

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Кузнецова Інна Олексіївна

(підпис)

“ ____ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент
на тему: «Формування стратегії розвитку підприємства на ринку ІТ-
послуг»

Виконавець:
Студентка центру заочної та вечірньої
форми навчання
Красільнікова Анна Павлівна

/підпис/

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Карпенко Юлія Валентинівна

/підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Сутність поняття "стратегія розвитку" підприємства.....	5
1.2 Процес формування та вибору стратегії розвитку підприємства.....	16
1.3 Фактори впливу на формування стратегії розвитку підприємства	21
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «Софія менеджмент солюшенз».....	29
2.1 Аналіз ринку ІТ-послуг в Україні	29
2.2 Загальна характеристика та аналіз внутрішнього середовища підприємства «Софія менеджмент солюшенз».....	46
2.3 Обґрунтування стратегії розвитку підприємства	58
2.4 Обґрунтування доцільності реалізації стратегії розвитку продукту	64
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	77

ВСТУП

В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та цифровізації бізнес-процесів формування ефективної стратегії розвитку підприємства на ринку IT-послуг набуває особливої актуальності. Зростаюча конкуренція, зміни споживчих уподобань, нестабільність зовнішнього середовища та швидкі технологічні зміни вимагають від компаній гнучкого підходу до стратегічного управління та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Своєчасне та обґрунтоване стратегічне планування дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку, ефективно використовувати наявні ресурси, мінімізувати ризики та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Особливо важливо це для IT-компаній, які функціонують в умовах високої динаміки розвитку галузі та потребують чіткої стратегії для сталого зростання.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ формування стратегії розвитку та розроблення практичних рекомендацій щодо управління розвитком діяльності підприємства, що працює в сфері IT-послуг.

Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

- Розкрити теоретичну сутність та визначити основні характеристики стратегії розвитку підприємства як економічної категорії.
- Дослідити процес формування та вибору стратегії розвитку підприємства, визначити його етапи та змістовні особливості.
- Охарактеризувати ключові внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на формування стратегії розвитку підприємства.
- Провести комплексний аналіз сучасного стану ринку IT-послуг в Україні, з урахуванням тенденцій, проблем і перспектив його розвитку.
- Здійснити оцінку фінансово-економічного стану підприємства «Софія менеджмент солюшенз».
- Розробити обґрунтовану стратегію розвитку підприємства з урахуванням результатів проведеного аналізу.

Об'єктом дослідження є підприємство «Софія менеджмент солюшенз». Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до формування стратегії розвитку підприємства.

У ході виконання роботи були використані методи дослідження: PEST-аналіз (для виявлення зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства); фінансовий аналіз (для оцінки фінансового стану та результатів діяльності); матриця Ансоффа (для визначення можливих стратегій розвитку).

Теоретичну базу роботи становлять праці вищезазначених авторів, які досліджували концепції стратегічного управління, моделі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, підходи до розроблення стратегій розвитку. Інформаційну базу дослідження складають звітні та аналітичні дані підприємства «Софія менеджмент солюшенз», офіційна фінансова звітність, статистичні дані, внутрішні документи компанії, а також джерела з відкритим доступом.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій у практичній діяльності підприємства «Софія менеджмент солюшенз» з метою підвищення ефективності його функціонування та забезпечення довгострокового розвитку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття "стратегія розвитку" підприємства

У сучасних умовах швидких змін зовнішнього середовища та посилення процесів глобалізації підприємства постійно стикаються з необхідністю безперервного розвитку для забезпечення свого довгострокового функціонування та конкурентоспроможності. Узагальнюючи, можна зазначити, що стратегічною метою кожного підприємства є досягнення лідерських позицій у галузі, максимізація прибутку та розширення ринкової частки. Проте підприємства часто зіштовхуються з великою кількістю динамічних факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що можуть стримувати їх розвиток.

Зокрема, серед зовнішніх чинників вирізняються коливання валютних курсів, нестабільна політична ситуація, зміни у законодавстві та технологічні прориви, які вимагають оперативного реагування. Внутрішні фактори включають якість менеджменту, структуру управління, рівень автоматизації процесів та корпоративну культуру.

Варто зауважити, що враховуючи умови сучасної економіки забезпечення конкурентних переваг вимагає не лише фінансових ресурсів, але й ефективного використання інтелектуального потенціалу працівників, зокрема підвищення їх задоволеності умовами праці, надання соціальних гарантій та дотримання принципів соціальної відповідальності з боку підприємства і держави.

Таким чином ми можемо дійти до висновку, що розвиток підприємства виступає об'єктивною необхідністю, обумовленою змінами у зовнішньому середовищі та вимогами сучасного ринку, і є визначальним фактором його стійкого функціонування та досягнення стратегічних цілей.

Поняття "розвиток" можна визначити як процес руху від нижчого (простого) до вищого (складного), головною характерною рисою якого є зникнення старого і виникнення нового. Існує чимало визначень поняття "розвиток підприємства" (табл. 1.1).

Визначення поняття «розвиток підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Е.М. Коротков [1, с. 296]	Сукупність змін, які ведуть до появи нової якості та зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища.
В.Ф Кифяк [2, с. 193]	Динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємством, спрямованих на досягнення пріоритетів.
Ю.С. Погорелов [3, с. 32]	Безупинний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у більш складної системи виникають, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує здатність протидіяти його негативним впливам.
О.В. Раєвнєва [4, с. 226]	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий аттрактор (одну з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування.

Е.М. Коротков розглядає «розвиток підприємства» як сукупність змін, які зумовлюють трансформацію якісного стану підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. В.Ф Кифяк використовує системний підхід до аналізу розвитку підприємства, трактуючи його як систему взаємодіючих підсистем. При цьому акцентує увагу на динамічності цієї системи та векторній спрямованості кількісних і якісних змін у функціонуванні підприємства, які орієнтовані на досягнення встановлених пріоритетів. Таким чином, у межах цього підходу розвиток підприємства розглядається як керований процес, оскільки формування вектору змін має відповідати стратегічним цілям підприємства. Ю.С. Погорелов та О.В. Раєвнєва визначають розвиток підприємства з позиції процесного підходу, трактуючи його як послідовний перехід від одного стану « n » до наступного стану « $n+1$ » через сукупність

проміжних станів, за умови, що кожний наступний стан є якісно відмінним від попереднього. Відповідно до цього підходу, розвиток підприємства забезпечується через послідовні та тривалі кількісні та якісні зміни.

Серед вищезазначених визначень мені найбільш імпонує визначення Ю.С. Погорелова, адже воно найбільш комплексно описує процес розвитку підприємства. Це визначення акцентує увагу на безперервності змін та їх якісному характері, підкреслюючи, що кожен наступний стан підприємства є якісно іншим за попередній. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти сутність розвитку як еволюційного процесу, що сприяє виникненню нових можливостей, властивостей та функцій підприємства. Крім того, визначення Ю.С. Погорелова також акцентує увагу на здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що є надзвичайно важливим в умовах динамічної економіки та глобалізації. Воно враховує як внутрішні зміни (наприклад, поява нових властивостей та можливостей), так і зовнішні виклики (негативні впливи середовища).

Перш ніж перейти до розгляду сучасного поняття стратегії розвитку, доцільно звернутись до витоків його формування та історичного контексту.

Термін «стратегія» отримав широке висвітлення у наукових працях як теоретиків, так і практиків різних галузей знань. Спочатку це поняття виникло у військовій сфері, де воно найбільш активно використовувалося під час аналізу військових операцій. Термін «стратегія» походить від грецького слова *strategia*, який складається з двох частин: *stratos* (військо) та *ago* (вести). Об'єднання цих складових утворює слово *stratēgos*, що означає «полководець» або «воєначальник», який здійснює командування армією. У подальшому, приблизно у 550 р. до н.е., термін *stratēgos* набув значення «мистецтво полководця», що передбачає вміння ефективно розгортати війська під час битви. Ще в Стародавньому Китаї, у період між 480 і 221 роками до н.е., була створена праця під назвою «Мистецтво стратегії». Засновник компанії Boston Consulting Group Брюс Хендерсон наголошував, що багато принципів стратегічного мислення були запозичені саме з військової справи. Наприклад, у творі Сунь-Цзи

«Мистецтво війни» йдеться: «Найвища майстерність - перемагати без бою. Тому найвищою формою стратегії є зруйнувати плани супротивника». Уже понад 23 століття тому стратегія почала розглядатися як невід’ємна складова людського світогляду. Вона формує основу раціонального підходу до дій - як в особистому житті, так і в діяльності організацій.

Кожне підприємство, що надає послуги, має дві основні стратегічні цілі: по-перше, залучення нових клієнтів, а по-друге - побудову довготривалих і взаємовигідних відносин з ними.

Стратегія об’єднує всі аспекти діяльності компанії: інвестиції в продукт, орієнтацію на споживчі сегменти та технології, формування пропозицій, рівень обслуговування, цільові ринки та цінову політику, що дає змогу організації ефективно залучати клієнтів і зберігати їхню лояльність.

Отже, стратегія управління бізнесом має базуватися на глибокому розумінні потреб споживачів, прогнозуванні динаміки їхньої поведінки, а також на врахуванні можливостей і дій конкурентів.

Для більш повного розуміння сутності поняття стратегії варто звернутися до наукових публікацій і навчальної літератури, присвячених цій темі.

На теперішній час існує безліч тлумачень щодо сутності терміну "стратегія". Так, один з відомих фахівців із менеджменту Ш.М. Остер визначав цей термін як "...зобов’язання діяти певним чином: таким, а не іншим" [5].

У нинішніх умовах господарювання стратегічний розвиток підприємства має вирішальне значення для його успіху, оскільки орієнтація лише на короткострокові плани не здатна забезпечити стабільний прибуток у довгостроковій перспективі. Підприємства, які зосереджуються виключно на поточних цілях і планах, ризикують не досягти стійкого розвитку, оскільки без стратегічного прогнозування та адаптації до змін зовнішнього середовища вони можуть втратити свою конкурентоспроможність і ринкові позиції.

Управління як сфера діяльності існувало протягом усієї історії людства, проте його систематизація та осмислення в науковому контексті розпочалися лише у XX столітті. До цього принципи управління використовувалися

інтуїтивно, особливо у великих компаніях, які потребували ефективної організації роботи, ресурсного планування та координації діяльності.

Важливим етапом у розвитку стратегічного управління стало формування наукового підходу до менеджменту, основи якого були закладені американським ученим та інженером Фредеріком Тейлором. Його праця [6], що була опублікована у 1911 році, стала відправною точкою для досліджень у цій галузі. Тейлор наголошував на необхідності підвищення продуктивності праці шляхом наукового аналізу робочих процесів, стандартизації операцій та оптимального розподілу обов'язків між працівниками. Ключовим аспектом його підходу була концепція поділу праці, згідно з якою виконання виробничих завдань слід було розподіляти між окремими фахівцями, що дозволяло підвищити ефективність та уникнути надмірного навантаження на одного працівника. Його головною ідеєю було те, що слід фіксувати найбільш ефективні методи роботи та передавати їх наступним поколінням працівників. Водночас Тейлор наголошував на тому, що керівництво має не лише контролювати виконання завдань, а й створювати стимули для ефективної праці, зокрема через систему матеріального заохочення, тобто підвищення заробітної плати та можливість кар'єрного зростання. Науковий підхід до управління, запропонований Тейлором, став основою для подальшого розвитку стратегічного менеджменту. Його дослідження показали, що ефективне використання ресурсів, оптимізація процесів та впровадження системного підходу до управління сприяють підвищенню продуктивності підприємств. У подальшому його ідеї були розвинені в адміністративній школі управління, яка досліджувала організаційну структуру підприємств, а також у поведінковому напрямі менеджменту, що акцентував увагу на ролі людського фактору. Вже у 1950-х роках ці концепції стали базисом для формування стратегічного управління, яке розглядалося як інструмент адаптації компаній до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, науковий підхід до організації виробничих процесів, закладений Тейлором, можна вважати одним із перших кроків до формування стратегічного управління. Він довів, що впорядкування трудових процесів,

раціональне використання ресурсів та ефективні управлінські рішення є запорукою конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства.

Наступною, але не менш важливою роботою стала праця економіста, інженера і підприємця Анрі Файоля [7], що була опублікована в 1916 році. Ця праця є однією з основних у формуванні теорії менеджменту, оскільки саме в ній Файоль систематизував основні елементи, функції та принципи управління. Незважаючи на те, що Файоль сформулював свої ідеї більше ніж століття тому, багато з цих принципів залишаються актуальними й досі, тим самим підкреслюючи їхню універсальність і важливість для сучасного менеджменту.

Важливою віхою в розвитку теорії стратегічного управління є так звана "менеджерська революція" 1930-х років. Основною її рисою було відсторонення власників підприємств від безпосереднього управління і передача цих функцій професіоналам-менеджерам. Це явище стало ключовим моментом для розвитку наукового підходу в менеджменті, оскільки менеджери, що не були безпосередньо зацікавленими в володінні підприємствами, змогли застосувати більш раціональні та ефективні методи управління.

Час Великої депресії та Другої світової війни став важким періодом для підприємств, оскільки через економічну нестабільність підприємства мусили змінювати свою структуру та спосіб роботи, для того щоб зберегти хоча б мінімальний прибуток. Під час цих кризових періодів підприємці, економісти та консультанти активно аналізували існуючі стратегії управління, намагаючись знайти нові шляхи виходу з фінансової скрути. І саме в цей час стало очевидним, що успіх підприємства залежить не тільки від кількості наявних ресурсів, а й від того, як ці ресурси ефективно використовуються. Таким чином, стратегічний підхід до управління почав набувати значимості, оскільки саме адаптація до змін зовнішнього середовища стала однією з основних умов виживання і процвітання підприємств. У 1950-х роках відбувся важливий розвиток стратегічного управління, який можна описати як період класичного стратегічного планування. Оскільки умови ринку ставали все більш динамічними, підприємства почали активно використовувати методи децентралізації, розподіляючи діяльність на

незалежні дивізіони, таким чином це давало їм більшу гнучкість та адаптивність до змін. Цей період також відзначився появою поняття місії організації, яка стала основою для прийняття рішень, пов'язаних з адаптацією до зовнішнього середовища та реагуванням на нові виклики. Одним з важливих досягнень цього періоду є праця американського соціолога Філіпа Селзніка [8], в якій він описав місію організації як центральний елемент, що визначає її стратегічний курс.

Перемога у Холодній війні та розвиток нових математичних методів для прийняття рішень стали важливими факторами, що прискорили розвиток стратегічного управління в середині XX століття. Саме в цей час активно розвивався маркетинг, що значно вплинуло на зміну фокусу підприємств. Замість того, щоб зосереджуватися тільки на продуктивності праці чи кількості ресурсів, увага керівників підприємств переміщувалась до вивчення потреб споживачів, що стало основою для розробки нових стратегій.

У 1960-х роках розпочався період інтенсивного розвитку стратегічного менеджменту в більшості країн Західної Європи та США, що отримав назву «бум стратегічного планування». Цей процес був зумовлений впровадженням стратегічного планування на рівні держави, що в свою чергу вплинуло на бізнес-середовище. Компанії почали функціонувати подібно до «мікродержав» і активно застосовували методи довгострокового планування для організації своєї діяльності. Згідно з дослідженнями Дж. А. Стайнера[9], основними факторами, що сприяли такому зростанню значення планування, стали збільшення розмірів і кількості компаній, їх диверсифікація, прогрес у науково-технічній сфері, розвиток партнерських відносин між компаніями, удосконалення методів планування та лідерство компаній, які впроваджували стратегічне планування.

У 1965 році американський математик Ігор Ансофф у своїй роботі [10] запропонував термін "стратегічний менеджмент", щоб підкреслити відмінність між управлінням вищої ланки та операційним управлінням, яке здійснюється на рівні виробництва. Таке виокремлення стало потрібним через зміни, які відбувалися в умовах ведення бізнесу. Головною ідеєю, що відображає сутність переходу від оперативного менеджменту до стратегічного, стало перенесення

фокусу уваги вищого керівництва на зовнішнє середовище. Це дозволяло відповідним чином реагувати на зміни, що відбувалися в оточенні, та ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Окрім Ансоффа, значний внесок у вивчення процесу стратегічного планування наприкінці ХХ століття зробили також такі дослідники, як Е.Д. Макдоннелл, А.Д. Чандлер та Кеннет Ендрюс. А.Д. Чандлер обґрунтовував свою концепцію, згідно з якою зростання компанії, що є її основною стратегічною метою, має розглядатися через призму відповідності між внутрішніми можливостями компанії та потребами ринку. Він також звертав увагу на те, що в міру розширення компанії її організаційна структура ускладнюється, що впливає на систему управління. Інакше кажучи, ключове посилення до менеджерів полягає в тому, що структура компанії тісно пов'язана зі змінами в стратегії. Тому після визначення стратегічних цілей необхідно адаптувати або оптимізувати організаційну структуру компанії відповідно до нових завдань.

Наступна найбільш відома праця у сфері стратегічного планування є книга Майкла Портера «Конкурентні стратегії» (1980 рік). У ній автор сформулював ключові аспекти розробки стратегії взаємодії компанії з постачальниками та споживачами. Водночас Портер наголошував, що керівництво підприємства має уважно стежити за можливістю виходу нових конкурентів на ринок, а також за появою товарів-замінників. У своїй роботі Портер виокремив низку чинників, які слід враховувати при аналізі стратегії розвитку компаній, що змагаються між собою. Ці чинники лягли в основу відомого нині «Аналізу п'яти сил Портера». Крім того, він сформулював так звані «загальні стратегії Портера», які включають лідерство за витратами, диференціацію продукції та фокус (локалізацію) на окремому сегменті ринку.

У 1970-х роках термін «стратегічне планування» поступово був витіснений поняттям «стратегічне управління». Це було зумовлено зміною підходів до розуміння стратегії, зокрема завдяки працям Генрі Мінцберга, який піддав критиці надмірну формалізацію процесів планування. Він стверджував, що стратегія формується не стільки через аналітичне прогнозування, скільки в

результаті реального досвіду, адаптації до змін середовища та глибокого розуміння внутрішніх процесів компанії. На його думку, стратегія - це еволюційний процес, що відображає здатність організації до навчання та гнучкого реагування. За його словами, «стратегія - це не запланована послідовність виконання, а, навпаки, відправна точка» [11].

Мінцберг сформулював визначення стратегії як сукупності «п'яти П»:

1. План - це заздалегідь розроблені дії, які контролюються на всіх етапах реалізації, від початку до завершення.
2. Прийом (тактичний хід) - короткострокова стратегія, що має обмежені цілі та за потреби може бути змінена. Мінцберг описує такий підхід як маневр, спрямований на перевагу над конкурентом. Наприклад, компанія може оголосити про зниження цін, навіть не плануючи цього, з метою дестабілізувати ринок.
3. Поведінкова модель - стратегія, що проявляється через послідовну поведінку. Часто така модель не є результатом свідомого планування, а виникає спонтанно, інтуїтивно.
4. Позиція - стратегія, яка визначає місце компанії щодо конкурентів або на ринку загалом (наприклад, у відношенні до клієнтів).
5. Перспектива - курс дій, спрямований на зміну корпоративної культури, переконань, світогляду організації або її окремих членів.

З кінця 1970-х років умови для функціонування компаній стали більш нестабільними, що призвело до того, що стратегія розвитку перестала бути результатом жорстко визначеного планування. Ігор Ансофф зазначав, що неможливо повністю розмежувати стратегію та оперативну діяльність, а також довгострокову і короткострокову перспективи, концепцію та її реалізацію. У своїй праці [12] він підкреслює, що стратегія розвитку є складним і часто абстрактним поняттям, формулювання якого, зазвичай, не приводить до негайних конкретних дій.

Загалом серед підприємців та науковців сформувалися дві протилежні позиції щодо природи стратегії розвитку. Перша група наполягає на необхідності

її чіткого формулювання, структурованості та документального закріплення, вважаючи це запорукою цілеспрямованого руху компанії. Натомість інші дослідники та практики стверджують, що стратегія є динамічним і абстрактним поняттям, яке виникає у процесі практичної діяльності підприємства як реакція на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

У 1990-ті роки, після того як Україна здобула свою незалежність, українські вчені почали активно розвивати дослідження теоретичних основ стратегічного управління. Цей процес був зумовлений швидким розвитком ринкової економіки в країні. Значний внесок у вивчення теорії стратегічного управління зробили українські науковці, зокрема Андрєєва В. М., Марцин В. С., Володькіна М. В., Геєць В. М., Герасимчук В. Г., Гриненко В. В., Жилінська Л. О., Ігнат'єва І. А., Кайлюк Є. М., Кіндрацька Г. І., Наливайко А. П., Нємцов В., Саєнко М. Г., Семенов А. Г., Ткаченко Т. І. та інші[13]. Українські дослідники, подібно до своїх зарубіжних колег, мають різні підходи до визначення сутності стратегії розвитку.

Питання визначення сутності стратегії розвитку підприємства привернуло значну увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, а також практиків у сфері стратегічного менеджменту. Це не випадково, адже саме стратегія розвитку виступає ключовим орієнтиром для формування довгострокових цілей, визначення шляхів досягнення конкурентних переваг та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Водночас складність цього поняття полягає в тому, що неможливо розробити єдиний універсальний підхід або шаблон, придатний для всіх підприємств незалежно від їх галузевої специфіки, організаційно-правової форми, масштабів діяльності чи стадії життєвого циклу. У зв'язку з цим існує велика кількість трактувань і підходів до розуміння сутності стратегії розвитку підприємства, які сформувалися в межах різних наукових шкіл і концепцій стратегічного управління. Кожен з них акцентує увагу на певних аспектах - чи то на ресурсному потенціалі, ринкових можливостях, інноваційному розвитку, чи на взаємодії із зовнішнім середовищем. Найбільш поширені та авторитетні

підходи до визначення стратегії розвитку підприємства узагальнено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Еволюція трактування “стратегії розвитку”

Автор	Визначення
1	2
А. Чандлер [14]	Стратегія - це метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів.
Ансофф І. [15]	Стратегією є набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.
М. Портер [16]	Стратегія являє собою створіння - за допомогою різноманітних дій - унікальної і цінної позиції.
Г. Мінцберг [17]	Стратегія - це послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень.
Марцин В.С. [18]	Стратегія є ітераційним процесом формування розподіленої в часі системи цілей і напрямків розвитку підприємства з урахуванням тенденцій зміни кон'юнктури ринку і конкурентного середовища та наявних для залучення ресурсів.

У загальному вигляді всі існуючі визначення стратегії підприємства можна умовно поділити на три основні групи:

1. Стратегія як інструмент для досягнення цілей.
2. Стратегія як сукупність певних правил для прийняття рішень.
3. Стратегія як програма діяльності в зовнішньому середовищі.

Сучасне розуміння стратегії розвитку робить акцент на динамічності процесу її формування. Радикальні зміни в підходах до дослідження розвитку компаній зумовлені впливом нових технологій, глобалізацією бізнесу, посиленням конкуренції на ринках готової продукції і ресурсів, сповільненням темпів економічного зростання, коливаннями цін у різних галузях і непередбачуваністю ринку в цілому. Оцінюючи роботи сучасних науковців, можна сформулювати таке визначення стратегії підприємства: це процес постійного виявлення факторів, що впливають на діяльність компанії, виокремлення тих, на які компанія може впливати, і прогнозування впливу некерованих факторів з метою уникнення непередбачених ситуацій. Сучасні

компанії постійно адаптують свою поведінку для досягнення довгострокових цілей.

1.2 Процес формування та вибору стратегії розвитку підприємства

Ефективна діяльність будь-якого підприємства протягом усього його життєвого циклу, а також його економічне зростання і розвиток значною мірою залежать від правильно сформованої стратегії. Саме вона дозволяє найповніше реалізувати потенціал людського капіталу та інші ресурси компанії. Одним із ключових елементів стратегічного управління є вибір стратегії розвитку фірми.

У межах стратегічного управління стратегія розглядається як довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, що охоплює сферу її діяльності, засоби, форми реалізації, систему внутрішніх взаємин та її позицію в зовнішньому середовищі. Вибір компанією товару або послуги, способу їх створення, надання та просування, спрямованого на зміцнення репутації й розвиток фірми на ринку, безпосередньо залежить від обраної стратегії на всіх рівнях управління - корпоративному, дивізійному, рівні бізнес-одиниць та товарних ліній. [19]

Розробка стратегії розвитку на корпоративному рівні є прерогативою вищого керівництва організації, яке визначає загальний вектор діяльності компанії. Топ-менеджмент відповідає за перерозподіл фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів між структурними підрозділами, а також ухвалює рішення щодо розширення виробництва, освоєння нових напрямів або закриття збиткових.

Кожен дивізіон формує власний стратегічний план, який узгоджується з загальною стратегією та визначає пропорції розподілу ресурсів між підпорядкованими бізнес-одиницями. Стратегія розвитку бізнес-одиниці має забезпечити прибутковість її функціонування у довгостроковій перспективі. На рівні товарних ліній, які є частиною бізнес-одиниці, розробляється маркетинговий план, спрямований на досягнення конкретних цілей у визначених ринкових сегментах. [20]

Процес розробки стратегії проходить через низку етапів, серед яких: виявлення потреби у стратегічному плануванні та постановка відповідних завдань, визначення місії й цілей підприємства, аналіз внутрішнього стану організації, формування стратегічних альтернатив із урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінка обраних варіантів та прийняття остаточного стратегічного рішення.

Формування стратегії розвитку передбачає, по-перше, створення чіткого бачення перспектив організації, а також застосування системного підходу, що забезпечує баланс усіх елементів складної організаційної структури. По-друге, стратегія визначає загальний напрям розвитку, який враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Будь-яка стратегія має низку специфічних характеристик, які слід враховувати під час її розробки.

1. Залежність від зовнішнього середовища. Будь-яка стратегія формується з урахуванням динаміки ринкових умов, технологічних змін та макроекономічних факторів.

2. Конкурентний вплив. Інші підприємства можуть запозичувати ефективні рішення, що використовувалися під час розробки та впровадження стратегії.

3. Обмеженість інформації. Процес стратегічного планування відбувається в умовах невизначеності, тому потребує постійного коригування стратегії відповідно до нових даних.

4. Відсутність єдиного критерію оптимальності. Неможливо достовірно визначити, чи є обрана стратегія найкращою, оскільки конкуренти завжди можуть застосувати більш ефективні підходи.

5. Необхідність узгодження з організаційною структурою та ресурсами. Стратегічне управління потребує відповідності між планом розвитку та наявними можливостями підприємства, тобто матеріальними, фінансовими та кадровими ресурсами.

6. Орієнтація на кінцевий результат. Стратегія повинна бути спрямована на досягнення конкретної стратегічної мети, що має корелювати з потенціалом підприємства.

При формуванні стратегії розвитку кожне підприємство має детально проаналізувати основні аспекти своєї діяльності, які визначають його конкурентоспроможність, ефективність використання ресурсів та довгострокові перспективи. Насамперед, важливим є чітке формулювання місії та стратегічного бачення, адже саме це дозволяє визначити роль підприємства в ринковій системі та окреслити довгострокові перспективи його розвитку.

Формування стратегії розвитку підприємства базується на різних підходах, які відображають концептуальні засади стратегічного управління. Серед основних підходів виділяють [21, ст.235-245]: прескриптивний, дескриптивний та підхід трансформації стратегії, кожен із яких має свої особливості та акценти.

Прескриптивний підхід включає в себе школу дизайну, школу планування та школу позиціонування. Цей підхід спрямований на теоретичне обґрунтування стратегічного процесу. Він зосереджений не стільки на емпіричних аспектах формування стратегії, скільки на розробці методологічних підходів до її побудови. У межах цього підходу стратегія розглядається як результат аналітичної діяльності керівництва підприємства, що передбачає структуроване та цілеспрямоване формування стратегічних рішень.

Дескриптивний підхід, до якого належать школа підприємництва, когнітивна група, школа навчання, школа влади, школа культури та школа зовнішнього середовища, робить акцент на вивченні реального процесу формування стратегії. Його основна ідея полягає не у створенні універсальних рекомендацій щодо стратегічного управління, а у виявленні закономірностей та особливостей стратегічного розвитку підприємств у різних умовах. Даний підхід розглядає стратегію як динамічний процес, що залежить від внутрішніх та зовнішніх чинників, включаючи когнітивні аспекти прийняття рішень, вплив корпоративної культури, політичні та владні механізми в організації, а також адаптацію до змін у навколишньому середовищі.

Школа конфігурації представляє окремий підхід до формування стратегії, він базується на концепції її трансформації. Цей підхід передбачає інтеграцію різних аспектів стратегічного управління, таких як процес розробки стратегії, організаційні структури та специфіка діяльності підприємства, у контексті його життєвого циклу. Представники цієї школи розглядають стратегічний розвиток як серію взаємопов'язаних етапів, які відображають еволюцію підприємства у відповідь на внутрішні зміни та зовнішні виклики.

М. Портер підходив до формування стратегії з позиції аналізу конкурентного середовища, акцентуючи увагу на визначенні конкурентної позиції підприємства. Основою такого підходу є модель п'яти сил конкуренції, яка дозволяє оцінити вплив основних чинників ринкової боротьби. Цей аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити найбільш вигідну для нього позицію на ринку.

У свою чергу, К. Прахалад і Г. Хемел [22] розглядали процес стратегічного планування як ідентифікацію унікальних конкурентних переваг компанії. Вони підкреслювали важливість розробки заходів, спрямованих на збереження, розвиток та посилення цих унікальних характеристик, що відрізняють підприємство від конкурентів.

І.М. Тесленок, вважає, що процес формування стратегії розвитку повинен включати такі шість етапів:

1. аналіз поточного стану підприємства та визначення його сильних та слабких сторін;
2. аналіз макро- та конкурентного середовища;
3. визначення місії, цілей та завдань підприємства;
4. вибір стратегії залежно від місії, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
5. планування та реалізація заходів, спрямованих на реалізацію стратегії розвитку;
6. моніторинг реалізації стратегії розвитку [23, с. 166].

При цьому всі методи формування стратегії підприємства ґрунтуються

на аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Це не дивно, так як саме потенціал підприємства та ринкові умови економіки, в яких воно знаходиться, визначає можливі шляхи його розвитку[24, с. 99].

На практиці формування стратегії розвитку підприємства полягає у пошуку відповідей на три ключові запитання:

1. Яке поточне становище займає підприємство, і якими основними показниками це характеризується?
2. Яким підприємство бачить своє «ідеальне майбутнє», яку роль прагне посісти на ринку та в суспільстві?
3. Які дії необхідно здійснити для досягнення цього бажаного стану та які ресурси для цього знадобляться?

Формування стратегії підприємства є поетапним процесом, що охоплює низку взаємопов'язаних дій.

На першому етапі розробки стратегії підприємства здійснюють аналіз середовища, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни.

На другому етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві - на першому) визначають місію, мету і цілі підприємства.

На третьому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій - варіантів стратегічного розвитку.

На четвертому етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.

На п'ятому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних.

На шостому - готується кінцевий варіант стратегічного плану підприємства.

На сьомому етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани.

Нарешті, на восьмому етапі розробляються оперативні плани та проекти, і на цьому процес стратегічного планування завершується. Розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління.

Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії (9-й етап) але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (10-й етап) і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися до певної міри нереальними[24, с. 133].

Узагальнюючи, процес розробки стратегії завершується створенням структурованого плану, рівень деталізації якого залежить від особливостей підприємства. Успіх досягається завдяки послідовним і виваженим діям, спрямованим на досягнення цілей.

1.3 Фактори впливу на формування стратегії розвитку підприємства

Зовнішнє середовище підприємства - це сукупність умов, чинників та суб'єктів, які діють поза межами самої організації, але мають суттєвий вплив на її діяльність, стратегічний розвиток та прийняття управлінських рішень. Воно охоплює як безпосереднє оточення підприємства, так і ширші системні чинники, які не піддаються прямому контролю з боку організації.

Фактори зовнішнього середовища тісно пов'язані між собою, тому певні зміни одного з факторів впливає на інші складові.

В.С. Сухарський у своїх дослідженнях поділяє зовнішнє середовище підприємства на два ключові складники: мега-середовище та допоміжне середовище. Мега-середовище розглядається як основна складова загального оточення, що визначає стратегічні напрями розвитку суспільства загалом. До його структурних елементів науковець відносить п'ять визначальних сфер:

державну політику, економіку, технологічні зміни, соціокультурні чинники та міжнародні зв'язки. Допоміжне середовище, у свою чергу, формується залежно від характеру продукції чи послуг, а також від географічного розташування об'єктів підприємницької діяльності. Незважаючи на те, що організація не має змоги безпосередньо впливати на всі чинники зовнішнього середовища, вона може ефективно адаптуватися до умов допоміжного середовища і використовувати його елементи у власних інтересах. Найрадикальнішими елементами допоміжного середовища виступають покупці і клієнти, конкуренти, постачальники, робоча сила, урядові установи тощо [25, с. 167].

На думку Г. Осовської, О. Фіщук та І. Жалінської, зовнішнє середовище має три рівні:

- мезосередовище (безпосереднє оточення). Це середовище складається з ближчих факторів, таких як конкуренти, постачальники, клієнти, ринкові умови, технології та регулятивні норми, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства;
- макросередовище (опосередковане оточення). Цей рівень включає більш широкі та загальні фактори, такі як економічні, політичні, соціокультурні та технологічні тенденції, що впливають на бізнес-середовище, але можуть бути менш безпосередньо пов'язані з конкретними діями підприємства;
- мегасередовище (світовий масштаб). Це найширший рівень, який охоплює глобальні тенденції, такі як світова економічна стабільність, міжнародні відносини, геополітичні ризики та екологічні проблеми, що можуть мати далекосяжний вплив на діяльність підприємства [26, с. 93].

Зовнішнє середовище підприємства зазвичай є неконтрольованим у повному розумінні цього поняття, оскільки більшість його факторів не підлягають безпосередньому впливу з боку суб'єкта господарювання. Водночас певні складові зовнішнього середовища можуть бути частково модифіковані або враховані у процесі прийняття стратегічних рішень. Варто зазначити, що ті самі чинники, які для одного підприємства становлять потенційні загрози, можуть водночас відкривати нові можливості для іншого. У зв'язку з цим важливою

компетенцією фахівців є здатність ідентифікувати та аналізувати ключові елементи зовнішнього середовища, що впливають на результати діяльності організації. Їхню узагальнену структуру подано на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Фактори зовнішнього середовища підприємства [27, с. 46]

Як засвідчено на рисунку 1.1, зовнішнє середовище підприємства поділяється на два основні рівні: макросередовище (або середовище опосередкованого впливу), що охоплює загальні соціально-економічні, політичні, технологічні та інші фактори широкого контексту, та мікросередовище (або середовище безпосереднього впливу), до якого належать суб'єкти й елементи, що мають прямий вплив на діяльність підприємства, зокрема постачальники, споживачі, конкуренти та інші зацікавлені сторони. Фактори непрямої дії можна охарактеризувати, як сукупність факторів, що формують довгострокові умови для отримання прибутку та на які організація не може безпосередньо впливати. Водночас, фактори прямої дії – сукупність факторів, на які підприємство прямим чином може вплинути шляхом впровадження ряду дій [28].

Ступінь динамічності та складності мікросередовища підприємства визначається низкою чинників, серед яких ключову роль відіграють характер і призначення продукції (послуг), її технологічні особливості, а також широта та

інтенсивність виробничо-господарських зв'язків підприємства з іншими суб'єктами ринку. Ці параметри мають бути враховані при формуванні організаційної структури та виборі адаптаційних механізмів до змін зовнішнього оточення. Суттєвою ознакою факторів мікросередовища є їхній постійний і прямий вплив, що часто має високу інтенсивність та спрямованість на трансформацію ключових внутрішніх компонентів підприємства. Це потребує гнучкого та своєчасного реагування, розробки заходів щодо нейтралізації потенційних загроз або максимально ефективного використання сприятливих умов.

Серед основних елементів мікросередовища варто виділити:

- Постачальники, які надають підприємству матеріально-технічні ресурси, інформаційне забезпечення та робочу силу. Контроль за ціновими коливаннями, регулярністю та якістю постачання має критичне значення, оскільки збої можуть призвести до перебоїв у виробництві, зниження конкурентоспроможності та втрати лояльності з боку партнерів і споживачів.
- Посередники, що сприяють реалізації продукції. До них належать торгові компанії, логістичні оператори, агентства з маркетингових послуг, а також кредитно-фінансові установи, що забезпечують підтримку процесу збуту та просування товарів.
- Споживачі, як ключова група, що формує попит на продукцію або послуги підприємства. Їхні потреби та уподобання безпосередньо впливають на зміст виробничої програми.
- Конкуренти, які функціонують на тих самих ринках, створюючи умови змагальності. Постійне спостереження за їхніми діями дозволяє своєчасно коригувати власну стратегію.
- Контактні аудиторії - це організації та соціальні групи, що можуть впливати на репутацію та діяльність підприємства. Сюди входять державні органи, ЗМІ, місцеві громади тощо.

Таким чином, мікросередовище формує оперативний контекст функціонування підприємства, і його вплив є значним. Для ефективного

управління необхідно постійно моніторити ці фактори та вчасно приймати відповідні управлінські рішення з метою мінімізації ризиків та використання зовнішніх можливостей швидше, ніж конкуренти.

Макросередовище підприємства охоплює значно більшу кількість чинників, ніж мікросередовище, і, як правило, характеризується вищим рівнем складності, невизначеності та варіативності. Ці фактори мають опосередкований, але системний вплив на діяльність підприємств, тому вимагають постійного моніторингу з боку керівництва. Макросередовище формується під дією таких ключових елементів:

- Політико-правове середовище включає законодавчі акти, нормативно-правові регулювання та загальну політичну ситуацію в країні. Стабільність законодавства, ефективність державного управління, прозорість у відносинах між державою та бізнесом створюють або сприятливі, або ризиковані умови для ведення підприємницької діяльності.

- Економічні чинники охоплюють такі показники, як рівень інфляції, обмінний курс валюти, динаміка ВВП, процентні ставки, податкова та митна політика. Вони прямо впливають на купівельну спроможність споживачів, витрати підприємства та загальну конкурентоспроможність продукції на ринку.

- Соціально-демографічне середовище відображає демографічну структуру населення, соціальні цінності, рівень освіти, спосіб життя та трудову мотивацію. Зміни в цих аспектах можуть зумовити появу нових ринкових ніш або зміну попиту на продукцію підприємства.

- Технологічні фактори визначають рівень науково-технічного розвитку та темпи інновацій. Постійне оновлення технологій створює нові можливості для оптимізації виробництва, підвищення якості продукції, але водночас вимагає значних інвестицій і гнучкості з боку підприємства.

- Екологічні умови охоплюють норми екологічної безпеки, вимоги до утилізації відходів, контроль за викидами та збереження природних ресурсів. Екологічна відповідальність стає дедалі важливішим чинником у формуванні позитивного іміджу підприємства, а також у доступі до міжнародних ринків.

Таким чином, макросередовище створює загальну рамку, в якій функціонує підприємство. Незважаючи на неможливість прямого впливу на ці фактори, стратегічне управління передбачає необхідність їх глибокого аналізу та врахування для забезпечення стійкого розвитку та адаптації до змін у зовнішньому оточенні.

Внутрішні чинники підприємства мають не менш суттєве значення для його розвитку та функціонування, ніж зовнішнє середовище. Вони охоплюють сукупність елементів, які безпосередньо залежать від управлінських рішень і дій самої організації, а тому можуть бути піддані цілеспрямованому контролю та регулюванню. До таких чинників належать матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні ресурси, структура управління, система комунікацій, рівень кваліфікації персоналу, корпоративна культура, а також стратегія й організаційна гнучкість підприємства.

Завдяки здатності впливати на внутрішнє середовище, керівництво може формувати конкурентні переваги, оптимізувати виробничі процеси, забезпечувати ефективне використання ресурсів і створювати сприятливий клімат для інновацій. Наприклад, високий рівень мотивації персоналу або ефективна структура управління здатні значно підвищити продуктивність і адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Згідно з позицією багатьох дослідників, внутрішнє середовище підприємства розглядається як сукупність внутрішніх змінних, які мають прямий вплив на його діяльність і результати функціонування. У науковій літературі існує низка підходів до класифікації цих чинників, що зумовлено різноманітністю аспектів управління організацією. Різні автори виділяють окремі групи внутрішніх факторів, спираючись на специфіку управлінських процесів, ресурсного забезпечення, організаційної структури, корпоративної культури тощо. Узагальнений перелік основних груп таких чинників наведено в таблиці 1.3.

Групи чинників внутрішнього середовища підприємства

Автор	Визначення
1	2
О.С. Віханський, А.І. Наумов [29, с. 108]	Кадрові, організаційні, маркетингові, виробничі та фінансові чинники.
І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге [30, с. 43]	Цілі організації, організаційна структура, завдання, технологія, люди (трудові ресурси, штатні співробітники).
Г.В. Осовська, О.А. Осовський [31, с. 30]	Цілі, структура організації, постановка завдань, технологія, люди.
Р.З. Вечерковські [32, с. 66]	Персонал, технології та процеси, фінанси.
З.П. Румянцева [33, с. 50]	Структура організації, ресурси, культура організації.
П.В. Журавльов, Р.С. Сегедов, В.Г. Янчевський [34, 74]	Цілі управління об'єктом, принципи, функції та методи управління, організаційна структура, персонал управління, техніка управління, технологія управління.

У науковій літературі існує значна варіативність підходів до систематизації чинників, що формують внутрішнє середовище підприємства. Багато дослідників схиляються до класифікації таких чинників з урахуванням взаємозв'язку управлінських процесів та структурних компонентів системи менеджменту. Так, О.С. Віханський і А.І. Наумов виділяють п'ять ключових груп внутрішніх чинників, які відповідають основним складовим управлінської системи. У середині кожної групи конкретні елементи визначаються за процесною логікою. Наприклад, в межах кадрової підсистеми розглядаються процеси добору, адаптації й розвитку персоналу, оцінювання ефективності праці, формування мотиваційних механізмів, а також налагодження внутрішніх комунікацій.

Натомість інші науковці, зокрема Р.З. Вечерковські, акцентують увагу на ресурсному потенціалі підприємства, виокремлюючи серед визначальних чинників кадровий склад, рівень технологічного забезпечення та фінансову спроможність. У своїх дослідженнях І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге, Г.В. Осовська та О.А. Осовський пропонують структурувати внутрішні фактори відповідно до елементів управлінської системи, таких як стратегічні цілі, організаційна структура, функціональні завдання, застосовувані технології та людські ресурси.

Додаткову аналітичну глибину вносить підхід А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевої та Н.А. Саломатіна, які включають до переліку чинників ще один важливий елемент - організаційну або корпоративну культуру. Вона охоплює такі аспекти, як система цінностей і норм поведінки, стиль управління, а також рівень згуртованості працівників, що суттєво впливає на загальний клімат у колективі та ефективність управління. Таким чином, хоча кожен із наведених підходів відображає важливі аспекти функціонування підприємства, жоден не охоплює всіх характеристик внутрішнього середовища у повному обсязі. Це свідчить про складність та багатовимірність внутрішнього середовища, а також про потребу в комплексному підході до його дослідження задля підвищення ефективності управлінських рішень.

Отже, внутрішні чинники не тільки визначають потенціал підприємства, а й створюють основу для формування стратегій, що забезпечують довготривалу стабільність та успішне функціонування в умовах конкурентного ринку.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «СОФІЯ МЕНЕДЖМЕНТ СОЛЮШЕНЗ»

2.1 Аналіз ринку ІТ-послуг в Україні

В умовах цифрової трансформації економіки та стрімкого розвитку інформаційних технологій ІТ-індустрія посідає провідне місце серед найбільш динамічних галузей. Україна, маючи високий людський потенціал, сильну технічну освіту та конкурентоспроможну вартість послуг, поступово перетворюється на одного з ключових гравців глобального ІТ-ринку.

Аналіз ринку ІТ-послуг в Україні є необхідним етапом для формування ефективної стратегії розвитку підприємства в цій сфері. Такий аналіз дозволяє виявити ключові тенденції, оцінити рівень конкуренції, дослідити попит на ІТ-послуги як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, а також зрозуміти основні виклики, з якими стикаються українські ІТ-компанії.

У межах даного підрозділу буде проведено системне дослідження макросередовища ринку інформаційно-технологічних послуг в Україні із застосуванням методу PEST-аналізу - одного з ключових інструментів стратегічного аналізу зовнішнього середовища. Аналіз охоплюватиме політичні, економічні, соціальні та технологічні детермінанти, що формують умови функціонування та розвитку ІТ-галузі в національному контексті.

Використання цього підходу дозволить виявити актуальні зовнішні фактори впливу, діючі тренди та потенційні ризики, що потребують урахування при формуванні стратегії підприємства. Крім того, результати аналізу сприятимуть визначенню перспективних можливостей для зміцнення позицій компаній на вітчизняному ринку ІТ-послуг.

Насамперед доцільно зосередитися на політичних факторах, які справляють визначальний вплив на розвиток ІТ-сектору України в умовах триваючої війни та системних реформ. До ключових політичних детермінантів, що формують сучасне середовище функціонування галузі, слід віднести політичну нестабільність і воєнні дії, мобілізаційні процеси та режим воєнного

стану, антикорупційні реформи, зміни в податковому законодавстві, а також вектор євроінтеграції держави.

З 2014 по 2021 роки частка ІТ у структурі експорту послуг України зростає з 10,1% до 37,8%, що свідчить про стрімке зростання індустрії. Така позитивна динаміка пояснюється глобальним попитом на аутсорсингові послуги, високим рівнем підготовки українських фахівців, конкурентною вартістю послуг, а також сприятливою податковою політикою (спрощені умови оподаткування через ФОП-модель).

Однак з 2022 року, на тлі вторгнення РФ, темпи зростання сповільнилися: частка ІТ у експорті послуг становила 44,2% у 2022 році, зменшилася до 41,0% у 2023 році та 37,4% у 2024 році. Така тенденція свідчить про кризове навантаження на галузь, викликане бойовими діями, міграцією працівників, частковою мобілізацією та зниженням обсягів нових контрактів із західними партнерами, які остерігаються ризиків роботи в зоні конфлікту.



Рис. 2.1 - Динаміка частки ІТ-сектору в експорті послуг

Джерело: складено автором на основі [35]

Подібну динаміку можна простежити і щодо частки ІТ у загальному експорті України. У 2014 році вона становила лише 2,3%, проте вже у 2022 році зросла до 12,8%, що є наслідком не тільки розвитку галузі, а й падіння експорту

традиційних секторів - агропродукції, металургії тощо - внаслідок руйнування логістичних ланцюгів і фізичної інфраструктури.

Найвищий показник зафіксовано у 2023 році - 13,2%, після чого у 2024 році спостерігається спад до 11,5%. Така зміна відображає загальний тренд поступового згасання інтенсивності експорту ІТ-послуг в умовах тривалої політичної невизначеності, зростання податкового тиску та відтоку кадрів за кордон.



Рис. 2.2 – Динаміка частки ІТ-сектору у загальному експорті

Джерело: складено автором на основі [35]

Запровадження воєнного стану в Україні після повномасштабного вторгнення Російської Федерації у лютому 2022 року суттєво змінило умови функціонування всіх секторів економіки, включно з ІТ-індустрією. Попри відносну мобільність і цифрову природу ІТ-бізнесу, галузь виявилась вразливою до ризиків, пов'язаних із військовими обмеженнями, зокрема із запровадженням мобілізаційних механізмів.

Особливе занепокоєння в професійній спільноті викликав ухвалений у квітні 2024 року законопроект №10449 [36], що вніс зміни до механізмів обліку військовозобов'язаних і посилив відповідальність за ухилення від мобілізації. Серед нововведень - електронне вручення повісток, обмеження права виїзду за кордон, а також призупинення надання консульських послуг (зокрема, щодо

документів, необхідних для продовження дії закордонних паспортів чи реєстрації бізнесу за межами України) для чоловіків, які не стали на облік у ТЦК.

Ці обмеження мають безпосередній вплив на функціонування ІТ-компаній, які значною мірою орієнтовані на зовнішній ринок і часто забезпечують послуги клієнтам у США, ЄС, Канаді, Ізраїлі тощо. Важливо підкреслити, що ІТ-індустрія є критично залежною від людського капіталу, і втрата спеціалістів або обмеження їхньої мобільності створює прямі загрози для стабільності експортних контрактів, а також для довіри з боку іноземних партнерів.

Крім того, обмеження виїзду за кордон і зростання невизначеності стосовно мобілізаційної політики стимулюють частину фахівців до релокації в інші юрисдикції (в тому числі нелегальними шляхами), а ІТ-компанії - до відкриття офісів поза межами України (Польща, Румунія, Естонія, Португалія), що в довгостроковій перспективі може призвести до зниження податкових надходжень до українського бюджету.

З економічної точки зору, наслідком посилення мобілізаційного тиску стала зміна темпів росту експорту ІТ-послуг. Якщо у 2022 році частка ІТ у загальному експорті України сягнула 12,8%, то в 2024 році вона знизилась до 11,5%. Це свідчить про поступове згасання експортного потенціалу галузі, який напряду залежить від кадрової стабільності та відсутності надмірного адміністративного навантаження на бізнес.

Крім того, важливо відзначити і психологічний фактор: невизначеність щодо майбутнього, потенційна мобілізація, втрата стабільності, а також відсутність гарантій для безпеки родини - все це є причинами високого рівня вигорання та міграції серед ІТ-фахівців.

Отже, ухвалення законопроекту №10449, хоча і має на меті посилення обороноздатності країни, у коротко- та середньостроковій перспективі створює ризики для збереження експортного потенціалу ІТ-сектору. Без чіткої системи бронювання критичних працівників, прозорих правил гри та адекватної державної політики підтримки ІТ-бізнесу, Україна ризикує втратити одну з

небагатьох галузей, що демонструвала стійкість і конкурентоспроможність навіть в умовах війни.

Антикорупційні реформи є важливою складовою трансформації державного управління в Україні, що безпосередньо впливає на розвиток ІТ-сфери. Для галузі, яка орієнтується на відкритість, інновації та міжнародне партнерство, ці зміни створюють нові можливості. Одним із ключових напрямів реформ стала цифровізація державних послуг - запуск «Дії», впровадження е-підпису, онлайн-реєстрації бізнесу, електронного декларування. Ці інструменти підвищили ефективність взаємодії бізнесу з державою та стали майданчиком для втілення ІТ-рішень у публічному секторі. Також відкритість державних реєстрів (ProZorro, ЄДР, реєстр судових рішень тощо) сприяє формуванню прозорого бізнес-середовища. ІТ-компанії активно створюють сервіси аналітики, комплаєнсу та моніторингу даних, що сприяє розвитку напрямів GovTech, LegalTech і FinTech.



Рис. 2.3 – Динаміка індексу відкритості даних

Джерело: складено автором на основі [37]

Антикорупційні зміни також позитивно позначилися на інвестиційному кліматі. Прозорість процедур, наявність незалежних антикорупційних органів (НАЗК, НАБУ, ВАКС) та доступ до відкритих даних стали важливими

аргументами для міжнародних інвесторів і партнерів на користь співпраці з українським ІТ-бізнесом.



Рис. 2.4 – Динаміка індексу сприйняття корупції

Джерело: складено автором на основі [38]

Крім того, зростання кількості цифрових державних послуг створює стабільний внутрішній попит на ІТ-продукти, що розширює ринок і стимулює зайнятість у галузі.

Прийняття Верховною Радою України законопроекту №11416-д [39] у жовтні 2024 року стало предметом широкого обговорення серед представників бізнесу та фахівців ІТ-галузі. Основні зміни, запропоновані цим законодавчим актом, передбачають підвищення ставки військового збору для працівників компаній-резидентів правового режиму Дія.City з 1,5% до 5%, а також зміну порядку податкової звітності – з щоквартальної на щомісячну. Такі заходи суперечать раніше задекларованим гарантіям стабільності податкового режиму, що були одним із ключових чинників привабливості Дія.City для українських та іноземних інвесторів.

Упродовж 2024–2025 років інтеграція України до європейських альянсів, особливо в контексті цифрової трансформації та приєднання до Єдиного цифрового ринку Європейського Союзу, справила суттєвий позитивний вплив на розвиток вітчизняної ІТ-галузі. Цей стратегічний курс не лише зміцнив позиції

України на глобальному технологічному ринку, а й відкрив нові перспективи для експорту ІТ-послуг, залучення іноземного капіталу та підвищення конкурентоспроможності українських компаній. Одним із ключових чинників цього прогресу стало розширення доступу до міжнародних інвестиційних ресурсів та ринків завдяки участі у провідних програмах ЄС, зокрема «Цифрова Європа» (Digital Europe Programme). Ця ініціатива сприяє розвитку цифрових інфраструктур, високопродуктивних обчислень, штучного інтелекту та підвищенню цифрових компетентностей. Участь України в подібних проектах стимулює розвиток інноваційної екосистеми та створює сприятливі умови для масштабування українських стартапів і технопарків на європейському просторі.

Водночас гармонізація національного законодавства зі стандартами ЄС сприяла покращенню регуляторного середовища. Усунення технічних та адміністративних бар'єрів у торгівлі ІТ-послугами спростило вихід українських компаній на європейський ринок, зробивши процес ліцензування, сертифікації та ведення бізнесу прозорішим і привабливішим для іноземних партнерів.

Не менш важливою стала і активізація співпраці у сфері освіти. Об'єднання зусиль українських і європейських університетів та інституцій сприяло впровадженню сучасних освітніх програм, адаптованих до вимог ринку ЄС, що, своєю чергою, дозволяє готувати висококваліфікованих ІТ-фахівців, здатних працювати в мультикультурному цифровому середовищі. Такі освітні ініціативи не лише покращують якість людського капіталу, але й створюють умови для довгострокового зростання інноваційного потенціалу держави.

Також пропоную розглянути економічні фактори, які є другою ключовою групою впливу на формування стратегії розвитку підприємств на ринку ІТ-послуг в Україні. Ці фактори визначають фінансову стійкість, інвестиційну привабливість, кадровий потенціал та загальні умови ведення бізнесу в галузі. З-поміж найвагоміших економічних чинників, що актуальні для аналізу станом на 2024–2025 роки, доцільно виокремити такі: зменшення експорту ІТ-послуг, фінансова нестабільність, дефіцит кваліфікованих кадрів, волатильність курсу гривні та інвестиції в інфраструктуру. Кожен із зазначених факторів справляє

суттєвий вплив на функціонування ІТ-підприємств, зумовлюючи як короткострокові виклики, так і довгострокові загрози.

Зменшення обсягів експорту ІТ-послуг з України у 2024 році мало негативний вплив на функціонування та розвиток ІТ-сфери, що пояснюється як зменшенням валютних надходжень у сектор, так і зниженням загальної ділової активності у галузі. За даними Національного банку України, експорт комп'ютерних послуг у 2024 році склав \$6,45 млрд, що на 4,1% менше порівняно з 2023 роком (\$6,73 млрд), і це - другий рік поспіль, коли сектор демонструє спадну динаміку. Негативні наслідки цього процесу проявляються на кількох рівнях. По-перше, скорочення експортної виручки зменшує фінансову стабільність ІТ-компаній, що часто фінансують власну операційну діяльність та інноваційні розробки саме за рахунок експортного доходу. По-друге, зменшення обсягів замовлень з боку іноземних клієнтів змушує компанії оптимізовувати свої витрати, що може включати скорочення штатів, заморожування нових проєктів, зниження заробітних плат або зменшення інвестицій у розвиток персоналу та інфраструктури.



Рис. 2.5 – Динаміка експорту ІТ-продуктів

Джерело: складено автором на основі [35]

Фінансова нестабільність в Україні у 2024–2025 роках негативно вплинула на ІТ-сектор, спричинивши скорочення інвестицій, уповільнення розвитку

компаній, зниження попиту на послуги та звуження внутрішнього ринку. Посиленню нестабільності сприяли валютні коливання, інфляція та зростання бюджетного дефіциту в умовах війни.

За даними Світового банку, у 2024 році ВВП України зріс лише на 3,2%, що є нижчим за очікування попередніх років, а рівень інфляції за рік становив близько 12% (World Bank, 2024).

Така макроекономічна ситуація вплинула на зниження платоспроможного попиту в країні та утруднила доступ ІТ-компаній до довгострокового фінансування, зокрема інвестицій в інноваційні проєкти та розширення.



Рис. 2.6 – Динаміка номінального ВВП України

Джерело: складено автором на основі [40]



Рис. 2.7 – Індекс інфляції в Україні

Джерело: складено автором на основі [41]

Дефіцит кваліфікованих кадрів у 2024–2025 роках став одним із ключових викликів для української ІТ-індустрії, суттєво вплинувши на її конкурентоспроможність, інноваційний потенціал та здатність до масштабування. Цей структурний дисбаланс зумовлений низкою факторів, серед яких: масова міграція фахівців за кордон, мобілізаційні обмеження, зниження випуску профільних спеціалістів та недостатня адаптація освітніх програм до актуальних потреб ринку.

Згідно з дослідженням IT Research Ukraine 2024 [42], кількість ІТ-фахівців в Україні у 2024 році зменшилася на 1,6%, досягнувши 302 тисяч осіб, з яких 238 тисяч проживають і працюють в Україні. Це свідчить про зростаючий дефіцит кадрів, особливо у висококваліфікованих сегментах.

Волатильність курсу гривні у 2024–2025 роках теж справила негативний вплив на ІТ-сектор України, зокрема в аспектах фінансової стабільності, планування бюджету та конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Нестабільність обмінного курсу ускладнила операційну діяльність ІТ-компаній, які значною мірою залежать від експортних контрактів, укладених у іноземній валюті, та внутрішніх витрат, номінованих у гривні.

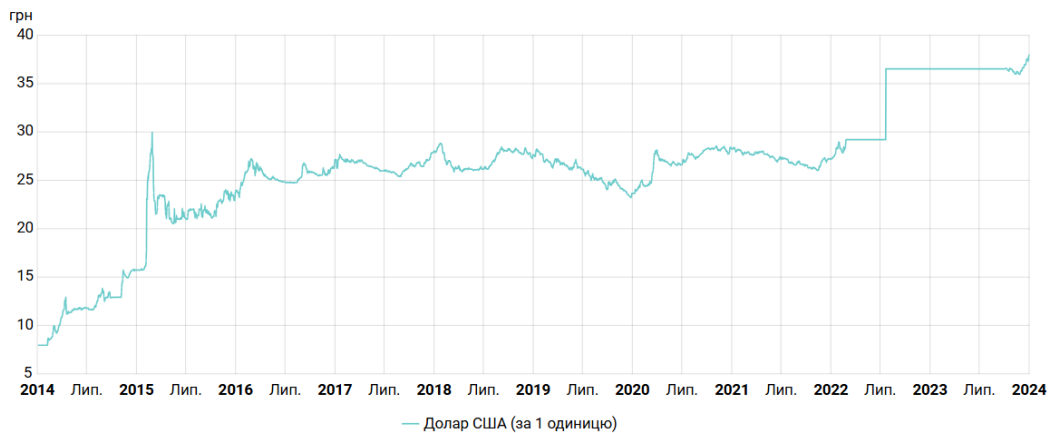


Рис. 2.8 – Курс гривні у відношенні до долара [43]

Упродовж 2020–2025 років курс гривні до долара США зазнав значних коливань, що істотно вплинуло на макроекономічну стабільність України та розвиток її ІТ-сектору. Починаючи з 2020 року, національна валюта демонструвала відносну стабільність, утримуючись у межах 26–28 грн/дол.

США, однак уже в 2022 році, на тлі повномасштабного вторгнення Росії в Україну, курс був зафіксований Національним банком України на рівні 29,25 грн/дол., а згодом – у липні того ж року – девальвований до 36,57 грн/дол. У 2024–2025 роках спостерігалось подальше послаблення гривні: офіційний курс перевищив 40 грн/дол., а станом на квітень 2025 року сягнув 42,02 грн/дол.

У 2020–2025 роках інвестиції в інфраструктуру відіграли ключову роль у розвитку ІТ-сектору України, сприяючи його адаптації до викликів воєнного часу та посиленню позицій на глобальному ринку. Значне зростання обсягу інвестицій у технологічну галузь, зокрема в інфраструктурні проєкти, забезпечило необхідні умови для стабільного функціонування та подальшого розвитку ІТ-компаній.

Згідно з даними щорічного огляду української технологічної інвестиційної екосистеми Dealbook of Ukraine, підготовленого інвестиційною компанією AVentures Capital, у 2024 році обсяг інвестицій у технологічну галузь України зріс на 120% порівняно з 2023 роком, досягнувши \$462 млн. Це свідчить про поступове відновлення довоєнних показників та зростання довіри інвесторів до українського ІТ-сектору [44].

Інвестиції в інфраструктуру, зокрема в розвиток дата-центрів, хмарних сервісів та телекомунікаційних мереж, забезпечили ІТ-компаніям стабільний доступ до необхідних ресурсів, що є критично важливим в умовах воєнного стану. Це дозволило забезпечити безперебійне надання послуг клієнтам як в Україні, так і за її межами, сприяючи збереженню та зростанню експортного потенціалу галузі.

Були розглянуті політичні та економічні фактори, тож на цьому етапі доцільно також проаналізувати соціальні фактори, які суттєво впливають на формування та реалізацію стратегії розвитку підприємств в ІТ-галузі України. Ці фактори визначають загальні суспільні умови функціонування бізнесу, а також специфіку трудових ресурсів, їхню доступність, мотивацію та стабільність. До ключових соціальних факторів у період 2020–2025 років слід віднести: міграцію фахівців, психоемоційне вигорання, зростання попиту на професію ІТ-

спеціаліста серед молоді, рівень володіння англійською мовою, а також гнучкість у форматах зайнятості. Їхній комплексний вплив формує як поточну ситуацію на ринку праці, так і перспективи його розвитку в середньостроковій та довгостроковій перспективі.

У період 2020–2025 років міграція ІТ-фахівців з України, зумовлена повномасштабною війною та пов'язаними з нею соціально-економічними викликами, справила негативний вплив на розвиток вітчизняної ІТ-галузі. Згідно з дослідженням «AI Ecosystem of Ukraine: Talents, Companies, Education», підготовленим AI House та Roosh за підтримки Міністерства цифрової трансформації України, станом на 2023 рік близько 20% українських ІТ-спеціалістів, що становить приблизно 65 000 осіб, працювали за кордоном, тоді як загальна кількість ІТ-фахівців у країні зросла до 307 000 осіб [45].

Цей відтік кадрів призвів до дефіциту кваліфікованих працівників на внутрішньому ринку, що ускладнило розвиток галузі та зменшило її конкурентоспроможність. Як зазначено в дослідженні, активна міграція спеціалістів за кордон унаслідок війни призводить до нестачі кваліфікованих кадрів на внутрішньому ринку, що стримує розвиток індустрії.

Психоемоційне вигорання серед ІТ-фахівців також є серйозною проблемою. Дослідження INDIGO Tech Recruiters [46] показало, що 50% топ-менеджерів відчували симптоми вигорання, тривоги або депресії протягом останніх 6-12 місяців. Це негативно впливає на продуктивність та загальний стан галузі. Основні причини - тривале перебування в умовах стресу, вимушені переїзди, постійні новини про бойові дії та підвищене робоче навантаження. Це негативно впливає на продуктивність, лояльність працівників і їх здатність до професійного розвитку.

До позитивних факторів можна віднести те, що в Україні спостерігається стійке зростання інтересу молоді до професії ІТ-фахівця, що позитивно впливає на розвиток вітчизняної ІТ-галузі. Цей тренд зумовлений високим попитом на ІТ-спеціалістів, можливістю віддаленої роботи та конкурентоспроможними заробітними платами.

Згідно з даними Національного інституту стратегічних досліджень, у 2022 році у вищі навчальні заклади України на ІТ-спеціальності вступила рекордна кількість студентів - 58,5 тис. осіб. Це свідчить про зростаючий інтерес молоді до ІТ-сфери та її перспективності на ринку праці.

Крім того, за даними ресурсу DOU, у першому кварталі 2025 року кількість ІТ-вакансій в Україні зросла на 30% порівняно з аналогічним періодом попереднього року, досягнувши 6408 вакансій. Найбільше зростання спостерігалось у сферах AI/ML (+58%) та архітектури (+48%).

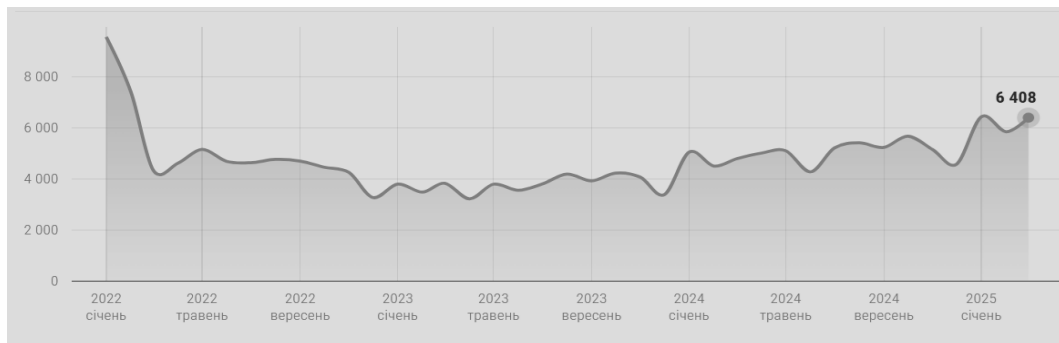


Рис. 2.9 – Динаміка кількості ІТ-вакансій на jobs.dou.ua [47]

Щодо рівня володіння англійською мовою, протягом останніх п'яти років позиції України в міжнародному рейтингу коливалися в межах 35–45 місць, що відповідає категорії "Moderate Proficiency" (Помірний рівень володіння). Найкращий результат - 35-те місце - було зафіксовано у 2022 році, що частково пов'язано з активізацією євроінтеграційних процесів і зростанням потреби в англомовній комунікації в умовах війни, релокації населення та виходу фахівців, особливо з ІТ-сфери, на міжнародний ринок. Падіння до 45-го місця у 2023 році, ймовірно, стало наслідком воєнної та соціальної нестабільності, яка ускладнила доступ до якісної освіти, зокрема в постраждалих регіонах. Однак зростання до 40-го місця у 2024 році свідчить про часткове відновлення освітніх ініціатив, зростання ролі дистанційного навчання, а також про стабільно високий попит на англійську мову як ключову навичку для професійного розвитку, особливо в експортно орієнтованих секторах. Це підкреслює важливість мовної підготовки як інструмента адаптації українських спеціалістів до глобальних викликів.

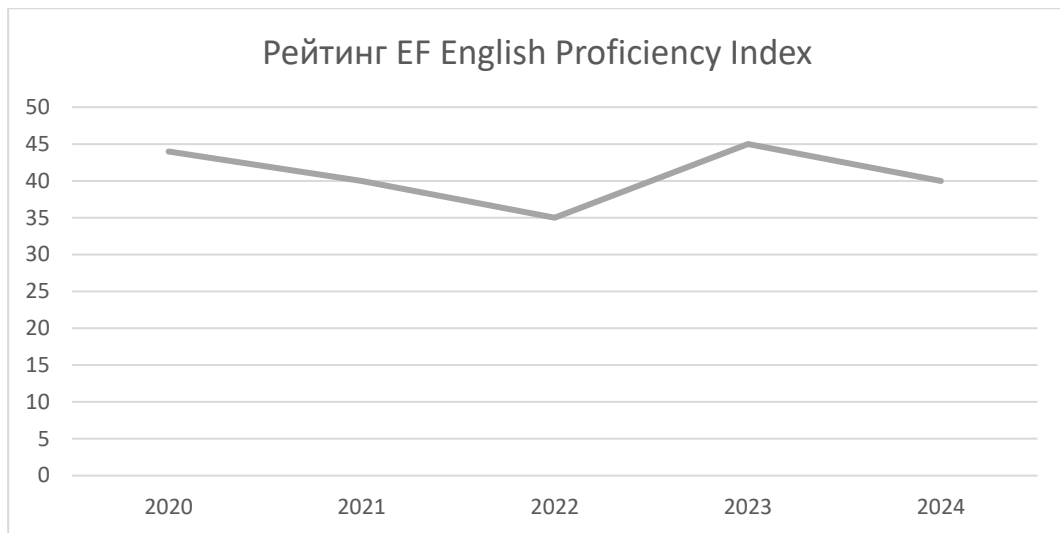


Рис. 2.10 – Рейтинг EF English Proficiency Index

Джерело: складено автором на основі [48]

Після 2022 року більшість ІТ-компаній перейшли до гнучких форматів зайнятості - дистанційної, гібридної та проектної роботи. Це дає змогу підтримувати продуктивність, адаптуватися до умов релокації, а також утримувати фахівців з різних регіонів.

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [49] дозволив компаніям офіційно запроваджувати дистанційні формати роботи, що сприяє гнучкості та стійкості сектору.

Останньою, четвертою групою зовнішніх факторів, що впливають на формування стратегії розвитку підприємств ІТ-сектору, є технологічні фактори. Вони відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності компаній, стимулюванні інновацій та адаптації до змінного середовища. Серед основних технологічних факторів, що мають актуальне значення для України в умовах війни, можна виокремити зростання кіберзагроз, розвиток цифрової освіти, інвестиції в дослідження та розробки (R&D), інфраструктурні пошкодження, а також залежність від іноземних технологій і програмного забезпечення.

Згідно з аналітичними даними, у першому кварталі 2025 року в Україні було зафіксовано 341 підтверджений кіберінцидент та близько 6 тисяч

критичних подій у сфері кібербезпеки. Це свідчить про суттєве зростання кіберзагроз, що впливає на всі сектори економіки, включаючи ІТ-галузь.

Аналіз статистики кіберзагроз за 2022–2024 роки показав суттєве збільшення кількості атак та їхньої складності. Основними напрямками дій зловмисників залишаються експлуатація вразливостей (CVE), фішингові кампанії, DDoS-атаки та атаки на критичну інфраструктуру.



Рис. 2.11 – Статистика кіберзагроз за 2022-2024 роки [50]

Збройна агресія Російської Федерації проти України спричинила масштабні інфраструктурні руйнування, що безпосередньо позначилися на функціонуванні ІТ-сектору в період 2022–2025 років. Згідно з аналітичним звітом KSE Institute [51], станом на листопад 2024 року загальні прямі збитки, завдані інфраструктурі України (включаючи телекомунікації, енергетичні об'єкти, ІТ-мережі, транспорт тощо), сягнули понад \$170 млрд KSE Institute, 2024. Найбільш суттєвими є руйнування житлового фонду, об'єктів енергетичної інфраструктури та логістичних коридорів. Ці обставини створюють серйозні перешкоди для сталої роботи технологічних компаній, особливо в контексті їхньої залежності від стабільного електропостачання та безперервного доступу до інтернет-ресурсів.

ІТ-індустрія, будучи однією з найбільш енерго- та технічно залежних галузей, особливо гостро відчула наслідки знищення критичної інфраструктури.

Часті перебої в енергопостачанні через обстріли енергетичних об'єктів спричинили ускладнення у функціонуванні дата-центрів, серверів, офісів та навіть домашніх робочих місць працівників. У зимовий період 2022–2023 років спостерігалось регулярне вимкнення електроенергії тривалістю від 4 до 12 годин на день у більшості регіонів країни, що значно вплинуло на продуктивність ІТ-фахівців і на дотримання контрактних зобов'язань перед іноземними клієнтами.

Крім фізичних пошкоджень, ІТ-сфера стикається з ризиками, пов'язаними із залежністю від іноземних технологій та програмного забезпечення. Більшість компаній використовують іноземні SaaS-рішення у сферах обробки даних, управління проєктами та кібербезпеки. У контексті війни це створює ризики відмови у доступі до критичних технологій, порушення ланцюгів постачання та втрати даних.

У відповідь на ці виклики уряд України, зокрема Міністерство цифрової трансформації, започаткував низку ініціатив, спрямованих на підтримку цифрової освіти та формування нової генерації ІТ-кадрів. Програма «ІТ Generation», реалізована за підтримки міжнародних донорів, дозволила тисячам громадян безкоштовно здобути нову професію в сфері ІТ.

Окремої уваги заслуговує і зростання інвестицій у дослідження та розробки (R&D). Згідно з інформацією Національного фонду досліджень України, у 2024 році на фінансування інноваційних проєктів було спрямовано понад 148 млн грн. Пріоритетними напрямками стали штучний інтелект, автоматизація бізнес-процесів, розробка продуктів кіберзахисту - саме ці сегменти найбільше потребують інновацій в умовах війни.

Інфраструктурні втрати, спричинені війною, стали значним бар'єром для стабільного розвитку українського ІТ-сектору. Проте завдяки системним державним програмам, інституційній підтримці цифрової освіти та інвестиціям у дослідження галузь демонструє ознаки стійкості та готовності до трансформації в умовах нової реальності.

Зведена інформація подана у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

PEST – аналіз сфери ІТ-послуг

Чинники	Вплив чинника	Вірогідність фактору	Середня оцінка	Зважена оцінка
Політичні (P)				
Політична нестабільність та воєнні дії	-	0.30	5	1.50
Мобілізація та воєнний стан	-	0.25	5	1.25
Антикорупційні реформи	+	0.15	4	0.60
Зміни в оподаткуванні (законопроект №11416-д)	-	0.20	4	0.80
Інтеграція у європейські альянси	+	0.10	3	0.30
Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу				4.45
Економічні (E)				
Зменшення експорту ІТ-послуг	-	0.30	5	1.50
Фінансова нестабільність	-	0.25	4	1.00
Дефіцит кваліфікованих кадрів	-	0.20	4	0.80
Волатильність курсу гривні	-	0.15	3	0.45
Інвестиції в інфраструктуру	+	0.10	3	0.30
Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу				4.05
Соціальні (S)				
Міграція фахівців	-	0.30	5	1.50
Психоемоційне вигорання	-	0.20	5	1.00
Попит на професію ІТ-спеціаліста серед молоді	+	0.20	4	0.80
Рівень англійської мови серед молоді	+	0.10	3	0.30
Гнучкість у робочих форматах	+	0.20	4	0.80
Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу				4.40
Технологічні (T)				
Зростання кіберзагроз	-	0.20	5	1.00
Цифрова освіта та підготовка кадрів	+	0.15	4	0.60
Інвестиції в дослідження та розробки (R&D)	+	0.20	5	1.00
Інфраструктурні пошкодження через війну	-	0.20	4	0.80
Залежність від іноземних технологій та програмного забезпечення	-	0.25	4	1.00
Кількісна бальна оцінка при використанні експертного методу				4.40

Джерело: складено автором

У підсумку, ІТ-індустрія України в умовах цифрової трансформації та глобального технологічного прогресу набула статусу стратегічно важливої галузі, що забезпечує значну частку валютних надходжень та демонструє

високий рівень інноваційності. Проведений PEST-аналіз засвідчив, що макросередовище функціонування ІТ-сектору визначається складною сукупністю політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників. З одного боку, галузь отримала імпульс розвитку завдяки високому кадровому потенціалу, конкурентній вартості послуг, розвинутій цифровій інфраструктурі та зусиллям уряду в напрямі диджиталізації. З іншого боку, повномасштабна війна, загроза мобілізації, нестабільність нормативного середовища, а також погіршення інвестиційного клімату істотно послабили динаміку розвитку та створили ризики для подальшої експортної експансії. Спостерігається поступове зменшення частки ІТ у загальному експорті України, що свідчить про зростання вразливості галузі до зовнішніх шоків. Запровадження законопроекту №10449 ускладнило кадрове планування в компаніях, що працюють на міжнародному ринку, та сприяло релокації як фахівців, так і бізнес-структур. Водночас антикорупційні та цифрові реформи створили підґрунтя для прозорішого та сприятливішого бізнес-середовища, що відкриває перспективи для розвитку сегментів GovTech, LegalTech і FinTech. Отже, збереження конкурентоспроможності українського ІТ-сектору вимагає скоординованої політики держави, яка передбачає захист людського капіталу, адаптацію законодавства до умов воєнного стану та стимулювання цифрових інновацій.

2.2 Загальна характеристика та аналіз внутрішнього середовища підприємства «Софія менеджмент солюшенз»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Софія менеджмент солюшенз» є сучасним високоспеціалізованим підприємством у сфері інформаційних технологій, зареєстрованим 26 листопада 2013 року відповідно до чинного законодавства України. Юридична адреса компанії: 20300, Черкаська область, місто Умань, вулиця Карла Лібкнехта, будинок 4, квартира 91. Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ - 38994903. Керівником та підписантом підприємства є Мулик Юлія Анатоліївна.

Основним видом діяльності компанії є розробка програмного забезпечення (КВЕД 62.01), зокрема програмних рішень у сфері логістики та обробки даних. Додаткові напрямки включають видання іншого програмного забезпечення (58.29), консультування з питань інформатизації (62.02), керування комп'ютерним устаткуванням (62.03), іншу діяльність у сфері ІТ (62.09), а також оброблення даних і розміщення інформації на веб-вузлах (63.11). Такий спектр дозволяє підприємству надавати комплексні послуги у сфері цифрових технологій і гнучко адаптуватися до ринкових умов.

Компанія орієнтована переважно на міжнародний ринок, зокрема на клієнтів зі Сполучених Штатів Америки, що зумовлює використання англomовних онлайн-платформ для презентації та продажу послуг. Власники підприємства є громадянами США. Основна частина маркетингової активності здійснюється на території США через таргетовані рекламні кампанії, електронні розсилки та прямі телефонні звернення до потенційних замовників. Компанія підтримує два корпоративні вебсайти - www.logisticaldatasolutions.com та www.galaxyftr.com, які виконують функції комунікації з клієнтами та презентації сервісів.

Фінансова діяльність компанії відзначається стабільністю доходів з певними коливаннями прибутковості, що обумовлені змінами в ринковому середовищі та зовнішньоекономічними факторами. Підприємство функціонує на спрощеній системі оподаткування - єдиний податок, 3 група зі ставкою 5%, а його статутний капітал становить 200 000 грн. Компанія не перебуває у процесі ліквідації, не фігурує у відкритих реєстрах боржників і не підпадає під дію санкцій з боку українських чи міжнародних органів, що свідчить про її правову добросовісність.

З аналізу видно, що компанія демонструє стабільний дохід - понад 5 млн грн на рік упродовж останніх трьох років. Водночас прибутковість підприємства варіюється: найбільший чистий прибуток зафіксовано у 2022 році, а 2021 та 2024 роки завершилися зі збитками. Показники активів свідчать про загальну тенденцію до зростання ресурсної бази компанії. Для більш глибокого розуміння

внутрішнього середовища компанії, проведемо аналіз основних фінансових показників ТОВ «Софія менеджмент солюшенз» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансових показників діяльності підприємства за 2022–2024 роки ТОВ «Софія менеджмент солюшенз»

Показники, одиниці вимірювання	Роки			Відхилення (+, -)		Темп зростання, %		Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2022/2023	2023/2024	2022/2023	2023/2024	2023/2024	2023/2024
1	2			3		4		5	
Дохід, тис. грн.	5503	5318	5085.7	-185	-232.3	96.64	95.63	-3.36	-4.37
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5320.1	5282.0	4996.3	-38.1	-285.7	99.28	94.59	-0.72	-5.41
Інші операційні доходи, тис. грн.	182.9	36.0	89.4	-146.9	53.4	19.68	248.33	-80.32	148.33
Виробнича собівартість, тис. грн.	-1225.8	-1416.7	-1545.1	-190.9	-128.4	115.57	109.06	15.57	9.06
Інші операційні витрати, тис. грн.	-3399.4	-3832.0	-4424.3	-432.6	-592.3	112.73	115.46	12.3	15.46
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	877.8	69.3	-883.7	-808.5	-953	7.89	-1275.18	-92.11	-1175.18
Чистий прибуток (збиток) тис. грн.	877.8	69.3	-883.7	-808.5	814.4	7.89	-1275.18	-92.11	-1175.18

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Софія менеджмент солюшенз»

На основі проведеного аналізу фінансових показників підприємства за 2022–2024 роки можна зробити висновок про суттєве погіршення його фінансово-господарської діяльності, що проявляється у зменшенні доходів, зростанні витрат та формуванні значного збитку.

Зокрема, спостерігається негативна динаміка чистого доходу від реалізації продукції, який знизився з 5320,1 тис. грн. у 2022 році до 4996,3 тис. грн. у 2024 році. Від’ємне відхилення за період 2023/2024 років становить 285,7 тис. грн., що відповідає темпу приросту на рівні –5,41%. Це свідчить про зниження обсягів продажу або цін реалізації, що вказує на послаблення ринкових позицій підприємства або зниження попиту на продукцію.

Інші операційні доходи продемонстрували значне скорочення у 2023 році, проте у 2024 році відбулося їх часткове відновлення - з 36,0 тис. грн. до 89,4 тис. грн. (темپ приросту 148,33%). Попри позитивну тенденцію, загальний рівень цих доходів залишається істотно нижчим, ніж у 2022 році (182,9 тис. грн.), що може вказувати на втрату джерел додаткових доходів або зміну операційної політики.

Витратна частина має чітку тенденцію до зростання. Так, виробнича собівартість зросла з -1225,8 тис. грн. у 2022 році до -1545,1 тис. грн. у 2024 році, з темпом приросту за 2023/2024 роки на рівні 9,06%. Також зросли інші операційні витрати, які у 2024 році становили -4424,3 тис. грн., що на 592,3 тис. грн. більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про неефективне управління витратами та потребує перегляду політики витрат і пошуку шляхів оптимізації виробничих процесів.

Особливе занепокоєння викликає динаміка прибутку (збитку) від звичайної діяльності до оподаткування. Якщо у 2022 році підприємство отримувало прибуток у розмірі 877,8 тис. грн., то вже у 2023 році цей показник становив лише 69,3 тис. грн., а у 2024 році підприємство зазнало збитку в розмірі -883,7 тис. грн.. Така негативна динаміка з темпом приросту -1175,18% свідчить про кризовий стан фінансової стійкості підприємства. Ідентична тенденція спостерігається і в показнику чистого прибутку, що підтверджує глибокі структурні проблеми.

Таким чином, аналіз фінансових показників засвідчує системну кризу на підприємстві, яка зумовлена не лише падінням доходів, а й стрімким зростанням витрат та відсутністю ефективної фінансової стратегії. Для стабілізації ситуації підприємству необхідно вжити комплекс заходів, зокрема: оптимізувати виробничі процеси, зменшити витрати, переглянути асортимент продукції та канали її реалізації, активізувати маркетингову діяльність і шукати нові джерела доходів. Лише системний підхід до фінансового оздоровлення дасть змогу уникнути подальшого погіршення результатів та забезпечити відновлення прибутковості в перспективі.

З метою більш детальної оцінки фінансового стану підприємства проведено аналіз структури активів, дебіторської заборгованості, грошових коштів та власного капіталу у динаміці за 2022–2024 роки.

Таке дослідження дозволяє виявити тенденції у зміні ресурсного потенціалу підприємства, ступінь його фінансової стабільності, а також ефективність управління оборотними активами.

На основі зведених даних було розраховано показники відхилення, темпу зростання та темпу приросту ключових статей балансу, що подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка основних показників балансу підприємства в динаміці

Показники, одиниці вимірювання	Роки			Відхилення (+, -)		Темп зростання, %		Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2022/2023	2023/2024	2022/2023	2023/2024	2023/2024	2023/2024
1	2			3		4		5	
Необоротні активи, тис. грн.	839.3	671.5	563.5	-167.8	-108.0	80.01	83.92	-19.99	-16.08
Оборотні активи, тис. грн.	844.2	1081.3	305.6	237.1	-775.7	128.09	28.26	28.09	-71.74
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	20.3	17.2	20.1	-3.1	2.9	84.73	116.86	-15.27	16.86
Грошові кошти, тис. грн.	823.9	1064.1	285.5	240.2	-778.6	129.15	26.83	29.15	-73.17
Власний капітал, тис. грн.	1683.5	1752.8	869.1	69.3	-883.7	104.12	49.58	4.12	-50.42

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Софія менеджмент солюшенз»

Аналіз динаміки основних статей активів та власного капіталу підприємства за 2022–2024 роки засвідчив істотні зміни у фінансовому стані суб'єкта господарювання. Протягом аналізованого періоду спостерігається тенденція до зменшення обсягів як необоротних, так і оборотних активів, що може свідчити про скорочення інвестиційної активності та зниження загального ресурсного потенціалу підприємства. Так, необоротні активи зменшилися з 839,3 тис. грн. у 2022 році до 563,5 тис. грн. у 2024 році, що зумовило негативне відхилення у розмірі 108,0 тис. грн. за останній рік та зниження темпу зростання до 83,92 %. Аналогічна динаміка простежується й в оборотних активах, які у 2024

році зменшилися більш ніж утричі порівняно з попереднім роком (на 775,7 тис. грн. або на 71,74 %), що є ознакою істотного зниження ліквідності.

Особливої уваги заслуговує скорочення грошових коштів, які у 2024 році становили лише 26,83 % від рівня попереднього року, що є критичним для забезпечення платоспроможності підприємства та своєчасного виконання зобов'язань. Хоча дебіторська заборгованість за цей період дещо зросла (на 2,9 тис. грн. або на 16,86 %), її питома вага залишається незначною у загальній структурі активів, що не чинить суттєвого впливу на фінансову стабільність.

Власний капітал у 2024 році також істотно зменшився - на 883,7 тис. грн. або на 50,42 % порівняно з попереднім роком. Це свідчить про зниження фінансової незалежності підприємства та підвищення ризику втрати стійкості в умовах нестабільного ринку. Зазначені тенденції потребують ретельного аналізу причин погіршення фінансових показників та розробки заходів щодо їх стабілізації, включаючи оптимізацію структури активів, підвищення ефективності використання оборотних коштів та залучення додаткових джерел фінансування.

Для комплексної оцінки фінансово-економічного стану підприємства недостатньо лише аналізу абсолютних показників, таких як дохід, витрати чи активи. З метою виявлення реального рівня ефективності діяльності, прибутковості та фінансової стійкості доцільно застосовувати систему відносних фінансових коефіцієнтів. Саме ці показники дозволяють виявити залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, рентабельність його діяльності, рівень маржинального доходу, а також ефективність використання ресурсів.

У таблиці 2.4 наведено основні фінансові коефіцієнти, які відображають ключові аспекти функціонування підприємства за досліджуваний період. Їхній розрахунок ґрунтується на даних фінансової звітності, зокрема Балансу (Форма №1) та Звіту про фінансові результати (Форма №2).

Аналіз рентабельності та фінансової стійкості підприємства

Фінансові індикатори	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4
Коефіцієнт автономії	1.0	1.0	1.0
Рентабельність активів	0.705 або 70.5%	0.040 або 4.0%	-0.67 або -67.4%
Рентабельність власного капіталу	0.705 або 70.5%	0.040 або 4.0%	-0.67 або -67.4%
Рентабельності продажу	0.165 або 16.5%	0.013 або 1.3%	-0.177 або -17.7%
Рентабельності виготовленої продукції	4.340 або 434.0%	3.728 або 372.8%	3.234 або 323.4%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	1.994	2.610	1.542

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Софія менеджмент солюшенз»

Аналіз основних фінансових індикаторів діяльності підприємства за 2022–2024 роки дозволяє оцінити його фінансову стійкість, ефективність використання ресурсів та прибутковість. Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт автономії залишався незмінним на рівні 1,0 або 100%, що свідчить про повне фінансування активів за рахунок власного капіталу та абсолютну незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Такий показник є позитивним з точки зору фінансової стійкості, однак не гарантує ефективності діяльності.

Рентабельність активів (ROA) і рентабельність власного капіталу (ROE) у 2022 році були на високому рівні - 70,5%, що вказує на високу ефективність використання ресурсів підприємства. Проте у 2023 році ці показники стрімко знизилися до 4,0%, а у 2024 році стали від'ємними - -67,4%, що сигналізує про збитковість діяльності та втрату прибутковості. Аналогічна динаміка спостерігається й у рентабельності продажу, яка у 2022 році становила 16,5%, знизилася до 1,3% у 2023 році, а у 2024 році перейшла у від'ємне значення (-17,7%), що свідчить про формування збитку з кожної гривні реалізованої продукції.

Попри зниження прибутковості, рентабельність виготовленої продукції залишається позитивною протягом трьох років, хоча й демонструє тенденцію до скорочення: з 434,0% у 2022 році до 323,4% у 2024 році. Це може свідчити про відносно ефективний виробничий процес, однак інші складові витратної частини (наприклад, адміністративні чи збутові витрати) нівелюють позитивний результат виробничої діяльності.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, що характеризує здатність підприємства фінансувати довгострокові активи за рахунок власних коштів, мав найвищий рівень у 2023 році (261,0%), але знизився до 154,2% у 2024 році. Попри зниження, значення залишається в межах нормативу, що засвідчує задовільний стан капітальної забезпеченості підприємства.

Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновок, що попри високі показники фінансової незалежності та достатній рівень капітального забезпечення, підприємство демонструє негативну динаміку прибутковості, що є критичним з точки зору подальшого розвитку. Це свідчить про необхідність перегляду стратегії управління витратами та підвищення ефективності операційної діяльності.

Після аналізу ключових фінансових індикаторів діяльності підприємства за динамікою трьох останніх років, можна зробити висновки щодо рівня його фінансової стабільності, прибутковості, ефективності використання ресурсів і незалежності від зовнішнього фінансування. Отримані результати створюють підґрунтя для комплексної оцінки внутрішніх резервів та потенційних ризиків, які потребують стратегічного управлінського реагування. З огляду на це, наступним кроком доцільним є проведення SNW-аналізу, який дозволить систематизувати виявлені сильні сторони (S), нейтральні характеристики (N) та вразливі місця (W) підприємства з метою подальшого обґрунтування напрямів його стратегічного розвитку. В SNW-аналізі ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності підприємства визначено за 10-ти бальною

шкалою, за критеріями: сильна позиція (S) - 7–10 балів, нейтральна позиція (N) - 5–6 балів, слабка позиція (W) - 1–4 бали.

Для визначення стратегічної позиції підприємства було проведено якісне оцінювання за низкою ключових факторів, що мають визначальний вплив на його конкурентоспроможність. Кожному чиннику присвоєно бальну оцінку за 10-бальною шкалою, що дало змогу виявити сильні сторони, потенційні зони зростання та проблемні ділянки.

Насамперед, міжнародна орієнтація підприємства отримала оцінку 7 балів завдяки високому рівню участі в міжнародних проєктах, регулярній комунікації з іноземними замовниками та значному досвіду роботи на зовнішніх ринках. Це свідчить про добре налагоджені міжнародні зв'язки та адаптованість компанії до умов глобалізованого бізнесу. Гнучкість у ціноутворенні була оцінена в 6 балів, оскільки підприємство здатне адаптувати вартість своїх послуг під вимоги конкретного клієнта. Однак варто зазначити, що частина цінової політики залишається стандартизованою, що в певних випадках може знижувати індивідуальність підходу до кожного клієнта.

Оцінка відповідності міжнародним та галузевим стандартам якості становить 8 балів, що відображає високий рівень організації виробничих і сервісних процесів на підприємстві. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільність і якість обслуговування на всіх етапах взаємодії з клієнтами. Однак асортимент послуг, хоча і є достатнім для задоволення основних потреб клієнтів, все ж не охоплює всіх можливих напрямків, що обмежує здатність компанії забезпечити всебічні потреби ринку. Це відображається у оцінці цього показника у 5 балів.

Що стосується інтернет-презентації підприємства, то цей аспект був оцінений у 8 балів завдяки наявності функціонального вебсайту, активності в соціальних мережах і забезпеченню онлайн-платформ для взаємодії з клієнтами. Вебсайт є важливим елементом для залучення нових замовників і забезпечення зручності для існуючих. Однак показник розширення клієнтської бази отримав лише 6 балів, оскільки процес залучення нових клієнтів, хоча й стабільний, не

демонструє різкого зростання, що може свідчити про недостатній темп розвитку на цьому етапі.

Розвиток механізмів утримання постійних клієнтів, таких як програми лояльності, наразі потребує вдосконалення. Це обумовило досить низьку оцінку у 4 бали за відповідний критерій. Упізнаваність бренду на ринку оцінена в 5 балів - підприємство ще не здобуло широкого визнання серед широкої аудиторії, хоча репутація серед постійних клієнтів залишається позитивною, що підтверджується оцінкою 7 балів за відносини з клієнтами.

Підприємство має помірну залежність від зовнішніх ринків, що виявляється у структурі доходів і спрямованості проєктів. Це забезпечило йому 6 балів за залежність від міжнародних ринків, хоча значна частина доходів зосереджена в межах внутрішнього ринку. Фінансова стійкість підприємства оцінена в 3 бали, що свідчить про певну нестабільність у фінансових потоках і чутливість до змін зовнішнього середовища, що може негативно впливати на здатність компанії до довгострокового планування та розвитку.

Серед основних сильних сторін підприємства - високий рівень професійного сервісу, що отримав оцінку 9 балів. Це свідчить про ефективне обслуговування клієнтів, швидкість реагування на запити та індивідуальний підхід до кожного замовника. Якісні комунікації з клієнтами також є сильним аспектом, оскільки ефективний зворотний зв'язок допомагає підтримувати високий рівень задоволення клієнтів, що підтверджується оцінкою 8 балів. Технологічні можливості та інфраструктура підприємства були оцінені в 6 балів: компанія використовує сучасні технології, однак в ній ще не реалізовано повну автоматизацію процесів, що залишає потенціал для подальшого вдосконалення.

Оцінка маркетингової стратегії та брендингу становить 5 балів, оскільки хоча підприємство використовує базові інструменти просування, комплексний підхід до їх реалізації ще не був повною мірою розроблений. Оцінка людського потенціалу підприємства висока - 9 балів. Кваліфікований персонал, який має як теоретичні знання, так і практичний досвід, є одним із основних факторів успіху компанії. Інноваційна культура в компанії розвивається на початковому етапі:

хоч є інтерес до нових ідей і технологій, відсутня системність у впровадженні інновацій. Тому цей критерій був оцінений в 6 балів.

Зведена інформація подана у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

SNW-аналіз ТОВ «Софія менеджмент солюшенз»

Стратегічна позиція	Якісна оцінка позицій		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1. Міжнародна орієнтація	7		
2. Гнучкість у ціноутворенні		6	
3. Відповідність товарів стандартам	8		
4. Асортимент послуг		5	
5. Інтернет-презентація послуг	8		
6. Розширення клієнтської бази		6	
7. Програми лояльності для клієнтів			4
8. Впізнаваність підприємства		5	
9. Репутація підприємства	7		
10. Залежність від міжнародних ринків		6	
11. Фінансова стійкість			3
12. Професійний сервіс для клієнтів	9		
13. Відносини з клієнтами	8		
14. Технологічні можливості та інфраструктура		6	
15. Маркетингова стратегія та брендинг		5	
16. Кваліфікований персонал	9		
17. Інноваційна культура		6	

Джерело: складено автором

На рисунку 2.12 відображено графічну інтерпретацію SNW – аналізу для ТОВ «Софія менеджмент солюшенз».

На основі проведеного SNW-аналізу можна зробити висновок, що підприємство загалом демонструє достатньо сильні стратегічні позиції у ключових аспектах своєї діяльності. Зокрема, до сильних сторін варто віднести міжнародну орієнтацію, високу відповідність товарів стандартам, розвинену інтернет-презентацію послуг, позитивну репутацію, високий рівень професійного сервісу, ефективні взаємовідносини з клієнтами, а також наявність кваліфікованого персоналу. Це свідчить про здатність компанії конкурувати на зовнішніх ринках та забезпечувати високий рівень обслуговування.

У той же час, аналіз засвідчив наявність низки нейтральних стратегічних позицій, які потребують вдосконалення, зокрема гнучкість у ціноутворенні,

розширення клієнтської бази, технологічні можливості та інфраструктура, а також інноваційна культура. Покращення зазначених напрямів може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечити його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Особливу увагу слід приділити слабким позиціям, серед яких програми лояльності для клієнтів та фінансова стійкість. Ці чинники можуть становити загрозу для стабільності підприємства, особливо в умовах економічної турбулентності.



Рис. 2.12 SNW – аналіз ТОВ «Софія менеджмент солюшенз»

Джерело: складено автором на основі табл. 2.5

Отже, підприємство має стратегічні переваги, які можуть бути основою для зростання, однак ефективна реалізація потенціалу потребує усунення фінансових слабкостей і зміцнення нейтральних позицій.

Підсумовуючи, можемо зауважити, що ТОВ «Софія менеджмент солюшенз» є високоспеціалізованим підприємством у сфері інформаційних технологій з міжнародною орієнтацією, що має налагоджену організаційну структуру та стабільну присутність на ринку. Однак результати фінансового аналізу за 2022–2024 роки свідчать про погіршення фінансово-господарської діяльності компанії, зокрема зниження чистого доходу, зростання витрат і

формування збитків, що потребує перегляду внутрішньої політики управління витратами та підвищення ефективності операційної діяльності. Зростання виробничих і операційних витрат на тлі падіння прибутковості вказує на потребу в стратегічному переосмисленні бізнес-моделі компанії та впровадженні заходів з оптимізації ресурсного потенціалу.

2.3 Обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Різновидом портфельних матриць є матриця, розроблена відомим американським фахівцем зі стратегічного менеджменту Ігорем Ансоффом, яка має на меті опис можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку. Згідно з цією моделлю, підприємство має декілька стратегічних альтернатив при виборі напрямів зростання, зокрема: стратегія проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку товару та стратегія диверсифікації.

1. Стратегія проникнення на ринок (market penetration strategy): передбачає зростання підприємства шляхом збільшення своєї частки на вже існуючому ринку, використовуючи наявний асортимент товарів. Це може бути досягнуто через посилення маркетингових зусиль, покращення сервісу чи більш агресивну цінову політику.

2. Стратегія розвитку ринку (market development strategy): полягає в пошуку нових ринків для існуючих продуктів. Це може включати географічне розширення або орієнтацію на нові сегменти споживачів, що дозволяє підприємству збільшити попит за межами поточного ринку.

3. Стратегія розвитку товару (product development strategy): передбачає зростання за рахунок створення нових продуктів для існуючих ринків. Така стратегія зазвичай включає інновації та оновлення продуктового портфеля, що дозволяє компанії зберегти конкурентоспроможність та задоволення потреб споживачів.

Стратегія диверсифікації (diversification strategy): полягає в одночасному оновленні товарного ряду та виході на нові ринки. Це найбільш ризикований тип

стратегії, оскільки вимагає від підприємства освоєння нових сфер діяльності та нових ринкових умов.

Матриця Ансоффа пропонує вибір серед чотирьох стратегій зростання компанії, враховуючи два основних чинники:

- ринок, на якому підприємство планує функціонувати;
- товар, який компанія має намір продавати.

Згідно з теорією Ансоффа, параметр, що впливає на вибір стратегії, – це новизна ринку чи товару для компанії. Під поняттям «ринок» в контексті моделі Ансоффа мається на увазі конкретний сегмент споживачів або цільова аудиторія, на яку орієнтована діяльність підприємства.

У рамках стратегічного планування діяльності підприємства, що спеціалізується на логістичному програмному забезпеченні, було проведено порівняльний аналіз чотирьох основних напрямів зростання: проникнення на ринок, розвиток продуктів, розвиток ринків і диверсифікація (табл. 2.6). Кожна зі стратегій оцінювалася з огляду на фінансові показники, маркетингові можливості, ризики, а також коротко- і довгостроковий потенціал.

Таблиця 2.6

Стратегії розвитку підприємства ТОВ «Софія менеджмент солюшенз» за матрицею І. Ансоффа

		Товар	
Ринок		Існуючий	Новий
	Існуючий	Стратегія глибокого проникнення на ринок. Збільшення продажів поточного логістичного ПЗ на ринку США шляхом покращення маркетингу та залучення нових клієнтів.	Стратегія розвитку продукту. Розробка мобільного додатку для існуючого логістичного ПЗ для підвищення зручності та залучення клієнтів.
	Новий	Стратегія ринкової експансії. Вихід на європейський ринок (Центральна та Східна Європа) з поточним логістичним ПЗ.	Стратегія диверсифікації. Розробка мобільного додатку та його просування на європейському ринку.

Джерело: складено автором

1. Стратегія проникнення на ринок передбачає збільшення обсягу продажів поточного програмного забезпечення для логістики на ринку США

шляхом посилення маркетингової активності та оптимізації цінової політики. Серед переваг варто відзначити зосередженість на основному джерелі доходу підприємства, наявність конкурентної переваги у вигляді привабливої цінової політики, а також можливість реалізації за відносно низьких витрат на маркетинг. Стабільний коефіцієнт автономії (1,0) створює передумови для інвестування у маркетингові активності без залучення зовнішнього фінансування. Водночас, негативні фінансові показники у 2024 році, зокрема рентабельність активів (-67,4%) і продажів (-17,7%), а також тенденція до зниження обсягів продажів у період 2022–2024 років, вказують на обмежений потенціал зростання внаслідок насичення ринку. Попри це, стратегія характеризується низьким рівнем ризику та є доцільною для стабілізації фінансових результатів у короткостроковій перспективі.

2. Стратегія розвитку продуктів полягає у створенні мобільного додатку як доповнення до наявного логістичного програмного забезпечення, орієнтованого на ринок США. Перевагою цієї стратегії є її відповідність очікуванням клієнтів щодо мобільності, що сприятиме підвищенню лояльності споживачів і розширенню клієнтської бази. Сприятлива рентабельність виготовленої продукції (323,4% у 2024 році) дозволяє фінансувати розробку, а зосередження на наявному ринку знижує маркетингові ризики. Основними викликами є обмежений бюджет на розробку та висока конкуренція в сфері мобільних рішень. У короткостроковому періоді розробка MVP (мінімально життєздатного продукту) дає змогу протестувати концепт з мінімальними витратами. У довгостроковій перспективі мобільний додаток може стати основою для подальших інноваційних розробок і розширення на нові ринки. Загальна оцінка - помірний ризик при високому потенціалі зростання.

3. Стратегія розвитку ринків передбачає виведення чинного продукту на ринки Центральної та Східної Європи. Серед переваг - перспективи зростання попиту на логістичні IT-рішення у зв'язку з розвитком відповідної інфраструктури в регіоні, а також можливість зменшити залежність від ринку США. Водночас, високі витрати на адаптацію продукту, локалізацію та

маркетингову кампанію ускладнюють реалізацію даної стратегії в умовах обмежених ресурсів і негативної рентабельності активів. Залучення локальних партнерів і таргетування малого бізнесу, подібного до американського сегменту, можуть частково нівелювати ці ризики. Хоча стратегія є надто ризикованою у короткостроковій перспективі, вона має значний потенціал у довгостроковій - після реалізації заходів із розробки мобільного додатку та стабілізації фінансового становища.

4. Стратегія диверсифікації, яка передбачає одночасну розробку мобільного додатку та вихід із ним на європейський ринок, є найбільш ризикованою. Незважаючи на потенційно високу віддачу у вигляді розширення клієнтської бази та створення унікальної ринкової пропозиції, реалізація двох масштабних проєктів одночасно вимагає значного фінансування та управлінських ресурсів. В умовах обмеженого бюджету та слабких фінансових показників ця стратегія є малореалістичною у короткостроковому періоді. Вона може розглядатися лише у віддаленій перспективі за умови успішної реалізації попередніх стратегій.

Для обґрунтування вибору стратегії розвитку (короткострокової - розвиток продуктів, довгострокової - розвиток ринків) використано порівняльний аналіз чотирьох стратегій за матрицею І. Ансоффа. Оцінка проводилася за чотирма ключовими критеріями:

- 1.Фінансові можливості (наявність ресурсів для реалізації, рентабельність, потреба в інвестиціях).
- 2.Маркетингові можливості (потенціал залучення клієнтів, конкурентна перевага, витрати на маркетинг).
- 3.Рівень ризику (фінансові, ринкові, операційні ризики).
- 4.Потенціал зростання (короткостроковий - 1–2 роки, довгостроковий 3–5 років).

Для чіткого обґрунтування кожна стратегія оцінена за 10-бальною шкалою за вказаними критеріями (де 1 - найгірший показник, 10 - найкращий). Вагові коефіцієнти для критеріїв визначені з урахуванням поточної фінансової ситуації

підприємства та пріоритетів (фінансові можливості - 40%, маркетингові можливості - 25%, ризик - 20%, потенціал зростання - 15%) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка стратегічних альтернатив за багатокритеріальним підходом

Критерій	Вага	Проникнення на ринок	Розвиток продуктів	Розвиток ринків	Диверсифікація
Фінансові можливості	0.40	8 (низькі витрати, стабільна автономія)	7 (фінансування з рентабельності)	4 (високі витрати, низька рентабельність)	2 (значні інвестиції)
Маркетингові можливості	0.25	7 (відомий ринок, низькі витрати)	8 (зростання лояльності, попит на мобільність)	5 (новий ринок, витрати на локалізацію)	4 (високі витрати на просування)
Рівень ризику	0.20	9 (низький ризик, стабільний ринок)	7 (помірний ризик, конкуренція)	4 (високий ризик, адаптація)	3 (дуже високий ризик)
Потенціал зростання	0.15	5 (обмежений через насичення ринку)	8 (високий у довгостроковій перспективі)	7 (перспективи в Європі)	8 (великий, але віддалений)
Загальна оцінка	X	7.5	7.4	4.7	3.6

Джерело: складено автором

У короткостроковому періоді доцільним визнано впровадження стратегії розвитку продуктів, а саме - створення мобільного додатку, орієнтованого на ринок США. Такий вибір зумовлено низкою чинників. По-перше, висока рентабельність виготовленої продукції (323,4%) забезпечує достатній фінансовий ресурс для розробки додатку без потреби у зовнішньому фінансуванні, що мінімізує фінансові ризики. По-друге, реалізація цифрового продукту відповідає очікуванням споживачів щодо мобільності, що підвищує рівень лояльності клієнтів і зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку.

Крім того, дана стратегія передбачає помірний рівень ризику, оскільки орієнтована на вже освоєний ринок США та передбачає створення MVP (мінімально життєздатного продукту) для тестування концепту перед масштабуванням. Водночас високий потенціал зростання (8 балів) свідчить про перспективність продукту як інструменту подальших інновацій.

Попри те, що стратегія проникнення на ринок отримала дещо вищу оцінку (7,5 балів), її застосування стримується насиченістю ринку США та тенденцією до зниження продажів у 2022–2024 роках, що значно знижує її ефективність у забезпеченні сталого зростання. У свою чергу, стратегія розвитку продуктів (7,4 бала) забезпечує оптимальний баланс між витратами, ризиком та потенціалом, що й обумовлює її вибір як базової у короткостроковому періоді.

У довгостроковій перспективі обґрунтованим визнано перехід до стратегії розвитку ринків, а саме - вихід на ринки Центральної та Східної Європи. Ключовим чинником цього вибору є зростаючий попит на логістичні IT-рішення в європейському регіоні, що пов'язано з модернізацією інфраструктури та цифровізацією ланцюгів постачання. Реалізація цієї стратегії також сприятиме зменшенню залежності від ринку США, що позитивно вплине на стабільність та стійкість бізнес-моделі.

Важливо зазначити, що попереднє впровадження мобільного додатку створить міцну основу для адаптації та масштабування продукту під потреби нового регіону, що істотно знизить витрати на входження та зменшить ризики. При цьому потенціал зростання (7 балів) у довгостроковому періоді виправдовує інвестиційне навантаження після стабілізації фінансових показників підприємства.

Інші альтернативи, зокрема диверсифікація (оцінка 3,6 бала), були визнані надто ризикованими через необхідність паралельного фінансування кількох проєктів в умовах обмежених ресурсів. Стратегія проникнення на ринок, хоч і продемонструвала високий результат у короткостроковому періоді, вичерпує свій потенціал в умовах ринкової насиченості. Таким чином, розвиток ринків (оцінка 4,7 бала) є логічним етапом стратегічного розширення після зміцнення позицій продукту.

Таким чином, у короткостроковому періоді стратегія розвитку продуктів є фінансово доцільною, з мінімальним рівнем ризику та високим потенціалом укріплення ринкових позицій на внутрішньому (американському) ринку. У довгостроковій перспективі розвиток ринків забезпечує стратегічну

диверсифікацію, можливість експансії та зниження зовнішньої залежності. Сукупна бальна оцінка засвідчує, що обрані стратегії є обґрунтованими як з позиції поточної ефективності, так і з огляду на перспективу сталого зростання.

2.4 Обґрунтування доцільності реалізації стратегії розвитку продукту

У контексті цифрової трансформації логістичної галузі розробка спеціалізованих мобільних рішень є вагомим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, що надає програмне забезпечення для логістики. Із розвитком інформаційних технологій користувачі очікують доступності сервісів з будь-якого пристрою, зокрема зі смартфонів, що зумовлює актуальність впровадження мобільного додатку, який би доповнював функціональність основного логістичного ПЗ.

Метою даного інвестиційного проєкту є розробка мобільного додатку для операційних систем iOS та Android, що дозволить користувачам зручно керувати логістичними процесами – здійснювати моніторинг вантажів у режимі реального часу, планувати маршрути, переглядати аналітичну інформацію тощо. Програмний продукт буде синхронізовано з існуючим десктопним рішенням і функціонуватиме за моделлю Freemium, що сприятиме залученню нових користувачів, підвищенню лояльності клієнтів, а також зростанню доходів компанії за рахунок розширення бази платних користувачів.

Розробка логістичного мобільного додатку передбачає реалізацію проєкту протягом шести місяців. Такий часовий горизонт обґрунтований типовим життєвим циклом створення мобільних додатків середнього рівня складності для операційних систем iOS та Android. Запланований функціонал охоплює базові можливості, зокрема: моніторинг вантажоперевезень у реальному часі, планування та оптимізацію маршрутів, а також базову аналітику даних. Задля забезпечення ефективності реалізації проєкту, процес розробки було структуровано на поетапну модель, яка дозволяє оптимально розподілити ресурси команди, що включає чотирьох розробників, одного фахівця з UI/UX дизайну та тестувальників.

Основні етапи розробки програмного забезпечення виглядають наступним чином:

Місяць 1: Аналіз вимог та прототипування. На цьому початковому етапі здійснюється збір та формалізація функціональних і нефункціональних вимог до програмного продукту, розробляється технічне завдання та створюються інтерактивні прототипи інтерфейсу користувача (UI/UX). До процесу частково залучаються всі чотири розробники, а також дизайнер. Загальні витрати часу на цей етап складають приблизно 10% загального обсягу робіт.

Місяці 2–3: Розробка ядра функціоналу. На цьому етапі реалізується основна бізнес-логіка додатку, включно з модулями моніторингу перевезень, маршрутизації та синхронізації з десктопною версією програмного забезпечення. Паралельно створюється серверна частина, зокрема RESTful API, що забезпечує взаємодію клієнтської частини з сервером. У роботі задіяні всі чотири розробники. Частка цього етапу в загальному обсязі розробки становить близько 40%.

Місяць 4: Завершення дизайну та реалізація клієнтського інтерфейсу. Відбувається фіналізація візуальних рішень UI/UX, після чого інтегруються готові макети в мобільний додаток. У розробці беруть участь дизайнер і двоє розробників. Орієнтовний обсяг часу, виділений на цей етап, складає 20%.

Місяць 5: Тестування програмного забезпечення. Цей етап включає проведення модульного, інтеграційного та системного тестування. Особлива увага приділяється забезпеченню сумісності додатку з різними версіями iOS та Android. Виявлені помилки усуваються, а функціональність перевіряється на відповідність заданим вимогам. До цього етапу залучаються тестувальники та всі чотири розробники. Його тривалість становить близько 20% загального часу.

Місяць 6: Реліз та оптимізація. Завершальний етап включає підготовку продукту до публікації у цифрових магазинах (App Store та Google Play), його розгортання, а також проведення остаточної оптимізації продуктивності та стабільності роботи додатку. Участь беруть усі чотири розробники, і на цей етап припадає орієнтовно 10% загального часу розробки.

Таким чином, визначений шестимісячний термін є оптимальним для створення MVP (мінімально життєздатного продукту) логістичного мобільного додатку, що дозволяє паралельно реалізовувати різні компоненти проєкту, раціонально використовуючи ресурси команди та дотримуючись загальноприйнятих методологій розробки програмного забезпечення.

Перед початком реалізації проєкту необхідним етапом є проведення економічного аналізу, зокрема розрахунок обсягу інвестиційних витрат, прогнозування грошових потоків та визначення фінансових показників ефективності.

Сума інвестицій розраховується за формулою:

$$I = I_{\text{оф}} + MB, \quad (2.1)$$

де $I_{\text{оф}}$ – інвестиції в основні фонди,

MB – маркетингові витрати.

Інвестиції в основні фонди включають витрати на розробку додатку, дизайн та тестування. Розрахунок проводимо за формулою:

$$I_{\text{оф}} = P + I_{\text{в}} + I_{\text{ін}}, \quad (2.2)$$

де P – витрати на розробку та дизайн,

$I_{\text{в}}$ – інвестиції в обладнання (ліцензії),

$I_{\text{ін}}$ – інші витрати (3% від суми попередніх витрат).

З огляду на наявні ресурси та обмежений інвестиційний бюджет, прийнято рішення здійснювати розробку програмного забезпечення в межах України, що дає змогу суттєво знизити витрати завдяки нижчій вартості праці порівняно з міжнародними ринками.

Основну частину витрат становлять оплата праці команди розробників, а також роботи з дизайну, тестування й запуску продукту:

Розробка функціоналу мобільного додатку передбачає залучення команди з чотирьох розробників протягом шести місяців. За середньої місячної заробітної плати одного спеціаліста у 30.0 тис. грн., загальні витрати на цей етап становитимуть:

$$4 \times 30.0 \times 6 = 720.0 \text{ тис. грн.}$$

Дизайн UI/UX (розробка інтерфейсу користувача та досвіду взаємодії) оцінюється у 50.0 тис. грн..

Тестування, усунення помилок і підготовка до запуску додатку потребує додаткових витрат у розмірі 50.0 тис. грн..

Таким чином, загальний обсяг інвестицій на етапі розробки та дизайну програмного продукту становить:

$$720.0 + 50.0 + 50.0 = 820.0 \text{ тис. грн.}$$

У межах реалізації інвестиційного проєкту важливим елементом є облік витрат на необхідне обладнання та програмні ресурси, що забезпечують повноцінне функціонування мобільного додатку. Враховуючи, що компанія вже має власні серверні потужності, відпадає необхідність у використанні хмарних сервісів типу AWS, що дозволяє суттєво зекономити на інфраструктурних витратах.

Загальний обсяг інвестицій в обладнання (I_v) визначається за формулою:

$$I_v = C_o + T_p + M_o, \quad (2.3)$$

де C_o – вартість ліцензійного програмного забезпечення,

T_p – транспортні витрати (у даному випадку відсутні),

M_o – витрати на налаштування, що становлять 5% від вартості ліцензій.

У складі витрат передбачено придбання ліцензій на використання необхідних API та допоміжних інструментів для розробки у розмірі 200.0 тис. грн..

Додатково розраховано витрати на налаштування (5% від вартості ліцензій):

$$M_o = 200.0 \times 0,05 = 10.0 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, загальна сума інвестицій в обладнання становить:

$$I_v = 200.0 + 0 + 10.0 = 210.0 \text{ тис. грн.}$$

Ці витрати включаються до структури первинних капіталовкладень проєкту як частина забезпечення програмно-технічної бази для функціонування мобільного застосунку.

До складу інвестиційних витрат також належать інші витрати (позначимо їх як $I_{ін}$), які охоплюють непередбачені витрати, адміністративне забезпечення проєкту, консультативні послуги тощо. Їх обсяг приймається на рівні 3% від загальної суми витрат на розробку програмного забезпечення та інвестицій в обладнання. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$I_{ін} = (P + I_{в}) \times 0,03, \quad (2.4)$$

де P – витрати на розробку та дизайн,

$I_{в}$ – інвестиції в обладнання.

$$I_{ін} = (820.0 + 210.0) \times 0,03 = 30.9 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, загальні інвестиції в основні фонди становлять:

$$I_{оф} = 820.0 + 210.0 + 30.9 = 1060.9 \text{ тис. грн.}$$

Крім основних інвестицій, проєкт потребує певного обсягу інвестицій в маркетинг (МВ), які спрямовані на популяризацію мобільного застосунку серед потенційних користувачів. Ураховуючи специфіку галузі та зацікавленість клієнтів у розширенні функціоналу існуючої системи, передбачається використання органічного зростання (через соціальні мережі, партнерства з логістичними компаніями, email-розсилки), що дозволяє суттєво зменшити витрати на рекламу.

Планова сума маркетингових витрат становить:

$$МВ = 100.0 \text{ тис. грн.}$$

Ці кошти формують необхідний резерв для реалізації просування продукту на початкових етапах його впровадження.

Для реалізації проєкту з розробки мобільного додатку до існуючого логістичного програмного забезпечення здійснюється сукупне фінансування, що включає інвестиції в основні фонди ($I_{оф}$) та інвестиції в маркетинг (МВ). Загальна сума інвестицій визначається за формулою:

$$I = 1060.9 + 100.0 = 1160.9 \text{ тис. грн.}$$

Зведена інформація подана у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Інвестиції в розробку та запуск мобільного додатку

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Розробка та дизайн (Р)	820.0
- Оплата праці розробників ($4 \times 30 \times 6$)	720.0
- Дизайн UI/UX	50.0
- Тестування та запуск	50.0
Обладнання (Ів)	210.0
- Ліцензії (API, інструменти)	200.0
- Налаштування (5% від ліцензій)	10.0
Інші витрати (Іін)	30.9
- 3% від (Р + Ів)	30.9
Загальні інвестиції в основні фонди (Іоф)	1060.9
Маркетингові витрати (МВ)	100.0
Загальні інвестиції (І)	1160.9

Джерело: складено автором

Поточні витрати у процесі функціонування мобільного застосунку охоплюють витрати на оплату праці, соціальні внески, маркетингову підтримку, амортизаційні відрахування та інші адміністративно-господарські витрати. Вони розраховуються на річній основі.

Персонал, зазначений у таблиці 2.9 (менеджер проєкту, технічна підтримка, маркетолог), передбачається для підтримки проєкту протягом усього періоду комерційної експлуатації (3 роки та далі, поки додаток приносить дохід). Це мінімальний штат для забезпечення стабільної роботи продукту, оновлень і маркетингу. Витрати на заробітну плату враховані як поточні витрати на весь період.

Таблиця 2.9

Розрахунок витрат заробітної платні на місяць

Посада	Кількість	Оклад, грн/міс	Фонд з/п, грн/міс
Менеджер проєкту	1	40000	40000
Технічна підтримка	2	25000	50000
Маркетолог	1	20000	20000
Разом	4	X	110000

Джерело: складено автором

Загальний річний фонд заробітної плати становить:

$$1320.0 \text{ тис. грн } (110000 \times 12).$$

До цієї суми додаються премії (10% від фонду з/п):

$$1320.0 \times 1.10 = 1452.0 \text{ тис. грн.}$$

Починаючи з другого року, додається один спеціаліст технічної підтримки (25 тис. грн./міс.), а також враховуються премії (10%):

2026 рік:

$$(1452.0 + 25.0 \times 12) \times 1.10 = 1927,2 \text{ тис. грн.}$$

2027 рік:

$$2119.9 \times 1.10 = 2331,9 \text{ тис. грн.}$$

До цієї суми додаються соціальні відрахування у розмірі 22%:

2025 рік:

$$1452.0 \times 0.22 = 319.4 \text{ тис. грн.}$$

2026 рік:

$$1927,2 \times 0.22 = 423,98 \text{ тис. грн.}$$

2027 рік:

$$2331,9 \times 0.22 = 513,02 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки компанія використовує власні сервери, витрати на хмарну інфраструктуру (AWS, Google Cloud тощо) відсутні.

Починаючи з другого року, передбачається підтримка органічного маркетингу (через соцмережі, контент-маркетинг, партнерські програми). Річний обсяг витрат становить: 50 тис. грн..

Амортизаційні витрати визначаються шляхом рівномірного списання вартості інвестицій в основні фонди (Ву) протягом нормативного строку служби (Ст). Формула:

$$AB = Vu/St, \quad (2.5)$$

де Ву – вартість розробки, грн.,

Ст – строк служби, років (5 років).

$$AB = 1060.9/5 = 212.2 \text{ тис. грн/рік}$$

У процесі експлуатації також враховуються інші витрати, їх обсяг оцінюється як 5% від суми попередніх витрат:

2025 рік:

$$(1452.0 + 319.4 + 50.0 + 212.2) \times 0.05 = 103.3 \text{ тис. грн.}$$

2026 рік:

$$(2119.9 + 466.4 + 50.0 + 212.2) \times 0.05 = 142.9 \text{ тис. грн.}$$

2027 рік:

$$(2565.1 + 564.3 + 50.0 + 212.2) \times 0.05 = 169.6 \text{ тис. грн.}$$

Зведені дані щодо поточних витрат представлено у таблиці 2.10:

Таблиця 2.10

Кошторис поточних витрат

Статті витрат	2025 рік, тис. грн.	2026 рік, тис. грн.	2027 рік, тис. грн.
Заробітна плата	1452	1927,2	2331,9
Соціальні відрахування	319,44	423,98	513,02
Хмарна інфраструктура	0	0	0
Маркетинг	50	50	50
Амортизація	212,2	212,2	212,2
Інші витрати	103,3	142,9	169,9
Всього	2136,9	2756,3	3277,0

Джерело: складено автором

Оцінка доходів базується на реалізації бізнес-моделі Freemium, яка передбачає надання базового функціоналу безкоштовно, з можливістю підписки на розширений функціонал за додаткову плату. Основним цільовим ринком є ринок логістичних послуг США, де потенційна аудиторія охоплює як нових користувачів мобільного додатку, так і чинних клієнтів десктопної версії програмного забезпечення.

Передбачено, що вартість преміум-підписки становитиме 10 доларів на місяць. Прогноз підписників і річного доходу на перші три роки подано нижче:

2025 рік:

- Платні користувачі: 500 осіб
- Річний дохід: $500 \times 400 \text{ грн.} \times 12 \text{ міс.} = 2400 \text{ тис. грн.}$

2026 рік:

- Платні користувачі: 700 осіб
- Річний дохід: $700 \times 400 \text{ грн.} \times 12 \text{ міс.} = 3360 \text{ тис. грн.}$

2027 рік:

- Платні користувачі: 950 осіб
- Річний дохід: $950 \times 400 \text{ грн.} \times 12 \text{ міс.} = 4560 \text{ тис. грн.}$

З розрахованого доходу від реалізації має зніматися 5% єдиного податку.

Загалом, реалізація мобільного додатку дозволяє очікувати поступове зростання доходів, що забезпечить окупність проекту вже у середньостроковій перспективі.

Розрахунок ставки дисконтування:

$$Re = Rf + Ri + Rc, \quad (2.5)$$

де Rf – безризикова ставка (базова облікова ставка НБУ) – 14%,

Ri – премія за ризик галузі (ІТ та логістика) – 4%,

Rc – премія за ризик компанії (збиткова діяльність, обмежені ресурси, стадія розвитку) – 8%.

Також нам потрібно розрахувати коефіцієнт дисконтування:

$$D_t = 1/(1 + r)^t, \quad (2.6)$$

де D_t – коефіцієнт дисконтування для t -го року,

r – ставка дисконтування,

t – номер періоду (року).

Ставка дисконтування – 26%. Проект розрахований на 3 роки. Виконуємо розрахунок грошових потоків в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Розрахунок грошових потоків, тис. грн.

Показники	2025 рік	2026 рік	2027 рік
Чистий дохід, тис. грн.	2280	3192	4332
Поточні витрати, тис. грн.	2136,9	2756,3	3277,0
Амортизаційні витрати, тис. грн.	212,2	212,2	212,2
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	143,06	435,74	1054,97
Чистий прибуток, тис. грн.	143,06	435,74	1054,97
Чисті грошові надходження, тис. грн.	355,26	647,94	1267,17
Коефіцієнт дисконтування	0,794	0,630	0,500
Приведені чисті грошові надходження, тис. грн.	281,95	408,12	633,47
Сумарні приведені чисті грошові надходження, тис. грн.	281,95	690,08	1323,54

Джерело: складено автором

На основі проведеного розрахунку грошових потоків можна зробити висновок, що інвестиційний проєкт демонструє позитивну динаміку фінансових результатів упродовж 2025–2027 років. Спостерігається стабільне зростання чистого доходу від реалізації - з 2280.0 тис. грн. у 2025 році до 4332.0 тис. грн. у 2027 році, що супроводжується відповідним збільшенням чистого прибутку та чистих грошових надходжень. Попри зростання поточних витрат через додавання персоналу та премії, фінансові показники свідчать про ефективність проєкту: чисті грошові надходження зросли більш ніж удвічі за три роки, а сумарні приведені чисті грошові надходження становлять 1323.54 тис. грн., що є позитивним свідченням фінансової доцільності та рентабельності проєкту з урахуванням дисконтування. Це дає підстави вважати проєкт економічно обґрунтованим і перспективним для реалізації.

Щодо оцінки інвестиційної привабливості проєкту, ми використаємо такі показники:

- Чистий приведений дохід (NPV – Net Present Value):

$$NPV = \sum \text{Приведені грошові надходження} - \text{Інвестиції}$$

$$NPV = 1323.54 - 1160.9 = 162.64 \text{ тис. грн.}$$

- Індекс доходності (PI):

$$PI = \frac{\text{Сумарні приведені чисті грошові надходження}}{\text{Стартові інвестиції}}$$

$$PI = 1323.54 / 1160.9 \approx 1.14$$

Інвестиції (1160.9 тис. грн) перекриваються між 2026 і 2027 роками, оскільки:

- На кінець 2025: $281,95 < 1160.9$ (не вистачає $1160.9 - 281,95 = 878,95$ тис.

грн.).

- На кінець 2026: $690,08 < 1160.9$ (не вистачає $1160.9 - 690,08 = 470,82$ тис.

грн.).

- На кінець 2027: $1323,54 > 1160.9$ (перекрито).

Оскільки окупність настає між 2026 і 2027 роками, РР розраховується як:

$$PP = \text{Рік до окупності} + \frac{\text{Залишок до окупності}}{\text{Надходження в році окупності}}$$

$$PP = 2 + 470,82/633,47 \approx 2.74 \text{ року}$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що інвестиційний проєкт є інвестиційно привабливим і фінансово доцільним до реалізації. Чистий приведений дохід (NPV) становить 162.64 тис. грн., що свідчить про створення додаткової вартості понад обсяг початкових інвестицій (1160.9 тис. грн.). Індекс доходності (PI), який дорівнює приблизно 1.14, перевищує порогове значення 1, що вказує на прийнятний рівень ефективності вкладених коштів. Аналіз терміну окупності (РР) демонструє, що інвестиції повністю компенсуються протягом 2.74 року, що є задовільним показником для більшості інвесторів. Отже, за результатами розрахунків можна стверджувати, що проєкт має достатній інвестиційний потенціал і може бути рекомендований для впровадження.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства в умовах глобалізаційних процесів та постійних трансформацій зовнішнього середовища. Детально розглянуто сутність поняття «стратегія розвитку» як довгострокового орієнтиру діяльності підприємства, що спрямований на досягнення стратегічних цілей, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення сталого функціонування на ринку. Підкреслюється, що розвиток підприємства виступає як необхідна умова його адаптації до динамічних змін і водночас - як джерело нових можливостей у стратегічній перспективі.

Проаналізовано чинники, які мають суттєвий вплив на формування стратегічних орієнтирів компанії. Зовнішні фактори включають політичну нестабільність, валютні коливання, зміну регуляторного середовища та інтенсивний розвиток технологій. Водночас до внутрішніх факторів віднесено ефективність менеджменту, рівень корпоративної культури, інноваційність бізнес-моделей і ступінь цифровізації (автоматизації) процесів. Визначено, що стратегічний розвиток підприємства є не лише процесом кількісного зростання, а передусім - якісних змін, які передбачають модернізацію організаційної структури, освоєння нових ринків, розширення продуктових ліній тощо.

Узагальнено наукові підходи до трактування поняття «стратегія», яка розглядається як комплексна система рішень, дій та правил, що регламентують взаємодію підприємства з зовнішнім середовищем.

У другому розділі дипломної роботи здійснено комплексне дослідження стратегії розвитку товариства з обмеженою відповідальністю «Софія менеджмент солюшенз», яке було зареєстровано 26 листопада 2013 року. Основним видом його діяльності згідно з класифікацією КВЕД є розробка програмного забезпечення (КВЕД 62.01), що визначає профіль підприємства як представника ІТ-сфери з орієнтацією на створення інноваційних цифрових рішень. Аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства засвідчив

його високу спеціалізацію у галузі інформаційних технологій, наявність стабільної організаційної структури, міжнародну спрямованість бізнесу, а також утверджену позицію на ринку.

Проте результати фінансового аналізу за період 2022–2024 років виявили низку негативних тенденцій, зокрема зниження прибутковості, ефективності використання ресурсів та динаміки зростання доходів. Це свідчить про необхідність впровадження нової стратегії розвитку, яка б відповідала сучасним умовам функціонування ринку ІТ-послуг та забезпечила довгострокову конкурентоспроможність компанії. З метою глибшого розуміння зовнішнього впливу на діяльність підприємства було здійснено PEST-аналіз ІТ-середовища, що дозволив ідентифікувати ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть впливати на стратегічний розвиток компанії.

На основі отриманих даних сформульовано відповідні висновки щодо поточного стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також запропоновано низку управлінських рішень, спрямованих на його покращення. Для формування обґрунтованої стратегії розвитку було застосовано аналітичний інструментарій матриці Ансоффа, що дало змогу визначити перспективний напрям стратегічного зростання підприємства. Як результат, було розроблено інвестиційний проєкт, що включає ключові фінансові показники ефективності, зокрема чисту приведену вартість (NPV), індекс прибутковості (PI) та термін окупності (PP). Розрахунки засвідчили економічну доцільність запропонованого проєкту, підтвердивши його позитивний вплив на підвищення ефективності діяльності ТОВ “Софія менеджмент солюшенз» та забезпечення його сталого розвитку в умовах мінливого ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Коротков Є. М. Концепція менеджмента. 1997. 304 с.
2. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». Економічний аналіз. Тернопіль, 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 190–194.
3. Погорелов Ю. С., Лейко К. А. Шляхи розвитку соціально-економічного потенціалу підприємства. Економіка і регіон. 2015. № 6. С. 64–71.
4. Раєвська О. В., Чанкіна І. В. Моделі управління розвитком промислового підприємства в умовах трансформаційної економіки : монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2013. 264 с..
5. Остер М. Цільове управління організацією. 1979. 74 с.
6. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. Київ : Знання, 319 с. URL: <https://surl.li/zrdrqđ> (дата звернення: 07.03.2025).
7. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2015. 139 с. URL: <https://bit.ly/2BCP1cd> (дата звернення: 07.03.2025).
8. Selznick P. Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. Row, Peterson, Evanston Il. 1957. 135 p.
9. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.
10. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie. Ekonomika, 2011. 519 p.
11. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. New York: Free Press, 2005. 416 p.
12. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія [пер. з англ. С. Жильцов за сприяння Е. Дж. Макдоннелл]. 1999. 416 с.
13. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка ; [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.]. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с. URL: <https://surl.li/svpwiv> (дата звернення: 07.03.2025).

14. Chandler A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962. P. 1–455.
15. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Знання-Прес, 2004. 645 с.
16. Портер Е. М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів [пер. з англ. І. Минервин]. 2005. 454 с.
17. Мінцберг Г. Школи стратегій : навч. посіб. [пер. з англ. ; за ред. Ю. Н. Каптуревського]. 2000. 336 с.
18. Martsyn V. S. Ekonomichne rehuliuвання efektyvnosti hospodarskoi diialnosti: Monohrafiia. Lviv: LBI NBU Publ, 2005.
19. Штерн К. Стратегії, які працюють. 2012. 496 с.
20. Неудачин В. В. Реалізація стратегії компанії: фінансовий аналіз та моделювання. 2006. 175 с.
21. Василенко В. А. Менеджмент стійкого розвитку підприємства : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2005. 648 с.
22. Хемел Г. Стратегічна гнучкість; [пер. з англ.]. 2005. 384 с.
23. Тесленок І. М., Воровська К. А. Алгоритм розробки стратегії розвитку малих підприємств. Економічний простір. 2017. № 125. С. 159–171.
24. Глумаков В. Н., Максимцев М. М., Малишев Н. І. Стратегічний менеджмент. Практикум. 2010. 186 с.
25. Долан Е. В. Вступ у бізнес. 2000. 465 с.
26. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика. Київ : Кондор, 2003. 350 с.
27. Дзюба С. Г., Гайдай І. Ю. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств // Актуальні проблеми економіки. 2012. Т. 1, вип. 127. С. 144–156.
28. Білоусько Т. Ю. Зовнішній моніторинг організацій в конкурентному середовищі // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. Докучаєва. 2013. Т. 1, вип. 7. С. 55–64.

29. Виханський О. С., Наумов А. І. Менеджмент : навч. посіб. 3-тє вид. 2002. 528 с.
30. Мазур І. І., Шапіро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Ефективний менеджмент : навч. посіб. для ВНЗ. 2003. 555 с.
31. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організації : навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 860 с.
32. Вечерковський Р. З. Управління знаннями при формуванні конкурентних переваг підприємства. Луганськ : ВНУ ім. В. Даля, 2004. 216 с.
33. Румянцева З. П. Загальне управління організацією. 2001. 304 с.
34. Журавльов П. В., Седегов Р. С., Янчевський В. Г. Теорія системного менеджменту: підручник. 2002. 516 с.
35. Статистика зовнішнього сектору. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 27.04.2025).
36. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку: Проект Закону України від 11.04.2024 р. № 10449. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3633-IX> (дата звернення: 27.04.2025).
37. Corruption Perceptions Index. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024> (дата звернення: 27.04.2025).
38. Open data in Europe 2024. European Union. URL: <https://surl.li/qblgrf> (дата звернення: 27.04.2025).
39. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану : Проект Закону від 30.08.2024 р. № 11416-д. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/44809> (дата звернення: 27.04.2025).
40. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні 2025. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 27.04.2025).
41. Індекс інфляції. Мінфін. URL: <https://surl.lu/jnaosu> (дата звернення: 27.04.2025).

42. Українська техгалузь на третій рік війни: результати IT Research Ukraine 2024. Стійкість як нова реальність. Львівський IT Кластер. URL: <https://surl.li/ysbqoe> (дата звернення: 27.04.2025).
43. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart> (дата звернення: 27.04.2025).
44. DealBook of Ukraine 2024: дослідження венчурного та IT-ринку України. InVenture. URL: <https://surl.li/mzozqh> (дата звернення: 27.04.2025).
45. Some 20% of Ukrainian IT specialists work abroad – study. Interfax-Ukraine News Agency. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/general/994649.html> (дата звернення: 27.04.2025).
46. Результати дослідження психологічного стану C-level українського IT в 2024 році. Indigo. URL: <https://surl.gd/kpphzn> (дата звернення: 27.04.2025).
47. Яких вакансій в IT стає більше. Огляд ринку праці, березень 2025. DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-job-market-march-2025/> (дата звернення: 27.04.2025).
48. The world's largest ranking of countries and regions by English skills. EF EPI. URL: <https://www.ef.com/wwen/epi/> (дата звернення: 27.04.2025).
49. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон від 01.07.2022 р. № 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#n2> (дата звернення: 27.04.2025).
50. Вплив кіберзагроз на сучасне суспільство. Дані та висновки за 2022–2024 роки. Institute for Cybersecurity and Analytics. URL: <https://surl.li/merubp> (дата звернення: 27.04.2025).
51. Damages to Ukraine's infrastructure due to the war have risen to \$170 billion - KSE Institute estimate as of November 2024. Kyiv School of Economics. URL: <https://surli.cc/kojlyb> (дата звернення: 27.04.2025).
52. Karpenko Y., Kuznetsova I., Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. Formation of the Enterprise Strategy based on the Industry

- Life Cycle. Independent Journal of Management & Production (Special Edition ISE, S&P). 2021. Vol. 12 No. 3, pp. 262-280
53. Kuznetsova I., Shkilnyak M., Karpenko Y., Vidomenko I., Balabash O. Vector of Food Security Development of Ukraine. Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage: 34th International Business Information Management Association Conference, 13-14 November 2019. Madrid, Spain: IBIMA, 2019. P.10915-10921. http://cel.webofknowledge.com/full_record.do?