

Міністерство освіти і науки України
ПрАТ «Вищий навчальний заклад
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БАРИНГОЛЬЦЬ СЕРГІЙ МИХАЙЛОВИЧ

УДК [658:005.332.4]:004

ДИСЕРТАЦІЯ
«СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ
ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Спеціальність 051 – Економіка

Галузь знань 05 - Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ БАРИНГОЛЬЦЬ С.М.

Науковий керівник:

Каліна Ірина Іванівна,

доктор економічних наук, професор

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Барингольц С.М. Система управління конкурентними перевагами підприємства у сфері інформаційних технологій. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», Київ, 2025.

Дисертацію присвячено вирішенню науково-прикладної проблеми, пов'язаної з розробкою та обґрунтуванням теоретико-методологічних та прикладних аспектів управління конкурентними перевагами підприємства галузі інформаційних технологій, зокрема підприємства системного інтегратора.

В роботі досліджені основні параметри та тренди сучасного ринку системної інтеграції галузі інформаційних технологій України. Відмічено, що внаслідок інвестиційному характеру галузі, коливання обсягу ринку системної інтеграції в Україні напряду пов'язані зі змінами економічної ситуації в країні та кризами останніх років.

Автором запропонована оригінальна класифікація підприємств системних інтеграторів, в основі якої лежить поділ підприємств на профільних системних інтеграторів (системна інтеграція є основним видом діяльності) та транс галузевих системних інтеграторів (компанії суміжних ринків, для яких системна інтеграція лише доповнює їх профіль діяльності). Проведена класифікація за типами підприємств системних інтеграторів обох груп відповідно до напрямків їх діяльності.

Значна увага в дисертаційній роботі приділена особливостям роботи підприємств системних інтеграторів. Визначено, що сутність роботи системного інтегратора в галузі ІТ полягає в розробці та впровадженні комплексних рішень, які реалізуються в рамках виконання відповідних проектів. При цьому, кожний конкретний проект завжди має певну продуктову

спрямованість та галузеву специфіку, які мають суттєвий вплив на конкурентні позиції підприємства. Виходячи з цього, автор визначає три основні компоненти конкурентних переваг, які забезпечують підприємству системному інтегратору стійкі конкурентні позиції при виконанні проектів: конкурентні переваги, пов'язані з діяльністю підприємства в цілому; конкурентні переваги, пов'язані з продуктовим рішенням, яке впроваджується в рамках конкретного проекту; та конкурентні переваги, пов'язані з особливостями галузі впровадження конкретного проекту.

Виходячи з наведеного підходу, запропоновано авторське визначення поняття «конкурентні переваги підприємства системного інтегратора в галузі інформаційних технологій».

З метою дослідження факторів формування конкурентних переваг в роботі проведена оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища для підприємств системних інтеграторів.

Дослідження зовнішнього середовища проведено за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера, яка була доопрацьована автором для ринку системної інтеграції. За результатами аналізу визначено, що ринок системної інтеграції України характеризується значною владою покупців та постачальників, середнім рівнем загрози з боку нових компаній-конкурентів, низьким рівнем загрози з боку товарів та послуг замінників та високим рівнем конкуренції працюючих на ринку компаній.

В рамках дослідження ринку побудовані карти стратегічних груп за показниками продуктової та галузевої компетенції, показниками доходу та кількості працівників підприємств, а також визначені ключові параметри ринку.

Дослідження внутрішнього середовища проведено за моделлю ланцюжка створення вартості (цінності) М. Портера, яка була доопрацьована автором для підприємства системного інтегратора. Проведений детальний аналіз компонентів моделі відповідно до особливостей роботи системного інтегратора.

З метою дослідження та аналізу конкурентних переваг підприємств системних інтеграторів був запроваджений інтегральний показник конкурентних переваг, сформований на основі обґрунтованих в роботі трьох компонентів (підприємство, продукт, галузь). В рамках дослідження сформована система показників, які описують рівень конкурентних переваг за різними функціональними сферами діяльності підприємств в сфері інформаційних технологій та забезпечують основу для формування системи управління конкурентними перевагами.

В дисертаційній роботі проведено порівняльне дослідження конкурентних переваг для обраної групи українських підприємств системних інтеграторів, які представляють різні стратегічні групи та мають різні показники діяльності. Дослідження проведено для трьох типів проектів поєднання продуктового напрямку та галузі: мережеве рішення для банків, рішення з безпеки (фізичної) для промисловості, рішення центру обробки даних (ЦОД) для державних установ.

За результатами досліджень встановлено, що для різних типів проектів, які охоплюють різні продуктові та галузеві напрямки, отримані відмінні показники конкурентних переваг підприємств, які мають залежність від конкретної комбінації продукт/галузь. Таким чином визначено, що гіпотеза про необхідність застосування для підприємств системних інтеграторів інтегрального показника конкурентних переваг, який формується на базі трьох компонентів (підприємство, продукт, галузь) є вірною та може мати практичне застосування при розгляді конкурентних переваг таких підприємств.

На підставі проведених в рамках дисертаційної роботи досліджень та розглянутих підходів, автором запропонована система управління конкурентними перевагами підприємства у сфері інформаційних технологій. Модель представляє собою замкнутий цикл та включає три основні етапи: аналіз, розробка та реалізація, кожний з яких, в свою чергу, складається з проміжних етапів та елементів. Важливою особливістю запропонованої моделі є підхід, який використовується на етапі розробки, щодо формування

конкурентних переваг підприємства системного інтегратора в рамках конкретного проекту на основі трьох компонентів (підприємство, продукт, галузь). В роботі автором детально висвітлені особливості формування кожного елемента системи, зокрема, особлива увага приділена факторам, які повинні братися до уваги при розробці стратегії щодо зазначених компонентів формування конкурентних переваг.

В рамках розгляду організаційно-управлінських аспектів впровадження системи управління конкурентними перевагами, на основі дослідження організаційно-функціональної структури підприємства системного інтегратора, в роботі запропонована матриця відповідальності за моделлю RACI. Матриця відповідає елементам розробленої системи управління конкурентними перевагами та функціональним задачам та зонам відповідальності підрозділів та керівництва системного інтегратора в сфері ІТ. В роботі розглянуті ролі керівництва та підрозділів системного інтегратора на кожному з етапів системи управління конкурентними перевагами.

В дисертаційній роботі розглянута реалізація запропонованої системи управління конкурентними перевагами на прикладі одного з підприємств системних інтеграторів. Детальний аналіз результатів проведених заходів на кожному з етапів, підтвердив практичну цінність запропонованої моделі та ефективність її використання в умовах ринку системної інтеграції ІТ галузі України.

Ключові слова: конкурентна перевага, управління конкурентними перевагами, конкурентне середовище, фактори конкурентних переваг, системна інтеграція, інформаційні технології.

ANNOTATION

Baryngolts S.M. Enterprise Competitive Advantage Management System in the Field of Information Technology. – Qualification scientific work in manuscript form.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 – Economics. – PrJSC “Higher Educational Institution “Interregional Academy of Personnel Management”, Kyiv, 2025.

The dissertation is dedicated to solving a scientific-applied problem related to the development and substantiation of theoretical-methodological and applied aspects of managing the competitive advantages of an enterprise in the information technology industry, in particular, a system integrator enterprise.

The paper investigates the main parameters and trends of the modern system integration market in the information technology industry of Ukraine. It is noted that due to the investment nature of the industry, fluctuations in the volume of the system integration market in Ukraine are directly related to changes in the economic situation in the country and the crises of recent years.

The author proposes an original classification of system integrator enterprises, based on the division into profile system integrators (system integration is the main type of activity) and trans-industry system integrators (companies of related markets, for which system integration only complements their main activities). A classification of types of system integrator enterprises of both groups is carried out according to their areas of activity.

Considerable attention in the dissertation is paid to the peculiarities of the work of system integrator enterprises. It is determined that the essence of the work of a system integrator in the IT industry is to develop and implement comprehensive solutions that are realized within the framework of specific projects. At the same time, each specific project always has a certain product focus and industry specifics, which significantly affect the competitive positions of the enterprise. Based on this, the author identifies three main components of competitive advantages that ensure

the system integrator enterprise sustainable competitive positions when implementing projects: competitive advantages related to activities of the enterprise as a whole; competitive advantages related to the product solution implemented within a specific project; and competitive advantages related to the peculiarities of the industry of implementation of a particular project.

Based on the above approach, the author's definition of the concept "competitive advantages of a system integrator enterprise in the field of information technology" is proposed.

In order to study the factors of competitive advantage formation, an assessment of the external and internal environment for system integrator enterprises was carried out.

The study of the external environment is carried out using M. Porter's five forces of competition model, which was adapted by the author for the system integration market. According to the results of the analysis, it is determined that the system integration market of Ukraine is characterized by significant bargaining power of buyers and suppliers, a medium level of threat from new competitor companies, a low level of threat from substitute goods and services, and a high level of competition among existing market players.

As part of the market study, strategic group maps were built based on indicators of product and industry competence; income and the number of employees, as well as key market parameters were identified.

The study of the internal environment was carried out using M. Porter's value chain model, which was adapted by the author for a system integrator enterprise. A detailed analysis of the model's components was conducted according to the peculiarities of the system integrator's business.

In order to research and analyze the competitive advantages of system integrator enterprises, an integral indicator of competitive advantages was introduced, formed on the basis of three components substantiated in the work (enterprise, product, industry). A system of indicators was formed within the study to describe the level of competitive advantages in various functional areas of

enterprises' activities, providing the basis for the formation of a competitive advantage management system.

The dissertation conducts a comparative study of competitive advantages for a selected group of Ukrainian system integrator enterprises, representing different strategic groups and having different performance indicators. The study was conducted for three types of projects combining product area and industry: a network solution for banks, security (physical) solution for industry, data center (DC) solution for government agencies.

The research results show that for different types of projects covering different product and industry areas, different indicators of enterprises' competitive advantages are obtained, depending on the specific product/industry combination. Thus, it is determined that the hypothesis about the need to apply an integral indicator of competitive advantages for system integrator enterprises, which is formed on the basis of three components (enterprise, product, industry) is correct and can have practical application when considering the competitive advantages of enterprises.

Based on the research and approaches considered in the dissertation, the author proposes a competitive advantage management system for an enterprise in the field of information technology. The model is a closed cycle and includes three main stages: analysis, development and implementation, each of which, in turn, consists of intermediate stages and elements. An important feature of the proposed model is the approach used at the development stage to form a system integrator enterprise's competitive advantages within a specific project based on three components (enterprise, product, industry). The author highlights in detail the features of forming each element of the system, in particular, paying special attention to the factors that should be taken into account when developing a strategy for the specified components of competitive advantage formation.

Within the consideration of organizational and managerial aspects of implementing the competitive advantage management system, based on the study of the organizational-functional structure of a system integrator enterprise, the paper

proposes a responsibility matrix based on the RACI model. The matrix corresponds to the elements of the developed competitive advantage management system and the functional tasks and areas of responsibility of departments and management of a system integrator in IT sector. The paper considers the roles of the system integrator's departments and management at each stage of the competitive advantage management system.

The dissertation considers the implementation of the proposed competitive advantage management system using the example of one of system integrator enterprises. A detailed analysis of the results of the activities carried out at each stage confirmed the practical value of the proposed model and the effectiveness of its use in the conditions of IT industry system integration market of Ukraine.

Keywords: competitive advantage, competitive advantage management, competitive environment, competitive advantage factors, system integration, information technology.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

А. Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

Статті у наукових виданнях,

включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Барингольц С.М. Ринок системної інтеграції в структурі галузі інформаційних технологій України. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. №3. С. 29-38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4536/66-4>.
2. Барингольц С.М., Каліна І.І. Конкурентне середовище ринку системної інтеграції в галузі інформаційних технологій України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. №1(85). С. 98-104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-85-15>.
3. Барингольц С.М. Система управління конкурентними перевагами підприємств системних інтеграторів в галузі інформаційних технологій. *Економіка і управління*. 2025. № 1(103). С. 24-30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-7872.1.2025.03>.

Статті у виданнях, що входять у наукометричну базу Scopus:

4. Baryngolts S., Kalina I. Assessment of competitive advantages of IT system integrator companies taking industry factors into account. *Naukovyi Visnyk NHU*. 2024. Vol. 5. P. 157-162. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-5/157>.

Б. Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

Тези конференцій:

5. Барингольц С.М. Стан та перспективи розвитку ринку системної інтеграції в галузі інформаційних технологій України. *Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку в умовах модернізаційних*

процесів в Україні та світі : матеріали VI Всеукраїнської звітної науково-практичної конференції, м. Київ, 8 грудня 2022 р. Київ. 2023. С. 204-207.

6. Барингольд С.М. Сили конкуренції на ринку системної інтеграції в галузі інформаційних технологій України. *Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 10 жовтня 2023 р. Київ. 2023. С. 26-32.

7. Барингольд С.М. Ланцюжок створення вартості для підприємств ринку системної інтеграції. *Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції м. Ломжа - Харків, 14.03.2024. Ломжа – Харків. 2024. С. 30-35.
DOI: <https://doi.org/10.58246/OIMD8414>

ЗМІСТ

ВСТУП.....	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ.....	21
1.1 Категоріальний апарат та принципи формування конкурентних переваг	21
1.2 Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування конкурентних переваг.....	49
1.3 Технології управління конкурентними перевагами	58
Висновки до розділу 1	68
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	
ПІДПРИЄМСТВ В ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	71
2.1 Дослідження ринку системної інтеграції в галузі інформаційних технологій України	71
2.2 Оцінка показників ринку системної інтеграції	89
2.2.1 Сили конкуренції для ринку системної інтеграції	89
2.2.2 Карти стратегічних груп для ринку системної інтеграції	96
2.2.3 Ринкові частки та ринкові показники	106
2.3 Формування та дослідження конкурентних переваг підприємств системних інтеграторів.....	109
2.3.1 Ланцюжок створення вартості для підприємств системних інтеграторів.....	109
2.3.2 Обґрунтування підходів до аналізу конкурентних переваг підприємств системних інтеграторів	112
2.3.3 Дослідження та аналіз конкурентних переваг підприємств системних інтеграторів.....	115
Висновки до розділу 2	136
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ	
ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ	
ТЕХНОЛОГІЙ	140

3.1 Структура та елементи системи управління конкурентними перевагами підприємства у сфері інформаційних технологій	140
3.2 Організаційно-управлінські аспекти впровадження системи управління конкурентними перевагами підприємства у сфері інформаційних технологій	155
3.3 Реалізація системи управління конкурентними перевагами на прикладі підприємства системного інтегратора у сфері інформаційних технологій	164
Висновки до розділу 3	176
ВИСНОВКИ	179
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	184
ДОДАТКИ.....	196
Додаток 1. Розрахунок показників продуктової та галузевої компетенції	197
Додаток 2. Розрахунок показників факторів конкурентних переваг підприємств.....	200
Додаток 3. Розрахунок показників факторів конкурентних переваг підприємств для проекту мережевого рішення для банків.....	204
Додаток 4. Розрахунок показників факторів конкурентних переваг підприємств для проекту рішення з безпеки (фізичної) для промисловості	207
Додаток 5. Розрахунок показників факторів конкурентних переваг підприємств для проекту рішення центру обробки даних (ЦОД) для державних установ.....	210
Додаток 6. Впровадження результатів дисертаційного дослідження	213
Додаток 7. Список опублікованих праць за темою дисертації	216

ВСТУП

Актуальність теми. Галузь інформаційних технологій останнім часом відіграє все більш значну роль як в світовій економіці, так і в економіці України. Впровадження сучасних інформаційних технологій підвищує ефективність роботи підприємств, забезпечує появу нових сервісів, доступ до різноманітної інформації та даних, підвищує рівень безпеки та енергоефективності.

Водночас, активізація процесів глобалізації та інтеграції, зокрема євроінтеграції України, а також динамічні зміни зовнішнього середовища останніх років, вимагають від підприємств галузі інформаційних технологій України нових підходів до забезпечення стійких конкурентних переваг.

Управління конкурентними перевагами є важливим елементом системи управління підприємством та представляє собою комплексну міждисциплінарну задачу по формуванню унікальних позицій підприємства в конкурентному середовищі, забезпеченню його конкурентоспроможності та отримання максимальних економічних результатів.

Науково-методологічна база дослідження процесів формування та управління конкурентними перевагами підприємства сформована працями таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як М. Портер, Д. Аакер, Ж.-Ж. Ламбен, П. Друкер, Ф. Котлер, І Ансофф, Н. Куденко, М. Бутко, С. Клименко, Є. Діденко, Р. Лупак, Н. Коваленко, О. Юрченко, Г. Братусь, О. Дацій, Г. Скиба та інші.

Разом з тим, динамічний розвиток зовнішнього середовища та трансформація конкурентних умов сучасних ринків потребують подальших досліджень та удосконалення теоретико-методологічних підходів до управління конкурентними перевагами. Особливої актуальності набувають дослідження галузевих особливостей при формуванні та управлінні конкурентними перевагами, зокрема для сфери інформаційних технологій. Потребують вивчення питання врахування впливу галузевих факторів на

формування конкурентних переваг, визначення етапів та елементів системи управління конкурентними перевагами, розробки організаційно-управлінських аспектів впровадження системи управління конкурентними перевагами на підприємстві.

Нажаль, теоретико-методологічні та прикладні аспекти управління конкурентними перевагами на підприємствах галузі інформаційних технологій, зокрема вітчизняних підприємствах системних інтеграторах, не знайшли належного висвітлення в існуючих наукових працях. Наукова та практична значущість вирішення зазначених питань для підприємств галузі інформаційних технологій, а також інших суміжних галузей економіки України обумовлюють актуальність теми наукового дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до тематичних планів наукових досліджень ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» за темою: «Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах» (номер державної реєстрації – 0121U000270). Розроблено систему управління конкурентними перевагами підприємства галузі інформаційних технологій та проведено вдосконалення організаційно-управлінських аспектів впровадження системи управління конкурентними перевагами підприємства у сфері інформаційних технологій.

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційного дослідження полягає в розробці теоретико-методологічних та прикладних аспектів управління конкурентними перевагами підприємства галузі інформаційних технологій.

Для досягнення зазначеної мети в дисертації поставлено та вирішено наступні завдання:

- досліджено генезис теорії конкурентних переваг, їх класифікацію, властивості та критерії, а також особливості визначення конкурентних переваг для підприємств системних інтеграторів галузі інформаційних технологій;

- визначено вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування конкурентних переваг;
- досліджені особливості технології управління конкурентними перевагами;
- розглянуто стан та структуру ринку системної інтеграції галузі інформаційних технологій України, проведена класифікація підприємств системних інтеграторів та виявлені особливості їх діяльності;
- виконано дослідження конкурентного середовища ринку системної інтеграції;
- розроблена модель ланцюжка створення вартості для підприємств системних інтеграторів;
- обґрунтовані підходи та проведений аналіз конкурентних переваг підприємств системних інтеграторів;
- розроблена система управління конкурентними перевагами підприємства галузі інформаційних технологій;
- опрацьовані організаційно-управлінські аспекти впровадження системи управління конкурентними перевагами підприємства у сфері інформаційних технологій та розроблена матриця відповідальності в системі управління конкурентними перевагами;
- проведений аналіз практичного впровадження розробленої системи управління конкурентними перевагами на підприємстві системному інтеграторі.

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентними перевагами підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань управління конкурентними перевагами підприємства в сфері інформаційних технологій.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основами дисертаційної роботи є положення сучасної економічної теорії, економічного

аналізу, теорії управління, закони України, наукові праці вітчизняних і закордонних вчених, які стосуються питань формування та управління конкурентними перевагами підприємств.

В процесі дисертаційного дослідження використовувались наступні методи: історичний – при дослідженні генезису теорії конкурентних переваг; класифікації – при дослідженні конкурентних переваг та ключових факторів успіху, а також суб'єктів ринку; аналізу та синтезу – при розгляді структури та показників ринку і його суб'єктів та формуванні загальних закономірностей, при дослідженні компонентів конкурентних переваг та формуванні інтегральних показників, при аналізі впливу факторів зовнішнього середовища; індукції та дедукції – при формуванні ринкових тенденцій та виявленні стратегій роботи підприємств галузі; фінансового аналізу – для розрахунку та обробки показників підприємств; метод бальних оцінок з використанням вагових коефіцієнтів – при розрахунку показників конкурентних переваг підприємств; графічний – для побудови радіальної діаграми конкурентних переваг; діаграма RACI – для побудови матриці відповідальності в системі управління конкурентними перевагами.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, дані звітності та корпоративна інформація підприємств галузі інформаційних технологій України, галузеві дослідження та статистичні дані, матеріали науково-практичних конференцій та періодичних видань, результати досліджень, виконаних автором.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

удосконалено:

класифікацію підприємств системних інтеграторів галузі інформаційних технологій шляхом введення понять профільного та транс галузевого системних інтеграторів та проведення типізації профільних та транс галузевих системних інтеграторів відповідно до особливостей їх діяльності;

підхід по інтегральній оцінці конкурентних переваг підприємств системних інтеграторів на основі трьох компонентів (підприємство, продукт, галузь) та обґрунтовано застосування такого підходу на основі врахування особливостей діяльності підприємств системних інтеграторів;

систему управління конкурентними перевагами підприємств сфери інформаційних технологій з урахуванням стратегії забезпечення конкурентних переваг за трьома компонентами (підприємство, продукт, галузь) та виділенням особливостей реалізації елементів системи для підприємств системних інтеграторів;

організаційно-управлінські аспекти впровадження системи управління конкурентними перевагами підприємства у сфері інформаційних технологій з визначенням ролей структурних підрозділів відповідно до організаційної структури підприємства та розробленої матриці відповідальності;

дістало подальшого розвитку:

визначення поняття «конкурентної переваги» для підприємства системного інтегратора в галузі інформаційних технологій як набір факторів, пов'язаних з діяльністю підприємства, технічними рішеннями та продуктами, що реалізуються підприємством, а також особливостями галузі впровадження, які забезпечують підприємству перевагу в конкурентному середовищі в рамках реалізації конкретних проектів;

узагальнена модель конкуренції на ринку системної інтеграції України, сформована на базі моделі п'яти сил конкуренції М. Портера з урахуванням проведеного дослідження стану, тенденцій та суб'єктів ринку;

ланцюжок створення вартості для підприємств системних інтеграторів галузі інформаційних технологій, розроблений з урахуванням особливостей діяльності підприємств системних інтеграторів та тенденцій ринку України, який є основою формування конкурентних переваг підприємств;

система показників, які описують рівень конкурентних переваг за різними функціональними сферами діяльності підприємств в сфері

інформаційних технологій та забезпечують основу для формування системи управління конкурентними перевагами;

обґрунтування доцільності та порядку здійснення на підприємстві комплексу заходів по впровадженню системи управління конкурентними перевагами з визначенням необхідних нововведень щодо відповідальності та функціонування підрозділів та окремих співробітників.

Практичне значення отриманих результатів полягає у доведенні основних наукових положень та висновків дисертаційного дослідження до рівня методичних розробок та прикладних інструментів, які можуть бути використані підприємствами системними інтеграторами галузі інформаційних технологій для впровадження та розвитку системи управління конкурентними перевагами, а також підприємствами інших галузей при реалізації спільних проектів з системними інтеграторами.

Зокрема, розробки дисертаційного дослідження використані на підприємстві ПП «ПРОНЕТ» при формуванні стратегії розвитку підприємства та розробці заходів для покращення конкурентних позицій підприємства на ринку (довідка №58 від 22.10.2024) та підприємстві ІП «ЛОГІН» з метою удосконалення процесів взаємодії з партнерами - підприємствами системними інтеграторами, а також подальшого розвитку стратегії дистрибуції (довідка №2406.25ю1 від 24.06.2025).

Основні результати дослідження теоретичного та методологічного характеру використовуються в навчальному процесі ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (включені кафедрою управління бізнесом у вигляді змістовних блоків до дисциплін «Стратегічне управління підприємством», «Управління бізнесом»). Дисертаційна робота виконана відповідно до тематичних планів наукових досліджень ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» за темою: «Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах» (номер державної реєстрації – 0121U000270) (довідка №2378 від 27.06.2025).

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, які містяться в роботі, одержані автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного й практичного матеріалу. Із наукових публікацій у співавторстві в дисертації використано лише ті ідеї і положення, які є результатом власної роботи дисертанта.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та висновки дослідження оприлюднені автором на наступних науково-практичних конференціях: VI Всеукраїнська звітна науково-практична конференція «Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» (м. Київ, 8 грудня 2022 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу» (м. Київ, 10 жовтня 2023 р.); Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці» (Ломжа - Харків, 14 березня 2024).

Публікації. Основні положення та результати дослідження опубліковано автором у 7 наукових працях, з яких: 4 - статті у наукових фахових виданнях України (в т.ч. 1 – у виданні, що входить до міжнародних наукометричних баз); 3 – публікації апробаційного характеру. Загальний обсяг становить 1,96 друк. арк.; особисто автору належить 1,80 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (119 найменувань на 12 сторінках), 7 додатків (на 22 сторінках), містить 35 таблиць, 35 рисунків. Основний текст роботи викладено на 170 сторінках. Загальний обсяг роботи становить 217 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ

1.1 Категоріальний апарат та принципи формування конкурентних переваг

Конкуренція є одним з основних елементів сучасної економіки. Вона, з одного боку, визначає стан ринкового середовища, а з іншого – взаємодію між суб'єктами ринку.

А. Сміт вперше довів, що конкуренція, урівнюючи норму прибутку, приводить до оптимального розподілу праці і капіталу. Він вважав конкуренцію «невидимою рукою» ринку, яка автоматично врівноважує ринок, і, таким чином, регулює відповідність приватних і суспільних інтересів [1].

Існує велика кількість трактувань терміну «конкуренція». У сучасній літературі розглядаються три підходи до визначення поняття конкуренції. По-перше, конкуренція визначається як змагальність на ринку, тобто як суперництво в боротьбі за досягнення кращих результатів у будь-якій сфері. По-друге, конкуренція розглядається як елемент ринкового механізму, що дає змогу збалансувати попит і пропозицію. По-третє, конкуренція розглядається як критерій, за яким визначається тип галузевого ринку [2].

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», *«економічна конкуренція (конкуренція) - змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку»* [3].

Конкуренція охоплює мікро-, мезо-, макро- і мегарівні економічної системи [4]:

- *мікрорівень конкуренції* (міжфірмова або внутрішньогалузева конкуренція) – це конкуренція між підприємствами однієї галузі; її предметом є аналогічні товари та послуги, а результатом є формування середньої ціни виробництва у галузі в цілому;
- *мезорівень конкуренції* (міжгалузева конкуренція) – це конкуренція між підприємствами різних галузей; її предметом є невзаємозамінні товари та послуги, а результатом є встановлення середньої норми прибутку в економіці в цілому;
- *макро- та мегарівні конкуренції* (міждержавна та міжрегіональна конкуренція) охоплюють конкуренцію країн та регіональних угруповань як їх суперництво за створення кращих умов для бізнесу та підвищення якості життя їх населення, яке все більш набуває глобального масштабу.

В даному дослідженні розглядається конкуренція на мікрорівні, тобто взаємовідносини між підприємствами (мікрорівень) в рамках галузі інформаційних технологій (мезорівень) економіки України (макрорівень). Відповідність об'єкту дисертаційного дослідження рівням конкуренції наведені на рис. 1.1.

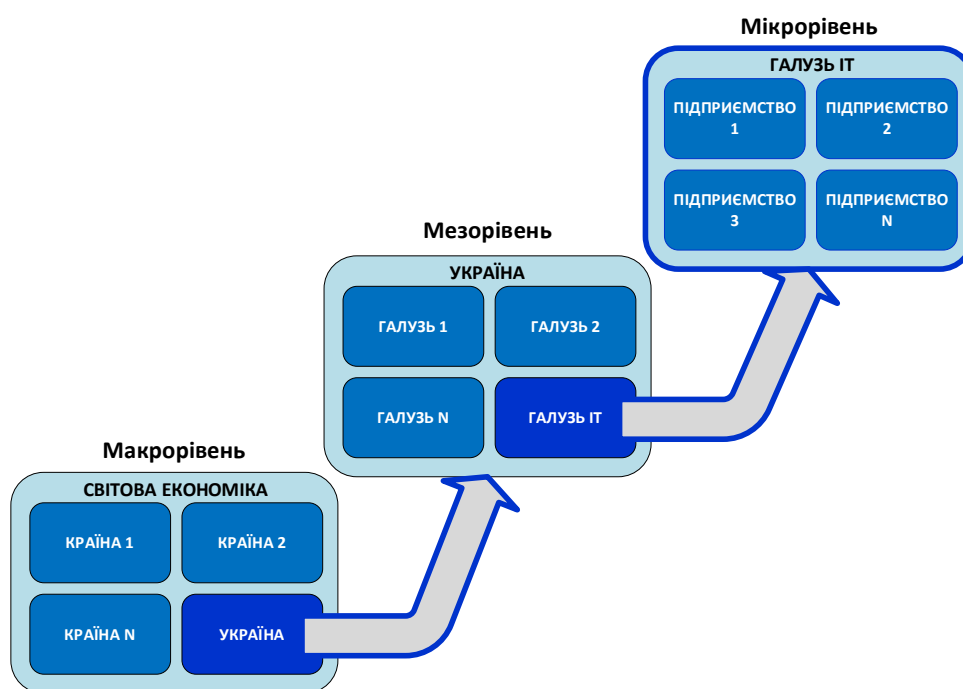


Рис. 1.1. Відповідність об'єкту дисертаційного дослідження рівням конкуренції. Джерело: розроблено автором

Галузь інформаційних технологій (ІТ) відіграє все більшу роль в світовій економіці та економіці України. Беззаперечними є її значний вплив як на роботу підприємств різних галузей економіки, так і на наше повсякденне життя. При цьому треба зазначити, що ІТ галузь є досить різноманітною, як за сферою діяльності підприємств, тобто продукцією та послугами, які вони виробляють, так і за їх цільовими ринками, розмірами підприємств, ресурсами, фінансовими показниками тощо.

Одним з важливих секторів ІТ галузі є ринок системної інтеграції. Саме компанії системні інтегратори забезпечують впровадження сучасних ІТ рішень для забезпечення ефективної роботи підприємств та задоволення потреб громадян України [5].

Враховуючи значну роль, яку відіграють підприємства системні інтегратори для ІТ галузі та економіки України в цілому, в дисертаційній роботі розглядаються особливості формування конкурентних переваг для підприємств системних інтеграторів.

Під *системною інтеграцією в сфері ІТ* розуміють процес створення складної інформаційної системи, який може включати проектування або створення кастомізованої архітектури чи програмного додатку, їх інтеграцію з новим або існуючим апаратним забезпеченням, стандартним та спеціальним програмним забезпеченням та комунікаціями [6].

Як зазначається в [7], в сучасну цифрову епоху бізнес дедалі більше залежить від взаємопов'язаних систем, а мистецтво системної інтеграції є ключем до розкриття їхнього справжнього потенціалу. Чи то подолання розриву між корпоративними додатками, інтеграція застарілих систем чи забезпечення швидшого електронного документообігу всередині компанії, системна інтеграція є рушійною силою оптимізації операцій та підвищення продуктивності для організацій усіх типів.

Вирішуючи задачу підвищення ефективності виробництва та якості надання послуг на основі використання сучасних ІТ рішень, підприємства системні інтегратори забезпечують повний цикл впровадження цифрових

систем, починаючи від визначення вимог та проектування і закінчуючи постачанням, впровадженням та сервісним обслуговуванням.

З поняттям конкуренції безпосередньо пов'язане визначення *конкурентоспроможності* як властивості товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин [8].

Конкурентоспроможність є однією з найважливіших інтегральних характеристик, що використовуються для оцінки ефективності економічної діяльності господарюючих суб'єктів. На рівні підприємства найважливішими складовими конкурентоспроможності є конкурентоспроможність організації і конкурентоспроможність продукції, які співвідносяться між собою як частина і ціле. Можливість компанії конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару і сукупності економічних методів діяльності підприємства. Таким чином, *конкурентоспроможність підприємства* визначається як здатність до досягнення власних цілей в умовах протидії конкурентів; інтегральна числова характеристика, за допомогою якої оцінюються досягнуті підприємством кінцеві результати його діяльності протягом певного періоду [9].

Невід'ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток *конкурентного середовища* - сукупності зовнішніх стосовно конкретного підприємства факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. Конкурентне середовище — це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але, в першу чергу, - відносинами між ними [4, 9].

Розглядаючи умови стратегічного успіху роботи підприємства в конкурентному середовищі, необхідно дослідити взаємозалежність ключових

факторів успіху, конкурентного потенціалу підприємства та його конкурентних переваг рис. 1.2.

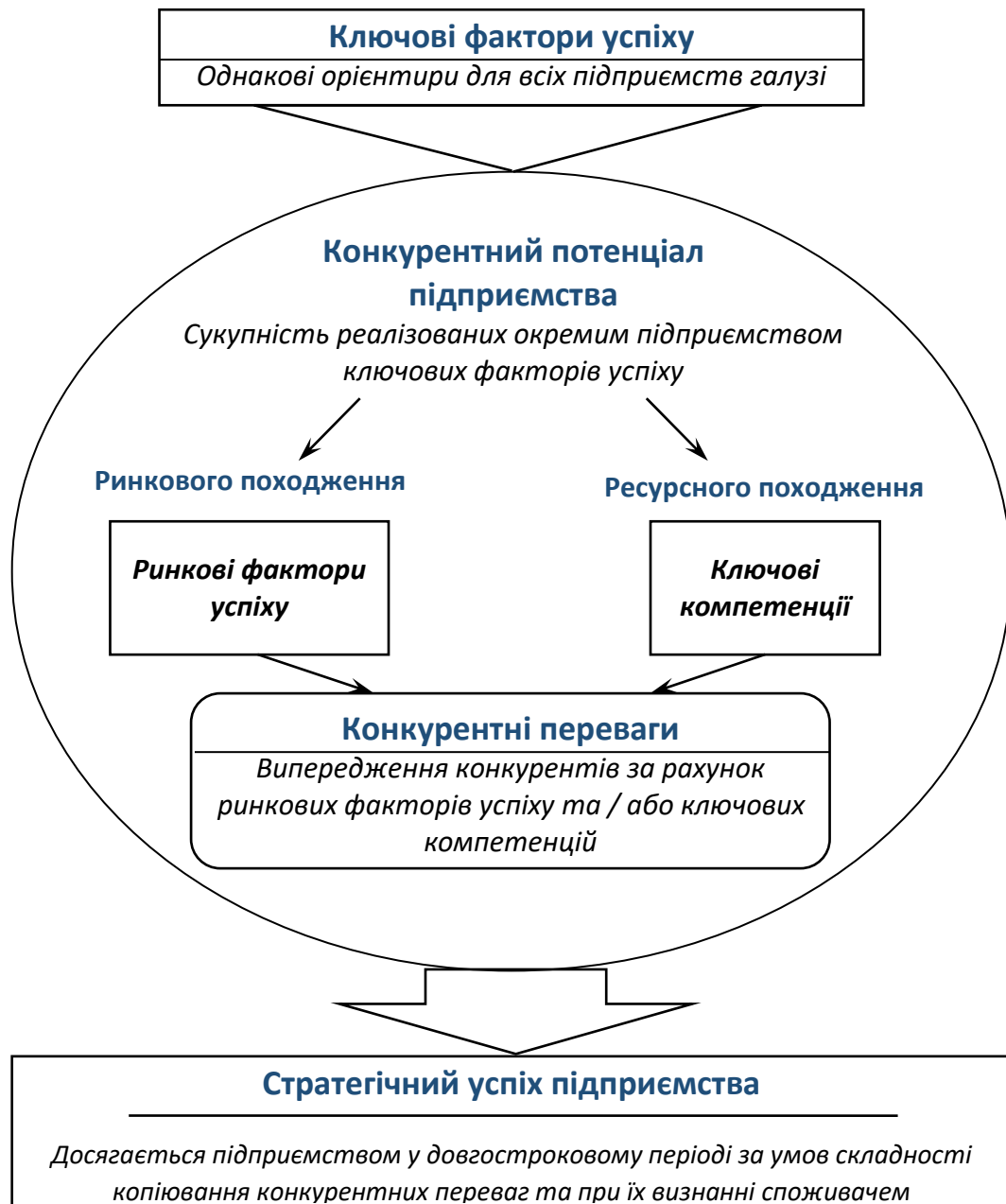


Рис. 1.2. Співвідношення факторів успіху та конкурентного потенціалу підприємства. Джерело: [4].

До *ключових факторів успіху* належить сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності фірми і, відповідно, на її стратегічний успіх.

Ключові фактори успіху мають виражений галузевий характер та є спільними орієнтирами для всіх підприємств певної галузі [4].

Ключові фактори успіху — це активи і компетенції підприємства, які необхідні для успіху на ринку [10]. Досягнення переваги над конкурентами за ключовими факторами успіху є основою стійкої конкурентної переваги підприємства [11].

Процес визначення ключових факторів успіху в галузі включає два основні напрями — зовнішній аналіз та внутрішній аналіз. Процес визначення ключових факторів галузі відтворений схематично на рис. 1.3 [11].

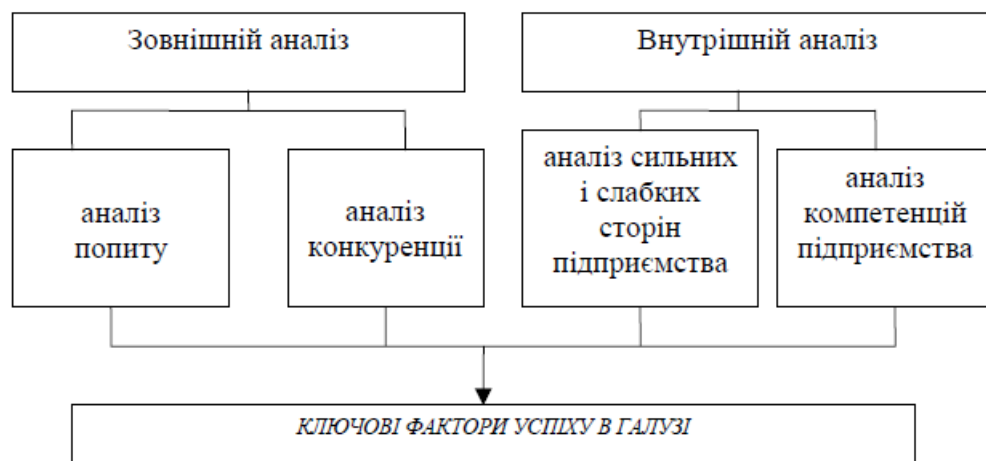


Рис. 1.3 Схематичний процес визначення ключових факторів успіху підприємства в галузі. Джерело: [11]

На першому етапі здійснюється зовнішній аналіз, а саме аналіз галузі. Ключові фактори успіху безпосередньо залежать від специфіки галузі. Тому при визначенні ключових факторів успіху необхідно дослідити основні складові елементи галузі — попит і конкуренцію. На другому етапі здійснюється внутрішній аналіз підприємства. Визначення ключових факторів успіху підприємства в галузі заснований на оцінюванні сильних і слабких сторін підприємства. Завдання оцінки сильних і слабких сторін в процесі визначення ключових факторів успіху підприємства полягає у виявленні ключових компетенцій підприємства та його конкурентних переваг [11].

Ключові фактори успіху можуть бути класифіковані за різними ознаками: за сферою застосування (загальні та специфічні); за джерелами походження (ринкові, ресурсні); за можливостями реалізації (інструментальні, неінструментальні) [12]. Класифікація ключових факторів успіху з прикладами для ринку системної інтеграції ІТ галузі наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація ключових факторів успіху з прикладами для ринку системної інтеграції ІТ галузі

Ознака класифікації	Види ключових факторів успіху	Зміст різновиду	Приклади (для ринку системної інтеграції ІТ галузі)
За сферою застосування	загальні	актуальні для багатьох різноманітних галузей	якість та ціна товару (послуги)
	специфічні	характерні лише для окремих галузей	сертифікація спеціалістів та рівень партнерського статусу, отриманого у компанії виробника
За джерелами походження	ринкові	пов'язані зі сприйняттям продукції та фірми споживачами	ціна продукції, імідж підприємства, продуктова лінійка та сервіси
	ресурсні	засновані на оригінальній комбінації ресурсів підприємства	досвід та компетенції персоналу, наявність лабораторного обладнання
За можливостями реалізації	інструментальні	їх реалізація безпосередньо залежить від дій фірми	наявність галузевих рішень
	неінструментальні	формуються об'єктивно, незалежно від діяльності підприємства	зростання обсягів ринку, поява нових технологій

Джерело: удосконалено автором (приклади) на основі [12]

Реалізовані підприємством ключові фактори успіху поділяються на дві групи: ринкові фактори успіху та ключові компетенції.

Ринкові фактори успіху мають ринкове походження і безпосередньо сприймаються клієнтом. Вони формують зовнішній аспект забезпечення

конкурентних переваг. Завдяки цим факторам споживачі отримують для себе додаткову корисність [4].

Для підприємств системних інтеграторів ІТ галузі прикладами ринкових факторів успіху можуть бути:

- функціональні особливості та ціна продуктів/рішень, що пропонуються;
- забезпечення повного проектного циклу професійних послуг для впровадження рішень (проектування, постачання, монтаж та пуско-налагоджувальні роботи, навчання персоналу замовника, сервісна підтримка);
- можливість проведення пілотних проектів (PoC - Proof of Concept) на етапі вибору рішення тощо.

Ключові компетенції являють собою сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною по відношенню до конкурентів і відкриває доступ до нових ринків. Їх складно імітувати та передавати. Ресурси фірми приймають форму ключових компетенцій, якщо відбір і комбінація ресурсів здійснюється краще, оригінальніше, швидше за конкурентів. Ключові компетенції повинні стабільно забезпечувати конкурентні переваги та ресурсну асиметрію відносно ринкових суперників. Можливість відтворення конкурентами ключової компетенції веде до її знецінення. Ключові компетенції формують внутрішній аспект забезпечення конкурентних переваг [4].

Для підприємств системних інтеграторів ІТ галузі прикладами ключових компетенцій можуть бути:

- професійні знання та досвід персоналу по продуктовим напрямкам діяльності підприємства;
- високий рівень співробітництва з виробниками (вендорами) обладнання та ПЗ, які використовує підприємство в своїх рішеннях;

- унікальна методологія проектування та впровадження рішень, яка забезпечує скорочення термінів, зниження ризиків та високу якість виконання робіт;
- особливі методики формування воронки продажів та просування рішень;
- налагодженість бізнес-процесів підприємства та високий рівень менеджменту, зокрема, управління проектами;
- наявність досвіду та методології участі в тендерних процедурах;
- розробка спеціалізованих галузевих рішень та досвід впровадження проектів у визначених галузях;
- наявність лабораторного обладнання для проведення тестування рішень та виконання сервісної підтримки.

Зазначені ключові компетенції є основою для формування конкурентних переваг підприємства та забезпечують йому сильні позиції в конкурентному середовищі.

Виділяють наступні *рівні компетенції* [4]:

- окремих індивідів (професійні компетенції);
- ролей, що виконують члени компанії в проектних й інших групах у процесі господарської діяльності (рольові компетенції);
- здійснення певних функцій у процесі виробництва та реалізації продукції (функціональні компетенції);
- взаємопов'язаний набір навичок, здібностей та технологій, який забезпечує унікальність підприємства у певній галузі чи сфері та може застосовуватись у багатьох видах бізнесу (ключові компетенції).

Компетенція — це не просто накопичений досвід, але й сукупність навичок, знань, ноу-хау, ресурсів і технологій підрозділів та функціональних напрямків підприємства. Компетенція перетворюється в конкурентну можливість, коли вона стає суттєвою для споживача і вона стає

диференціальною ознакою підприємства і засобом укріплення його конкурентних позицій [11].

Компетенції підприємства є невід'ємною складовою його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмінність підприємства у певному ринковому оточенні [12].

Сформовані підприємством конкурентні переваги підкреслюють його унікальність в конкурентному середовищі, є запорукою його конкурентоспроможності та отримання максимальних економічних результатів.

Досягнення та підтримання конкурентної переваги має важливе значення для успіху та довгострокової життєздатності підприємства. Конкурентні переваги, фактично, роблять підприємство унікальним, привабливим та успішнішим, ніж його конкуренти [13]. Таким чином, створюючи стійкі конкурентні переваги, підприємство виділяє себе серед конкурентів і підвищує свою цінність як для клієнтів, так і для інших стейкхолдерів [14].

Теоретичні та методологічні аспекти формування конкурентних переваг підприємств досліджено в працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Дослідження генезису теорії конкурентних переваг показує, що її витоками виступають методологічні підходи, сформовані в межах теорії конкуренції школами класичної та неокласичної політекономії. Визначення сучасних джерел конкурентних переваг підприємства неможливо без дослідження генезису підходів до формування цих переваг і досягнення кожного з них. Основними з таких підходів вважалися теорія конкуренції, теорія конкурентних переваг М. Портера, школа стратегічного планування, теорія ресурсів, можливостей і компетенцій, ресурсна теорія. Поняття «конкурентна перевага» було науково обґрунтоване М. Портером в 70-80-х роках минулого століття. Подальший розвиток теорій конкурентних переваг

характеризувався зміщенням акцентів від ринкового підходу, коли стратегія підприємства розглядалась у контексті конкурентного середовища, до ресурсного, згідно якого досягнення підприємством стратегічного успіху є неможливим без володіння ним унікальними ресурсами та їх ефективного використання. На даний момент можна стверджувати, що теорія конкурентних переваг досягла стану інтеграції ринкового та ресурсного підходів, які доповнюють один одного. Все частіше в пошуках конкурентної переваги підприємства вчені і практики аналізують чинники внутрішнього середовища, прагнучи ідентифікувати ті здібності, навколо яких можна буде побудувати бізнес-простір. Моделі такого аналізу і планування вивчаються школою ресурсів, здібностей і компетенцій, представниками якої є І. Ансофф [15], П. Селзник, Х. Стівенсон, Х. Ітамі, Р. Хайес і ін. Ж.-Ж. Ламбен [16] відносить до конкурентних переваг «...ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для підприємства певну перевагу перед своїми прямими конкурентами. Конкурентні переваги, сформовані підприємством, обумовлюють його унікальність в конкурентному середовищі і є запорукою конкурентоспроможності на ринку» [17]. П. Друкер [18] та Ф. Хайєк, зауважували, що «основа конкурентної переваги полягає у людському факторі, оскільки більш конкурентоспроможним підприємство може стати лише за наявності у його штаті ефективних керівників» [17].

Класична теорія конкурентних переваг знайшла розвиток в працях сучасних українських вчених. Запропонований Шаповаловою І.В. інтеграційний підхід дозволяє диверсифікувати джерела конкурентних переваг [19]. Шевченко Л.С. розглядає реалізацію конкурентних переваг в умовах зростання невизначеності та нестабільності, зокрема під час війни в Україні, що є особливо актуальним для поточної ситуації в світі та Україні [20]. Методика визначення конкурентних переваг на основі ключових факторів успіху в галузі описана Куденко Н.В. [11] та базується на аналізі зовнішніх та внутрішніх факторів. Класифікація конкурентних переваг та їх

вплив на посилення конкурентоспроможності підприємства наведена в роботі Трояна А. [21].

Аналіз конкурентних переваг та методів їх формування та посилення досліджується в працях сучасних закордонних вчених та практиків. Так в роботі Ванг, Лин, Чу визначається важливість таких джерел конкурентних переваг, як технології та інновації, людські ресурси та організаційні структури [22]. В статті Фредериксен Л. [23] зазначаються наступні фактори конкурентних переваг: автоматизація, інтеграція сервісів, переваги процесів, рівень обслуговування, бізнес модель, експертиза, бренд, географія, галузеве фокусування та інші.

Важливою характеристикою конкурентної переваги є її динамічність. Необхідність постійної підтримки актуальності конкурентної переваги підприємства є важливою умовою збереження конкурентних позицій. Дослідження динамічної бізнес моделі проведено в роботі Лопеса С., Лопеса Х, Колета К, Родрігеса В. [24].

Окремо слід зазначити, що існуючі дослідження підтверджують значний вплив ІТ на сучасний бізнес та, зокрема, формування конкурентних переваг підприємств. Роль ІТ при розробці конкурентної стратегії згідно з моделлю М. Портера описана Рош С., Сміт Б., Фаулер Д., Буржу Д. [25]. Інтегрована модель впливу ІТ на процес формування підприємством конкурентних переваг розроблена в роботі Чі Д., Сан Л. [26]. Вплив ІТ на модель спільного використання в циркулярній економіці досліджена в статті Атстаї Д., Ковалю В., Грасис Я., Каліної І., Кришталь Г., Міхно І. [27].

Аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників при розробці конкурентної стратегії для високотехнологічних підприємств, якими є системні інтегратори, наведений Ротермелем Ф. [28]. В роботі автор вказує на важливу роль інновацій для підвищення конкурентоспроможності високотехнологічних підприємств.

Відповідно до різноманіття поглядів на економічну сутність, поняття «конкурентна перевага» отримало різні трактування науковців. Визначення поняття «конкурентна перевага» різними авторами наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Визначення авторами поняття «конкурентна перевага»

Визначення поняття	Автор
Конкурентні переваги – це сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо [29]	М. Портер
Конкурентна перевага – це особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Така перевага визначається порівнянням із найкращими (найбільш небезпечними, пріоритетними) конкурентами [16]	Ж.-Ж. Ламбен
Конкурентні переваги – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми видів ресурсів, які поділяють на зовнішні (базуються на відмінних якостях товару, що утворюють цінність для покупця) та внутрішні (засновані на перевагах фірми щодо витрат виробництва, які менші, ніж у конкурентів) [30]	І.З. Должанський Т.О. Загорна
Конкурентна перевага – це рівень компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спроможності, а також його окремих складників – технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо [31]	З.Є. Шершньова
Конкурентна перевага підприємства – це результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних та кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця [32]	Р.Л. Лупак Т.Г. Васильців
Конкурентна перевага – це перевага, що забезпечує міцні позиції на ринку і доходи на рівні вищому, від середнього по галузі, завдяки кращій компетенції і можливостям в певній сфері або напрямку діяльності [9]	М.П. Бутко

Продовження таблиці 1.2.

Визначення поняття	Автор
Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства. Іншими словами, конкурентні переваги фірми полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху або ключових компетенцій [4]	С.М. Клименко

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [4], [9], [32], [19]

Сутність роботи системного інтегратора в галузі інформаційних технологій полягає в розробці та впровадженні комплексних рішень для забезпечення потреб замовників, які реалізуються в рамках виконання відповідних проектів [33].

При цьому, кожний конкретний проект завжди має певну *продуктову спрямованість та галузеві специфіку*. Зазначені фактори мають суттєвий вплив на склад та характеристики рішення, що впроваджується, особливості реалізації проекту, його бюджет та терміни впровадження.

Відповідно, критерії оцінки конкурентних позицій підприємств щодо продуктів, які впроваджуються, наявності галузевих рішень та досвіду разом з оцінкою конкурентоспроможності підприємства в цілому, використовуються замовниками при виборі підрядників, а отже формують вимоги щодо забезпечення конкурентних переваг підприємств системних інтеграторів.

Виходячи з цього, можна визначити *три основні компоненти конкурентних переваг*, які забезпечують підприємству системному інтегратору стійкі конкурентні позиції при виконанні проектів:

- *конкурентні переваги, пов'язані з діяльністю підприємства в цілому*, зокрема рівень ресурсного забезпечення, рівень менеджменту та організації бізнес-процесів, імідж та репутація, система просування та продажів, організація сервісної підтримки, досвід тощо;
- *конкурентні переваги, пов'язані з продуктовим рішенням*, яке впроваджується в рамках конкретного проекту, зокрема, характеристики та

споживчі якості продукту, компетенції персоналу, досвід впровадження аналогічних рішень, рівень партнерства з виробником рішення (вендором), наявність лабораторних (тестових) можливостей тощо;

- *конкурентні переваги, пов'язані з особливостями галузі* впровадження конкретного проекту, зокрема, наявність у підприємства спеціалізованих галузевих рішень, досвід впровадження проектів в даній галузі, наявність партнерських відносин з суб'єктами галузі, наявність специфічних галузевих сертифікатів та дозволів тощо.

Таким чином, зазначені особливості формування конкурентних переваг для підприємств системних інтеграторів галузі інформаційних технологій, дозволяють сформулювати авторське визначення поняття «конкурентна перевага» для підприємств системних інтеграторів.

Конкурентні переваги підприємства системного інтегратора в галузі інформаційних технологій можна визначити як набір факторів, пов'язаних з діяльністю підприємства, технічними рішеннями та продуктами, що реалізуються підприємством, а також особливостями галузі впровадження, які забезпечують підприємству перевагу в конкурентному середовищі в рамках реалізації конкретних проектів.

Таким чином, слід зауважити, що зважаючи на особливості діяльності системного інтегратора в галузі ІТ, конкурентні переваги підприємства слід розглядати у прив'язці до конкретного проекту, який характеризується певними продуктовими рішеннями, що впроваджуються, та галуззю впровадження.

Структура визначення конкурентних переваг для підприємства системного інтегратора галузі ІТ наведена на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Структура визначення конкурентних переваг для підприємства системного інтегратора галузі ІТ. Джерело: розроблено автором

Відповідно до [4], конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства. Іншими словами, конкурентні переваги підприємства полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху або ключових компетенцій.

Економічна сутність конкурентних переваг проявляється через такі характеристики, як: здатність компанії ефективно розподіляти ресурси, зберігаючи при цьому більш стабільні позиції на ринку, ніж конкуренти; сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, які має організація і які забезпечують їй перевагу перед конкурентами; результат більш ефективного ніж у конкурентів управління процесами формування і розвитку якісних і кількісних властивостей продукту, що мають цінність для споживача [34].

Конкурентна перевага функціонує як гармонійна взаємодія різних факторів, що сходяться, створюючи особливу перевагу для бізнесу. Ця унікальна перевага часто виникає внаслідок поєднання таких елементів, як

інноваційний дизайн продукту, ефективні виробничі процеси, впізнаваність бренду, виняткове обслуговування клієнтів, нішева експертиза, технологічні інновації, компетенції та культура [35].

Порівнюючи конкурентні переваги та ключові фактори успіху, Д. Аакер зазначає, що ключовий фактор успіху — це необхідний для конкуренції актив чи компетенція, а конкурентна перевага - це актив або компетенція, яка є основою для тривалої переваги [10].

Особливої актуальності створення та реалізація конкурентних переваг підприємства набувають в умовах «нової нормальності». Ідеться про зростання невизначеності та пов'язаної з нею нестабільності (волатильності) і, як наслідок, зниження передбачуваності поведінки економічних суб'єктів. Хоча термін «нова нормальність» виник в період Великої депресії в США, нажаль, він знову набув актуальності в період економічної кризи 2008 р., а особливо – в період пандемії Covid-19 та агресії росії проти України [20].

Розглянемо параметри, які характеризують особливості конкурентних переваг підприємства.

Чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього чи внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає конкуруючі підприємства. Чинники конкурентної переваги можуть бути тактичними і стратегічними. *Тактичний чинник конкурентної переваги* – це конкретний компонент зовнішнього чи внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає або буде переважати у найближчий період (до року) конкуруючі підприємства. *Стратегічний чинник конкурентної переваги* – це конкретний компонент зовнішнього чи внутрішнього середовища фірми, за яким вона може випередити конкурентів після виконання у перспективі конкретних умов, які визначають перевагу підприємства за даним компонентом порівняно з конкуруючими фірмами [4].

Сутність конкурентних переваг більш повно проявляється через їх *властивості* [12]:

- *Порівняльний, відносний характер.* Конкурентні переваги не є властивостями невід'ємно притаманними конкретному об'єкту, а виявляються лише за умов порівняння цього об'єкта з іншими. Тому конкурентні переваги підприємств слід визначати шляхом порівняння найбільш суттєвих характеристик їх діяльності.
- *Прив'язаність до конкретних умов і причин* (географічних, часових). Конкурентна перевага будь-якого економічного об'єкта не може мати універсального характеру. При її аналізі потрібно обов'язково враховувати фактор прив'язки до реальних ринкових умов.
- *Підкореність неоднозначному впливу множини різнорідних чинників.* Для досягнення конкурентної переваги необхідні комплексні зусилля. Іноді й їх недостатньо внаслідок дії зовнішніх, неконтрольованих чинників. Більше того, одні й ті ж фактори можуть як посилювати, так і послаблювати конкурентні переваги.
- *Адаптивність*, під якою розуміється можливість адаптації конкретної конкурентної переваги до умов, що змінюються.
- *Стійкість*, яка визначає тривалість життєвого циклу конкурентної переваги та є властивістю останньої зберігати свою цінність протягом тривалого періоду часу.
- *Ефективність*, яка полягає в досягненні певного результату від використання конкурентної переваги на одиницю витрат, пов'язаних з її реалізацією.
- *Динамічність* конкурентних переваг вимагає постійного відстеження тенденцій їх розвитку і систематичної розробки комплексних заходів по підтримці й розвитку наявних, формуванню нових конкурентних переваг фірми.

Для того, щоб ті або інші характеристики підприємства можна було розглядати як конкурентні переваги, вони повинні відповідати наступним критеріям [4]:

- по-перше, ці характеристики мають бути *значущими* з точки зору умов конкуренції в галузі і вимог ринку, тобто повинні відповідати ключовим факторам успіху;
- по-друге, вони мусять бути *стійкими* за умов динамічного ринкового середовища і неприступними для легкого відтворення конкурентами;
- по-третє, ці характеристики повинні бути *наочними* для *споживачів*. Тобто фірма має використовувати їх при розробці своєї маркетингової і, зокрема, рекламної стратегії.

Серед науковців не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг підприємства. Значна частина дослідників, наслідуючи М. Портера, базовими називають дві конкурентні переваги: більш низькі витрати, які дозволяють встановлювати більш низькі ціни й отримувати більш високі прибутки, і диференціацію (унікальність) товару чи послуг, яка б забезпечувала найвищу споживчу цінність. Інші науковці, такі як Т. Коупленд, Т. Коллер і Д. Мурін, додають ознаку більш продуктивного, порівняно з конкурентами, використання капіталу. К. Хессіг і Г. Азоєв значну увагу приділяють часовому фактору, тобто швидкості реагування на потреби ринку. Іншими науковцями запропоновані такі критерії класифікації конкурентних переваг, як можливість імітації (унікальні / такі, що піддаються імітації) і характер динаміки (стійкі / нестабільні), сфера виникнення переваги, зміст фактора переваги, метод або засіб отримання переваги тощо. Таким чином, узагальнимо підходи до класифікації КПП, згрупувавши їх у табл. 1.3 [32]. Схожа класифікація конкурентних переваг підприємства, але з детальним виділенням джерел формування, наведена в [21].

Таблиця 1.3

Класифікація конкурентних переваг підприємства

Класифікаційні ознаки	Види конкурентних переваг
Характер формування	- зовнішні; - внутрішні
Термін дії	- довгострокові; - середньострокові; - короткострокові
Залежно від ініціатора	конкурентні переваги завдяки: - кон'юктурі ринку; - державній політиці в сфері регулювання конкуренції; - діяльності конкурентів; - безпосередньо підприємству
За джерелами створення та стійкістю до копіювання	- низького рівня; - високого рівня; - найвищого рівня
Тривалість дії	- стратегічні; - тактичні
Сфера прояву	конкурентні переваги, що створюються у сферах: - постачання; - НДДКР; - виробництва; - реалізації; - сервісу та експлуатації
Характер динаміки	- стійкі; - нестабільні
Можливість імітації	- унікальні; - ті, що імітуються

Продовження таблиці 1.3

Класифікаційні ознаки	Види конкурентних переваг
Місце формування	конкурентні переваги, які формуються: - на робочому місці; - в окремому підрозділі; - в організації загалом
Рівень ієрархії	конкурентні переваги на рівні; - товару; - підприємства; - галузі; - економіки
Залежно від ціни	- цінові; - нецінові
Залежно від ефекту, який отримує підприємство, реалізуючи переваги	конкурентні переваги, які дозволяють отримати: - науково-технічний ефект; - економічний ефект; - соціальний ефект; - екологічний ефект

Джерело: [9, 32]

Запропонована класифікація охоплює більшість конкурентних переваг, які можуть бути сформовані на підприємстві. Для підприємства суттєве практичне значення має поділ конкурентних переваг за джерелами створення та стійкістю до копіювання на переваги [9, 32]:

- «низького рівня», які можуть бути легко досягнуті чи скопійовані у підприємств-конкурентів (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці переваги базуються на вартості чи доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного позиції на ринку;

- «високого рівня», які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (сучасна патентована технологія; спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації; висока репутація підприємства; наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування тощо);
- «найвищого рівня», до яких належить постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх і досягає.

Звичайно, коли керівництво підприємства зацікавлене у формуванні й підтримці конкурентного потенціалу, воно повинно приділяти головну увагу другій і третій групам переваг.

Для підприємств системних інтеграторів саме джерела «високого» та «найвищого» рівнів є ключовими для формування стійких конкурентних переваг. Такі чинники, як компетенції та досвід, сучасний рівень технологій, забезпечення високого рівня проектних рішень, впровадження та сервісної підтримки, репутація, сучасний менеджмент, зокрема проектний, тощо є основою формування конкурентних переваг системних інтеграторів.

Аналіз розвитку світової практики досягнення підприємствами комерційного успіху у період з кінця XIX до початку XXI сторіччя дозволяє виділити в *еволюції ключових джерел формування конкурентних переваг* декілька етапів. Кожний з цих етапів характеризується специфічними вимогами споживачів щодо товарів (послуг) фірм і, відповідно, фокусуванням підприємств на особливих аспектах стратегічного характеру для більш повного задоволення цих вимог (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Еволюція практичних підходів до використання ключових джерел
формування конкурентних переваг

№	Назва етапу	Приблизні часові межі	Ринкові вимоги	Ключове джерело конкурентних переваг
1.	“Факторний”	до початку ХХ століття	Товари за помірними цінами	Наявність факторів виробництва
2.	“Витратний”	початок ХХ століття – 50 ^{ті} роки	Мінімальні ціни	Неухильне зниження витрат
3.	“Якісний”	60 ^{ті} -70 ^{ті} роки	Покращені якісні характеристики	Постійне підвищення якості
4.	“Адаптивний”	70 ^{ті} -80 ^{ті} роки	Постійні зміни вимог споживачів	Гнучкість
5.	“Інноваційний”	80 ^{ті} -дотепер	Оригінальність, неповторність товарів	Інновації

Джерело: [4, 12]

До початку ХХ сторіччя добробут окремих підприємств і цілих країн переважно базувався на наявності основних факторів виробництва. Споживачам були властиві невисокі вимоги до рівня якості та ціни товарів. Значна кількість національних економік розвивалася на основі багатства сировинних та енергоресурсів. Протягом першої половини ХХ сторіччя підвищення конкурентоспроможності підприємств здійснювалося переважно за рахунок зниження витрат. Запропонована М. Портером базова конкурентна стратегія “лідирівання за витратами” адекватно відображає сутність тодішньої доктрини: конкурентоспроможність підприємств досягалася за рахунок використання ефектів масштабу та досвіду, прискіпливої уваги зниженню собівартості та продажу товарів за цінами, що дорівнюють або нижче цін конкурентів. На третьому етапі, починаючи з 60х років, головна увага приділяється якості: спочатку – якості продукції та послуг (базова конкурентна стратегія “диференціації продукції” за класифікацією М. Портера

відповідає цьому підходу), а пізніше – якості процесів та систем. Результатом розвитку цього напрямку формування конкурентних переваг фірми стало створення численних систем управління якістю, які на сьогодні широко відомі як закріплені міжнародними стандартами серії ISO-9000 різноманітні варіанти конкретизації концепції TQM (Total Quality Management). Характерною ознакою четвертої фази (70ті-80ті роки) в процесі розвитку ключових джерел формування конкурентних переваг було те, що головна увага приділялася гнучкості. Втіленням цього напрямку стало: у виробничій сфері – формування ідеології та матеріалізація ідей щодо створення САПР (систем автоматизованого проектування продукції), АСУТП (автоматизованих систем управління технологічними процесами), ГВС (гнучких виробничих систем); в управлінській сфері – створення механізмів стратегічного управління функціонуванням та розвитком фірми. І, нарешті, на п'ятому етапі еволюції конкурентних переваг (80ті-90ті роки ХХ століття) стратегічний акцент робиться на інноваціях, під якими зокрема розуміють сукупність технічних, виробничих та комерційних заходів, які призводять до появи на ринку нових або покращених продуктів і до комерційного використання нових чи поліпшених виробничих процесів й обладнання. На цьому етапі споживачі вимагають, щоб товари відрізнялися від аналогів, відображали оригінальність й індивідуальні смаки покупців. Інновації охоплюють найрізноманітніші сфери діяльності організацій. Процесу виникнення та тріумфального розповсюдження й сприйняття фірмами ідеології кожного з чергових нових напрямків забезпечення конкурентоспроможності протягом ХХ сторіччя був притаманний не стільки поступово-еволюційний, скільки стрибкоподібний характер. З іншого боку, слід зазначити, що нові напрямки забезпечення конкурентоспроможності не заперечували і не відміняли існуючі, а, навпаки, доповнювали, поглиблювали та розвивали їх. В останні роки ХХ століття дослідники в галузі теорії та практики управління бізнесом все частіше почали зосереджувати свою увагу на сферах, які можна визнати за перспективні ключові напрямки в арсеналі засобів досягнення стратегічного успіху –

йдеться про такі чинники конкурентоспроможності, як знання (інформація) та час [4, 12].

Як зазначено в дослідженні [36], найбільш типовими, на думку автора, причинами новацій, що дають конкурентну перевагу, виступають: нові технології; нові або такі, що змінюються, запити споживачів; зміна вартості або наявності компонентів виробництва; поява нового сегменту галузі; зміна урядового регулювання.

Особлива увага при формуванні конкурентних переваг підприємства приділяється поняттю якості продукту та складовим якості роботи підприємства: якість проектування, якість бізнес-процесів, якість ресурсу, якість управління, якість персоналу, а також спіраль якості «взаємозв'язок сфери виробника і сфери споживача» [37].

Конкурентні переваги підприємства за характером виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні. *Внутрішні* — це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів. *Зовнішні конкурентні переваги* - це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності. Зрозуміло, що базисом загальної конкурентної переваги підприємства є переваги внутрішні, однак, це всього лише потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій. Саме зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого — забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів. Можна виділити наступні різновиди внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства (табл. 1.5) [4, 12].

Таблиця 1.5

Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги

Тип конкурентних переваг	Характеристика	Приклади (для ринку системної інтеграції ІТ галузі)
Внутрішні		
виробничі	продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність;	організація робіт по впровадженню, проектуванню та сервісній підтримці рішень
технологічні	сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу;	формування сучасної продуктової лінійки, використання сучасних технологій в т.ч. технологічна співпраця з виробниками (вендорами)
кваліфікаційні	професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;	компетенції персоналу, їх підвищення через навчання та сертифікацію у вендорів
організаційні	сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;	побудова бізнес-процесів відповідно до специфіки рішень, які впроваджує підприємство
управлінські	ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;	ефективна система менеджменту підприємства, зокрема проектного
інноваційні	системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження "ноу-хау";	інноваційні методи пов'язані як з технологічними рішеннями, так і з власними ноу-хау підприємства
спадкові	ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;	репутація та досвід підприємства

Продовження таблиці 1.5

Тип конкурентних переваг	Характеристика	Приклади (для ринку системної інтеграції ІТ галузі)
економічні	наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;	використання сучасних методів фінансового планування, фінансових інструментів та активна взаємодія з вендорами щодо фінансових умов реалізації проектів
географічні	розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу	наявність регіональних структур для взаємодії з замовниками та впровадження рішень
Зовнішні		
інформаційні	діючі на підприємстві системи збирання та обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів;	система збору та аналізу інформації, використання різноманітних каналів отримання інформації (замовники, партнери, вендори, галузеві дослідження тощо)
конструктивні	технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;	технічні та функціональні характеристики окремих продуктів та інтегрованих рішень
якісні	рівень якості продукції за оцінками споживачів;	технічні та функціональні характеристики окремих продуктів та інтегрованих рішень
поведінкові	ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;	використання сучасних підходів щодо просування цифрових рішень

Закінчення таблиці 1.5

Тип конкурентних переваг	Характеристика	Приклади (для ринку системної інтеграції ІТ галузі)
кон'юнктурні	ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);	правильне позиціонування підприємства на ринку виходячи зі стратегії розвитку та особливостей рішень, які пропонуються
сервісні	рівень та якість послуг, що надаються підприємством;	забезпечення високого рівня сервісної підтримки з використанням програм підтримки вендорів, лабораторного обладнання, засобів ITSM тощо
іміджеві	загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;	формування професійного іміджу підприємства відповідно до стратегії
цінові	рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін;	забезпечення гнучкої та конкурентної цінової політики, зокрема во взаємодії з вендорами
збутові	портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції;	формування та управління воронкою продажів
комунікаційні	канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку	побудова ефективних каналів комунікації, проведення маркетингових заходів

Джерело: удосконалено автором (приклади) на основі [4, 12]

Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі фірми стосовно витрат виробництва, менеджменту фірми чи товару, що створює “цінність для виробника”, яка дозволяє досягти собівартості меншої, ніж у конкурента. Внутрішня конкурентна перевага є наслідком більш високої продуктивності, яка забезпечує фірмі більшу рентабельність та більшу стійкість в умовах зниження цін продажів, що нав’язуються ринком чи конкуренцією. *Зовнішня конкурентна перевага* базується на визначних якостях товару, які створюють

цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності. Зовнішня конкурентна перевага збільшує “ринкову силу” фірми, оскільки вона (фірма) може примусити ринок приймати ціну продажів вищу, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної визначної якості. Створенню та підтримці зовнішніх конкурентних переваг передують процеси формування і розвитку внутрішніх конкурентних переваг [4, 32].

1.2 Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування конкурентних переваг

Передумовами формування конкурентних переваг є системний аналіз *факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства*. Фактори конкурентних переваг підприємства – це матеріальні та нематеріальні умови, необхідні для процесів формування і розвитку конкурентних переваг у самому виробничому процесі підприємства, а також у країні його базування.

Процес формування конкурентних переваг підприємства починається з ідеї її створення шляхом визначення відповідного джерела під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, тобто між факторами, джерелами та самими конкурентними перевагами існує тісний взаємозв’язок [38].

Приклади етапів і методів дослідження конкурентного середовища на основі аналізу діяльності конкурентів з метою формування конкурентних переваг підприємства описані в [39].

Як зазначалося в розділі 1.1, в загальному вигляді фактори набуття конкурентної переваги можна поділити на зовнішні (макросередовище) й внутрішні (мікросередовище) як показано на рис. 1.5.

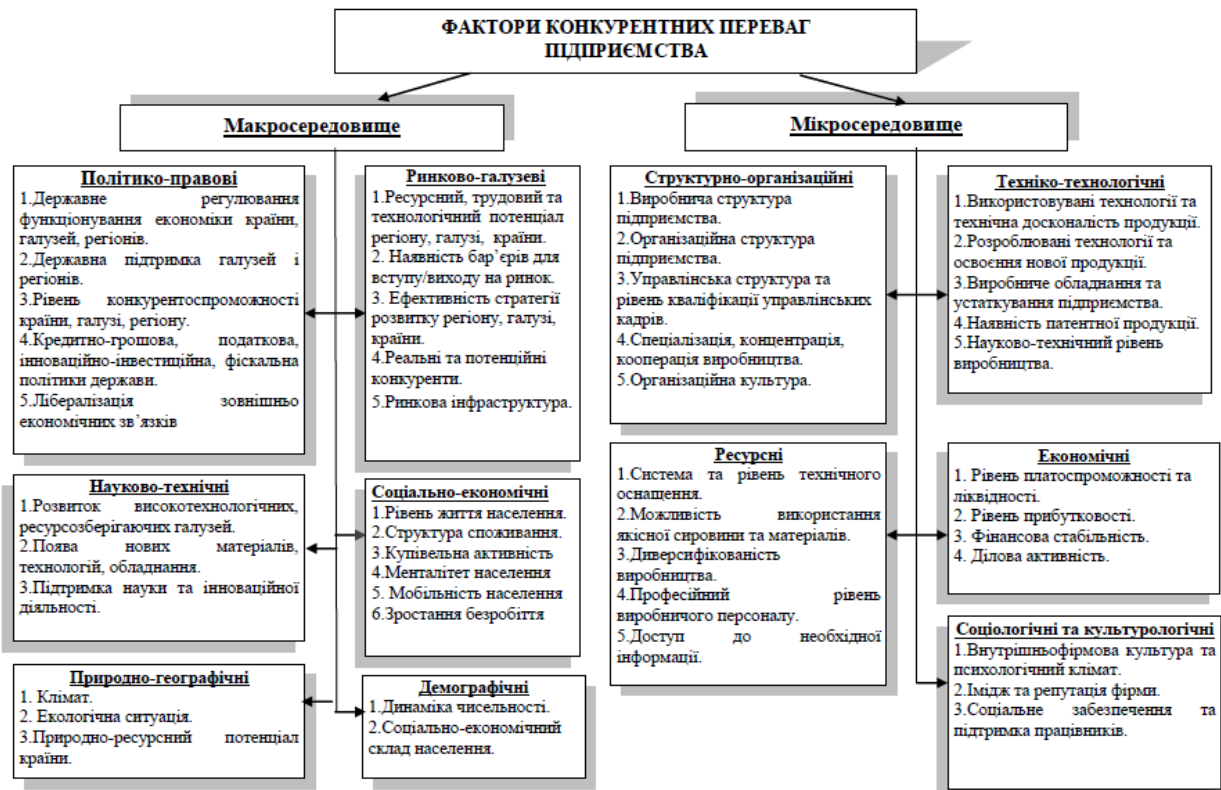


Рис. 1.5 Фактори конкурентних переваг. Джерело: [12]

Зовнішні фактори формуються середовищами непрямого впливу (макрорівень) та прямого впливу (мезорівень). *Фактори непрямого впливу* (макроекономічні) не мають вузької спрямованості на конкретне підприємство. У літературних джерелах автори виокремлюють такі фактори: економічні, політичні, правові, соціокультурні, технологічні, природно-географічні та міжнародні. *Середовище прямого впливу* формується у процесі діяльності підприємства і згодом змінюється. Підприємство досліджує ті аспекти навколишнього середовища, з якими йому доводиться мати справу, тобто воно само бере участь у формуванні власного зовнішнього середовища, може здійснювати на елементи найближчого оточення визначений управлінський вплив. До основних факторів прямого впливу на формування конкурентних переваг підприємства належать фактори класичної *моделі конкурентного середовища М. Портера*. Значення і сила впливу кожного з факторів конкуренції (загроза появи нових конкурентів, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців, загроза появи товарів-замінників та

конкуренти в галузі) змінюються від ринку до ринку і визначають ціни, витрати, розміри капіталовкладень у виробництво і збут продукції та у підсумку – прибутковість виробничо-господарської діяльності [32].

Згідно з моделлю М. Портера, галузеву конкуренцію визначають п'ять сил, наведених на рис. 1.6 [40]: постачальники, покупці, потенційні конкуренти, конкуренти в галузі, товари та послуги замінники.

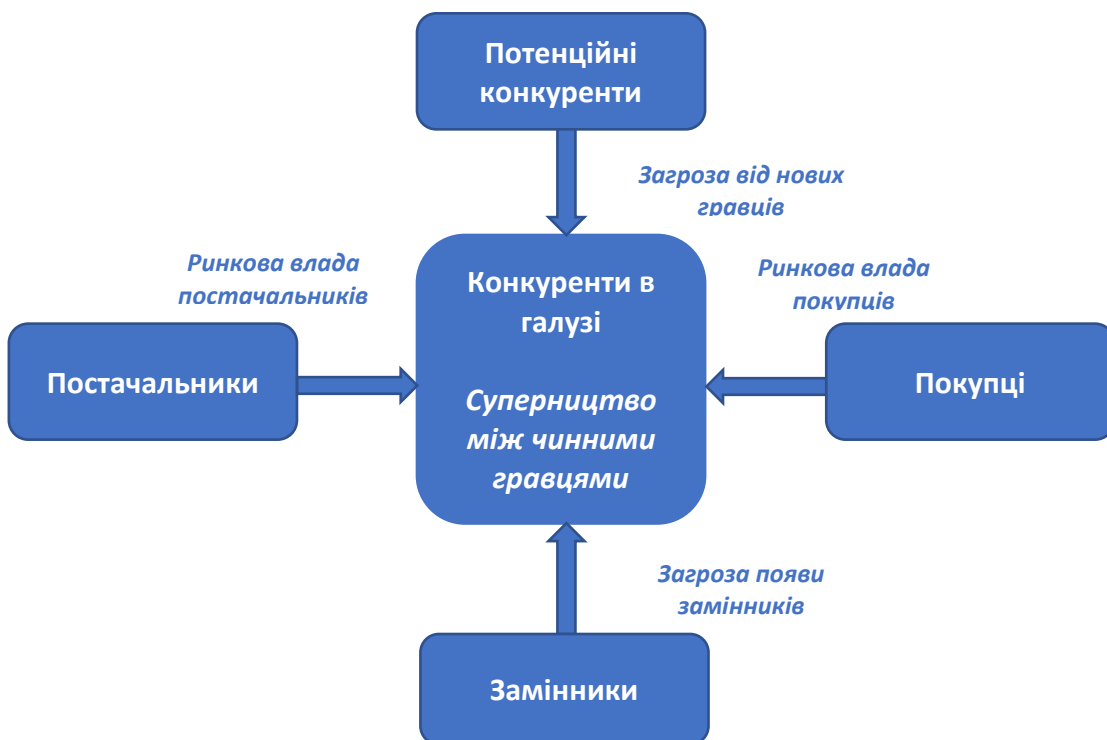


Рис. 1.6. Сили, які визначають галузеву конкуренцію. Джерело: [40]

Інтенсивність впливу конкурентних сил у галузі визначає інтенсивність припливу капіталу і змушує прибуток знижуватися до рівня вільного ринку, стимулюючи цим здатність підприємств утримувати норму прибутку вище середнього рівня. Усі п'ять конкурентних сил спільно визначають інтенсивність галузевої конкуренції та прибутковість, при цьому найбільш потужна сила чи сили набувають вирішального значення з погляду формулювання стратегії. При цьому, у кожній галузі при формуванні специфічного характеру конкуренції панують різні сили. У відповідь на вплив сил конкуренції підприємство створює різні конкурентні переваги, що

дозволяють йому досягти успіху [40]. Складові моделі п'яти сил конкуренції М. Портера наведені в табл. 1.6. Методика проведення оцінки сил конкуренції в галузі за моделлю М. Портера описана в дослідженнях [41, 42].

Таблиця 1.6

Складові моделі п'яти сил конкуренції М. Портера

Конкурентна сила	Фактори конкуренції
Потенційні конкуренти	
	Бар'єри входження
	Економія на масштабі
	Диференціація продукту
	Потреби у капіталі
	Витрати перемикання
	Доступ до оптових та роздрібних каналів збуту
	Вартісні перешкоди, не пов'язані з масштабом
	Державна політика
	Реакція конкурентів
Конкуренти в галузі	
	Чисельність та сила конкурентів
	Темпи росту галузі
	Рівень постійних витрат або витрат на зберігання
	Диференціація та витрати перемикання
	Збільшення виробничих потужностей
	Різноманітність конкурентів
	Високі стратегічні ставки
	Бар'єри для виходу
Товари та послуги замітники	

Продовження таблиці 1.6

Конкурентна сила	Фактори конкуренції
Покупці	
	Висока концентрація або закупівля значної частки продукції продавця
	Галузева продукція, що закуповується, становить значну частку закупівель або витрат покупця
	Продукти, що купуються в галузі, є стандартними або недиференційованими
	Покупець не несе істотних витрат перемикавання
	Покупець має низький рівень прибутку
	Є реальна загроза здійснення покупцями вертикальної інтеграції попередніх стадій виробництва
	Продукт галузі не впливає на якість продукту чи послуги покупців
	Покупець має у своєму розпорядженні повну інформацію
Постачальники	
	В групі постачальників домінують незначна кількість компаній і рівень концентрації вищий, ніж у галузі, в яку відбувається продаж/постачання
	При обслуговуванні галузі постачальники не конкурують з іншими продуктами-замінниками
	Галузь не відіграє суттєвої ролі як споживач продукції групи постачальників
	Продукт постачальників є важливим вихідним ресурсом у бізнесі покупця
	Продукція групи постачальників диференційована чи створює витрати перемикавання
	Група постачальників висуває реальну загрозу вертикальній інтеграції наступних стадій виробництва

Джерело: [40]

Наведений аналіз відображає той факт, що конкуренція в галузі виходить далеко за рамки суто компаній, а включає і сторонні сили, які можуть бути більш чи менш впливовими залежно від конкретних обставин [40].

Треба зазначити, що сучасна цифрова економіка суттєво впливає на сили конкуренції моделі М. Портера. Серед постачальників цифрового підприємства основними стають розробники ІТ-технологій і програмного забезпечення; серед покупців – ті, які достатньо обізнані з цифровими продуктами і мають можливість обрати їх виробників із великої кількості представлених на онлайн ринку; серед товарів-замінників – залишаються товари й послуги традиційних офлайн ринків; серед потенційних конкурентів – широкі можливості включення в конкурентну боротьбу мають нові цифрові підприємства й платформи [43].

Розгляд складових моделі п'яти сил конкуренції М. Портера для сектору системної інтеграції галузі ІТ України проведений в розділі 2.2.

За допомогою моделі п'яти сил М. Портера можна побудувати таку стратегію, яка дозволяє [9]:

- відгородити компанію від конкурентного тиску;
- ініціювати дії, здатні створити обґрунтовану конкурентну перевагу;
- дозволити компанії бути двигуном і ініціатором в галузі з кращою стратегією, що визначає бізнес-модель для галузі.

Прибутковість галузі є лише одним з чинників, які визначають вибір конкурентної стратегії. Другою центральною проблемою у виборі конкурентної стратегії є позиціонування компанії у межах тієї чи іншої галузі. Основою ефективної діяльності компанії у довгостроковій перспективі є стійка конкурентна перевага. І хоча в кожній компанії в порівнянні з конкурентами знайдеться велика кількість сильних і слабких сторін, вони можуть мати, як правило, тільки два види конкурентних переваг: низькі витрати та диференціацію продукту. Значимість сильної і слабкої сторони підприємства у кінцевому підсумку визначається її здатністю максимально (в порівнянні з конкурентами) знизити витрати чи домогтися більшої диференціації свого продукту. Можливість мінімізації витрат чи диференціації

товарів залежить, своєю чергою, від структури галузі. Компанія може досягти цих переваг, тільки підкоривши собі п'ять рушійних сил конкуренції [29].

Два основних типи конкурентних переваг у поєднанні з тією сферою діяльності, в якій компанія намагається досягти цих переваг, дозволяють їй виробити три найбільш загальні *конкурентні стратегії*, за допомогою як их можна досягти рівня ефективності, що перевищує середні показники в індустрії: *лідерство в мінімізації витрат, диференціація та фокусування*. Стратегія фокусування має два різновиди: фокусування на витратах та фокусування на диференціації. Ці три стратегії представлені на рис. 1.7. Кожна з цих стратегій по суті своїй орієнтована на отримання певних конкурентних переваг і, щоб досягти цих переваг, компанія має зробити вибір, тобто вирішити, якого саме типу конкурентні переваги їй необхідні і в якому масштабі компанія добиватиметься цих переваг [29].

		Мінімізація витрат	Диференціація
МАСШТАБ КОНКУРЕНЦІЇ	Широкі цільові сегменти	1.Лідерство у мінімізації витрат	2.Диференціація
	Вузькі цільові сегменти	3А.Фокусування на витратах	3Б.Фокусування на диференціації

Рис. 1.7 Загальні стратегії конкуренції. Джерело [29]

При цьому, як зазначено в [44], при побудові ефективної конкурентної стратегії для підприємств, що функціонують у складному турбулентному середовищі, а саме такими підприємствами є високотехнологічні підприємства галузі ІТ, необхідно формувати систему конкурентних стратегій підприємства, яка охоплює: стратегію надбання конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки.

Формування факторів внутрішнього середовища підприємства можливо узагальнити за допомогою моделі ланцюжка створення вартості (цінності) М. Портера (рис. 1.8), відповідно до якої у складі компанії можна виділити сектори, відповідальні за певні етапи розробки, виробництва, маркетингу та розповсюдження товарів. Таким чином, конкурентна перевага підприємства складається як результат здійснення множини окремих видів діяльності, що входять до складу процесів розробки, виробництва, маркетингу, доставки та обслуговування кожного продукту підприємства. Кожен із цих видів діяльності може сприяти встановленню конкурентної позиції підприємства щодо витрат та створити основу для диференціації. Ланцюжок створення вартості компанії та те, як компанія виконує певні види діяльності, є в сукупності відображенням її історії, стратегії, її підходів до реалізації своєї стратегії, а також господарської діяльності внутрішніх підрозділів. Відмінності у ланцюжку створення вартості у конкурентів є джерелом конкурентних переваг [29].



Рис. 1.8. Ланцюжок створення вартості. Джерело: [29]

Діяльність зі створення вартості поділяється на два основні типи: основні та допоміжні види діяльності. Основні види діяльності, перелічені внизу на рис. 1.8 – це ті, що мають безпосереднє відношення до фізичного створення продукту, продажу та руху продукту у напрямку до покупця, а

також до обслуговування та технічної підтримки товарів після придбання. Основні види діяльності будь-якої компанії розподіляються на п'ять категорій. *Допоміжні види діяльності* спрямовані на підтримку основних видів діяльності. Існують також допоміжні види діяльності, що підтримують інші допоміжні види діяльності. До допоміжних видів діяльності відносяться закупівлі та поставки, технології, людські ресурси та інші різні функції, що охоплюють фірму загалом. Пунктирна лінія відбиває той факт, що закупівлі, технологічний розвиток та управління людськими ресурсами може бути пов'язане з конкретними видами основної діяльності, а може підтримувати весь ланцюжок створення вартості в цілому. Інфраструктура компанії пов'язана не стільки з будь-якими основними видами діяльності, скільки підтримує весь ланцюжок. Порівняння ланцюжків створення вартості у компаній-конкурентів допомагає виявити відмінності, що лежать в основі конкурентних переваг. Залежно від типу галузі роль кожної з категорій в отриманні конкурентних переваг буде різною. Проте у роботі будь-якої компанії у тому чи іншому вигляді присутні всі категорії видів діяльності, і вони грають певну роль в отриманні компанією конкурентних переваг [29].

Розгляд складових ланцюжка створення вартості М. Портера для підприємств системних інтеграторів галузі ІТ проведений в розділі 2.3.

Формування конкурентних переваг підприємства, виходячи з основних положень концепції ланцюжка створення вартості, повинно передбачати вирішення таких завдань, як оптимізація рівня виконання базових функцій, ефективна міжфункціональна координація, погодження з впливом зовнішніх чинників. Таким чином, загальне покращення функціонування ланцюжка формування вартості передбачає одночасне посилення кожної ланки і зв'язків між ними. Оптимальна конкурентоспроможність може бути встановлена шляхом аналізу для кожної з основних функцій ланцюжка створення вартості джерел конкурентних переваг, доступних для підприємства [4, 32].

1.3 Технології управління конкурентними перевагами

Конкурентні переваги є однією з основних характеристик стану сформованості та збалансованості підприємства як господарської системи мікрорівня, здатної виконувати господарські функції, формуючи перспективи стратегічного розвитку та управління конкурентними позиціями. Тому здатність підприємства забезпечувати зростання конкурентних переваг є важливою передумовою його функціонування і розвитку. Процес забезпечення конкурентних переваг має реалізуватися поетапно і за окремими напрямками. Передусім важливо правильно встановити стратегічні цілі та пріоритети. *Стратегічне планування конкурентних переваг* дозволяє ідентифікувати управлінські рішення, спрямовані на визначення бажаних організаційних і структурних змін, мінімізацію впливу зовнішніх факторів невизначеності та ризику задля стратегічної рівноваги між цілями і конкурентними можливостями. Стратегічне планування сприяє адаптації суб'єкта господарювання до зміни умов конкуренції, використанню перспектив захоплення нових сегментів ринку, формуванню загальної місії конкурентоспроможності [32].

Щоб сформувати та утримати конкурентні переваги, підприємству потрібно не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, що постійно змінюються, а ще й забезпечувати розвиток ресурсного потенціалу, застосовуючи новітні підходи до підвищення конкурентних переваг, впроваджуючи сучасні технології та проводячи постійні ринкові дослідження. Узагальнення запропонованих у науковій літературі підходів дозволяє виокремити такі *особливості процесів управління конкурентними перевагами* у сучасних умовах [12]:

- надійність та характер конкурентних переваг визначається системністю та комплексністю роботи підприємства у цьому напрямі;
- розвиток та ускладнення зовнішнього середовища визначає необхідність пошуку нових джерел конкурентних переваг;

- багаторівневість розвитку світових ринків зумовлює бажання підприємств одночасно використовувати і чинники високого рівня (інновації, кваліфікація, технології), і чинники традиційні (доступ до дешевих джерел сировини, розширення ринків збуту, нарощування обсягів виробництва);
- технологічні конкурентні переваги стають все більш доступними для підприємств з країн, що розвиваються;
- досить великий перелік конкурентних переваг потребує формування значних фінансових та унікальних кадрових ресурсів, що обмежує можливості динамічного розвитку підприємств з країн, що розвиваються.

Наведені твердження набувають особливу актуальність для підприємств системних інтеграторів ІТ галузі. Висока конкуренція на ринку системної інтеграції в Україні, а також значні зміни в макросередовищі та вплив негативних факторів останніх років (війна, політична нестабільність, пандемія Covid) визначає необхідність для підприємств посилення та формування нових конкурентних переваг для забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку.

При цьому, одним з ключових джерел формування конкурентних переваг є посилення технічних компетенцій, включення в продуктову лінійку підприємства нових сучасних продуктів та рішень, розширення технологічної співпраці з вендорами.

Іншим важливим джерелом формування конкурентних переваг є вдосконалення бізнес-процесів підприємства та рівня менеджменту, а також розвиток системи мотивації. Зазначені фактори дозволяють значно підвищити ефективність роботи підприємства, особливо в умовах обмеження ресурсів, що є характерною рисою економічної ситуації останніх років в Україні.

Досягнення мети забезпечення конкурентних переваг підприємства потребує використання системи методів за всіма функціональними складовими потенціалу конкурентоспроможності – маркетингових,

фінансово-інвестиційних, матеріально-технічних, адміністративних, інформаційних, логістичних та соціально-психологічних [12].

Формування політики управління конкурентними перевагами підприємства вимагає попередньої розробки плану щодо її реалізації та має враховувати цільові функції наведені в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Цільові функції політики управління конкурентними перевагами

Функція	Опис
Інтеграційна	розширення кола контрагентів та виявлення прихованих резервів конкурентоспроможного розвитку
Динамічна	пошук альтернативних джерел забезпечення конкурентних переваг
Регульовальна	структуризація стимулів та основних стратегічних напрямів, враховуючи формування та ефективне використання конкурентного потенціалу
Захисна	уникнення ризиків внаслідок негативних дій суб'єктів конкурентного середовища
Соціальна	посилення економічної інтегрованості суб'єктів соціально-трудових відносин усіх рівнів, виходячи зі стратегічних пріоритетів формування і зміцнення конкурентоспроможності

Джерело: [12, 32]

Формування та управління конкурентними перевагами повинно забезпечувати адаптивність підприємства до змін конкурентного середовища. Таким чином, *технології формування та управління конкурентними перевагами* представляють собою комплекс управлінських процедур та засобів їх виконання, призначених для кращого позиціонування підприємства в конкурентному середовищі. *Принциповими особливостями цих технологій є* [12]:

- *систематичний характер виконання, обумовлений динамічністю конкурентного середовища та необхідністю його постійного моніторингу;*

- *висока відповідальність при їх розробці та виконанні;*
- *інерційність прояву наслідків підготовлених рішень та як наслідок – неможливість оперативного усунення небажаних наслідків;*
- *складність організаційної підтримки реалізації технологій через їх багатофункціональність та необхідність координації робіт між різними ієрархічними рівнями управління підприємством;*
- *інтерактивність, яка пояснюється наявністю великої кількості неформалізованих процедур та необхідністю введення окремих коректив внаслідок зміни кон'юнктури;*
- *необхідність потужної інформаційної підтримки у вигляді статистичних даних, результатів панельних досліджень та, так званих, слабких сигналів;*
- *багатокритеріальність, пов'язана з багатоаспектним характером як процесів управління, так і стану конкурентного середовища.*

Результат реалізації даних технологій - широкий клас складних управлінських рішень, орієнтованих одночасно у трьох просторах: товарному, регіональному та функціональному. У зв'язку з цим розробку технологій формування конкурентних переваг необхідно проводити для замкнутого управлінського циклу, що включає аналітичні роботи, стратегічну та тактичну діяльність підприємства [12].

Управління конкурентними перевагами, процесом їх формування, розвитку і підтримання є складною задачею, вирішення якої, в першу чергу, залежить від побудованої на підприємстві системи менеджменту, її продуктивності, результативності, сприйнятливості та збалансованості. Серед основних *причин неефективного управління конкурентними перевагами* зазначають [45]:

- *невідповідність фінансового стану підприємства його положенню на галузевих ринках;*

- невідповідність рівня корпоративного управління і потреб ринкової економіки;
- дисбаланс між інтенсивністю виробничих і відтворювальних процесів;
- низька ефективність реалізації функцій стратегічного планування та прогнозування;
- слабкість інформаційно-аналітичного забезпечення управління розвитком;
- зміна виробничої діяльності, форм власності, владних і власних центрів відповідальності;
- невідповідність внутрішньої структури, загальної та функціональних стратегій підприємства його цілям і задачам.

Технологія забезпечення конкурентних переваг є важливою складовою системи управління підприємства і має особливе значення для досягнення конкурентоспроможності.

Основною функцією технології управління та забезпечення конкурентних перевагами є інтеграція маркетингових, фінансово-інвестиційних, матеріально-технічних, інноваційних, інтелектуально-кадрових, логістичних, соціально-психологічних процесів, які забезпечують формування і розвиток конкурентних переваг та є об'єктами управління. Використання системного підходу при управлінні процесами забезпечення конкурентних переваг підприємства визначає вивчення єдиної технології формування та управління конкурентними перевагами, яка має усі властивості, притаманні системам (табл. 1.8) [32].

Таблиця 1.8

Властивості технології управління та забезпечення конкурентних переваг підприємства

Властивості	Характеристики
Організаційна цілісність	У процесі формування і розвитку кожного окремого виду зовнішніх конкурентних переваг безупинно беруть участь всі види внутрішніх конкурентних переваг, у т.ч. усі функціональні підрозділи підприємства
Взаємозв'язок	Всі елементи технології управління та забезпечення конкурентних переваг тісно взаємопов'язані, тому ефективність управління окремим видом конкурентної переваги різко знижується, порівняно з ефективністю управління системою конкурентних переваг
Емерджентність	Рівень конкурентоспроможності підприємства може бути більшим, таким самим чи меншим від суми рівнів забезпечення конкурентних переваг у кожній окремій функціональній сфері діяльності підприємства
Односпрямованість на мету	Погодженість і односпрямованість технології забезпечує синергетичний ефект під час управління конкурентними перевагами підприємства.
Відкритість	Технологія управління та забезпечення конкурентних переваг є відкритою системою, яка піддається впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ
Пропорційність	Високий рівень конкурентоспроможності підприємства досягається в результаті оптимізації рівнів забезпечення конкурентних переваг у всіх функціональних сферах його діяльності.

Джерело: [32]

Згідно з *процесним підходом* технологія управління та забезпечення конкурентних переваг - це процес, який є загальною сумою усіх функцій управління, здійснюється поетапно і передбачає визначену послідовність дій. Використання процесного підходу щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства дозволяє підвищити обґрунтованість прийнятих управлінських рішень за рахунок розукрупнення всього процесу управління на елементарні дії з метою розробки і пропозиції організаційного, методичного й

інформаційного забезпечення кожного елемента роботи. Це сприяє появі можливості прогнозувати тривалість реалізації управлінського рішення і необхідні витрати. У межах *ресурсно-ринкового підходу* технологія управління та забезпечення конкурентних переваг розглядається як процес, спрямований на більш ефективне використання ресурсів підприємства у порівнянні з конкурентами. Інтеграція ресурсного і ринкового підходів забезпечує вивчення процесів формування та розвитку конкурентних переваг підприємства, спираючись на аналіз існуючих взаємозв'язків між кон'юнктурою ринку й існуючою ресурсною базою підприємства [12, 32].

Стратегічна спрямованість технології управління та забезпечення конкурентних переваг обумовлює підпорядкованість принципам і положенням теорії стратегічного управління підприємством. Ґрунтуючись на законах функціонування ринку та теоретичних засадах стратегічного управління в [32] запропоновано систему принципів технології управління та забезпечення конкурентних переваг, зазначених в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Принципи формування та розвитку технології управління та забезпечення конкурентних переваг

Принципи	Характеристики
Адаптивності	Здатність технології управління та забезпечення конкурентних переваг ефективно виконувати загальні функції управління в циклі управління підприємством і специфічні функції відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства. Цей принцип вимагає виявлення й обліку всіх можливостей внутрішнього середовища підприємства, а також його взаємозв'язків із зовнішнім середовищем
Інтеграції	Взаємодія і погодженість функціональних сфер діяльності підприємства для досягнення мети на загальній інформаційній основі
Гнучкості	Можливість удосконалення технології управління та забезпечення конкурентних переваг за рахунок накопичення, зміни, доповнення і використання інформаційної бази знань підприємства

Продовження таблиці 1.9

Принципи	Характеристики
Динамічності	Динамічний характер аналізу й оцінювання керованих процесів, бо процеси забезпечення конкурентних переваг відбуваються безупинно
Системності та комплексності	Досягається тільки шляхом виконання визначеного комплексу розроблених і реалізованих заходів щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства
Інноваційного розвитку	Визначає й обумовлює напрям і пріоритетність розроблених заходів щодо технології управління та забезпечення конкурентних переваг

Джерело: [32]

Визначена система основних принципів є передумовою формування технології управління та забезпечення конкурентних переваг, вони тісно взаємопов'язані та впливають один з іншого. Ефективність технології повною мірою буде залежати від ступеня адаптивності та схильності до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства. *Формування та вдосконалення технології управління та забезпечення конкурентних переваг передбачає [32]:*

- оволодіння практичним інструментарієм управління конкурентними перевагами;
- критичне оцінювання існуючих теоретичних концепцій і методик, виявлення їх сильних і слабких аспектів, позитивних і негативних наслідків застосування;
- правильне розуміння й інтерпретацію конкретної ситуації;
- розробку конкретних прийомів роботи, методів дослідження, інструментів управління з урахуванням специфіки сформованої ситуації.

В розрізі формування системи управління конкурентними перевагами для підприємств системних інтеграторів галузі ІТ, окрім загальних зазначених підходів потрібно враховувати специфіку діяльності системного інтегратора,

зокрема особливості зовнішнього конкурентного середовища та ланцюжка створення вартості, а також процес формування конкурентних переваг на основі трьох компонентів (підприємство, продукт, галузь), як було зазначено в розділі 1.1.

Виходячи з наведеного, можна побудувати схему дослідження та формування системи управління конкурентними перевагами для підприємств системних інтеграторів галузі ІТ, яка базується на категоріальному апараті та основних підходах сучасної теорії конкурентних переваг та, водночас, враховує особливості діяльності підприємств системних інтеграторів галузі ІТ (рис. 1.9)

Міждисциплінарний підхід, заснований на використанні досягнень економічної теорії, стратегічного управління, маркетингу, організаційної поведінки й організаційного розвитку та інших наук, дозволяє сформувати адекватний логіко-структурній побудові концепції управління та забезпечення конкурентними перевагами набір інструментів та процедур технології управління ними. *Загальна мета запровадження на підприємстві технології управління та забезпечення конкурентних переваг* полягає в концентрації зусиль представників всіх рівнів внутрішнього менеджменту та рядових працівників у напрямку досягнення підприємством довгострокового успіху на ринку [32].

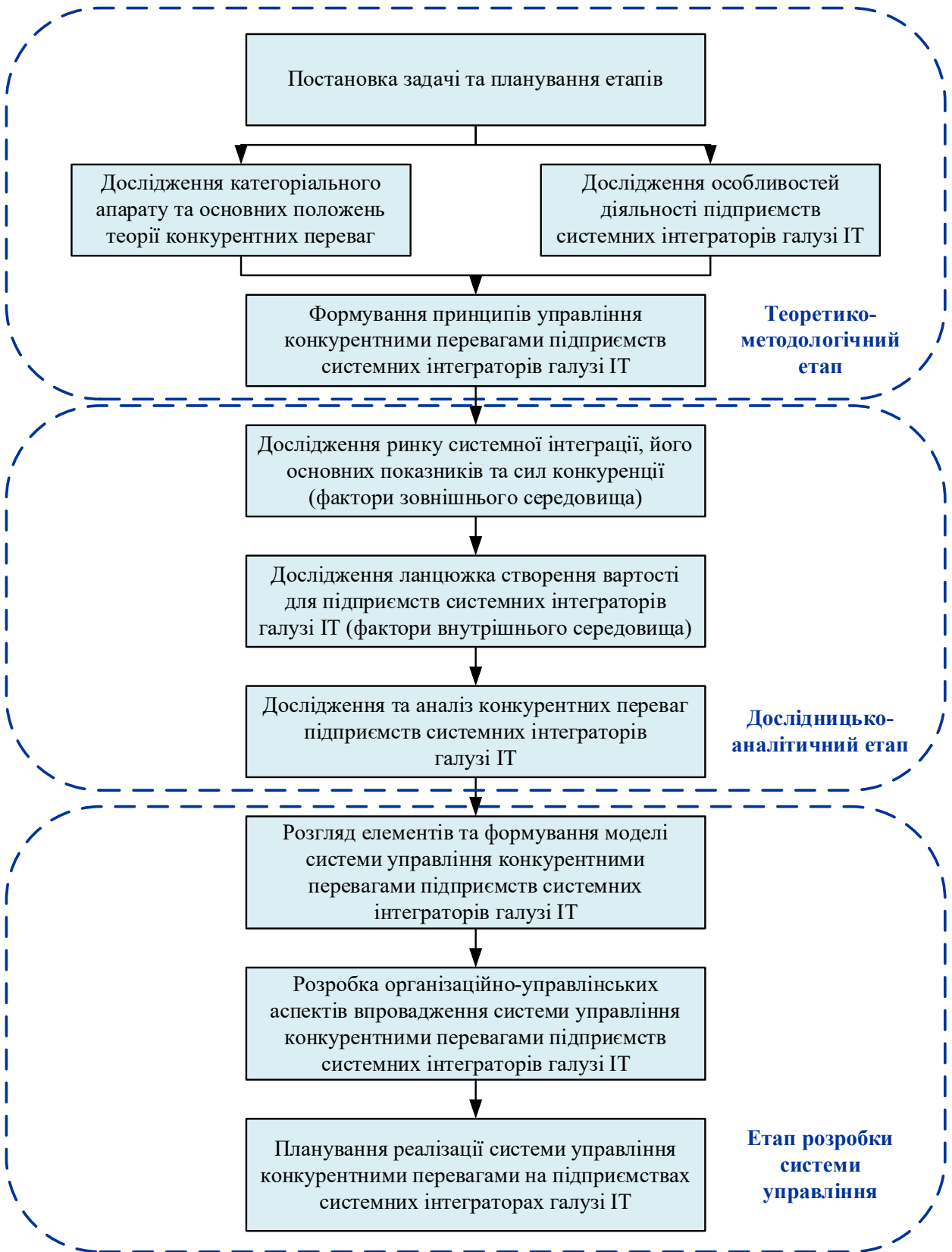


Рис. 1.9 Схема дослідження та формування системи управління конкурентними перевагами для підприємств системних інтеграторів галузі ІТ.
Джерело: розроблено автором

Висновки до розділу 1

В першому розділі «Теоретико-методичні основи управління конкурентними перевагами» на основі проведеного дослідження положень та категоріального апарату теорії конкурентних переваг в контексті сучасної парадигми конкуренції на ринку системної інтеграції в галузі інформаційних технологій, побудована схема процесу формування системи управління конкурентними перевагами для підприємств системних інтеграторів галузі ІТ та зроблені наступні висновки:

1. Основні теоретичні положення та категоріальний апарат сучасної теорії конкурентних переваг може бути прийнятий за основу для дослідження конкурентних переваг підприємств системних інтеграторів галузі інформаційних технологій. При цьому слід брати до уваги особливості роботи таких підприємств та специфіку галузі.

2. В структурі рівнів конкуренції дисертаційне дослідження розглядає відносини між підприємствами (мікрорівень) в рамках галузі інформаційних технологій (мезорівень) економіки України (макрорівень).

3. В роботі проведена класифікація ключових факторів успіху підприємств системних інтеграторів галузі ІТ за ознаками сфери застосування, джерелами походження та можливостями реалізації. Ключову роль при формуванні конкурентних переваг відіграють ринкові та ресурсні фактори, детальний розгляд яких наведений автором.

4. Важливим аспектом дослідження є врахування особливостей роботи підприємств системних інтеграторів. Сутність роботи системного інтегратора в галузі ІТ полягає в розробці та впровадженні комплексних рішень, які реалізуються в рамках виконання відповідних проектів. При цьому, кожний конкретний проект завжди має певну продуктову спрямованість та галузеву специфіку, які мають суттєвий вплив на конкурентні позиції підприємства. Виходячи з цього, автор визначає три основні компоненти конкурентних переваг, які забезпечують підприємству системному

інтегратору стійкі конкурентні позиції при виконанні проектів: конкурентні переваги, пов'язані з діяльністю підприємства в цілому (ресурсне забезпечення, рівень менеджменту, імідж та репутація, система просування та продажів, досвід тощо); конкурентні переваги, пов'язані з продуктовим рішенням, яке впроваджується в рамках конкретного проекту (характеристики та споживчі якості продукту, компетенції персоналу, досвід впровадження аналогічних рішень, рівень партнерства з виробником рішення тощо) та конкурентні переваги, пов'язані з особливостями галузі впровадження конкретного проекту (наявність спеціалізованих галузевих рішень, досвід впровадження проектів в даній галузі, наявність партнерських відносин з суб'єктами галузі тощо).

5. Виходячи з наведеного підходу, автором запропоновано визначення конкурентних переваг підприємства системного інтегратора в галузі інформаційних технологій як набір факторів, пов'язаних з діяльністю підприємства, технічними рішеннями та продуктами, що реалізуються підприємством, а також особливостями галузі впровадження, які забезпечують підприємству перевагу в конкурентному середовищі в рамках реалізації конкретних проектів.

6. В роботі проведений аналіз конкурентних переваг для підприємств системних інтеграторів за характером виникнення та наведені приклади за різними типами внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг.

7. Для дослідження джерел формування конкурентних переваг автором вибрані модель конкурентного середовища М. Портера для дослідження зовнішніх факторів та модель ланцюжка створення вартості (цінності) М. Портера для дослідження внутрішніх факторів, застосування яких для дослідження щодо підприємств системних інтеграторів наведено в розділі 2.

8. На основі розглянутих теоретичних підходів, зокрема стосовно управління конкурентними перевагами, та з урахуванням особливостей діяльності підприємств системних інтеграторів, автором побудована схема

дослідження та формування системи управління конкурентними перевагами для підприємств системних інтеграторів галузі ІТ.

Основні результати даного розділу опубліковані у наукових працях автора [5, 33].

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ В ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

2.1 Дослідження ринку системної інтеграції в галузі інформаційних технологій України

В сучасній цифровій економіці галузь інформаційних технологій (ІТ) відіграє ключову роль та, фактично, є драйвером змін та нововведень. Мобільний зв'язок, хмарні технології, штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML), Інтернет речей (IoT), обчислення великих даних (Big Data) та інші технології стали основою цифрової трансформації практично всіх галузей економіки та вплинули на повсякденне життя людей.

Gartner виділяє наступні технологічні тенденції 2025 року [46]:

- імперативи та ризики штучного інтелекту спонукають організації захищати себе;
- нові кордони обчислювальних технологій спонукають організації переглянути те, як вони виконують обчислення;
- синергія людини і техніки об'єднує фізичний та цифровий світи.

Треба зазначити, що структура сучасної цифрової економіки характеризується значним зростанням сектору послуг, переважно нематеріальних, а основним активом стають дані, на основі яких створюються нові цифрові індустрії та ринки [47].

При цьому, цифровізація економіки виступає першочерговим напрямом інноваційного розвитку економічних систем, а відтак й інструментом створення довгострокових конкурентних переваг підприємства. Цифрова трансформація передбачає використання ІТ технологій для цифровізації бізнес-процесів з метою формування віртуальної (цифрової) бізнес-моделі підприємства [48].

Як зазначається в [49], сучасні технології допомагають переосмислити бізнес-ландшафт. Технології вже не є езотеричним явищем, що стоїть окремо

від конкретних компаній та галузей. Натомість кожна компанія повинна прагнути стати технологічною. Оскільки різниця між тими, хто створює технології, і тими, хто їх використовує, зникатиме, саме компанії, які використовують технології для отримання стійкої конкурентної переваги, залишатимуть конкурентів позаду. З появою інтернету речей (IoT) та збору великих даних на основі хмарних технологій, перші користувачі отримають перевагу, яку можна перетворити на стійку перевагу над конкурентами.

Окремо авторами відмічається роль впровадження цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів підприємств в умовах економічної невизначеності [50].

В одній з своїх робіт [51] М. Портер зазначав, що інформаційна революція впливає на конкуренцію трьома важливими способами:

- змінює структуру галузі та, таким чином, змінює правила конкуренції;
- створює конкурентну перевагу, надаючи компаніям нові способи перевершити своїх конкурентів;
- породжує цілком нові бізнеси, часто в межах існуючих операцій компанії.

Галузь ІТ сьогодні називають одною з найбільш перспективних в Україні. Це твердження дійсно справедливо, оскільки останніми роками роль галузі ІТ в світовій економіці загалом та в економіці України зокрема значно зросла [5]:

- неможливо уявити жодне підприємство, організацію, домогосподарство чи людину, яка б не використовувала інформаційні технології;
- частка сектору ІТ в формуванні ВВП країн постійно зростає;
- ІТ компанії займають перші місця в рейтингу Fortune 500, а їх ринкова вартість перевищує ВВП окремих країн.

За даними дослідження Digital Tiger: The Power of Ukrainian IT – 2024 [52] ІТ-індустрія залишається одним із ключових секторів економіки України, демонструючи стабільне зростання навіть у складних умовах. Вона забезпечує значні експортні доходи та продовжує адаптуватися до перешкод, залишаючись конкурентоспроможною на світовому ринку, що підтверджується середніми темпами зростання галузі за останні роки. Дохід ІТ галузі України в 2024 році склав 6,2 млрд дол США з середнім показником щорічного зростання 8,2% за період 2019-2024 рр. Експорт ІТ послуг в 2024 році склав 3,4% ВВП, при цьому ІТ індустрія забезпечує 37,4% всіх експортних послуг країни та займає друге місце (11,5%) після агро індустрії в загальному обсязі експорту України, враховуючи товари та послуги. За оцінками дослідження IT Research Ukraine 2024 [53], загальний економічний ефект від діяльності ІТ галузі України складав в 2023 році 12,74 млрд дол США.

Високий рівень розвитку ІТ галузі в Україні також підтверджується міжнародними рейтинговими дослідженнями. За результатами 2024 року, відповідно до рейтингу Coursera's Global Skills Report, який оцінює рівень кваліфікації спеціалістів, Україна має 76% (зі 100%), за індексом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ICT Development Index) має оцінку 81 (зі 100 балів), а за рівнем розвитку електронного урядування (E-Government Development Index) має оцінку 0,88 (з 1,0 балу) [52].

Досліджуючи стан та перспективи розвитку ІТ галузі, українські науковці відзначають її стійкість та високу адаптивність в умовах повномасштабної війни. Серед особливостей та основних тенденцій галузі зазначається значний вплив світового ринку інформаційних технологій на ринок ІТ України, що призводить до його швидкого розвитку завдяки активній співпраці з іноземними компаніями замовниками та вендорами [54], часткова переорієнтація ІТ компаній на реалізацію проектів в інших країнах [55], розвиток відносно нового напрямку military tech та перехід з надання аутсорс-послуг на створення власних продуктових компаній [56]. Ключовими

чинниками які здійснюватимуть вплив на розвиток високотехнологічної сфери в Україні в коротко- і середньостроковій перспективі буде вплив триваючого військового конфлікту з одного боку, і рух щодо членства в ЄС, що відкриває повноцінний доступ до Європейського дослідницького простору і значного фінансування наукових проєктів з боку ЄС, з іншого боку [57]. Крім того, визначальними умовами забезпечення розвитку ІТ галузі є стабільність податкової політики, досконала регуляторна політика, розвиток та популяризація ІТ освіти як в середині країни так і на міжнародній арені та ін. Першочерговою умовою повернення замовників, приросту інвестицій, започаткування нових проєктів, є встановлення справедливого миру та стабілізація економіки [58]. При цьому, динамічний розвиток української ІТ сфери сприяє перетворенню її на одну з провідних галузей у післявоєнній відбудові України [55].

Галузь ІТ має досить широкий спектр напрямків діяльності. Можна розглядати різні критерії структурування галузі. Якщо обирати підхід за принципом формування ІТ рішення для замовника та взаємодії підприємств та організацій у цьому процесі, то до *суб'єктів галузі ІТ в Україні* можна віднести наступні підприємства та організації: системні інтегратори, дистриб'ютори, розробники програмного забезпечення, виробники обладнання, навчальні центри, провайдери ІТ та телекомунікаційних послуг (хоча за багатьма ознаками це є окремий сегмент ринку) [5].

Як було зазначено в розділі 1, дане дисертаційне дослідження зосереджено на розгляді сектору системної інтеграції ІТ галузі України. Саме підприємства системні інтегратори забезпечують впровадження сучасних технологічних рішень для підприємств та організацій всіх галузей економіки з метою підвищення ефективності їх бізнесу та рівня послуг, що надаються споживачам.

Системна інтеграція об'єднує розрізнені процеси та забезпечує ефективну операційну діяльність. Підприємства усвідомлюють важливість системної інтеграції, оскільки складність підприємства впливає на їх

прибутковість і конкурентоспроможність. Технології системної інтеграції забезпечують підприємства економічно ефективними, централізованими та інтегрованими рішеннями для їх ІТ-інфраструктури. Збільшення кількості користувачів інформаційних технологій є одним із ключових факторів зростання ринку системної інтеграції [59].

Системна інтеграція вперше виникла на військових та промислових підприємствах Сполучених Штатів у 1940-1950 роках, а потім була поширена на багато інших галузей, в тому числі ІТ [60].

Якщо розглядати ІТ рішення як засіб підвищення ефективності виробництва та якості надання послуг, то саме компанії-інтегратори забезпечують комплексне вирішення цієї задачі.

Системний інтегратор – це компанія, яка допомагає клієнтам об'єднувати різноманітні ІТ підсистеми від різних виробників та забезпечувати їхню належну та ефективну спільну роботу. Системні інтегратори відповідають за проектування, налаштування, тестування та, в багатьох випадках, управління експлуатацією ІТ інфраструктури [61].

Сутністю роботи системного інтегратора є забезпечення потреб замовника у впровадженні ІТ рішень шляхом виконання наступних етапів [5]:

- визначення задачі та формування вимог;
- розробка та проектування ІТ рішення;
- постачання обладнання та програмного забезпечення;
- виконання робіт з впровадження рішення, навчання персоналу замовника;
- сервісна підтримка та подальший розвиток ІТ рішення.

Цінністю участі компанії-інтегратора в проекті є оптимальний підбір та адаптація для виконання поставленої задачі існуючого на ринку обладнання та програмного забезпечення різних виробників (вендорів), їх інтеграція в єдину систему та оптимізація функціональних та технічних характеристик такої системи для найкращого вирішення задачі замовника [33].

Впровадження сучасних ІТ рішень на підприємствах та в організаціях дозволяє забезпечити наступні переваги [62]:

- підвищення ефективності праці завдяки автоматизації ручної роботи;
- скорочення бюрократичного ланцюга та робочого часу, що впливає на економію витрат;
- завдяки наявності актуальних даних та інформації, рішення можуть прийматися швидше, що робить компанію більш конкурентоспроможною;
- економія на маркетингових витратах та витратах на просування товарів та послуг, що пропонуються компанією, за рахунок використання веб-сайту та інструментів он-лайн маркетингу;
- завдяки застосуванню інформаційних технологій до операційної діяльності підприємства, інформаційна система може бути інтегрована у всі складові бізнес-процесів, щоб сприяти обміну даними та швидкості реагування на проблеми.

Однак, незважаючи на те, що підприємства прагнуть посилити свою конкурентну перевагу на ринку за допомогою використання ІТ інструментів для вдосконалення бізнес-процесів, впровадження ІТ рішень є складним завданням. Компанії стикаються з труднощами, пов'язаними з рішенням, яку з різних технологій, доступних на ринку, використовувати; процесами інтеграції всієї організаційної системи; та пов'язаними з цим операційними витратами [63].

Варто зазначити, що проекти в сфері ІТ системної інтеграції мають певні особливості, які потрібно враховувати при формуванні конкурентних переваг та плануванні стратегії роботи на ринку [64]:

- попит обумовлений технологічним процесом споживача;
- витрати понесені від помилки в бізнес-процесі споживача вартують набагато більше самої послуги системної інтеграції;

- у процесі надання послуги ключову роль має передпродажний та післяпродажний сервіс;
- угоди між системним інтегратором та споживачем носять довгостроковий характер;
- споживачі послуг системної інтеграції є професіоналами у своїй діяльності;
- при просуванні послуги системної інтеграції домінує прямий метод просування;
- безпосередня залежність якості промислової послуги системної інтеграції від кваліфікації та досвіду персоналу.

Ринок системної інтеграції України досить різноманітний як з точки зору продуктового портфеля компаній-інтеграторів, так і за іншими критеріями, такими як розмір та вік компаній, їх стратегії розвитку та роботи на ринку, пріоритети щодо роботи з галузевими сегментами тощо. Якщо розглядати *продуктовий портфель системних інтеграторів*, то для провідних компаній на ринку України він зазвичай включає наступні основні компоненти:

- *IT рішення*: мережева інфраструктура, системи зберігання та обробки даних, кібербезпека, уніфіковані комунікації, хмарні рішення тощо;
- *Інженерні рішення*: центри обробки даних (ЦОД), структуровані кабельні системи (СКС), системи безпеки, аудіо-візуальні комплекси, електротехнічні рішення, диспетчеризація тощо;
- *Бізнес рішення*: системи автоматизації бізнес-процесів підприємства такі, як Enterprise Resource Planning (ERP), Customer Relationship Management (CRM), IT Service Management (ITSM), IT Operations Management (ITOM), документообіг (Document Management) тощо.

Комплекс *професійних послуг системних інтеграторів* включає:

- консалтинг;
- розробку проектно-кошторисної документації;
- роботи з монтажу та пуско-налагодження;
- роботи з розробки та впровадження програмного забезпечення;
- навчання замовника;
- сервісну підтримку.

До складу компанії-інтегратора зазвичай входять підрозділи, які забезпечують розробку та впровадження рішень, надання професійних послуг, а також продаж та інші функції в рамках діяльності компанії [5].

Ринок системної інтеграції в світі продовжує зростати. Об'єм світового ринку системної інтеграції оцінювався в 516,8 млрд доларів США в 2024 році. Очікується, що сукупний річний темп зростання (CAGR) складе 14,18% у період з 2025 по 2034 рік, а об'єм ринку в 2034 році складе 1 946,37 млрд доларів США [65]. Зростання державних і приватних інвестицій у рішення системної інтеграції для покращення інфраструктури інформаційних технологій (ІТ) сприяє зростанню ринку системної інтеграції. Очікується, що зростаюча потреба у викоріненні різноманітності та неоднорідності життєво важливих додатків, що використовуються в ІТ інфраструктурі, буде рухати ринок системної інтеграції протягом прогнозованого періоду [59].

Багато промислових компаній впроваджують ініціативи цифрової трансформації для покращення бізнес-процесів та результатів. Однак групи операційних технологій (ОТ), відповідальні за промислові системи, потребують допомоги у впровадженні ІТ систем. Очікується, що така конвергенція ОТ/ІТ відкриє нові можливості для постачальників ІТ рішень та інтеграторів промислових систем [65].

Європа залишається одним із найбільших ринків системної інтеграції з часткою 28%, займаючи друге місце в світі після ринку Північної Америки. Серед секторів економіки, найбільшими замовниками рішень системної

інтеграції в 2024 році стали галузі ІТ та телекомунікацій та фінансовий сектор [65, 66].

Рушійними драйверами ринку системної інтеграції є зростання міграції в хмару та підвищення попиту на інтегровану інфраструктуру, зростання складності ІТ рішень в екосистемах програмного та апаратного забезпечення від багатьох постачальників, автоматизація процесів за допомогою інструментів штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML), прискорення попиту на інтеграційні рішення завдяки процесам цифрової трансформації [65, 66].

Ринок системної інтеграції займає важливе місце і в галузі ІТ України. Саме компанії-інтегратори забезпечують розповсюдження та впровадження нових технологій та їх використання в різних галузях економіки України. Завдяки цьому підвищується ефективність роботи підприємств, з'являються нові сервіси, забезпечується доступ до інформації та даних, підвищується рівень безпеки та впроваджується енергоефективність.

Обсяг ринку системної інтеграції України за роками в доларовому еквіваленті та в гривнях наведений на рис. 2.1 та рис. 2.2.



Рис. 2.1 Обсяг ринку системної інтеграції України за роками в доларовому еквіваленті. Джерело: [67]



Рис. 2.2 Обсяг ринку системної інтеграції України за роками в національній валюті. Джерело: [67]

Можна відмітити, що коливання обсягів ринку напряду пов'язані зі змінами економічної ситуації в країні та кризами останніх років. Досить значний об'єм ринку в 1,2 млрд долл в 2011 р. перейшов у спад, пов'язаний з нападом Росії у 2013 р. Подальше поступове нарощування об'ємів в 2015-2019 р.р. зазнало впливу пандемії Covid в 2020 р. Подальший підйом в 2021 р. знову був змінений спадом в 2022 р., пов'язаним з повномасштабною війною. Тим не менш, у некризові роки ринок демонстрував значне зростання на рівні 20%-30% на рік та досягав об'ємів близько 0,5 млрд долл в 2019 р. та 2021 р. [5].

Щодо розподілу ринку за *критерієм об'ємів продаж*, за результатами досліджень [67, 68, 69, 70] та даних [71], можна зробити наступні висновки:

- 10 провідних компаній-інтеграторів визначають близько 60% ринку в грошовому еквіваленті;
- 5 лідерів мають частку ринку в межах 15%-5% кожний, частка ринку інших компаній розподілена досить рівномірно.

За *критерієм досвіду роботи на ринку*, можна відзначити, що існує лише кілька компаній, які незмінно працюють на ринку більше двадцяти років. Більшість компаній-інтеграторів почали свою діяльність десять-п'ятнадцять та менше років тому. Внаслідок різних об'єктивних та суб'єктивних факторів (зміни ринкової та економічної ситуації, оновлення та зміни пріоритетів у

технологіях, кадрові переміщення та ін.) на ринку системної інтеграції України відбуваються *регулярні зміни та трансформації гравців*. Такі зміни стосуються як лідерів ринку, так і інших компаній. В дослідженнях ринку трьох останніх років [67, 68, 70] можна спостерігати зміни як в першій п'ятірці лідерів, так і в цілому оновлення переліку двадцятки провідних компаній приблизно на 20% кожного року. Таким чином, можна зробити *висновок*, що ринок системної інтеграції в Україні є досить конкурентним та динамічним, він розвивається як за критерієм зростання обсягів ринку, так і з точки зору залучення і використання сучасних технологій. При цьому, оскільки ринок в значній мірі має інвестиційний характер, він є дуже пов'язаним із загальною економічною ситуацією в країні [5].

Компанії, які формують ринок системної інтеграції в Україні, можливо розділити умовно на *дві групи*:

- *профільні системні інтегратори;*
- *транс галузеві системні інтегратори.*

До першої групи належать компанії, для яких системна інтеграція є основним видом діяльності. До другої – компанії суміжних ринків, для яких системна інтеграція лише доповнює їх профіль діяльності. Така ситуація є наслідком деяких з перелічених вище ознак ринку системної інтеграції, а саме: його конкурентності, динамічності та тісним зв'язком з новими технологіями. Вона визначає таку особливість, як «розмитість кордонів» ринку, тобто наявність певної кількості компаній, які стоять на межі ринків системної інтеграції та інших ринків. В подальшому в роботі основна увага буде зосереджена на дослідженні профільних системних інтеграторів оскільки саме вони є основою ринку системної інтеграції та формують його тенденції.

Профільні системні інтегратори

За стратегією роботи на ринку з точки зору диференціації та фокусування, компанії цього сегменту можливо розподілити на три групи як наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні типи компаній профільних системних інтеграторів

Тип системного інтегратора (СІ)	Особливості діяльності
Універсальний СІ	Продуктовий портфель СІ охоплює всі основні продуктові компоненти та сервіси. СІ впроваджує рішення для всіх основних секторів економіки.
Нішевий СІ (продуктовий)	СІ спеціалізується на обмеженому наборі продуктів/рішень (наприклад, тільки ІТ чи тільки інженерні рішення, або тільки рішення для ЦОДів, або окремі типи бізнес-рішень тощо)
Нішевий СІ (сектор економіки)	СІ впроваджує рішення тільки (або переважно) в одному чи декількох секторах економіки (наприклад, тільки державний сектор, або тільки енергетичний сектор, або тільки сектор освіти тощо)

Джерело: розроблено автором [5]

Належність компанії до однієї з наведених груп визначається обраною продуктовою стратегією та стратегією розвитку компаній, їх історією, уподобаннями власників, структурою та кваліфікацією ресурсів компанії, пріоритетними ринками надання послуг та низкою інших об'єктивних та суб'єктивних чинників. Обрана стратегія компанії визначає її місце на ринку та напрямок розвитку, потреби в ресурсах, цільові продуктові сегменти та ринки збуту. Основні вимоги та переваги компаній системних інтеграторів в залежності від типу наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

**Основні вимоги та переваги компаній системних інтеграторів
в залежності від типу**

Тип системного інтегратора (СІ)	Основні вимоги	Основні переваги
Універсальний СІ	- наявність значної ресурсної бази - високі вимоги до рівня менеджменту та організації бізнес-процесів в компанії - достатній рівень компетенцій та досвіду по всім продуктовим напрямкам	- можливість задовільнити більшість ІТ потреб для більшості замовників - додаткові конкурентні переваги при продажі та впровадженні рішень (інтеграція, крос-продажі, ефект масштабу тощо)
Нішевий СІ (продуктовий)	- високі вимоги до компетенцій, досвіду та налагодженню тісного співробітництва з вендором в рамках визначеного продукту	- висока конкурентоспроможність у визначеному продуктовому сегменті
Нішевий СІ (сектор економіки)	- значний досвід роботи та потужні контакти у визначеному секторі економіки - наявність спеціалізованих конкурентоспроможних рішень для визначеного сектору економіки	- висока конкурентоспроможність у визначеному секторі економіки

Джерело: розроблено автором [5]

Транс галузеві системні інтегратори

Як вже зазначалося, такі компанії фактично належать до інших сегментів ринку ІТ чи навіть інших ринків, але в окремих проектах відіграють роль системного інтегратора. Така поведінка компаній зазвичай має наступну мотивацію [5]:

- надання замовнику більш комплексного рішення, не обмеженого своєю базовою продуктовою лінійкою;
- збільшення доходів шляхом кросс-продажів, вихід на суміжні ринки;

- диференціація та підвищення конкурентоспроможності компанії;
- підвищення ефективності використання ресурсів.

Основні типи транс галузових системних інтеграторів та рішення, які вони пропонують, наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Типи транс галузових системних інтеграторів

Тип транс галузового системного інтегратора (CI)	Рішення, які пропонуються	Особливості
ІТ підрозділи підприємств	Впровадження ІТ проектів (зазвичай обмеженого об'єму та складності) власними ресурсами	В окремих випадках такі підрозділи можуть виокремлюватися в самостійну бізнес-одиницю та надавати послуги за рамками свого підприємства
Дистриб'ютори	Впровадження ІТ проектів додатково до дистриб'юторської діяльності (постачання продукції вендорів)	Останніми роками більшість провідних дистриб'юторів додержуються чіткого розділення функцій дистриб'ютора та інтегратора
ІТ/телеком провайдери	Побудова ІТ інфраструктури замовника додатково до операторської діяльності (постачання ІТ/телеком послуг)	
Хмарні провайдери	Надання додаткових сервісів замовникам щодо міграції та розбудови їх ІТ інфраструктури	
Будівельні підприємства	Впровадження ІТ та інженерних систем на об'єктах, що будуються	В останні роки є досить розповсюдженою практикою створення власних ІТ підрозділів будівельними підприємствами

Продовження таблиці 2.3

Тип транс галузевого системного інтегратора (CI)	Рішення, які пропонуються	Особливості
Охоронні компанії	Побудова систем безпеки та інших на об'єктах, що охороняються	
Компанії ринку видовищних заходів	Побудова аудіо-візуальних рішень	

Джерело: розроблено автором [5]

Необхідно зазначити, що в окремих сегментах транс галузеві системні інтегратори є дуже конкурентними та мають перевагу над профільними системними інтеграторами. Така перевага, перш за все, обумовлюється сильними конкурентними позиціями таких компаній в межах свого ринкового сегменту. Зазначена ситуація на ринку має свої позитивні та негативні наслідки. Позитивним є те, що транс галузеві системні інтегратори забезпечують додаткову якість надання послуг замовникам в своїх секторах, перш за все, шляхом впровадження комплексних рішень та надання комплексних послуг. Негативною стороною цього процесу є, в окремих випадках, недостатня компетенція та досвід таких компаній в якості системного інтегратора, що може призводити до низької якості запропонованих рішень та додаткових ризиків при їх впровадженні [5].

Структура ринку системної інтеграції України наведена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Структура ринку системної інтеграції України. Джерело: розроблено автором

Кінцевим продуктом ринку системної інтеграції є ІТ рішення чи послуга, яка надається замовнику. *Результатом впровадження* має стати задоволення актуальних потреб замовника з метою підвищення ефективності його виробництва, покращення сервісів, підвищення якості життя тощо. Виходячи з цього *системний інтегратор відіграє основну роль* в процесі формування кінцевого продукту. З одного боку, він забезпечує професійне формулювання задачі, технічних вимог та розробку рішення, а з іншого – виконує побудову рішення з різних компонентів, інтеграцію та впровадження. Тобто фактично системний інтегратор формує на базі стандартних компонентів, які виробляються вендорами, кастомізоване (адаптоване для замовника) рішення для вирішення специфічної задачі замовника. Схема взаємодії суб'єктів ринку при формуванні кінцевого продукту на ринку системної інтеграції наведена на рис. 2.4.

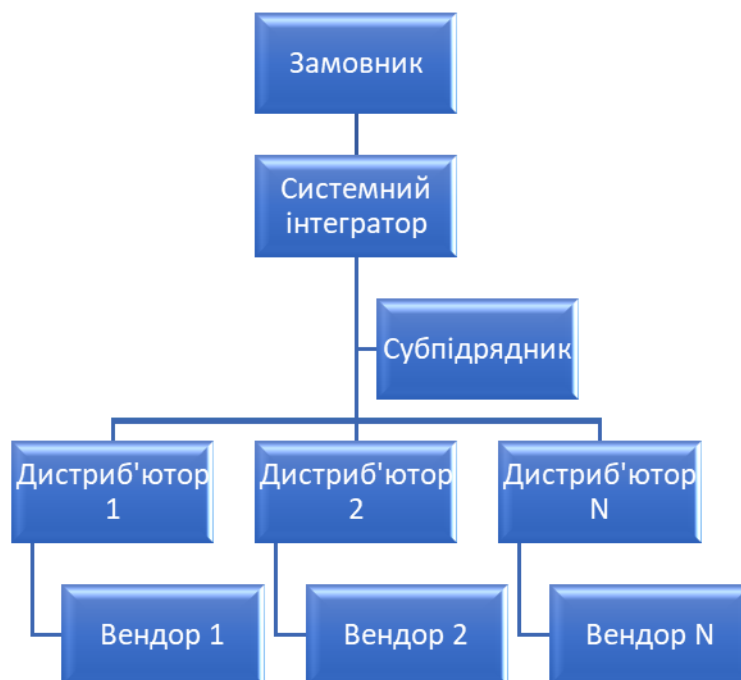


Рис. 2.4 Схема взаємодії суб'єктів ринку при формуванні кінцевого продукту на ринку системної інтеграції. Джерело: розроблено автором [5]

Традиційно, *основними замовниками для ринку системної інтеграції в Україні є підприємства секторів економіки, для яких сучасні ІТ рішення є критично важливими для ведення бізнесу та надання послуг [67, 68, 69, 70]: державний сектор, фінансовий сектор, промисловість, сектор ІТ та телекомунікацій, сектор оборони та безпеки. Для зазначених секторів ІТ рішення є необхідним інструментом ведення підприємствами своєї діяльності, забезпечення необхідного рівня безпеки та отримання прибутку. Тому вони вкладають інвестиції в розвиток своєї ІТ інфраструктури, що в свою чергу, забезпечує підвищення ефективності ведення бізнесу (діяльності) та конкурентні переваги [5].*

Схожа ситуація відбувається і на світовому ринку системної інтеграції. Трійку найбільших світових замовників рішень системної інтеграції складають підприємства сектору ІТ та телекомунікацій, оборони та безпеки та фінансів [59, 65].

Необхідно відзначити, що події в Україні, природно, впливають на пріоритетність впровадження ІТ проектів. Так, наприклад, під час підготовки

до Євро 2012, значну частку ринку займали проекти з модернізації об'єктів інфраструктури (аеропорти, стадіони, готелі, вокзали тощо). У період пандемії Covid отримали розвиток рішення для забезпечення дистанційної роботи. У період війни набули актуальність проекти з релокації підприємств, перенесення ІТ інфраструктури в хмару, рішення з кібербезпеки та рішення для застосування в військовій та безпековій сферах [5].

Незважаючи на складнощі, пов'язані з економічною ситуацією в країні в останні роки, ринок системної інтеграції демонструє позитивну динаміку для подальшого розвитку. Серед особливостей системних інтеграторів, які допомагають їм існувати та отримувати прибуток, можна виділити такі, як швидка адаптація до змін у навколишньому середовищі та переорієнтація та пошук нових вигідних для себе напрямків діяльності [72].

Основні *тренди сучасного ринку системної інтеграції в Україні* можна розподілити на технологічні та ринкові. Вони обумовлюються, з одного боку, сучасним розвитком ІТ технологій в світі, а з іншого - впливом специфічних факторів економічної ситуації в Україні та традицій існування та розвитку вітчизняного ринку системної інтеграції.

Серед основних *технологічних трендів* можна виділити:

- стрімкий розвиток хмарних сервісів;
- інтенсивне використання рішень з елементами штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML);
- зростаюча актуальність рішень з кібербезпеки;
- підвищення зацікавленості до рішень з автоматизації процесів;
- розвиток рішень для дистанційної роботи;
- поширення екосистем уніфікованих даних та пристроїв на основі технології інтернету речей (IoT);
- розвиток інтелектуальних рішень в сфері фізичної безпеки.

Серед основних *ринкових трендів* можна виділити:

- безпосередня прив'язка ІТ рішень до вирішення конкретних бізнес-задач замовника;
- підвищення важливості та частки сервісів в продуктовому портфелі компаній;
- висока адаптивність українських системних інтеграторів до змін;
- формування досить вагомого пулу компаній інтеграторів, які мають високі компетенції та досвід та стабільно працюють на ринку впродовж останніх років;
- поява на українському ринку представництв кількох міжнародних системних інтеграторів;
- вихід низки українських інтеграторів на ринки інших країн;
- певний вплив на ринок системної інтеграції з боку компаній розробників ПЗ, в першу чергу, в частині конкуренції за ресурси [5].

2.2 Оцінка показників ринку системної інтеграції

2.2.1 Сили конкуренції для ринку системної інтеграції

Як зазначалось в розділі 1, одною з провідних методик дослідження конкурентного середовища в галузі є модель п'яти сил конкуренції М. Портера. Визначимо, відповідно до цієї методики, прояв сил конкуренції для ринку системної інтеграції України [73].

Потенційні конкуренти

Ступінь загрози входження у галузь для нових компаній - потенційних конкурентів залежить від існуючих *бар'єрів входження* у поєднанні з *реакцією конкурентів* [40], аналіз яких наведений в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Загрози з боку потенційних конкурентів

Фактор конкуренції	Прояв на ринку системної інтеграції	Загроза від нових гравців
<i>Бар'єри входження</i>		
<i>Економія на масштабі</i>	Отримання вигідних цін від вендорів та дистриб'юторів та зниження собівартості власних послуг	Незначна
<i>Диференціація продукту</i>	Формування переваг за рахунок компетенцій, досвіду та особливостей рішень	Середня
<i>Потреби у капіталі</i>	Інвестування в компанію для розвитку компетенцій, ресурсної бази	Середня
<i>Витрати перемикання</i>	Додаткові витрати замовника при зміні компанії-інтегратора	Залежить від продукту та проекту
<i>Доступ до оптових та роздрібних каналів збуту</i>	Більшість проектів мають індивідуальний характер роботи з замовником	Значна
<i>Вартісні перешкоди, не пов'язані з масштабом</i>	Патентовані технології, доступ до сировинних ресурсів, сприятливе розташування, державне субсидування – не мають ключового значення для підприємств галузі	Значна
<i>Державна політика</i>	Галузь не має жорстких ліцензійних бар'єрів чи обмежень доступу до ресурсів та сировини	Значна
<i>Реакція конкурентів</i>	Історичні прецеденти жорстких дій конкурентів, наявність у конкурентів значних надлишкових ресурсів для боротьби, обмежені темпи росту галузі та неможливість поглинання ринком нових компаній – проявляються в незначній мірі	Значна

Джерело: розроблено автором [73, 74]

Враховуючи аналіз наведених факторів конкуренції за критеріями бар'єру входження та реакції конкурентів, в цілому *загрозу з боку входження на ринок нових компаній конкурентів можна оцінювати як середню.*

Конкуренти в галузі

Галузева конкуренція розгоряється, коли один або кілька учасників зазнають тиску або бачать можливості покращення своїх позицій. Інтенсивність такої конкуренції є результатом взаємодії низки факторів [40], наведених в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Суперництво між конкурентами в галузі

Фактор конкуренції	Прояв на ринку системної інтеграції	Рівень конкуренції
<i>Чисельність та сила конкурентів</i>	Кілька десятків компаній, збалансовані за розміром, ресурсами та компетенціями. Відсутня надмірна концентрація чи домінування гравців	Значний
<i>Темпи росту галузі</i>	Спади в розвитку галузі пов'язані з зовнішніми факторами	Значний
<i>Рівень постійних витрат або витрат на зберігання</i>	Характеризується невеликим значенням для галузі	Незначний
<i>Диференціація та витрати перемикання</i>	Суттєвий прояв тільки для окремих продуктів чи проектів	Значний
<i>Збільшення виробничих потужностей</i>	Характеризується невеликим значенням для галузі	Незначний
<i>Різноманітність конкурентів</i>	Компанії, в цілому, додержуються схожих підходів роботи на ринку	Середній
<i>Високі стратегічні ставки</i>	В окремі періоди часу окремі гравці ринку визначають для себе амбітні цілі і відповідні високі ставки для їх досягнення	Значний
<i>Бар'єри для виходу</i>	Характеризується невеликим значенням для галузі	Незначний

Джерело: розроблено автором [73, 74]

Враховуючи аналіз наведених факторів конкуренції в галузі, можна зробити висновок, що *рівень конкуренції серед компаній галузі є достатньо високим.*

Товари та послуги замітники

Конкуренція у широкому сенсі відбувається не тільки у межах галузі, а й між усіма фірмами цієї галузі та галузями, які виробляють продукти-замінники [39].

Для більшості рішень галузі системної інтеграції важко визначити наявність продуктів заміників за виключенням окремих випадків. Таким чином, можна вважати, що *загроза з боку появи товарів та послуг заміників на галузь є незначною.*

Покупці

Покупці конкурують із галуззю, змушуючи ціни знижуватися, вимагаючи на ринку продуктів вищої якості чи більшої кількості послуг. Влада кожної з найважливіших для галузі груп покупців залежить від низки характеристик ринкової ситуації та відносної частки її закупівель продукції галузі порівняно із загальним обсягом галузевого випуску. Ринкову владу груп покупців визначають фактори [40], наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Ринкова влада покупців

Фактор конкуренції	Прояв на ринку системної інтеграції	Влада покупців
<i>Висока концентрація або закупівля значної частки продукції продавця</i>	Для галузі характерною рисою є наявність великих замовників, які мають значну частку закупівель	Значна
<i>Галузева продукція, що закуповується, становить значну частку закупівель або витрат покупця</i>	Проекти галузі є досить об'ємними та становлять значну частину витрат замовників	Значна

Продовження таблиці 2.6

Фактор конкуренції	Прояв на ринку системної інтеграції	Влада покупців
<i>Продукти, що купуються в галузі, є стандартними або недиференційованими</i>	В більшості випадків замовник зможе знайти альтернативні аналоги товарів та послуг	Значна
<i>Покупець не несе істотних витрат перемикання</i>	Так, за винятком окремих продуктів та проектів	Значна
<i>Покупець має низький рівень прибутку</i>	Визначається індивідуально, але обмеження бюджетів на закупівлю рішень та послуг наявне в більшості випадків	Значна
<i>Є реальна загроза здійснення покупцями вертикальної інтеграції попередніх стадій виробництва</i>	Тенденцією останніх років стало створення замовниками окремих потужних ІТ підрозділів	Значна
<i>Продукт галузі не впливає на якість продукту чи послуги покупців</i>		Залежить від галузі замовника та проекту
<i>Покупець має у своєму розпорядженні повну інформацію</i>	Покупець дійсно має доступ до великого об'єму інформації щодо рішень та послуг	Значна

Джерело: розроблено автором [73, 74]

Враховуючи аналіз наведених факторів конкуренції, можна зробити висновок, що *влада покупців в галузі є достатньо значною*.

Постачальники

Постачальники здатні проявити ринкову владу над учасниками галузі загрозою підвищення цін або зниження якості товарів та послуг, що постачаються. Ринкову владу груп постачальників визначають наступні фактори [39], наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Ринкова влада постачальників

Фактор конкуренції	Прояв на ринку системної інтеграції	Влада постачальників
<i>В групі постачальників домінують незначна кількість компаній і рівень концентрації вищий, ніж у галузі, в яку відбувається продаж/постачання</i>	На ринку є домінування обмеженої кількості вендорів та дистриб'юторів та достатньо велика кількість компаній-інтеграторів	Значна
<i>При обслуговуванні галузі постачальники не конкурують з іншими продуктами-замінниками</i>	Вплив товарів-замінників в галузі дуже обмежений	Значна
<i>Галузь не відіграє суттєвої ролі як споживач продукції групи постачальників</i>	Об'єми споживання товарів та послуг ринком України є незначними у порівнянні зі світовими об'ємами продажів основних постачальників	Значна
<i>Продукт постачальників є важливим вихідним ресурсом у бізнесі покупця</i>	Більшість продуктів постачальників є основою рішень, які реалізуються компаніями-інтеграторами	Значна
<i>Продукція групи постачальників диференційована чи створює витрати перемикання</i>		Залежить від продукту та проекту
<i>Група постачальників висуває реальну загрозу вертикальній інтеграції наступних стадій виробництва</i>	Більшість провідних постачальників додержуються принципів та правил непрямих продажів та дистрибуції	Незначна

Джерело: Розроблено автором [73, 74]

Враховуючи аналіз наведених факторів конкуренції, можна зробити висновок про значну владу постачальників в галузі.

Узагальнена модель конкуренції на ринку системної інтеграції України наведена на рис. 2.5. Вона характеризується значною владою покупців та постачальників, середнім рівнем загрози з боку нових компаній-конкурентів, низьким рівнем загрози з боку товарів та послуг замінників та високим рівнем конкуренції працюючих на ринку компаній.

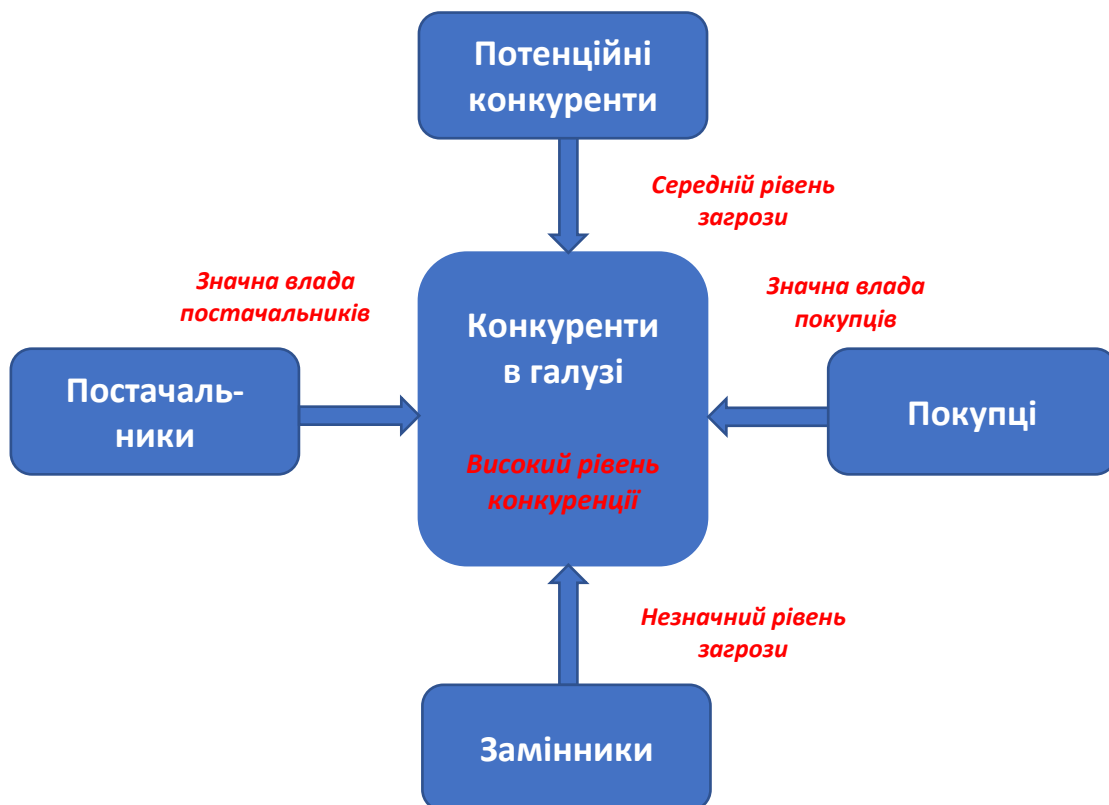


Рис. 2.5. Узагальнена модель конкуренції на ринку системної інтеграції України. Джерело: розроблено автором [73, 74]

Використовуючи наведений вище аналіз сил конкуренції в галузі, компанії мають можливість формувати свою стратегію роботи на ринку, враховуючи становище компанії стосовно джерел кожної конкурентної сили. Наведений аналіз демонструє різноманіття та вплив кожного з чинників на конкурентне середовища галузі системної інтеграції України. В цілому, ринок системної інтеграції можна вважати достатньо конкурентним з врахуванням деяких особливостей прояву сил конкуренції, висвітлених в роботі.

2.2.2 Карти стратегічних груп для ринку системної інтеграції

Метод аналізу стратегічних груп запропонований М. Портером дозволяє виконати структурування та аналіз конкурентного середовища галузі. При цьому він є проміжним етапом між розглядом галузі в цілому та окремого підприємства.

Стратегічна група є групою фірм галузі, які використовують однакові чи подібні варіанти стратегії [40].

Карта стратегічних груп — схематичне зображення на двовимірній площині структури галузі у розрізі груп підприємств-конкурентів, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних конкурентних переваг і однаковими методами, здійснюючи аналогічні стратегії з використанням аналогічних ресурсів. Побудова карти стратегічних груп виконується за методикою, описаною в [4]:

- Обирають найсуттєвіші характеристики продукції або підприємств згідно з метою аналізу; відокремлюють два з них;
- Складають матрицю-карту з цих двох характеристик; при цьому важливо, щоб характеристики не корелювали (не були залежні одна від одної);
- Розраховують обрані характеристики по підприємствах, після чого розміщують їх на карті;
- Об'єкти, що опинились близько один до одного, об'єднують у одну стратегічну групу;
- Навколо кожної стратегічної групи малюють коло відповідно до обсягу продажу підприємств стратегічної групи в галузі.

Головною перевагою побудови карти стратегічних груп є методологічна простота, з якою відображається складний внесок кожної з п'яти сил конкуренції у створення спектру умов конкуренції. Склавши карту, необхідно зробити висновок про належність підприємства до певної стратегічної групи.

Подальший аналіз здійснюється у таких двох аспектах: конкурентна боротьба між стратегічними групами; суперництво між членами однієї стратегічної групи [4].

Для аналізу конкурентного середовища ринку системної інтеграції України використані дані по підприємствам галузі (за 2022 р.), наведені в [68, 71] та на сайтах підприємств [75-93].

Відповідно до описаної методики для аналізу вибрані два основних параметра, які характеризують роботу системного інтегратора: продуктова компетенція та галузева компетенція. Для розрахунку зазначених параметрів для підприємств галузі використовується метод оцінок з ваговими коефіцієнтами, описаний в [4, 9].

Продуктова компетенція визначає спроможності підприємства з точки зору його продуктового портфеля. Відповідно до стандартного продуктового портфеля системного інтегратора, який описаний в розділі 2.1, для кожного підприємства розглянуто три компоненти продуктової компетенції: *ІТ рішення, інженерні рішення, бізнес рішення*. Вплив кожної продуктової компоненти на позиціювання підприємства на ринку можна визначити, враховуючи кількість проектів по кожній компоненті, їх відповідну частку в доходах підприємств галузі, тенденції ринку щодо кожної компоненти та інші фактори. За результатами аналізу, в дослідженні прийняті наступні вагові коефіцієнти: ІТ рішення – 0,45, інженерні рішення - 0,35, бізнес рішення – 0,20 [94]. Для оцінки кожної з наведених компонент використано два параметри: *продуктова лінійка*, тобто номенклатура продуктів та рівень виробників (вендорів), які використовує підприємство при впровадженні рішень; *рівень компетенції* підприємства по номенклатурі продуктової лінійки (рівень партнерських відносин підприємства з вендорами). Загальна оцінка щодо продуктової компетенції визначається по формулі:

$$PC_i = 0,45(PL_i^{IT} + C_i^{IT}) + 0,35(PL_i^E + C_i^E) + 0,2(PL_i^B + C_i^B) \quad (2.1)$$

де PC_i – параметр продуктової компетенції (Product Competence) для i -го підприємства, PL_i^{IT} – оцінка показника продуктової лінійки (Product Line) для компоненти ІТ рішень, C_i^{IT} – оцінка показника компетенції (Competence) для компоненти ІТ рішень, PL_i^E – оцінка показника продуктової лінійки для компоненти інженерних рішень, C_i^E – оцінка показника компетенції для компоненти інженерних рішень, PL_i^B – оцінка показника продуктової лінійки для компоненти бізнес рішень, C_i^B – оцінка показника компетенції для компоненти бізнес рішень.

Галузева компетенція визначає спроможності підприємства з точки зору галузевих рішень. Для оцінки даного параметру використано два показники: *галузеві рішення*, тобто наявність у підприємства сформованих галузевих рішень, які враховують особливості рішень для різних галузей; *галузеві проекти*, тобто практичний досвід підприємства щодо реалізації проектів в різних галузях. Враховуючи вплив кожного з показників та беручи до уваги важливість практичної складової реалізації рішень, прийняті наступні вагові коефіцієнти: галузеві рішення – 0,3, галузеві проекти – 0,7. Загальна оцінка щодо галузевої компетенції визначається по формулі:

$$IC_i = 0,3IS_i + 0,7IP_i \quad (2.2)$$

де IC_i – параметр галузевої компетенції (Industry Competence) для i -го підприємства, IS_i – оцінка показника галузевих рішень (Industry Solutions), IP_i – оцінка показника галузевих проектів (Industry Projects).

Розрахунки показників продуктової компетенції та галузевої компетенції наведені в додатку 1, результати розрахунків наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники продуктової компетенції та галузевої компетенції підприємств
ринку системної інтеграції

Підприємство	Продуктова компетенція	Галузева компетенція
IT-Інтегратор	0,9	0,9
Netwave	0,6	0,8
Seeton	0,9	0,8
SNT Ukraine	0,9	0,7
Intrasystems	0,8	0,8
IT-Solutions	0,6	0,8
Wise IT	0,6	0,8
AM Інтегратор Груп	0,9	0,8
LanTec	0,8	0,8
Integrity Vision	0,5	0,6
Winncom Technologies	0,8	0,7
SI BIS	1,0	0,8
Svit IT	0,4	0,6
Avalis	0,4	0,6
Compass Engineering	0,8	1,0
Літер Інтеграція	0,3	0,9
Accord Group	0,6	0,8
Verna	0,7	0,9
Ulys Sytems	0,8	0,6

Джерело: розроблено автором

На основі наведених даних сформовані стратегічні групи підприємств ринку системної інтеграції за параметрами продуктової та галузевої компетенції (рис. 2.6).

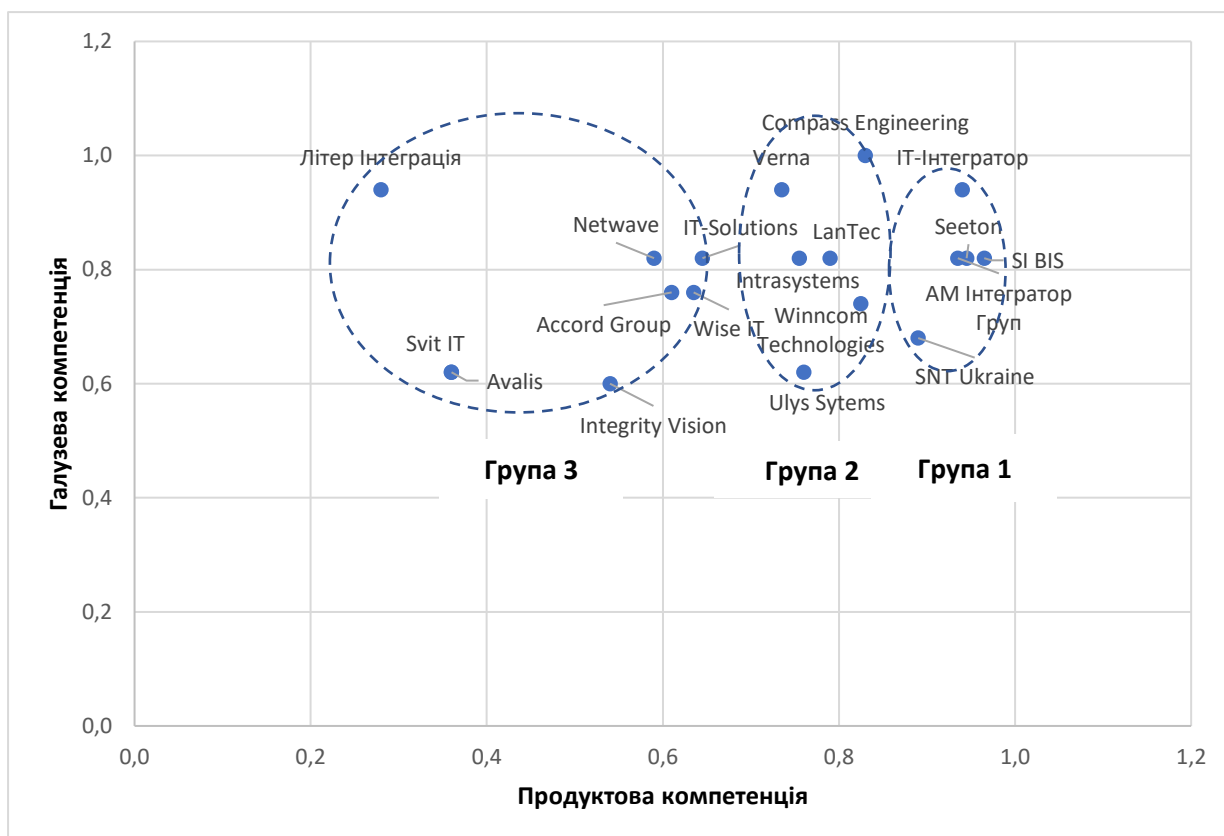


Рис. 2.6 Стратегічні групи підприємств ринку системної інтеграції України за параметрами продуктової та галузевої компетенції. Джерело: розроблено автором

Враховуючи сукупний обсяг доходів підприємств кожної групи, формуємо карту стратегічних груп ринку системної інтеграції України за параметрами продуктової та галузевої компетенції (рис. 2.7).

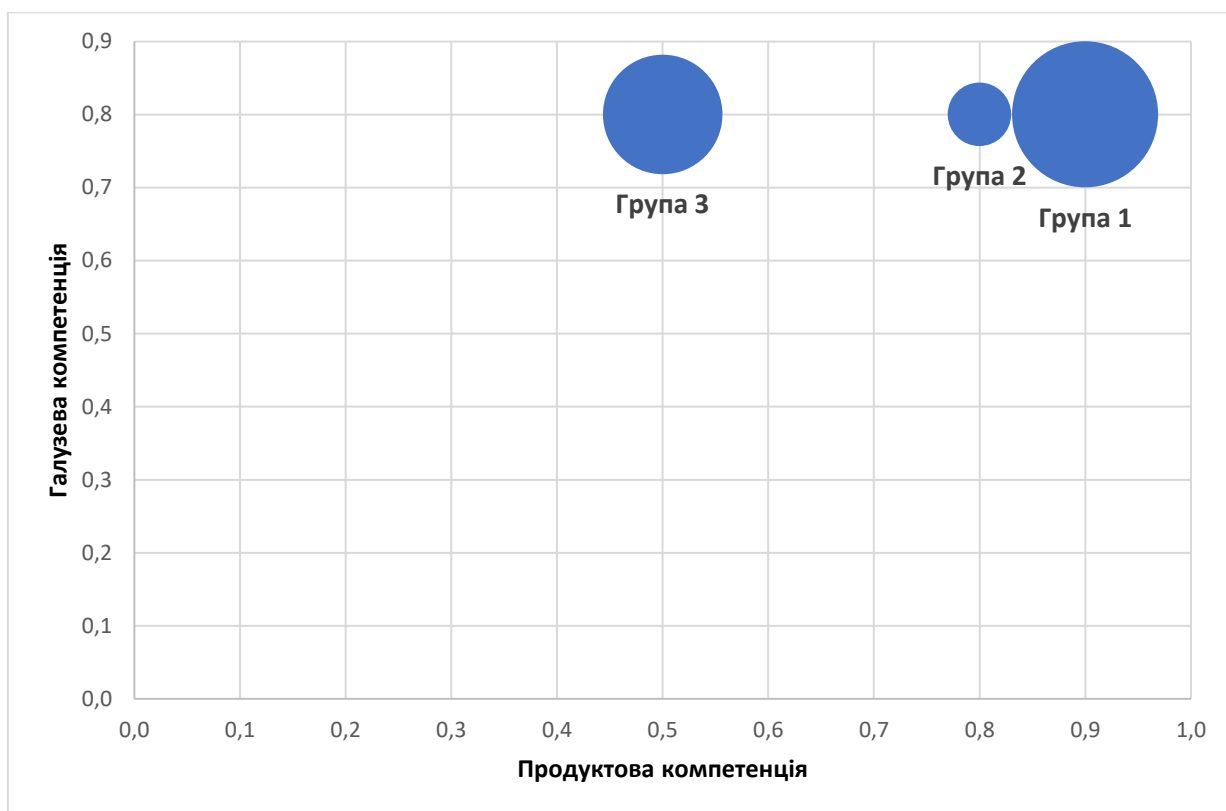


Рис. 2.7. Карта стратегічних груп підприємств ринку системної інтеграції України за параметрами продуктової та галузевої компетенції.
Джерело: розроблено автором

Аналізуючи карту стратегічних груп, можливо зазначити, що за показниками продуктової та галузевої компетенції на ринку сформовані три основні стратегічні групи.

До групи 1 входять підприємства з розвиненою продуктовою лінійкою та високим рівнем компетенцій по всім продуктовим напрямкам. Підприємства даної групи мають значний сукупний дохід.

Групу 2 складають підприємства, які мають нерівномірний розвиток напрямків продуктової лінійки (деякі напрямки мають середній рівень розвитку та компетенцій). Підприємства даної групи мають відносно невеликий сукупний дохід.

До групи 3 входять підприємства, які спеціалізуються тільки на окремих продуктових напрямках (здебільшого – ІТ рішення). Підприємства даної групи формують значний сукупний дохід.

Рівень галузевої компетенції є, в середньому, однаковий по всім групам, але досить значно відрізняється у різних підприємств, що входять до складу груп.

Розглянемо два інших важливих параметра для оцінки конкурентного середовища галузі: доходи підприємств та кількість працівників.

Доходи підприємства є одним з важливих фінансових показників його роботи. Важливою похідною від показника доходів є частка ринку в грошовому вимірі, яку займає підприємство та, відповідно, розподіл ринку між підприємствами.

Кількість працівників є одним з найважливіших показників, які характеризують ресурсну базу підприємства.

Інтегрованим показником, який поєднує два зазначених вище параметра, є *показник доходу на одного працівника (продуктивність праці)*, який розраховується по формулі [4]:

$$I^P = \frac{I^E}{NE} \quad (2.3)$$

де I^P – дохід на одного працівника (Income per Person), I^E – дохід підприємства (Enterprise Income), NE – кількість працівників (Number of Employees).

Зазначені параметри підприємств наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Параметри підприємств галузі (дохід, кількість працівників,
дохід на одного працівника)

Підприємство	Дохід, грн	Кількість працівників, чол	Дохід на одного працівника, грн/чол
IT-Інтегратор	1 381 798 000	193	7 159 575
Netwave	307 385 400	32	9 605 794
Seeton	471 952 000	101	4 672 792
SNT Ukraine	457 033 000	35	13 058 086
Intrasystems	458 730 600	51	8 994 718
IT-Solutions	415 164 000	40	10 379 100
Wise IT	372 424 000	44	8 464 182
АМ Інтегратор Груп	289 947 000	109	2 660 064

Продовження таблиці 2.9

Підприємство	Дохід, грн	Кількість працівників, чол	Дохід на одного працівника, грн/чол
LanTec	135 582 800	32	4 236 963
Integrity Vision	109 958 000	28	3 927 071
Winncom Technologies	212 141 500	32	6 629 422
SI BIS	122 195 000	64	1 909 297
Svit IT	285 449 900	25	11 417 996
Avalis	409 066 500	34	12 031 368
Compass Engineering	220 915 200	47	4 700 323
Літер Інтеграція	42 863 000	34	1 260 676
Accord Group	253 128 000	121	2 091 967
Verna	10 460 000	15	697 333
Ulys Sytems	142 624 400	25	5 704 976

Джерело: дані [71], розрахунок автора

На основі наведених даних сформовані стратегічні групи підприємств за параметрами доходу та кількості працівників, які наведені на рис. 2.8.

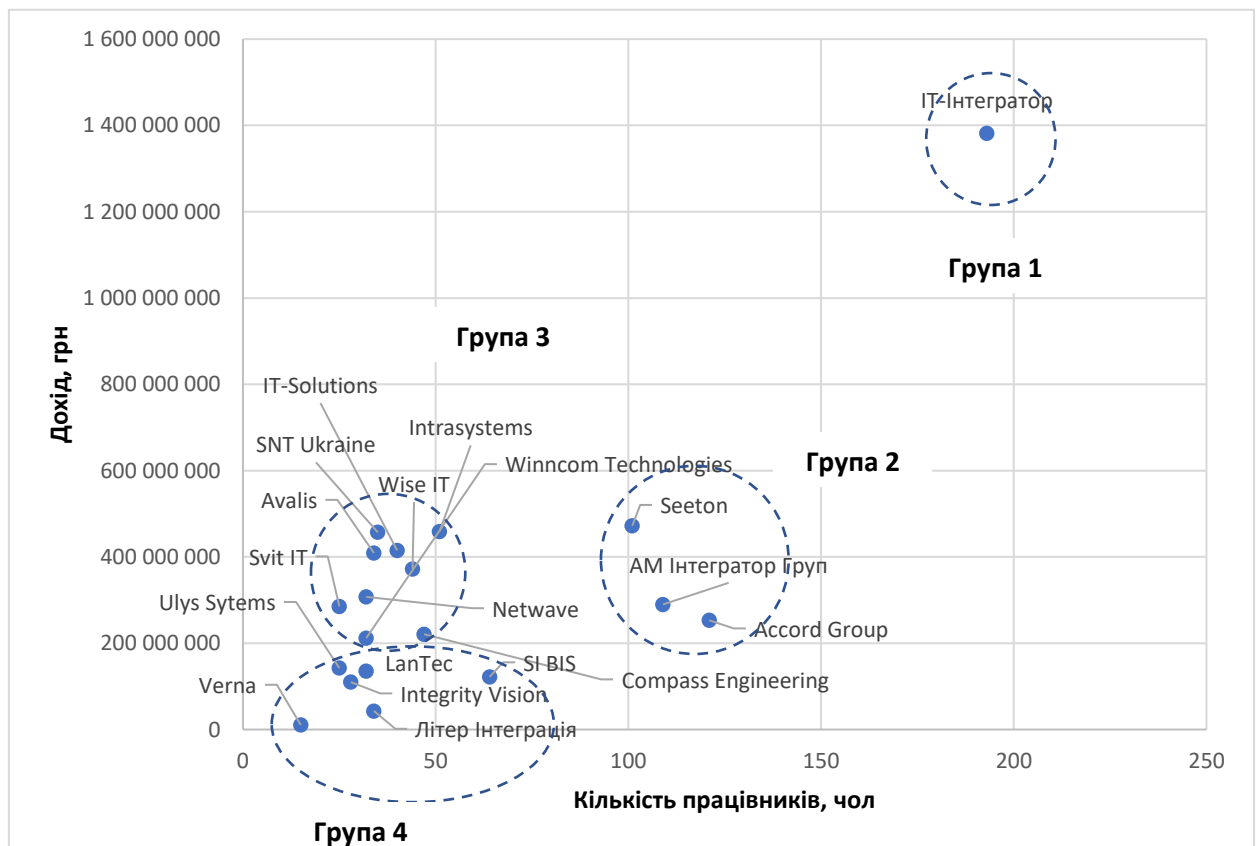


Рис. 2.8. Стратегічні групи підприємств ринку системної інтеграції України за параметрами доходу та кількості працівників. Джерело: розроблено автором

Враховуючи сукупний обсяг доходів підприємств кожної групи, формуємо карту стратегічних груп ринку системної інтеграції України за параметрами доходу та кількості працівників (рис. 2.9).

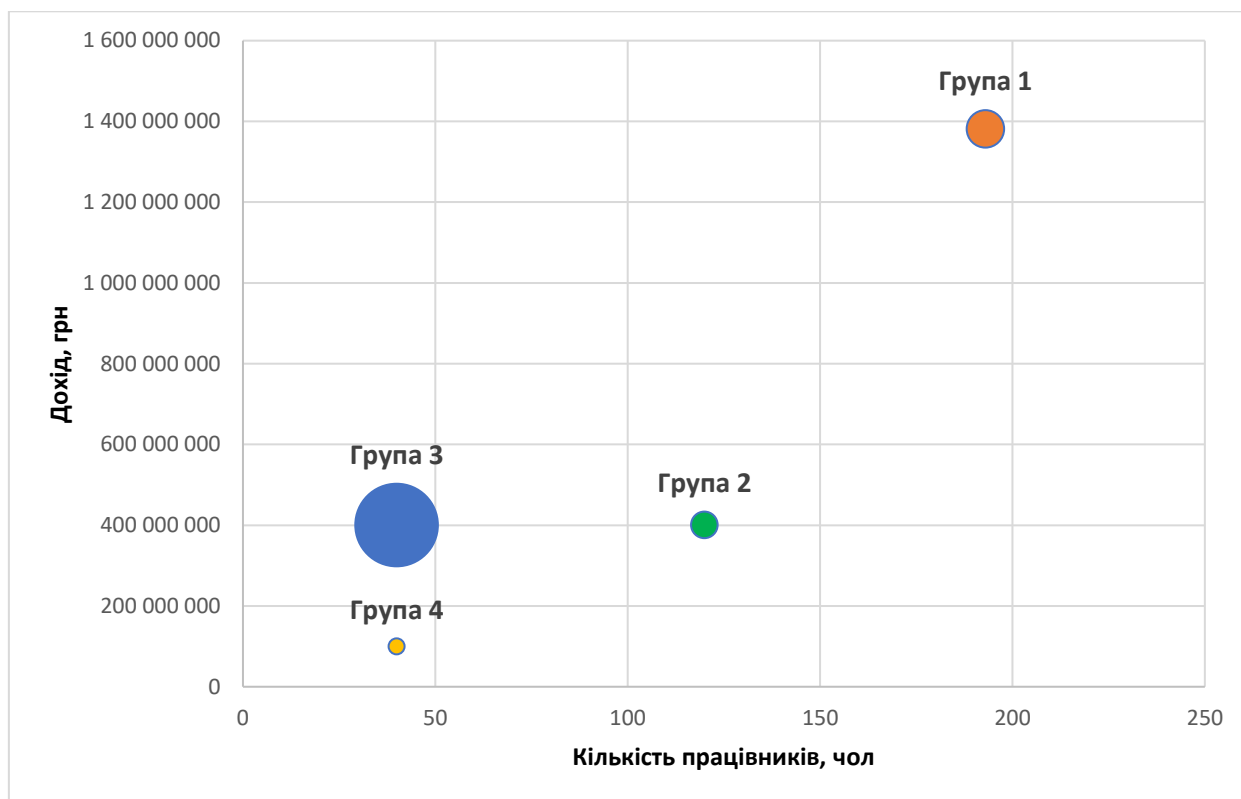


Рис. 2.9. Карта стратегічних груп підприємств ринку системної інтеграції України за параметрами доходу та кількості працівників. Джерело: розроблено автором

Діаграма річного доходу на одного працівника (показник продуктивності праці [4]) наведена на рис. 2.10. Відповідними кольорами позначені підприємства різних груп, які наведені на рис. 2.9.

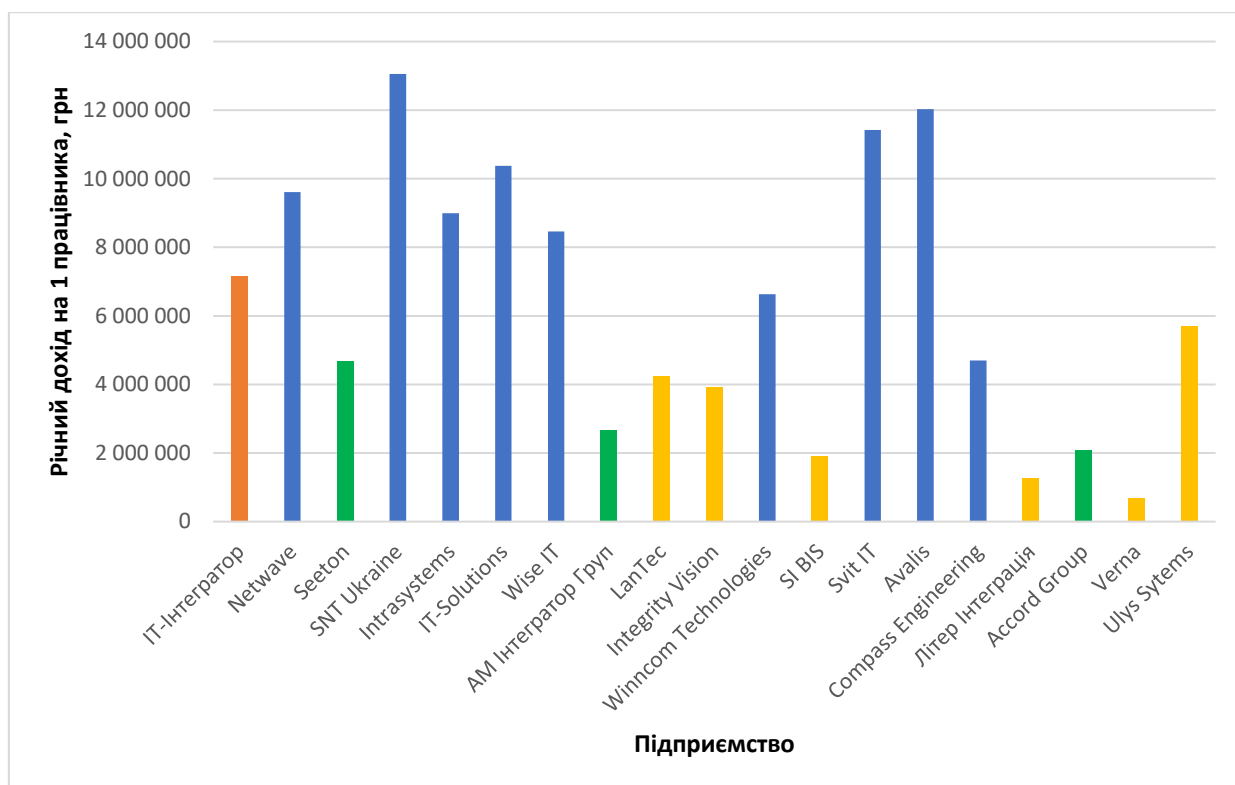


Рис. 2.10. Річний дохід на одного працівника (продуктивність праці).
Джерело: розроблено автором.

Аналізуючи карту стратегічних груп, можливо зазначити, що за показниками доходу та кількості працівників на ринку сформовані чотири основні стратегічні групи.

До групи 1 належить одно підприємство (IT-Інтегратор), яке значно виділяється серед конкурентів як розміром доходу, так і кількістю працівників.

Групу 2 формують невелика кількість підприємств з високим та середнім рівнем доходів та значною кількістю працівників.

Групу 3 формують підприємства з великим та середнім рівнем доходів та відносно невеликою кількістю співробітників. Треба зазначити, що сукупний дохід підприємств цієї групи найбільший в галузі та в 2-3 рази перевищує сукупний дохід підприємств груп 1 та 2.

Групу 4 формують підприємства з невеликим рівнем доходів та відносно невеликою кількістю працівників.

Якщо порівнювати карту стратегічних груп (рис. 2.9) з картою (рис. 2.7), то можна зазначити, що групи 1 та 2 (рис. 2.8, 2.9) формують, в основному, універсальні (багатопрфільні) підприємства, які мають високі показники по параметрам продуктової та галузевої компетенції. Охоплення всіх продуктових напрямів вимагає більшої кількості працівників (особливо для інженерних рішень), що обумовлює більш високі показники кількості працівників для цих груп. При цьому, групу 3 складають в більшості, спеціалізовані підприємства, які мають обмежену продуктові лінійку (здебільшого сконцентровані на ІТ рішеннях), але така стратегія забезпечує їм досить великі показники доходу. Якщо брати до уваги рис. 2.10, то саме підприємства групи 3 мають найвищі показники доходу на одного працівника, демонструючи найбільшу ефективність використання людського ресурсу.

Треба зазначити, що наведені вище розподіли підприємств за різними показниками характеризують оцінку підприємств галузі лише по обраним параметрам та не відображають конкурентну ситуацію на ринку в повному обсязі.

2.2.3 Ринкові частки та ринкові показники

Ринкова частка підприємства відображає найбільш важливі результати конкурентної боротьби, фіксуючи ступінь домінування підприємства на ринку, його можливості впливати на структуру попиту та пропозиції, ціни і динаміку ринку в цілому [4].

В даному випадку визначаємо ринкову частку у вартісному виразі за формулою [32]:

$$S_i^E = \frac{I_i^E}{\sum_{j=1}^N I_j^E} \quad (2.4)$$

де S_i^E – частка i -го підприємства (Enterprise Market Share), I_i^E – дохід i -го підприємства, $\sum_{j=1}^N I_j^E$ сумарний дохід всіх N підприємств галузі.

Розподіл ринкових часток провідних підприємств галузі системної інтеграції наведений на рис. 2.11.

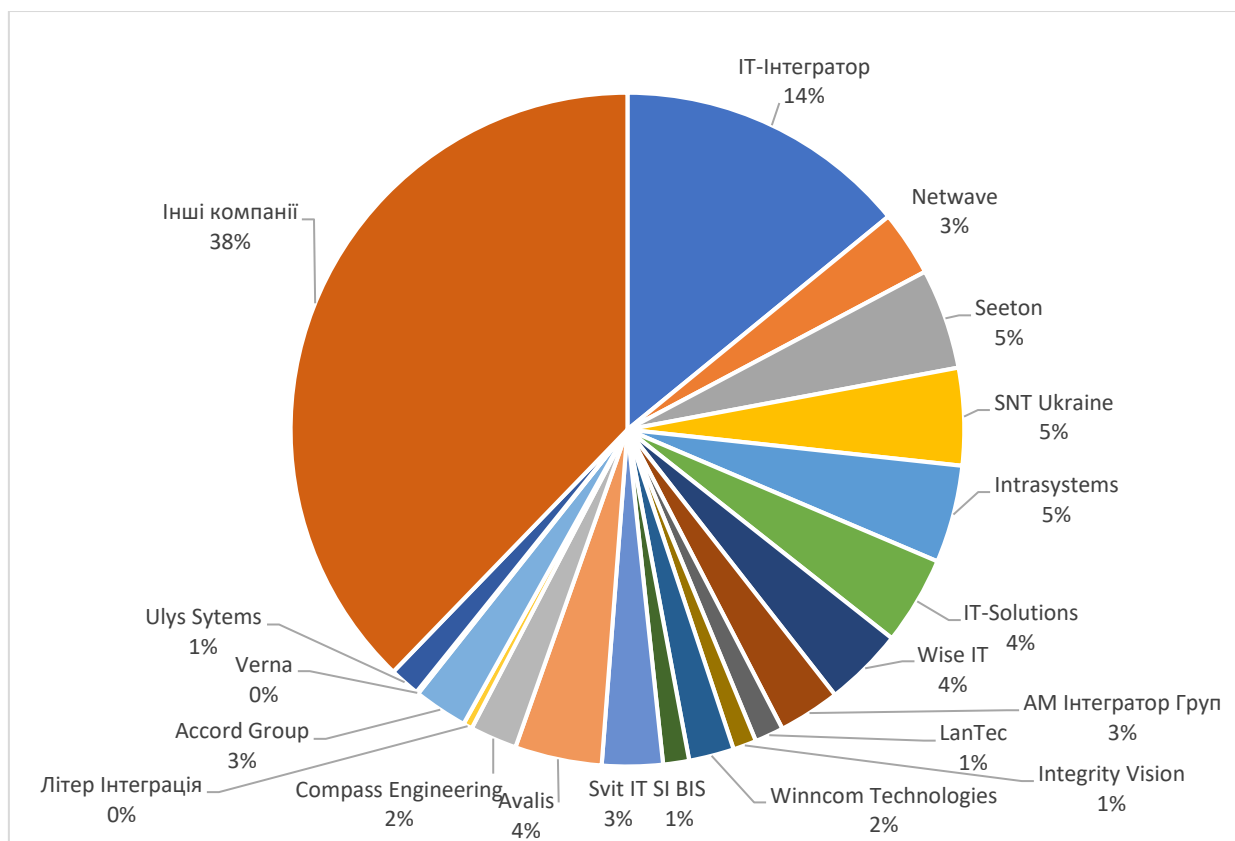


Рис. 2.11. Розподіл ринкових часток провідних підприємств галузі системної інтеграції України (2022 р.). Джерело: розроблено автором за даними [68, 71].

Беручи до уваги розглянуті вище карти стратегічних груп треба зауважити, що серед лідерів за часткою ринку є як універсальні (багатопрофільні) системні інтегратори, так і нішеві підприємства, як компанії зі значною чисельністю працівників, так і середні підприємства, при цьому значний вплив на лідерство має ефективне використання людського ресурсу (показник доходу на одного працівника має високе значення у всіх лідерів за часткою ринку).

Одним з показників, які визначають інтенсивність конкуренції на ринку є *індекс концентрації*. Індекс концентрації дозволяє не тільки зіставити рівні

концентрації різних галузей або ринків, а й проаналізувати їх динаміку. Індекс концентрації визначається за формулою:

$$CR_i = \sum_{i=1}^n q_i \quad (2.5)$$

де CR_i — індекс концентрації певної кількості (n) підприємств, %; q_i — частка продажу i -го підприємства, %. Значення CR_i для трьох найбільших підприємств означає: $CR_i < 45\%$ - ринок низько концентрований; $45\% < CR_i < 70\%$ - ринок помірно концентрований; $CR_i > 70\%$ - ринок високо-концентрований [4, 32, 95].

Визначаючи індекс концентрації для ринку системної інтеграції за даними рис. 2.11, отримуємо його значення на рівні 24%, що означає низько концентрований характер ринку.

Коефіцієнт відносної концентрації характеризує співвідношення числа найбільших підприємств на ринку і контрольованої ними частки реалізації продукції. При значенні коефіцієнта більше 1 концентрація відсутня, ринок є конкурентним; менше або дорівнює 1 — на ринку спостерігається високий ступінь концентрації, ринкова влада підприємств є великою. Коефіцієнт відносної концентрації розраховується за формулою:

$$K = \frac{20+3\beta}{\alpha} \quad (2.6)$$

де K - коефіцієнт відносної концентрації; β - частка найбільших підприємств у загальній кількості учасників ринку, %; α - частка продажу цих самих підприємств у загальному обсягу продажу, % [4, 32, 95].

Розраховуючи коефіцієнт відносної концентрації для ринку системної інтеграції за даними таблиці 2.9 та рисунка 2.11 для п'яти найбільших підприємств галузі, отримуємо його значення на рівні 1,54, що також підтверджує відсутність значної концентрації та конкурентний характер ринку.

Про вплив найбільшого підприємства на ринок можна говорити тоді, коли обсяг його реалізованої продукції становить не менше 20% місткості ринку [32]. Для ринка системної інтеграції частка найбільшого підприємства

(ІТ-Інтегратор) складає 14%. Таким чином, можна зробити висновок про відсутність значного впливу найбільшого підприємства галузі на ринок.

2.3 Формування та дослідження конкурентних переваг підприємств системних інтеграторів

2.3.1 Ланцюжок створення вартості для підприємств системних інтеграторів

Як зазначалось в розділі 1.2, відповідно до теорії М. Портера [29], щоб проаналізувати природу конкурентних переваг, необхідно дослідити всі види діяльності, що здійснюються компанією, і розібратися в їх взаємодії. Інструментом такого аналізу є концепція *ланцюжка створення вартості*, яка відображає сукупність різних видів діяльності підприємства, спрямованих на розробку, виробництво, маркетинг, доставку та обслуговування своїх продуктів.

Ланцюжок створення вартості для підприємств системних інтеграторів наведений на рис. 2.12.

В даному разі розглядається загальний випадок роботи підприємств системних інтеграторів, які не мають в своєму складі підрозділів власного виробництва. Це є найбільш розповсюдженим варіантом на сучасному ринку України. Тим не менш, варто зазначити, що частина підприємств розвиває власне виробництво окремих компонентів своєї продуктової лінійки (деякі види обладнання, програмного забезпечення тощо), що може ставати одним з елементів конкурентних переваг таких підприємств.

Таким чином, розглядаючи *основні види діяльності* підприємств системних інтеграторів, можна зазначити, що основою виробничої діяльності таких підприємств можна умовно вважати формування комплексних рішень на базі продуктової лінійки підприємства [96].

Управління персоналом

Рис. 2.12. Ланцюжок створення вартості для підприємств системних інтеграторів. Джерело: розроблено автором [96]

Головним компонентом діяльності підприємств системних інтеграторів, як зазначалось в розділі 2.1, фактично, є надання професійних послуг замовникам. Такі послуги, зазвичай, охоплюють весь цикл реалізації проекту, та включають проектні роботи, роботи з впровадження рішення, навчання персоналу замовника та сервісну підтримку.

Важливим елементом діяльності підприємства є маркетинг та продажі. В рамках цього процесу підприємство виконує аналіз ринку, формує воронку продажів та виконує просування своїх рішень, підтримує та розвиває відносини з замовниками.

Логістичні компоненти, безумовно, є необхідними елементами процесу роботи підприємства та забезпечують виконання інших основних видів діяльності.

Одним з найважливіших елементів *допоміжних видів діяльності* є співробітництво з виробниками (вендорами) та дистриб'юторами. Таке співробітництво відбувається в рамках загальної схеми взаємодії суб'єктів ринку при формуванні кінцевого продукту, наведеної на рис. 2.4. Взаємодія підприємства з вендорами та дистриб'юторами впливає на багато видів діяльності підприємства при формуванні кінцевого продукту в рамках ланцюжка формування вартості. Вона охоплює технологічні/продуктові, логістичні, цінові, маркетингові, сервісні та інші аспекти взаємодії з вендорами та дистриб'юторами, та часто має вирішальний вплив на формування конкурентних переваг підприємства [96].

Важливим елементом технологічного розвитку є автоматизація всіх процесів підприємства. В частині управління персоналом, зважаючи на високотехнологічний характер галузі, важливим елементом є навчання персоналу та вдосконалення процесів взаємодії.

Розглядаючи інфраструктурний вид діяльності, треба виділити такі елементи, як формування професійного іміджу та репутації підприємства на ринку, вдосконалення системи менеджменту, та впровадження інформаційно-аналітичних систем. Ці елементи впливають як на ефективність інших

внутрішніх процесів підприємства, так і на сприйняття підприємства іншими суб'єктами ринку.

2.3.2 Обґрунтування підходів до аналізу конкурентних переваг підприємств системних інтеграторів

Як зазначалось, ланцюжок створення вартості відіграє фундаментальну роль для визначення джерел конкурентних переваг [29]. Спираючись на результати розділу 2.3.1, в якому була визначена модель ланцюжка створення вартості для підприємств системних інтеграторів, що формує фактори внутрішнього середовища, та беручи до уваги результати розділу 2.2.2, в якому були досліджені сили конкуренції, які формують фактори зовнішнього середовища, таким чином, маємо можливість на основі ключових факторів успіху галузі, сформуванати набір чинників конкурентних переваг підприємств системних інтеграторів та виконати оцінку та порівняння цих показників [94].

Для проведення дослідження використана *методика оцінки*, наведена в [4, 9]. Вона передбачає складання таблиці, в якій по вертикалі вказуються порівнювані характеристики, їх відносна значимість (важливість) і кількісні значення або бали; по горизонталі – підлягають порівнянню конкуренти і їх характеристики. Оцінка виходить шляхом перемноження кількісного значення характеристики чи бала на його важливість. Якщо підсумувати кількісні значення порівнюваних характеристик, отримаємо загальну зважену оцінку конкурентної сили компанії та конкурентів.

Таким чином, *дослідження проводиться за такими етапами:*

- Визначення факторів (колонка 1), які можуть забезпечувати підприємству конкурентну перевагу. Для оцінки підприємств вибираються ті ключові фактори успіху (КФУ), які дійсно приносять клієнтам найбільшу цінність, а компанії - конкурентну перевагу.

- Визначення ваги фактора (колонка 2). Даний показник відображає значущість фактора, його роль в завоюванні переваги над конкурентами для підприємства. Вага кожного з оцінюваних чинників визначається за наслідками дослідження, при цьому сума ваги всіх чинників повинна дорівнювати 1.

- Оцінка реалізації КФУ у підприємств-конкурентів (колонка 3). Ступінь успішності реалізації КФУ підприємствами-конкурентами. Визначається експертною оцінкою за шкалою в 1-5 балів.

- Визначення підсумкової оцінки кожного КФУ у підприємств-конкурентів (колонка 4) - добуток ваги фактора і привласнених йому балів. Визначення загального інтегрального показника підприємств-конкурентів (останній рядок таблиці) - сума підсумкових оцінок ключових чинників для кожного підприємства. Порівняння загальних зважених оцінок покаже, у яких підприємств найбільш сильне або слабке конкурентне становище і наскільки воно відрізняється.

Інтегральний показник визначається за формулою :

$$K = \sum_{i=1}^n a_i E_i \quad (2.7)$$

де K - інтегральний показник конкурентної сили; n - число оцінюваних характеристик (факторів); a_i - важливість i -й характеристики; E_i - експертна оцінка i -й характеристики,

$$\sum_{i=1}^n a_i = 1 \quad (2.8)$$

Додатково до наведеного вище методу аналізу, при проведенні дослідження був використаний *графічний метод* [4, 9]. Він базується на побудові так званої “Радіальної діаграми конкурентних переваг”. Побудова діаграми здійснюється наступним чином: коло поділяється радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнює кількості обраних характеристик; шкали на радіальних прямих градуюються так, щоб всі значення характеристик знаходилися всередині оціночного кола; значення характеристик збільшуються по мірі віддалення від центра кола; на кожній вісі

з використанням відповідного масштабу вимірювання позначаються точки, що відповідають значенням характеристик; по точках відповідно для кожного з підприємств проведено ламану лінію, яка і формує діаграму. Перевагою графічного методу оцінки є його простота та наочність.

Розглядаючи конкурентні переваги підприємств на ринку системної інтеграції треба зауважити, що, як зазначалось в розділах 1.1 та 2.1, галузь, що розглядається має певну специфіку. Вона полягає в тому, що підприємства галузі реалізують проекти, з одного боку, з використанням дуже широкої лінійки (асортименту) різнопланових рішень та продуктів, а з іншого боку, проекти впроваджуються для різноманітних галузей, кожна з яких має свою специфіку. Зважаючи на це, в практичній площині конкурентні переваги підприємств мають сенс та повинні розглядатися не відокремлено для суто підприємств як таких, а в прив'язці до відповідного рішення (продукту) та галузі, для якої виконується проект. Зазначені три параметри (підприємство, продукт, галузь) в сукупності є визначальними для характеристики будь-якого проекту, що реалізується. Таким чином, *інтегральний показник конкурентних переваг* складається з трьох компонентів, які відповідно характеризують конкурентні переваги підприємства в цілому, а також його конкурентні позиції щодо продукту та галузі, у відповідності до конкретного проекту. Вагові коефіцієнти зазначених компонентів визначаються експертним методом, враховуючи вплив кожного з компонентів.

Таким чином, запропоновано визначити формулу для обчислення інтегрального показника конкурентних переваг у вигляді:

$$C = 0,5C^E + 0,3C^P + 0,2C^I \quad (2.9)$$

де C - інтегральний показник конкурентних переваг, C^E - показник конкурентних переваг підприємства в цілому, C^P - показник конкурентних переваг підприємства по конкретному продукту, C^I - показник конкурентних переваг підприємства по конкретній галузі.

2.3.3 Дослідження та аналіз конкурентних переваг підприємств системних інтеграторів

Для проведення дослідження та аналізу конкурентних переваг було обрано п'ять підприємств системних інтеграторів з переліку підприємств, розглянутих в розділі 2.2.2. та 2.2.3 (табл. 2.8 та 2.9): *IT-Інтегратор*, *Netwave*, *Seeton*, *AM Інтегратор Груп*, *Compass Engineering*. Зазначені підприємства представляють різні стратегічні групи (рис. 2.6 та 2.8), мають відмінні стратегії та досвід роботи на ринку, різні показники діяльності (доходи, кількість працівників тощо).

План дослідження передбачав порівняння факторів конкурентних переваг та інтегральних показників конкурентних переваг зазначених підприємств для трьох типів проектів поєднання продуктового напрямку та галузі (табл. 2.10):

- мережеве рішення для банків;
- рішення з безпеки (фізичної) для промисловості;
- рішення центру обробки даних (ЦОД) для державних установ.

Таблиця 2.10

План дослідження конкурентних переваг підприємств системних інтеграторів галузі ІТ

Приклад	Назва проекту	Продуктовий напрямок	Галузь
Приклад 1	Мережеве рішення для банків	Мережеві технології	Банківська сфера
Приклад 2	Рішення з безпеки (фізичної) для промисловості	Системи безпеки (фізичної)	Промисловість
Приклад 3	Рішення центру обробки даних (ЦОД) для державних установ	Центри обробки даних (ЦОД)	Державний сектор

Джерело: розроблено автором

Схема проведення дослідження, яке охоплює визначення інтегрального показника конкурентних переваг підприємств для трьох типів проектів на основі компоненти підприємства в цілому (табл. 2.11) та продуктової та галузевої компонентів (табл. 2.10) наведена на рис. 2.13.

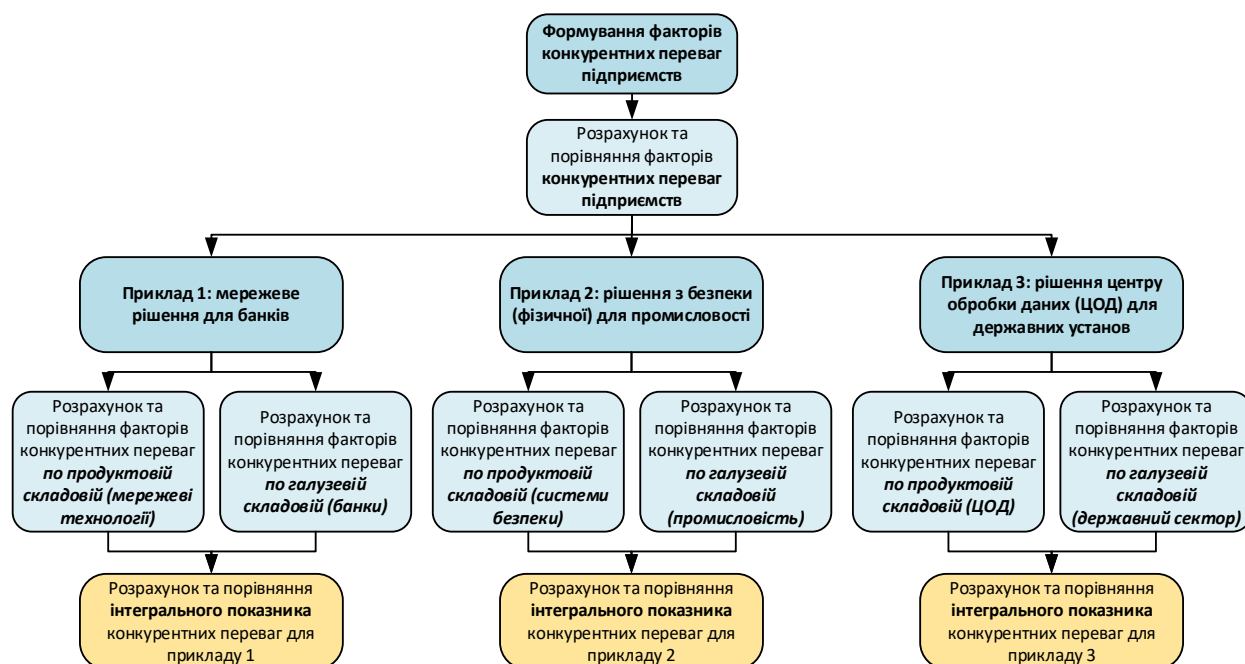


Рис. 2.13. Схема дослідження. Джерело: розроблено автором

Обрани типи проектів представляють різні продуктові напрямки (ІТ та інженерні рішення) для різних галузей, а обрані поєднання є достатньо типовими для ринку України. Таким чином, моделі проектів, що досліджуються, можна вважати достатньо різноплановими та актуальними з точки зору їх практичного застосування на ринку.

Формування сукупності *факторів конкурентних переваг* підприємств було виконано на основі моделі ланцюжка створення вартості, яка розглянута в розділі 2.3.1. При цьому, вибір характеристик проводився з урахуванням можливості отримання об'єктивних даних з відкритих джерел для проведення

дослідження. Для аналізу був сформований перелік факторів конкурентних переваг наведений в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Фактори конкурентних переваг

Фактори конкурентних переваг	Опис	Джерело даних
Продуктова лінійка / асортимент рішень	Набір продуктів/рішень, які реалізує підприємство	Розрахунок, оцінка «Продуктова лінійка» (табл. Д1.1, Додаток 1)
Компетенція / співробітництво з виробниками (вендорами)	Рівень партнерських відносин підприємства з вендорами	Розрахунок, оцінка «Компетенція» (табл. Д1.1, Додаток 1)
Послуги (проектування, впровадження, навчання)	Повнота та рівень надання підприємством зазначених послуг	Сайти підприємств [75, 76, 77, 82, 89]
Сервісна підтримка	Повнота та рівень надання підприємством сервісної підтримки	Сайти підприємств [75, 76, 77, 82, 89]
Просування та збут	Оцінюється за показниками: - дохід - рентабельність продажу	Розрахунок (табл. Д2.1, Додаток 2), сформований за даними [71]
Управління підприємством	Оцінюється за показниками: - рентабельність активів - прибуток на 1 працівника	Розрахунок (табл. Д2.2, Додаток 2), сформований за даними [71]
Управління персоналом	Оцінюється за показниками: - продуктивність праці - коефіцієнт загального руху робочої сили	Розрахунок (табл. Д2.3, Додаток 2), сформований за даними [71], табл. 2.9
Регіональна присутність / канали збуту	Наявність регіональних представництв підприємства в Україні та за кордоном	Сайти підприємств [75, 76, 77, 82, 89]

Продовження таблиці 2.11

Фактори конкурентних переваг	Опис	Джерело даних
Досвід	Оцінюється за показниками: - реалізовані проекти - кількість років на ринку	Розрахунок (табл. Д2.4, Додаток 2), сформований за даними сайтів підприємств [75, 76, 77, 82, 89], досліджень [68, 69, 70], даних [71]
Репутація та імідж на ринку	Оцінюється за даними рейтингів 2021-2023 р.р.	Розрахунок (табл. Д2.5, Додаток 2), сформований за даними досліджень [68, 69, 70]

Джерело: розроблено автором

При формуванні факторів конкурентних переваг для кожного досліджуваного підприємства були використані наступні *показники* [4, 32]:

- *Рентабельність продажу*, яка визначається за формулою:

$$SP = \frac{PF}{SV} \quad (2.10)$$

де SP – рентабельність продажу (Sales Profitability), PF – прибуток (Profit), SV – обсяг продажу (Sales Volume).

- *Рентабельність активів*, яка визначається за формулою:

$$AP = \frac{PF}{A} \quad (2.11)$$

де AP – рентабельність активів (Assets Profitability), PF – прибуток (Profit), A – активи (Assets).

- *Прибуток на одного працівника*, який визначається за формулою:

$$PP = \frac{PF}{NE} \quad (2.11)$$

де PP – прибуток на одного працівника (Profit per Person), PF – прибуток (Profit), NE – чисельність працівників (Number of Employees).

- *Продуктивність праці*, яка визначається за формулою:

$$PR = \frac{SV}{NE} \quad (2.11)$$

де PR – продуктивність праці (Productivity), SV – обсяг продажу (Sales Volume), NE – чисельність працівників (Number of Employees).

• *Коефіцієнт загального руху робочої сили*, який визначається за формулою:

$$LF = \frac{EF+EH}{NE} \quad (2.11)$$

де LF – коефіцієнт загального руху робочої сили (Labour Force), EF – загальна чисельність звільнених працівників (Employees Fired), EH – чисельність прийнятих працівників (Employees Hired).

Результати дослідження факторів конкурентних переваг для обраних підприємств в цілому (без врахування продуктових та галузевих ознак проектів) наведені в табл. 2.12. Детальні розрахунки бальних оцінок для окремих факторів наведені в додатку 2.

Таблиця 2.12.

Фактори конкурентних переваг підприємств

Фактори конкурентних переваг	Ваговий коеф.	IT-Інтегратор		Netwave		Seeton		АМ Інтегратор Груп		Compass Engineering	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Продуктова лінійка / асортимент рішень	0,15	4,60	0,69	2,95	0,44	5,00	0,75	4,80	0,72	4,15	0,62
Компетенція / співробітництво з виробниками (вендорами)	0,15	4,80	0,72	2,95	0,44	4,45	0,67	4,55	0,68	4,15	0,62
Послуги (проектування, впровадження, навчання)	0,10	4,50	0,45	5,00	0,50	4,20	0,42	4,70	0,47	4,50	0,45
Сервісна підтримка	0,05	4,50	0,23	5,00	0,25	5,00	0,25	4,00	0,20	3,00	0,15
Просування та збут	0,15	3,06	0,46	3,06	0,46	0,10	0,02	1,63	0,24	0,93	0,14
Управління підприємством	0,05	1,00	0,05	5,00	0,25	-0,85	-0,04	1,15	0,06	0,68	0,03
Управління персоналом	0,05	0,25	0,01	3,30	0,16	2,95	0,15	0,33	-0,02	2,10	-0,11
Регіональна присутність / канали збуту	0,05	3,00	0,15	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	5,00	0,25
Досвід	0,15	5,00	0,75	4,08	0,61	4,07	0,61	3,83	0,58	3,30	0,50

Продовження таблиці 2.12

Фактори конкурентних переваг	Ваговий коеф.	IT-Інтегратор		Netwave		Seeton		AM Інтегратор Груп		Compass Engineering	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Репутація та імідж на ринку	0,10	5,00	0,50	4,38	0,44	4,32	0,43	4,07	0,41	3,89	0,39
ЗАГАЛОМ (інтегральний показник)	1,00		4,01		3,76		3,45		3,54		3,05

Джерело: розроблено автором

Порівняння інтегральних показників та їх складових по кожному підприємству наведені на рис. 2.14.

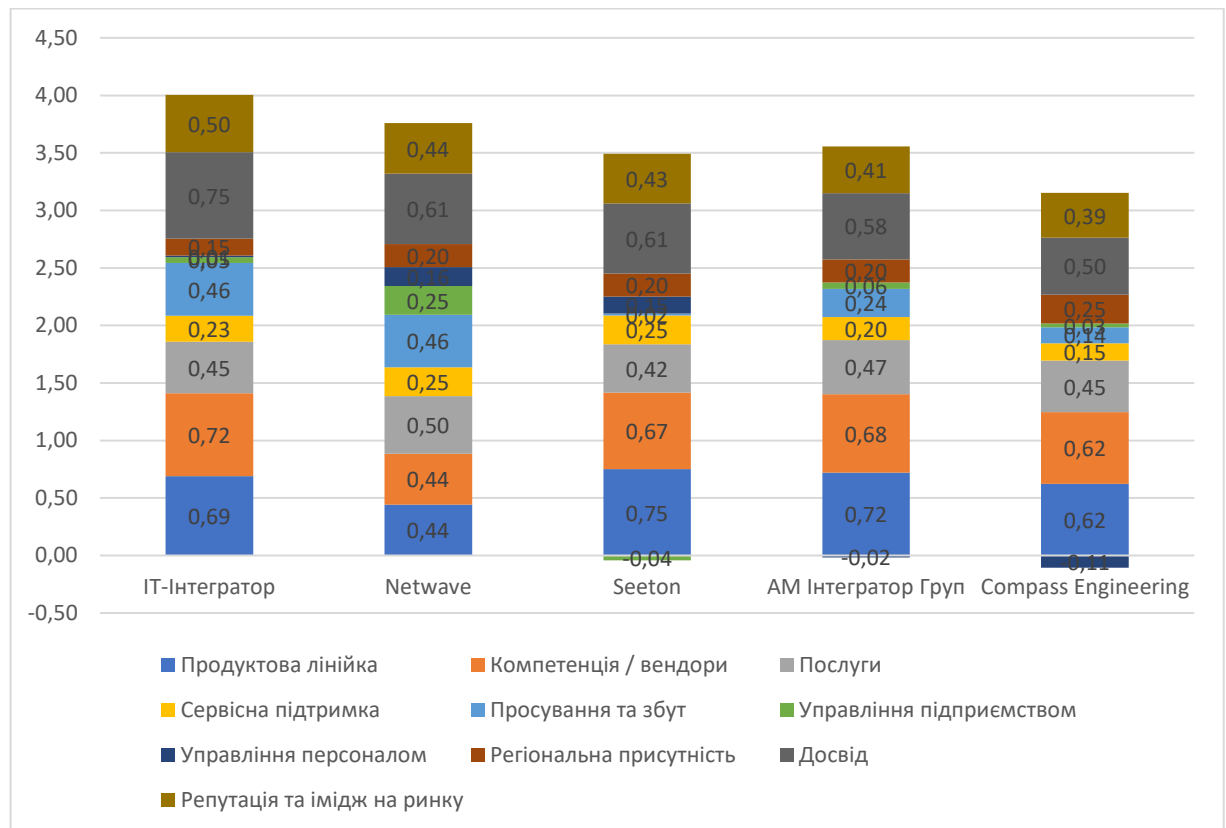


Рис. 2.14. Інтегральний показник факторів конкурентних переваг підприємств та його складові. Джерело: розроблено автором

Радіальна діаграма конкурентних переваг побудована за графічним методом наведена на рисунку 2.15.

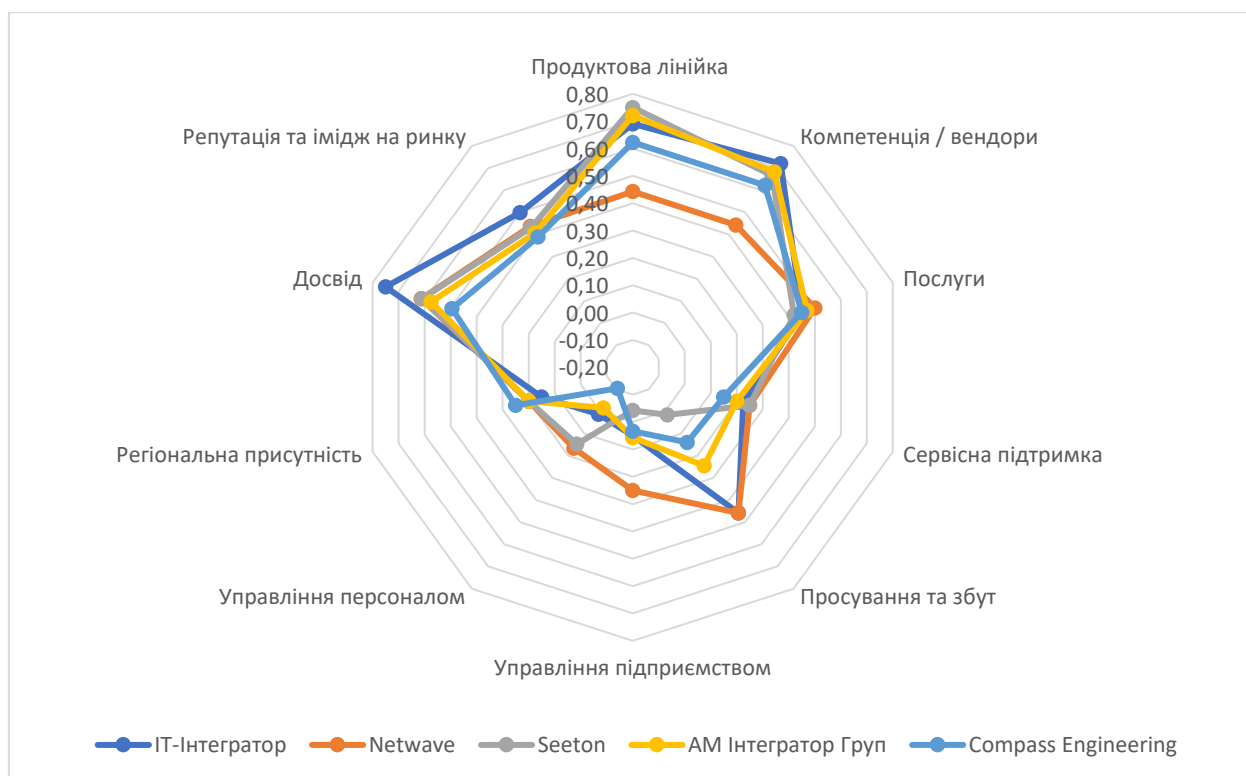


Рис. 2.15. Радіальна діаграма конкурентних переваг підприємств.
Джерело: розроблено автором

При оцінці факторів конкурентних переваг найбільш вагомими були визначені: продуктова лінійка, рівень компетенції та взаємодії з виробниками (вендорами), досвід та просування та збут (пов'язані з основними фінансовими показниками).

За результатами дослідження, найбільший інтегральний показник отримало підприємство IT-Інтегратор. Аналізуючи рис. 2.14 та 2.15, можна зазначити, що основними складовими, які визначили такий результат були показники продуктової лінійки, компетенції та співробітництва з вендорами, досвіду, просування та збуту та репутації.

Варто зазначити, що найбільші розриви між показниками підприємств визначаються по складовим просування та збуту, управління підприємством, продуктової лінійки, компетенцій та досвіду. Показники продуктової лінійки та компетенцій відображають продуктову стратегію роботи підприємств: якщо IT-Інтегратор, Seeton та AM Інтегратор Груп охоплюють практично всі

продуктові напрямки та мають високий рівень компетенцій по ним, Compass Engineering має дещо нижчі показники за цим критерієм, то Netwave позиціонується як мережевий інтегратор сфокусований тільки на ІТ рішеннях. Показники просування та збуту та управління підприємством пов'язані з фінансовими показниками діяльності та в значній мірі відображають ефективність роботи підприємств. За цим показником Netwave має значну конкурентну перевагу.

Таким чином, беручи за основу визначені фактори та враховуючи ті з них, по яким підприємство має лідируючі позиції, підприємство може розвивати конкурентні переваги, які покращують його конкурентне становище на ринку. Наприклад, потужна продуктова лінійка та компетенції можуть бути базисом для формування конкурентних переваг для ІТ-Інтегратор, Seeton та АМ Інтегратор Груп, система просування та збуту складають конкурентні переваги для ІТ-Інтегратор та Netwave, рівень менеджмента та ефективність роботи є конкурентними перевагами Netwave, регіональна присутність може формувати конкурентні переваги Compass Engineering, досвід та репутація визначають конкурентні переваги ІТ-Інтегратора і т.д.

Розглянемо формування конкурентних переваг підприємств з врахуванням продуктових та галузевих ознак проектів. Для цього додатково до визначеного показника конкурентних переваг підприємства в цілому (табл. 2.12), досліджуємо показник конкурентних переваг підприємства по визначеному продукту та показник конкурентних переваг підприємства по визначеній галузі, як передбачено за формулою 2.9.

Розглянемо приклад *проекту мережевого рішення для банків (приклад 1)*. Результати дослідження факторів конкурентних переваг та розрахунку інтегрального показника по *продуктовій складовій (мережа)* наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Фактори конкурентних переваг по продуктивій складовій (мережа)

Фактори конкурентних переваг	Ваговий коеф.	IT-Інтегратор		Netwave		Seeton		AM Інтегратор Груп		Compass Engineering	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Рішення по продуктовому напрямку	0,33	5,00	1,67	5,00	1,67	5,00	1,67	3,50	1,17	3,50	1,17
Компетенція / співробітництво з виробниками (вендорами)	0,33	5,00	1,67	5,00	1,67	4,17	1,39	2,61	0,87	2,33	0,78
Досвід	0,33	3,16	1,05	5,00	1,67	3,68	1,23	2,37	0,79	1,58	0,53
ЗАГАЛОМ (інтегральний показник)	1,00		4,38		5,00		4,28		2,82		2,47

Джерело: розроблено автором

Детальні розрахунки бальних оцінок для окремих факторів наведені в додатку 3 (табл. Д3.1 та Д3.2), які сформовані за даними [68, 69, 70, 97, 98].

Радіальна діаграма конкурентних переваг побудована за графічним методом наведена на рис. 2.16.

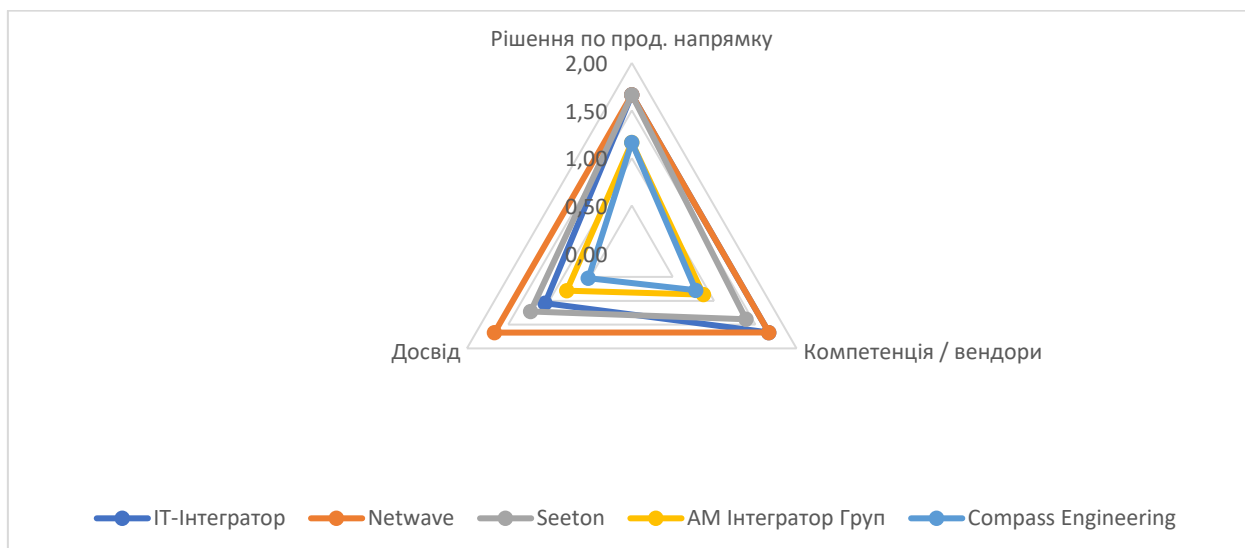


Рис. 2.16. Радіальна діаграма конкурентних переваг по продуктивій складовій (мережа). Джерело: розроблено автором

Результати дослідження факторів конкурентних переваг та розрахунку інтегрального показника по *галузевій складовій (банк)* наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14.

Фактори конкурентних переваг по галузевій складовій (банк)

Фактори конкурентних переваг	Ваговий коеф.	IT-Інтегратор		Netwave		Seeton		AM Інтегратор Груп		Compass Engineering	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Рішення по галузевому напрямку	0,30	3,00	0,90	3,00	0,90	3,00	0,90	3,00	0,90	4,00	1,20
Досвід проекти	0,35	2,31	0,81	5,00	1,75	2,69	0,94	0,77	0,27	0,38	0,13
Досвід замовники	0,35	2,81	0,98	3,13	1,09	5,00	1,75	0,31	0,11	0,00	0,00
ЗАГАЛОМ (інтегральний показник)	1,00		2,69		3,74		3,59		1,28		1,33

Джерело: розроблено автором

Детальні розрахунки бальних оцінок для окремих факторів наведені в додатку 3 (табл. Д3.3 та Д3.4), які сформовані за даними [68, 69, 70, 75, 76, 77, 82, 89].

Радіальна діаграма конкурентних переваг побудована за графічним методом наведена на рис. 2.17.

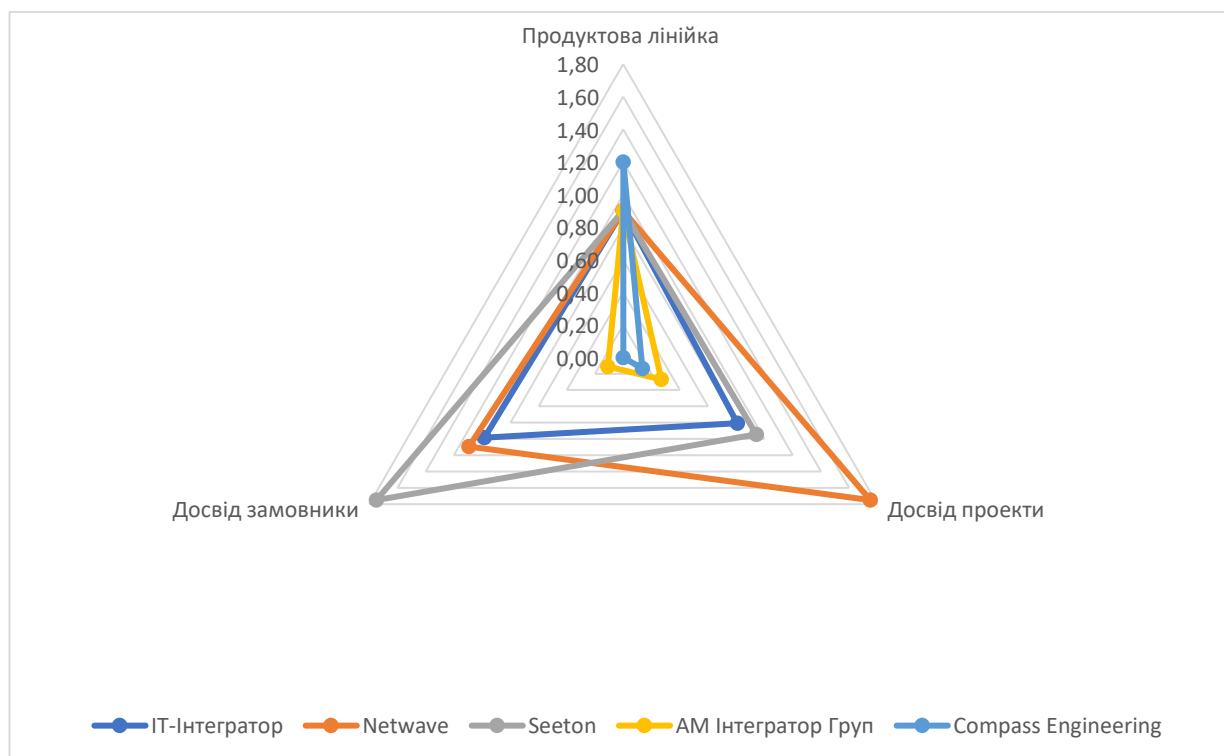


Рис. 2.17. Радіальна діаграма конкурентних переваг по галузевій складовій (банк). Джерело: розроблено автором

Підсумкові результати дослідження конкурентних переваг та розрахунку інтегрального показника для проекту мережевого рішення для банків, сформовані відповідно до формули 2.9 на основі отриманих результатів досліджень підприємства в цілому (табл. 2.12), продуктової (табл. 2.13) та галузевої (табл. 2.14) компонент, наведені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15.

Фактори конкурентних переваг по проекту мережевого рішення для банків

Фактори конкурентних переваг	Ваговий коеф.	ІТ-Інтегратор		Netwave		Seeton		АМ Інтегратор Груп		Compass Engineering	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Підприємство	0,50	4,01	2,00	3,55	1,77	3,45	1,72	3,61	1,80	3,05	1,52
Продукт (мережа)	0,30	4,38	1,31	5,00	1,50	4,28	1,28	2,82	0,85	2,47	0,74
Галузь (банк)	0,20	2,69	0,54	3,74	0,75	3,59	0,72	1,28	0,26	1,33	0,27
ЗАГАЛОМ (інтегральний показник)	1,00		3,86		4,02		3,73		2,91		2,53

Джерело: розроблено автором

Порівняння інтегральних показників та їх складових по кожному підприємству наведені на рис. 2.18.

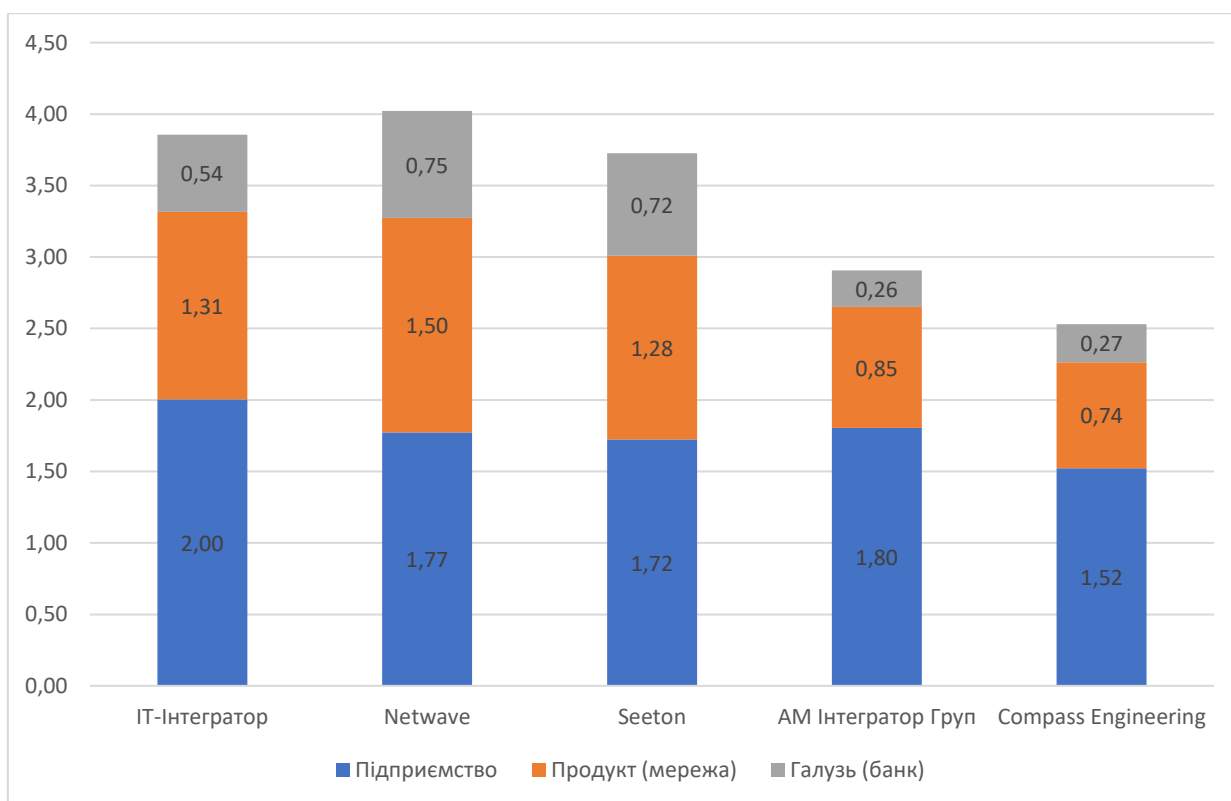


Рис. 2.18. Інтегральний показник факторів конкурентних переваг підприємств по проекту мережевого рішення для банків та його складові.
Джерело: розроблено автором

За результатами проведених досліджень, найбільший інтегральний показник конкурентних переваг для проекту мережевого рішення для банків має підприємство Netwave. При цьому, незважаючи на те, що підприємство поступається кільком конкурентам по компоненті конкурентних переваг підприємства в цілому, за рахунок продуктової та галузевої складової Netwave отримало найвищий інтегральний показник. Якщо провести аналіз на рівні продуктової та галузевої компоненти, то можна зазначити, що найкращі показники по продуктовому критерію (мережа) мають підприємства Netwave, Seeton та IT-Інтегратор, а по галузевому (банк) – Netwave та Seeton, хоча Compass Engineering виділяється наявністю сформованого галузевого рішення для банків.

Розглянемо приклад *проекту рішення з безпеки (фізичної) для промисловості (приклад 2)*. Результати дослідження факторів конкурентних переваг та розрахунку інтегрального показника по *продуктовій складовій (безпека)* наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Фактори конкурентних переваг по продуктовій складовій (безпека)

Фактори конкурентних переваг	Ваговий коеф.	IT-Інтегратор		Netwave		Seeton		АМ Інтегратор Груп		Compass Engineering	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Рішення по продуктовому напрямку	0,33	3,50	1,17	0,00	0,00	3,50	1,17	5,00	1,67	4,50	1,50
Компетенція / співробітництво з виробниками (вендорами)	0,33	1,43	0,48	0,00	0,00	0,36	0,12	2,14	0,71	5,00	1,67

Продовження таблиці 2.16

Фактори конкурентних переваг	Ваговий коеф.	IT-Інтегратор		Netwave		Seeton		AM Інтегратор Груп		Compass Engineering	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Досвід	0,33	1,67	0,56	0,00	0,00	0,33	0,11	5,00	1,67	1,67	0,56
ЗАГАЛОМ (інтегральний показник)	1,00		2,20		0,00		1,40		4,04		3,72

Джерело: розроблено автором

Детальні розрахунки бальних оцінок для окремих факторів наведені в додатку 4 (табл. Д4.1 та Д4.2), які сформовані за даними [68, 69, 70, 75, 76, 77, 82, 89].

Радіальна діаграма конкурентних переваг побудована за графічним методом наведена на рис. 2.19.

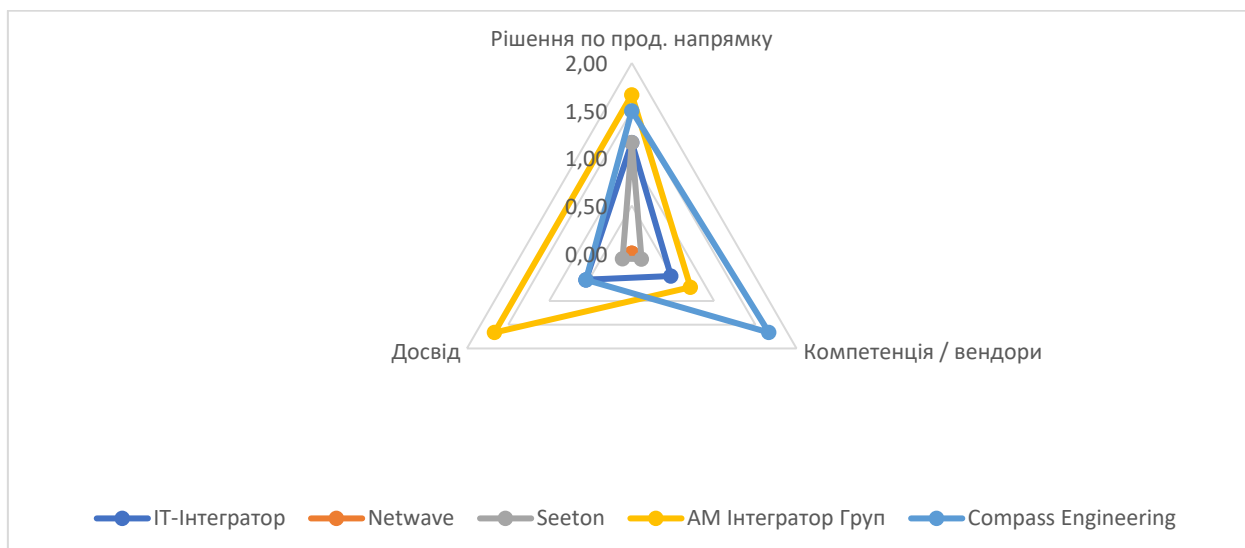


Рис. 2.19. Радіальна діаграма конкурентних переваг по продуктивній складовій (безпека). Джерело: розроблено автором

Результати дослідження факторів конкурентних переваг та розрахунку інтегрального показника по *галузевій складовій (промисловість)* наведено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Фактори конкурентних переваг по галузевій складовій (промисловість)

Фактори конкурентних переваг	Ваговий коеф.	IT-Інтегратор		Netwave		Seeton		АМ Інтегратор Груп		Compass Engineering	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Рішення по галузевому напрямку	0,30	3,00	0,90	3,00	0,90	3,00	0,90	3,00	0,90	5,00	1,50
Досвід проекти	0,35	0,56	0,19	2,78	0,97	0,19	0,06	5,00	1,75	0,00	0,00
Досвід замовники	0,35	4,50	1,58	3,50	1,23	5,00	1,75	3,25	1,14	0,00	0,00
ЗАГАЛОМ (інтегральний показник)	1,00		2,67		3,10		2,71		3,79		1,50

Джерело: розроблено автором

Детальні розрахунки бальних оцінок для окремих факторів наведені в додатку 4 (табл. Д4.3 та Д4.4), які сформовані за даними [68, 69, 70, 75, 76, 77, 82, 89].

Радіальна діаграма конкурентних переваг побудована за графічним методом наведена на рис. 2.20.

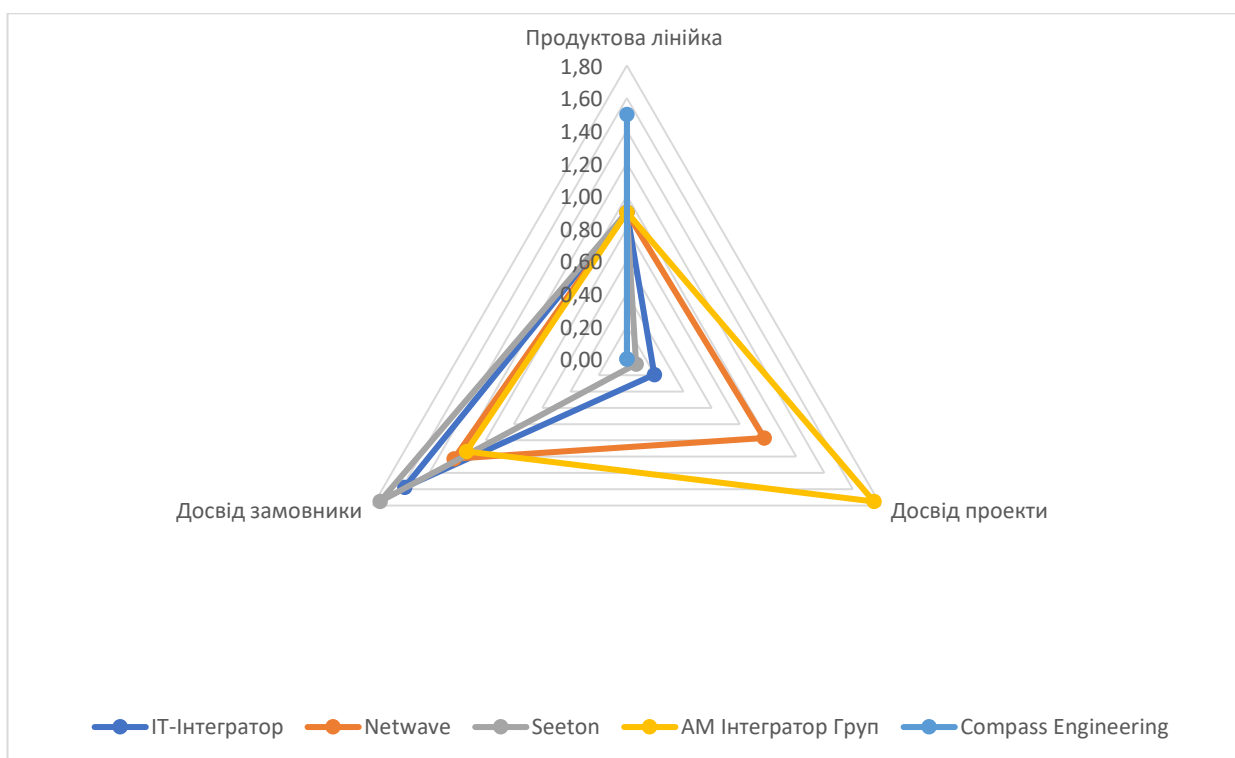


Рис. 2.20. Радіальна діаграма конкурентних переваг по галузевій складовій (промисловість). Джерело: розроблено автором

Підсумкові результати дослідження конкурентних переваг та розрахунку інтегрального показника для проекту рішення з безпеки для промисловості, сформовані відповідно до формули 2.9 на основі отриманих результатів досліджень підприємства в цілому (табл. 2.12), продуктової (табл. 2.16) та галузевої (табл. 2.17) компонент, наведені в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Фактори конкурентних переваг по проекту рішення з безпеки
для промисловості

Фактори конкурентних переваг	Ваговий коеф.	ІТ-Інтегратор		Netwave		Seeton		АМ Інтегратор Груп		Compass Engineering	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Підприємство	0,50	4,01	2,00	3,55	1,77	3,45	1,72	3,61	1,80	3,05	1,52
Продукт (безпека)	0,30	2,20	0,66	0,00	0,00	1,40	0,42	4,04	1,21	3,72	1,12
Галузь (промисловість)	0,20	2,67	0,53	3,10	0,62	2,71	0,54	3,79	0,76	1,50	0,30
ЗАГАЛОМ (інтегральний показник)	1,00		3,20		2,39		2,69		3,77		2,94

Джерело: розроблено автором

Порівняння інтегральних показників та їх складових по кожному підприємству наведені на рис. 2.21.

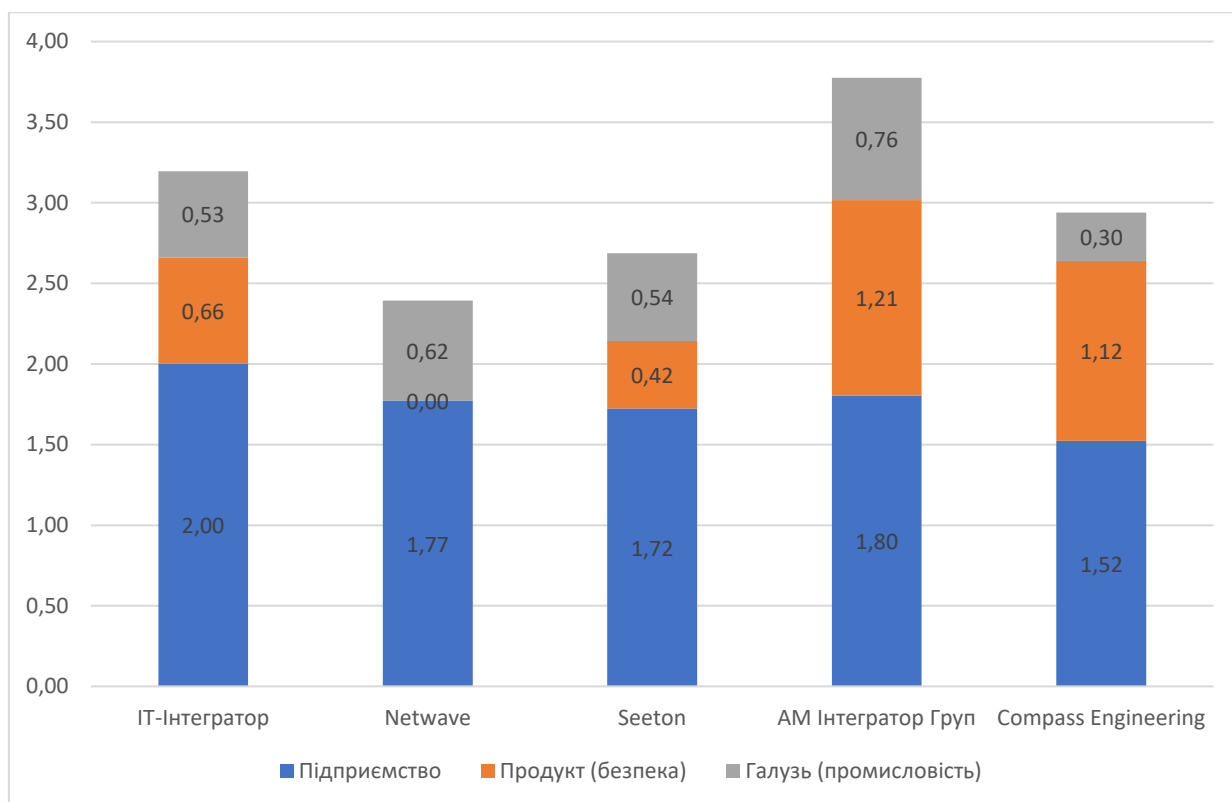


Рис. 2.21. Інтегральний показник факторів конкурентних переваг підприємств по проекту рішення з безпеки для промисловості та його складові. Джерело: розроблено автором

За результатами проведених досліджень, найбільший інтегральний показник конкурентних переваг для проекту рішення з безпеки для промисловості має підприємство АМ Інтегратор Груп. При цьому, маючи високі показники по компоненті конкурентних переваг підприємства в цілому, підприємство підсилює свої конкурентні позиції і за рахунок продуктової та галузевої складової. Якщо провести аналіз на рівні продуктової та галузевої компоненти, то можна зазначити, що найкращі показники по продуктовому критерію (безпека) мають підприємства АМ Інтегратор Груп та Compass Engineering, а Netwave взагалі не розвиває у себе цей продуктивний напрямок. По галузевому критерію (промисловість) найвищий показник має також АМ Інтегратор Груп, хоча інші підприємства також мають досить високі значення оцінки. При цьому, Compass Engineering виділяється наявністю сформованого галузевого рішення для промисловості, але поступається досвідом.

Розглянемо приклад *проекту рішення центру обробки даних (ЦОД) для державних установ (приклад 3)*. Результати дослідження факторів конкурентних переваг та розрахунку інтегрального показника по *продуктовій складовій (ЦОД)* наведено в табл. 2.19.

Таблиця 2.19.

Фактори конкурентних переваг по продуктивній складовій (ЦОД)

Фактори конкурентних переваг	Ваговий коеф.	IT-Інтегратор		Netwave		Seeton		AM Інтегратор Груп		Compass Engineering	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Рішення по продуктовому напрямку	0,33	5,00	1,67	3,00	1,00	5,00	1,67	3,50	1,17	5,00	1,67
Компетенція / співробітництво з виробниками (вендорами)	0,33	5,00	1,67	1,00	0,33	3,00	1,00	3,00	1,00	4,00	1,33
Досвід	0,33	1,88	0,62	1,25	0,42	3,75	1,25	1,88	0,62	5,00	1,67
ЗАГАЛОМ (інтегральний показник)	1,00		3,95		1,75		3,91		2,79		4,66

Джерело: розроблено автором

Детальні розрахунки бальних оцінок для окремих факторів наведені в додатку 5 (табл. Д5.1 та Д5.2), які сформовані за даними [68, 69, 70, 75, 76, 77, 82, 89].

Радіальна діаграма конкурентних переваг побудована за графічним методом наведена на рис. 2.22.

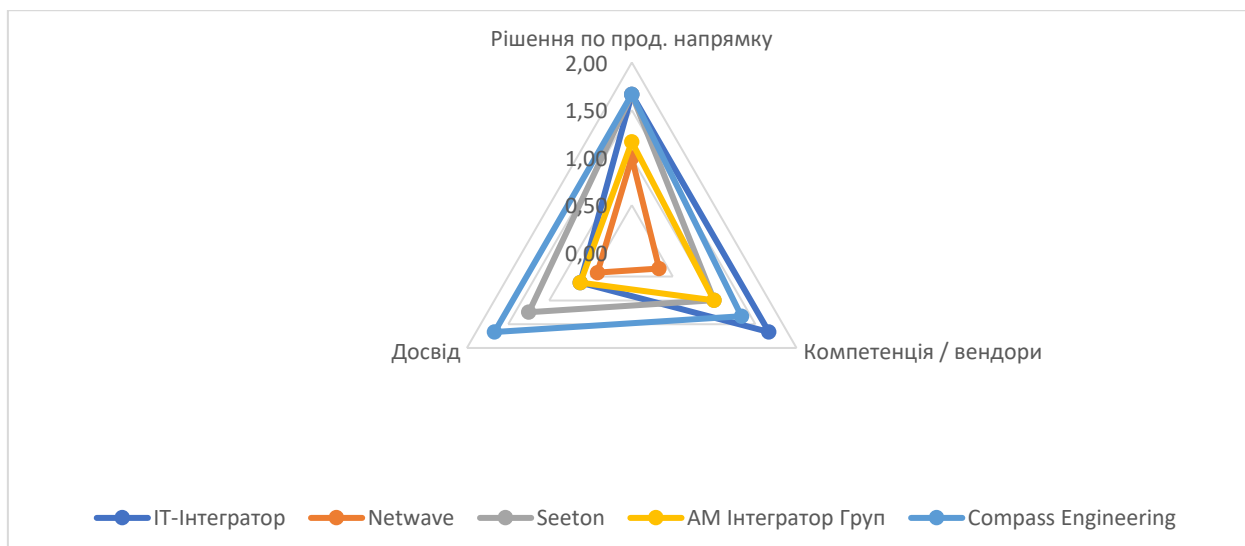


Рис. 2.22. Радіальна діаграма конкурентних переваг по продуктивній складовій (ЦОД). Джерело: розроблено автором

Результати дослідження факторів конкурентних переваг та розрахунку інтегрального показника по *галузевій складовій (державна установа)* наведено в табл. 2.20.

Таблиця 2.20.

Фактори конкурентних переваг по галузевій складовій (державна установа)

Фактори конкурентних переваг	Ваговий коеф.	IT-Інтегратор		Netwave		Seeton		AM Інтегратор Груп		Compass Engineering	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Рішення по галузевому напрямку	0,30	3,00	0,90	3,00	0,90	3,00	0,90	3,00	0,90	4,00	1,20
Досвід проекти	0,35	5,00	1,75	3,75	1,31	1,25	0,44	5,00	1,75	3,75	1,31
Досвід замовники	0,35	5,00	1,75	2,00	0,70	5,00	1,75	5,00	1,75	0,00	0,00
ЗАГАЛОМ (інтегральний показник)	1,00		4,40		2,91		3,09		4,40		2,51

Джерело: розроблено автором

Детальні розрахунки бальних оцінок для окремих факторів наведені в додатку 5 (табл. Д5.3 та Д5.4), які сформовані за даними [68, 69, 70, 75, 76, 77, 82, 89].

Радіальна діаграма конкурентних переваг побудована за графічним методом наведена на рис. 2.23.

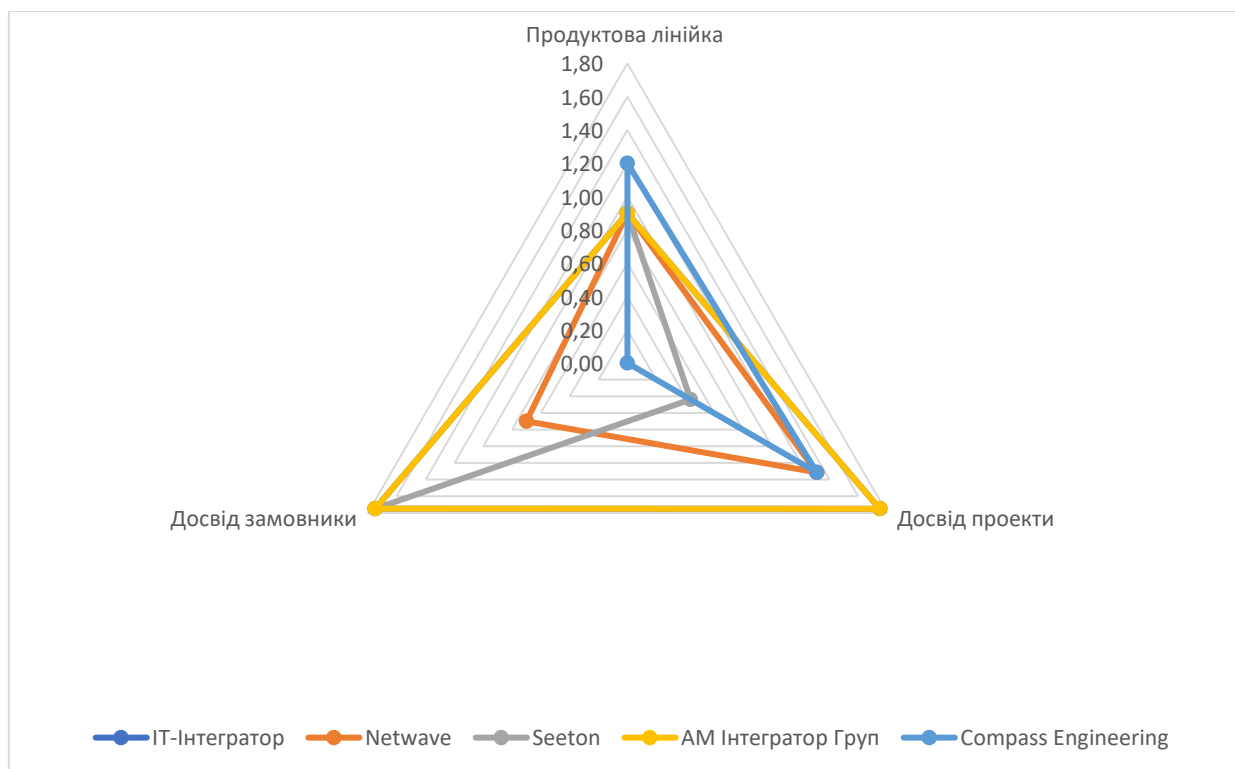


Рис. 2.23. Радіальна діаграма конкурентних переваг по галузевій складовій (державна установа). Джерело: розроблено автором

Підсумкові результати дослідження конкурентних переваг та розрахунку інтегрального показника для проекту рішення центру обробки даних (ЦОД) для державних установ, сформовані відповідно до формули 2.9 на основі отриманих результатів досліджень підприємства в цілому (табл. 2.12), продуктової (табл. 2.19) та галузевої (табл. 2.20) компонент, наведені в табл. 2.21.

Таблиця 2.21.

Фактори конкурентних переваг по проекту рішення центру обробки
даних (ЦОД) для державних установ

Фактори конкурентних переваг	Ваговий коеф.	ІТ-Інтегратор		Netwave		Seeton		АМ Інтегратор Груп		Compass Engineering	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Підприємство	0,50	4,01	2,00	3,55	1,77	3,45	1,72	3,61	1,80	3,05	1,52
Продукт (ЦОД)	0,30	3,95	1,19	1,75	0,52	3,91	1,17	2,79	0,84	4,66	1,40
Галузь (державний сектор)	0,20	4,40	0,88	2,91	0,58	3,09	0,62	4,40	0,88	2,51	0,50
ЗАГАЛОМ (інтегральний показник)	1,00		4,07		2,88		3,52		3,52		3,42

Джерело: розроблено автором

Порівняння інтегральних показників та їх складових по кожному підприємству наведені на рис. 2.24.

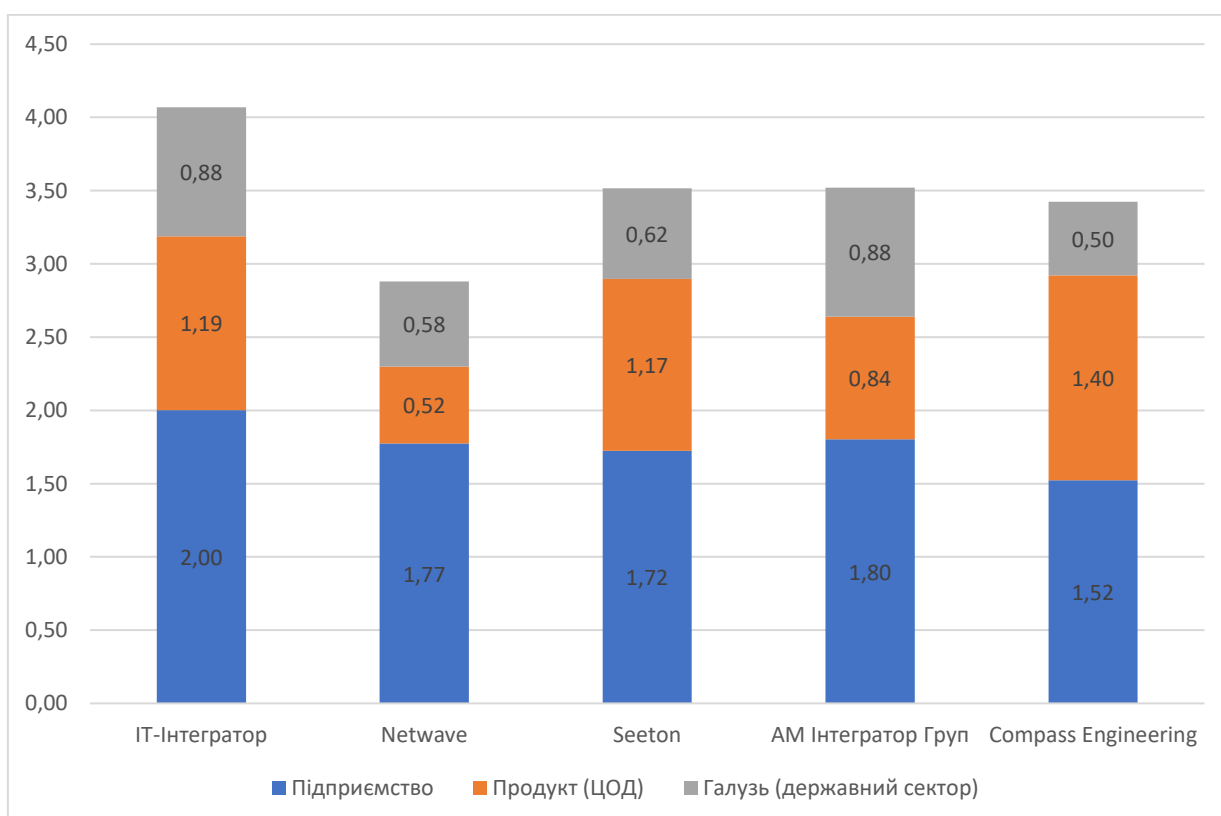


Рис. 2.24. Інтегральний показник факторів конкурентних переваг підприємств по проекту рішення центру обробки даних (ЦОД) для державних установ та його складові. Джерело: розроблено автором

За результатами проведених досліджень, найбільший інтегральний показник конкурентних переваг для проекту рішення центру обробки даних (ЦОД) для державних установ має підприємство ІТ-Інтегратор. Воно має як найвищі показники по компоненті конкурентних переваг підприємства в цілому та галузевій компоненті, так і високий показник по продуктивній компоненті. Якщо провести аналіз на рівні продуктивної та галузевої компоненти, то можна зазначити, що найкращі показники по продуктивному критерію (ЦОД) мають підприємства Compass Engineering, ІТ-Інтегратор та Seeton, а по галузевому (державна установа) – ІТ-Інтегратор та АМ Інтегратор Груп. Compass Engineering хоч і має найвищий показник по продуктивній складовій, але має нижчий інтегральний показник за рахунок менших показників по компоненті конкурентних переваг підприємства в цілому та галузевій компоненті.

Слід зазначити, що для проведення дослідження використовувались дані з відкритих джерел, як відповідно зазначено в посиланнях. Треба брати до уваги, що повнота таких даних має дещо обмежений характер, тому деякі наведені оцінки можуть мати відповідну похибку. При практичному застосуванні наведеної методики, наприклад при проведенні досліджень ринку або проведенні тендерних процедур, є можливість провести анкетування підприємств, запросити у них додаткові документи тощо, що надає можливість отримати більш точні результати досліджень.

Аналізуючи отримані результати досліджень можна зауважити, що для різних типів проектів, які охоплюють різні продуктивні та галузеві напрямки, було виявлено відмінні показники конкурентних переваг підприємств, які мали залежність від конкретної комбінації продукт/галузь. При цьому тільки в одному випадку підприємство з найкращою конкурентною позицією виявилось тим самим, яке мало найвищий показник конкурентних переваг підприємства в цілому. Таким чином, можна зробити висновок, що гіпотеза про необхідність застосування для підприємств системних інтеграторів

інтегрального показника конкурентних переваг, який формується на базі трьох компонентів (підприємство, продукт, галузь) є вірною та може мати практичне застосування при розгляді конкурентних переваг підприємств.

Висновки до розділу 2

В другому розділі «Дослідження конкурентних переваг підприємств в галузі інформаційних технологій» на основі проведеного аналізу ринку системної інтеграції в галузі інформаційних технологій України та діючих на ньому сил конкуренції, а також сформованого ланцюжка створення вартості для підприємств системних інтеграторів, проведено дослідження та аналіз конкурентних переваг підприємств системних інтеграторів та зроблені наступні висновки:

1. ІТ галузь є одним з провідних секторів економіки України, забезпечуючи значні експортні доходи та демонструючи конкурентоспроможність на світовому ринку. Дохід ІТ галузі України в 2024 році склав 6,2 млрд дол США з середнім показником щорічного зростання 8,2% за період 2019-2024 рр. Експорт ІТ послуг в 2024 році склав 3,4% ВВП, при цьому ІТ індустрія забезпечує 37,4% всіх експортних послуг, загальний економічний ефект від діяльності ІТ галузі України складав в 2023 році 12,74 млрд дол США. Високий рівень розвитку ІТ галузі в Україні також підтверджується міжнародними рейтинговими дослідженнями.

2. Сутністю роботи системного інтегратора є забезпечення потреб замовника у впровадженні ІТ рішень шляхом виконання наступних етапів: визначення задачі та формування вимог; розробка та проектування ІТ рішення; постачання обладнання та програмного забезпечення; виконання робіт з впровадження рішення, навчання персоналу замовника; сервісна підтримка та подальший розвиток ІТ рішення.

3. Цінністю участі компанії-інтегратора в проекті є оптимальний підбір та адаптація для виконання поставленої задачі існуючого на ринку обладнання та програмного забезпечення різних виробників (вендорів), їх інтеграція в єдину систему та оптимізація функціональних та технічних характеристик такої системи для найкращого вирішення задачі замовника.

4. Продуктовий портфель системних інтеграторів в Україні зазвичай включає такі основні компоненти, як ІТ рішення, інженерні рішення та бізнес рішення, які доповнюються комплексом професійних послуг.

5. Ринок системної інтеграції в світі продовжує зростати. Об'єм світового ринку системної інтеграції оцінювався в 516,8 млрд доларів США в 2024 році. Коливання обсягів ринку системної інтеграції в Україні напряду пов'язані зі змінами економічної ситуації в країні та кризами останніх років. У некризові роки ринок демонстрував значне зростання на рівні 20%-30% на рік. Обсяг ринку системної інтеграції України в 2023 р. склав 14,1 млрд грн (363 млн дол США).

6. Автором запропонована оригінальна класифікація підприємств системних інтеграторів, в основі якої лежить поділ підприємств на профільних системних інтеграторів (системна інтеграція є основним видом діяльності) та транс галузевих системних інтеграторів (компанії суміжних ринків, для яких системна інтеграція лише доповнює їх профіль діяльності). Введена та обгрунтована класифікація за типами підприємств системних інтеграторів обох груп відповідно до особливостей їх діяльності.

7. В роботі досліджені основні тренди сучасного ринку системної інтеграції України в площинах технологічних та ринкових тенденцій. Серед технологічних трендів необхідно виділити розвиток хмарних сервісів, використання рішень з елементами штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML), підвищення інтересу до рішень з автоматизації процесів тощо. Серед ринкових трендів необхідно зазначити високу адаптивність українських системних інтеграторів до змін, безпосередню прив'язку ІТ рішень до

вирішення конкретних бізнес-задач замовників, вихід низки українських інтеграторів на ринки інших країн тощо.

8. Проведене дослідження ринку системної інтеграції України за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера визначило, що ринок характеризується значною владою покупців та постачальників, середнім рівнем загрози з боку нових компаній-конкурентів, низьким рівнем загрози з боку товарів та послуг замінників та високим рівнем конкуренції працюючих на ринку компаній.

9. Автором сформовані параметри продуктової та галузевої компетенції системних інтеграторів, на основі яких за методикою, запропонованою М. Портером, побудована карта стратегічних груп підприємств ринку системної інтеграції України. За показниками продуктової та галузевої компетенції на ринку сформовані три основні стратегічні групи, детальний аналіз яких проведений автором в роботі.

10. За аналогічною методикою проведений аналіз чотирьох груп, сформованих на карті стратегічних груп підприємств, побудованої за показниками доходу та кількості працівників.

11. В роботі проведено дослідження таких показників ринку системної інтеграції, як ринкові частки підприємств, індекс концентрації, коефіцієнт відносної концентрації тощо, які визначають ринок системної інтеграції України як низько концентрований та вказують на відсутність значного впливу найбільшого підприємства галузі на ринок.

12. Для формування факторів конкурентних переваг підприємств, автором було розроблено ланцюжок створення вартості для підприємств системних інтеграторів та детально проаналізовані його компоненти відповідно до особливостей роботи системного інтегратора.

13. З метою дослідження та аналізу конкурентних переваг підприємств системних інтеграторів був запроваджений інтегральний показник конкурентних переваг, сформований на основі обґрунтованих в роботі трьох компонентів (підприємство, продукт, галузь). Дослідження було

проведене для обраної групи підприємств системних інтеграторів, які представляють різні стратегічні групи та мають різні показники діяльності. Аналіз охоплював порівняння факторів конкурентних переваг та інтегральних показників конкурентних переваг зазначених підприємств для трьох типів проектів поєднання продуктового напрямку та галузі: мережеве рішення для банків, рішення з безпеки (фізичної) для промисловості, рішення центру обробки даних (ЦОД) для державних установ.

14. Аналізуючи отримані результати досліджень автором відмічається, що для різних типів проектів, які охоплюють різні продуктові та галузеві напрямки, було виявлено відмінні показники конкурентних переваг підприємств, які мали залежність від конкретної комбінації продукт/галузь. На основі отриманих даних, робиться висновок, що гіпотеза про необхідність застосування для підприємств системних інтеграторів інтегрального показника конкурентних переваг, який формується на базі трьох компонентів (підприємство, продукт, галузь) є вірною та може мати практичне застосування при розгляді конкурентних переваг підприємств.

Основні результати даного розділу опубліковані у наукових працях автора [5, 33, 73, 74, 94, 96].

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1 Структура та елементи системи управління конкурентними перевагами підприємства у сфері інформаційних технологій

Система управління конкурентними перевагами є важливою складовою системи управління підприємством і має особливе значення для досягнення конкурентоспроможності. Згідно із системним підходом, система управління конкурентними перевагами – це система взаємозалежних елементів, взаємодія між якими забезпечує її ефективність [32].

Розглядаючи сутність конкурентної переваги як наявність у підприємства певних властивостей, що роблять його більш конкурентоспроможним у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання, які, в свою чергу, функціонують або можуть функціонувати в тій самій сфері [99, 100], визначаємо, що *метою управління конкурентними перевагами є формування та розвиток сукупності відмінних від підприємств-суперників ключових факторів успіху, що забезпечують суб'єкту господарювання стійку конкурентну позицію на ринку* [101].

Основними цілями такого управління мають бути [12]:

- утримання існуючих конкурентних позицій на ринку;
- захоплення нових ринків та формування на них конкурентних переваг;
- створення нових конкурентних переваг з метою випередження існуючих та потенційних конкурентів;
- цілеспрямоване формування конкурентних переваг в окремих сферах з метою виходу із позиції «аутсайдера» на ринку;
- досягнення лідерської конкурентної позиції;

- активізації діяльності у зв'язку із загостренням конкуренції.

Слід зазначити, що процес управління конкурентними перевагами повинен враховувати високу невизначеність, ймовірність, недетермінованість і високий рівень ризику, пов'язаного з об'єктом менеджменту [9].

В загальному розумінні, управління конкурентними перевагами є важливим елементом системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства та формування конкурентної стратегії [102].

Таким чином, *система управління конкурентними перевагами підприємства має бути спрямована на* [4]:

- нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;
- використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;
- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Методологічною основою управління конкурентними перевагами підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема - ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного [4].

Система управління конкурентними перевагами підприємства являє собою процес реалізації певної *сукупності управлінських функцій* - цілевстановлення, планування, організації, мотивації, контролю та регулювання діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню сталих позицій підприємства на ринку [4, 32].

При формуванні конкурентних переваг функції стратегічного менеджменту полягають в [9, 103]:

- аналізі та плануванні заходів щодо досягнення бажаної конкурентної позиції підприємства;
- виявленні змін і розробці заходів щодо їх реалізації в технологічних і стратегічних факторах;
- розробці проектів реалізації намічених змін;
- координації зусиль підрозділів підприємства для досягнення конкурентних переваг;
- контролі за забезпеченістю ресурсами та проведенням необхідних змін;
- підготовці та проведенні заходів з адаптації персоналу до змін і вдосконалення навичок.

Запропоновані різними авторами *моделі систем управління конкурентними перевагами* [12, 32, 101, 104, 105, 106, 107] мають як спільні риси, так і суттєві відмінності. Серед *спільних рис* таких моделей можна виділити:

- загальну структуру, яка базується на визначених етапах, що відповідають складовим процесу управління;
- використання процесного, системного та ситуаційного підходів при розробці моделі;
- використання схожих теоретичних засад та принципів при формуванні моделі.

Щодо *відмінностей* можна зазначити:

- залежність системи управління від галузі та специфіки роботи підприємства;
- різний ступінь деталізації моделі в частині етапів та їх функціонального наповнення;

- відмінності авторських підходів щодо формування системи управління конкурентними перевагами.

Розроблена *модель системи управління конкурентними перевагами підприємства у сфері інформаційних технологій* (рис. 3.1) базується на визначених вище та в попередніх розділах дисертації основних теоретичних принципах та підходах, проведених дослідженнях щодо конкурентних переваг підприємств та враховує особливості роботи підприємств системних інтеграторів сфери інформаційних технологій [108].

Базуючись на загальній структурі процесу управління [109, 110] та положеннях стратегічного менеджменту [111], модель представляє собою замкнутий цикл та включає три основні етапи: аналіз, розробка та реалізація. В свою чергу, кожний з основних етапів складається з проміжних етапів та елементів.

Відповідно до теоретичних положень, наведених в розділі 1.1, *на етапі аналізу* розглядаються ключові фактори успіху та конкурентний потенціал підприємства [108]. Як зазначено в [9], аналіз проводиться в двох площинах: факторів зовнішнього середовища та факторів внутрішнього середовища. Внутрішнє середовище характеризується параметрами факторів виробництва, з боку зовнішнього середовища найбільше значення мають параметри попиту і характер конкуренції [9, 112].

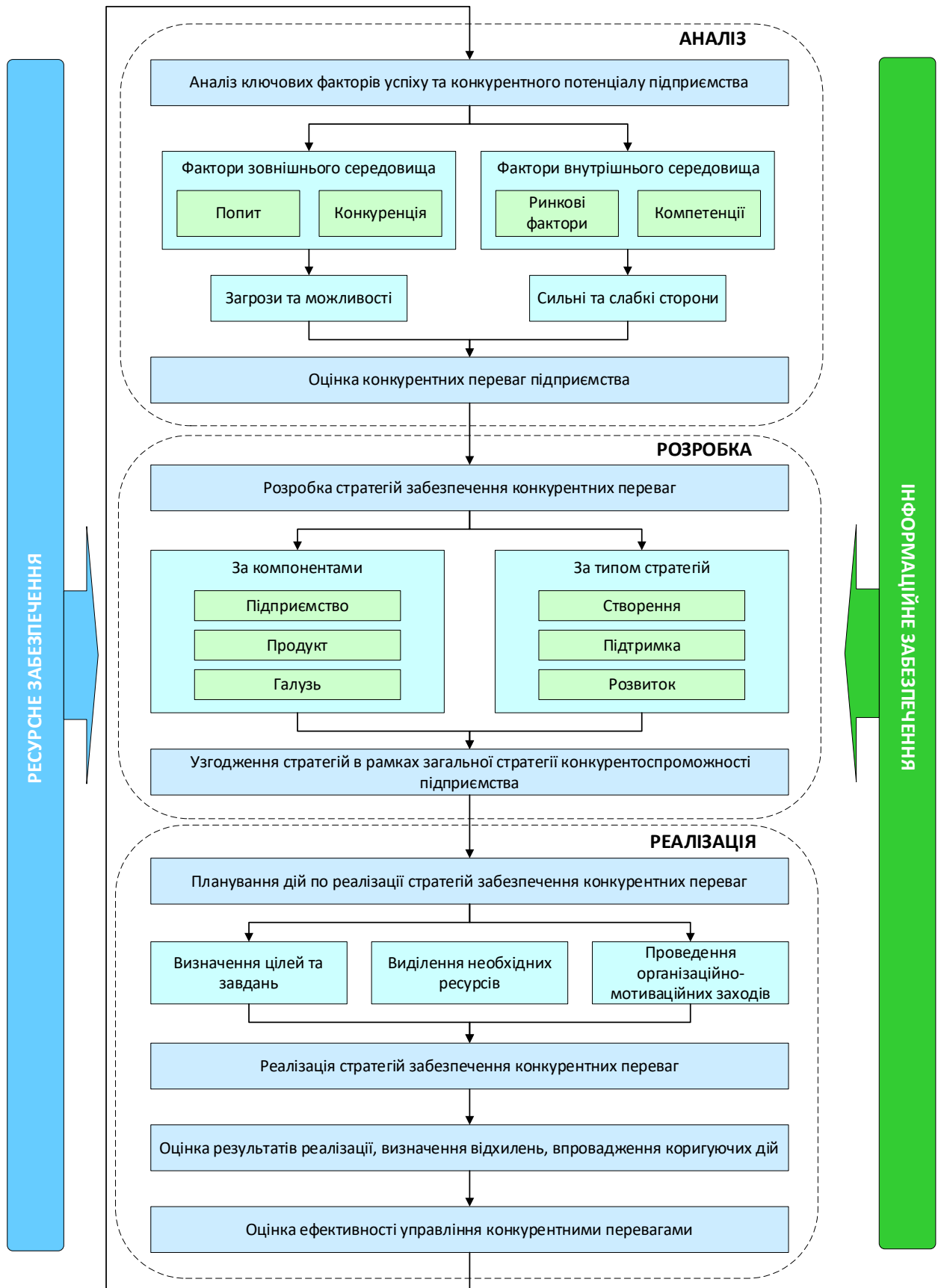


Рис. 3.1 Система управління конкурентними перевагами підприємства у сфері інформаційних технологій. Джерело: розроблено автором [108].

В якості інструмента аналізу *зовнішнього середовища* виступає методика, яка базується на теорії п'яти сил конкуренції М. Портера, розглянута в розділі 1.2. Зважаючи на висновки, наведені в розділі 2.2, при дослідженні факторів зовнішнього середовища для підприємств системних інтеграторів галузі ІТ, особливу увагу слід приділити впливу постачальників та покупців, оскільки ринок характеризується їх значною владою. Крім цього, високий рівень конкуренції в галузі вимагає поглибленого аналізу конкурентної ситуації. За результатами аналізу зовнішнього середовища, враховуючи становище підприємства стосовно джерел кожної конкурентної сили, формується бачення щодо відповідних загроз для діяльності підприємства на ринку та можливостей розвитку його бізнесу.

Аналіз *внутрішнього середовища* підприємства базується на концепції ланцюжка створення вартості М. Портера, розглянутої в розділі 1.2. Фактори внутрішнього середовища розглядаються в площинах ринкових факторів та ключових компетенцій. Відповідно до дослідження, наведеного в розділі 2.3, основними елементами ланцюжка створення вартості підприємств системних інтеграторів галузі ІТ є формування та впровадження комплексних рішень на базі продуктової лінійки підприємства та надання послуг замовникам в рамках реалізації проектного циклу. Саме аналіз компетенцій щодо основних елементів продуктової лінійки підприємства та спроможностей щодо надання послуг з проектування, впровадження, сервісної підтримки та навчання дозволяє виявити основні конкурентні можливості підприємства. Також важливими елементами ланцюжка для підприємств системних інтеграторів є взаємодія з виробниками (вендорами) та дистриб'юторами та інші компоненти, наведені в розділі 2.3. За результатами аналізу внутрішнього середовища, визначаються сильні та слабкі сторони підприємства.

На основі виявлених сильних та слабких сторін підприємства та з урахуванням результатів аналізу загроз та можливостей ринкового середовища, підприємство визначає конкурентні переваги з метою подальшої

розробки та впровадження стратегії посилення своїх конкурентних позицій на ринку.

На другому етапі моделі, *етапі розробки*, підприємством розробляється стратегія забезпечення конкурентних переваг, яка базується на результатах аналізу першого етапу. Формування стратегії відбувається по двом напрямкам: за компонентами конкурентних переваг та за типом стратегій [108].

Як було досліджено в розділі 2.3, особливістю підприємств ринку системної інтеграції галузі ІТ є впровадження широкої лінійки (асортименту) різнопланових рішень та продуктів для різноманітних галузей економіки. В практичній площині, конкурентні переваги підприємства для конкретного проекту визначаються комбінацією трьох *компонентів*: конкурентними перевагами самого підприємства, конкурентними перевагами підприємства стосовно конкретного рішення (продукту), що впроваджується в проекті, та конкурентними перевагами підприємства стосовно галузі впровадження проекту [94].

Таким чином, при розробці стратегії забезпечення конкурентних переваг для відповідного напрямку діяльності чи проекту, підприємство розглядає комбінацію факторів конкурентних переваг для конкретного рішення (продукту) та галузі впровадження, та підсилює ці переваги комплексом факторів конкурентних переваг безпосередньо підприємства.

При розробці стратегії в частині *продуктової складової* розглядаються наступні фактори:

- номенклатура продуктової лінійки по визначеному продуктовому напрямку;
- партнерський статус та рівень співробітництва з виробниками (вендорами);
- наявність альтернативних вендорів в продуктовому портфелі підприємства;
- рівень компетенцій та сертифікації спеціалістів;

- наявність лабораторного (демонстраційного) обладнання для проведення пілотних проектів;
- досвід та складність реалізованих проектів по продуктовому напрямку.

При розробці стратегії в частині *галузевої складової* розглядаються наступні фактори:

- наявність у підприємства спеціалізованих галузевих рішень;
- обізнаність щодо галузевих стандартів та відповідність рішень підприємства таким стандартам;
- досвід реалізації проектів в галузі;
- рівень партнерських відносин з підприємствами галузі.

Фактори *конкурентних переваг підприємства* включають продуктові, сервісні, маркетингово-збутові, логістичні, організаційні, управлінські, фінансово-економічні, репутаційні та інші компоненти, які були розглянуті в розділі 2.3.

Відповідно до цілей та завдань по реалізації конкурентних переваг, підприємство визначає *тип стратегії* щодо розвитку конкурентних переваг: створення, підтримка чи розвиток.

Процес розробки стратегій забезпечення конкурентних переваг включає формування системи цілей та завдань реалізації переваг, аналіз альтернативних напрямів їх досягнення та розробку на основі цього положень перспективної конкурентної стратегії. У даному контексті стратегія може мати за мету як формування базової конкурентоспроможності підприємства (стратегія створення) або її зміцнення (стратегія підтримки), так і пошук прогресивних конкурентних переваг (стратегія розвитку). Якщо у першому випадку суб'єкт господарювання створює передумову активної участі у конкурентній боротьбі, у другому – зміцнює позицію на ринку, то в останньому – здійснюється пошук більш прогресивних конкурентних переваг,

у порівнянні зі своїми безпосередніми конкурентами задля їх випередження [101].

Результати розробки стратегій забезпечення конкурентних переваг в подальшому використовуються при формуванні загальної стратегії конкурентоспроможності підприємства.

На третьому етапі моделі, *етапі реалізації*, виконується впровадження та реалізація стратегії забезпечення конкурентних переваг, розробленої на попередньому етапі [108].

Планувальні дії по реалізації включають три основні складові: визначення цілей та завдань реалізації, виділення необхідних ресурсів та проведення організаційно-мотиваційних заходів.

В рамках *визначення цілей та завдань* конкретизуються етапи, дії, терміни та показники ефективності (KPI). Зазначені параметри повинні чітко та вимірно характеризувати заходи, які планується реалізувати для втілення стратегії забезпечення конкурентних переваг, та давати можливість на наступних етапах провести оцінку результатів реалізації стратегії та виконати коригувальні дії у разі необхідності.

Інструментом такого планування може виступати методика визначення цілей SMART [113, 114], відповідно до якої цілі повинні відповідати таким критеріям:

- “Specific” – конкретний (що необхідно досягнути);
- “Measurable” – вимірюваний (як буде вимірюватися результат);
- “Achievable” – досяжний (за рахунок чого можна досягнути цілі);
- “Relevant” – актуальний (визначення істинності цілі);
- “Time-bound” – обмежений часом/співвіднесення з конкретним строком (визначення часового проміжку, по закінченні якого ціль має бути досягнута).

Для підприємств системних інтеграторів галузі ІТ такими завданнями щодо втілення стратегії забезпечення конкурентних переваг можуть бути, наприклад:

- проходження додаткового навчання та сертифікації інженерного персоналу з метою розширення продуктової лінійки чи підтвердження або підвищення партнерського статусу у вендора;
- вивчення нового продуктового сегменту ринку чи додаткових рішень вендорів-партнерів з метою розширення продуктової лінійки;
- підготовка галузевих рішень з метою посилення позицій або виходу підприємства на нові галузеві ринки збуту;
- оптимізація бізнес-процесів чи структури підприємства з метою підвищення ефективності реалізації проектів та інші.

Важливою складовою процесу реалізації є *виділення необхідних ресурсів*, які повинні забезпечувати виконання завдань та досягнення цілей по забезпеченню конкурентних переваг. Маючи на увазі, що відповідно до ресурсно-ринкового підходу, забезпечення конкурентних переваг розглядається як процес, спрямований на більш ефективне використання ресурсів підприємства у порівнянні з конкурентами [32], управління ресурсами відіграє важливу роль в процесі забезпечення конкурентних переваг. До таких ресурсів відносять матеріально-технічні, кадрові, фінансові, інформаційні та інші види ресурсів, в т.ч. нематеріальні [115].

Враховуючи інноваційний характер галузі ІТ, значну конкуренцію та специфічні особливості ринку системної інтеграції, розглянуті в попередніх розділах, можна зазначити наступні види ресурсів, які мають пріоритетне значення для підприємств системних інтеграторів:

- *кадрові ресурси* (насамперед управлінський та технічний персонал) – для забезпечення виконання завдань в рамках проектів, які реалізує підприємство. Особливе значення має рівень компетенцій та досвіду,

оскільки саме ці якості в значній мірі впливають на формування конкурентних переваг підприємства;

- *матеріально-технічні ресурси* (насамперед обладнання та програмне забезпечення, інструмент тощо) – для забезпечення можливості впровадження рішень на високому технологічному рівні, їх попереднього моделювання та тестування, забезпечення сервісної підтримки замовників відповідно до вимог договорів про рівень надання сервісів (Service Level Agreement – SLA);
- *логістичні ресурси* (насамперед в частині взаємодії з вендорами та дистриб'юторами) – для забезпечення оптимальних умов отримання компонентів (обладнання та програмного забезпечення), які формують рішення системних інтеграторів. Такі чинники, як ціна, терміни постачання, умови оплати, умови сервісної підтримки в багатьох проектах є вирішальними для забезпечення конкурентних переваг підприємства;
- *інформаційно-інтелектуальні ресурси* (насамперед компетенції, досвід, клієнтська база, репутація тощо) – для забезпечення виконання проектів на високому професійному рівні. Саме інтелектуальні ресурси у поєднанні з матеріальними та фінансовими ресурсами завдяки унікальним властивостям набувають вирішального значення для забезпечення конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі та його розвитку [115].

Успішне виконання стратегії забезпечення конкурентних переваг неможливе без проведення *організаційно-мотиваційних заходів*. Вони полягають в підготовці персоналу до виконання завдань та стратегічних змін, що очікують підприємство. Такі заходи включають доведення передбачених стратегією завдань, встановлення відповідальності за досягнення цілей та впровадження відповідної системи мотивації [101].

Особливу роль на даному етапі відіграє налагодження бізнес-процесів підприємства, включаючи проведення необхідних змін та їх оптимізація. Зважаючи на те, що в більшості випадків системні інтегратори реалізують

комплексні проекти, які мають складні технологічні та організаційні параметри, саме побудова ефективних бізнес-процесів взаємодії різних підрозділів підприємства між собою, їх взаємодії з замовником та постачальниками (вендорами, дистриб'юторами) має важливе значення при формуванні конкурентних переваг. Більш детально це питання буде розглянуто в розділі 3.2.

Наступним етапом є безпосередньо *реалізація підприємством стратегій забезпечення конкурентних переваг* в рамках своєї поточної діяльності. На цьому етапі важливо дотримуватись цілей та завдань, визначених на попередніх етапах. Також необхідним є знаходження в рамках виділених ресурсів та слідування визначеним організаційним процедурам та правилам.

Відповідно до циклу управління, заключними етапами реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг є *оцінка результатів* відповідно до намічених цілей та KPI, *визначення відхилень та впровадження коригуючих дій*. Як було зазначено вище, постановка SMART цілей забезпечує можливість провести оцінку результатів та визначення відхилень досить коректно та об'єктивно, ґрунтуючись на кількісних показниках.

Вимірювання конкурентної переваги вимагає від підприємств визначення ключових факторів успіху (KPI) та відстеження своїх показників порівняно з конкурентами з плином часу. Роблячи це, підприємства можуть отримати цінну інформацію про те, де вони знаходяться порівняно з конкурентами та де потрібно внести покращення, щоб посилити свою конкурентну перевагу [116].

Фактично, на даному етапі формується оцінка та проводиться аналіз всіх дій, які виконувались на попередніх етапах аналізу, розробки та реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг та приймається *рішення щодо ефективності управління конкурентними перевагами* на підприємстві. Відповідно до отриманих результатів, при необхідності, виконуються

коригувальні дії щодо окремих етапів чи компонентів стратегії забезпечення конкурентних переваг.

Окремими складовими системи управління конкурентними перевагами є *ресурсне та інформаційне забезпечення*. Зазначені компоненти забезпечують належне виконання всіх етапів системи управління. Їх слід відрізняти від ресурсного забезпечення безпосередньо задач реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг.

Ресурсне забезпечення включає, перш за все, кадрові, часові, матеріально-технічні, фінансові ресурси, які використовує підприємство на етапах аналізу, розробки та реалізації в рамках моделі управління конкурентними перевагами.

Треба розуміти, що фактично, таке використання ресурсів підприємства носить інвестиційний характер. Зазначені ресурсні витрати не приносять безпосередньо прибуток підприємству в поточному періоді, але можуть мати значний вплив на зміцнення конкурентних позицій на ринку за рахунок формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг та визначати фінансові результати діяльності підприємства в майбутніх періодах.

Таким чином, дуже важливим для успішного використання системи управління конкурентними перевагами є прийняття керівництвом підприємства стратегічного рішення щодо впровадження системи на підприємстві та виділення для цього необхідних ресурсів.

Інформаційне забезпечення охоплює обмін даними між підрозділами підприємства, задіяними в системі управління конкурентними перевагами. Процес управління конкурентними перевагами, в тій чи іншій мірі в залежності від напрямку втілення переваг, дотичний практично до всіх аспектів діяльності підприємства. Відповідно, для виконання завдань щодо аналізу, розробки та реалізації конкурентних переваг використовуються різноманітна інформація та дані щодо внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Інформаційне забезпечення системи управління конкурентними перевагами
для підприємств ІТ системних інтеграторів

Середовище	Сфера застосування	Тип інформації та даних
Зовнішнє середовище	Ринок ІТ	- дослідження ринку - конкурентний аналіз
	Галузі економіки (замовники)	- дослідження галузей економіки - статистичні дані
	Законодавство	- законодавчі акти - галузеві регулюючі документи
Внутрішнє середовище	Фінанси	- бухгалтерська звітність - управлінський облік
	Маркетинг та збут	- маркетингові дослідження - стратегії просування продуктів - звітність по реалізованим проектам - клієнтська база - характеристики воронки продажів
	Продукти та технології	- продуктова лінійка - технічна документація по продуктам та рішенням - дослідження щодо технологічних трендів та інновацій - інформація щодо обладнання, програмного забезпечення, інструментів тощо, які використовує підприємство
	Логістика та вендор-менеджмент	- умови співробітництва з вендорами та дистриб'юторами - логістичні карти

Продовження таблиці 3.1

Середовище	Сфера застосування	Тип інформації та даних
Внутрішнє середовище (продовження)	Менеджмент	• документи стратегічного планування • звіти та управлінська аналітика • карти бізнес-процесів підприємства
	Кадри	• штатний розклад • посадові інструкції • система мотивації
	Сервіс	• умови SLA вендорів • умови SLA замовників • звітність по виконанню сервісних послуг та роботі Service Desk

Джерело: розроблено автором

Інформаційне забезпечення відіграє значну роль в процесі управління конкурентними перевагами. Повнота та коректність інформації та даних забезпечує на етапах аналізу та розробки формування реалістичної та ефективної стратегії забезпечення конкурентних переваг. На етапі реалізації об'єктивна інформація дозволяє зробити висновки щодо результатів впровадження стратегії та ефективності управління конкурентними перевагами.

Інструментами отримання та обробки інформації в сучасних підприємствах є різноманітні зовнішні ресурси (реєстри, бази даних, сайти державних та недержавних структур), спеціалізовані портали вендорів та дистриб'юторів, бази даних підприємства, облікові та аналітичні системи підприємства, такі як CRM (Customer Relationship Management), ERP (Enterprise Resource Management), BPM (Business Process Management), Service Desk, системи документообігу, бухгалтерського обліку, планування ресурсів, проектного менеджменту тощо. Такі системи мають широкі функціональні можливості та дозволяють виконувати збір, обробку, аналіз та звітування відповідно до сфери свого застосування.

3.2 Організаційно-управлінські аспекти впровадження системи управління конкурентними перевагами підприємства у сфері інформаційних технологій

Формування та забезпечення конкурентних переваг фактично вимагає постійної адаптації роботи структурних підрозділів підприємства та його системи управління до змін конкурентного середовища. При цьому, треба брати до уваги, що в процесі діяльності підприємства відбуваються як зміни конкурентного середовища, так і зниження чи втрата актуальності сформованих підприємством конкурентних переваг. Виходячи з цього, важливим завданням є побудова такого відповідного підходу до управління підприємством, який би забезпечував ефективність та сталість такого процесу адаптації.

Стратегічне планування та управління конкурентними перевагами дозволяє ідентифікувати управлінські рішення, спрямовані на визначення бажаних організаційних і структурних змін, мінімізацію впливу зовнішніх факторів невизначеності та ризику задля стратегічної рівноваги між цілями і конкурентними можливостями. Таке планування та управління конкурентними перевагами сприяє адаптації підприємства до зміни умов конкуренції, використанню перспектив захоплення нових сегментів ринку, формуванню загальної місії конкурентоспроможності [12].

Таким чином, важливою характеристикою системи управління конкурентними перевагами є її здатність забезпечити розробку та практичне впровадження стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства та підтримувати її адаптивність.

Для розуміння задач та взаємодії підрозділів підприємства в процесі впровадження системи управління конкурентними перевагами, розглянемо *організаційну структуру* підприємства ІТ системного інтегратора (рис. 3.2).

Наведена організаційна структура може відрізнятися в залежності від розмірів підприємства, продуктової лінійки та пріоритетів його діяльності,

історії розвитку та інших факторів, але, зазвичай, має в своєму складі більшість з наведених підрозділів. Розглянемо особливості їх функціоналу в структурі ІТ системного інтегратора.

Департамент продажів відповідає за просування рішень, встановлення та розвиток відносин з замовниками, формування воронки продажів, маркетингові дослідження ринку та конкурентів тощо. Особливостями роботи в сфері системної інтеграції є необхідність наявності у спеціалістів певного рівня технічної компетенції в рамках рішень, які впроваджує підприємство, а також навичок проектного менеджменту для реалізації комплексних проектів по системній інтеграції.

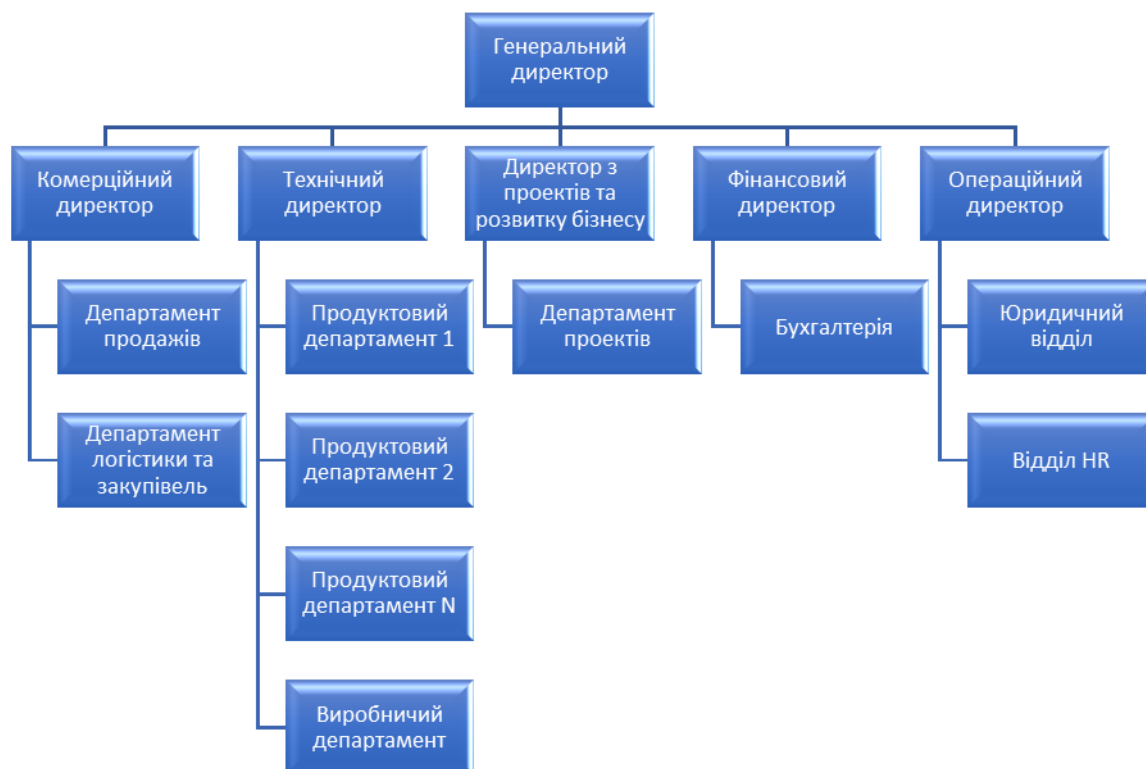


Рис. 3.2 Організаційна структура підприємства ІТ системного інтегратора. Джерело: розроблено автором

Департамент логістики та закупівель відповідає за роботу з постачальниками (вендорами та дистриб'юторами), логістичні питання взаємодії з замовниками тощо. Як зазначалось в попередніх розділах, різні

аспекти взаємодії з постачальниками відіграють значну роль при формуванні конкурентних переваг системних інтеграторів. В коло задач такої взаємодії входять питання отримання спеціальних проектних пропозицій щодо цін та умов постачання, погодження умов Service Level Agreement (SLA) щодо сервісного обслуговування, виконання умов вендорів щодо збереження чи підвищення підприємством партнерського статусу, участь в навчальних та маркетингових програмах вендорів, отримання від вендорів чи дистриб'юторів комплектів демонстраційного та лабораторного обладнання тощо. Для вирішення визначеного вище спектра задач по взаємодії з вендорами, тенденцією останніх років стало введення в структурі системних інтеграторів позицій вендор-менеджерів, які відповідають за всі питання взаємодії з вендорами - партнерами підприємства. Вендор-менеджери можуть знаходитись як в структурі департаменту логістики, так і в структурі відповідних продуктових департаментів, або функції взаємодії з вендорами можуть бути розподілені між цими структурними підрозділами.

Продуктові департаменти відповідають за продуктову політику підприємства, включаючи розробку та впровадження рішень відповідного напрямку продуктової лінійки, розвиток технічних компетенцій, залучення нових продуктів до продуктової лінійки тощо. В структурі продуктових департаментів можуть бути виділені окремі підрозділи чи спеціалісти, відповідальні за підготовку рішень (пресейли), впровадження рішень (інженери-впроваджувальники), проектування рішень (інженери-проектувальники) та сервісне обслуговування рішень (сервісні інженери). Особливістю роботи спеціалістів продуктових департаментів є необхідність постійного підвищення рівня компетенцій, проходження навчання та сертифікації у вендорів. Як зазначалось вище, окремою задачею спеціалістів продуктових департаментів може бути взаємодія з вендорами.

Виробничий департамент забезпечує виконання робіт по впровадженню рішень на об'єктах замовників.

Департамент проектів забезпечує управління проектами, які реалізує підприємство. Зважаючи на те, що більшість рішень, які впроваджують системні інтегратори, є досить складними і комплексними, проектний менеджмент є необхідною умовою успішної реалізації таких проектів. Незважаючи на те, що як правило, функцію управління проектами використовують на етапі впровадження, для багатьох комплексних проектів системних інтеграторів доцільно застосовувати принципи проектного менеджменту і на етапі підготовки рішень на стадії продажу, а також підготовки та проходження тендерних процедур. Такий підхід значно покращує якість роботи проектною командою на цьому етапі та підвищує ймовірність отримання позитивного результату, а отже, забезпечує конкурентні переваги підприємства.

Окрім задач проектного менеджменту, *директор з проектів та розвитку бізнесу* забезпечує виконання задач, які потребують координації роботи кількох підрозділів підприємства, таких як розробка стратегій, вдосконалення бізнес-процесів тощо. Однією з таких задач є формування та реалізація стратегії забезпечення конкурентних переваг.

Бухгалтерія, юридичний відділ та відділ HR забезпечують стандартні функції операційної діяльності підприємства.

В розробці та впровадженні стратегії забезпечення конкурентних переваг в тій чи іншій мірі беруть участь практично всі підрозділи підприємства. Залученість підрозділа чи конкретного співробітника в цьому процесі визначається етапом та задачами, які на цьому етапі вирішуються, функціоналом підрозділа та посадою або роллю співробітника, бізнес-процесами підприємства та іншими факторами. Система управління конкурентними перевагами підприємства, відповідно, забезпечує координацію та цілеспрямованість зусиль та ресурсів підприємства на вирішення задач по забезпеченню конкурентних переваг та підвищенню його конкурентних позицій на ринку.

Для розгляду залученості та ступеню відповідальності керівників та співробітників різних підрозділів підприємства в системі управління конкурентними перевагами, використовується матриця відповідальності.

Відповідно до положень PMBOK7 [117], в термінах проектного менеджменту, *матриця відповідальності* (Responsibility Assignment Matrix – RAM) – це таблиця, що показує за якими проектними ресурсами закріплений кожен із пакетів робіт. *Діаграма RACI* – це поширений спосіб відображення стейкхолдерів, які відповідають (Responsible), звітують (Accountable), консультують (Consulted) або поінформовані (Informed) щодо операцій, рішень та доробків проєкту.

Матриця відповідальності за методом RACI визначає наступні ролі [118, 119]:

- Відповідальний (Responsible) – особа, яке безпосередньо виконує роботу над завданням;
- Підзвітний (Accountable) – особа, яка відповідає за успішне виконання завдання, та має повноваження на прийняття рішень;
- Консультуючий (Consulted) – особа, яка передає необхідні знання та досвід при реалізації завдання та з якою ведеться двостороння комунікація;
- Поінформований (Informed) – особа, яка повинна бути в курсі результатів виконання завдання, однак не бере участі у його виконання особисто, та має, як правило, односторонню комунікацію.

Матриця відповідальності в системі управління конкурентними перевагами ІТ системного інтегратора наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Матриця відповідальності в системі управління конкурентними перевагами
ІТ системного інтегратора

Елементи системи управління конкурентними перевагами	Генеральний директор	Комерційний директор	Комерційні підрозділи	Технічний директор	Технічні підрозділи	Директор з проєктів та розвитку бізнесу	Проєктні підрозділи	Фінансовий директор	Фінансові підрозділи	Операційний директор	Операційні підрозділи	Директор профільного напрямку	Профільний підрозділ
Етап аналізу													
Аналіз ключових факторів успіху та конкурентного потенціалу підприємства	A	C		C		R		C		C			
Фактори зовнішнього середовища		A	R			I							
Фактори внутрішнього середовища		R	C	R	C	A	C	R	C	R	C		
Оцінка конкурентних переваг підприємства	A	C		C		R		C		C			
Етап розробки													
Розробка стратегій забезпечення конкурентних переваг	A	C		C		R		C		C			
За компонентами													
Підприємство		R	C	R	C	A	C	R	C	R	C		
Продукт				A	R	I							
Галузь		A	R			I							
За типом стратегій		R	C	R	C	A	C	R	C	R	C		
Узгодження стратегій в рамках загальної стратегії конкурентоспроможності підприємства	A	C		C		R		C		C			
Етап реалізації													
Планування дій по реалізації стратегій забезпечення конкурентних переваг	A					C						R	I
Визначення цілей та завдань	I					I						A	R
Виділення необхідних ресурсів	C					I						A	R
Проведення організаційно-мотиваційних заходів	A					C				C		R	I
Реалізація стратегій забезпечення конкурентних переваг	I					I						A	R
Оцінка результатів реалізації, визначення відхилень, впровадження коригуючих дій	A					C						R	I
Оцінка ефективності управління конкурентними перевагами	A	C		C		R		C		C			

Джерело: розроблено автором

В наведеній матриці по вертикалі зазначені основні етапи та елементи системи управління конкурентними перевагами ІТ системного інтегратора відповідно до описаної вище моделі (рис. 3.1). По горизонталі зазначені співробітники управлінського рівня (директори) та підпорядковані їм підрозділи відповідно до наведеної організаційної структури підприємства (рис. 3.2).

Важливою задачею при впровадженні системи управління конкурентними перевагами на підприємстві є забезпечення координації між різними підрозділами, а також забезпечення сталого характеру функціонування та адаптивності системи, про що було зазначено вище. Для вирішення цих питань деякі автори пропонують створення *центру управління конкурентними перевагами* та тимчасових цільових груп.

Для активізації залучення працівників підприємства до процесів формування, підтримки та розвитку конкурентних переваг необхідно створити на підприємстві центр управління конкурентними перевагами, який би складався з двох-трьох постійних працівників і декількох представників вищого керівництва (заступників директора з комерційних питань, з виробництва, з маркетингу, з фінансів, з персоналу та ін., залежно від специфіки підприємства). Зазначений центр повинен організовувати та координувати діяльність тимчасових цільових груп, кожна з яких створюється для вирішення конкретних проблем забезпечення конкурентних переваг і складається, залежно від специфіки визначеної Центром мети, з чотирьох-семи працівників одного або різних підрозділів [32, 106].

Враховуючи особливості діяльності та структуру підприємства ІТ системного інтегратора, роль такого центру може бути покладена на директора з проєктів та розвитку бізнесу та підпорядковані йому підрозділи. Такий підхід базується на наступних тезах:

- функціонал зазначеної позиції та підрозділів передбачає взаємодію та координацію роботи різних підрозділів підприємства в рамках проєктної діяльності;

- саме в проектній діяльності в найбільшій мірі проявляються конкурентні переваги підприємства;
- забезпечення та розвиток конкурентних переваг є важливою складовою розвитку бізнесу підприємства.

На першому етапі (Аналіз) постановка задачі щодо аналізу ключових факторів успіху та конкурентного потенціалу підприємства виконується генеральним директором, а її деталізація та виконання – директором з проектів та розвитку бізнесу з залученням профільних директорів в якості консультантів. Далі, фактори зовнішнього середовища досліджуються комерційними підрозділами під керуванням комерційного директора з інформуванням директора з проектів та розвитку бізнесу. Фактори внутрішнього середовища досліджуються по напрямкам зон відповідальності профільними директорами з залученням відповідних підрозділів при координації цього процесу з боку директора з проектів та розвитку бізнесу. Підсумкова оцінка конкурентних переваг підприємства виконується аналогічно початку процесу аналізу - директором з проектів та розвитку бізнесу з залученням профільних директорів та звітуванням генеральному директору.

На другому етапі (Розробка) постановка задачі щодо розробки стратегій забезпечення конкурентних переваг на початку етапу та узгодження розроблених стратегій в рамках загальної стратегії конкурентоспроможності підприємства в кінці етапу виконується аналогічно початковому та завершальному процесам першого етапу - директором з проектів та розвитку бізнесу з залученням профільних директорів та звітуванням генеральному директору. При цьому безпосередньо розробка стратегій за компонентами виконується:

- щодо підприємства – профільними директорами з залученням відповідних підрозділів та з координацією директора з проектів та розвитку бізнесу;

- щодо продуктів – технічними (продуктовими) підрозділами під керівництвом технічного директора з інформуванням директора з проектів та розвитку бізнесу;
- щодо галузей – комерційними підрозділами під керівництвом комерційного директора з інформуванням директора з проектів та розвитку бізнесу.

За типом стратегій розробка виконується профільними директорами по своїм напрямкам з залученням відповідних підрозділів та з координацією директора з проектів та розвитку бізнесу.

На третьому етапі (Реалізація) виконання стратегій відбувається в рамках діяльності відповідних профільних підрозділів залежно від особливостей конкретних конкурентних переваг з залученням генерального директора та директора з проектів та розвитку бізнесу для прийняття окремих рішень та координації. Так планування дій по реалізації стратегії виконується директором профільного напрямку з залученням директора з проектів та розвитку бізнесу у якості консультанта, звітуванням генеральному директору та інформуванням профільного підрозділу. Визначення цілей та завдань та виділення необхідних ресурсів (в рамках підрозділу) виконується безпосередньо профільним підрозділом під керівництвом директора напрямку та інформуванням генерального директора та директора з проектів та розвитку бізнесу. Проведення організаційно-мотиваційних заходів виконується директором профільного напрямку з затвердженням у генерального директора та залученням директора з проектів та розвитку бізнесу та операційного директора як консультантів. Реалізація стратегій забезпечення конкурентних переваг виконується профільними підрозділами під керівництвом директора напрямку. Оцінку результатів проводить профільний директор, звітуючи генеральному директору та залучаючи директора з проектів та розвитку бізнесу в якості консультанта. Загальна оцінка ефективності системи управління конкурентними перевагами виконується директором з проектів та

розвитку бізнесу з залученням профільних директорів як консультантів та звітуванням генеральному директору.

Таким чином, впровадження системи управління конкурентними перевагами на підприємстві ІТ системному інтеграторі забезпечує:

- сталу системну роботу на підприємстві щодо аналізу, розробки та реалізації стратегій забезпечення конкурентних переваг;
- координацію між всіма структурними підрозділами, рівнями менеджменту та їх ефективну взаємодію для досягнення позитивного результату;
- визначення відповідальних осіб та підрозділів за виконання відповідних етапів та задач;
- своєчасне визначення цілей та завдань, виділення ресурсів та проведення організаційно-мотиваційних заходів з метою успішної реалізації стратегій.

Результатами впровадження та реалізації стратегій забезпечення конкурентних переваг є адаптація підприємства до поточних ринкових умов, збереження та посилення своїх конкурентних позицій, а також покращення системи менеджменту та внутрішніх бізнес-процесів підприємства.

3.3 Реалізація системи управління конкурентними перевагами на прикладі підприємства системного інтегратора у сфері інформаційних технологій

Розроблена та описана в попередніх розділах система управління конкурентними перевагами була впроваджена на одному з підприємств ІТ системних інтеграторів України та застосована для посилення конкурентних переваг підприємства по одному з напрямків діяльності (рішення для автоматизації управління ІТ інфраструктурою).

На етапі *аналізу факторів зовнішнього середовища* було встановлено, що питання автоматизації управління ІТ інфраструктурою є актуальними для низки підприємств в Україні. Зокрема, це стосується підприємств, які мають розвинуту ІТ інфраструктуру, та для яких її працездатність є критичною для ведення бізнесу. До таких підприємств відносяться телекомунікаційні оператори, банки, роздрібні торговельні мережі, енергетичні підприємства тощо.

При цьому, зазначені рішення були обмежено представлені на ринку України, у компаній системних інтеграторів не було достатнього досвіду та компетенцій в цьому продуктовому сегменті.

Аналіз факторів внутрішнього середовища підтвердив наявність у підприємства відповідних спеціалістів, компетенцій та досвіду, які були здобуті раніше при реалізації проектів по даному та суміжним напрямкам. Також існували партнерські відносини з виробником (вендором) та дистриб'ютором відповідного продукту, який є одним з лідерів світового ринку в даному сегменті. Крім того, було взято до уваги, що підприємство має досвід співробітництва з низкою замовників, які потенційно можуть бути зацікавлені у впровадженні рішень з автоматизації управління ІТ інфраструктурою.

Таким чином, на першому етапі були визначені основні конкурентні переваги підприємства, які потребували подальшої розробки стратегії їх реалізації.

В табл. 3.3 наведені результати роботи, проведеної на етапі «Аналіз» у відповідності з елементами системи управління конкурентними перевагами.

Таблиця 3.3

Результати робіт на етапі «Аналіз» у відповідності з елементами системи управління конкурентними перевагами

Елементи системи управління конкурентними перевагами	Результати робіт
Аналіз ключових факторів успіху та конкурентного потенціалу підприємства	
Фактори зовнішнього середовища	• Актуальність для низки підприємств (розвинута ІТ інфраструктура, її критичність для бізнесу) • Рішення обмежено представлені на ринку України
Фактори внутрішнього середовища	• Наявність відповідних спеціалістів, компетенцій та досвіду • Партнерські відносини з виробником (вендором) та дистриб'ютором відповідного продукту - лідера на ринку • Досвід співробітництва з низкою потенційних замовників
Оцінка конкурентних переваг підприємства	

Джерело: розроблено автором

Відповідно до описаної вище моделі, *розробка стратегії* забезпечення конкурентних переваг проводилася в розрізі трьох компонентів: підприємства, продукту та галузі.

В частині *продуктової компоненти* були визначені наступні задачі для посилення конкурентних переваг:

- підвищення компетенцій спеціалістів підприємства (інженерний персонал, персонал по роботі з замовниками) шляхом проходження навчання по програмам вендора, участі в вебінарах, отримання консультацій провідних спеціалістів вендора тощо;
- обмін досвідом щодо впровадження рішень даного напрямку з дистриб'ютором та отримання додаткової інформації щодо партнерських програм, умов постачання, бонусних програм тощо;

- підтвердження партнерського статусу у вендора;
- розширення продуктової лінійки по даному напрямку;
- формування лабораторного стенду для тестування рішень, навчання та вирішення інцидентів при сервісному обслуговуванні;
- розробка конкурентної карти щодо основних конкурентних продуктів та інтеграторів, представлених на ринку України.

В частині *галузевої компоненти* були визначені наступні задачі для посилення конкурентних переваг:

- проведення аналізу галузевих вимог та особливостей реалізації рішень з автоматизації управління ІТ інфраструктурою для визначених пріоритетних галузей;
- формування галузевих рішень по автоматизації управління ІТ інфраструктурою на базі обраних продуктів з урахуванням досвіду реалізованих та поточних проектів (зокрема, рішень для телекомунікаційних операторів);
- формування воронки продажів по визначеним (перспективним) галузям на основі існуючої клієнтської бази підприємства та залучення нових замовників, які відповідають встановленим критеріям;
- отримання від вендора та дистриб'ютора інформації щодо досвіду просування рішень у визначених галузях та прикладів реалізованих проектів в інших регіонах світу.

В частині *компоненти підприємства в цілому* були визначені наступні задачі для посилення конкурентних переваг:

- додаткове фокусування маркетингової та збутової діяльності на просуванні рішень з автоматизації управління ІТ інфраструктурою;
- введення в системі управління підприємством додаткових показників ефективності (KPI), пов'язаних з результатами роботи по зазначеному напрямку;

- вдосконалення бізнес-процесів підприємства для забезпечення реалізації всіх етапів проектного циклу для напрямку рішень з автоматизації управління ІТ інфраструктурою на високому професійному рівні та з належним рівнем якості.

При виборі *типу стратегії* було враховано, що підприємство має певні сильні позиції на ринку ІТ рішень, при цьому, в сегменті систем автоматизації управління ІТ інфраструктурою ринок знаходиться на стадії формування. Виходячи з цього, була обрана стратегія підтримки та розвитку.

Обрана стратегія забезпечення конкурентних переваг по напрямку автоматизації управління ІТ інфраструктурою була узгоджена зі стратегіями по іншим напрямкам діяльності підприємства в частині пріоритезації цілей та завдань, розподілу ресурсів, координації роботи підрозділів, фокусування зусиль щодо просування рішень підприємства на ринку тощо.

В табл. 3.4 наведені результати роботи, проведеної на етапі «Розробка» у відповідності з елементами системи управління конкурентними перевагами.

Таблиця 3.4

Результати робіт на етапі «Розробка» у відповідності з елементами системи управління конкурентними перевагами

Елементи системи управління конкурентними перевагами	Результати робіт
Розробка стратегій забезпечення конкурентних переваг	
<i>За компонентами</i>	
Продукт	• Підвищення компетенцій спеціалістів підприємства (інженерний персонал, персонал по роботі з замовниками) • Обмін досвідом з дистриб'ютором та отримання додаткової інформації • Підтвердження партнерського статусу у вендора • Розширення продуктової лінійки по напрямку

Продовження таблиці 3.4

Елементи системи управління конкурентними перевагами	Результати робіт
Продукт (продовження)	• Формування лабораторного стенду для тестування рішень, навчання та вирішення інцидентів • Розробка конкурентної карти щодо основних конкурентних продуктів та інтеграторів
Галузь	• Проведення аналізу галузевих вимог та особливостей реалізації рішень для визначених пріоритетних галузей • Формування галузевих рішень • Формування воронок продажів по визначених (перспективних) галузях на основі існуючої клієнтської бази та залучення нових замовників • Отримання від вендора та дистриб'ютора інформації щодо досвіду просування рішень у визначених галузях
Підприємство	• Додаткове фокусування маркетингової та збутової діяльності • Введення в системі управління підприємством додаткових показників ефективності (KPI), пов'язаних з результатами роботи по напрямку • Вдосконалення бізнес-процесів підприємства для забезпечення якісної реалізації всіх етапів проектного циклу
За типом стратегій	
	• Визначена стратегія підтримки та розвитку
Узгодження стратегій в рамках загальної стратегії конкурентоспроможності підприємства	

Джерело: розроблено автором

На етапі реалізації, в рамках розробленої стратегії були визначені конкретні цілі та завдання для профільних підрозділів, зокрема:

- для комерційного підрозділу:
 - плани щодо об'ємів продажів, структури воронки продажів та проведення відповідної роботи з клієнтською базою;
 - проведення навчання щодо просування рішень автоматизації управління ІТ інфраструктурою;
- для продуктового підрозділу:
 - плани щодо проходження навчання за програмами вендора та отримання сертифікатів;
 - специфікація та терміни розгортання лабораторних стендів;
 - напрямки та терміни розширення продуктової лінійки по напрямку автоматизації управління ІТ інфраструктурою;
 - структура та терміни розробки конкурентної карти (спільно з комерційними підрозділами);
 - ключові особливості та терміни розробки галузевих рішень;
- для операційного підрозділу:
 - включення в систему мотивації показників, пов'язаних з результатами роботи по напрямку автоматизації управління ІТ інфраструктурою;
 - оновлення посадових інструкцій з урахуванням виконання завдань по зазначеному напрямку.

Для забезпечення виконання поставлених завдань в рамках реалізації стратегії, профільними підрозділами за погодження керівництва підприємства були *виділені необхідні ресурси*, зокрема:

- кадрові ресурси:
 - в комерційному підрозділі були визначені співробітники, відповідальні за фокусну роботу з замовниками щодо просування рішень по автоматизації управління ІТ інфраструктурою, та сплановане їх часове завантаження по даному напрямку;

- в продуктовому підрозділі був проведений розподіл зазначених вище завдань по розвитку напрямку автоматизації управління ІТ інфраструктурою між спеціалістами підрозділу та сплановані часові рамки для їх реалізації;
- відповідні заходи щодо виділення спеціалістів та планування їх завантаження були проведені і в інших підрозділах (проектному, логістичному, HR);
- матеріальні ресурси:
 - в продуктовому підрозділі були сформовані та затверджені додаткові ресурси (обладнання, програмне забезпечення), необхідні для розширення лабораторного стенду;
 - комерційним та продуктивним підрозділами були погоджені фінансові ресурси, необхідні для проходження навчання та сертифікації по напрямку автоматизації управління ІТ інфраструктурою;
- логістичні ресурси:
 - продуктивним та логістичним підрозділами були виділені спеціалісти для поглибленого вивчення та обговорення з вендором та дистриб'ютором умов ліцензування, сервісної підтримки, особливостей партнерських програм тощо;
- інформаційні ресурси:
 - комерційним, продуктивним та проектним підрозділами була проведена робота по систематизації та актуалізації інформаційних ресурсів по напрямку автоматизації управління ІТ інфраструктурою, включаючи зовнішні ресурси (актуалізація інформації на корпоративному сайті) та внутрішні ресурси (систематизація та оновлення інформації по продуктам, рішенням тощо).

Проведення організаційно-мотиваційних заходів має на меті забезпечення належної взаємодії та мотивації підрозділів та співробітників

підприємства при реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг. В рамках цього етапу були виконані наступні дії:

- сформовані показники ефективності (KPI) для оцінки результатів реалізації стратегії по напрямку автоматизації управління IT інфраструктурою;
- вдосконалені процеси взаємодії між підрозділами при виконанні завдань по забезпеченню конкурентних переваг по даному напрямку;
- вдосконалені організаційні питання взаємодії з вендором та дистриб'ютором;
- доповнена система мотивації співробітників в частині врахування виконання KPI по зазначеному напрямку;
- визначені проміжні точки контролю (віхи) реалізації стратегії.

Описані вище підготовчі етапи та завдання в подальшому були *реалізовані* в практичній площині в рамках бізнес діяльності підприємства. Відповідно до встановлених термінів, періодично проводилось *оцінювання виконання* завдань з урахуванням визначених на етапі планування KPI. У разі відхилень, робились висновки щодо *коригування* завдань чи методів їх виконання, необхідності виділення додаткових ресурсів, посилення підрозділів чи удосконалення взаємодії між ними, додаткового вивчення ринкового середовища та інших факторів, які впливають на реалізацію стратегії забезпечення конкурентних переваг.

В табл. 3.5 наведені результати роботи, проведеної на етапі «Реалізація» у відповідності з елементами системи управління конкурентними перевагами.

Таблиця 3.5

Результати робіт на етапі «Реалізація» у відповідності з елементами системи управління конкурентними перевагами

Елементи системи управління конкурентними перевагами	Результати робіт
Планування дій по реалізації стратегій забезпечення конкурентних переваг	
Визначення цілей та завдань	<i>Комерційний підрозділ:</i> • Плани щодо об'ємів продажів, структури воронки продажів та проведення роботи з клієнтською базою • Проведення навчання щодо просування рішень <i>Продуктовий підрозділ:</i> • Плани щодо проходження навчання за програмами вендора та отримання сертифікатів • Специфікація та терміни розгортання лабораторних стендів • Напрямки та терміни розширення продуктової лінійки • Структура та терміни розробки конкурентної карти (спільно з комерційними підрозділами) • Ключові особливості та терміни розробки галузевих рішень <i>Операційний підрозділ:</i> • Включення в систему мотивації показників, пов'язаних з результатами роботи по напрямку • Оновлення посадових інструкцій з урахуванням виконання завдань по напрямку

Продовження таблиці 3.5

Елементи системи управління конкурентними перевагами	Результати робіт
Виділення необхідних ресурсів	<i>Кадрові ресурси:</i> • В комерційному підрозділі - визначені співробітники, відповідальні за фокусну роботу з замовниками по напрямку та сплановане їх часове завантаження • В продуктовому підрозділі - проведений розподіл завдань по розвитку напрямку спеціалістами підрозділу та сплановані часові рамки для їх реалізації • Відповідні заходи щодо виділення спеціалістів та планування їх завантаження проведені і в інших підрозділах (проектному, логістичному, HR) <i>Матеріальні ресурси:</i> • В продуктовому підрозділі - сформовані та затверджені додаткові ресурси (обладнання, програмне забезпечення), необхідні для розширення лабораторного стенду • Комерційним та продуктивним підрозділами - погоджені фінансові ресурси, необхідні для проходження навчання та сертифікації по напрямку <i>Логістичні ресурси:</i> • Продуктовий та логістичний підрозділ - виділені спеціалісти для поглибленого вивчення та обговорення с вендором та дистриб'ютором умов ліцензування, сервісної підтримки, особливостей партнерських програм тощо

Закінчення таблиці 3.5

Елементи системи управління конкурентними перевагами	Результати робіт
Виділення необхідних ресурсів (продовження)	<i>Інформаційні ресурси:</i> Комерційний, продуктовий та проектний підрозділи - проведена робота по систематизації та актуалізації інформаційних ресурсів по напрямку, включаючи зовнішні ресурси (актуалізація інформації на корпоративному сайті) та внутрішні ресурси (систематизація та оновлення інформації по продуктам, рішенням тощо)
Проведення організаційно-мотиваційних заходів	- Сформовані показники ефективності (KPI) для оцінки результатів реалізації стратегії по напрямку - Вдосконалені процеси взаємодії між підрозділами при виконанні завдань по забезпеченню конкурентних переваг по напрямку - Вдосконалені організаційні питання взаємодії з вендором та дистриб'ютором - Доповнена система мотивації співробітників в частині врахування виконання KPI по напрямку - Визначені проміжні точки контролю (віхи) реалізації стратегії
Реалізація стратегій забезпечення конкурентних переваг	
Оцінка результатів реалізації, визначення відхилень, впровадження коригуючих дій	
Оцінка ефективності управління конкурентними перевагами	

Джерело: розроблено автором

В цілому, запроваджена на підприємстві системному інтеграторі система управління конкурентними перевагами *продемонструвала свою ефективність*. В рамках реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг по напрямку рішень для автоматизації управління ІТ інфраструктурою підприємство посилило свої позиції на ринку, провело структурування роботи підрозділів підприємства по даному напрямку, покращило взаємодію з

вендором та дистриб'ютором та підвищило компетенції спеціалістів. Результатом такої роботи стало отримання підприємством в 2024-2025 р.р. низки контрактів на впровадження складних рішень для автоматизації управління IT інфраструктурою на підприємствах телекомунікаційної галузі, а також в енергетичному та державному секторах.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі «Розробка системи управління конкурентними перевагами підприємства у сфері інформаційних технологій» розглянута побудова системи управління конкурентними перевагами підприємства системного інтегратора в сфері IT, описані організаційно-управлінські аспекти впровадження системи управління конкурентними перевагами, а також реалізація такої системи на одному з підприємств, та зроблені наступні висновки:

1. Проведений автором аналіз існуючих моделей систем управління конкурентними перевагами продемонстрував наявність як спільних рис (загальна структура, яка базується етапах процесу управління, використання процесного, системного та ситуаційного підходів, використання схожих теоретичних засад та принципів) так і відмінностей (залежність від галузі та підприємства, різний ступінь деталізації етапів та їх наповнення, відмінності авторських підходів).

2. Запропонована автором система управління конкурентними перевагами підприємства у сфері інформаційних технологій базується на визначених в попередніх розділах дисертації основних теоретичних принципах та підходах, проведених дослідженнях щодо конкурентних переваг підприємств та враховує особливості роботи підприємств системних інтеграторів сфери інформаційних технологій. Модель представляє собою

замкнутий цикл та включає три основні етапи: аналіз, розробка та реалізація, кожний з яких, в свою чергу, складається з проміжних етапів та елементів.

3. Важливою особливістю запропонованої моделі є підхід щодо формування конкурентних переваг підприємства в проекті на основі трьох компонентів (підприємство, продукт, галузь), який використовується на етапі розробки. В роботі автором детально висвітлені фактори, які повинні братися до уваги при розробці стратегії щодо кожної із зазначених компонентів.

4. Автором зазначено, що важливою складовою процесу реалізації стратегії конкурентних переваг є виділення необхідних ресурсів, які повинні забезпечувати виконання завдань та досягнення цілей по забезпеченню конкурентних переваг. В роботі детально розглянуто категорії ресурсів, які мають пріоритетне значення для підприємств системних інтеграторів, зокрема, кадрові ресурси, матеріально-технічні ресурси, логістичні ресурси, інформаційно-інтелектуальні ресурси.

5. Важливою умовою успішного застосування системи управління конкурентними перевагами є її інформаційне та ресурсне забезпечення. Сформований перелік типів даних та інформації, який охоплює наступні сфери застосування: ринок ІТ, галузі економіки, законодавство, фінанси, маркетинг та збут, продукти та технології, логістика та вендор-менеджмент, менеджмент, кадри, сервіс. Автором окремо зауважено, що використання ресурсів підприємства для забезпечення системи управління конкурентними перевагами носить інвестиційний характер. Зазначені ресурсні витрати не приносять безпосередньо прибуток підприємству в поточному періоді, але можуть мати значний вплив на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку та визначати фінансові результати діяльності підприємства в майбутньому.

6. В рамках розгляду організаційно-управлінських аспектів впровадження системи управління конкурентними перевагами, в роботі запропонована матриця відповідальності за моделлю RACI, яка відповідає елементам системи управління конкурентними перевагами та функціональним

задачам та зонам відповідальності підрозділів та керівництва системного інтегратора в сфері ІТ. Автором детально розглянуті ролі керівництва та підрозділів системного інтегратора на кожному з етапів системи управління конкурентними перевагами.

7. Розглянутий в роботі приклад впровадження запропонованої системи управління конкурентними перевагами на одному з підприємств системних інтеграторів, включаючи аналіз результатів проведених робіт на кожному з етапів, підтвердив практичну цінність запропонованої моделі та ефективність її використання в умовах ринку системної інтеграції ІТ галузі України.

Основні результати даного розділу опубліковані у наукових працях автора [108].

ВИСНОВКИ

У дисертації наведене теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання, що полягає в розробці теоретико-методологічних та прикладних аспектів управління конкурентними перевагами підприємства галузі інформаційних технологій, зокрема, підприємства системного інтегратора.

1. Основні теоретичні положення та категоріальний апарат сучасної теорії конкурентних переваг може бути прийнятий за основу для дослідження конкурентних переваг підприємств системних інтеграторів галузі інформаційних технологій. При цьому слід брати до уваги особливості роботи таких підприємств та специфіку галузі.

Сутність роботи системного інтегратора в галузі ІТ полягає в розробці та впровадженні комплексних рішень, які реалізуються в рамках виконання відповідних проектів. При цьому, кожний конкретний проект завжди має певну продуктову спрямованість та галузеву специфіку, які мають суттєвий вплив на конкурентні позиції підприємства. Виходячи з цього, автор визначає три основні компоненти конкурентних переваг, які забезпечують підприємству системному інтегратору стійкі конкурентні позиції при виконанні проектів: конкурентні переваги, пов'язані з діяльністю підприємства в цілому; конкурентні переваги, пов'язані з продуктовим рішенням, яке впроваджується в рамках конкретного проекту; та конкурентні переваги, пов'язані з особливостями галузі впровадження конкретного проекту.

Виходячи з наведеного підходу, автором запропоновано визначення конкурентних переваг підприємства системного інтегратора в галузі інформаційних технологій як набір факторів, пов'язаних з діяльністю підприємства, технічними рішеннями та продуктами, що реалізуються підприємством, а також особливостями галузі впровадження, які забезпечують

підприємству перевагу в конкурентному середовищі в рамках реалізації конкретних проектів.

2. В роботі досліджені основні параметри та тренди сучасного ринку системної інтеграції України в площинах технологічних та ринкових тенденцій. Відмічено, що коливання обсягів ринку системної інтеграції в Україні напряду пов'язані зі змінами економічної ситуації в країні та кризами останніх років. У некризові роки ринок демонстрував значне зростання на рівні 20%-30% на рік. Обсяг ринку системної інтеграції України в 2023 р. склав 14,1 млрд грн (363 млн дол США).

Автором запропонована оригінальна класифікація підприємств системних інтеграторів, в основі якої лежить поділ підприємств на профільних системних інтеграторів (системна інтеграція є основним видом діяльності) та транс галузевих системних інтеграторів (компанії суміжних ринків, для яких системна інтеграція лише доповнює їх профіль діяльності). Введена та обґрунтована класифікація за типами підприємств системних інтеграторів обох груп відповідно до особливостей їх діяльності.

3. Для дослідження зовнішніх факторів формування конкурентних переваг використана модель п'яти сил конкуренції М. Портера доопрацьована автором для ринку системної інтеграції. За результатами аналізу визначено, що ринок системної інтеграції України характеризується значною владою покупців та постачальників, середнім рівнем загрози з боку нових компаній-конкурентів, низьким рівнем загрози з боку товарів та послуг замінників та високим рівнем конкуренції працюючих на ринку компаній.

При дослідженні ринку були визначені ринкові частки підприємств та інші параметри ринку та було встановлено, що ринок є низько концентрованим та відсутній значний вплив найбільшого підприємства галузі на ринок. Побудовані карти стратегічних груп виявили наявність трьох груп за показниками продуктової та галузевої компетенції та чотирьох груп за показниками доходу та кількості працівників підприємств.

4. Для дослідження внутрішніх факторів формування конкурентних переваг була використана модель ланцюжка створення вартості (цінності) М. Портера, доопрацьована автором для підприємств системних інтеграторів та детально проаналізовані її компоненти відповідно до особливостей роботи таких підприємств.

5. З метою дослідження та аналізу конкурентних переваг підприємств системних інтеграторів був запроваджений інтегральний показник конкурентних переваг, сформований на основі обґрунтованих в роботі трьох компонентів (підприємство, продукт, галузь), а також система показників, які описують рівень конкурентних переваг за різними функціональними сферами діяльності підприємств в сфері інформаційних технологій та забезпечують основу для формування системи управління конкурентними перевагами.

6. Дослідження конкурентних переваг було проведене для обраної групи підприємств системних інтеграторів, які представляють різні стратегічні групи та мають різні показники діяльності. Аналіз охоплював порівняння факторів конкурентних переваг та інтегральних показників конкурентних переваг зазначених підприємств для трьох типів проектів поєднання продуктового напрямку та галузі: мережеве рішення для банків, рішення з безпеки (фізичної) для промисловості, рішення центру обробки даних (ЦОД) для державних установ.

За результатами досліджень автором було встановлено, що для різних типів проектів, які охоплюють різні продуктові та галузеві напрямки, були отримані відмінні показники конкурентних переваг підприємств, які мали залежність від конкретної комбінації продукт/галузь. На основі отриманих даних, зроблений висновок, що гіпотеза про необхідність застосування для підприємств системних інтеграторів інтегрального показника конкурентних переваг, який формується на базі трьох компонентів (підприємство, продукт, галузь) є вірною та може мати практичне застосування при розгляді конкурентних переваг підприємств.

7. Запропонована автором система управління конкурентними перевагами підприємства у сфері інформаційних технологій базується на визначених в дисертації основних теоретичних принципах та підходах, проведених дослідженнях щодо конкурентних переваг підприємств та враховує особливості роботи підприємств системних інтеграторів сфери інформаційних технологій. Модель представляє собою замкнутий цикл та включає три основні етапи: аналіз, розробка та реалізація, кожний з яких, в свою чергу, складається з проміжних етапів та елементів.

Важливою особливістю запропонованої моделі є підхід щодо формування конкурентних переваг підприємства в проекті на основі трьох компонентів (підприємство, продукт, галузь), який використовується на етапі розробки. В роботі автором детально висвітлені фактори, які повинні братися до уваги при розробці стратегії щодо кожної із зазначених компонентів.

8. В рамках розгляду організаційно-управлінських аспектів впровадження системи управління конкурентними перевагами, в роботі запропонована матриця відповідальності за моделлю RACI, яка відповідає елементам системи управління конкурентними перевагами та функціональним задачам та зонам відповідальності підрозділів та керівництва системного інтегратора в сфері ІТ. Автором детально розглянуті ролі керівництва та підрозділів системного інтегратора на кожному з етапів системи управління конкурентними перевагами.

9. Розглянутий в роботі приклад впровадження запропонованої системи управління конкурентними перевагами на одному з підприємств системних інтеграторів, включаючи аналіз результатів проведених робіт на кожному з етапів, підтвердив практичну цінність запропонованої моделі та ефективність її використання в умовах ринку системної інтеграції ІТ галузі України.

10. Результати дисертаційного дослідження, що виносяться на захист, мають як теоретичне, так і практичне значення. До теоретичних результатів належать пропозиції щодо сформульованого визначення поняття

«конкурентні переваги підприємства системного інтегратора в галузі інформаційних технологій»; проведена класифікація підприємств системних інтеграторів галузі ІТ шляхом введення понять профільного та транс галузевого системного інтегратора та проведення типізації профільних та транс галузових системних інтеграторів відповідно до особливостей їх діяльності; доопрацювання моделей п'яти сил конкуренції та ланцюжка створення вартості М. Портера для їх застосування для ринку системної інтеграції галузі ІТ. Практичне значення мають розроблений підхід по інтегральній оцінці конкурентних переваг підприємств системних інтеграторів, запропонована система управління конкурентними перевагами таких підприємств та відповідна матриця відповідальності, а також підходи щодо особливостей впровадження системи управління конкурентними перевагами на підприємствах системних інтеграторах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Кредитно-модульний курс: навчальний посібник / Сіваченко І. Ю. та ін. : за ред. І. Ю. Сіваченка, Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової. 3-тє вид. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 312 с.
2. Чернявський А.Д., Філіппов М.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. 234 с.
3. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11 січня 2001 р № 2210-III : станом на 16.05.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення 25.07.2024).
4. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Клименко С.М. та ін. : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.
5. Барингольц С.М. Ринок системної інтеграції в структурі галузі інформаційних технологій України. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. №3. С. 29-38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4536/66-4>.
6. System Integration. *Gartner Inc.* URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/system-integration> (дата звернення 11.08.2024).
7. Krysik A. System Integration: Uniting Technology for Seamless Business Operation. *Stratoflow*. URL: <https://stratoflow.com/system-integration/> (дата звернення 12.06.2024).
8. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. Pan Macmillan Publishing. 1998. 855 p.
9. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / М.П. Бутко та ін. : за заг. ред. Бутка М. П. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

10. Aaker D., Moorman C. Strategic Market Management. John Wiley and Sons Ltd. 2021. 400 p.
11. Куденко Н.В. Ключові фактори успіху в галузі та компетенції підприємства. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2011. С. 223-235.
12. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
13. Kernez, R. Competitive Advantage: The Key To Business Success. *Forbes*. 2024. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2024/02/07/competitive-advantage-the-key-to-business-success/?sh=1f7712a738d2> (дата звернення 17.06.2024)
14. Twin, A. Competitive Advantage Definition With Types and Examples. *Investopedia*. 2023. URL: https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp (дата звернення 17.06.2024)
15. Ansoff H. I. Corporate Strategy. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.
16. Lambin, J.-J., Schuiling, I. Market-Driven Management (3rd ed.). Bloomsbury Publishing. 2012. 624 p.
17. Пугачевська К.Й., Гомба М.В. Генезис сутності конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2020. № 1(13). С. 113-118.
18. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / пер. с англ. В.С. Гуля. Київ : Україна, 1994. 319 с.
19. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. №10. С. 427-432

20. Шевченко Л.С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2 (49). С. 72–92. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-72> .
21. Троян А.В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. №11.
22. Wang, Wen-Cheng & Lin, Chien-Hung & Chu, Ying-Chien. Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business and Management*, 2011. No 6 (5). P. 100-104. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n5p100>
23. Frederiksen, L. Competitive Strategy for Professional Services. *Hinge*. 2023. URL: <https://hingemarketing.com/blog/story/competitive-strategy-for-professional-services> (дата звернення 21.06.2024) .
24. Lopes, S. C. P., Lopes, H. E. G., Coleta, K. G., & Rodrigues, V. C. Business Models and Competitive Advantage: A Dynamic Approach. *Revista Ibero-Americana De Estratégia / Iberoamerican Journal of Strategic Management*. 2019. No 18 (1). P. 90–105. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v18i1.2698>.
25. Roch, S., Smith, B., Fowler, J., & Bourgeois, D. Information Systems for Business and Beyond. *Fanshawe College Pressbooks*. 2022. URL: <https://ecampusontario.pressbooks.pub/informationssystemscdn/front-matter/about-this-book/> (дата звернення 21.07.2024).
26. Chi, J., & Sun, L. IT and Competitive Advantage: A Study from Micro Perspective. *Modern Economy*. 2015. No 6 (3). P. 404-410. <http://dx.doi.org/10.4236/me.2015.63038> .
27. Atstaja, D., Koval, V., Grasis, J., Kalina, I., Kryshchal, H., & Mikhno, I. Sharing Model in Circular Economy towards Rational Use in Sustainable Production. *Energies*. 2022. No 15 (3). <https://doi.org/10.3390/en15030939> .
28. Rothaermel, F.T. Competitive Advantage in Technology Intensive Industries. *Technological Innovation: Generating Economic Results (Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth)*. 2016. Vol. 26, P. 233-256. <http://dx.doi.org/10.1108/S1048-473620160000026008> .

29. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. с англ. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
30. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
31. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с
32. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
33. Барингольд С.М. Стан та перспективи розвитку ринку системної інтеграції в галузі інформаційних технологій України. *Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі* : матеріали VI Всеукраїнської звітної науково-практичної конференції, м. Київ, 8 грудня 2022 р. Київ. 2023. С. 204-207.
34. Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельний М.М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. №49. С. 97-103. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure49-19> .
35. Types of Competitive Advantage For Building Business Success. *Digital Leadership*. 2023. URL: <https://digitalleadership.com/glossary/types-of-competitive-advantage/> (дата звернення 21.07.2024).
36. Цюцюпа С.В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №1 (57), С. 24-31. DOI: 10.31732/2663-2209-2020-57-24-31
37. Каліна І.І., Шуляр Н.М., Хорошенюк А.П. Роль якості в підвищенні конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2023, № 188. С. 101-108. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-17> .
38. Цьвок Д.Р., Яворська Н.П. Формування конкурентних переваг підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. №5(61). С. 141-147.

39. Бойко К.О. Етапи і методи дослідження конкурентного середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. №17. С. 64-66.
40. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. с англ. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
41. Стратегічний аналіз галузі: навчальний посібник / за ред. Лотиш О.Я. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 248 с.
42. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №2. С. 145-153 <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19> .
43. Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навчальний посібник у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.
44. Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. Система конкурентних стратегій високотехнологічного підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2008. № 1. С. 138-143.
45. Аванесова Н.Е., Бекецький Р.М., Терещенко А.А. Конкурентні переваги підприємств у глобальній економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. №66, С. 60-68.
46. Alvarez, Gene. Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2025. *Gartner*. 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/top-technology-trends-2025> (дата звернення 21.07.2025).
47. Digital Transformation Ukraine 2020. *Контент-маркетингова агенція Top Lead*. URL: <https://businessviews.com.ua/digital-transformation-2020/> (дата звернення 08.05.2025).
48. Меметов А. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства. *Економічна наука*. 2021. №3. С. 138-142. DOI: 10.32702/2306_6806.2021.3.138 .
49. Lipovich, Ilya. How To Use Technology To Gain A Sustainable Competitive Advantage. *Forbes*. 2022. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2020/10/06/how-to-use->

[technology-to-gain-a-sustainable-competitive-advantage/](#) (дата звернення 12.06.2025).

50. Kalina I., Shulyar N. Strategy for the development of digital technologies for business processes at an enterprise in/under conditions of economic uncertainty : monograph. 2023. Київ : ДКС-Центр, С.168.

51. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 1985. URL: <https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage> (дата звернення 15.07.2025).

52. Digital Tiger: The Power of Ukrainian IT – 2024. *IT Ukraine Association та TOP LEAD LLC*. 2025. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (дата звернення 20.06.2025)

53. IT Research Ukraine 2024: Стійкість як нова реальність. *Lviv IT Cluster, IT Research Ukraine*. URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-ukraine/> (дата звернення 20.06.2025).

54. Шіковець К.О., Квіта Г.М., Шинкаренко А.Ю. Бізнес-аналіз ринку ІТ-технологій України. *Інфраструктура ринку*. 2020. №50. С. 220-223. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct50-36>

55. Мельник Т., Завгородня Є. ІТ-сектор України на світовому ринку: 2022. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2022. Том 125, №6, С. 17–36. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2022\(125\)02](https://doi.org/10.31617/3.2022(125)02) .

56. Лісік О., Моряк Т. Аналіз стану ІТ-сектору України в умовах повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-67> .

57. Заяць О., Ярема Т., Черномаз М. Особливості розвитку ІТ-галузі в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. №52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-20>

58. Хоменко І., Хоменко О. Особливості ІТ-галузі в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (34). С. 143-153. DOI: 10.25140/2411-5215-2023-2(34)-143-153 .

59. System Integration Market Size, Share & Trends Analysis Report By Services (Infrastructure Integration, Application Integration, Consulting), By Enterprise Size, By End Use, By Region, And Segment Forecasts, 2024 – 2030. *Grand View Research*. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/system-integration-market> (дата звернення 03.02.2024).

60. Michael Hobday, Andrew Davies, and Andrea Prencipe. Systems integration: a core capability of the modern corporation. *Industrial and Corporate Change*. 2005. Vol. 14, P. 1109–1143. DOI:10.1093/icc/dth080 (дата звернення 10.06.2025).

61. Raatikainen P. What are system integrations? Methods, challenges and best practices. *ONEiO*. 2025. URL: <https://www.oneio.cloud/blog/what-are-system-integrations> (дата звернення 26.06.2025).

62. Susanto A., Meiryani. Information System For Competitive Advantage. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 2019. Vol. 8. P. 151-153.

63. Madonsela, Nelson. Integration of the Management Information System for Competitive Positioning. *Procedia Manufacturing*. 2020. No 43. 375-382. DOI: 10.1016/j.promfg.2020.02.176.

64. Москаленко О.Д., Зозульов О.В. Маркетинг у формуванні конкурентних позицій на ринку промислових послуг на прикладі ринку системної інтеграції України. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. №14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/187128> .

65. System Integration Market Size, Share, and Trends 2025 to 2034. *Precedents Research*. URL: <https://www.precedenceresearch.com/system-integration-market> (дата звернення: 30.06.2025).

66. System Integration Market Size, Share & Industry Analysis, By Service Type (Infrastructure Integration, Application Integration, and Consulting), By End User (IT and Telecom, BFSI, Defence, Healthcare, Retail, and Others), and Regional Forecast, 2025 – 2032. *Fortune Business Insights*. URL:

<https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/system-integration-market-101432> (дата звернення 30.06.2025).

67. Сидоренко О. Системна інтеграція в Україні: катарсис червоних ліній. *Мережі та Бізнес*. 2024. №3 (132). С. 6-34.

68. Сидоренко О. Системна інтеграція в Україні: чи буде контрнаступ? *Мережі та Бізнес*. 2023. №3. С. 8-28.

69. Кириллов И. Системная интеграция в Украине: слабакам здесь не место. *Сети и Бизнес*. 2021. №3. С. 8-27.

70. Кирилов І. Незламні або системні інтегратори України в умовах війни. *Мережі та Бізнес*. 2022. №1-2. С. 8-24.

71. Сайт Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення 10.02.2024).

72. Ашихін Я.І., Патлатой О.Є. Особливості формування конкурентних переваг підприємства на ринку системної інтеграції. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. №11-12 (312-313). С. 51-60. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-51-60>

73. Барингольц С.М., Каліна І.І. Конкурентне середовище ринку системної інтеграції в галузі інформаційних технологій України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. №1(85). С.98-104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-85-15>.

74. Барингольц С.М. Сили конкуренції на ринку системної інтеграції в галузі інформаційних технологій України. *Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 10 жовтня 2023 р. Київ. 2023. С. 26-32.

75. Сайт компанії IT-Інтегратор. URL: <https://it-integrator.ua> (дата звернення 10.02.2024).

76. Сайт компанії Netwave. URL: <https://netwave.ua> (дата звернення 10.02.2024).

77. Сайт компанії Seeton. URL: <https://www.seeton.pro> (дата звернення 10.02.2024).
78. Сайт компанії SNT Ukraine. URL: <https://www.snt.ua> (дата звернення 10.02.2024).
79. Сайт компанії Intrasytems. URL: <https://www.intrasytems.ua> (дата звернення 10.02.2024).
80. Сайт компанії IT-Solutions. URL: <https://it-solutions.ua> (дата звернення 10.02.2024).
81. Сайт компанії Wise IT. URL: <https://wiseit.com.ua> (дата звернення 10.02.2024).
82. Сайт компанії АМ Інтегратор Груп. URL: <https://amintegrator.com> (дата звернення 10.02.2024).
83. Сайт компанії LanТес. URL: <https://lantec.ua> (дата звернення 10.02.2024).
84. Сайт компанії Integrity Vision. URL: <https://integrity.com.ua> (дата звернення 10.02.2024).
85. Сайт компанії Winncom Technologies. URL: <https://winncom.ua> (дата звернення 10.02.2024).
86. Сайт компанії SI BIS. URL: <https://www.sibis.com.ua> (дата звернення 10.02.2024).
87. Сайт компанії Svit IT. URL: <https://svit-it.com.ua> (дата звернення 10.02.2024).
88. Сайт компанії Avalis. URL: <https://avalis.ua> (дата звернення 10.02.2024).
89. Сайт компанії Compass Engineering. URL: <https://www.c-e.world> (дата звернення 10.02.2024).
90. Сайт компанії Літер Інтеграція. URL: <https://leater.ua> (дата звернення 10.02.2024).
91. Сайт компанії Accord Group. URL: <https://www.accord-group.com> (дата звернення 10.02.2024).

92. Сайт компанії Verna. URL: <https://www.verna.ua> (дата звернення 10.02.2024).
93. Сайт компанії Ulys Sytems. URL: <https://ulyssys.com> (дата звернення 10.02.2024).
94. Baryngolts S., Kalina I. Assessment of competitive advantages of IT system integrator companies taking industry factors into account. *Naukovyi Visnyk NHU*. 2024. Vol. 5. P. 157-162. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-5/157>.
95. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2013. 456 с.
96. Барингольц С.М. Ланцюжок створення вартості для підприємств ринку системної інтеграції. *Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції м. Ломжа - Харків, 14.03.2024. Ломжа – Харків. 2024. С. 30-35. DOI: <https://doi.org/10.58246/OIMD8414>
97. Сайт компанії Cisco Systems. URL: <https://locatr.cloudapps.cisco.com/WWChannels/LOCATR/pf/index.jsp#/> (дата звернення 15.02.2024).
98. Сайт компанії Hewlett Packard Enterprise operated by Sophela. URL: <https://www.sophela.com/#/partner-locator> (дата звернення 15.02.2024).
99. Лепа Н.Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия / НАН Украины, Институт экономики промышленности. Донецк : ООО «Юго-Восток Лтд». 2003. 296 с.
100. Мітяй О.В. Особливості формування конкурентних переваг в системі конкурентних відносин підприємств харчової промисловості. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2014. №8 (61). С. 140-147.
101. Діденко Є.О., Даніленко А.К. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2016. № 11.
102. Діденко Є.О., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5.

103. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства : навчальний посібник. Харків : ХДЕУ, 2002. 639 с.
104. Полтавська Є.О. Управління конкурентними перевагами підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Харків, 2004. 22 с.
105. Блохіна О.М. Управління конкурентними перевагами підприємств роздрібною торгівлі : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2011. 23 с.
106. Барабась Д.О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2003. 20 с.
107. Barabas D, Panasiuk O, Kryvonos A. Formation of the company's digital competitive advantages. *Механізм регулювання економіки*. 2023. №2 (100). С. 12-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.02> .
108. Барингольц С.М. Система управління конкурентними перевагами підприємств системних інтеграторів в галузі інформаційних технологій. *Економіка і управління*. 2025. № 1(103). С.24-30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-7872.1.2025.03> .
109. Drucker P. (with Joseph A. Maciariello). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Revised Edition : HarperCollins e-books, 2008. 603 p.
110. Білошапка В.А. Управлінська результативність в міжнародному бізнесі : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2008. 210 с.
111. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Знання, 2006. 366 с.
112. Шевченко Л.С. Конкурентное управление : учебное пособие. Харьков : Эспада, 2004. 520 с.
113. Башинська І.О. SMART-підхід до визначення цілей смартизації промислового підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69). №5. С. 42-46.

114. Doran G.T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. 1981. Vol. 70 (11). P. 35–36.
115. Швиданенко Г.О. Управління ресурсами підприємства : монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. Київ : КНЕУ, 2014. 418 с.
116. What Is Competitive Advantage and How Can Startups Use It. *FasterCapital*. 2025. URL: <https://fastercapital.com/content/What-Is-Competitive-Advantage-and-How-Can-Startups-Use-It.html#How-to-Develop-a-Competitive-Advantage-> (дата звернення 16.07.2025).
117. Стандарт з управління проєктами та Настанова до зводу знань з управління проєктами (Настанова PMBOK). Сьоме видання. Newtown Square, Pennsylvania : Project Management Institute, Inc., 2021. 274 с.
118. Suhanda, Rahmad & Pratami, Devi. RACI Matrix Design for Managing Stakeholders in Project Case Study of PT. XYZ. *International Journal of Innovation in Enterprise System*. 2021. Vol. 5. No 02. P. 122-133. DOI: 10.25124/ijies.v5i02.134.
119. Коросташовець А. Що таке матриця відповідальності в проєктному менеджменті. *Worksection*. URL: <https://worksection.com/ua/blog/the-raci-matrix.html> (дата звернення 01.03.2024).

ДОДАТКИ

Додаток 1

Додаток 1. Розрахунок показників продуктової та галузевої компетенції

Таблиця Д1.1

Розрахунок показників продуктової компетенції

Підприємство	ІТ рішення			Інженерні рішення			Бізнес рішення			Оцінки			
	Ваговий коеф.	Продуктова лінійка	Компетенція	Ваговий коеф.	Продуктова лінійка	Компетенція	Ваговий коеф.	Продуктова лінійка	Компетенція	Загальна оцінка	Нормована оцінка	Оцінка "Продуктова лінійка"	Оцінка "Компетенція"
ІТ-Інтегратор	0,45	5	5	0,35	5	5	0,2	3	4	9,4	0,9	4,60	4,80
Netwave	0,45	5	5	0,35	2	2	0,2	0	0	5,9	0,6	2,95	2,95
Seeton	0,45	5	5	0,35	5	4	0,2	5	4	9,5	0,9	5,00	4,45
SNT Ukraine	0,45	5	5	0,35	4	4	0,2	4	4	8,9	0,9	4,45	4,45
Intrasystems	0,45	5	4	0,35	3	3	0,2	3	4	7,6	0,8	3,90	3,65
IT-Solutions	0,45	5	4	0,35	2	2	0,2	3	2	6,5	0,6	3,55	2,90
Wise IT	0,45	5	3	0,35	3	2	0,2	3	2	6,4	0,6	3,90	2,45
AM Інтегратор Груп	0,45	5	4	0,35	5	5	0,2	4	5	9,4	0,9	4,80	4,55
LanTec	0,45	5	4	0,35	4	3	0,2	4	3	7,9	0,8	4,45	3,45
Integrity Vision	0,45	4	4	0,35	0	0	0,2	4	5	5,4	0,5	2,60	2,80
Winncom Technologies	0,45	5	4	0,35	4	4	0,2	4	3	8,3	0,8	4,45	3,80
SI BIS	0,45	5	5	0,35	4	5	0,2	5	5	9,7	1,0	4,65	5,00
Svit IT	0,45	3	5	0,35	0	0	0,2	0	0	3,6	0,4	1,35	2,25
Avalis	0,45	4	4	0,35	0	0	0,2	0	0	3,6	0,4	1,80	1,80

Продовження таблиці Д1.1

Підприємство	ІТ рішення			Інженерні рішення			Бізнес рішення			Оцінки			
	Ваговий коеф.	Продуктова лінійка	Компетенція	Ваговий коеф.	Продуктова лінійка	Компетенція	Ваговий коеф.	Продуктова лінійка	Компетенція	Загальна оцінка	Нормована оцінка	Оцінка "Продуктова лінійка"	Оцінка "Компетенція"
Compass Engineering	0,45	4	4	0,35	5	5	0,2	3	3	8,3	0,8	4,15	4,15
Літер Інтеграція	0,45	0	0	0,35	4	4	0,2	0	0	2,8	0,3	1,40	1,40
Accord Group	0,45	5	5	0,35	0	0	0,2	3	5	6,1	0,6	2,85	3,25
Verna	0,45	4	3	0,35	4	4	0,2	3	4	7,4	0,7	3,80	3,55
Ulys Sytems	0,45	5	3	0,35	5	3	0,2	3	3	7,6	0,8	4,60	3,00

Джерело: Розроблено автором за даними [68, 75-93]

Таблиця Д1.2

Розрахунок показників галузевої компетенції

Підприємство	Показники				Оцінки	
	Ваговий коеф.	Галузеві рішення	Ваговий коеф.	Галузеві проекти	Загальна оцінка	Нормована оцінка
ІТ-Інтегратор	0,3	4	0,7	5	4,7	0,9
Netwave	0,3	2	0,7	5	4,1	0,8
Seeton	0,3	2	0,7	5	4,1	0,8
SNT Ukraine	0,3	2	0,7	4	3,4	0,7
Intrasystems	0,3	2	0,7	5	4,1	0,8
IT-Solutions	0,3	2	0,7	5	4,1	0,8
Wise IT	0,3	1	0,7	5	3,8	0,8

Продовження таблиці Д1.2

Підприємство	Показники				Оцінки	
	Ваговий коеф.	Галузеві рішення	Ваговий коеф.	Галузеві проекти	Загальна оцінка	Нормована оцінка
АМ Інтегратор Груп	0,3	2	0,7	5	4,1	0,8
LanTec	0,3	2	0,7	5	4,1	0,8
Integrity Vision	0,3	3	0,7	3	3,0	0,6
Winncom Technologies	0,3	3	0,7	4	3,7	0,7
SI BIS	0,3	2	0,7	5	4,1	0,8
Svit IT	0,3	1	0,7	4	3,1	0,6
Avalis	0,3	1	0,7	4	3,1	0,6
Compass Engineering	0,3	5	0,7	5	5,0	1,0
Літер Інтеграція	0,3	4	0,7	5	4,7	0,9
Accord Group	0,3	1	0,7	5	3,8	0,8
Verna	0,3	4	0,7	5	4,7	0,9
Ulys Sytems	0,3	1	0,7	4	3,1	0,6

Джерело: Розроблено автором за даними [68, 75-93]

Додаток 2. Розрахунок показників факторів конкурентних переваг підприємств

Таблиця Д2.1

Розрахунок показника «Просування та збут»

Фактори конкурентних переваг	Ваговий коеф.	ІТ-Інтегратор		Netwave		Seeton		АМ Інтегратор Груп		Compass Engineering	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Просування та збут											
<i>Дохід</i>	0,50	5,00	2,50	1,11	0,56	1,71	0,85	1,05	0,52	0,80	0,40
Дохід, грн		1 381 798 000		307 385 400		471 952 000		289 947 000		220 915 200	
<i>Рентабельність продажу</i>	0,50	1,11	0,56	5,00	2,50	-1,50	-0,75	2,21	1,11	1,06	0,53
Рентабельність, %		3%		12%		-4%		6%		3%	
Чистий прибуток, грн		38 389 000		38 411 500		-17 699 000		16 042 900		5 836 600	
ЗАГАЛОМ	1,00		3,06		3,06		0,10		1,63		0,93

Джерело: розроблено автором за даними [71]

Таблиця Д2.2

Розрахунок показника «Управління підприємством»

Фактори конкурентних переваг	Ваговий коеф.	ІТ-Інтегратор		Netwave		Secton		АМ Інтегратор Груп		Compass Engineering	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Управління підприємством											
<i>Рентабельність активів</i>	0,50	1,18	0,59	5,00	2,50	-0,98	-0,49	1,68	0,84	0,84	0,42
Рентабельність, %		7%		30%		-6%		10%		5%	
Активи, грн		549 901 000		129 992 800		306 189 000		161 118 800		118 015 000	
Чистий прибуток, грн		38 389 000		38 411 500		-17 699 000		16 042 900		5 836 600	
<i>Прибуток на одного працівника</i>	0,50	0,83	0,41	5,00	2,50	-0,73	-0,36	0,61	0,31	0,52	0,26
Прибуток на 1 працівника, грн		198 907		1 200 359		-175 238		147 183		124 183	
Чистий прибуток, грн		38 389 000		38 411 500		-17 699 000		16 042 900		5 836 600	
Кількість працівників, чол		193		32		101		109		47	
ЗАГАЛОМ	1,00		1,00		5,00		-0,85		1,15		0,68

Джерело: розроблено автором за даними [71]

Таблиця Д2.3

Розрахунок показника «Управління персоналом»

Фактори конкурентних переваг	Ваговий коеф.	ІТ-Інтегратор		Netwave		Seeton		АМ Інтегратор Груп		Compass Engineering	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Управління персоналом											
Продуктивність праці	0,80	3,73	2,98	5,00	4,00	2,43	1,95	1,38	1,11	2,45	1,96
Продуктивність праці, грн/чол		7 159 575		9 605 794		4 672 792		2 660 064		4 700 323	
Дохід, грн		1 381 798 000		307 385 400		471 952 000		289 947 000		220 915 200	
Кількість працівників, чол		193		32		101		109		47	
Коефіцієнт загального руху робочої сили	0,20	-13,66	-2,73	-3,51	-0,70	5,00	1,00	-7,21	-1,44	-20,30	-4,06
Коефіцієнт загального руху робочої сили		-24%		-6%		9%		-13%		-36%	
Кількість працівників 2022, чол		193		32		101		109		47	
Кількість працівників 2021, чол		240		34		92		123		64	
ЗАГАЛОМ	1,00		0,25		3,30		2,95		-0,33		-2,10

Джерело: розроблено автором за даними [71]

Таблиця Д2.4

Розрахунок показника «Досвід»

Фактори конкурентних переваг	Ваговий коеф.	ІТ-Інтегратор		Netwave		Seeton		АМ Інтегратор Груп		Compass Engineering	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Досвід											
Реалізовані проекти	0,60	5,00	3,00	5,00	3,00	4,00	2,40	5,00	3,00	3,00	1,80
Кількість років на ринку	0,40	5,00	2,00	2,71	1,08	4,17	1,67	2,08	0,83	3,75	1,50
Років від дня заснування		24		13		20		10		18	
ЗАГАЛОМ	1,00		5,00		4,08		4,07		3,83		3,30

Джерело: розроблено автором за даними сайтів підприємств [75, 76, 77, 82, 89], досліджень [68, 69, 70], даних [71]

Таблиця Д2.5

Розрахунок показника «Репутація та імідж на ринку»

Фактори конкурентних переваг	Ваговий коеф.	ІТ-Інтегратор		Netwave		Seeton		АМ Інтегратор Груп		Compass Engineering	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Репутація та імідж на ринку											
Рейтинг 2022	0,333	9,40	5,00	8,30	4,41	8,27	4,40	8,00	4,26	7,50	3,99
Рейтинг 2021	0,333	9,40	5,00	8,35	4,44	8,30	4,41	7,55	4,02	7,25	3,86
Рейтинг 2020	0,333	9,40	5,00	8,05	4,28	7,80	4,15	7,40	3,94	7,20	3,83
ЗАГАЛОМ	1,00		5,00		4,38		4,32		4,07		3,89

Джерело: розроблено автором за даними досліджень [68, 69, 70]

Додаток 3

Додаток 3. Розрахунок показників факторів конкурентних переваг підприємств для проекту мережевого рішення для банків

Таблиця Д3.1

Розрахунок показника продуктової складової «Компетенція / співробітництво з виробниками (вендорами)»

Фактори конкурентних переваг	Ваговий коеф.	ІТ-Інтегратор		Netwave		Seeton		АМ Інтегратор Груп		Compass Engineering	
		Рівень	Оцінка	Рівень	Оцінка	Рівень	Оцінка	Рівень	Оцінка	Рівень	Оцінка
Компетенція / співробітництво з виробниками (вендорами)											
<i>Приведена оцінка по рівню партнерства</i>	0,5		5,00		5,00		5,00		3,89		3,33
Сумарна оцінка			9,00		9,00		9,00		7,00		6,00
Cisco		Gold Integrator	5,00	Premier Integrator	4,00	Gold Integrator	5,00	Premier Integrator	4,00	Select Integrator	3,00
HP		Silver Partner	4,00	Platinum Partner	5,00	Silver Partner	4,00	Certified Partner	3,00	Certified Partner	3,00

Продовження таблиці Д3.1

Фактори конкурентних переваг	Ваговий коеф.	ІТ-Інтегратор		Netwave		Seeton		АМ Інтегратор Груп		Compass Engineering	
		Рівень	Оцінка	Рівень	Оцінка	Рівень	Оцінка	Рівень	Оцінка	Рівень	Оцінка
<i>Приведена оцінка по кількості спеціалізацій</i>	0,5		5,00		5,00		3,33		1,33		1,33
Сумарна оцінка			8,33		8,33		5,56		2,22		2,22
Спеціалізації Cisco		9	5,00	6	3,33	7	3,89	1	0,56	1	0,56
Спеціалізації HP		2	3,33	3	5,00	1	1,67	1	1,67	1	1,67
ЗАГАЛОМ			5,00		5,00		4,17		2,61		2,33

Джерело: розроблено автором за даними [97, 98]

Таблиця Д3.2

Розрахунок показника продуктової складової «Досвід»

Фактори конкурентних переваг	ІТ-Інтегратор		Netwave		Seeton		АМ Інтегратор Груп		Compass Engineering	
	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка
Досвід										
<i>Кількість значних проектів 2020-2022 по продуктовому напрямку</i>	12,00	3,16	19,00	5,00	14,00	3,68	9,00	2,37	6,00	1,58
Рейтинг 2022	8,00		6,00		3,00		5,00		1,00	
Рейтинг 2021	2,00		7,00		6,00		0,00		5,00	
Рейтинг 2020	2,00		6,00		5,00		4,00		0,00	
ЗАГАЛОМ		3,16		5,00		3,68		2,37		1,58

Джерело: розроблено автором за даними [68, 69, 70]

Таблиця Д3.3

Розрахунок показника галузевої складової «Досвід проекти»

Фактори конкурентних переваг	ІТ-Інтегратор		Netwave		Seeton		АМ Інтегратор Груп		Compass Engineering	
	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка
Досвід проекти										
<i>Кількість значних проектів 2020-2022</i>	6,00	2,31	13,00	5,00	7,00	2,69	2,00	0,77	1,00	0,38
Рейтинг 2022	3,00		6,00		5,00		0,00		1,00	
Рейтинг 2021	2,00		4,00		2,00		1,00		0,00	
Рейтинг 2020	1,00		3,00		0,00		1,00		0,00	
ЗАГАЛОМ		2,31		5,00		2,69		0,77		0,38

Джерело: розроблено автором за даними [68, 69, 70]

Таблиця Д3.4

Розрахунок показника галузевої складової «Досвід замовники»

Фактори конкурентних переваг	ІТ-Інтегратор		Netwave		Seeton		АМ Інтегратор Груп		Compass Engineering	
	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка
Досвід замовники										
<i>Кількість галузевих замовників</i>	9,00	2,81	10,00	3,13	16,00	5,00	1,00	0,31	0,00	0,00
ЗАГАЛОМ		2,81		3,13		5,00		0,31		0,00

Джерело: розроблено автором за даними [75, 76, 77, 82, 89]

Додаток 4

**Додаток 4. Розрахунок показників факторів конкурентних переваг підприємств для проекту рішення з безпеки
(фізичної) для промисловості**

Таблиця Д4.1

Розрахунок показника продуктової складової «Компетенція / співробітництво з виробниками (вендорами)»

Фактори конкурентних переваг	ІТ-Інтегратор		Netwave		Seeton		АМ Інтегратор Груп		Compass Engineering	
	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка
Компетенція / співробітництво з виробниками (вендорами)										
Кількість вендорів по напрямку	4,00	1,43	0,00	0,00	1,00	0,36	6,00	2,14	14,00	5,00
ЗАГАЛОМ		1,43		0,00		0,36		2,14		5,00

Джерело: розроблено автором за даними [75, 76, 77, 82, 89]

Таблиця Д4.2

Розрахунок показника продуктової складової «Досвід»

Фактори конкурентних переваг	ІТ-Інтегратор		Netwave		Seeton		АМ Інтегратор Груп		Compass Engineering	
	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка
Досвід										
<i>Кількість значних проектів 2020-2022</i>	5,00	1,67	0,00	0,00	1,00	0,33	15,00	5,00	5,00	1,67
Рейтинг 2022	0,00		0,00		0,00		4,00		2,00	
Рейтинг 2021	2,00		0,00		0,00		5,00		3,00	
Рейтинг 2020	3,00		0,00		1,00		6,00		0,00	
ЗАГАЛОМ		1,67		0,00		0,33		5,00		1,67

Джерело: розроблено автором за даними [68, 69, 70]

Таблиця Д4.3

Розрахунок показника галузевої складової «Досвід проекти»

Фактори конкурентних переваг	ІТ-Інтегратор		Netwave		Seeton		АМ Інтегратор Груп		Compass Engineering	
	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка
Досвід проекти										
<i>Кількість значних проектів 2020-2022</i>	3,00	0,56	15,00	2,78	1,00	0,19	27,00	5,00	0,00	0,00
Рейтинг 2022	2,00		10,00		1,00		11,00		0,00	
Рейтинг 2021	0,00		2,00		0,00		5,00		0,00	
Рейтинг 2020	1,00		3,00		0,00		11,00		0,00	
ЗАГАЛОМ		0,56		2,78		0,19		5,00		0,00

Джерело: розроблено автором за даними [68, 69, 70]

Таблиця Д4.4

Розрахунок показника галузевої складової «Досвід замовники»

Фактори конкурентних переваг	ІТ-Інтегратор		Netwave		Seeton		АМ Інтегратор Груп		Compass Engineering	
	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка
Досвід замовники										
Кількість галузевих замовників	18,00	4,50	14,00	3,50	20,00	5,00	13,00	3,25	0,00	0,00
ЗАГАЛОМ		4,50		3,50		5,00		3,25		0,00

Джерело: розроблено автором за даними [75, 76, 77, 82, 89]

**Додаток 5. Розрахунок показників факторів конкурентних переваг підприємств для проекту рішення центру
обробки даних (ЦОД) для державних установ**

Таблиця Д5.1

Розрахунок показника продуктової складової «Компетенція / співробітництво з виробниками (вендорами)»

Фактори конкурентних переваг	ІТ-Інтегратор		Netwave		Seeton		АМ Інтегратор Груп		Compass Engineering	
	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка
Компетенція / співробітництво з виробниками (вендорами)										
Кількість вендорів по напрямку	5,00	5,00	1,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
ЗАГАЛОМ		5,00		1,00		3,00		3,00		4,00

Джерело: розроблено автором за даними [75, 76, 77, 82, 89]

Таблиця Д5.2

Розрахунок показника продуктової складової «Досвід»

Фактори конкурентних переваг	ІТ-Інтегратор		Netwave		Seeton		АМ Інтегратор Груп		Compass Engineering	
	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка
Досвід										
<i>Кількість значних проектів 2020-2022</i>	3,00	1,88	2,00	1,25	6,00	3,75	3,00	1,88	8,00	5,00
Рейтинг 2022	1,00		1,00		4,00		3,00		6,00	
Рейтинг 2021	0,00		0,00		2,00		0,00		2,00	
Рейтинг 2020	2,00		1,00		0,00		0,00		0,00	
ЗАГАЛОМ		1,88		1,25		3,75		1,88		5,00

Джерело: розроблено автором за даними [68, 69, 70]

Таблиця Д5.3

Розрахунок показника галузевої складової «Досвід проекти»

Фактори конкурентних переваг	ІТ-Інтегратор		Netwave		Seeton		АМ Інтегратор Груп		Compass Engineering	
	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка
Досвід проекти										
<i>Кількість значних проектів 2020-2022</i>	4,00	5,00	3,00	3,75	1,00	1,25	4,00	5,00	3,00	3,75
Рейтинг 2022	1,00		1,00		0,00		0,00		0,00	
Рейтинг 2021	1,00		1,00		1,00		1,00		3,00	
Рейтинг 2020	2,00		1,00		0,00		3,00		0,00	
ЗАГАЛОМ		5,00		3,75		1,25		5,00		3,75

Джерело: розроблено автором за даними [68, 69, 70]

Таблиця Д5.4

Розрахунок показника галузевої складової «Досвід замовники»

Фактори конкурентних переваг	ІТ-Інтегратор		Netwave		Seeton		АМ Інтегратор Груп		Compass Engineering	
	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка	Кількість	Оцінка
Досвід замовники										
Кількість галузевих замовників	5,00	5,00	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	0,00	0,00
ЗАГАЛОМ		5,00		2,00		5,00		5,00		0,00

Джерело: розроблено автором за даними [75, 76, 77, 82, 89]

Додаток 6. Впровадження результатів дисертаційного дослідження

62415

Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»

Україна, 03039, Київ-39, вул. Фрометівська, 2,
Тел. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua



The Private Joint-Stock Company
«Higher Education Institution
«Interregional
Academy
of Personnel Management»

2, Frometivs'ka Str., 03039 Kyiv, Ukraine,
Tel. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

"24" вересня 2015 № 2348

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукової роботи
здобувача третього (наукового) рівня вищої освіти
кафедри управління бізнесом
Барингольца Сергія Михайловича

Дослідження Барингольца С. М. на тему «Система управління конкурентними перевагами підприємства у сфері інформаційних технологій» виконане відповідно до наукової теми НДР ПАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» «Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах» (номер державної реєстрації-0121U000270).

В рамках даної наукової теми НДР Баринголец С. М. провів комплексне дослідження процесу формування та системи управління конкурентними перевагами підприємств системних інтеграторів в сфері інформаційних технологій.

Здобувач розробив модель та методику оцінки конкурентних переваг підприємств системних інтеграторів та провів вдосконалення організаційно-управлінських аспектів впровадження системи управління конкурентними перевагами підприємства у сфері інформаційних технологій.

Науковий керівник теми НДР,
кандидат економічних наук, професор



А.І. Козлова



Юридична адреса: Україна, 03124, м. Київ, бул. Вацлава Гавела, 16
Поштова адреса: Україна, 04073, м. Київ, вул. Марка Вовчка, 18А
Телефон/факс: +38 (044) 390-0-911, +38 (044) 390-0-919
E-mail: info@pronet.ua Web-site: http://www.pronet.ua



№ 58
від «22» 10 2024 року

ДОВІДКА

видана здобувачу третього (наукового) рівня вищої освіти
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
Барингольцу Сергію Михайловичу

про впровадження результатів дисертаційного дослідження за темою:
**«Система управління конкурентними перевагами підприємства у сфері
інформаційних технологій»**
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»

В дисертаційній роботі Барингольца С.М.:

- досліджені сили конкуренції ринку системної інтеграції галузі інформаційних технологій України;
- сформований ланцюжок створення вартості для підприємств ринку системної інтеграції;
- розроблена модель та методика оцінки конкурентних переваг для підприємств системних інтеграторів галузі інформаційних технологій.

Результати досліджень використовуються співробітниками ПП «Пронет» при формуванні стратегії розвитку підприємства та розробці заходів для покращення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Довідка видана для представлення в спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації Барингольца С.М.

Технічний директор



Гришанков А. Л.

№ 2406/25ю1
від 24 червня 2025 року

ДОВІДКА

видана здобувачу третього (наукового) рівня вищої освіти
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Барингольцу Сергію Михайловичу

про впровадження результатів дисертаційного дослідження за темою:
**«Система управління конкурентними перевагами підприємства у сфері
інформаційних технологій»**
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»

В дисертаційній роботі Барингольца С.М. досліджена структура та показники ринку системної інтеграції України, проведений аналіз конкурентних переваг підприємств системних інтеграторів на прикладі продуктивних та галузевих кейсів, а також сформована модель системи управління конкурентними перевагами підприємства в галузі інформаційних технологій.

Результати дослідження використовуються спеціалістами підприємства з метою удосконалення процесів взаємодії з партнерами - підприємствами системними інтеграторами, а також подальшого розвитку стратегії дистрибуції.

Довідка видана для представлення в спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації Барингольца С.М.

Директор



М.В. Шаповалов

Додаток 7. Список опублікованих праць за темою дисертації

А. Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

Статті у наукових виданнях,

включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Барингольц С.М. Ринок системної інтеграції в структурі галузі інформаційних технологій України. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. №3. С. 29-38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4536/66-4>.
2. Барингольц С.М., Каліна І.І. Конкурентне середовище ринку системної інтеграції в галузі інформаційних технологій України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. №1(85). С. 98-104. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-85-15>.
3. Барингольц С.М. Система управління конкурентними перевагами підприємств системних інтеграторів в галузі інформаційних технологій. *Економіка і управління*. 2025. № 1(103). С. 24-30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-7872.1.2025.03>.

Статті у виданнях, що входять у наукометричну базу Scopus:

4. Baryngolts S., Kalina I. Assessment of competitive advantages of IT system integrator companies taking industry factors into account. *Naukovyi Visnyk NHU*. 2024. Vol. 5. P. 157-162. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-5/157>.

Б. Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

Тези конференцій:

5. Барингольц С.М. Стан та перспективи розвитку ринку системної інтеграції в галузі інформаційних технологій України. *Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі* : матеріали VI Всеукраїнської звітної науково-практичної конференції, м. Київ, 8 грудня 2022 р. Київ. 2023. С. 204-207.

6. Барингольц С.М. Сили конкуренції на ринку системної інтеграції в галузі інформаційних технологій України. *Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 10 жовтня 2023 р. Київ. 2023. С. 26-32.

7. Барингольц С.М. Ланцюжок створення вартості для підприємств ринку системної інтеграції. *Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції м. Ломжа - Харків, 14.03.2024. Ломжа – Харків. 2024. С. 30-35.
DOI: <https://doi.org/10.58246/OIMD8414>