. (до 2,17%), що забезпечить перехід від збитковості до прибутковості (чистий прибуток 1 993 тис. грн).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Божков Д.С. Удосконалення класифікації маркетингових ризиків підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. С. 1-13. URL: <https://surl.li/xofqbx>
2. Вараксіна О. В., Іщейкін Т. Є., Онупко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 5 (116). С. 24– 28.
3. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 4 (68). С. 83-88. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/83.pdf>.
4. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. С. 23– 29.
5. Євтушенко Н. О., Гончар Д. К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ. 2021. № 1 (35). С 16— 21.
6. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. № 2 (25). С. 334-344. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf>
7. Коваленко Н.В., Юрченко О.А. Конкурентні переваги українських ІТ-компаній: чинники впливу та проблеми управління в умовах війни. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 79-84. URL: <https://surl.lt/oloxwp>
8. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
9. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу : підручник. Київ : Науковий світ, 2022. 880 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Ф. Котлер, Г. Катарджая, Ї. Сетьяван; під редакцією В. Олександрова. Київ : КМ-БУКС, 2019. 224 с.

11. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>
12. Крючкова Ж.В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. С. 49–53.
13. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційна сторінка. URL: <https://surl.li/hmcvub>
14. Моралес Д. Приклад матриці BCG, визначення, обчислення [+ шаблон]. *Mindonmap*. 2023. URL: <https://www.mindonmap.com/uk/blog/what-is-bcg-matrix/>
15. Національний банк України. Статистика зовнішнього сектору. URL: <https://surl.lt/pyopds>
16. Петренко В.С., Карнаушенко А.С. Інтегральний підхід до оцінки конкурентоспроможності ІТ-бізнесу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. № 17. 2025. С. 1-10. URL: <https://surl.li/bcfwxv>
17. Попко О.В. Тивончук П.В. Стратегічний маркетинговий аналіз ринку ІТ-послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. № 71. 2025. С. 1-9. URL: <https://surl.li/hyfmhb>
18. Портер М.Е. Конкурентна перевага: створення та підтримка підвищеної продуктивності. Нью-Йорк: Фрі Прес. 1998. 559 с.
19. Портер М.Е. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів. Нью-Йорк. Фрі Прес. 1980. 397 с.
20. Портер М.Е. Про конкуренцію. Бостон: Видавництво Гарвардської бізнес-школи. 1998. 543 с.
21. Семків Д. В. Вдосконалення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю «075 — маркетинг». Тернопіль: ТНТУ, 2023. 88 с.

22. Управління бізнесом: підручник / С. В.Панченко, В.Л.Дикань, І. В.Воловельська, В. О. Маслова. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 288 с.
23. Фісуненко П.А. Забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, принципи, функції, методи, засоби. *Економічний простір*. 2019. № 152. Дніпро : ПДАБА. С. 176–203.
24. Цибульська Е.І., Мацигура В.І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 22. Ч. 3. С. 98–102.
25. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.
26. Яремченко Л.М. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та чинники впливу. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. С. 57–66.
27. Dіia.City. Офіційна сторінка. URL: <https://surl.li/raydis>
28. DOU.ua. Топ-50 ІТ-компаній України. URL: <https://surli.cc/xttbyd>
29. Forbes Ukraine. Експорт ІТ-послуг України в червні скоротився на 3,5%, до \$526 млн – НБУ. URL: <https://surl.lu/wnkrfp>
30. ІТ Ukraine Association. Спільна позиція ІТ індустрії щодо результатів роботи Дія.City. URL: <https://surli.cc/pvzwgg>
31. McKinsey Reports: Global IT Trends 2025. URL: <https://surl.li/kvhzfr>
32. OECD. Офіційна сторінка. URL: <https://surl.lu/y1mj1b>
33. OpenDataBot. ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» – 44354600. URL: <https://surl.lu/auimeg>
34. Vkursi.pro. ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» – 44354600. URL: <https://surl.lu/yhcbhv>
35. YouControl. ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК», код ЄДРПОУ 44354600. URL: <https://surl.li/vxeqad>

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс за 2024 рік

Дата звіту	30.01.2025
Період	2024 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA32100130010084793
Кількість працівників	178

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	0.00	91.50
первісна вартість	1011	0.00	94.90
знос	1012	0.00	3.40
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	0.00	91.50
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	4 693.90
Поточна дебіторська заборгованість	1155	706.40	1 686.50
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 312.30	1 272.10
Інші оборотні активи	1190	4.10	179.70
Усього за розділом II	1195	2 022.80	7 832.20

Продовження додатку А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Баланс	1300	2 022.80	7 923.70

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	100.00	100.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	791.90	564.20
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	891.90	664.20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	21.40	3 375.60
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	0.00	
розрахунками з бюджетом	1620	193.80	1 581.90
розрахунками зі страхування	1625	0.00	1.80
розрахунками з оплати праці	1630	715.70	2 300.20
Інші поточні зобов'язання	1690	200.00	
Усього за розділом III	1695	1 109.50	3 883.90
Баланс	1900	2 022.80	7 923.70

Звіт про фінансові результати за 2024 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	174 694.80	26 096.80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	162 268.10	24 604.00
Інші доходи	2160	334.20	98.80
Інші витрати	2165	11 406.70	411.30
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	175 029.00	26 195.60
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	173 674.80	25 015.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 354.20	1 180.30
Податок на прибуток	2300	1 581.90	389.80
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-227.70	790.50

Баланс за 2023 рік

Дата звіту	24.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA800000000000719633
Кількість працівників	20

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	0.00	
знос	1012	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	0.00	0.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	
Поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	706.40
Г роші та їх еквіваленти	1165	0.10	1 312.30
Інші оборотні активи	1190	2.60	4.10
Усього за розділом II	1195	2.70	2 022.80

Продовження додатку В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Баланс	1300	2.70	2 022.80
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	1.00	100.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1.40	791.90
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	2.40	891.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	21.40
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	0.00	
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	193.80
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	715.70
Інші поточні зобов'язання	1690	0.30	200.00
Усього за розділом III	1695	0.30	1 109.50
Баланс	1900	2.70	2 022.80

Звіт про фінансові результати за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26 096.80	4.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24 604.00	0.00
Інші доходи	2160	98.80	0.00
Інші витрати	2165	411.30	2.60
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	26 195.60	4.20
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	25 015.30	2.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 180.30	1.60
Податок на прибуток	2300	389.80	0.00
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	790.50	1.60

АНКЕТА

для визначення вагомості параметрів та оцінки якості послуг з розробки програмного забезпечення на замовлення

Анкета № ____

ТОВ «ТЕНТЕНС ТЕК» проводить маркетингове дослідження задля кращого розуміння потреб клієнтів. Ми хотіли б ознайомитись з Вашою думкою стосовно послуг з розробки програмного забезпечення на замовлення.

1. Наскільки важливими для Вас є технічні параметри послуги з розробки програмного забезпечення на замовлення? Біля кожного показника проставте оцінку за п'ятибальною шкалою (5 – «найважливіший показник», 4 – «скоріше важливий, ніж неважливий, показник», 3 – «скоріше неважливий, ніж важливий показник», 2 – «неважливий показник», 1 – «показник, на який я не звертаю уваги»):

- Якість коду та архітектури
- Швидкість виконання проєкту
- Рівень інноваційності та сучасних технологій
- Рівень безпеки даних
- Зручність інтеграції
- Якість післяпроєктної підтримки
- Масштабованість рішення
- Термін гарантії

2. Оцініть за п'ятибальною шкалою (5 – «відмінно», 4 – «добре», 3 – «задовільно», 2 – «погано», 1 – «дуже погано») послуги з розробки програмного забезпечення (на замовлення) від компанії «ТЕНТЕНС ТЕК»:

- Якість коду та архітектури
- Швидкість виконання проєкту
- Рівень інноваційності та сучасних технологій

- Рівень безпеки даних
- Зручність інтеграції
- Якість післяпроектної підтримки
- Масштабованість рішення
- Термін гарантії

3. Оцініть за п'ятибальною шкалою (5 – «відмінно», 4 – «добре», 3 – «задовільно», 2 – «погано», 1 – «дуже погано») послуги з розробки програмного забезпечення (на замовлення) від компанії «ЕРАМ»:

- Якість коду та архітектури
- Швидкість виконання проєкту
- Рівень інноваційності та сучасних технологій
- Рівень безпеки даних
- Зручність інтеграції
- Якість післяпроектної підтримки
- Масштабованість рішення
- Термін гарантії

4. Оцініть за п'ятибальною шкалою (5 – «відмінно», 4 – «добре», 3 – «задовільно», 2 – «погано», 1 – «дуже погано») послуги з розробки програмного забезпечення (на замовлення) від компанії «Global Logic»:

- Якість коду та архітектури
- Швидкість виконання проєкту
- Рівень інноваційності та сучасних технологій
- Рівень безпеки даних
- Зручність інтеграції
- Якість післяпроектної підтримки
- Масштабованість рішення
- Термін гарантії

5. Оцініть за п'ятибальною шкалою (5 – «відмінно», 4 – «добре», 3 – «задовільно», 2 – «погано», 1 – «дуже погано») послуги з розробки програмного забезпечення (на замовлення) від компанії «Luxoft»:

- Якість коду та архітектури
- Швидкість виконання проєкту
- Рівень інноваційності та сучасних технологій
- Рівень безпеки даних
- Зручність інтеграції
- Якість післяпроєктної підтримки
- Масштабованість рішення
- Термін гарантії

Дякуємо за інформацію!