

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту  
Кафедра міжнародної економіки**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА** «МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»  
**ГАЛУЗЬ ЗНАТЬ** 05 Соціальні та поведінкові науки  
**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ** 051 «Економіка»

Форма навчання: денна  
*очна (денна), заочна, дистанційна*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**  
на тему «Корпоративні стратегії експортної діяльності компаній  
інформаційно-комунікаційного сектору»

здобувача **Сафонова Данила Сергійовича**  
*(ПІБ, підпис)*

Науковий керівник: **к.е.н., доцент Громенкова Світлана Вячеславівна**  
*(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)*

\_\_\_\_\_  
*(підпис)*

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною  
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., професор Столярчук Я.М.

\_\_\_\_\_  
*(підпис)*

**Київ 2023**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту**

**Кафедра міжнародної економіки**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**«МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»  
05 Соціальні та поведінкові науки  
051 «Економіка»**

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант) освітньо-  
професійної програми «Міжнародна  
економіка»

\_\_\_\_\_ Людмила ЦИМБАЛ

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри міжнародної  
економіки

\_\_\_\_\_ Ярослава СТОЛЯРЧУК

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

**здобувачу вищої освіти Сафонову Данилу Сергійовичу  
очної (денної) форми навчання**

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

**на тему: Корпоративні стратегії експортної діяльності компаній інформаційно-  
комунікаційного сектору**

**Тему затверджено наказом ректора Університету від «20» червня 2023 р. № 851-ст.**

**Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах**

Звітах міжнародних організацій, працях вітчизняних та іноземних науковців, статистичній інформації

## План кваліфікаційної магістерської роботи

<b>Розділ 1</b>	Теоретико-методичні основи формування корпоративних стратегій в світовій економіці  <i>(термін подання – до )</i>
<b>Розділ 2</b>	Аналіз корпоративних стратегій компаній інформаційно-комунікаційного сектору на міжнародних ринках  <i>(термін подання – до )</i>
<b>Розділ 3</b>	Шляхи вдосконалення корпоративних стратегій експортної діяльності вітчизняних компаній інформаційно-комунікаційного сектору  <i>(термін подання – до )</i>
<b>Об'єкт дослідження:</b>	Стратегічні підходи до розвитку експортної діяльності компаній
<b>Предмет дослідження:</b>	Сукупність теоретичних, методичних та прикладних завдань із розробки експортної стратегії компаній інформаційно-комунікаційного сектору
<b>Мета кваліфікаційної магістерської роботи:</b>	Проаналізувати сучасні методи формування та оцінки ефективності експортних корпоративних стратегій та розробити пропозиції щодо формування стратегії розвитку корпорації інформаційно-комунікаційного сектору на зовнішніх ринках

### Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

<b>У розділі 1</b>	Розкрити економічну сутність та генезу корпоративного підприємництва Охарактеризувати типи та економічний зміст корпоративних стратегій експортної діяльності Дослідити методологічні засади вибору та обґрунтування корпоративної стратегії
<b>У розділі 2</b>	Провести дослідження міжнародного ринкового середовища компаній інформаційно-комунікаційного сектору Здійснити порівняльний аналіз зарубіжних корпоративних стратегій експортної діяльності компаній інформаційно-комунікаційного сектору Провести аналіз міжнародної діяльності компаній інформаційно-комунікаційного сектору України
<b>У розділі 3</b>	Визначити напрямки підвищення конкурентоспроможності компаній інформаційно-комунікаційного сектору Здійснити оцінку ефективності корпоративних стратегій <u>вітчизняних підприємств ІТ-сектору</u> Запропонувати напрямки вдосконалення корпоративних стратегій компаній інформаційно-комунікаційного сектору України при виході на зовнішній ринок

**Завдання підготував  
науковий керівник**

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

**д.е.н., Громенкова С. В.**

*(ініціали, прізвище)*

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Завдання одержав студент**

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

**Сафонов Д. С.**

*(ініціали, прізвище)*

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 83 сторінки, 10 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел з 61 найменувань.

### **Корпоративні стратегії експортної діяльності компаній інформаційно-комунікаційного сектору**

Об'єкт дослідження – стратегічні підходи до розвитку експортної діяльності компаній.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних завдань із розробки експортної стратегії компаній інформаційно-комунікаційного сектору.

Мета дослідження – проаналізувати сучасні методи формування та оцінки ефективності експортних корпоративних стратегій та розробити пропозиції щодо формування стратегії розвитку корпорації інформаційно-комунікаційного сектору на зовнішніх ринках.

Для досягнення поставленої мети у дослідженні визначено такі взаємопов'язані завдання:

- розкрити економічну сутність та генезу корпоративного підприємництва; охарактеризувати типи та економічний зміст корпоративних стратегій експортної діяльності; дослідити методологічні засади вибору та обґрунтування корпоративної стратегії;

- провести дослідження міжнародного ринкового середовища компаній інформаційно-комунікаційного сектору; здійснити порівняльний аналіз зарубіжних корпоративних стратегій експортної діяльності компаній; провести аналіз міжнародної діяльності компаній України;

- визначити напрямки підвищення конкурентоспроможності компаній інформаційно-комунікаційного сектору; здійснити оцінку ефективності корпоративних стратегій вітчизняних підприємств ІТ-сектору; запропонувати напрямки вдосконалення корпоративних стратегій компаній інформаційно-комунікаційного сектору України при виході на зовнішній ринок.

Практичне значення отриманих результатів: дана робота носить більше емпіричне значення, бо оцінює корпоративні стратегії експортної діяльності компаній інформаційно-комунікаційного сектору.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2023.

Рік захисту роботи 2023.

*Ключові слова: експорт, стратегія, корпорація, зовнішній ринок, інформаційно-комунікаційний сектор.*

Відгук  
на кваліфікаційну магістерську роботу  
здобувача факультету Міжнародної економіки і менеджменту  
освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка»  
Сафонова Данила Сергійовича  
на тему: «Корпоративні стратегії експортної діяльності компаній  
інформаційно-комунікаційного сектору»

1. Актуальність теми: Сьогодні в світі саме сектор ІКТ належить до сфери, яка демонструє найбільш вражаючу динаміку розвитку та темпи зростання експорту. В цій сфері представлені всесвітньо відомі компанії-іноватори, які є потужними лідерами міжнародного бізнесу. Вони визначають детермінанти розвитку всієї галузі та базові підходи до здійснення експортної експансії. В Україні сектор ІКТ за останні десять років суттєво зріс. Для України експортна діяльність компаній інформаційно-комунікаційного сектору є надзвичайно важливою, оскільки в складних умовах сьогодення традиційний експорт товарів демонструє суттєвий спад, тоді як експорт ІТ-послуг забезпечує стабільний притік валютних коштів в країну. В зв'язку з цим питання розробки ефективної експортної стратегії компаніями сфери ІКТ є дуже актуальними.
2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: В кваліфікаційній магістерській роботі ґрунтовно розглянута сутність корпоративної стратегії, підходи до її розробки, місце експортної стратегії в загальній корпоративній стратегії. В роботі надається характеристика сучасного ринку ІТ-послуг, аналізуються стратегії провідних гравців міжнародного ринку. В роботі досліджено розвиток ІТ-сектору в Україні, проведено бенчмаркінг стратегій, які використовуються ними на міжнародному ринку.
3. Наявність самостійних розробок автора: Автором на засадах проведеного аналізу та систематизації досвіду зарубіжних компаній обґрунтовано напрямки вдосконалення експортної діяльності компаній ІТ-сектору України.
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Теоретичні висновки автора є послідовними і комплексними, рекомендації, що наведені, можуть представляти певний практичний інтерес.
5. Наявність недоліків: Робота виграла б за рахунок більшої конкретизації рекомендацій щодо розвитку експортної діяльності у розрізі видів продуктів/послуг, а також існуючих та перспективних ринків збуту.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: Загалом, робота може бути допущеною до захисту в ЕК з оцінкою «4б» балів.

Науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки  
Громенкова С.В.

\_\_\_\_\_ (підпис)  
“ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу

здобувача вищої освіти

Сафонова Данила Сергійовича

Тема «Корпоративні стратегії експортної діяльності компаній інформаційно-комунікаційного сектору»

Актуальність теми внаслідок посилення конкуренції виникає проблема необхідності пошуку нових, найбільш ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності компаній і гнучких інструментів адаптації діяльності фірми до висококонкурентного середовища, що швидко змінюється. У таких умовах розробка якісної корпоративної стратегії здатна відігравати важливу роль у світовому секторі інформаційно-комунікаційних технологій..

Позитивні риси роботи. В розділі 1 " Теоретико-методичні основи формування корпоративних стратегій в світовій економіці" автор здійснив комплексне дослідження сутності та значення корпоративних стратегій. Аналізуючи різні підходи та концепції, автор продемонстрував глибоке розуміння теоретичних аспектів стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності та особливості їх обґрунтування. У розділі 2 " Аналіз корпоративних стратегій інформаційно-комунікаційного сектору на міжнародних ринках" автор виконав детальне дослідження тенденцій розвитку світового сектору ІКТ та здійснив порівняльний аналіз зарубіжних корпоративних стратегій експортної діяльності компаній інформаційно-комунікаційного сектору, що показує його глибоке дослідження об'єкта. У розділі 3 " Шляхи вдосконалення корпоративних стратегій експортної діяльності вітчизняних компаній інформаційно-комунікаційного сектору" автор здійснив огляд напрямків підвищення конкурентоспроможності вітчизняних компаній сектору ІКТ та вдосконалення їх експортних стратегій.

Зауваження до роботи. Робота значно би виграла за наявності розрахунків економічних ефектів від вдосконалення експортних стратегій компаній сектору ІКТ. Присутні мовно-стилістичні помилки.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати можуть бути використані при формуванні експортної корпоративної стратегії вітчизняних компаній в сфері ІКТ та напрацюванню конкретних заходів щодо підвищення ефективності їх діяльності на зовнішніх ринках. Цінність роботи полягає у вдосконаленні стратегій та інструментів для оптимального просування підприємств вітчизняного ІТ-сектора при виході на зовнішній ринок.

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

ТМТ Україна; Любіма Н.О.

Підпис засвідчую:

Місце печатки організації, де працює рецензент



*[Handwritten signature]*  
\_\_\_\_\_  
(підпис, ПІБ)

\_\_\_\_\_  
(посада, підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ В СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ .....	6
1.1 Економічна сутність та генеза стратегій корпоративного підприємництва	6
1.2 Типи та економічний зміст корпоративних стратегій експортної діяльності .....	10
1.3 Методологічні засади вибору та обґрунтування корпоративної стратегії	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЙ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО СЕКТОРУ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	28
2.1 Дослідження міжнародного ринкового середовища компаній інформаційно-комунікаційного сектору .....	28
2.2 Порівняльний аналіз зарубіжних корпоративних стратегій експортної діяльності компаній інформаційно-комунікаційного сектору.....	39
2.3 Аналіз міжнародної діяльності компаній інформаційно-комунікаційного сектору України.....	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ КОМПАНІЙ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО СЕКТОРУ .....	50
3.1 Визначення напрямків підвищення конкурентоспроможності компаній інформаційно-комунікаційного сектору .....	50
3.2 Проблеми ефективності експортних корпоративних стратегій вітчизняних підприємств ІТ-сектору .....	62
3.3 Вдосконалення корпоративних стратегій компаній інформаційно- комунікаційного сектору України при виході на зовнішній ринок .....	66
ВИСНОВКИ .....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	75

## ВСТУП

Глобалізація стала однією з найважливіших характерних рис сучасної світової економіки, в умовах якої економічний розвиток та зовнішньоекономічна діяльність нерозривно взаємопов'язані. Займаючи центральне місце у системі світового господарства корпорації надають дедалі більшого впливу міжнародні економічні відносини, розвиток національних та світової економік, є головними генераторами диверсифікації сучасного міжнародного бізнесу. Ключовими детермінантами сучасного глобального світу, що визначають організаційну структуру та стратегії розвитку корпорацій, є лібералізація економік країн, політика залучення інвестицій, технологічний прогрес, інноваційність технологій, розвиток інтеграційних процесів на міжкраїнному, регіональному та корпоративному рівні у формі злиття та поглинання, аутсорсингу.

Сектор інформаційно-комунікаційних технологій є одним з тих, що найбільш динамічно розвиваються і відіграють ключову роль у світовій економіці на сьогоднішній день. Так чи інакше, з компаніями цієї сфери взаємодіють представники практично всіх сфер міжнародного бізнесу. Тому складно переоцінити значення сталого та ефективного розвитку підприємств у секторі ІКТ для світової економіки загалом, оскільки саме тут зосереджено більшість нових, інноваційних технологій, з допомогою яких здійснюється взаємодія між усіма суб'єктами світової економіки.

Підвищення ролі та значення даної сфери призвело до неминучого посилення конкурентної боротьби між вже існуючими компаніями та стрімкого появи нових фірм, які, в умовах інтенсивного обміну технологіями та інформацією, швидко стають повноправними гравцями на ринку. Тут виникає проблема необхідності пошуку нових, найбільш ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності компаній і гнучких інструментів адаптації діяльності фірми до висококонкурентного середовища, що швидко

змінюється. У таких умовах розробка якісної корпоративної стратегії здатна відігравати важливу роль у світовому секторі інформаційно-комунікаційних технологій.

Ступінь наукової розробленості проблеми. З початку ХХ ст. транснаціональні корпорації виступали основною регулюючою силою виробництва, ключовим компонентом економіки більшості країн світу, у зв'язку з чим теоретико-концептуальні основи транснаціоналізації та діяльності транснаціональних корпорацій отримали своє відображення у дослідженнях таких відомих зарубіжних та вітчизняних учених як Ахароні І., Бааде Г., Бергман Д., Вернон Р., Данінг Дж., Ленський Є.В., Перлмутер Х., Ромашкін Т.В., Ругман А., Худ Н., Шмітхоф К., Щетинін В.Д., Янг С та ін.

Питання стратегічного розвитку корпорацій висвітлювалися у роботах таких вчених як Голубєв А.А., Маленков Ю.А., Зайцев Л.Г., та Кузнєцова С.А., Добренєкова О.В. та Долгоруков А.М., Віханський О.С., Гапоненко О.Л. та Панкрухіна О.П., Шершньова З.Є., Парахіна В.М., Максименко Л.С. та Панасенко С.В., Савельєв Н.А.

Водночас слід зазначити наявність низки питань, пов'язаних із розробкою експортних стратегій розвитку корпорацій, основ формування їх конкурентних переваг та виявленням тенденцій подальшого розвитку, окремі аспекти яких потребують додаткових досліджень. Вищезазначене та зумовило вибір теми дослідження.

Мета дослідження – спираючись на теоретичні та практичні засади науки про міжнародну економіку, проаналізувати сучасні методи формування та оцінки ефективності експортних корпоративних стратегій, міжнародну практику експортної діяльності компаній інформаційно-комунікаційного сектору, а також розробити пропозиції щодо вдосконалення експортних стратегій компаній інформаційно-комунікаційного сектору України.

Для досягнення поставленої мети у дослідженні визначено такі взаємопов'язані завдання:

- розкрити економічну сутність та генезу корпоративного підприємництва;
- охарактеризувати типи та економічний зміст корпоративних стратегій експортної діяльності;
- дослідити методологічні засади вибору та обґрунтування корпоративної стратегії;
- провести дослідження міжнародного ринкового середовища компаній інформаційно-комунікаційного сектору;
- здійснити порівняльний аналіз зарубіжних корпоративних стратегій експортної діяльності компаній інформаційно-комунікаційного сектору;
- провести аналіз міжнародної діяльності компаній інформаційно-комунікаційного сектору України;
- визначити напрямки підвищення конкурентоспроможності компаній інформаційно-комунікаційного сектору;
- здійснити оцінку ефективності корпоративних стратегій вітчизняних підприємств ІТ-сектору;
- запропонувати напрямки вдосконалення корпоративних стратегій компаній інформаційно-комунікаційного сектору України при виході на зовнішній ринок.

Об'єкт дослідження – стратегічні підходи до розвитку експортної діяльності компаній.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних завдань із розробки експортної стратегії компаній інформаційно-комунікаційного сектору.

Методологічна основа дослідження. Для вирішення поставлених завдань у дослідженні було використано такі методи наукових досліджень: системно-структурний аналіз щодо та уточненні сутності поняття «корпоративна стратегія»; порівняльний аналіз при вивченні методичних підходів до розробки експортних стратегій розвитку корпорацій; історичний метод щодо генези та еволюції стратегій корпорацій; обробки інформації

(порівняння, угруповання, графічного та табличного подання даних), методи економічного аналізу (для дослідження стану функціонування підприємств, що аналізуються), абстрактно-логічний метод (для формулювання висновків). Математичні розрахунки виконані із застосуванням програми Microsoft Excel.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ В СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

### 1.1 Економічна сутність та генеза стратегій корпоративного підприємництва

Сьогодні «стратегія» стосується одного з базових понять науки про управління. Стратегічне управління – це встановлення параметрів майбутнього стану організації, а й передусім забезпечення можливості прийняття ефективних стратегічних рішень сьогодні, націлених досягнення обраних цілей завтра [1, с.57].

Залежно від умови стратегічних рішень, що приймаються на підприємстві, розрізняють три види стратегій:

- корпоративна;
- господарських одиниць чи бізнес-стратегія;
- функціональна.

На рис. 1.1 показано ієрархічну структуру стратегій.



Рис. 1.1. Структура стратегій [1, с.62]

Для досягнення успіху, стратегії всіх рівнів мають бути узгоджені та тісно взаємодіяти одна з одною.

На рівні господарського підрозділу розробляється бізнес-стратегія, спрямована на забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Ця стратегія часто втілюється у бізнес-планах і показує, як підприємство конкуруватиме на конкретному товарному ринку.

Функціональні стратегії розробляються функціональними відділами та службами підприємства – це стратегія маркетингу, фінансова, виробнича тощо. Мета функціональної стратегії - розподіл ресурсів відділу, пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу у рамках загальної стратегії [22, с.116].

Так, стратегія відділу маркетингу може концентруватися розробки шляхів збільшення обсягу продажів. Фінансова стратегія підприємства то, можливо орієнтована прискорення обороту коштів, зниження дебіторської заборгованості.

Існує безліч визначень корпоративної стратегії. Корпоративна стратегія - це стратегія, яка характеризує загальний напрямок зростання підприємства, розвитку його виробничо-збутової діяльності [16].

Стратегічні рішення цього рівня найскладніші, оскільки стосуються підприємства загалом. Саме на цьому рівні визначається та узгоджується продуктова стратегія підприємства. Однією з цілей корпоративної стратегії є вибір господарських підрозділів підприємства, в які слід спрямовувати інвестиції.

Спочатку термін «корпоративна стратегія» використовувався для опису набору рішень, які визначають цілі компанії, виробляють основну політику, необхідну досягнення цих цілей, і становлять перелік бізнесів, до володіння якими компанія має прагнути [12, з. 188].

Варто зауважити, що корпоративна стратегія має торкатися будь-якої стратегічної проблеми, з якою може зіштовхнутися компанія. Зараз,

корпоративна стратегія – це спосіб, яким компанія створює вартість, формуючи та координуючи свої дії різних ринках [16].

Це визначення має три важливі аспекти. Перший – робиться акцент на створенні вартості як остаточної мети корпоративної стратегії. Чи розподіляється ця вартість між акціонерами чи у поділі беруть участь інші зацікавлені особи – рішення про це приймають ті, хто керує корпорацією.

Другий - концентрується увага на можливостях корпорації на численних ринках (конфігурація), включаючи її продукцію, географічний та вертикальний поділ. Третій – акцентується на тому, як фірма керує своїми діями та бізнесами, що знаходяться в рамках корпоративної ієрархії (координація). Тут визнається важливість як виконання, так і формулювання корпоративної стратегії..

Загалом, корпоративна стратегія сприяє розумінню стратегії бізнесу, як і остання, своєю чергою, дає інформацію для аналізу. Він сфокусований на відносинах між фірмою загалом та її частинами, передусім у тому, поліпшується чи погіршується робота її бізнес – підрозділів з допомогою те, що вони входять у корпорацію [1, с.112].

Корпоративна стратегія є загальним планом управління компанії. Корпоративна стратегія поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями діяльності, якими вона займається. Вона складається з дій, що вживаються для затвердження своїх позицій у різних галузях промисловості, та підходів, що використовуються для управління справами компанії.

Ця стратегія створюється керівниками вищої ланки. Вони несуть головну відповідальність за аналіз повідомлень і рекомендацій, які від керівників нижчої ланки управління. При цьому керівники ключових виробництв беруть участь у розробці стратегії компанії. Стратегія передбачає дії щодо досягнення диверсифікації компанії [2, с. 201].

Диверсифікація здійснюється з метою зменшення ризику зосередження капіталу у сфері діяльності. Особливо в умовах коливань ринкової

кон'юнктури, у тому числі сезонних, скорочення ємності ринку у зв'язку зі структурними зрушеннями у виробництві.

Загострення конкурентної боротьби чи прагнення розширити свою діяльність за обмеженості ринку вже наявного виробництва. Диверсифікація може здійснюватися шляхом створення нових підприємств у нових для нього галузях або купівлі підприємств, що вже діють. Нині є теорії корпоративного управління, ядром яких є відносини між акціонерами, Радою директорів, менеджерами та іншими зацікавленими особами (рис. 1.2).



Рис.1.2. Організаційна модель системи корпоративного управління

Роль корпоративної стратегії у діяльності компанії можна розглядати через її успішність. Успішні компанії – це компанії, які зосереджують свої зусилля на стратегічних напрямках. Для задоволення потреб клієнтів підприємство має наслідувати загальну організаційну стратегію. Якісна стратегія допомагає надовго зберегти і зміцнити позицію на цільовому ринку, послідовно задовольняючи потреби споживачів краще за конкурентів..

Дієве корпоративне управління на підприємстві, як правило, покращує фінансові показники підприємства, якість управлінських рішень, знижує вартість залученого капіталу і загалом підвищує вартість компанії. Потенційні

інвестори отримують ясну картину того, згідно з якими управлінськими принципами діє підприємство, хто є його власником і який ступінь ефективності його роботи.

Інвестори згодні навіть мати менший повернення вкладений капітал, якщо у компанії діє ефективна система корпоративного управління. Усе це дозволяє компаніям, мають цю систему, реалізовувати проекти, недоступні конкурентам.

Ефективність системи корпоративного управління визначається розміром заощаджених коштів або розміром прибутку, який приносять оптимізація та прозорість менеджменту. Але головний показник – це розмір коштів, які мають намір вкласти у компанію із корпоративним управлінням потенційні інвестори.

## **1.2 Типи та економічний зміст корпоративних стратегій експортної діяльності**

Стратегія – це визначення найбільш значущих, основних довгострокових цілей та завдань підприємства, розробка та затвердження плану реалізації даних цілей і завдань, а також розподіл фінансових і трудових ресурсів для їх досягнення [9].

Особливістю розробки стратегії розвитку є те, що хоч вона і розробляється вищим керівництвом, а її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління. Так, наприклад, стратегія повинна розроблятися з точки зору інтересів всієї компанії, а не вигоди конкретного зацікавленої особи.

При складанні стратегії розвитку варто спиратися як на поточні положення справ у компанії, так і на актуальні дослідження галузі. Щоб ефективно розвиватися в нинішній конкурентному середовищі, компанія повинна безперервно займатися збором і аналізом положенням справ конкурентів, стежити за новинками та іншими зовнішніми чинниками.

Зрозуміла стратегія розвитку додає фірмі визначеності, що дозволяє здійснювати підбір персоналу у відповідності зі своїми потребами. Так само план допомагає визначити роль кожного співробітника і поставити зрозумілу й прийнятну мета, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення продуктивності.

Стратегічні плани хоч і розробляються на тривалий період, вони повинні мати можливість коригування. Це пояснюється тим, що поточна ділова, економічна і соціальна обстановка досить мінливе.

Єдиної стратегії для всіх компаній, не існує. Кожна компанія унікальна по своїй структурі, рівня наявних ресурсів і положення на ринку. Однак існують загальні підходи до формування стратегії і деякі загальні рамки, які враховуються при її формуванні.

В узагальненому вигляді поняття «стратегія» відображає єдність елементів взаємозв'язку «мета – спрямування (курси) дій – ресурси забезпечення» [4].

Стратегічні цілі припускають визначення того, що повинна робити комерційна організація стосовно власного становища на ринку, прибутковості (продуктів, сегментів, видів діяльності тощо), продуктивності та ресурсного забезпечення, управління організацією та персоналом, власних інновацій, соціальної відповідальності. Для досягнення стратегічних цілей у світовому досвіді реалізуються два напрями і одночасно етапи стратегічного аналізу:

- зовнішній стратегічний аналіз;
- внутрішній стратегічний аналіз [11].

Будь-яке стратегічне управління включає в себе бізнес-стратегію (корпоративну стратегію підприємства). Зміст корпоративної стратегії полягає у визначенні, які саме заходи необхідно вжити, щоб повною мірою задовольнити всі потреби клієнтів, причому зробити це краще, ніж прямі конкуренти. Основа стратегії - це специфічні методи, принципи, підходи до якоїсь конкретної ситуації.

У складних умовах ринку нашого часу бізнес-стратегія є найважливішим фактором. Вибір стратегії, а також її реалізація - це головна частина діяльності в стратегічному управлінні. Бізнес-стратегія - це довгострокове, вірно певний напрям, в розвитку цілої організації. Стратегія відповідає на питання: яким способом діяти, щоб досягти потрібних результатів, коли стрімко змінюється середовище конкурентів [25].

В рамках корпоративної стратегії розробляються функціональні стратегії. Вони конкретизують корпоративну стратегію відповідно до напрямів діяльності. До складу функціональних входять стратегії, що зумовлюють збалансований підхід в оцінках основних аспектів діяльності: фінансова, маркетингова, виробнича / продуктова, дослідницька (інноваційна) стратегії, стратегія організаційних змін. Функціональні стратегії реалізуються за влучним висловом «ресурси / можливості» (це об'єкти внутрішнього стратегічного аналізу).

Вирізняють кілька типів корпоративних стратегій залежно від [13, с.124]:

А) рівня диференціації бізнесу:

1) стратегія спеціалізації – передбачає концентрацію уваги одному виду діяльності, у межах цього бізнесу підприємство може реалізовувати бізнес-стратегію диверсифікації. Суть полягає в тому, що підприємство в даній галузі бізнесу одночасно займатиметься різними видами робіт – бізнес-стратегія диверсифікації по продукту і технологіям. Обслуговувати різні категорії клієнтів - диверсифікація на типи клієнтів, орієнтуватися на широкий у географічному плані ринок - диверсифікація по географічному регіону.

2) стратегія диверсифікації – полягає у здійсненні різноманітного бізнесу підприємства шляхом входження підприємства на нові сектори ринку та розширення галузевого діапазону діяльності. Передбачає ведення бізнесу в кількох видах діяльності та галузях, як пов'язаних, так і не пов'язаних. Корпоративні стратегії за рівнем диференціації тісно пов'язані із життєвим циклом підприємства. Зв'язок корпоративних стратегій та етапів життєвого

циклу підприємства – безпосередній – за допомогою формування та виконання відповідних стратегій здійснюється управління життєвим циклом підприємства.

Б) загального напрямку розвитку [13, с.132]:

1) стратегія стабілізації – підтримка існуючих видів діяльності. Їх обирають підприємства, які діють у сформованих галузях зі стабільною технологією, або які займають домінуюче становище на ринку. Конкретним варіантом цього стратегії є утримання існуючої частки над ринком. Стратегія стабілізації використовується тоді, коли попит на продукцію стійкий і за прогнозами та експертними оцінками ринок буде стабільним, що дозволить накопичувати фінансові ресурси та здійснювати проектні розробки для реалізації наступного типу стратегії..

Крайній варіант стратегії стабілізації у разі занепаду діяльності є стратегією виживання, яка передбачає зміну організації маркетингу та виробництва, перегляд товарної та цінової політики, жорстку економію ресурсів, удосконалення систем управління для захисту існуючого бізнесу, ця стратегія не може бути надто тривалою.

2) стратегія зростання – передбачає розширення бізнесу різними способами залежно від виду зростання підприємства: шляхом інтенсифікації – стратегія концентрації; - шляхом інтеграції – вертикальної та горизонтальної інтеграції; - шляхом диверсифікації – конгломеративна диверсифікація.

Стратегії концентрованого зростання пов'язані зі зміною продукту чи ринку і не торкаються інших елементів галузі, становище всередині галузі, технології. Якщо підприємство дотримується стратегії концентрованого зростання, воно намагається покращити свій продукт або має намір виробляти новий, не змінюючи при цьому галузь [30, с.87].

Конкретні типи стратегій концентрованого зростання:

- стратегія посилення позицій на ринку;
- стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку товару.

Стратегії зростання обирають підприємства, які у динамічних галузях, тобто. в галузях з технологіями, що швидко змінюються.

У зв'язку з цим виділяють два види стратегій зростання залежно від виду змін технологій [30, с.90]:

- перепрофілюючі стратегії (інноваційні) – пов'язані із втратою конкурентоспроможності окремої продукції; Вони вимагають здійснення переорієнтації виробництва на випуск нового товару (значні капіталовкладення, перепрофілювання потужностей, нові зв'язки з постачальниками).

- модернізуючі стратегії (що покращують) – використовуються у разі можливості суттєвого поліпшення бізнесу (шляхом модернізації виробництва або за рахунок збільшення термінів використання відпрацьованих технологій, що дозволить отримати додатковий прибуток).

3) стратегія скорочення – передбачає різні варіанти перегрупування бізнесу. Після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади та кардинальні зміни в економіці.

Виділяють чотири типи стратегій скорочення:

- стратегія скорочення загальна; Підприємство може продати або закрити один із своїх підрозділів, щоб здійснити довгострокові зміни меж ведення бізнесу, позбутися виробництв, які погано поєднуються з іншими виробництвами, отримати кошти для розвитку більш перспективних або започаткування нових, більш відповідних довгостроковим цілям фірми бізнесів.

- стратегія скорочення витрат. Основна ідея полягає у пошуку можливостей зменшення витрат та проведення заходів щодо скорочення витрат. Відмінною рисою порівняно з попередньою стратегією скорочення є орієнтування усунення невеликих джерел витрат. Її реалізація носить характер тимчасових чи короткострокових заходів.

Реалізація стратегії скорочення витрат передбачає зниження виробничих витрат та підвищення продуктивності, скорочення найму, звільнення персоналу, припинення виробництва неприбуткових товарів та ін. У цьому стратегія скорочення витрат перетворюється на стратегію скорочення тоді, коли починають продаватися підрозділи чи великому обсязі основні фонди.

- стратегія «збирання врожаю» – відмова від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання прибутку в короткостроковій перспективі. Застосовується по відношенню до неперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може дати доходи під час «збирання врожаю». Це передбачає скорочення витрат на закупівлю, робочу силу та максимальне отримання доходу від розпродажу наявного продукту та продовжує скорочуватися виробництва. Ця стратегія розрахована на те, щоб при поступовому скороченні бізнесу до нуля досягти за період скорочення отримання максимального сукупного доходу [13, с.148].

- стратегія ліквідації – граничний випадок стратегії скорочення та здійснюється тоді, коли підприємство не може вести бізнес та перебуває на межі банкрутства.

4) стратегія комбінована:

а) поєднання попередніх типів стратегій (тобто одночасна реалізація кількох стратегій);

б) проведення певної послідовності у реалізації стратегій, тобто. один тип стратегії згодом замінюється іншим.

Отже, для досягнення успіху всі стратегії мають бути узгоджені та тісно взаємодіяти одна з одною. Кожен рівень утворює стратегічну середу наступного рівня, тобто. на стратегічний план нижнього рівня накладаються обмеження стратегій вищих рівнів ієрархії.

При цьому корпоративна стратегія – це стратегія для компанії та сфер її діяльності загалом, яка описує загальні напрями зростання, розвиток його виробничо-збутової діяльності [9, с.132]. Вона показує, як керувати різними

видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів та послуг. Поширюється на всю компанію, охоплюючи усі напрямки діяльності, якими займається.

Експортна стратегія – це напрям економічної стратегії, в якій розглядаються всі альтернативні варіанти розвитку у сфері зовнішньоекономічної діяльності та їх обґрунтування для прийняття рішення, правила та прийоми поведінки підприємства на зовнішньому ринку в ролі як експортера, так й імпортера товарів та послуг, визначаються принципи здійснення експортно-імпортних операцій з урахуванням діючого законодавства [1].

Ефективність ділових операцій у процесі реалізації зовнішньоекономічної діяльності багато в чому визначається обраною стратегією ведення бізнесу на світовому ринку. Існують різні підходи до класифікації стратегій, вкладених у завоювання чи розширення зарубіжних ринків (табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Підходи до класифікації стратегій освоєння зарубіжних ринків

Автори/ Критерій класифікації	Види стратегій
[Barlett, Goshal, 2000] / Стратегічний підхід до зарубіжних ринків та підрозділів	Реплікаційна/міжнародна стратегія (home-replication/international). Мультилокальна/локальна стратегія (multidomestic). Світова стратегія (global). Транснаціональна/мультифокальна стратегія (transnational)
[Jeannet, Hennesey, 2003] / Орієнтація маркетингової стратегії	Стратегія етноцентричної орієнтації (розвиток національних переваг). Стратегія поліцентричної орієнтації (багатонаціональна стратегія). Стратегія регіоноцентричної орієнтації (мегарегіональна експансія). Стратегія геоцентричної орієнтації (глобальна стратегія)
[Rugman, Verbeke, 2004] / Географія охоплення зовнішніх ринків	Стратегія регіону базування(home-region). Стратегія освоєння двох регіонів (bi-regional). Стратегія освоєння віддаленого регіону (host-region). Світова стратегія (global)
[Фінкельштейн, Харві, Лотон, 2007] / Ступінь ризику інтернаціоналізації	Стратегія «розширення горизонтів»: • на нових ринках («руйнівники кордонів»); • на «старих» ринках («конкістадори»); Стратегія зміни форми: • на нових ринках («що своєчасно адаптувалися»);

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• на "старих" ринках ("силові гравці").</li> </ul> Стратегія «з тих, що відстають у лідери»: <ul style="list-style-type: none"> <li>• на нових ринках («що йдуть по гребеню»);</li> <li>• на "старих" ринках ("інноватори").</li> </ul> Стратегія «взяття штурмом»: <ul style="list-style-type: none"> <li>• на нових ринках («першопрохідці»);</li> <li>• на «старих» ринках («революціонери»)</li> </ul>
[Котлер, Бергер, Бікхофф, 2015] / Зміст ринкової стратегії	Стратегія сфокусованого портфеля. Стратегія зниження рівня вертикальної інтеграції за допомогою аутсорсингу. Стратегія присутності на ринку та консолідації шляхом злиття та поглинання. Стратегія мереж/віртуалізації. Стратегія нав'язування нових правил іншим гравцям. Стратегія інновацій та брендингу. Стратегія глобалізації

В умовах впровадження стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності, що передбачає зростання обсягів збуту товарів на закордонних ринках та їх розширення, диверсифікацію, виникає необхідність розробки маркетингових заходів. Виділяють два підходи до формування маркетингової стратегії підприємства – диференційований (адаптація міжнародного маркетингового комплексу діяльності до потреб кожного із закордонних ринків) та глобальний (стандартизація та врахування подібності потреб різних ринків) [15].

Корпорації найчастіше розвивають зовнішньоторговельну діяльність за такими стратегіями:

– стратегія «простих операцій», що передбачає інтернаціоналізацію за рахунок поодиноких зовнішньоторговельних операцій;

– стратегія «розширення горизонтів», тобто зростання насамперед за рахунок експорту продукції, що має успіх на внутрішньому ринку за допомогою агентських організацій та представництв;

– стратегія «інновацій та брендингу», що передбачає постійне вдосконалення продукції та виведення на розвинений ринок більш сучасних версій продукту. Формулу успіху компаній, що використовують цю стратегію, можна узагальнити за допомогою наступних категорій: якісний продукт,

грамотне брендування, зарубіжні стандарти оформлення та пакування продукції та дбайливе, індивідуальне ставлення до покупця;

– стратегія «природженого глобаліста», де виведення нового продукту здійснюється як на ринки, що розвиваються, так і на розвинені. У цих компаній порівняно вищі витрати на НДДКР, і закордонні філії сприймаються не як прості доповнення до внутрішнього ринку, а скоріше як важливий компонент глобальної присутності.

Таким чином, роль експортної корпоративної стратегії полягає в тому, що це керівництво до узгоджених дій, які ведуть підприємство до успіху на зовнішньому ринку за рахунок переваги над конкурентами щодо задоволення потреб клієнтів.

### **1.3 Методологічні засади вибору та обґрунтування корпоративної стратегії**

Загалом корпоративна стратегія дає відповідь на два ключові питання будь-якої диверсифікованої компанії:

- які бізнес-напрямки включатиме портфель компанії, тобто куди вона направлятиме свої ресурси (інвестиції, час, люди);

- яку роль відіграватиме корпоративний центр в управлінні бізнесами, і який ступінь самостійності матиме кожен із цих бізнесів окремо [4, с. 315].

Розробка корпоративної стратегії передбачає чотири види дій:

1. Дії щодо досягнення диверсифікації виробництва з метою зниження господарського ризику та отримання ефекту синергії. Перша проблема диверсифікації - це проблема визначення сфери діяльності, зокрема, в яких галузях промисловості діятиме компанія і яким чином шляхом відкриття нової компанії або придбання існуючої - сталого лідера, новоствореної компанії, проблемної фірми, але з добрими потенційними можливостями.

2. Кроки щодо поліпшення загальних показників роботи у тих галузях, де вже діє фірма. У міру затвердження позиції компанії у вибраних галузях

корпоративна стратегія концентрується на шляхах покращення роботи у всіх сферах діяльності компанії. Рішення мають бути прийняті щодо посилення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі та прибутковості підприємств, у які вкладені кошти. Материнські компанії можуть допомогти дочірнім фірмам бути успішнішими, фінансуючи додаткові потужності та заходи щодо підвищення ефективності виробництва тощо. [21, с.187].

3. Розробка єдиної, стратегічної орієнтації підрозділів. Тобто, знаходження шляхів отримання синергічного ефекту серед родинних господарських підрозділів та перетворення його на конкурентну перевагу. Розширюючи свою діяльність у бізнес із схожими технологіями, аналогічним характером роботи та каналами збуту, тими самими покупцями чи іншими схожими умовами, компанія досягає переваги перед фірмою, що переключається на абсолютно нову для неї діяльність у незв'язаних галузях. При спорідненій диверсифікації компанія має можливість здійснювати передачу навичок досвіду, спільно використовувати потужності, тим самим знижуючи загальні витрати, підвищуючи конкурентоспроможність деяких виробів компанії.

4. Створення інвестиційних пріоритетів та перелив ресурсів корпорації в найбільш перспективні галузі. Різні сфери діяльності диверсифікованої компанії відрізняються одна від одної з погляду інвестування додаткових коштів.

Отже, можна сформулювати основні завдання розробки корпоративної стратегії [27, с.285]:

- побудова високоефективного набору бізнес-напрямоків (придбання нових або посилення існуючих позицій у бізнесі, звільнення від неефективних видів діяльності), грамотне управління ним;
- бізнес-напрямами з метою досягнення конкурентних переваг (оцінка синергетичного ефекту);
- визначення пріоритетів інвестування та виділення ресурсів компанії у найбільш привабливі та перспективні бізнес-напрямки;

- аналіз/контроль/об'єднання (якщо це можливо) основних стратегічних підходів та дій компанії як на корпоративному рівні, так і на рівні структурних підрозділів.

Дослідники виділяють дві групи факторів, що впливають на вибір стратегії входу: зовнішні та внутрішні. Пропонуємо виокремити наступні групи факторів:

- 1) внутрішні фактори;
- 2) зовнішні фактори;
- 3) характеристики бажаного режиму;
- 4) специфічна для транзакції поведінка.

Внутрішні фактори відносяться до внутрішнього середовища підприємства, а зовнішні – до зовнішнього середовища підприємства [7]. Існують різні ступені контролю, ризику та гнучкості, пов'язані з кожним із цих різних режимів входу на ринок [6]. Поведінкові критерії впливають з теорії трансакційних витрат, яка передбачає, що для вибору режиму входу необхідно розуміти, як підприємство буде організовувати свою діяльність з іншими компаніями на зовнішньому ринку [10].

Крім того, можна виокремити фактори, що мають позитивний вплив, і ті, що мають негативний вплив.

У результаті аналізу наукових літератури, визначено фактори, що впливають на вибір стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок, а саме [8; 10]:

- характеристики товару/послуги;
- ресурси підприємства;
- гострота конкуренції;
- корпоративна політика;
- розмір ринку та його потенціал;
- державна політика;
- географічне та культурне середовище
- фінансово-цінові параметри ринку

- розмір підприємства;
- міжнародний досвід;
- ступінь ризику;
- рівень невизначеності;
- торгові бар'єри;
- характеристики та кількість відповідних посередників;
- контроль;
- гнучкість;
- фактор виробництва;
- цілі підприємства;
- витрати на експорт;
- негласний характер ноу-хау.

Вибір фірмою свого способу входу для даного продукту/цільової країни є чистим результатом кількох, часто суперечливих, сил. Необхідність передбачити силу та напрямок цих сил робить рішення про вихід на зовнішній ринок складним процесом із численними компромісами між альтернативними режимами експорту [6].

До внутрішніх факторів належать: розмір підприємства, характеристики продукту, наявність міжнародного досвіду та достатніх ресурсів. Крім того, ресурси підприємства, як правило, залежать від розміру підприємства. Таким чином, малі підприємства мають менше активів і ресурсів, що стане негативним фактором у міжнародній конкуренції з підприємствами-резидентами та великими експортерами. Отже, чим більший розмір підприємства, тим складніші режими експорту воно може вибрати з найменшим ризиком [6]. Однак великі підприємства можуть мати обмежені ресурси, тому цей критерій виділяється окремо.

Міжнародний досвід показує здатність компанії інтегруватися в новий ринок. Зі збільшенням досвіду компанія стає більш впевненою у своїй здатності керувати закордонними операціями та отримувати більші прибутки на міжнародному ринку, зменшуючи ризики та невизначеність. Досвідчені

підприємства хочуть робити прямі інвестиції, а не використовувати найпростіші способи експорту [7]. Характеристики товару, а саме унікальність і фізичні, цінові, службові характеристики товару відрізняють продукцію підприємства від продукції, що випускається його конкурентом [10]. Характеристики товару також впливають на вибір каналу збуту через те, що продукти дуже різні за своїми характеристиками, а також можуть суттєво відрізнитися процеси використання та реалізації [6].

Серед зовнішніх факторів, що впливають на вибір стратегії виходу на зовнішній ринок, виділяють розмір ринку та його потенціал, інтенсивність конкуренції та географічне та культурне середовище. Розмір ринку та швидкість його зростання є ключовим фактором, що впливає на вибір стратегії виходу на зовнішній ринок. Якщо розмір ринку великий, є значний потенціал для його зростання. Як правило, експорт продукції на невеликі ринки характеризується низьким ризиком і невизначеністю, тоді як вихід на більший ринок великої країни з ринком, що швидко зростає, і великими ресурсами вимагає більшого контролю і ресурсів [7].

Рівень конкуренції на експортному ринку впливає на вибір стратегії експорту і в цілому на рішення про вихід на цей ринок. Висока інтенсивність конкуренції свідчить про меншу прибутковість та ефективність операцій на ринку. Отже, за інших рівних умов, чим більша інтенсивність конкуренції на приймаючому ринку, тим більше фірма віддаватиме перевагу експортним стратегіям, які передбачають низькі зобов'язання щодо ресурсів.

Географічне та культурне середовище дає змогу оцінити соціокультурні відмінності між країною-експортером і приймаючою країною. Якщо соціокультурні відмінності між країнами, такі як мова, традиції, технологія, освітній рівень і рівень кваліфікації персоналу, однакові або подібні, підприємству доцільно вибрати напрями прямого чи непрямого експорту або створити спільне підприємство. Чим більша «культурна дистанція», тим більша невизначеність. Це забезпечує високу гнучкість при низьких ресурсах.

Для вибору стратегії виходу на зовнішній ринок необхідно враховувати специфіку кожного з режимів виходу, які характеризуються різним рівнем ризику, гнучкості та контролю. Ризик пов'язаний з нестабільністю в політичному та економічному середовищі і може вплинути на перспективи розвитку підприємства на експортному ринку. Загалом, чим більший фактор ризику, тим менше бажання підприємств брати на себе більші зобов'язання щодо інвестування ресурсів у відповідну країну (або регіон). Також варто постійно оцінювати ступінь ризику, оскільки він змінюється з часом [8].

Залежно від обраної стратегії виходу на зовнішній ринок різняться ступінь контролю підприємства над операціями на зовнішньому ринку. Контроль часто тісно пов'язаний з рівнем мобілізації ресурсів. Таким чином, режими входу з мінімальними ресурсними зобов'язаннями, такі як режим непрямого експорту, забезпечують незначний контроль або взагалі не забезпечують контроль над умовами, за яких продукт або послуга продаються за кордоном. Контрактні режими вимагають дотримання стандартів якості. Спільні підприємства також обмежують ступінь управлінського контролю над міжнародними операціями та можуть бути джерелом серйозних конфліктів, коли цілі та завдання партнерів відрізняються. Ієрархічні режими забезпечують найбільший контроль, але потребують значних ресурсів [6]. Ступінь гнучкості, який пропонують різні альтернативні експортні стратегії, дуже різний. Враховуючи свою природу, договірні режими, як правило, надають мало гнучкості. Отже, чим вищий рівень конкуренції, чим більша соціокультурна дистанція та ступінь ризику та гнучкості, тим простіший спосіб виходу на міжнародні ринки повинен обирати підприємство.

Проведений аналіз факторів вибору стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок дав змогу простежити зв'язок цих критеріїв з різними типами виходу підприємства, а також описати ступінь прояву кожного фактора, характерного для конкретного підприємства. режим входу. Вибрані критерії характеризуються такими рівнями прояву фактора – низький, середній, високий. Зазначені рівні факторів є достатніми для ефективної реалізації

конкретної стратегії виходу на зовнішній ринок. одночасно використовувати більше одного режиму входу для різних типів продуктів, ринків тощо.

У вітчизняній та зарубіжній літературі виділяють основні способи вироблення корпоративної стратегії [13, с.140]:

1. Головний стратегічний підхід, у разі керівник особисто постає як головний стратег, надає сильний впливом геть оцінку становища, на альтернативні стратегії і деталі стратегії.

2. Делегування повноважень, тобто, керівник, передає вироблення стратегії іншим, цей стиль вироблення стратегії дозволяє управляючому вибирати з маси стратегічних ідей і дає можливість широкої участі та внеску з боку керівників всіх рівнів.

3. Спільний підхід (колабораціоністський) – проміжний варіант між двома попередніми підходами, коли підлеглі вносять свій внесок у розробку стратегії, вони також є відповідальними за те, щоб вона працювала.

4. Ініціативний підхід, при цьому підході керуючий особисто не зацікавлений у виробленні деталей стратегії. Скоріше керуючий спонукає підлеглих у виробленні, захисті та втіленні в життя успішної стратегії [13, с.146].

Всю роботу з розробки та впровадження корпоративної стратегії розвитку можна поділити на кілька великих етапів:

1. аналіз привабливості інвестицій. Розробка сценарію розвитку для галузі, що включає прогноз зміни кон'юнктури попиту та пропозиції на внутрішніх та зовнішніх ринках;

2. оцінка міцності бізнесу для підприємства у галузі;

3. оцінка стратегічних альтернатив із фінансової точки зору;

4. вироблення цілей та завдань з погляду стратегії;

5. комплекс робіт із впровадження стратегії.

Крім того, підходи до розробки стратегій включають сукупність теоретичного аналізу та інтуїції керівника, який приймає рішення. Важливим є той факт, що стратегія не може бути розроблена та впроваджена без змін у

ній уже у процесі впровадження, зміна деяких аспектів стратегії під час впровадження – нормальна практика. З усього вище сказаного випливає, що немає однакових стратегій для різних підприємств. У таблиці 1.2 наведено основні підходи до розробки корпоративної стратегії у різних авторів – фахівців з корпоративного стратегічного управління.

Таблиця 1.2 - Підходи до розробки корпоративної стратегії

Розробники	Основна думка розробки	Стратегія	Період
К. Ендрюс	SWOT-аналіз	Економічна	1970-ті роки.
М. Портер	П'ять конкурентних сил, типові стратегії	Стратегія бізнесу	1980-ті роки.
Г. Хемел, К. Прахалад	Стрижневі компетенції	Стратегія лідерства	1990-ті роки

К. Ендрюс представив стратегію, яка «заснована на відповідності між можливостями ринку в даний час та здібностями організації при встановленому рівні ризиків (економічну стратегію)». Підходи до розробки бізнес-стратегії, «засновані позиції організації з точки зору конкуренції, та й самі конкурентні стратегії», розробив М. Портер, а концепція «стрижневих компетенцій» належить К. Прахаладу і Г. Хемелу.

SWOT – аналіз отримав свою назву від аббревіатури: Strength (S) – внутрішні сильні сторони, Weakness (W) – внутрішні слабкі сторони, Opportunities (O) – зовнішні можливості, Treats (T) – зовнішні загрози [14, с.98]. SWOT - аналіз є універсальним походом до визначення стану організації. Використовується як аналізу компанії загалом, так аналізу окремої частини компанії.

Постійно здійснюваний SWOT – аналіз дозволяє організації бачити напрями руху, використовувати можливості, які можуть виникнути, а також уникати та підготуватися до впливу можливих загроз. SWOT – аналіз, як правило, використовується підприємствами у таких випадках:

- розробка стратегії підприємства;
- складається періодично відповідно до плану змін;
- аналіз ринку продукту/послуги;

- вибір із кількох стратегічних альтернатив.

Починається SWOT – аналіз із заповнення полів внутрішнього середовища (сильні та слабкі сторони). Потім заповнюються поля зовнішнього середовища (можливості та загрози). Спочатку має сенс провести оцінку зовнішніх чинників. У цьому можливості, найчастіше, визначають напрям розвитку служби управління персоналом. Найкращими вважаються ті можливості, які пов'язані із зовнішніми ризиками, яким відповідають сильні сторони та які збігаються зі стратегією розвитку компанії в цілому [14, с.108].

Модель п'яти сил М. Портера включає вивчення наступних п'ять сил [2, с.118]:

1. Поява нових конкурентів (можуть принести ринку нову якість, нові виробничі потужності, які задовольняти запиту споживачів).
2. Ринкова влада покупців (можуть загострити конкуренцію з допомогою вищих вимог до якості товару, обслуговування).
3. Ринкова влада постачальників (можуть, залежно від ситуації, варіювати витрати на матеріали, необхідних виробництва продукту).
4. Поява товарів – замінників (можуть обмежити потенціал підприємства з погляду зростання цін, у разі зростання витрат, виробництво товару стає менш рентабельним).
5. Внутрішньогалузева конкуренція (приводить до високих витрат у сфері просування товару, до зниження кінцевої вартості готової продукції).

Після проведення аналізу зовнішнього середовища, потрібно провести аналіз внутрішнього середовища, для того, щоб не упустити ту чи іншу можливість, яку створює зовнішнє середовище, і бути готовими до загроз. Результатом аналізу внутрішнього середовища може бути план модернізації роботи служб. План може бути зміни як еволюційного характеру, тобто зміни, що відбуваються поступово, так і революційного характеру, мають на увазі кардинальні зміни в роботі, наприклад аутсорсинг частини бізнес - процесів.

«Стрижневі компетенції» – здатність організації до виявлення конкурентних переваг [2, с.121]:

- виявлення унікальних властивостей організації;
- колективна та індивідуальна оцінка працівників;
- розробка стратегії лідерства.

Така кількість підходів спричиняється великою кількістю підходів до реалізації корпоративної стратегії. Розробка стратегії ведеться згори донизу – від загальних планів до конкретних, більш детальних. Реалізація стратегії ведеться знизу нагору, від часткових результатів підрозділів нижнього рівня ієрархії до загальних планів вищих підрозділів.

Розвиток ринку та відкритість вітчизняної економіки призводять до поступового підвищення уваги з боку українських компаній до питань корпоративного управління. Зростання капіталізації вітчизняного ринку, доступ до зовнішнього фінансування, вибудовування довгострокових партнерських відносин, розширення бізнесу можливі лише за умови створення ефективної системи корпоративного управління.

Таким чином, розробивши корпоративну стратегію підприємства та визначивши бізнес-напрямок, ми визначимо необхідну кількість інвестицій. Ефективність корпоративної стратегії полягає в наступному:

- віддача на вкладений акціонерний чи інвестований капітал, що влаштує інвесторів;
- створення споживчої цінності, значимої для клієнтів протягом тривалого часу;
- ресурсні обмеження на основі наявних у корпорації компетенцій.

Без ефективної стратегії підприємство не матиме фінансового успіху на ринку, оскільки наш час просто зобов'язує до цього, через динамічний розвиток ринку. Формування корпоративної стратегії на підприємстві є дуже складним процесом і не всі підприємства можуть собі дозволити її розробляти та впроваджувати, оскільки вона потребує великих фінансових вкладень і не дає швидких результатів.

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЙ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО СЕКТОРУ НА  
МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ**

**2.1 Дослідження міжнародного ринкового середовища компаній  
інформаційно-комунікаційного сектору**

Науково-технічний прогрес загалом і бурхливий розвиток інформаційних технологій, зокрема, спровокували всесвітню революцію у світовій економіці. Будучи її основою, цифрова революція перетворює звичну нам світову економіку, стирає кордони між країнами і водночас загострює суперництво між національними технологічними та економічними потенціалами. Сучасні телекомунікаційні мережі дають можливість отримати будь-яку інформацію з будь-якої точки земної кулі, що прискорює процес прийняття рішення. Ці технології полегшують міжнародні інвестиції, рух грошових потоків, виробництво та маркетингове співробітництво, а також допомагають урядам та центральним банкам оптимізувати макроекономічну політику.

В результаті розвитку інформаційних технологій інформація перетворюється на більш широко доступний товар, і стає товаром, який найбільш широко купується і продається [8, с. 24]. В результаті виникає потреба у створенні інформаційного ринку. Швидкість його розвитку є важливим компонентом переходу до інформаційного суспільства і є найважливішим елементом інформатизації всіх аспектів людської діяльності.

У більшості індустріально розвинених країн ринок послуг, значною частиною якого є інформаційний ринок, за оборотом і темпами зростання значно перевершив ринок матеріальних товарів. У той самий час поняття інформаційного ринку досі перебуває у стадії визначення, та її зміст еволюціонує водночас, як визначається інформаційна сфера економіки.

Інформаційно-комунікаційні технології знаходяться в центрі грандіозного переходу в суспільстві, коли міжособистісні контакти переходять від В-to-С або В-to-В до цифрових взаємодій. Світовий банк, а також низка урядових та неурядових організацій закликали до розробки політик та програм, які б допомогли усунути цифровий розрив шляхом розширення доступу до ІКТ.

Інформаційно-комунікаційні технології є одним із пріоритетних напрямів переходу до цифрової економіки. Їх розвиток є основою підвищення рівня та якості життя населення, ефективності управління державою та бізнесом, появи нових способів здобуття освіти, комунікації та соціалізації людей, забезпечення доступу до різних видів інформації. У світі головним чинником економічного зростання є протиріччя між прискореним розвитком ІКТ та його швидким «моральним і фізичним старінням», що стимулюють попит нову продукцію.

Ринок ІКТ включає такі компоненти [3]:

1. ІТ-обладнання: сервери, персональні комп'ютери та планшети; периферійні пристрої (принтери та монітори); системи зберігання даних; телекомунікаційне обладнання: мобільні телефони та смартфони та ін.

2. Програмне забезпечення: інфраструктурні програмні комплекси, інструменти розробки, розгортання та реалізації комп'ютерних та мобільних додатків, а також самі додатки.

3. ІТ-послуги: забезпечення споживачам певної сукупності технічних та організаційних рішень, які забезпечують підтримку однієї або кількох бізнес-функцій (бізнес-процесів) споживачів та сприймаються споживачами як єдине ціле (надання доступу до інтернету, послуги проектування, впровадження, операційного управління, підтримки та навчання та ін.).

Ринок інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) включає сегменти послуг зв'язку та інформаційних технологій (комп'ютери, мережеве обладнання, програмне забезпечення, ІТ-послуги).

У суспільстві постійно зростає як кількість нових інформаційних товарів та технологій, і необхідність швидкого переміщення даних. Це призвело до революції над ринком інформаційних технологій. Країни, які хочуть покращити свій ІТ-сектор, можуть скористатися новими можливостями, що відкриваються завдяки попиту, що постійно зростає, на інформаційні ресурси та послуги..

Протягом останнього десятиліття світовий ринок інформаційних технологій постійно демонстрував значні темпи зростання. Швидке збільшення кількості користувачів та обсягу операцій, що здійснюються через Інтернет, а також розширення систем для ведення бізнесу в режимі онлайн – все це фактори, що сприяють значним змінам у структурі усієї світової економічної системи. Розвиток галузей матеріального виробництва, що спеціалізуються на випуску комп'ютерів, електронного обладнання та комплектуючих до них, розпочався у той же час, коли зароджувався сектор послуг у галузі інформаційних технологій.

Динамічний характер ринків, які стають дедалі глобалізованішими, є одним з основних факторів, що визначають розширення попиту на послуги в галузі інформаційних технологій. До інших ключових факторів належать швидкі організаційні перетворення, що відбуваються як у конкретній галузі, так і в економіці загалом. Величезне зростання попиту послуги, необхідні адаптації інформаційних технологій до вимог споживачів, супроводжувалося розробкою складніших інформаційних систем і проникненням мережевих технологій у всі аспекти сучасної економіки. Обидва ці фактори сприяли швидкому розширенню індустрії інформаційних технологій. Як наслідок, загальна вартість надання цих послуг зросла.

Промисловість інформаційних послуг та промисловість товарів - це дві окремі групи, які можна виділити серед постачальників інформаційно-комунікаційних технологій [37]. Кожна з цих груп обслуговує певну клієнтуру та відповідає за конкретний обсяг комерційної діяльності (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Сфери діяльності постачальників інформаційних технологій

Сфера надання інформаційних послуг	Сфера виробництва інформаційних продуктів
Електронна інформація	Побутова електроніка

Послуги надання програмного забезпечення	Офісне обладнання
Мережеві комунікаційні та інформаційні послуги	Системи забезпечення бізнесу
Електронні угоди	

Змішування ролей постачальників ІТ-послуг і організацій управлінського консалтингу, що зростає, є значною ринковою тенденцією, що намітилася в останні роки. Тому консалтингові фірми починають розширювати спектр послуг, що пропонуються ними, включаючи в нього інформаційні технології, а ІТ-компанії все частіше співпрацюють з консалтинговими фірмами, що не спеціалізуються на інформаційних технологіях.

Зростаюча консолідація постачальників ІТ-послуг та виробників обладнання та програмного забезпечення в єдину бізнес-структуру є наступною домінуючою тенденцією в галузі. Довгострокова співпраця необхідна для надання послуг у галузі інформаційних технологій, таких як формулювання ІТ-стратегії та оптимізація інформаційних та бізнес-систем. Очікується постійне зростання попиту на ІТ-послуги, враховуючи темпи оновлення апаратного та програмного забезпечення в секторі інформаційних технологій.

Активна участь підприємств у різноманітних послугах значною мірою визначає життєздатність, що існує у галузі послуг інформаційних технологій. Впровадження хмарних технологій, що дозволяють зберігати дані та файли в Інтернеті, останніми роками зробило значний внесок у вибухове розширення сфери послуг інформаційних технологій. Google, Facebook, Amazon і Twitter – чотири великі корпорації, які сьогодні активно використовують та розвивають власні хмарні сервіси [40].

Розширення інвестицій у інформаційні технології залежить лише від національних економічних чинників, а й від міжнародної економічної кон'юнктури. Крім того, зростання кількості людей, які користуються

інтернетом, є одним із факторів, що сприяють зростанню цін як на ІТ-послуги, так і на інформаційні технології в цілому (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Кількість користувачів мережі Інтернет

Рік	Кількість користувачів, млрд. осіб	Відсоток від світового населення, %
2017	3,696	49,5
2018	4,156	54,4
2019	4,313	55,6
2020	4,346	56,1
2021	4,743	62,8
2022	5,252	66,2

Зростаюча кількість людей, які користуються Інтернетом, є хорошим показником попиту, що росте, на інформаційні технології в цілому і на послуги інформаційних технологій зокрема. На рисунку 2.1 представлено розбивку по континентах загальної кількості людей, які користуються Інтернетом. Зростання кількості людей, які користуються Інтернетом, є одним із основних факторів зростання витрат на ІТ-послуги та інформаційні технології загалом.

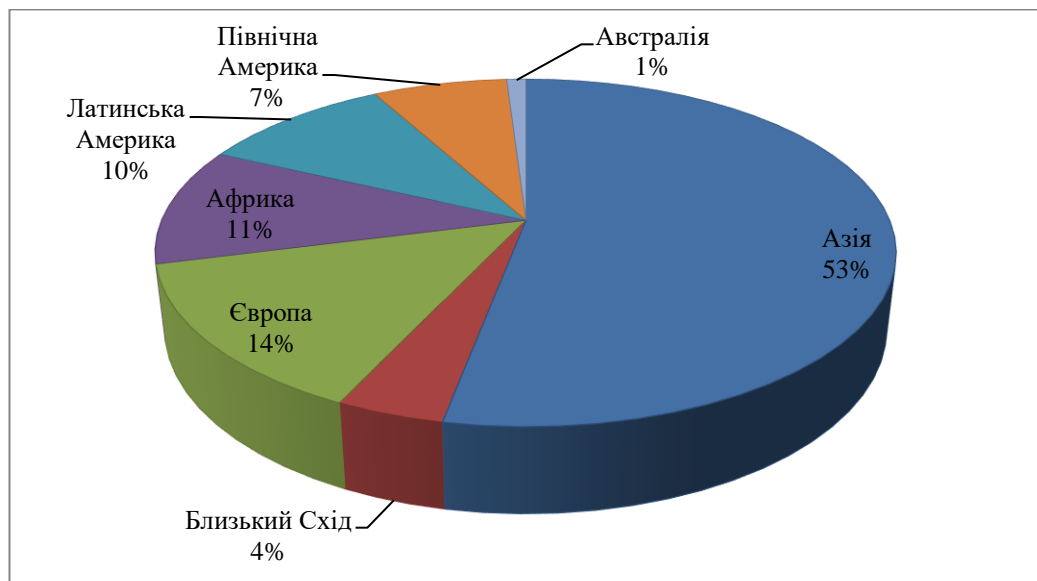


Рис 2.1 – Розподіл Інтернет-користувачів за континентами, березень 2023 [35]

Важливо відзначити, що в Азії проживає близько 50 відсотків усіх користувачів Інтернету у світі. У Додатку А представлена карта, на якій показано відсоток людей у кожній країні, які мають доступ до Інтернету.

За даними дослідницької та консалтингової фірми Gartner, сектор ІТ-послуг займає найбільшу частку світового ринку інформаційно-комунікаційних технологій (64%), за ним йдуть ринок апаратного та програмного забезпечення, на частку яких припадає 20% та 16% відповідно [31]. Рис. 2.2 ілюструє тенденції світових витрат на інформаційні технології у розбивці секторів ринку.

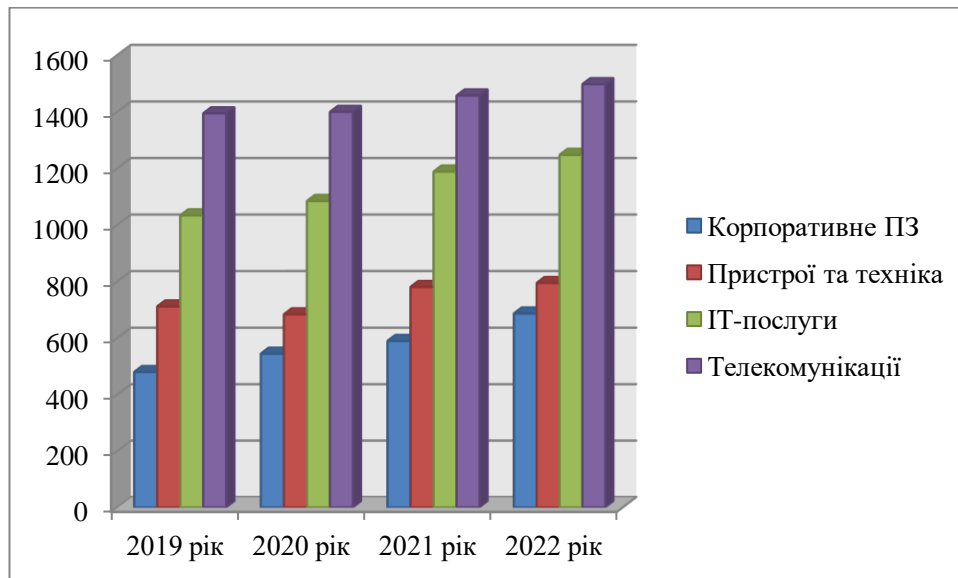


Рис. 2.2 – Сегментований розподіл світових витрат на ІКТ, млрд. дол. США, 2019-2022 рр. [31]

Тенденції, які сьогодні переважають у світовій ІТ-індустрії, демонструють динамічне зростання досліджуваних показників. Найбільш високі темпи зростання спостерігаються на світових ринках корпоративного програмного забезпечення та послуг у галузі інформаційних технологій.

Згідно з останнім аналізом ринку інформаційних технологій, опублікованим Gartner, загальні витрати у світовому ІТ-бізнесі, що включає ІТ-послуги, системи центрів обробки даних, корпоративне програмне забезпечення та телекомунікаційні послуги, у 2021 році досяг 4,2 трильйона доларів. Ця цифра свідчить про зростання на 4,8% порівняно із показниками на 2020 рік [31].

Витрати, що постійно збільшуються, і попит на ІКТ-послуги, особливо ІТ-послуги, свідчать про нові глобальні тенденції на світовому ринку і попит

на технології. У світі технології та інформація грають визначальну роль, завдяки чому експорт ІКТ-послуг незмінно зростає (рисунок 2.3).

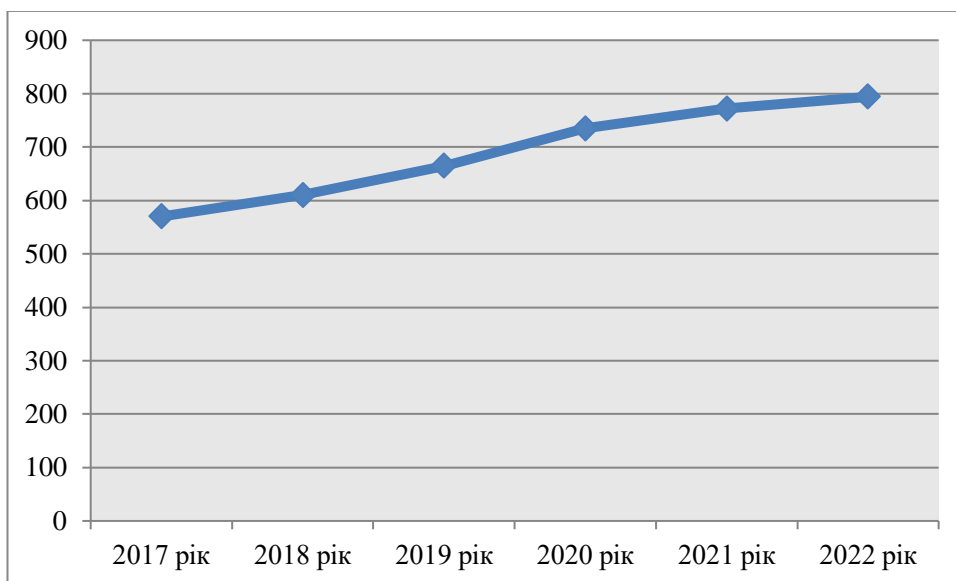


Рис 2.3 – Світовий експорт ІКТ-послуг, млрд. дол. США, 2017-2022 рр.

[43]

Як видно з рисунка 2.2, світовий експорт ІКТ-послуг з 2017 по 2022 рік збільшився на 39,2% з 570 млрд. дол. США до 794 млрд. дол. США. У сфері послуг ІКТ домінують ІТ-послуги, частка яких становить близько 84%, частка експорту телекомунікаційних послуг знижується, що пояснюється частково зниженням вартості передачі даних. Також є тенденція до зростання частки експорту ІКТ-послуг у загальному експорті послуг (рис. 2.4).

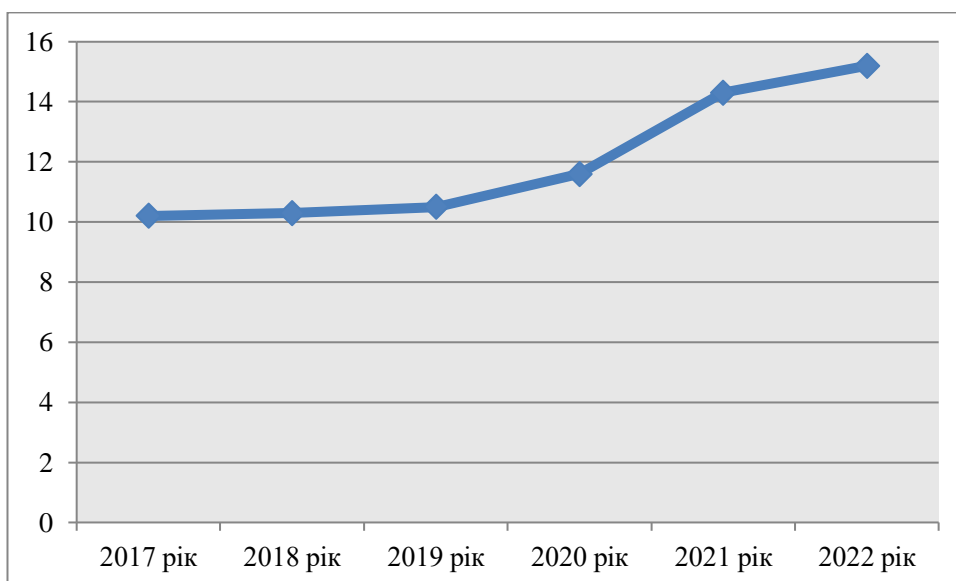


Рис. 2.4 – Частка експорту ІКТ-послуг у загальному експорті послуг, млрд. дол. США, 2017-2022 рр. [43]

Як впливає з даних, представлених на рис 2.4, у період з 2017 по 2022 рік частка експорту ІКТ-послуг у загальному експорті послуг зросла з 10,2% до 15,2%. Примітно, що найбільший стрибок із 11,6% до 15,2% стався у 2020 році. Це пояснюється обмеженнями в експорті, пов'язаними з локдауном під час пандемії COVID-19 і через це попитом на ІКТ-послуги по всьому світу.

Найбільшим світовим експортером на ринку ІКТ послуг є Ірландія. Далі йдуть Індія та США, при цьому варто зазначити, що в Ірландії та Індії частка експорту ІТ-послуг становить понад 90% всього експорту ІКТ-послуг. Для США характерна тенденція до збільшення частки експорту ІТ-послуг та зниження частки телекомунікаційних послуг. Так, з 2019 по 2022 рік частка ІТ-послуг зросла з 60,5% до 74,4%, а телекомунікаційних послуг знизилася з 21,4% до 13,5%. (рисунок 2.5).

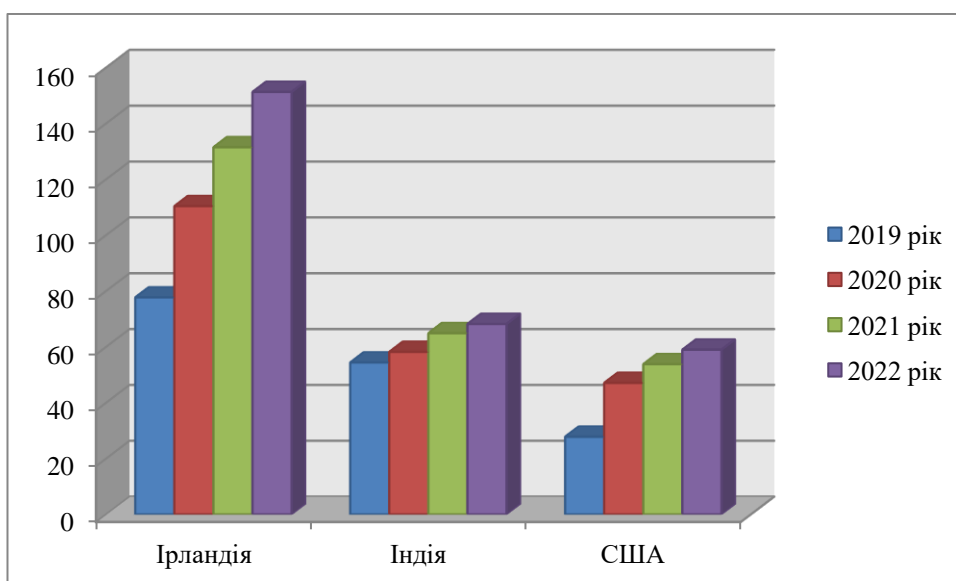


Рисунок 2.5– Обсяг експорту ІКТ-послуг, млрд. дол. США, 2019 – 2022 рр. [41]

Найбільшими імпортерами ІКТ-послуг традиційно є США та Німеччина, останніми роками до них приєдналася і Франція (рис. 2.6).

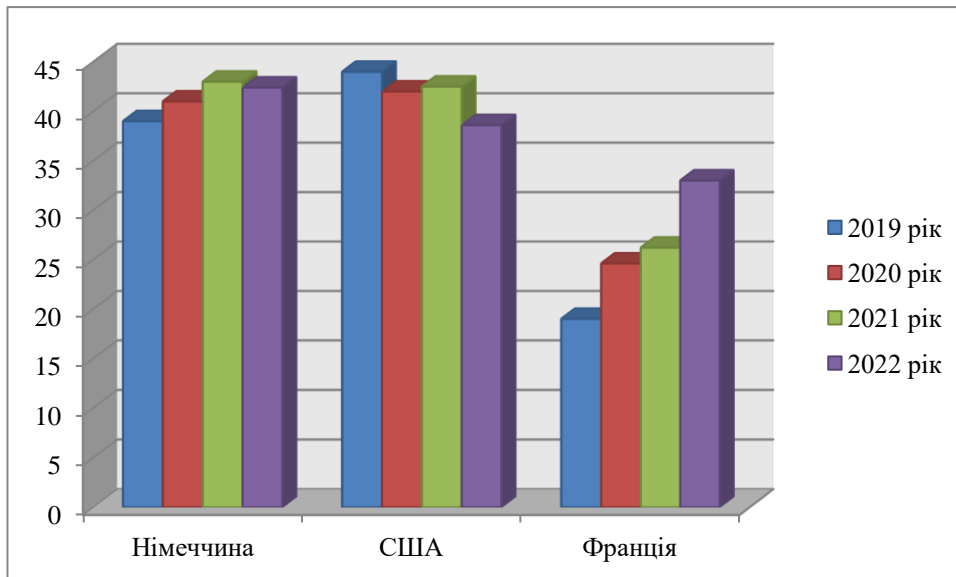


Рис. 2.6 – Обсяг імпорту ІТ-послуг, млрд. дол. США, 2019 – 2022 рр. [41]

Як видно з рис. 2.6, США та Німеччина мають практично однаковий обсяг імпорту. Для обох країн характерна подібна структура імпорту, з величезним переважанням частки ІТ-послуг 80% і 83% відповідно. Примітно, що у Франції частка імпорту телекомунікаційних послуг у 2022 році становила 21,3% загального імпорту ІКТ-послуг. Хоча там також спостерігається тенденція до збільшення частки імпорту ІТ-послуг та зниження частки телекомунікаційних послуг, обсяг імпорту телекомунікаційних послуг у Франції перевищує такий у США та Німеччині.

Аналітики прогнозують, що у 2023 році попит на електроніку та гаджети у глобальному масштабі продовжить скорочуватися. Падіння порівняно з 2022-м може становити 5,1%, а підсумковий результат — \$685,6 млрд. Усі інші сегменти ІТ-галузі, на думку експертів, покажуть зростання. Так, у секторі програмного забезпечення очікується збільшення продажів на 9,3% - до \$856 млрд. ІТ-сервіси принесуть \$1,31 трлн - плюс 5,5% у річному обчисленні. У сфері комунікаційних сервісів витрати збережуться лише на рівні \$1,42 трлн. Постачання систем для центрів обробки даних підніметься в річному обчисленні на 0,7%, досягнувши \$213,9 млрд. Загалом, обсяг ІКТ-ринку в 2023 році може становити \$4,5 трлн, показавши збільшення близько 2,4% порівняно з 2022 -М.

Згідно з дослідженням компанії Gartner, одним із важливих факторів, який стимулюватиме збільшення витрат на ІТ, стануть ІТ-послуги. У зв'язку з очікуваним спадом у світовій економіці, а також необхідністю скорочення внутрішніх витрат багато компаній переглядають те, як вони витрачають свої гроші на зовнішні бізнес-послуги, такі як консалтинг, щоб максимізувати свій прибуток.

Згідно з дослідженням, більше половини всіх підприємств обрали консолідацію ІТ-послуг та постачальників як один із трьох найбільш ефективних способів економії витрат та підвищення ефективності. Стратегії ціноутворення та загальні моделі надання послуг на світовому ринку послуг у галузі інформаційних технологій визначають деякі з провідних транснаціональних корпорацій світу, такі як:

1. IBM (International Business Machine).
2. Microsoft.
3. Oracle.
4. Accenture.
5. SAP.

Згідно з рейтингом Fortune Global 500 на 2022 рік, ці компанії входять до десятки найбільших ІТ-компаній світу. Кожна з перерахованих фірм веде бізнес у більш ніж ста різних країнах і щорічний оборот становить понад двадцять мільярдів доларів. Кількість працівників, виручка та чистий прибуток кожної компанії у 2020 році представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Показники найбільших міжнародних ІТ-компаній

Компанія	Виторг, млрд. дол.	Число співробітників, тис. осіб	Чистий прибуток, млрд. дол.
IBM	57	400	5,7
Microsoft	168	181	61
Oracle	40	132	15
Accenture	51	699	5,1
SAP	32	85	5,2

Збільшення частки продажів послуг, пов'язаних з інформаційними технологіями, дедалі більше характеризує успіх цих організацій. Це пояснюється зростанням попиту в недорогих інформаційних послугах, які доповнюють використання інформаційних технологій як сервісної структури і водночас стимулюють світовий ринок ІТ-послуг.

Коротко ми можемо зробити наступний висновок: протягом останніх кількох десятиліть тема глобальної індустрії ІКТ-послуг стає все більш актуальною. Це пояснюється тим, що, проти інших сфер економіки, індустрія послуг у сфері інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) є відносно новою і переживає значне розширення. Ринок ІТ-послуг є важливим компонентом ширшої ІКТ-індустрії, і тому на нього тією чи іншою мірою впливають тенденції зростання чи скорочення загального ринку ІКТ.

В даний час сектор ІТ-послуг має найбільшу частку від загального ринку інформаційних технологій, що дорівнює 64 відсоткам. Світовий ринок керованих послуг у сфері інформаційних технологій дуже консолідований, і лише кілька домінуючих фірм займають понад 70% загальної частки ринку. За даними галузевих аналітиків, одними з найважливіших компаній на світовому ринку послуг у галузі інформаційних технологій є International Business Machines Corporation, Microsoft, Accenture PLC, SAP та Oracle Corporation.

Протягом останніх кількох років Сполучені Штати Америки, Ірландія та Індія були трьома провідними експортерами інформаційних послуг. У той же час Сполучені Штати Америки також входять до трійки лідерів імпорту, до якої також входять Німеччина та Франція. Ринок інформаційних послуг зростає швидкими темпами у всьому світі. За оцінками 2022 року, вартість галузі інформаційно-комунікаційних технологій становить 4,24 трильйона доларів США.

## **2.2 Порівняльний аналіз зарубіжних корпоративних стратегій експортної діяльності компаній інформаційно-комунікаційного сектору**

Зважаючи на зростання масштабу розвитку цієї галузі, необхідно вивчати політику конкурентів. Модель п'яти конкурентних сил М. Портера дозволить вивчити драйвери ринку. Кожен фактор повинен враховуватися при розробці міжнародної маркетингової стратегії, оскільки їхня комплексність та взаємодія визначає привабливість ринку:

- Загроза входження потенційних конкурентів у галузь слабка, оскільки в олігополістичному сегменті ринку панують великі фірми, створені ще в період становлення ІТ-ринку, що мають у своєму розпорядженні велику клієнтську базу, а також розгалужену мережу управління та збуту. Дані компанії мають низку переваг від ефекту масштабу, завдяки якому вони можуть зменшувати витрати, паралельно збільшуючи прибуток. Також вони мають:

- а) статус бренду, що забезпечує лояльність більшості споживачів;
- б) штат кваліфікованих фахівців, які працюють на благо компанії;
- в) сучасне дороге обладнання та технології;
- г) великий досвід та «історію успіху».

- Внутрішньогалузева конкуренція досить сильна через наявність великих корпорацій суперників, які виробляють аналогічну продукцію. Також висока внутрішньогалузева конкуренція обумовлюється однаковою стадією життєвого циклу компаній, які були утворені приблизно одночасно і перебуваючи на стадії зрілості, утримують свої позиції переважно за рахунок диверсифікації виробництва.

- Поява продуктів-замінників не є загрозою на даному етапі розвитку ринку, оскільки замінниками високотехнологічних товарів та послуг можуть бути лише дешевші аналоги, що надаються дрібними підприємствами. А вони, зазвичай, не мають належного функціоналу, який дозволив би забезпечити конкурентні переваги.

- Влада покупців у сфері ІТ-послуг висока, оскільки галузь залежить від окремих покупців. Це обумовлено наявністю сегмента B2B, де замовниками продукції є не кінцеві споживачі, а інші компанії, які не мають достатніх

технологій і коштів для забезпечення власного високотехнологічного виробництва.

- Ринкова влада постачальників також досить висока, оскільки продукт має мало замінників, відповідно, постачальники можуть диктувати свої умови ціни постачання товарів та послуг. Це пов'язано з тим, що вони мають у своєму розпорядженні необхідні ресурси і визначають ефективність виробництва.

Таким чином, результати впливу п'яти конкурентних сил Портера можна подати у такому вигляді (Таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Сили конкуренції на ринку ІТ-послуг

Сили конкуренції на ринку ІТ-послуг	Ступінь впливу	
	в даний час	в перспективі
загроза входження у галузь нових конкурентів	слабка	збережеться
внутрішньогалузева конкуренція	сильна	буде рости
ринкова влада покупців	сильна	збережеться
ринкова влада постачальників	сильна	буде рости
загроза появи товарів замінників	слабка	знижуватиметься

Отже, при розробці маркетингової стратегії ІТ-компанії повинні звертати увагу на наявність двох головних сил: наявність внутрішньогалузевої конкуренції та ринкову владу постачальників. Внутрішньогалузева конкуренція на ІТ-ринку представлена кількома компаніями (Apple, Microsoft, Alphabet, IBM, Amazon та ін.). Вони мають велику вагу не лише у сфері високих технологій, а й в інших галузях економіки, намагаючись усіляко диверсифікувати продукцію для забезпечення конкурентних переваг.

Наприклад, корпорація Microsoft реалізує великий проект спільно з японською автомобільною ТНК Toyota. Microsoft щорічно інвестує понад 10 млрд доларів на розвиток передових технологій штучного інтелекту, розпізнавання мови та управління жестами, які будуть використовуватись у нових "розумних" автомобілях Toyota.

Також ТНК вкладають велику кількість капіталу в рекламу та благодійність, інвестують різні проекти, тим самим залучаючи споживачів із різних країн та верств населення, прищеплюють лояльність до свого бренду за допомогою маркетингових комунікацій. Наприклад, Apple протягом останніх

10 років тісно співпрацює з благодійною організацією RED та фінансує її програму боротьби з ВІЛ.

Компанія періодично випускає окрему лінійку продукції червоного кольору, більшу частину продажу яких (до 70%) виділяє на благодійність у цей фонд. Так, 28 березня 2017 року на честь 10-річного співробітництва з Глобальним фондом боротьби зі СНІДом, вийшов у продаж новий iPhone 7 червоного кольору, створений спеціально в рамках здійснення благодійної діяльності. Подібний маркетинговий хід є дуже ефективним, оскільки він працює відразу в декількох напрямках: підвищує продаж продукції, забезпечує собі лояльність з боку вже наявних споживачів і залучає нових.

Проводячи аналіз маркетингової діяльності ІТ-компаній, слід зазначити, що це ТНК на ІТ-ринку дотримуються подібних стратегій розвитку та ведення міжнародної діяльності там. Так, усі великі ІТ-компанії мають у своєму розпорядженні ланцюг багаторівневих партнерських та дистриб'юторських мереж у країнах реалізації своєї продукції, завдяки яким вони можуть ефективніше працювати з потенційними споживачами, проводячи комплексні маркетингові заходи, здійснюючи з партнерами обмін культурним та професійним досвідом.

Наприклад, корпорація Microsoft має в Україні велику дистриб'юторську мережу, що налічує понад десяток компаній. Щоб заощадити на масштабах виробництва, великі ІТ-компанії прагнуть до проведення угод зі злиття та поглинання фірм за кордоном з метою захоплення більшого сегменту зарубіжного ринку. А якщо справа стосується розробки дорогого інноваційного продукту, то лідери ринку можуть об'єднувати свої зусилля для спільного просування в проєкті. Наприклад, компанії Facebook, Amazon, Google, IBM та Microsoft оголосили про початок партнерства з розвитку штучного інтелекту.

Для підтримки конкурентоспроможності продукції, корпорації виробляють постійну диверсифікацію виробництва, надаючи споживачам широкий спектр товарів та послуг. Однак, будь-яка велика ТНК, у тому числі

і в ІТ-сфері, має певний флагманський продукт, який становить основу продажів компанії, що має певний статус і має довіру споживачів по всьому світу. Так, наприклад, для корпорації Microsoft це буде всім відома операційна система Windows, для компанії Apple це буде найпопулярніший гаджет у світі – iPhone тощо.

Ще однією особливістю маркетингу у цій сфері і те, що він більшою мірою реалізується через мережу. Причиною тому є специфічність продукції, створення та реалізація якої відбувається завдяки використанню технічного обладнання та різноманітних програм.

Таким чином, інтернет-маркетинг виходить на новий рівень та стає дієвим інструментом просування певної продукції. Крім того, він не вимагає зайвих витрат на систему збуту, адже всі комунікації відбуваються дистанційно по мережі, а придбання нових партнерських відносин стало можливим на основі онлайн-покупок різноманітних розробок та послуг.

Вивчимо детальніше міжнародну стратегію просування на прикладі лідера цієї галузі. Apple є найбільшою ТНК, що реалізує різну продукцію у сфері інформаційних технологій: мобільні телефони, комп'ютерну техніку, програмне забезпечення, музичні сервіси та програми тощо. Головною особливістю маркетингової діяльності цієї компанії є те, що вона одна з перших почала проводити масштабні презентації своєї продукції, які транслюються по всьому світу в інтернеті. Плюсом такого рішення і те, що потенційні споживачі, що у різних країнах, можуть мати наочне уявлення про продукцію цієї компанії.

Масштабність презентації продукції Apple досягла величезних висот, на неї чекають і повсюдно обговорюють. Тут працює принцип сарафанного радіо, коли продукт рекламується і самими споживачами завдяки обговоренню та оцінюванню презентації тієї чи іншої нової продукції компанії. Ще однією особливістю маркетингової політики цієї компанії є те, що реалізація продукції відбувається переважно у розвинутих країнах. Це рішення

обумовлено досить високою ціною товарів, дозволити які можуть собі споживачі, які мають достатній дохід.

Крім того, Apple - це одна з небагатьох компаній, якій вдається успішно прогнозувати та реалізовувати перспективні інновації. Компанія використовує концепцію вдосконалення товару, постійно оновлюючи асортимент своєї продукції. Хоча подібна маркетингова політика і веде до подорожчання продукту, це не зменшує потенційний попит у зв'язку з високою якістю товарів та задоволенням потреб споживачів.

Проаналізуємо експортні стратегії міжнародних компаній інформаційно-комунікаційного сектору (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Експортні стратегії міжнародних компаній інформаційно-комунікаційного сектору

Корпорація	Стратегічний підхід до зарубіжних ринків та підрозділів	Орієнтація маркетингової стратегії	Географія охоплення зовнішніх ринків	Ступінь ризику інтернаціоналізації	Зміст ринкової стратегії
Apple	Реплікаційна стратегія	Стратегія поліцентричної орієнтації	Глобальна стратегія	Стратегія «взяття штурмом» на новому ринку	Стратегія інновації та брендингу
Microsoft	Транснаціональна стратегія	Стратегія поліцентричної орієнтації	Глобальна стратегія	Стратегія розширення горизонтів на новому ринку	Стратегія злиття та поглинання
Facebook	Реплікаційна стратегія	Стратегія етноцентричної орієнтації	Глобальна стратегія	Стратегія «взяття штурмом» на новому ринку	Стратегія сфокусованого портфеля
Amazon	Реплікаційна стратегія	Стратегія поліцентричної орієнтації	Глобальна стратегія	Стратегія «взяття штурмом» на новому ринку	Стратегія сфокусованого портфеля
Google	Транснаціональна стратегія	Стратегія етноцентричної орієнтації	Глобальна стратегія	Стратегія розширення горизонтів на новому ринку	Стратегія злиття та поглинання

IBM	Транснаціональна стратегія	Стратегія поліцентричної орієнтації	Глобальна стратегія	Стратегія розширення горизонтів на новому ринку	Стратегія інновацій та брендингу
-----	----------------------------	-------------------------------------	---------------------	---	----------------------------------

Отже, можна дійти висновку, що більшість прибутків і обсягів угод на ІТ-ринку зосереджують у собі олігополії, які проводять досить агресивну маркетингову політику, що дозволяє їм утримувати лідерство у галузі. При освоєнні нових ринків там активно застосовують тактику злиття і поглинання, створюючи ефект масштабу, що забезпечує їм більший конкурентний простір, можливість скорочення витрат з допомогою придбання готових виробничих ланцюгів.

Маркетингові комунікації у цій сфері відбуваються переважно на інтернет-майданчику, оскільки більшість цільової аудиторії ІТ-компаній зосереджуються саме тут. Це дозволяє корпораціям мінімізувати витрати в галузі реклами та перерозподіляти їх у менш розвинені сегменти виробництва та збуту.

Також закордонні ТНК практикують співфінансування міжнародних проектів у суміжних галузях, благодійних акціях, виступаючи у ролі інвесторів, залучаючи додаткових клієнтів. Ця стратегія дозволяє компаніям лобіювати власні інтереси, просувати свої ідеї та рекламувати фірму. Кожна корпорація має широку лінійку диференційованої продукції для різного сегмента споживачів, при цьому маючи певний універсальний продукт, що втілює їхній бренд.

Таким чином, вивчивши маркетингову діяльність зарубіжних ІТ-компаній, перейдемо до аналізу вітчизняних представників даної сфери для виявлення подібностей та відмінностей у веденні міжнародного бізнесу. Це допоможе визначити проблеми та пріоритети розвитку українських компаній,

### **2.3 Аналіз міжнародної діяльності компаній інформаційно-комунікаційного сектору України**

Україна, як і інші країни світу, не залишається осторонь цифрових технологій та інновацій. У країні досить розвинена ІТ-інфраструктура та наявність кваліфікованих ІТ-фахівців, що сприяє розвитку цифрових технологій в різних сферах економіки та життя суспільства. Одним з головних трендів в Україні є розвиток електронної комерції.

За останні роки в країні з'явилося багато інтернет-магазинів та платформ для онлайн-продажу, що дозволяє споживачам зручно та швидко купувати товари та послуги. Також у країні активно розвиваються фінтех-технології, зокрема мобільні платежі та онлайн-банкінг. Це дозволяє людям зручно та безпечно здійснювати операції з грошима та управляти своїми фінансами.

Ще одним важливим трендом є розвиток штучного інтелекту та аналізу даних. В Україні багато компаній займаються розробкою та впровадженням інноваційних рішень у цій сфері, що дозволяє покращувати ефективність бізнесу та робити більш обґрунтовані рішення.

Крім цього, в Україні активно розвивається індустрія геймінгу, розробка програмного забезпечення та робототехніки. У загальному, цифрові технології стають все більш важливим фактором розвитку економіки та суспільства в Україні, тому важливо продовжувати підтримувати цей напрямок та стимулювати інновації.

Україна займає 54 місце з індексом 55,63 у рейтингу цифрової конкурентоспроможності, що свідчить про те, що країна починає ефективно впроваджувати цифрові інновації. Цей показник відстає від розвинених країн, але Україна може використовувати успішні приклади реалізації цифрових технологій та починати їх впровадження для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Щоб прискорити процес цифрової трансформації, необхідно встановити майбутні тренди, які потрібно досягти. Згідно з останніми дослідженнями, ключовими чинниками розвитку стають наступні пункти:

1. Залучення ІТ-сектору до розвитку підприємств.

2. Впровадження інноваційної екосистеми для промислових сегментів.
3. Інтеграція в світові та європейські ланцюги цінності.
4. Посилений розвиток промислових галузей в Україні.
5. Об'єднання урядових структур та ключових учасників 4.0.

Уряд України визначив курс на цифрову трансформацію до 2030 року з терміном на десять років, який передбачає включення вищезгаданих інноваційних трендів. [4]

Отже, з даного дослідження видно, що ці тренди повинні впливати на методи управління підприємствами, а також на засоби їх виробництва, що в свою чергу має полегшити спосіб життя людей. Тому Україна не повинна залишатися відстаючою від об'єктивного еволюційного процесу. Як було вказано вище, Україна активно розпочала процес впровадження Індустрії 4.0. Однак, важливо дослідити, які українські компанії вже успішно впроваджують інноваційні рішення та міжнародні стандарти і можуть з цими досягненнями похизуватись на внутрішньому ринку (табл.2.6).

Таблиця 2.6 - Українські компанії, які провадили інновації у виробництво

Назва компанії	Галузь	Сутність інновації
SoftServe	Програмне забезпечення та консалтинг	Впровадження рішення зі штучного інтелекту, машинного навчання та інші технології для автоматизації виробництва
Kernel	Агро промисловість	Використання автономних транспортних засобів та дронів для збирання інформації про стан посівів. Створення проекту #DigitalAgriBussiness
DTEK	Енергетика	Впровадження системи моніторингу ділянок, де працюють люди, за допомогою датчиків та аналізу даних
LvivTech.City	Інфраструктура	Розробка технологій для інтелектуального управління містом за допомогою сенсорів та аналізу даних
xBeam	Важка промисловість	Компанія з допомогою 3D друку розробила друк деталей з металу
WOG	Мережа автозаправних комплексів	Створили додаток PRIDE, за допомогою якого споживачі можуть заправити свої авто навіть не виходячи з них, що забезпечує максимальний комфорт і ефективність

Незважаючи на девальвацію гривні і конфлікт в Україні, український ІТ-риннок зростає швидше, ніж інші галузі. Одним з найбільш розвинених напрямків ІТ-індустрії є аутсорсинг, на який в 2019 році довелось 17% усього експорту послуг в країні. Місце діяльності найбільших ІТ-компаній представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Рейтинг найбільших ІТ-компаній України (станом на січень 2023 р.)

Місце	Компанія	Міста, в яких знаходяться офіси компанії	Спеціалісти в Україні	Технічні спеціалісти
1	EPAM Ukraine	Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Вінниця, Запоріжжя, Івано-Франківськ, Кременчук, Луцьк, Миколаїв, Полтава, Рівне, Суми, Тернопіль, Ужгород, Херсон, Хмельницький, Чернівці	11375	10405
2	SoftServe	Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Вінниця, Івано-Франківськ, Луцьк, Рівне, Тернопіль, Ужгород, Хмельницький, Чернівці	9450	7393
3	GlobalLogic Ukraine	Київ, Харків, Львів, Миколаїв	6935	6467
4	Evoplay	Київ, Львів	4211	2451
5	Luxoft Ukraine	Київ, Дніпро, Одеса	3800	3000
6	Ciklum	Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Вінниця, Івано-Франківськ, Полтава, Тернопіль	2802	2410

З таблиці видно, що на січень 2023 року EPAM Ukraine є найбільшою ІТ-компанією в Україні з 11 375 спеціалістами. Вона має офіси в багатьох містах України. На другому місці знаходиться компанія SoftServe з 9 450 спеціалістами і також має представництва в багатьох містах. GlobalLogic Ukraine займає третє місце з 6 935 спеціалістами і офісами в Києві, Харкові, Львові та Миколаєві.

EPAM продовжує бути найбільшим роботодавцем в галузі ІТ в Україні. Згідно з результатами дослідження High Tech Ukraine, в країні існує 106 великих ІТ-компаній, а загальна кількість компаній, що надають ІТ-послуги, перевищує 1000. У 2022 році було зареєстровано понад 250 000 робочих місць

в сфері інформаційних технологій, що на 20% більше, ніж у 2021 році, і близько 60% з них були пов'язані з аутсорсингом. Ринок інформаційних технологій в Україні зріс удвічі протягом останніх п'яти років і зараз займає третє місце за обсягом експорту товарів і послуг. Кількість ІТ-фахівців в Україні перевищує 90 000. Лише у 2022 році ці фахівці заробили близько 3,5 мільярда доларів на розробці програмного забезпечення.

У період з січня по травень 2022 року ІТ-сектор України продемонстрував імпресивне зростання експортних надходжень. Загалом, за цей п'ятимісячний 41 період ІТ-сектор забезпечив експорт на суму 3,2 млрд доларів, що на 27% більше, ніж у відповідний період минулого року.

За підсумками 2022 року значення експорту галузі досягло 7,3 млрд дол., що є рекордним значенням за всі роки незалежності України. Значущість ІТ-сектору в економіці підкреслюється ще й тим, що це єдиний сектор бізнесу, який показав зростання у 2022 році (рис. 2.7 ).

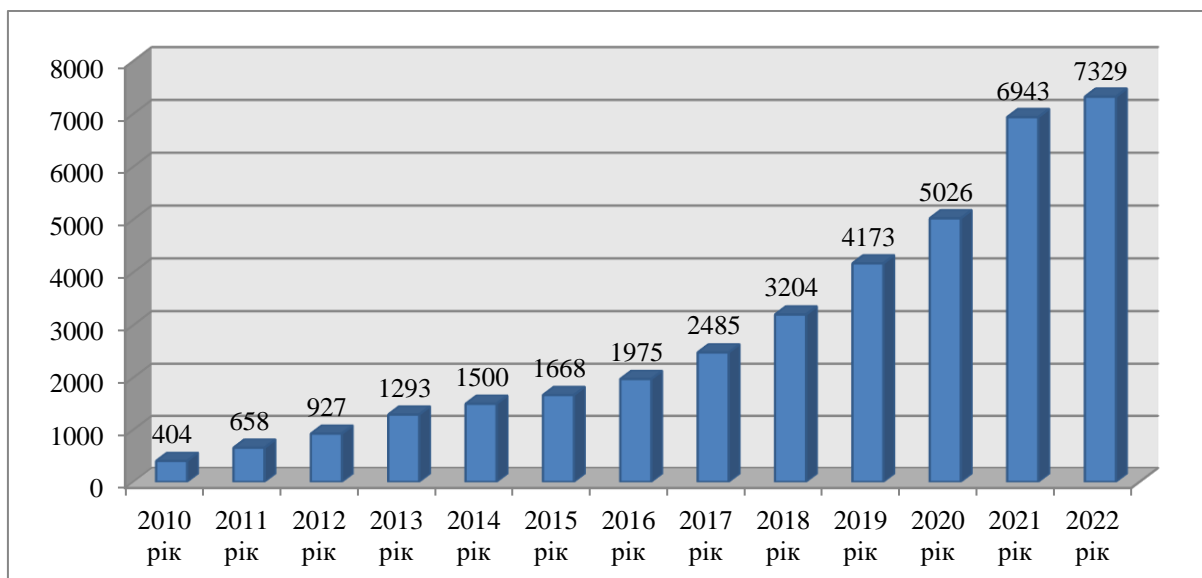


Рис. 2.7. Динаміка ІТ-експорту за період з 2010 до 2022 років

Наразі ІТ складає майже половину від всього обсягу експорту послуг, з часткою 46%. Цей показник є значним зростанням порівняно з минулим роком, коли частка ІТ становила 37%. У той же час, загальний обсяг експорту послуг залишився на рівні відповідного періоду минулого року і склав 6,8 млрд доларів.

Отже, ІТ-сектор продовжує грати ключову роль у забезпеченні експортних доходів для України, показуючи стійке зростання, тоді як інші сектори стикаються з труднощами. Це свідчить про значний потенціал розвитку ІТ-галузі в країні та її важливість для національної економіки.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ КОМПАНІЙ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО СЕКТОРУ**

#### **3.1 Визначення напрямків підвищення конкурентоспроможності компаній інформаційно-комунікаційного сектору**

Перехід до четвертої промислової революції пов'язаний із такими тенденціями як конвергенція технологій, стирання граней між матеріальними та віртуальними сферами. Подальшим змінам у економіці та суспільстві сприятиме вибухове зростання інноваційних технологій, що наочно демонструє аналіз попередніх промислових революцій.

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій нового покоління останнім десятиліттям представляє для компаній безпрецедентні можливості для переходу на якісно новий рівень ефективності здійснення господарської діяльності. До таких технологій належать: великі дані, штучний інтелект, квантові технології, постквантова криптографія, Інтернет речей, суперкомп'ютерні та розподілені обчислення, системи розподіленого реєстру (блокчейн), кіберфізичні системи та ін. (рис. 3.1), що призводить до

впровадження процесних та продуктових інновацій, виникнення нових ринків, нових бізнес-моделей.

Функціонування більшості цифрових «наскрізних» технологій ґрунтується на використанні великих даних, що дозволяє виявити найкращі способи виконання складних завдань, починаючи від автоматичного розпізнавання мови іноземною мовою в режимі реального часу до більш ефективного діагностування різних захворювань. В результаті відбувається становлення цифрової економіки, заснованої на даних, що є все більш цінним активом для багатьох учасників ринку завдяки можливості їхнього генерування, аналізу та подальшого прийняття рішень.

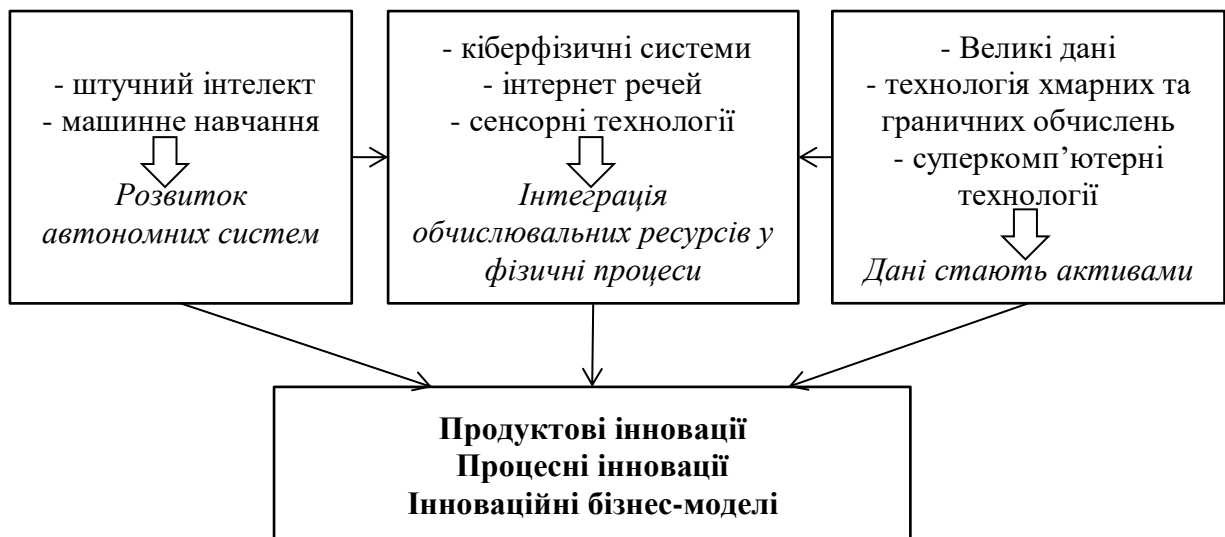


Рис. 3.1. Механізм впливу передових цифрових технологій на формування продуктових, процесних інновацій та нових бізнес-моделей

Механізм впливу цифрових «наскрізних» технологій на формування продуктових, процесних інновацій та інноваційних бізнес-моделей відображає такі взаємозв'язки. Розвиток технологій великих даних, хмарних та туманних обчислень, а також суперкомп'ютерних технологій дозволяє аналізувати дані на абсолютно новому рівні, формуючи нове знання, яке стає цінним активом для різних суб'єктів економії, починаючи від держави до бізнесу і навіть для споживача.

Використання цифрових «наскрізних» технологій у бізнесі дозволяє впровадити процесні інновації, здатні оптимізувати бізнес-процеси як усередині компанії, так і при взаємодії зі споживачами. Більше того, для телекомунікаційних компаній використання в сукупності великих даних, Інтернету речей, штучного інтелекту та ін дозволяє перейти на нову інноваційну бізнес-модель, в якій споживач платить не за надану традиційну телекомунікаційну послугу, а за певний сервіс, заснований на обробці та передачі даних.

Для споживачів перевага у тому, що широке поширення великих даних дозволяє споживати персоналізований продукт, заснований на аналізі переваг конкретного індивіда. Результатом застосування технологій великих даних при здійсненні виробничих процесів сприяє наданню споживачеві кастомізованих продуктів та послуг, а також підвищенню ефективності внутрішньокорпоративних організаційних процесів.

У промисловому виробництві впровадження технологій великих даних у процеси моніторингу технічного стану обладнання, надання післяпродажного обслуговування, включаючи ремонт, дозволить збільшити продуктивність компаній на 5–10% згідно з дослідженнями Організації економічного співробітництва та розвитку. Однак усі зростаючі обсяги згенерованих і переданих даних і захоплення каналів їх використання все більш гостро ставлять питання забезпечення їх зберігання, обробки та передачі, стимулюючи розвиток технологій хмарних обчислень, включаючи хмарне зберігання інформації.

Таким чином, впровадження технологій хмарних обчислень дозволяє розподіляти дані по різних підрозділах компанії незалежно від їхньої географічної локації, сприяючи процесам горизонтальної та вертикальної внутрішньокорпоративної інтеграції. Використання ключових інноваційних технологій телекомунікаційними компаніями дозволяє їм не лише диверсифікувати сфери та формат діяльності, а й активно здійснювати міжнародну експансію.

Зупинимось докладніше на кожній із технологій, здатних підвищити міжнародну конкурентоспроможність інформаційно-комунікаційних компаній. Технології Інтернету речей представляють одне з головних вікон можливостей для інформаційно-комунікаційних компаній.

### Великі дані

До технологій великих даних (Big Data) належать різні програмні інструменти обробки як структурованих, і неструктурованих даних великих обсягів. Аналіз великих даних може призвести до кращого розуміння процесів, необхідних прийняття більш ефективних політичних і стратегічних бізнес-рішень. В даний час відбувається заміна використання локальних платформ обробки та аналізу даних послугами публічної хмари. До 2025 року прогнозується домінування публічної хмари даних на ринку хмарних технологій.

Загалом хмарне зберігання стає все більш доступним, незабаром хмарні технології матимуть додаткові програми, вбудовані в портфель послуг. Наприклад, технології хмарного зберігання з'єднують когнітивні обчислення та машинне навчання і впроваджуватимуть їх як на рівні додатків, так і в основи самої технології, що дозволить більш ефективно обробляти потокові дані в режимі реального часу. Ще одна тенденція полягає в тому, що фахівці, які володіють навичками аналізу та обробки даних, будуть користуватися великим попитом не тільки як основні розробники технологій хмарного зберігання та комплексних додатків, але і як необхідні фахівці в організаціях, що використовують дані технології.

Потенціал підвищення міжнародної конкурентоспроможності інформаційно-комунікаційних компаній полягає у тому числі у розробці та впровадженні алгоритмів обробки великих даних, що генеруються оператором у рамках надання телекомунікаційних послуг, які трансформують дані у перспективний продукт, який знайде попит як з боку бізнесу, так і з боку держави. Подібні алгоритми можуть бути реалізовані не лише на національному, а й на зарубіжному ринках.

Водночас у цьому конкурентному полі у інформаційно-комунікаційних компаній виникають нові конкуренти, які досягли успіхів і є визнаними лідерами. Найбільш впливові зарубіжні центри компетенцій у сфері технологій великих даних розташовані в США (Оракл (Oracle); АйБіЕм (IBM); Майкрософт (Microsoft); Фейсбук (Facebook); Google (Google); Едвансд Мікро Девайсіс (Advanced Micro Devices); Амазон ( Amazon), Х'юлет Паккард (Hewlett-Packard), Терадата Корпорейшн (Teradata Corporation);

Центрами компетенцій є як виробники ІКТ-обладнання, розробники, програмного забезпечення, компанії, що володіють соціальними мережами, найбільшими пошуковими системами, інтернет-сервісами, орієнтованими на продаж товарів, і дослідницькі центри (SAS Institute, США).

Незважаючи на те, що в Україні ринок «великих даних» (Big Data) тільки формується, перспективи його розвитку видаються просто вражаючими, беручи до уваги шалений темп сучасної цифровізації та процеси четвертої промислової революції, зокрема розповсюдження інтернету речей/інтернету усього, алгоритмів штучного інтелекту тощо. На сьогоднішній день, Big Data активно використовується в різних галузях України – від банківського до аграрного сектору. Завдяки аналітиці великих даних компанії оптимізують свої продажі та логістику, краще пізнають клієнтів, і як наслідок, розробляють для них персоналізовані рішення та продукти.

Варто відмітити, що, незважаючи на певні проблеми, в Україні є приклади вдалого застосування. Так, компанії «Vodafone» і «Київстар» почали збирати великі масиви даних для внутрішнього користування та надання інформації іншим компаніям (за умови підписання договору) – підтвердженням цьому є проєкт Smart City, навчання студентів роботі з великими даними за реальними кейсами (Big data School від «Київстар»). «Київстар» створив інтерактивні графіки та карти, побудовані на основі Big data, які демонструють особливості користування абонентів «Київстар» мобільним зв'язком та Інтернетом у період карантину, дотримання ними самоізоляції.

Впроваджують технології Big data також мережі «Цитрус» та «Аптека низьких цін», які користуються аналізом великих даних при налаштуванні таргетингу. Мережа «Сільпо» підписала договір з «Київстар» про надання неперсональних аналітичних даних у містах з населенням від 20000 жителів, щоб врахувати отриману інформацію за допомогою інструменту Big data – Heatmap, який дозволяє планувати відкриття точок з урахуванням локації аудиторії при ухваленні рішення про розвиток мережі.

Для інформаційно-комунікаційних компаній виявлені центри компетенцій можна позиціонувати з кількох сторін. З одного боку, перелічені центри компетенцій є конкурентами в галузі технологій великих даних, але з іншого боку, частину з них можна розглядати як партнерів у галузі розвитку технологій великих даних або постачальників програмних продуктів з обробки цифрової інформації.

Інноваційні технології, включаючи великі дані, Інтернет речей, штучний інтелект змінюють стратегії розвитку фірм на інформаційно-комунікаційному ринку. В результаті стратегічними пріоритетами стільникового оператора вже стає не тільки вдосконалення послуг передачі даних по каналах зв'язку, але й прицільний маркетинг, управління клієнтським досвідом, монетизація інформаційних активів, планування та оптимізація мережного трафіку на основі використання цифрових «наскрізних» технологій.

По-новому в контексті цих стратегічних напрямів діяльності для інформаційно-комунікаційних компаній сегментується споживчий ринок: до традиційно існуючих бізнес-сегменту (B2B business-to-business) та споживчого сегменту (B2C, business-to-consumer) додається державний сегмент (B2G, business-to-government), що дозволяє активніше реалізовувати ефект масштабу

В процесі дослідження виділено такі ключові ефекти для інформаційно-комунікаційних компаній від впровадження технологій Великих даних:

- володіння актуальною оперативною інформацією в режимі реального часу, що дозволяє більш точно і швидко спланувати інфраструктурні

інвестиції в різних регіонах на основі обробки інформації про функціонування мереж зв'язку (співвідношення використання каналів передачі даних з їхньою пропускною спроможністю, виявлення перевантажень мережі), а також своєчасно усунути несправності у інформаційно-комунікаційних мережах;

- зменшення відтоку клієнтів внаслідок аналізу профілю користувача: обсяги витраченого трафіку, активність у соціальних мережах, співвідношення отриманої інформації з тарифною політикою телекомунікаційного оператора;

- виявлення шахрайських дій щодо клієнта з боку зловмисників: на основі технологій великих даних виявляти невластиві споживачеві активності в галузі використання певних послуг та сервісів, даних про місцезнаходження та схеми пересування, внаслідок виникнення яких клієнту надсилаються оповіщення;

- зростання доходів компанії в результаті використання аналізу клікстрим даних (маршрут переміщень відвідувача по Web-вузлу): пропозиції найбільш затребуваних споживачем рекламних акцій та послуг на основі виявлення його поведінкових патернів та переваг, підвищуючи тим самим його лояльність;

- підвищення якості послуг та характеру обслуговування споживача: внаслідок застосування технологій великих даних та інформації про геолокацію клієнта сформувати перелік найбільш релевантних пропозицій для кожного споживача;

Таким чином, технології великих даних стають все більш популярним інструментом підвищення міжнародної конкурентоспроможності інформаційно-комунікаційних компаній. Оператори мобільного зв'язку в результаті отримання нового знання з великого масиву різнобічної інформації можуть сформувати бази даних щодо типових схем пересування кожного користувача телекомунікаційних послуг, та на основі цієї інформації пропонувати найбільш релевантні послуги та здійснювати прицільний маркетинг для збільшення власного прибутку.

У результаті застосування технологій великих даних у діяльності телекомунікаційного оператора надається можливість надавати кастомізовані послуги, збільшуючи лояльність клієнтів, що стає дедалі актуальнішим у зв'язку зі зростанням конкуренції на телекомунікаційному ринку. Не менш важливим напрямком є оптимізація бізнес-процесів компаній, що також стає можливим завдяки впровадженню технологій великих даних для виявлення вузьких місць у каналах передачі даних

### Штучний інтелект

У зв'язку з успіхами, досягнутими в галузі аналізу даних, протягом найближчих 10–20 років очікується, що штучний інтелект (ШІ) та когнітивні обчислення стануть не лише частиною кожного матеріального предмета, що використовується у повсякденному житті (включаючи автомобілі, житлові будинки, побутові електроприлади) та інше майно), а й елементами будь-якої державної інфраструктури (у тому числі й фізичного середовища)

Географія центрів компетенцій у галузі штучного інтелекту ширша порівняно з технологіями великих даних та передиктивної аналітики завдяки країнам азійського регіону. Так, поряд з найбільшими ІТ-компаніями зі США (Гугл (Google), АйБіЕм (IBM), Епл (Apple) та ін.) виділяються великі центри компетенцій у Китаї (Байду (Baidu)), Південній Кореї (Самсунг Груп (Samsung Group)).

Нині застосування штучного інтелекту в Україні обмежується переважно організаціями-лідерами у сферах промисловості, інформаційно-комунікаційних та фінансових технологій, базуючись на закордонних розробках. Нерідко такі розробки створені в Україні, але права інтелектуальної власності на них належать іноземним компаніям. Із кожним роком зростає ринок програмного забезпечення для дослідження і розробки технологій ШІ, все більше постачальників пропонують різні рішення ШІ для бізнесу. В Україні наразі (за даними LinkedIn) нараховується понад 2000 інституцій та компаній-розробників програмного забезпечення, що спеціалізуються у сфері

III. Серед них загальноновизнані в усьому світі компанії Grammarly, Reface, Ring Ukraine (SQUAD).

Не менш популярними технології штучного інтелекту стають і для інформаційно-комунікаційних компаній. Спільне використання технологій великих даних та штучного інтелекту сприятиме зростанню міжнародної конкурентоспроможності телекомунікаційних компаній завдяки можливості підвищити якість послуг оператором, детально спрогнозувати потреби власної мережі, створити ліквідний актив, затребуваний бізнесом і державою, а також персоналізувати послуги для кожного споживача.

Так, українськими інформаційно-комунікаційними компаніями затребуваним стають інтелектуальний аналіз даних, що включає методи моделювання, класифікації та прогнозування, що базуються на застосуванні штучних нейронних мереж, асоціативної пам'яті, дерев рішень, еволюційного програмування, нечіткої логіки та ін.

#### Квантові технології

Розширення діяльності, що здійснюється в інформаційному просторі за допомогою технологій великих даних, передиктивної аналітики, штучного інтелекту, відкриває нові ніші для інформаційно-комунікаційних компаній, підвищує вимоги до швидкості та надійності передачі даних. Нові можливості в галузі технологій зв'язку можуть бути досягнуті в результаті науково-технологічних проривів у галузі квантових технологій, а саме технологій квантових комунікацій та обчислень, квантових систем зв'язку та каналів передачі даних, технологій самоорганізації у квантових каналах передачі даних, технологій вимірювання параметрів квантових систем відкритих ліній.

Провідним інвестором у галузі наукових досліджень, пов'язаних із квантовими технологіями, стали США (уряд США інвестує близько 360 млн. євро на рік). Проте не тільки уряд, а й компанії зацікавлені у розвитку технологій квантових обчислень, тому такі технологічні гіганти США, як АйБіЕм (IBM), Інтел (Intel) та Google (Google) інвестують мільйони євро на розробку квантових комп'ютерів.

Центри компетенцій у галузі квантових технологій здебільшого представлені зарубіжними компаніями та дослідницькими інститутами. Безумовним лідером є Північна Америка, представлена Майкрософт Корпорейшн (Microsoft Corporation) (США), Google (Google) (США), Хьюлет-Паккард (Hewlett-Packard) (США), Інтел Корпорейшн (Intel Corporation) (США), АйБіЕм (International Business Machines Corporation - IBM) (США), НАСА (NASA) (США), Локід Мартін Корпорейшн (Lockheed Martin Corporation) (США), Ін-Кью-Тел (In-Q-Tel) (США), Ді-Вейв Системс (D-Wave Systems) (Канада), ВанКьюбіт (1Qbit) (Канада)).

Розвиток квантових технологій, у тому числі розробка та (або) впровадження технологій квантових комунікацій та обчислень, квантових систем зв'язку та каналів передачі даних, технологій самоорганізації у квантових каналах передачі даних, технологій вимірювання параметрів квантових систем у відкритих лініях здатне підвищити швидкість та надійність передачі даних, призводячи до зростання міжнародної конкурентоспроможності інформаційно-комунікаційних компаній.

#### Кіберфізичні системи

Розвиток технологій кіберфізичних систем нерозривно пов'язані з технологіями передачі. Кіберфізичні системи (cyber-physical system або CPS) - це інженерні системи, які будуються на основі інтеграції обчислювальних алгоритмів та фізичних компонентів та залежать від них. Нові розробки у сфері кіберфізичних систем дадуть можливість створювати більш адаптивні, масштабовані, стійкі до відмови, безпечні та зручні у використанні системи, які набагато перевершать прості вбудовані системи сьогоdnішнього дня.

Технологія кіберфізичних систем змінить спосіб взаємодії людей із інженерними системами. Нові кіберфізичні системи відкривають можливість для інновацій та підвищують конкуренцію у таких секторах, як сільське господарство, енергетика, транспорт, проектування та автоматизація будівель, охорона здоров'я та промислове виробництво. У низці передових країн ініційовано програми розвитку технологій кіберфізичних систем.

Так, у Європейському союзі реалізується велика спільна державно-приватна ініціатива "Перспективні дослідження та технічні розробки для вбудованих інтелектуальних систем управління". Південнокорейське Агентство з розвитку ІКТ промисловості здійснює низку програм розвитку кіберфізичних систем. У Сеульському національному університеті створено Лабораторію кіберфізичних систем, її дослідження зосереджені на аналізі, проектуванні та розвитку мережевих інтелектуальних систем, дослідженні теоретичної основи кіберфізичних систем. Японська асоціація виробників електроніки та інформаційних технологій (JEITA) розглядає ІТ та електронну промисловість як платформу, що використовується в автомобільній електроніці, охороні здоров'я, енергетиці, соціальній інфраструктурі та інших перспективних галузях для вирішення соціальних проблем, що стоять перед Японією.

Світові центри у сфері створення кіберфізичних систем присутні у США (Ньюанс Коммьюнікейшнс (Nuance Communications), Тесла (Tesla)), Японії (ЕнІСі Корпорейшн (NEC Corporation)), Німеччини (БіЕмВі (BMW)).

#### Блокчейн-технології

В даний час спостерігається тенденція злиття інформаційно-комунікаційного та фінансового секторів економіки. Створення та розвиток систем розподіленого реєстру (блокчейн-технологій) посилюватимуть трансформації, що відбуваються. Технологія ланцюжка блоків транзакцій (блокчейн) призначена для створення розподіленої бази даних записів транзакцій. Технологія має відкритий вихідний код, який може редагувати будь-який користувач, та забезпечує простежуваність усіх транзакцій.

Блокчейн забезпечує зберігання баз даних із цифровими активами, які можуть являти собою гроші, реєстри, договори або унікальні ідентифікаційні дані про матеріальні активи або фізичні особи, при цьому взаємодія та транзакції здійснюються на основі довіри. Основним елементом технології є відкритий журнал, де відстежуються активи. Це забезпечує підвищений рівень

безпеки, економічну ефективність та оптимізацію процесів звіряння без участі будь-яких посередників.

Переваги технології блокчейн полягають у наступному:

- децентралізація та відсутність посередників або інформаційних центрів, що сприяє посиленню конкуренції, об'єктивності, скорочення можливостей для отримання ренти та зниження ймовірності виникнення монополії;
- підвищення рівня кібербезпеки за рахунок створення незмінних записів транзакцій у базі даних, а це означає, що загроза безпеці для одного комп'ютера ніяк не позначиться на інших комп'ютерах, на яких зберігаються ланцюжки блоків транзакцій;
- чесний консенсус учасників (всі учасники несуть рівну відповідальність та користуються рівними можливостями);
- широка сфера можливого застосування, особливо оптимізації повільних і дорогих процесів; впровадження технології може сприяти підвищенню ефективності та зниженню витрат;
- більш гнучка, прозора та оперативна нормативна звітність;
- витіснення цілого ряду посередників між учасниками ринку, що призведе до подальшого скорочення транзакційних витрат.

Однак до основних перешкод впровадженню технології блокчейн належать:

- потреба великої кількості компетентних учасників;
- дорожнеча та тривалість перевірки учасників блокчейну;
- обмеженість обробки великих масивів транзакцій (швидкість обробки біткоїн становить лише 7 транзакцій за секунду порівняно з майже 2 000 123 транзакцій за секунду, що забезпечується процесинговою мережею платіжної картки ВІЗА);
- необхідність значного збільшення пропускнуєї спроможності інфраструктури, що підтримується мережами (наприклад, обсяг журналу транзакцій біткоїн у 2015 р. досягав 25 ГБ);

- вразливість для шахрайських дій з боку невеликої групи фірм, які перебувають у змові з метою обману інших учасників;
- обмеженість загальних можливостей щодо забезпечення точності, надійності, автентичності, а також здатності управління утриманням та збереженням;
- питання юридичного визнання справжності, точності та юридичної значущості даних та документів;
- ризики стійкості фінансової системи та державного управління.

Такі технології, як великі дані, хмарні послуги та блокчейн знайдуть поширення вже в короткостроковому та середньостроковому періоді. Розробки в галузі квантових технологій знаходяться в полі фундаментальних досліджень на даний час, і період їхнього масового впровадження відбудеться у 2026–2030 роках. Слід зазначити, що технології обробки та отримання знань з великих масивів даних позначені експертами як пріоритетні для України поряд з технологіями в галузі інформаційної безпеки.

Аналіз впливу ключових інноваційних технологій на міжнародну конкурентоспроможність інформаційно-комунікаційних компаній виявив актуальність та значущість розробки та впровадження цифрових «наскрізних» технологій інформаційно-комунікаційними компаніями. Автором було проаналізовано механізм впливу інноваційних технологій на підвищення міжнародної конкурентоспроможності компаній ІТ-сектору. Здатність мобілізувати ресурси для розвитку «наскрізних» цифрових технологій у рамках реалізації стратегічних програм розвитку є найважливішим ключем до підвищення міжнародної конкурентоспроможності інформаційно-комунікаційних компаній.

### **3.2 Проблеми ефективності експортних корпоративних стратегій вітчизняних підприємств ІТ-сектору**

Як було з'ясовано в 2 розділі дипломної роботи, на початок 2022 р. в Україні налічувалося 18,6 тисяч юридичних осіб, зареєстрованих з ІТ-КВЕД [1]. При цьому їх господарська діяльність експортоорієнтована. У 2020 р. ІТ-галузь забезпечила у 1,5 більше експортної виручки, ніж машинобудування, у 2 рази більше, ніж газотранспортна система. Експорт ІТпослуг і продуктів зростає найшвидше – на 26,8% щороку, а за три роки обсяг ІТ-експорту подвоївся (у 2018 р. – 3,2 млрд. дол. експортної виручки, у 2021 р. – 6,9 млрд. дол.) [1]. У кінці 2021 р. експерти прогнозували, що ІТ-галузь України подвоює щорічні експортні надходження до 2025 р. [2]

Таким чином, експортна діяльність вітчизняних компаній ІТ-галузі є ефективною та має тенденції до зростання. Проте все ж варто виділити цілу низку проблем, що знижують їх експортний потенціал (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Проблеми вітчизняних компаній ІТ-сектору при виході на зовнішній ринок

Незважаючи на перешкоди, з якими стикаються українські фірми під час експорту інноваційної продукції, є кілька історій успіху фірм, які змогли подолати ці виклики та досягти успіху на міжнародних ринках.

Jooble: Jooble – пошукова система роботи, заснована в Україні в 2006 році. Сьогодні вона працює в 71 країні, включаючи США, Велику Британію,

Німеччину, Францію та Канаду. Jooble вдалося досягти успіху на міжнародних ринках, розробивши комплексну маркетингову стратегію, спрямовану на кожен окремий ринок. Маркетингові кампанії Jooble включають пошукову оптимізацію, рекламу з оплатою за клік і маркетинг у соціальних мережах. Крім того, Jooble встановив партнерські відносини з основними рекламними оголошеннями на кожному ринку, щоб залучити трафік на свою платформу. Успіх Jooble на міжнародних ринках є свідченням ефективності розробки індивідуальних маркетингових стратегій для охоплення цільової аудиторії на кожному ринку [42].

Petcube: Petcube — це компанія з яка виробляє гаджети для власників домашніх тварин, заснована в Україні в 2013 році. Флагманський продукт Petcube — це камера, яка дозволяє власникам домашніх тварин віддалено контролювати та взаємодіяти з ними. З моменту запуску Petcube вийшов на міжнародні ринки, включаючи США, Європу та Японію. Petcube вдалося досягти успіху на міжнародних ринках, використовуючи свій інноваційний потенціал і розвиваючи партнерські відносини з великими роздрібними торговцями та дистриб'юторами. Крім того, Petcube інвестував у розвиток свого ланцюга постачання та логістики, щоб забезпечити своєчасну та ефективну доставку своїх продуктів клієнтам. Успіх Petcube на міжнародних ринках є свідченням важливості побудови міцних партнерських відносин і можливостей ланцюга постачання для підтримки експортної діяльності [43].

SoftServe — розробник програмного забезпечення для обслуговування бухгалтерії та бізнесу в режимі реального часу, який впевнено розвивається на вітчизняному ринку через відносну незайнятість відповідного ринкового сегмента. Спочатку, незважаючи на досить ранню закордонну експансію, експортна активність компанії була дуже обмеженою і використовувалася як тестовий майданчик для підвищення своєї конкурентоспроможності. Присутність на західних ринках розглядалася компанією як виклик, що формує новий стандарт ведення ділових операцій та підвищує ефективність бізнесу.

Grammarly — компанія-розробник програмного забезпечення, заснована в Україні в 2009 році, розробила помічника з письма на основі штучного інтелекту, який допомагає користувачам покращити граматику та стиль письма. Grammarly залучила значні інвестиції та стала одним із найпопулярніших інструментів письма у світі. Частка виручки компанії від експортної діяльності складає 80% [8]. Компанія належить до «природжених глобалістів», оскільки її діяльність одразу замислювалася як експортно орієнтована (генеральний директор був упевнений у тому, що розробки компанії є прогресивними). Процес інтернаціоналізації підприємства почався з ліцензування і дійшов створення представництв за кордоном. До конкурентних переваг компанії належить та обставина, що щонайменше щорічно вона виводить ринку оновлену версію ключового продукту, реалізованого нині у 200 країнах світу

«EPAM Systems» - задовольняє попит на послуги з розробки програмного забезпечення, цифрової трансформації, хмарних обчислень та нових технологій, таких як штучний інтелект і машинне навчання. Частка виручки компанії від міжнародної діяльності становить близько 20%. Для інтернаціоналізації своєї діяльності компанія використовує експорт. Компанія є частиною Групи EPAM, яка представлена у більш ніж 30 країнах світу.

Історії успіху розглянутих компаній демонструють, що українські фірми можуть подолати перешкоди на шляху експорту інноваційних продуктів, розробляючи індивідуальні маркетингові стратегії, створюючи міцні партнерства та налагоджуючи можливості ланцюга постачання, а також посилюючи свій інноваційний потенціал. Ці фірми є прикладами потенціалу українських компаній для конкуренції та успіху на міжнародних ринках, а також підкреслюють важливість розробки комплексної експортної стратегії, яка враховує унікальні характеристики та виклики кожного цільового ринку.

### **3.3 Вдосконалення корпоративних стратегій компаній інформаційно-комунікаційного сектору України при виході на зовнішній ринок**

Як показав аналіз вітчизняних компаній інформаційно-комунікаційного сектору, які здійснюють діяльність на зовнішніх ринках, низький рівень інтернаціоналізації бізнесу демонструють 40% аналізованих компаній, середній — 35% та високий — 25%, серед яких 15% компаній здійснюють свою діяльність на глобальному ринку та розвиваються за рахунок закордонної експансії.

Серед форм виходу на зовнішні ринки переважає експорт. Обидва ці факти свідчать, що підприємства вітчизняного ІТ-сектора перебувають на початкових етапах інтернаціоналізації. Це викликане тим, що більшість із них слідує стратегіям «розширення горизонтів», тобто. просувають продукцію, що має успіх на вітчизняному ринку, за кордон.

Географічна присутність зовнішніх ринках компаній інформаційно-комунікаційного сектору не дозволяє виявити будь-яких універсальних закономірностей, оскільки вони не підпорядковуються єдиній логіці. Проте загалом ми позитивно оцінюємо цю обставину, оскільки вона означає відсутність обмежень для реалізації конкурентного потенціалу вітчизняного інформаційно-комунікаційного бізнесу.

З позиції координації та уніфікації присутності за кордоном стратегічні переваги компаній також відображають їх знаходження на ранніх фазах інтернаціоналізації: 60% підприємств вибірки використовують скоріше реплікаційну модель, тоді як 40%, що залишилися, - мультилокальну. З погляду орієнтації маркетингової стратегії переважає (50% компаній) стратегія етноцентричної орієнтації, яка свідчить, на думку авторів, як про перші кроки зарубіжної експансії, а й свідоме використання країнових (українських) конкурентних переваг у позиціонуванні товарів та послуг на

зовнішніх ринках. Наприклад, у стратегії компанії «SoftServe» йдеться про галузь із традиційно сильними компетенціями — інформаційні технології, тоді як «Genesis» використовує товарну диференціацію, засновану на унікальному складі виробленої продукції (ігри та розваги, медіа, управління контентом).

Що стосується ступеня ризику реалізованих зовнішньоекономічних стратегій, то більшість розглянутих компаній слідує стратегіям «розширення горизонтів» як на нових, так і вже освоєних зовнішніх ринках, що вказує на прагнення знизити ризики зарубіжної експансії

Для стратегій географічної експансії підприємств характерне прагнення бути у двох і більше регіонах базування (bi-regional and global strategies). У той самий час третина компаній характеризується низьким рівнем міжнародної експансії щодо охоплення географічних ринків збуту. На думку авторів, це можна пояснити тим, що вони навмисно зосереджують свою діяльність на обмеженому числі зовнішніх ринків. Наприклад, компанія «Ajax Systems», розробник систем безпеки за принципом «Розумний дім», генерує 40% виторгу від операцій на зовнішніх ринках, працюючи лише на трьох зарубіжних ринках — у Великій Британії, Італії та Японії. Продукція компанії заснована на унікальних виробничих технологіях, конкурентоспроможна на світовому ринку, а прибуток, що генерується трьома зовнішніми ринками, дозволяє не розпорощувати управлінські зусилля і зміцнювати своє поточне положення на освоєних, благополучних ринках.

Зведена інформація про аналізовані компанії з погляду інтернаціоналізації бізнесу представлена в табл.3.1.

Таблиця 3.1 - Угруповання компаній за рівнем інтернаціоналізації бізнесу

Рівень інтернаціоналізації	Частка, %
Високий рівень інтернаціоналізації	25
Середній рівень інтернаціоналізації	35
Низький рівень інтернаціоналізації	40
Разом	100

У рамках класифікації стратегій за типами розробки та розвитку продуктів для міжнародних ринків слід зазначити очікуване переважання стратегії домашньої розробки (75% випадків), згідно з якою просування продукції на закордонні ринки здійснюється без внесення значних змін.

З позиції класифікації стратегій за типом інтернаціоналізації 45% компаній впливають з інкрементальної інтернаціоналізації ділових операцій, пов'язуючи свої перспективи насамперед із внутрішнім ринком та поступовим виходом на світовий рівень. Інші компанії реалізують стратегію «природжених глобалістів», оскільки з моменту свого заснування почали розвивати міжнародну діяльність. Простежується тенденція віднесення до «природжених глобалістів» переважно тих компаній, продукція яких є унікальною, яка не має аналогів на світовому ринку.

У свою чергу, згідно з класифікацією з архетипу конфігурації ділових операцій переважають мережеві підприємства (40%) та інвестиційно орієнтовані (30%). Це свідчить про те, що спостерігається як локалізація діяльності підприємств за кордоном, так і концентрація на мережевих ресурсах. Як показало дослідження, від 70 до 100% виручки аналізованих компаній вибірки генерується за рахунок реалізації інноваційних продуктів.

Конкурентні переваги пов'язані найчастіше з реалізацією радикальних інновацій, які передбачають значні зміни, що впливають як на бізнес-модель, так і на технологію виробництва продукції компанії, спільно з інкрементальними інноваційними рішеннями. Як заявляють представники самих компаній, багато з них орієнтуються на лідерів та стандарти світового ринку, прагнуть перевершити їх.

У ході аналізу встановлено, що велика ступінь інтернаціоналізації діяльності притаманна компаніям, що мають високий потенціал розвитку власних внутрішніх ресурсів і здібностей, у яких ключову роль відіграють величина витрат на НДДКР та рівень розвитку підрозділів, спрямованих на розвиток діяльності з науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт.

Аналіз розглянутих стратегій за сутністю та змістом показав, що 11 компаній з 20 демонструють відданість стратегії інновацій та брендингу, що не дивно, враховуючи базові характеристики компаній. Ще одну значну групу формують компанії, які дотримуються стратегії сфокусованого портфеля: вони становлять третину від розглянутих. Така модель поведінки на зовнішніх ринках є обґрунтованою, оскільки свідчить про прагнення використовувати накопичені технологічні переваги в обраній ринковій ніші.

Стратегічні рішення розглянутих підприємств з погляду складності організації бізнесу, ступеня ризику зарубіжної експансії, зв'язку товарної пропозиції внутрішнього і зовнішнього ринків відповідають початковому етапу інтернаціоналізації бізнесу. Разом з тим, незважаючи на попередній висновок, для українського бізнесу в ІТ-галузі характерне прагнення бути присутнім на значній кількості зарубіжних ринків, у тому числі на найбільш складних у конкурентному відношенні, ключових ринках США, Європи та Японії. Це, на наш погляд, служить підтвердженням високого ступеня інноваційності власної діяльності, що заявляється підприємствами. Багато компаній обрали для експансії ринки країн, що розвиваються, більш динамічні і менш конкурентні. Обидві ці обставини свідчать про високий потенціал подальшої експансії ІТ-підприємств на зовнішніх ринках.

Узагальнюючи аналіз деяких змістовних аспектів реалізації зовнішньоекономічних стратегій вітчизняними компаніями ІТ-галузі, можна дійти такого висновку. У ході інтернаціоналізації ці компанії реалізують конкурентні переваги - технологічне лідерство та репутацію в галузях B2B, ємність і складність внутрішнього ринку, що дозволяють накопичувати фінансові ресурси та маркетингові компетенції, що забезпечують конкурентоспроможність і на зовнішніх ринках (особливо що розвиваються).

Для формування певної стратегії виходу на зовнішній ринок ІТ-підприємствам, перш за все, необхідно звернути увагу на наступні обмеження:

По-перше, стратегія розширення експортної діяльності може бути застосована, перш за все, для ІТ-підприємств, що функціонують на

комерційній основі, однією з головних цілей яких є отримання прибутку. По-друге, в рамках стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності слід розглядати споживчі товари, товари виробничого призначення.

По-третє, розробка стратегії розширення експортної діяльності здійснюється з урахуванням тієї обставини, що підприємство виходить на міжнародний ринок самостійно і займається просуванням власної продукції, тобто в даному випадку не розглядаються варіанти франчайзингу, ліцензійної торгівлі, експортної кооперації та інші види міжнародного співробітництва.

По-четверте, періодичне проведення аналізу виробничо-збутової діяльності є найбільш придатною для тих ІТ-підприємств, які здійснюють міжнародну експансію на основі «каскадного» принципу, послідовно освоюючи різні закордонні ринки [38, с. 47].

По-п'яте, процедура формування стратегії завоювання або присутності на зовнішньому ринку, заснована на результатах аналізу виробничо-господарської і збутової діяльності, повинна враховувати характеристики самого ІТ-підприємства.

По-шосте, для вироблення найбільш якісних рекомендацій за підсумками проведення аналізу виробничо-господарської та збутової діяльності повинна стати доступна інформація про обсяги ресурсів, які ІТ-підприємство готове виділити для реалізації стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності і здійснення експансії зовнішнього ринку [25].

Протягом останніх років нові товари ІТ-компаній переходять в групу існуючих, не тільки відомих на ринку, а й активно затребуваних. Стратегія розвитку продукту переходить в стратегію розвитку ринку, яка спрямована на пошук нового ринку або нового сегмента для вже освоєних товарів, тобто розширення ринку збуту як в межах регіону, так і поза ним. В даний час однією із пріоритетних маркетингових стратегій ІТ-компаній є розширення географії збуту. Чим в більшій кількості регіонів товари ІТ-компаній будуть представлені, тим потужніше буде захист від ринкових коливань.

Таким чином, можна сказати, що шляхів підвищення конкурентоспроможності досить багато і з часом можуть з'явитися нові. Для успішності бізнесу необхідний постійний контроль ситуації на ринку, аналіз конкурентів, підтримка попиту споживачів і своєчасна реакція на будь-які зміни. Підвищення конкурентоспроможності дозволяє підприємству не лише збільшити прибуток, що є початковою метою будь-якого ІТ-підприємства, але і вносити щось нове на ринок, удосконалювати науково-виробничу базу, реалізовувати цікаві проекти не тільки всередині свого ринку, але і на зовнішніх ринках, розширювати власні горизонти.

## **ВИСНОВКИ**

Сучасне глобальне ділове середовище відрізняється високим ступенем непередбачуваності, зумовленої як економічними, а й політичними причинами. Загострення конкуренції призвело до істотного перевищення пропозиції над попитом з багатьох видів економічної діяльності. Саме в таких умовах ведуть конкуренцію на внутрішньому та зовнішньому ринках вітчизняні компанії ІТ-сектору. Дослідження питань їхньої закордонної експансії нерозривно пов'язане з пошуком рішень на мікро- та макрорівнях, які б дозволили реалізувати експортний потенціал українського ІТ-бізнесу.

Прагнення компаній до здійснення транскордонних господарських операцій пояснюється додатковими перевагами, що виникають у ході розширення їх товарно-географічної присутності за кордоном, серед яких доступ до ресурсів та ринків інших країн, використання відмінностей у правовому регулюванні бізнесу, диверсифікація портфеля діяльності компанії, можливості подальшої комерціалізації об'єктів інтелекту власності технологічного чи маркетингового характеру. Дослідниками загалом доведено позитивний зв'язок процесу міжнародної експансії компаній зі зростанням та успішністю бізнесу у довгостроковій перспективі.

Українські ІТ-підприємства, навіть отримуючи доступ до світових ринків збуту, є недостатньо конкурентоспроможними через відсутність відповідного досвіду, недосконалість системи законодавства, несталість зв'язків, недостатність механізмів співпраці та ін. Також підприємства втрачають позиції ще і на вітчизняних ринках, через втілення на них іноземних підприємств, які мають відповідний досвід, фінанси, інші ресурси та певні пільги.

Отже, проблема підвищення ефективності експортної стратегії вітчизняних підприємств є в даний момент однією з найактуальніших. Повинні застосувати заходи як держава і регіони, так і бізнес, вітчизняні підприємства могли використовувати сучасне обладнання, використовувати досягнення науковотехнічного прогресу, переймати досвід західних компаній, і відповідно виходити на світові ринки.

Отже, основними трендами розвитку ринку ІТ визначила такі: темпи зростання обсягів світового ринку ІТ мають сталу тенденцію до зменшення; найбільшим сегментом світового ринку ІТ з тенденцією до уповільнення зростання залишаються послуги мобільного зв'язку (57,7%); сегмент продажів програмного забезпечення в країнах Європейського Союзу демонструє високі темпи зростання обсягів – 6,8%; найбільш динамічні ринки ІТ в Індії та Китаї зростають за рахунок продажів інфраструктурного забезпечення (9,9%) та послуг мобільного зв'язку (9,2%).

Таким чином, спостерігаємо позитивні результати розвитку ІТ-ринку в Україні, насамперед зростання кількості компаній, в які інвестують гроші. Цей прогноз побудовано на даних інвестиційного фонду "Insoft Capital", який спеціалізується на інвестиціях в аутсорсингові компанії в Україні та Східній Європі і дослідження якого підтверджують факт позитивних змін кількості компаній для інвестицій. Найцікавішими містами для інвесторів сьогодні є Київ і Львів, Харків, Одеса, що логічно, адже саме тут зосереджена найбільша кількість ІТ-компаній.

Аналіз розглянутих стратегій за сутністю та змістом показав, що 11 компаній з 20 демонструють відданість стратегії інновацій та брендингу, що не дивно, враховуючи базові характеристики компаній. Ще одну значну групу формують компанії, які дотримуються стратегії сфокусованого портфеля: вони становлять третину від розглянутих. Така модель поведінки на зовнішніх ринках є обґрунтованою, оскільки свідчить про прагнення використовувати накопичені технологічні переваги в обраній ринковій ніші.

Стратегічні рішення розглянутих підприємств з погляду складності організації бізнесу, ступеня ризику зарубіжної експансії, зв'язку товарної пропозиції внутрішнього і зовнішнього ринків відповідають початковому етапу інтернаціоналізації бізнесу. Разом з тим, незважаючи на попередній висновок, для українського бізнесу в ІТ-галузі характерне прагнення бути присутнім на значній кількості зарубіжних ринків, у тому числі на найбільш складних у конкурентному відношенні, ключових ринках США, Європи та

Японії. Це, на наш погляд, служить підтвердженням високого ступеня інноваційності власної діяльності, що заявляється підприємствами. Багато компаній обрали для експансії ринки країн, що розвиваються, більш динамічні і менш конкурентні. Обидві ці обставини свідчать про високий потенціал подальшої експансії ІТ-підприємств на зовнішніх ринках.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виханський О.С. Стратегічне управління: підручник. Київ: Гардарики; Одеса: Атлант, 2015. 296 с
2. Дослідження ІТ-ринку України. Портал «DOU»: веб-сайт. URL: <https://dou.ua>
3. Дослідження перспектив розвитку ІТ-сфери в Україні. Портал «КРЕСТОН»: веб-сайт. URL: <https://kreston-gcg.com>
4. Ковальчук О. Я., Гайда Т. Ю. Жонца С. Я. Технології Big Data в інноваційному маркетингу. Український журнал прикладної економіки. 2018. Т. 3. № 1. С. 36–52.
5. Корогодова О. О. Вплив інноваційних ТНК на країни, що розвиваються в умовах Індустрії 4.0. Підприємництво та інновації: журнал / ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів»; редкол.: Л.Г.Смоляр (голов. ред.) та ін. – Київ, 2018. – Вип. 6- С. 46-48.
6. Куліш Є. О. ІТ-технології та перспективи їх розвитку. К. : Пульсари, 2017. –С. 58-62.
7. Мних О. Б. Міжнародний маркетинг: навчальний посібник / О. Б. Мних. – Львів: “Львівська політехніка”, 2017. – 260 с.
8. Новікова А.П., Скоробогатова Н.Є. Аналіз розвитку світового та українського ринку ІТ-послуг. Інвестиції: практика та досвід. – 2018. - № 3. – С. 52 89 – 56.
9. Охріменко О.О., Скоробогатова Н.Є., Манаєнко І.М., Яресько Р.С. Управління інноваційними проектами в умовах міжнародної інтеграції: монографія. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. – 262 с.
10. Офіційний сайт Державної служби статистики України: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Офіційний сайт Міжнародної корпорації даних: веб-сайт. URL: <http://www.idc.com>

12. Офіційний сайт Міжнародного союзу електрозв'язку: веб-сайт.  
URL: <http://www.itu.int>
13. Офіційний сайт МТС: веб-сайт. URL: [http://www.mts.ua/ru/](http://www.http://www.mts.ua/ru/)
14. Офіційний сайт світового банку: веб-сайт. URL:  
<http://www.worldbank.org/>
15. Офіційний сайт НКРЗІ України: веб-сайт. URL: <http://nkrzi.gov.ua/>
16. Офіційний сайт Ukrainian Internet Association: веб-сайт. URL:  
[www.inau.org.ua/analytics\\_vuq.phtml](http://www.inau.org.ua/analytics_vuq.phtml)
17. Офіційний сайт ЮНКТАД: веб-сайт. URL: <https://unctad.org/>
18. Офіційний сайт ІТ-компанії Softline: веб-сайт. URL:  
<https://softline.ua/ua/>
19. Офіційний сайт ІТ-компанії EPAM: веб-сайт. URL:  
<https://www.training.epam.ua/>
20. Офіційний сайт ІТ-компанії SoftServe: веб-сайт. URL:  
<https://www.softserveinc.com/uk-ua>
21. Розвиток української ІТ-індустрії. Аналітичний звіт. Компьютерное обозрение. ІТ для бізнеса: веб-сайт. URL: [https://ko.com.ua/files/u125/Ukrainian\\_IT\\_Industry\\_Report\\_UKR.pdf](https://ko.com.ua/files/u125/Ukrainian_IT_Industry_Report_UKR.pdf)
22. Скоробогатова Н.Є., Новікова А.П. Світовий досвід міжнародного науково-технічного співробітництва у сфері високотехнологічного виробництва (на прикладі ІТ-сфери). Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Випуск 22, 2018. – С. 82-90.
23. Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні: монографія [За заг. ред. А.І.Шевченка]. Київ: ІПШІ, 2023. 305 с.
24. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Т. І. Решетняк та ін.] ; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. — Київ : КНЕУ, 2017. — 418 с.
25. Управління інноваційними проектами в умовах міжнародної інтеграції: монографія О.О. Охріменко, Н.Є. Скоробогатова, І.М. Манаєнко,

Р.С. Яресько. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. – 262 с.

26. Федоров М. Розвиваючи сферу штучного інтелекту, ми забезпечуємо конкурентоспроможність України на міжнародному ринку. Міністерство та Комітет цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mikhaylo-fedorov-rozvivayuchi-sferu-shtuchnogo-intelektu-mi-zabezpechuemokonkurentospromozhnist-ukraini-na-mizhnarodnomu-rinku>

27. Штучний інтелект на службі маркетингу // Матеріали AI Conference Kyiv 2019/ [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://aiconference.com.ua/uk/news/itogi-ai-conference-kyiv-94604>

28. Jeffrey Cohen, Brian Dolan, Mark Dunlap, Joseph M. Hellerstein, Caleb Welton. MAD Skills: New Analysis Practices for Big Data. URL: <https://dsf.berkeley.edu/jmh/papers/madskills-032009.pdf>.

29. Michael Stonebraker. Big Data Means at Least Three Different Things. URL: <https://www.nist.gov/system/files/documents/itl/ssd/is/NIST-stonebraker.pdf>.

30. European IT observatory (EITO): веб-сайт. URL: [http://www.eito.com/epages/63182014.sf/en\\_GB/?ObjectPath](http://www.eito.com/epages/63182014.sf/en_GB/?ObjectPath)

31. The key 2015-2019 ICT data for the world, by geographic regions and by level of development): веб-сайт. URL: <http://www.itu.int/en/ITU>

32. Strategic Performance Management. New Concepts and Contemporary Trends / Ed. Marek Jablonski. – N.Y.: Nova Science Publishers, Inc., 2017.

33. Schendel D.E., Hatter K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding. August, 2017.

34. Higgins J.M. Organizational Policy And Strategic Management: Text And Cases. 2nd ed. Chicago, The Drydent Press, 2017.

35. Gartner Says Worldwide IaaS Public Cloud Services Market Grew 40.7% in 2020. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021->

06-28-gartner-says-worldwide-iaas-public-cloud-services-market-grew-40-7-percent-in-2020

36. Herve A., Schmitt, C., Baldegger, R. Internationalization and Digitalization: Applying digital technologies to the internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Technology Innovation Management Review*, 2020. № 10, P. 28–40. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/26437015.2022.2096514?needAccess=true>

37. Kraus S., Palmer C., Kailer N., Kallinger F.L. and Spitzer, J. Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2019. Vol. 25, № 2, P. 353–375.

38. Lederer, A., &Riedl, C. (2020). Thedigitaltransformationofinternationalbusiness. *JournalofInternationalBusinessStudies*, 51(1), 51-71.

39. Nazarko S.O. The virtualization as innovative technology of training personnel in the educational services market. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 1 (9). ч. 2. С. 81—85.

40. Queiroz, M., Beuren, I. M., &Aguiar, A. C. (2020). The impact of digital transformation on the internationalization of SMEs: A systematic review. *International Business Review*, 29(3), 101495.

41. Parviainen P., Tihinen M., Kääriäinen J., Teppola S. Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 2017. Vol. 5, No. 1. P. 63-77. URL: <https://ijispm.sciencesphere.org/archive/ijispm-050104.pdf>

42. Rachinger, M., Betsch, C., &Pinkwart, A. (2019). Digitaltransformation and internationalization: A systematic literaturere view and research agenda. *InternationalBusinessReview*, 28(2), 363-380.

43. Rai, A., &Agarwal, R. (2017). Digitaltransformation: Imperatives, challenges, andresearchdirections. *MIS Quarterly*, 41(1), 11-32.

44. Schei A., Vartdal R. Urolig for at koronakrisen vil gi permanent digitalisering, 2020. URL: [https://khrono.no/urolig-for-at-koronakrisen-vil-gipermanentdigitalisering/484255?fbclid=IwAR2NgQsfFBtvJt\\_LSBQ4lbRDpSvEeSJxRzTcUqf7jf0t6T5vC59C-fwAtJI](https://khrono.no/urolig-for-at-koronakrisen-vil-gipermanentdigitalisering/484255?fbclid=IwAR2NgQsfFBtvJt_LSBQ4lbRDpSvEeSJxRzTcUqf7jf0t6T5vC59C-fwAtJI)
45. Stief S. E., Eidhoff A. T., Voeth M. Transform to Succeed: An Empirical Analysis of Digital Transformation in Firms. World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, 2016. Vol. 10(6). P. 1833-1842. doi.org/10.5281/zenodo.1124445
46. Tabrizi B., Lam E., Girard K., Vernon I. Digital Transformation is not about technology. Harvard Business Review, 2019. URL: <https://hbr.org/2019/03/digitaltransformation-is-not-about-technology>
47. Tapscott, D., & Williams, A. D. (2010). Macrowikinomics: Rebootingtheeconomy. PenguinBooks.
48. Tomas Aguiar, Silvia Boga Gomes, Paulo Rupino da Cunha, Miguel Mira da Silva. Digital Transformation Capability Maturity Model Framework. Enterprise Distributed Object Computing: Proceedings of the IEEE 23rd International Conference, Paris, 28-31 Oct. 2019. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8945002>
49. The digital transformation of industry (A European study commissioned by the Federation of German Industries (BDI) and conducted by Roland Berger Strategy Consultants). URL: [https://english.bdi.eu/media/topics/europe/publications/201503\\_Study\\_\\_The\\_Digital\\_Transformation\\_of\\_Industry.pdf](https://english.bdi.eu/media/topics/europe/publications/201503_Study__The_Digital_Transformation_of_Industry.pdf)
50. UNCTAD. Information Economy Report 2019: Digitalization, Trade and Development. United Nations publication. SalesNo. E. 19. 3. D. 2. New York and Geneva. 2019
51. Zigurat. Innovation & Technology Business School, 2019. URL: <https://www.e-zigurat.com/innovation-school/blog/how-digita>

52. Widmer J. Beitrag von Josef Widmer. Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt: was heißt das für die Berufsbildung? 2017. <https://www.digitaldialog.de/die-digitalisierung-veraendert-die-arbeitswelt-was-heisst-das-fuer-die-berufsbildung>.
53. Gerald C. Kane, D. Palmer, A. N. Phillips, D. Kiron, N. Buckley (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review. July 14, 2015. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy>
54. Hess, Matt, Benlian, & Wiesböck. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. MIS Quarterly Executive 15(2):123-139. June 2016. URL: [https://www.researchgate.net/publication/291349362\\_Options\\_for\\_Formulating\\_a\\_Digital\\_Transformation\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/291349362_Options_for_Formulating_a_Digital_Transformation_Strategy)
55. Jan M. Pawlowski. Digital Transformation –how to survive in the age of Digitization. Conference "New Pedagogical Approaches in STEAM Education". 2019. September 26-27, 2019. Kyiv
56. A Europe fit for the digital age: Empowering people with a new generation of technologies, 2020. URL: [https://ec.europa.eu/info/priorities/europe-fit-digital-age\\_en](https://ec.europa.eu/info/priorities/europe-fit-digital-age_en).
57. J. Bumann, M. Peter, Action fields of digital transformation - a review and comparative analysis of digital transformation maturity models and frameworks, in: Digitalisierung und andere Innovationsformen im Management, Edition Gesowip, 2019, pp. 13–40.
58. D. Savić, From digitization, through digitalization, to digital transformation, 2019. URL: <https://www.researchgate.net/publication/332111919>.
59. Koliada-Berezovska, T., Romanova, O. Digitalization of education for the sustainable development sake: linguistic aspect. Theoretical and applied aspects of sustainable development, Monograph-33, Publishing House of Katowice School of Technology, 2020. p. 166-173.
60. Kolikova, T. Possibilities to use modern information technologies in teaching a foreign language to technical universities' students: Information

education and professional communication technologies of the XXI century: materials of X international. science.-pract. conf., Odesa, 14-15 Sept., 2017. Poltava. Pp. 261-264. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/6470>

61. Ukrainian Exports By Country. Trading economics: веб-сайт. URL: <https://tradingeconomics.com/ukraine/exports-by-country>

Ім'я користувача:  
Міжнародної економіки Москалюк Наталія

ID перевірки:  
1015970453

Дата перевірки:  
05.12.2023 08:56:23 EET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
05.12.2023 08:57:54 EET

ID користувача:  
100005722

Назва документа: КМР\_Сафонов Д.С\_Корпоративні стратегії експортної діяльності компаній інформаційно-к...

Кількість сторінок: 76 Кількість слів: 15658 Кількість символів: 126144 Розмір файлу: 4.90 MB ID файлу: 1015649587

## 28.6% Схожість

Найбільша схожість: 5.83% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015167711)

23.3% Джерела з Інтернету

569

Сторінка 78

20.6% Джерела з Бібліотеки

241

Сторінка 84

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

3

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту**

**ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ  
Ювілейної 90-ї щорічної студентської  
наукової конференції**

**«ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО  
ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНИ»**

**(17 квітня – 20 травня 2023 р.)**

<b>Маков Олександр</b>	102
Розвиток нанотехнологій у формуванні міжнародної конкурентоспроможності України	
<b>Мелех Дмитро</b>	105
Реалізація національних інтересів США у проєктах з відновлення економіки України	
<b>Назарець Яна</b>	108
Політика протекціонізму у зовнішній торгівлі України: євроінтеграційний контекст	
<b>Охрамович Андрій</b>	111
Роль зовнішньої торгівлі у повоєнній реструктуризації економіки України	
<b>Поліщук Вадим</b>	114
Національні економічні інтереси Китаю в інвестуванні повоєнної	
<b>Поліщук Павло</b>	118
Міжнародні проєкти компаній "Великої Четвірки" у відновленні економіки України	
<b>Полтора Ярослав</b>	121
Формування повоєнних пріоритетів вітчизняної імміграційної політики	
<b>Попрійчук Назар, Стародуб Тетяна</b>	123
Перспективи реалізації «зеленої реконструкції» у повоєнній відбудові економіки України	
<b>Примич Анастасія, Лашевич Марина</b>	125
Стратегії міжнародної конкурентоспроможності компаній харчової промисловості у контексті повоєнного відновлення вітчизняної економіки	
<b>Сафонов Данило</b>	128
Інноваційна трансформація України в умовах війни та повоєнного відновлення	
<b>Сідоренко Валерія</b>	132
ESG-інвестування в українському бізнесі як інструмент відбудови економіки в повоєнний період	
<b>Сидорчук Юлія</b>	134
Діджиталізація економіки України в умовах інтеграції в єдиний цифровий європейський ринок	
<b>Сіраков Віталій</b>	137
Трансформація енергетичної політики країн світу в контексті міжнародної безпеки	
<b>Степаненко Денис</b>	140
Блокчейн-технології у фінансуванні міжнародних проєктів з відновлення економіки України	
<b>Сукач Даніїл</b>	142
Зелена енергетика в економічній безпеці країн ЄС	
<b>Тупчий Максим</b>	145
Пріоритети участі країн G7 в повоєнній відбудові України	
<b>Чайка Дарина</b>	146
Пріоритетні напрями залучення прямих іноземних інвестицій в Україну у воєнний та повоєнний період	
<b>Чайковський Олексій</b>	148
Стратегічні пріоритети розвитку безвуглецевої економіки України	
<b>Юрковська Маргарита</b>	154
Міжнародні проєкти у реструктуризації ринку праці України	
<b>Ясінська Аліна</b>	158
Ключові пріоритети формування міжнародної конкурентної стратегії підприємств АПК України	

знизити витрати підприємств на обов'язкове підтвердження відповідності експортної продукції, що складають 3 - 5%.

**Четверта стратегія** - це активна участь у виставках та конференціях, організованих в інших країнах. Це є ефективним засобом для просування продукції на міжнародному ринку та залучення нових клієнтів.

**П'ята стратегія** - це використання маркетингових стратегій, спрямованих на визначення потреб та побажань споживачів.

Зараз, міжнародна конкурентоспроможність підприємств харчової галузі є важливою характеристикою суб'єктів господарювання та якості їх продукції, що вказує на структурні зміни в порівнянні з компаніями з інших країн. Нові умови зростаючої конкуренції та обмежених матеріально-фінансових ресурсів створюють потребу в якісних зрушеннях в міжнародній конкурентоспроможності та випереджанні конкурентів. Тому, дослідження сутності та специфіки міжнародної конкурентоспроможності підприємств харчової галузі стають особливо актуальними.

#### Список використаних джерел:

1. Стан та потреби бізнесу в Україні: секторальний розріз, січень 2023. URL: [https://business.dii.gov.ua/uploads/5/28594-stan\\_ta\\_potrebi\\_biznesu\\_v\\_umovah\\_vijni\\_rezul\\_tati\\_opituvanna\\_v\\_sicni\\_2023\\_roku.pdf](https://business.dii.gov.ua/uploads/5/28594-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna_v_sicni_2023_roku.pdf)
2. Дашборд для інтерактивного інформування щодо експорту України. URL: [https://export.gov.ua/722-Dashbord\\_eksportu\\_ukraini](https://export.gov.ua/722-Dashbord_eksportu_ukraini)
3. Consolidated Financial Statements of the Nestlé Group 2022. URL: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2023-03/2022-corp-governance-compensation-financial-statements-en.pdf>
4. Mondelez International, Inc. 2022 annual report on form 10-K. URL: <https://www.mondelezinternational.com/News/Our-Support-to-Ukraine>
5. V.Apalkova, S.Tsyganov, T.Chernytska, N.Meshko, N.Tsyganova, Evaluating the economic and ecological effects of investment projects: a new model and its application to smartphone manufacturing in Europe. *Investment Management and Financial Innovations*. Volume 18, Issue 4. LLC «СРС “Business Perspectives»», 2021. P. 252-265.

**Сафонов Д. С.**

*«Міжнародна економіка», 5 курс*

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

*Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки Громенкова С. В.*

## ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

На сучасному етапі економічного розвитку інноваційна трансформація заклала основу для реалізації інтенсивного суспільного відтворення та формування економіки на основі інтелектуальних ресурсів, інформаційних технологій, науково-технічних досягнень, високотехнологічної продукції та виробництва послуг. Україна багата на природні ресурси. Однак цього недостатньо для повоєнного відновлення та забезпечення високого рівня

конкурентоспроможності в сучасній світовій економіці. Щоб подолати відсталість від розвинутих країн, зберегти територіальну цілісність і підвищити якість життя людей, необхідно запровадити напрямки інноваційної трансформації та розвивати високі технології.

Сьогодні інновації є рушійною силою в усіх сферах суспільного життя. Неможливо уявити сучасний світ без інновацій, які вже впроваджені і є для нас звичними, і які забезпечать повоєнне відновлення та подальший розвиток у майбутньому. Більшість науковців сходяться на думці, що інновації стали основною рушійною силою розвитку економічного та соціального життя. Інноваційна трансформація України може вивести нашу країну на новий, вищий рівень розвитку.

У короткостроковій перспективі збереження макроекономічної стабільності в умовах триваючої війни та тиску національної оборони зміцнить обороноздатність України та забезпечить міцну основу для відновлення України. Пошук максимальної підтримки з боку міжнародних партнерів у вигляді грантів чи позик на дуже вигідних умовах, а також розробка механізмів забезпечення визначеності щодо обсягу та часових рамок підтримки сприяли б підвищенню довіри, бюджетного фінансування та поточних рахунків[2].

У довгостроковій перспективі гнучке макроекономічне управління залишається важливим для управління відновленням і підтримки економічної конкурентоспроможності. Запровадження більш ефективної податкової системи сприяло б стабілізації державних фінансів.

Доцільним в Україні також є створення та підтримка екосистема українських виробників індустрії 4.0. Так, екосистема українських виробників Індустрії 4.0 під час війни потребує активізації, прискореного партнерства та ініціатив для підтримки підприємців, для яких зростання продажів, особливо на міжнародних ринках, є ключовим на цьому етапі процесу. Поширені та неодноразово повторювані проблеми[6]:

- продажі та вихід на міжнародні ринки;
- у компаній відсутня стратегія виходу на ринок;
- під час війни виробники металопродукції на Сході втратили свої виробничі потужності та обладнання;
- працівники компанії зосереджені в інших регіонах або за кордоном, і відновити всі робочі процеси складно.
- складна логістика (прямий імпорт з Китаю закритий, війна торкнулася ланцюгів поставок. Також збільшуються терміни доставки комплектуючих з далеких країн (особливо з Китаю).

Зважаючи на зовнішні умови для прискорення розвитку інноваційних галузей необхідно підтримувати бізнес у плані продажів, маркетингу та сприяти залученню інвестицій. Тому доцільним є[3;6]:

1. Підтримка маркетингового напрямку підприємства. Це включає навчальні програми, коучинг або допомогу в покращенні маркетингу бренду за допомогою інших інструментів. Це включає: дослідження прямих і непрямих конкурентів, їх аналіз, диференціація; сформулювати стратегію лістингу та бізнес-модель відповідно до ринкового попиту; використання різних каналів і методів збуту; маркетинг і просування; вийти на зовнішній ринок; співпрацюйте з галузевими виставками та заходами.

2. Підтримка торгової компанії. Метою має бути збільшення доходів підприємства, що забезпечить стабільне фінансування діяльності підприємства. Можливі кроки, які можуть

принести користь компанії, включають: програму прискорення розвитку продажів; консультування; підтримку найму спеціалістів з розвитку бізнесу та продажів.

3. Підтримка залучення коштів та залучення інвестицій. На цьому етапі компанії повинні краще зрозуміти, як залучати інвестиції та як підготувати документи для інвесторів. Важливим тут є наступні аспекти: зустрічі з представниками індустрії венчурного капіталу; допомога в підготовці презентацій для збору коштів; супровід в підготовці всіх необхідних документів для інвесторів.

Ці кроки допоможуть компаніям залучити нових клієнтів, збільшити товарообіг і дохід, досягти більш стабільного зростання, особливо за рахунок залучених інвестицій.

Крім того, цифрові технології залишаються основою для підвищення економічної конкурентоспроможності України. Зокрема, роль формування знань і розвитку талантів у поєднанні з ефективним регулюванням та інфраструктурою продовжує стимулювати цифрову конкурентоспроможність. Україна увійшла в еру цифрової трансформації та має великий потенціал для розвитку. Подекуди технології, які зараз впроваджуються та використовуються в Україні (наприклад, урядовий портал «Дія»), уже перебувають у більш просунутій стадії становлення, ніж закордонні аналоги, або взагалі є взірцями для наслідування навіть у найрозвиненіших країнах світу (Франція, Німеччина, Великобританія тощо).

Поява нових потужних цифрових технологій, цифрових платформ і цифрової інфраструктури значно змінила інновації та підприємництво в Україні. Впровадження механізмів електронного урядування в Україні, окрім простого оформлення офіційних документів без чекання в чергах та втрати часу, відкриває можливості для влади, підприємців та громадян керувати більш широким спектром ключових аспектів, функціонування яких сприяє «влада-бізнес-люди», що забезпечує відкритість, доступність та покращення відносин.

Цифрова трансформація позитивно впливає на продуктивність інновацій, регіональне підприємництво та ширші економічні та соціальні вигоди. Цифрові технології можуть слугувати спільною концептуальною платформою для розвитку української економіки та стати ключовим інструментом відновлення та підвищення конкурентоспроможності країни на світовому ринку.

Важливим кроком у цифровізації інновацій є участь України в європейській програмі «Цифрова Європа» (до 2027 року), яка передбачає кошти для прискорення цифровізації європейських країн у таких сферах: високопродуктивні обчислення, штучний інтелект, дані та хмара, цифрові послуги та навички, а також застосування цифрових технологій в економіці та суспільстві для підвищення рівня кібербезпеки [1].

Загальний обсяг фінансування ініціативи Digital Europe становить 7,5 млрд євро. На фінансування проектів було виділено близько 6 млрд євро, терміном до семи років залежно від призначення програми та наявного українського напрямку [5].

Загалом Україна стала на шлях цифровізації, демонструючи позитивні тенденції розвитку цифрових інновацій. Серед подальших перспектив цифровізації інновацій як інструменту розвитку національної економіки слід виділити наступні перспективні напрямки: підтримка цифровізації бізнесу та державного управління; підвищення безпеки мережі; цифрові навички для розширення цифрового потенціалу в суспільстві та економіці;

подолання розриву між дослідженнями та впровадженням цифрових технологій; розвиток високотехнологічних інновацій, таких як штучний інтелект і робототехніка.

Вважаємо, що серед ключових перспективних цілей для впровадження визначених векторів, які повинні бути визначені трансформаційною політикою інновацій, слід підкреслити наступне:

- виведення України в європейські лідери у сфері електронного урядування, що сприятиме підвищенню потенціалу цифрової трансформації та інноваційної конкурентоспроможності;

- інвестування в кібербезпеку для забезпечення стабільності, цілісності та надійності мереж, інфраструктури та послуг, життєво важливих для національної економіки України;

- розширити впровадження та оптимальне використання ключових цифрових технологій, щоб зробити Україну більш конкурентоспроможною та вирішити основні соціальні проблеми.

Таким чином, генерація знань і розвиток талантів у поєднанні з ефективним регулюванням та інфраструктурою спрямовані на стимулювання цифрової конкурентоспроможності України. Тому необхідно ретельно формувати інноваційну політику у сфері цифровізації, щоб підвищити гнучкість і спроможність влади, бізнесу та громадян адаптуватися до процесу цифровізації в Україні в умовах війни та повоєнного відновлення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Інформація міністерства та комітету цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
2. Becker, T. et al. (2022), “A Blueprint for the Reconstruction of Ukraine”, Rapid Response Economics, No. 1, CEPR, London, <https://cepr.org/sites/default/files/news/BlueprintReconstructionUkraine.pdf>
3. OECD (2022), Anti-Corruption Reforms in Ukraine: Pilot 5th Round of Monitoring Under the Istanbul AntiCorruption Action Plan, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/b1901b8c-en>.
4. Williams L. Concepts of Digital Economy and Industry 4.0 in Intelligent and information systems. International Journal of Intelligent Networks. 2022. № 2. p. 122–129.
5. European Commission. The Digital Europe Programme. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme>
6. Як Україні розвивати інноваційні виробництва у 2023 році? URL: <https://speka.media/yak-ukrayini-rozvivati-innovaciini-virobnictva-v-2023-roci-98d36p>