

УДК 339.1 (477)

Братусь Г. А.

ORCID ID: 0000-0001-7151-3901

д.е.н., проф., завідувач кафедри управління бізнесом,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ

Кривоберець М. М.

ORCID ID: 0000-0001-5229-2672

к.е.н., доц., доцент кафедри організації туристичної діяльності,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ

Скиба Г. І.

ORCID ID: 0000-0003-3751-0082

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Анотація. Постійні зміни умов функціонування підприємств призводять до потреби пошуку нових конкурентних переваг для утримання ринкових позицій та стійкості фірм. Управління конкурентними перевагами займає важливу роль у системі менеджменту сучасних бізнес-структур. Стаття зосереджена на висвітленні змістовної сутності понять «конкурентні переваги», «система управління конкурентними перевагами». Проведено класифікацію конкурентних переваг підприємств в сфері інформаційних технологій. Запропоновано структуру системи управління конкурентними перевагами підприємств в сфері інформаційних технологій, яка об'єднує концепти ресурсної спроможності та результативності господарської діяльності. Виділено потенційні заходи за етапами життєвого циклу, які можуть бути реалізовані в рамках системи управління конкурентними перевагами підприємств у сфері інформаційних технологій. Проведено аналіз основних показників діяльності підприємств у сфері інформаційних технологій України для виявлення їх основних пріоритетних конкурентних переваг: динамічне управління матеріальними витратами та витратами на оплату праці, регіональна локалізація бізнесу, зосередженість діяльності на потребах та запитах клієнтів, професійна кваліфікація кадрів та фахівців, швидкість реагування та потреби клієнтів. Запропоновано впровадження більш індивідуального підходу до надання послуг у сфері інформаційних технологій та інтеграцію в роботу нових стандартів обслуговування, нових видів послуг як додаткові конкурентні переваги підприємств. Подальші дослідження мають фокусуватися на аналізі зовнішніх факторів операційного середовища, які позначаються на формуванні конкурентних переваг та використанні наявних ринкових можливостей.

Ключові слова: конкурентні переваги, конкурентоспроможність, система управління, управління конкурентними перевагами, система менеджменту, керований вплив, інформаційні технології.

Bratus Hanna

ORCID ID: 0000-0001-7151-3901

Doctor of Economics, Professor,

Head of the Department of Business Management,

Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business

Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution

"Interregional Academy of Personnel Management", Kyiv

Kryvoberets Maryna

ORCID ID: 0000-0001-5229-2672

Ph.D, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Organization of Tourism Activities,

Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution

"Interregional Academy of Personnel Management", Kyiv

Skyba Hanna

ORCID ID: 0000-0003-3751-0082

Ph.D, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Finance, Banking, and Insurance,

Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution

"Interregional Academy of Personnel Management", Kyiv

ENTERPRISE COMPETITIVE ADVANTAGE MANAGEMENT SYSTEM IN THE INFORMATION TECHNOLOGY SECTOR

Abstract. Constant changes in the operating conditions of enterprises lead to the need to find new competitive advantages to maintain market positions and firm stability. Competitive advantage management plays an important role in the management system of modern business structures. The article focuses on highlighting the substantive essence of the concepts of "competitive advantages", "competitive advantage management system". The competitive advantages of enterprises in the information technology sector are classified. The structure of the enterprise competitive advantage management system in the information technology sector is proposed, which combines the concepts of resource capacity and economic activity effectiveness. Potential measures are highlighted for the stages of the life cycle, which can be implemented within the framework of the enterprise competitive advantage management system in the information technology sector. The analysis of the main indicators of the activities of enterprises in the field of information technologies of Ukraine was carried out to identify their main priority competitive advantages: dynamic management of material costs and labor costs, regional localization of business, focus of activities on the needs and requests of customers, professional qualifications of personnel and specialists, speed of response and customer needs. The introduction of a more individual approach to the provision of services in the field of information technologies and the integration into the work of new service standards, new types of services as additional competitive advantages of enterprises is proposed. Further research should focus on the analysis of external factors of the operating environment that affect the formation of competitive advantages and the use of existing market opportunities.

Keywords: competitive advantages, competitiveness, management system, management of competitive advantages, management system, controlled influence, information technologies.

JEL Classification: M10, O32

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-15>

Постановка проблеми. В умовах динамічного економічного середовища та постійних змін управління конкурентними перевагами дозволяє підприємству забезпечити стійкість позицій на ринку та утримувати їх частку. Додаткові конкурентні переваги (технологічне лідерство, наявність талантів, гнучкість системи управління та інші) посилюють конкурентоспроможність та здатність до ведення конкурентної боротьби. Водночас, формування конкурентних переваг та розуміння основних характеристик підприємства, які генерують найбільшу частку доходів, являється складним завданням для більшості сучасних бізнес-організацій. Основна причина труднощів полягає у наявності зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на відповідні процеси: складність пошуку та відбору високо кваліфікованих кадрів, конкурентна боротьба за обмежені ресурси, не раціональне використання ресурсів, традиційні способи та методи управління, які базуються на бюрократичних ієрархічних структурах менеджменту, низький рівень гнучкості та адаптивності підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Стратегічні засади управління конкурентними перевагами підприємства для утримання позицій на ринку сформовані у працях І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Мінцберга, М. Портера, Ф. Тейлора, А. Файоля, в яких викладені основи стратегічного менеджменту. Вітчизняні науковці зосереджені на питаннях та проблематиці управління конкурентними перевагами у високо конкурентному динамічному економічному середовищі, яке потребує постійної адаптації підприємства до змін. Змістовна сутність, чинники, фактори формування конкурентних переваг визначені у публікаціях [9; 8; 10; 2; 1]. Водночас, мало уваги приділено специфіці сучасних систем управління конкурентними перевагами підприємства, що діє на ринку інформаційних технологій.

Мета статті полягала у вивченні системи управління конкурентними перевагами підприємства в сфері інформаційних технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентні переваги підприємства визначимо як сукупність характерних для підприємства властивостей, відмінних від конкурентів в галузі, на ринку, які забезпечують утримання ринкових позицій, раціональне

використання ресурсів, при цьому задовольняючи потреби споживачів продукції, забезпечуючи ефективність та результативність господарської діяльності. Класифікація конкурентних переваг підприємств в сфері інформаційних технологій наведена на рис. 1.

Система управління конкурентними перевагами підприємства являє собою цілеспрямований процес керованого впливу менеджменту компаній на основні та додаткові характеристики діяльності з використанням управлінських підходів, принципів, цінностей, методів та інструментів управління за функціональними напрямками діяльності (рис. 2). До основних інструментів планування, як одній із функцій управлінської діяльності, належать сценарний аналіз, конкурентний аналіз, ризик-менеджмент, використання яких базується на ситуативному, проактивному, адаптивному, системному управлінському підходах. Системний підхід передбачає, що система управління підприємством активно взаємодіє із зовнішнім операційним середовищем для виявлення можливостей та ризиків основної діяльності, дозволяючи комплексно дослідити конкурентні переваги в галузі, ринку або на рівні країни та способи їх використання для задоволення потреб ринку. Керівництво компанії визначає методи перетворення ресурсів на результати (матеріальних, трудових, інформаційних ресурсів на продукти, послуги, інформацію).

Управління конкурентними перевагами у системі менеджменту підприємств полягає у розробці конкурентної стратегії бізнесу, виявленні позиції на ринку серед конкурентів, подальших стратегічних напрямів роботи з врахуванням наявних конкурентних переваг та потенціалу створення нових переваг (залучення окремих фахівців, використання інноваційних методів обробки інформації, способів зв'язку з клієнтами тощо), факторів впливу на конкурентні переваги та впровадженні системи показників ефективності використання конкурентних переваг (рис. 3).

Система управління конкурентними перевагами підприємств у сфері інформаційних технологій як комплексна багаторівнева структура, інтегрована у всі види діяльності та функції, передбачає реалізацію скоординованих управлінських, технологічних, маркетингових, фінансових заходів на кожному етапі життєвого циклу:

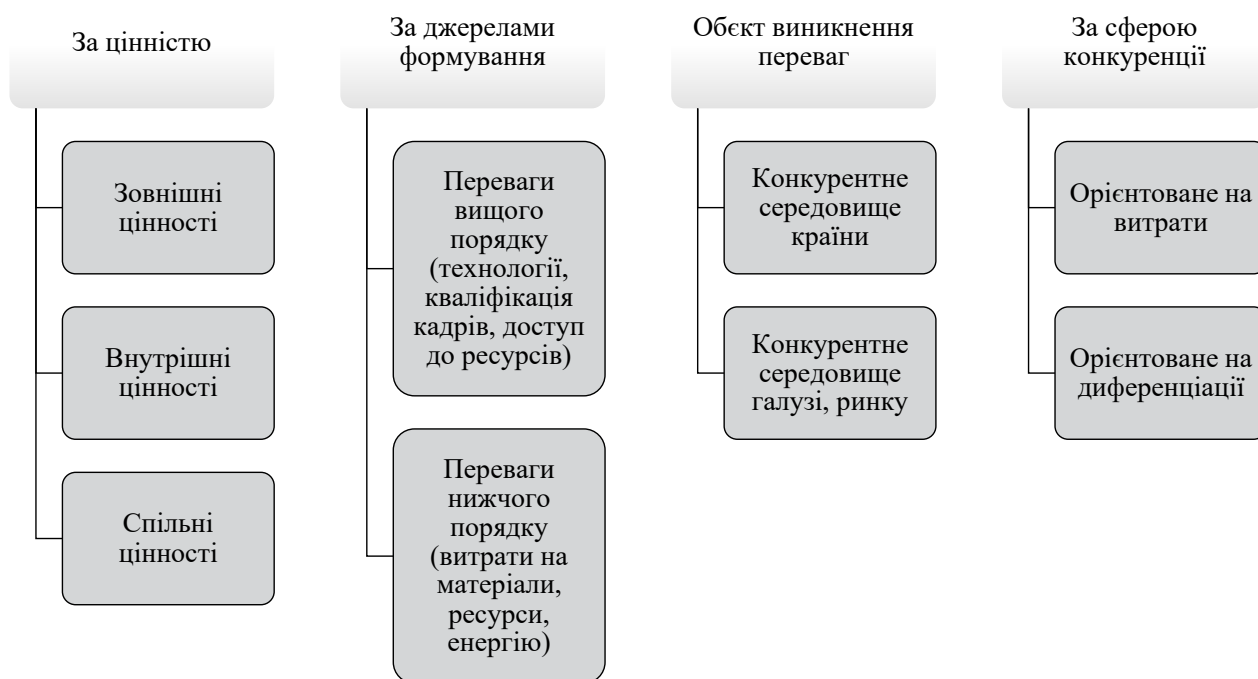


Рис. 1. Класифікація конкурентних переваг підприємств в сфері інформаційних технологій доповнено на основі

Джерело: [1, с. 225]



Рис. 2. Структура системи управління конкурентними перевагами підприємств в сфері інформаційних технологій

Джерело: [2]

– виробництво чи надання послуг: впровадження нових ІТ-рішень, автоматизація процесів, скорочення матеріальних витрат, покращення якості продукції;

– планування процесів: використання гнучких методів (Agile, Scrum, DevOps) для прискорення розробки продукту та адаптації продуктів до потреб клієнтів;

– маркетинг та вивчення ринку: використання аналітики «великих даних», систем управління ресурсами для аналізу сегментів споживачів, тенденцій на ринку, прогнозування попиту, формування цінової політики;

– збут та продаж: налагодження системи збуту за стандартами взаємодії зі споживачами на основі концепції клієнтського досвіду, використання е-комерції для збільшення продажів;

– моніторинг та контроль: створення системи показників ефективності конкурентними перевагами для своєчасного реагування на ризики;

– технічне обслуговування та сервіс: побутова системи бек-офісу, розвиток сервісів для миттєвої підтримки клієнтів;

– утилізація або вторинне використання ресурсів: повторне використання апаратних та програмних компонентів для скорочення викидів шкідливих речовин.

Основними напрямками управління конкурентними перевагами підприємства в сфері інформаційних технологій є:

– зниження рівня негативного впливу ризиків зовнішнього операційного середовища на потенціал використання конкурентних переваг;

– пошук додаткових конкурентних переваг;

– гнучкість управлінських рішень конкурентними перевагами з врахуванням умов конкуренції на ринку.

Формування конкурентних переваг підприємств у сфері інформаційних технологій базується на одній із обраних стратегій: лідерство за цінами, диференціація, фокусування. Сегментація ринку та вибір цільової аудиторії дозволяє визначити перелік бізнес-процесів, які відповідатимуть потребам клієнтів та їх запитам на обслуговування [10].

Сфера інформаційних технологій, порівняно із іншими галузями або видами економічної діяльності, відрізняється сукупністю конкурентних переваг відповідних підприємств, які зосереджені на процесах створення продуктів з використанням технологій та комп'ютерних систем, програмного забезпечення під потреби споживачів ринку.

На українському ринку в сфері інформаційних технологій діють переважно малі або мікропідприємства, які обслуговують невеликі локальні сегменти споживачів. У 2024 році загальна кількість підприємств в галузі інформацій та телекомунікацій становила 12,7 тис. одиниць, з яких – 12,3 тис. одиниць малі підприємства [4]. При цьому, 363 компанії займаються діяльністю у сфері інформаційних технологій та комп'ютерних систем, з яких 351 – малі підприємства або 96,7% [4].

На ринку спостерігається регіональна концентрація підприємств, які в основному діють в м. Київ, м. Львів, Дніпропетровській, Львівській, Івано-Франківській, Одеській, Полтав-

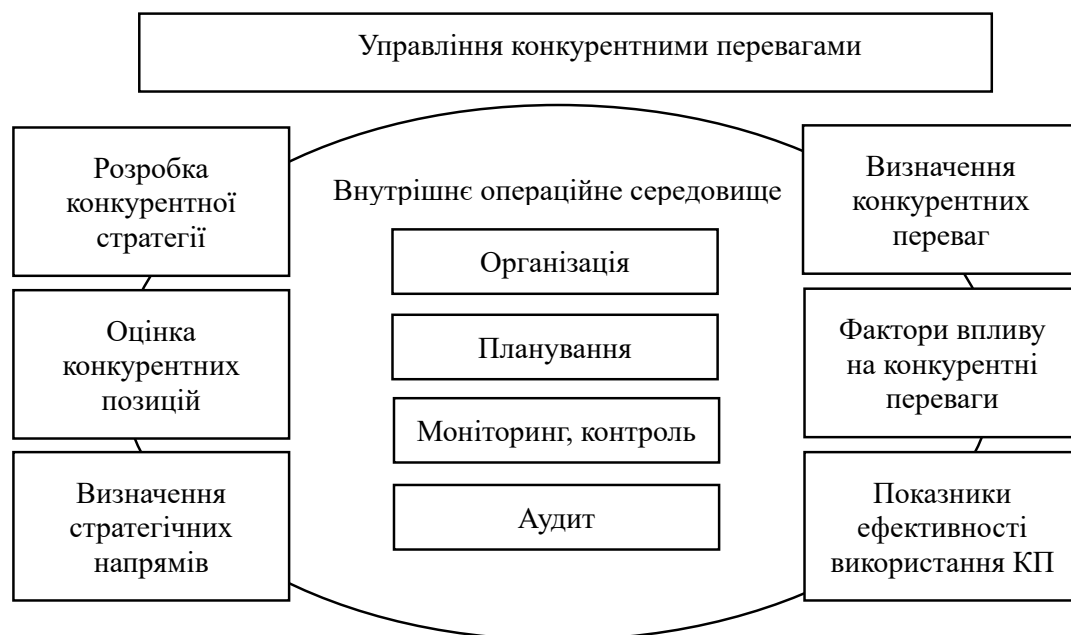


Рис. 3. Система управління конкурентними перевагами

Джерело: [2]

ській, Харківській областях [5]. Регіональні диспропорції зумовлені концентрацією людських ресурсів у цих містах та регіонах, розвитком освітнім сектором, вищим рівнем оплати праці, порівняно з іншими галузями, які стали фактором тяжіння молодих осіб та стимулом до працевлаштування у сфері ІТ.

За 2010-2014 роки зайнятість у сфері інформаційних технологій та комп'ютерних систем зростала (1473 особи у 2010 році та 4398 особи у 2014 році), проте з 2015 року спостерігається тенденція до скорочення зайнятості у секторі до рівня 2223 осіб у 2022 році. Останні наявні дані за 2017 рік щодо структури зайнятих за видом підприємств свідчать, що 76,7% зайнятих на малих підприємствах [6]. З початку війни кількість зайнятих на малих підприємствах у сфері інформаційних технологій та комп'ютерних систем скоротилася до 1550 осіб у 2024 році, як наслідок мобілізації та міграції трудових ресурсів в секторі [7].

У структурі витрат мікропідприємств у сфері інформаційних технологій та комп'ютерних систем переважають матеріальні витрати (76% у 2023 році) та витрати на оплату праці (14% у 2023 році), обсяги яких стабільно зростали з 2012 року до 2020 року. Після 2021 року простежується повільне скорочення витрат (рис. 4).

Зважаючи на це, основні конкурентні переваги підприємств цього виду діяль-

ності – забезпеченість ресурсами та витрати на їх придбання, професійна кваліфікація кадрів та фахівців, витрати на оплату праці персоналу, орієнтованість на потреби споживачів, якість сервісу та технічного обслуговування, витрати на придбання ресурсів для надання послуг, швидкість реагування на потреби клієнтів (рис. 5).

В умовах динамічного економічного середовища діяльності підприємств у сфері інформаційних технологій, які зазвичай надають вузько спеціалізований спектр послуг за індивідуальними потребами клієнтів, важливо адаптувати внутрішню політику управління конкурентоспроможності до нових запитів та вимог. Більш індивідуальний підхід до надання послуг та створення продукту може стати додатковою конкурентною перевагою. Крім того, варто переглядати стандарти надання послуг, інтегруючи нові принципи обслуговування та нові види сервісу (частково дистанційне обслуговування, наприклад, подача заявок на послуги, автоматичний розрахунок послуг за запитом, видача онлайн-чеків, нагадування про повторний сервіс та інші).

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Конкурентні переваги підприємств в сфері інформаційних технологій являють собою основоположні властивості, характеристики, які вирізняють підприємство від конкурентів в галузі та

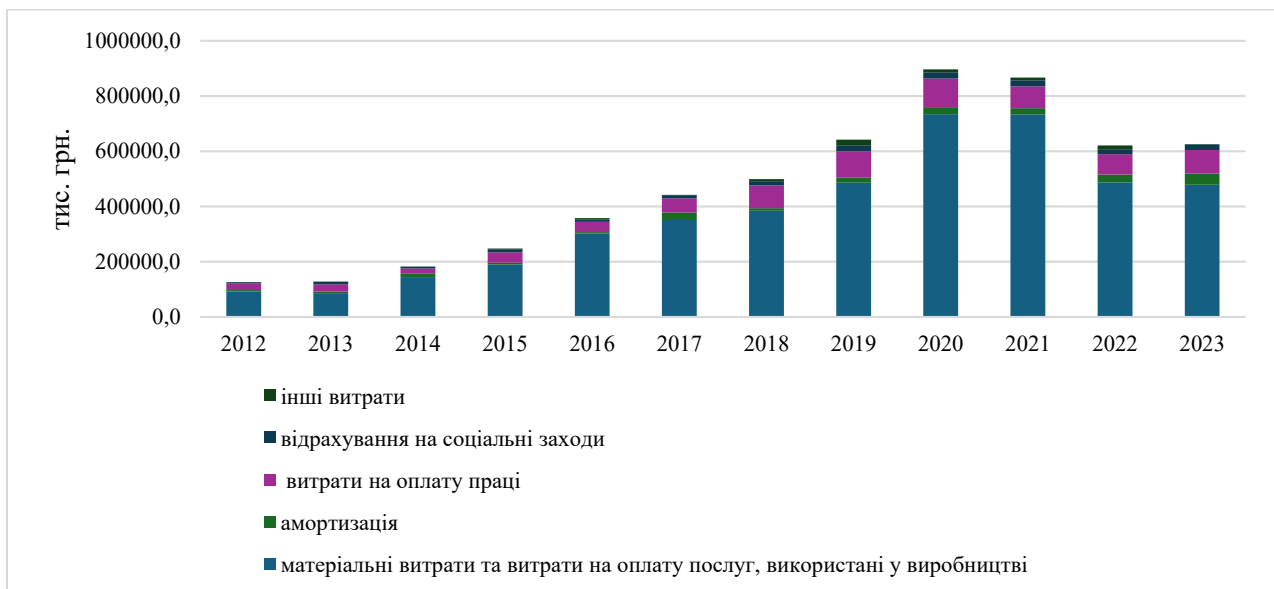


Рис. 4. Динаміка витрат на виробництво продукції мікропідприємств у 2012-2023 роках, тис. грн

Джерело: [3]



Рис. 5. Фактори формування конкурентних переваг підприємств в сфері інформаційних технологій доповнено на основі [1, с. 225]

дозволяють утримати ринкові позиції. Система управління конкурентними перевагами базується на виборі структури менеджменту, вхідних ресурсів та прогнозуванні результатів діяльності за наявних характеристик. Система управління конкурентними перевагами під-

приємств у сфері інформаційних технологій визначена як комплексна багаторівнева структура, яка повинна бути інтегрована у всі види діяльності та функції, передбачати реалізацію скоординованих управлінських, технологічних, маркетингових, фінансових заходів на

кожному етапі життєвого циклу. Для підприємств, які діють на ринку інформаційних технологій України, характерні такі конкурентні переваги, як: регіональна, локалізація бізнесу враховуючи зосередженість кваліфікованих кадрів в окремих територіях та центрах ділової активності; динамічне управління матеріальними витратами та витратами на оплату праці, що в основному відбувається через скорочення кількості зайнятих у цій сфері; зосередженість діяльності на потребах та запитах клієнтів; професійна кваліфікація кадрів та фахівців; швидкість реагування та потреби клієнтів. Подальші дослідження мають фокусуватися на аналізі зовнішніх факторів операційного середовища, які позначаються на формуванні конкурентних переваг та використанні наявних ринкових можливостей.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бабеченко Л., Ковшун К., Портна Ю. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми та перспективи економіки та менеджменту*. 2019. № 3 (19). С. 45–52. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3\(19\)-45-52](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3(19)-45-52)
2. Вакуленко Ю., Олійник А., Гевленко О. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. № 18. С. 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2018.18.10>
3. Державна служба статистики України. Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2012-2023). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp_ue/vvp_ek_vsmm_2012_2020_ue.xlsx
4. Державна служба статистики України. Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/kd_24.xlsx
5. Державна служба статистики України. Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp_roz_reg/kdp_ved_14-20.xlsx
6. Державна служба статистики України. Кількість зайнятих працівників на підприємствах за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010-2023). URL:

https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/Kzp_kved_10_21.xlsx

7. Державна служба статистики України. Кількість зайнятих працівників на підприємствах за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2024). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/kz_24.xlsx

8. Касич А., Харькова Ж. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Вип. 26(2). С. 79–85.

9. Невмержицька С. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес, управління*. 2018. Вип. 6 (17).

10. Хмурова В., Кулініч В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17>

REFERENCES

1. Babachenko, L., Kovshun, K., & Portna, Yu. (2019). Osoblyvosti upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryemstva [Features of enterprise competitiveness management]. *Problemy ta perspektyvy ekonomiky ta menedzhmentu*, 3(19), 45–52. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3\(19\)-45-52](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3(19)-45-52)
2. Vakulenko, Yu., Oliynyk, A., & Hevlenko, O. (2018). Systemna kharakterystyka upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryemstva [System characteristics of enterprise competitiveness management]. *Ahrosvit*, (18), 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2018.18.10>
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2023). Vytraty na vyrobnytstvo produktsii (tovariv, posluh) pidpryemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpryemstva (2012–2023) [Production costs of enterprises by type of economic activity by large, medium, small and micro enterprises (2012–2023)]. Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp_ue/vvp_ek_vsmm_2012_2020_ue.xlsx
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2024). Kilkist diiuchykh pidpryemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpryemstva [Number of active enterprises by type of economic activity by large, medium, small and micro enterprises]. Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/kd_24.xlsx
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2023). Kilkist diiuchykh pidpryemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti u rozrizi rehioniv

(2014–2023) [Number of active enterprises by type of economic activity by region (2014–2023)]. Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp_roz_reg/kdp_ved_14-20.xlsx

6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2023). Kilkist zainiatykh pratsivnykiv na pidpriemstvakh za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva (2010–2023) [Number of employed workers at enterprises by type of economic activity by large, medium, small and micro enterprises (2010–2023)]. Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/Kzp_kved_10_21.xlsx

7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2024). Kilkist zainiatykh pratsivnykiv na pidpriemstvakh za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva [Number of employed workers at enterprises by type of economic activity by large,

medium, small and micro enterprises]. Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/kz_24.xlsx

8. Kasych, A., & Kharkova, Zh. (2016). Upravlinnia konkurentnymy perevahamy pidpriemstva [Management of enterprise competitive advantages]. *Ekonomichnyi analiz*, 26(2), 79–85.

9. Nevmerzhytska, S. (2018). Upravlinnia konkurentnymy perevahamy pidpriemstva [Management of enterprise competitive advantages]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes, upravlinnia*, 6(17).

10. Khmurova, V., & Kulinich, V. (2023). Osoblyvosti upravlinnia konkurentnymy perevahamy pidpriemstva [Features of enterprise competitive advantages management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (57). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17>

*Стаття надійшла до редакції
14 квітня 2025 р.*