

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“28” грудня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеню магістра
зі спеціальності 073 “Менеджмент”
за магістерською програмою професійного спрямування
“Менеджмент організацій”
на тему “Розробка стратегії розвитку підприємства сфери інформаційних
технологій”

Виконавець:

студент центру заочної та вечірньої форми навчання

Медведенко М.А. _____ (підпис)

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент

Патлатой О.Є. _____ (підпис)

ОДЕСА — 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Теоритичні підходи до стратегічного управління	6
1.2. Методи стратегічного аналізу підприємства.....	17
1.3. Особливості стратегічного управління в ІТ-сфері	22
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА КОМПАНІЇ “JATAPP”	28
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз внутрішнього середовища компанії “JatApp”.....	28
2.2. Аналіз фінансового стану компанії “JatApp”.....	42
2.3. Аналіз ринку ІТ та конкурентоспроможності компанії “JatApp”.....	49
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ “JATAPP”.....	65
3.1. Підготовка та реалізація вибраної стратегії розвитку ІТ-підприємства.....	65
3.2. Ризики та переваги впровадження вибраної стратегії розвитку компанії “JatApp”.....	78
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

В сучасному світі, який пронизаний інформаційними технологіями, відзначається швидкими темпами розвитку та характеризується значною динамікою подій, а глобальні проблеми, на кшталт війн та соціальних протиріч, не тільки не втратили своєї актуальності, а навпаки постійно загострюються: саме в цьому світі стратегічний розвиток підприємства може стати визначальним фактором успіху та засобом забезпечення конкурентоспроможності. Швидкі технологічні трансформації, зростаюча конкуренція та очікування споживачів створюють серйозні виклики для підприємств будь-якої галузі, й зокрема в сфері інформаційних технологій. Відтак, розробка та успішне впровадження стратегії розвитку визначається як важливе завдання, що передбачає ретельне наукове дослідження та практичне втілення. Також необхідно враховувати, що стратегічний менеджмент не узагальнюється в єдину універсальну формулу, яка б підходила будь-якій галузі економіки або умовам, і, як наслідок, ми маємо досить значне питання, що потребує не лише дослідження, а й великої кількості практичних кроків, які можуть бути не завжди однозначними, та не завжди вести до позитивних наслідків.

Проблематика, яка потребує наукового рішення, концентрується навколо потреби адаптації ІТ-підприємств (а також інших організацій) до змін навколишнього середовища, розуміння конкурентів, балансує між необхідністю мати значні переваги, які будуть їх виділяти з-поміж інших та досягненням рівня конкурентоспроможності. Однак, відсутність чіткої, системної, ретельно продуманої та збалансованої стратегії може призвести до негативних наслідків для організації, зокрема до втрати конкурентних переваг та можливої невдачі на ринку. Складність цих питань призводить до ситуації, коли багато ІТ-підприємств або не мають визначеної стратегії, або

користуються альтернативними підходами, такими як короткострокові цілі прибутку або обмеженими візією та місією.

Актуальність роботи полягає в тому, що запропоновані заходи стратегічного розвитку нададуть змогу ІТ-підприємству розробити довгостроковий план зростання, базуючись на сильних та слабких сторонах та використовуючи сучасні методи стратегічного управління.

Важливість даної теми демонструється відповідно до ступеня її дослідження, оскільки існують різні методи та підходи до стратегічного розвитку ІТ-підприємств, і вони варіюються в залежності від специфіки компанії, ринкових умов, поточного стану компанії та економіки загалом. Важливість та актуальність дослідження даної теми також підтверджується рядом академічних та практичних робіт, на які буде здійснено посилання в рамках цієї дипломної роботи.

Мета дипломної роботи полягає у формуванні стратегії розвитку ІТ-компанії на основі аналізу факторів ринку інформаційних технологій та конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно до мети в роботі поставлені наступні **завдання**:

- 1) розглянути сутність стратегії розвитку та процесу її формування з урахуванням специфіки діяльності ІТ-підприємств;
- 2) провести аналіз потенціалу розвитку ІТ-компанії “JatApp”, визначити його сильні та слабкі сторони по зрівнянню з конкурентами;
- 3) визначити стратегічні цілі розвитку діяльності вибраного підприємства;
- 4) провести оцінку ризиків та аналіз зміни потенціалу компанії після впровадження вибраної стратегії.

Наукова новизна полягає:

- **удосконалено** процес побудови стратегії розвитку шляхом використання моделі “Канва Бізнес-моделі”, що дозволяє розробити нові бізнес-моделі з врахуванням специфіки діяльності ІТ-підприємств. Представлена модель дозволяє в короткій формі сформулювати план дій стратегічного розвитку з

врахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та максимально підвищити можливість досягнення поставлених довгострокових цілей.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані заходи нададуть змогу покращити процес стратегічного управління ІТ-компанії й тим самим підвищити її конкурентоспроможність.

Предметом дослідження є процес побудови стратегії розвитку.

Об'єкт дослідження - продуктова ІТ-компанія "JatApp".

Методи наукових досліджень, які використані при написанні дипломної роботи, включають логіко-теоретичні узагальнення, аналіз та синтез, методи статистичного аналізу, фінансовий аналіз, PEST-аналіз, модель McKinsey 7S, SWOT-аналіз, канву бізнес-моделі, порівняльний аналіз та моделювання стратегічних сценаріїв.

В результаті виконання цих завдань та досліджень, дипломна робота має внести свій практичний внесок не тільки в аналіз поточних досліджень стратегії бізнесу, а й у розробку стратегічних рішень для ІТ-підприємств. Практичні наслідки цього внеску мають полягати в покращенні конкурентоспроможності на постійно змінному інформаційному ринку в умовах економічного розвитку нашої держави, з усіма її актуальними складнощами.

ВИСНОВКИ

Розгляд та розробка стратегії розвитку ІТ-підприємства є складним та важливим завданням у сучасних умовах динамічного інформаційного ринку України. Мета дипломної роботи полягала в формуванні стратегії розвитку ІТ-компанії на основі аналізу факторів ринку інформаційних технологій та конкурентоспроможності підприємства. Розглянемо поставлені завдання та висновки, які вдалось отримати в результаті дослідження.

1. Досліджено поняття, зміст та типологію стратегії та стратегічного розвитку. Було досліджено різноманітні підходи до даних понять та, як наслідок, різноманітні практики стратегічного управління. Виявлено, яку роль відіграє наявність стратегії для розвитку підприємства, які є складнощі з практичною реалізацією побудови стратегії та досліджено різноманітні інструменти, які можуть використовуватись в процесі стратегічного управління. Окрему увагу приділено аналізу специфіки інформаційного ринку та важливості стратегії розвитку для технологічних компаній. Досліджено високий рівень конкуренції, передові технології, що розробляються гігантами галузі, як фактори, які вимагають від керівництва ІТ-підприємств наявність стратегічного плану для збереження конкурентоспроможності на ринку. Специфіка компаній цієї галузі полягає і в тому, що їхній ринок діяльності часто не обмежений кордонами конкретної держави.

2. Проведено аналіз потенціалу розвитку ІТ-компанії “JatApp”: було розглянуто структуру, культуру, ресурси та можливості компанії, визначено її сильні та слабкі сторони по зрівнянню з конкурентами, які існують на поточному ринку інформаційних технологій. Було досліджено, що підприємство проходить досить складний етап гнучкої трансформації, яка була викликана бажанням масштабування. Саме для цього було здійснено зміни в організаційній структурі підприємства, впроваджено безліч нових процесів та зроблено акцент на побудові нової культури, яка має плекати відкритість та

відповідальність серед працівників компанії. Проте наявність старих звичок та опору змін саме у вищого керівництва компанії призводять до того, що зміни відбуваються повільно. Деякі зміни не дали бажаних результатів через інертність та помилки в функціонуванні. Досліджуючи фінансові показники компанії було зроблено висновок, що компанія має досить нестабільні показники зростання й функціонує шляхом короткострокових рішень, в довгостроковій перспективі компанія має складнощі в управлінні фінансами.

Також було виявлено основні тенденції на українському ринку інформаційних технологій під час воєнного стану. Було досліджено, що наразі більшість ІТ-компаній (в т.ч. найбільші компанії України) мають тенденцію на скорочення персоналу та зменшення оплати праці. Це з одного боку створює більш сприятливі умови для вибраного ІТ-підприємства, оскільки дозволяє долучити до себе більш кваліфікований персонал. Проте з іншого боку, компанія підлягає тим самим ризикам, що діють на території нашої держави під час повномасштабного вторгнення, на які не завжди може реагувати проактивно. Як наслідок, через побоювання закордонних клієнтів, компанія була змушена закрити свій відділ аутсорс-розробки й зосередитись виключно на розробці власних продуктів.

3. З використанням методу SWOT-аналізу були визначені можливі стратегічні цілі розвитку діяльності компанії “JatApp”, які можуть допомогти компанії використати власні сильні сторони та можливості зовнішнього середовища, а також покращити свої слабкості та нівелювати загрози. Серед запропонованих варіантів стратегічного розвитку був вибраний один - відкриття відділу розробки та досліджень, оскільки на думку автора, саме цей крок може допомогти покращити позиції компанії серед конкурентів одразу в декількох важливих напрямках. З метою дослідження доцільності даного кроку для стратегічного розвитку підприємства було проведено аналіз впровадження за методом “Business Model Canvas”, який є досить інноваційним інструментом стратегічного розвитку та який дозволив розглянути основні аспекти, які є

важливими при відкритті даного відділу. Було проведено аналіз фінансової доцільності відкриття відділу та досліджено, що вже через три роки успішної діяльності, відділ може повернути вкладені інвестиції та генерувати прибуток.

4. Проведено оцінку ризиків та здійснено аналіз зміни потенціалу компанії після впровадження вибраної стратегії розвитку. Запропоновано план мінімізації даних ризиків. Даний пункт дозволив зрозуміти можливий план впровадження стратегії й проаналізувати зміну позицій компанії “JatApp” серед найближчих конкурентів на ринку інформаційних технологій України. В результаті проведеної оцінки слід зазначити, що впровадження програми стратегічного розвитку в діяльність компанії в прогностичному періоді призведе до підвищення конкурентоспроможності і як наслідок іміджу компанії.

Список використаних джерел

1. Саєнко М.Г. Стратегічне управління підприємством: лекції/ М.Г. Саєнко – Тернопіль: ТАНГ, 2003. – 11 с.
2. The office of strategy management [Електронний ресурс]/ Сайт “Harvard Business Review” - Режим доступу:
<https://hbr.org/2005/10/the-office-of-strategy-management>
3. Пащенко О. П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами: підручник/ О.П. Пащенко – 2 вид. – Харків, 2001. – 203 с.
4. Richard Rumelt Good strategy Bad Strategy: The difference and why it mattersкнига/ Rumelt R – Crown Currency; Illustrated edition, 2019 – 336 с.
5. Портер Е.М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / Портер О.М. [Пер. з англ. І. Минервин — М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. — 454 с.
6. Henry Mitzberg Patterns in strategy formation [Електронний ресурс]/ Г. Мінцберг// Institute of Operations Research and the Management Sciences – Режим доступу:
<https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/LongStrat2010/papers/class%2010/Patterns%20of%20Strategy%20Formulation.pdf>
7. Краснокутська Н.С. К 12 Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець – Харків : НТУ «ХП», 2017. – 460 с.
8. Henrik von Scheel and Prof Mark von Rosing. Importance of a Business Model . Applying real-world BPM in an SAP environment. — 26 с.
9. Мізюк Б.М. Стратегічне управління / Б.М. Мізюк. — Львів: Магнолія, 2007. — 392 с.
10. Мельник Л.Г. Економіка підприємства: Підручник / Л.Г. Мельник. — Суми: ВТД "Університетська книга", 2004. — 648 с,

11. Смирнова Н.К., Фоміна О.В. Реалізація стратегій компаній: від простого до складного [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.elobook.com>
12. Страшинська Л.В “Теоретико-методологічні підходи до визначення економічної стратегії як категорії економічної науки” [Електронний ресурс]/— Режим доступу:
<https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12002/1/Theoretical.pdf>
13. Василенко В. О. Стратегічне управління: [навчальний посібник] / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. — К. : ЦУЛ, 2003. — 396с.
14. Виханський О. С. Стратегічне управління: підручник / О. С. Виханський. — М. : Гардарики, 2003. — 296с.
15. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [підручник] / ; З.Є. Шершньова. — [2-ге вид., перероб. і доп.] — К. : КНЕУ, 2004. — 699с.
16. Стратегія та її види [Електронний ресурс] / Навчально-інформаційний портал ВП НУБІП України “Ніжинський агротехнічний інститут” — Режим доступу: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/view.php?id=5273>
17. Ackoff R. Concept of Corporate Planning / R. Ackoff. — New York : Wiley, 1970. — 1с.
18. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Видання Економічна наука — Режим доступу:
http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf
19. Гуцол Д.С. Формування стратегії розвитку підприємства: кваліфікаційна (магістерська) робота/ Д.С. Гуцол — Д., 2022. — 23с.
20. Томпсон А.А., Стрікленд А. Дж. Стратегічний менеджмент: [підручник] / ; А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд: пер. з англ.— М. НІСД, 2008. — 135с.
21. Управління ІТ- проєктами/ Під ред. О. М. Кудрашева — Т.: Тернопільський національний економічний університет, 2013. — 54-59с
22. Кузьмініх В. О., Коваль О. В., Тараненко Р. А. Моделі та засоби управління ІТ-проєктами [Електронний ресурс]/ Електронне мережне навчальне видання - Режим доступу:

- https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/57303/1/Modeli_ta_zasoby_upravlinnia_I_T-proiektamy.pdf
23. Бобко Д.А. Управління стратегічним розвитком підприємства: магістерська дисертація/ Д. А. Бобко – К., 2021. – 57с.
 24. ІТ-компанії України [Електронний ресурс] / Сайт IT Ukraine Assosiation. – Режим доступу: <https://itukraine.org.ua>
 25. Євтушенко В. А., Рахман М. С., Рахман АХМАН П. М. Особливості функціонування ринкового середовища ІТ-послуг України [Електронний ресурс] / Електронне видання Бізнес-Інформ – Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-5_0-pages-134_140.pdf
 26. Топ-50 ІТ-компаній України, літо 2023 [Електронний ресурс] / Сайт DOU.ua. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2023/?from=doufp>
 27. Рейтинг ІТ-роботодавців України [Електронний ресурс] / Сайт DOU.ua. – Режим доступу: <https://jobs.dou.ua/ratings/>
 28. Що таке “канва бізнес-моделі” [Електронний ресурс] / Фонд K.FUND.: – Режим доступу: <https://kfund.ua/uk/shho-take-kanva-biznes-modeli/>
 29. Технологічна екосистема України:R&D-центри [Електронний ресурс]/ Сайт UaTechEcoSystem. – Режим доступу: <https://uatechecosystem.com/rd-centers?page=1>
 30. Зростання ВВП на 5%, інфляція - 10,8%, безробіття - 13,4%. Деталі макропрогнозу уряду на 2024 рік [Електронний ресурс]/ Сайт forbes.ua. – Режим доступу: <https://forbes.ua/news/zrostannya-vvp-5-padinnya-bezrobittya-ta-upovilnennya-in-flyatsii-detali-makroprognozu-uryadu-na-2024-rik-15092023-16027>
 31. Аналіз конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]/ Збірник навчальних матеріалів ЗНУ– Режим доступу: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/723209/mod_resource/content/1/%D0%

A2%D0%95%D0%9C%D0%90%203.pdf

32. Співпраця у сфері ІТ та пошук підрядників в Україні [Електронний ресурс]/ Сайт UC Market — Режим доступу:
<https://blog.youcontrol.market/spivpratsia-u-sferi-it-ta-poshuki-pidriadnikov-v-ukrayini/>
33. Дашборд технологічної екосистеми України [Електронний ресурс]/ Сайт Ukrainain Tech Ecosystem Overview — Режим доступу:
<https://uatechecosystem.com/dashboard>
34. Розвиток ІТ в Україні: поточна ситуація та перспективи [Електронний ресурс]/ Сайт UC Market — Режим доступу:
<https://blog.youcontrol.market/rozvitok-it-v-ukrayini-potochna-situatsiia-ta-pierspektivi/>
35. Ринок праці 2023: найменше вакансій за 5 років, але +15% нетехнічних за рік [Електронний ресурс]/ Сайт dou.ua — Режим доступу:
https://dou.ua/lenta/articles/jobs-and-trends-2023/?from=analytics_widget
36. Аналіз ніші ІТ технологій в Україні для внутрішнього ринку та аутсорсу [Електронний ресурс]/ Сайт UC Market — Режим доступу:
<https://blog.youcontrol.market/analiz-nishi-it-tiekhnologhii-v-ukrayini-dlia-vnutri-shnogho-rinku-ta-autsorsu/>
37. «Тенденції невтішні». Ми проаналізували обсяг українського ІТ-експорту за III квартал й запитали в експертів, чого очікувати до кінця року [Електронний ресурс]/ Сайт dou.ua — Режим доступу:
<https://dou.ua/lenta/articles/it-export-3-quarter-2023/>