

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«11» грудня _____ 2024 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№6 від «11» грудня 2024 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:
**«Удосконалення управління ІТ-компанією в умовах
невизначеності»**

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Менеджмент ІТ у глобальному
бізнес-середовищі» спеціальності 073
«Менеджмент»
групи МІТ-23М

_____ Олександр Костянтинович Логош

«11» грудня _____ 2024 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна Анатоліївна Немченко

«11» грудня _____ 2024 р.

Рецензент: _____

м. Кропивницький – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ІТ-КОМПАНІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	7
1.1. Основні засади управління в сфері інформаційного бізнесу	7
1.2. Класифікація ІТ-компаній та їх унікальні характеристики	14
1.3. Загальні засади стратегічного управління ІТ-компаніями в умовах невизначеності	19
РОЗДІЛ 2. ГОСПОДАРСЬКА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ EVNE DEVELOPERS	30
2.1. Загальна характеристика EVNE Developers	30
2.2. Організація менеджменту EVNE Developers	33
2.3. Фінансовий аналіз EVNE Developers	36
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИКОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ EVNE DEVELOPERS В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	42
3.1. Формування концепції управління ризиками EVNE Developers в умовах невизначеності оточуючого середовища	42
3.2. Аналіз, оцінка та пропозиції щодо формування системи управління ризиками для EVNE Developers	49
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Суттєві трансформаційні процеси в ІТ-індустрії, що характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічними змінами зовнішнього середовища обумовлені прискореною технологічною еволюцією, загостренням конкуренції та кризових процесів в економіці, які загострилися в останні роки. Невизначеність у середовищі бізнесу створює особливі умови для ІТ-компаній, які є не лише споживачами технологій, але й їх розробниками. У таких умовах виникає потреба в розробці інноваційних підходів до управління, що дозволяють оперативно реагувати на зміни, ефективно використовувати ресурси, управляти ризиками та забезпечувати гнучкість організаційних структур. Це особливо важливо для збереження високої продуктивності, залучення кваліфікованих кадрів і утримання лояльності клієнтів. Відповідно, організація ефективного, адаптивного управління ІТ-компанією набуває підвищеного значення для забезпечення її стійкості та конкурентоспроможності.

Сучасні ІТ-компанії потребують гнучких та адаптивних управлінських стратегій, здатних оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, що відображено у працях багатьох вчених, зокрема: Заярнюка О., Сторожук О., Сокурєнка О., Ходакевича Б., Нечаєвої І., Дьордія Є, Мірошник Р., Скабари І., Лобова С., Муленка А., Лісіка О, Моряка А., Задорожнюк Н. та ін.

Однак, актуальними залишаються виклики швидкого реагування на зміни із збереженням при цьому стратегічної стабільності. Багато компаній не мають чітко сформованих механізмів адаптації до різких змін, що часто призводить до втрати конкурентоспроможності.

Метою кваліфікаційної роботи виступає розробка пропозицій щодо удосконалення системи управління ІТ-компанією в умовах невизначеності на основі впровадження ризикорієнтованого підходу, що сприятиме підвищенню її стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності.

Завданнями дослідження варто визначити наступні:

- узагальнити теоретичні засади управління в сфері інформаційного бізнесу в умовах невизначеності;
- розглянути класифікацію ІТ-компаній та їх специфічні характеристики, що впливають на організацію управління;
- дослідити принципи стратегічного управління ІТ-компаніями в умовах невизначеності оточуючого середовища;
- провести господарську характеристику діяльності компанії EVNE Developers, зокрема аналіз її організаційної структури та фінансового стану.
- оцінити ризики, що впливають на діяльність EVNE Developers, та запропонувати підходи до їх ефективного менеджменту.
- розробити концепцію ризикорієнтованого підходу до управління діяльністю компанії EVNE Developers.

Об'єктом дослідження в роботі визначено процеси менеджменту ІТ-компанії в умовах невизначеності. Предметом дослідження виступають загальні підходи та інструменти удосконалення менеджменту ІТ-компанії на прикладі EVNE Developers.

Методологічною базою дослідження є системний підхід, що дозволяє розглядати процес управління ІТ-компанією як цілісну, взаємопов'язану систему, яка функціонує в умовах невизначеності. Використано методи економічного аналізу, які забезпечують оцінку фінансового стану компанії, методи моделювання для розробки ризикорієнтованого підходу до управління, а також елементи стратегічного планування, які сприяють визначенню ключових напрямів адаптації до змінного середовища, і методи оцінки ризиків, що забезпечують обґрунтування пропозицій щодо підвищення стійкості компанії.

Теоретичною основою дослідження слугують праці провідних вчених у сфері управління, стратегічного менеджменту, управління ризиками та організації діяльності ІТ-компаній, а також інформація з офіційного сайту EVNE Developers, документи фінансово-економічної звітності та ін.

Наукова новизна роботи полягає у розробці та обґрунтуванні ризикорієнтованого підходу до управління ІТ-компанією, що враховує специфіку функціонування галузі та дозволяє адаптуватися до впливу факторів невизначеності оточуючого середовища.

Практична цінність роботи зосереджена у розробці рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів в ІТ-компанії EVNE Developers, які можуть бути адаптовані для інших організацій ІТ-галузі. Запропонований ризикорієнтований підхід дозволяє знизити рівень негативного впливу зовнішніх факторів невизначеності, оптимізувати процеси прийняття управлінських рішень, забезпечити довгострокову стабільність та конкурентоспроможність компанії.

Результати кваліфікаційної роботи було оприлюднено на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», 7 листопада 2024 року, а результати опубліковано у збірнику тез.

Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список літератури та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ІТ-КОМПАНІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Основні засади управління в сфері інформаційного бізнесу

Починаючи дослідження теоретичних засад менеджменту ІТ-компаній, вважаємо за необхідне дати характеристику основному категоріальному апарату в даній сфері, як то сутності інформаційного бізнесу, інформаційної послуги, інформаційної продукції, інформаційних ресурсів, а також їх основних характеристик та функцій.

Загалом, під інформаційним бізнесом варто розуміти бізнес, який здійснюється в інформаційні галузі економіки. Даний вид економічної діяльності зародився орієнтовно в кінці 60-х років ХХ століття, в 70-х роках ХХ століття сформувався у якості самостійної галузі, а вже у 80-ті роки відбулося становлення його у якості багатогалузевого комплексу, що має власну інфраструктуру. Говорячи в цьому контексті про Україну, маємо зазначити, що становлення інформаційного бізнесу в нашій державі відбулося на початку 90-х років з моменту отримання нею незалежності та початку формування власної економічної системи на принципах ринкової економіки [21]. Особливістю ведення інформаційного бізнесу полягає в тому, що він здійснюється, ґрунтуючись на інформаційних технологіях. Відповідно ті фірми, які побудували свою управлінську діяльність, базуючись на використанні інформаційних технологій, відносяться до цієї сфери бізнесу [22]. Так, виокремлюють вісім критеріїв, за якими можна визначити чи відноситься компанія до інформаційної сфери (див. табл. 1.1.) [20].

Основоположним фактором, який спровокував стрімкий розвиток інформаційного бізнесу, виступили: власне розвиток комп'ютерних технологій, здешевлення комп'ютерної техніки, її мініатюризація, завдяки чому вдалося розширити потенційні групи користувачів інформаційних

продуктів та послуг. Інформаційну індустрію утворює сукупність інформаційних фірм, які працюють в даній сфері, що говорить про утворення на сьогодні інформаційного ринку. Зважаючи, на означене приходимо до висновку, що інформаційний бізнес володіє сукупністю певних ознак, які виступають ключовими під час визначення його сутності (див. табл. 1.2.) [20].

Таблиця 1.1 – Основні критерії трактування дефініції «інформаційна організація»

Критерій	Зміст
1	Створення свого власного інформаційного продукту силами своїх співробітників
2	Підтримка близьких до неформальних стосунків зі своїми споживачами, надання інформаційних послуг на основі замовлення
3	Створення інформаційних продуктів відповідно до специфічних вимог окремих кінцевих користувачів
4	Використання різних носіїв інформації, як традиційних паперових, так і електронних засобів зберігання даних, відповідно до прийнятої в них концепції створення БД
5	Створення інформаційних продуктів для забезпечення процесу прийняття рішень і підвищення якості цих рішень
6	Отримання прибутку за рахунок інформації та послуг, оскільки користувачі прирівнюють ці послуги до проведених наукових досліджень і майже повністю оплачують їх
7	Збирання і зберігання різних відомостей про бізнес, технології та ін.
8	Ставлення до інформації як до свого кінцевого продукту

Джерело: [20]

Таблиця 1.2 – Характерні властивості інформаційного бізнесу

№ з/п	Ознака	Зміст
1	Вироблений продукт	Інформація, інформаційні продукти і послуги
2	Засоби виробництва:	
	предмети праці	Вхідна інформація
	знаряддя праці	Апаратні засоби ЕОМ (електронні обчислювальні машини) та інші технічні засоби збору, нагромадження, обробки, зберігання, поширення інформації, а також програмні засоби Засоби ОТ, комунікації й програмне забезпечення вважаються <i>стратегічними інформаційними продуктами</i>
3	Технологічний процес	Інформаційні комп'ютерні технології і системи
4	Призначення виробленої продукції	Задоволення інформаційних потреб і запитів користувачів
5	Потенційні споживачі	Юридичні і фізичні особи, з тенденцією збільшення частки останніх.

Джерело: [20]

Базуючись на тому, що інформаційному бізнесу притаманні власні оригінальні специфічні продукти, а саме інформаційні послуги та продукти, особливі засоби виробництва згаданих продуктів, насамперед програмне забезпечення, обчислювальна техніка та інші засоби комунікації, а також користувачі яких можна чітко виокремити за певними ознаками (серед яких є і фізичні особи, і юридичні), приходимо до висновку, що інформаційний бізнес виступає самостійною економічною галуззю.

На сьогодні в Україні на законодавчому рівні виділяють визначення понять «інформаційні послуги» та «інформаційні продукти». Так, під інформаційною послугою розуміють здійснення інформаційної діяльності, яка за своїми характеристиками має строки виконання та законодавчо затверджену форму щодо доведення кінцевого результату до замовника (споживача) даної послуги з метою задоволення його інформаційних потреб. Під інформаційною продукцією прийнято розуміти результат інформаційної діяльності, що є матеріалізованим та виконує функцію задоволення інформаційних потреб користувачів, підприємств, організацій, установ та державних структур [34].

Основою для формування інформаційної продукції виступають інформаційні ресурси, а саме весь обсяг знань, який за принципом відчуження від їх творців, фіксується на визначених матеріальних носіях, може бути використаний на загальних підставах. Відобразимо загальні особливості інформаційних продуктів в табл. 1.3, що впливають із власне особливостей інформації [34].

Таблиця 1.3 – Загальна характеристика інформаційного продукту/ або послуги

№ з/п	Особливість	Пояснення
1	2	3
1	Корисність	Отримана інформація має бути релевантною, а також значущою, тобто відповідною і важливою в даний момент часу для ухвалення конкретного рішення.
2	Тиражування	Тиражування інформації дуже дешево. Завдяки йому можна продати інформаційний продукт і, одночасно, залишити у власності виробника. Тобто можлива множинна власність на інформаційний продукт

Продовження таблиці 1.3

№ з/п	Особливість	Пояснення
1	2	3
3	Старіння	Інформація може старіти морально, тобто утрачати свою актуальність, а відповідно і цінність. Це не завжди залежить від часу - інформація "старіє" коли з'являється нова інформація, яка підтверджує або спростовує попереднє знання.
4	Додана вартість	Для того, щоб інформація перетворилася в інформаційний продукт або послугу необхідно зробити ряд складних операцій (процедур). Вартість інформації визначається не стільки витратами на виробництво, скільки очікуваним ступенем впливу на виробництво нового продукту (необов'язково інформаційного), що створюється з її допомогою і ринковою кон'юнктурою.
5	Адресність	Існують різні способи надання інформації різним користувачам. У цьому полягає властивість адресності інформації
6	Наукоємність	Створення й удосконалювання ІІІ багато в чому залежить від інтелектуальних зусиль у процесі їх виробництва. Це обумовлено двома факторами: 1) для інформаційного виробництва необхідні все більш досконалі технічні засоби і програмно-лінгвістичне забезпечення (тобто засоби праці); 2) використання цих засобів інформаційного виробництва можливо тільки за умови значних інтелектуальних зусиль, оскільки інформаційне виробництво містить у собі одержання нових знань про нього.
7	Якість	Специфічними для інформаційного продукту є вимоги до його якості: повна відповідність змісту вимогам конкретного споживача (категорії споживачів); надійність (повнота, відсутність "шуму", новизна, вірогідність); оперативність (своєчасність надання); відповідність форми товару (ясність, доступність, стислість викладу) вимогам покупців.

Джерело: [34]

Наступне, на що хотілось би звернути увагу - це на функціональне призначення інформаційного бізнесу. Так, загалом під функціями підприємницької діяльності розуміють ту діяльність, яка спрямована на виробництво або ж здійснення обмінних операцій між організацією та іншими учасниками господарського середовища. Загальноприйнято виокремлювати функції, які не залежать від конкретного виду здійснюваної діяльності в сфері підприємництва та специфічні функції, що властиві власне сфері здійснення бізнесу. Функції інформаційного бізнесу відображені нами у табл. 1.4 [2, 3, 20].

Таблиця 1.4 - Характеристика основних функцій інформаційного бізнесу

Загальні функції	
Основні	Додаткові
1. Управління фінансами (ведення фінансів і обліку) 2. Управління трудовими ресурсами (кадрова політика) 3. Матеріально-технічне забезпечення - закупівля сировини, машин, устаткування, інші поставки, необхідні для господарської діяльності 4. Виробництво (функція виробництва). Це основа основ будь-якого бізнесу, у т.ч. інформаційного 5. Маркетинг. Визначення потреб споживачів, ціноутворення, просування й реалізація продукції й послуг	1. Науково-дослідні й проєктні роботи (інженерна функція). Діяльність по розробці й впровадженню нових технологічних процесів, або нової продукції 2. Підтримка підприємництва. Поширення підприємницьких ідей, ініціатив, досвіду управління (функція менеджменту) 3. Зв'язки з громадськістю. Здійснення й управління відносинами між підприємством і суспільними структурами або ЗМІ
Специфічні функції	
1. Консультаційне обслуговування, зокрема, консультації з питань використання технічних і програмних засобів 2. Організація служби інформаційної безпеки 3. Сервісне обслуговування 4. Лізингові операції 5. Інші функції, що виникають із появою нових видів діяльності, пов'язаних з інформацією. Наприклад: страхування майна й інформації	

Джерело: [2, 3, 20]

Зважаючи на особливості здійснення інформаційного бізнесу зауважимо, що йому притаманна ще одна тенденція, яка розповсюджена і на інші сфери господарської діяльності. Мова йде про лізинг, тобто оренду засобів виробництва та устаткування, що в сфері інформаційного бізнесу трактується як лізинг програмних продуктів та обчислювальної техніки. Окрім цього, одним із видів здійснення інформаційного бізнесу є страхування, що дозволяє додатково захистити та зберегти обчислювальну техніку, програмні засоби, комп'ютерні системи та різні комунікаційні устаткування [14].

Аналізуючи здійснення інформаційного бізнесу, зауважимо, що цей вид діяльності як і будь-який інший здійснюється в певному середовищі, яке прийнято називати господарським та за загальною практикою поділяється на економічне, соціально-культурне, політичне, технологічне, правове, фізичне,

організаційно-технічне, географічне, тощо. Відповідно на рис. 1.1 наведена функціональна модель здійснення інформаційного бізнесу із врахуванням факторів зовнішнього середовища [14].



Рисунок 1.1 - Модель інформаційного бізнесу, сформована за структурно-функціональним принципом

Джерело: [14]

Аналізуючи даний рисунок зауважимо, що дана модель передбачає функціонування на двох рівнях. Першим рівнем усталено вважають макрорівень, тобто рівень оточуючого середовища діяльності на якому на підприємство діють сукупність факторів правового, економічного,

технологічного, соціально-культурного, політичного, організаційно-технічного характеру. На мікрорівні, тобто на другому рівні, на діяльність підприємства безпосередньо впливає побудована організаційно-технічна система. Так, загальноприйнято, що в будь-якому виді бізнесу можна виокремити п'ять основних функцій, чотири із яких діють на у безпосередньому зв'язку із оточуючим середовищем, насамперед: маркетинг, матеріально-технічне забезпечення, фінансове та кадрове [18].

Виходячи із зазначеного, маємо зауважити, що інформаційному бізнесу притаманні певні особливості, зміст яких відображено нами у табл. 1 5.

Таблиця 1.5 – Унікальні характеристики інформаційного бізнесу

№ з/п	Особливість	Зміст
1	2	3
1	Орієнтація на забезпечення інформаційних потреб суб'єктів господарювання й фізичних осіб	Завдання інформаційної фірми - пошук груп користувачів з однаковими інформаційними потребами, які створюють ринкову нішу, або сегмент ринку для інформаційної фірми.
2	Специфіка інформації як товару	Хоча інформаційний ринок практично безмежний, але внаслідок високої рентабельності компаній, що працюють на ньому, між ними існує досить жорстка конкуренція. У той же час, висока наукоємність інформаційного продукту підштовхує інформаційні фірми до інтеграції
3	Вплив інформаційних тенденцій	Більшість особливостей інформаційного бізнесу визначають інформаційні тенденції (п. 3.2.5)
4	Висока інтелектуальність діяльності	Інформаційний бізнес постійно вимагає підвищення рівня знань як фахівців інформаційних наук, так й кінцевого користувача. Тому, для підвищення своєї конкурентоспроможності, фірма повинна не тільки вдосконалювати вироблений нею продукт, але й поліпшувати користувальницький інтерфейс, знижуючи вимоги до рівня комп'ютерної компетенції користувача. При цьому рівень його професійної компетенції повинен бути досить високим
5	Потреба замовника в вузькоспеціальних відомостях, необхідних для прийняття конкретного рішення.	Користувача цікавлять тільки ІІІ, які безпосередньо стосуються його діяльності. Фірма повинна більш докладно знати інформаційні потреби користувачів і забезпечувати необхідну якість наданих ІІІ

Продовження таблиці 1.5

№ з/п	Особливість	Зміст
1	2	3
7	Прагнення забезпечення достатнього контролю якості ІПП	Фірми, що працюють у сферах інформаційного бізнесу, віддають перевагу створенню власних ІПП (це не стосується стратегічних ІПП - програмних і технічних засобів)
8	Контрактна форма підприємництва й підтримка неформальних відносин зі своїми споживачами	Це сприяє гарним діловим зв'язкам, дає можливість швидко реагувати на нові запити й можливості користувача
9	Економічна інформація, в основному, породжується самим ринком	Відбувається обмін інформацією між суб'єктами ринку: виробниками й споживачами, постачальниками й одержувачами, банками й підприємцями, інформаційними фірмами (службами) і користувачами

Джерело: [18]

Відповідно, приходимо до висновку, що ведення інформаційного бізнесу має свою специфіку та залежить від типу організації управління компаніями на ІТ-ринку. Тож, розглянемо в наступному підрозділі специфіку управління ІТ-організаціями в залежності від їх видів.

1.2. Класифікація ІТ-компаній та їх унікальні характеристики

В даному підрозділі розглянемо особливості функціонування власне ІТ-компаній на ринку інформаційного бізнесу. ІТ-організації відрізняються одне від одного за розміром: від гігантів, що зайняли на ринку своє місце завдяки створенню програмного забезпечення та пропозиції різноманітних ІТ-сервісів, до малих стартапів, які виходять на ринок за рахунок розробки інноваційних інформаційних рішень. Незважаючи на їх розмір, кожен з них здійснює певний вклад в розвиток галузі ІТ. В цьому ключі вважаємо необхідним дати характеристику основним типам ІТ-компаній в залежності від особливостей здійснення їх діяльності.

Так, прийнято виокремлювати продуктові компанії, які на ринку інформаційного бізнесу займаються розробкою та пропонують споживачам власні інформаційні продукції або послуги, зокрема мова йде про програмне

забезпечення, мобільні додатки, web-додатки, хмарні сервіси, а також низку інших ІТ-рішень, які доступні як для кінцевого споживача, так і в якості інструменту ведення бізнесу для B2B компаній. Відповідно, до характеристик продуктових компаній можна віднести те, що загальною ціллю їх виступає розроблення та монетизація власних інформаційних послуг або продуктів, створення унікальних пропозицій, інноваційних рішень, що не лише задовольнятимуть потреби клієнта, але й допоможуть їм якісно вирізнитися від інших ІТ-компаній на ринку, орієнтація на подальше масштабування власних продуктів та бізнесу загалом для збільшення кількості споживачів та нарощення прибутковості. Серед відомих продуктових компаній можна назвати зокрема Google із розробленою власною пошуковою системою, відеохостингом YouTube, низкою популярних сервісів та продуктів, серед яких можна виокремити електронний диск Google Drive, електронну пошту Gmail, а також операційну систему, на якій працюють більшість смартфонів – Android; його прямиї конкурент - Apple що відомий виробництвом як комп'ютерної техніки, так і програмного забезпечення до нього (серед яких найвідомішими є iPhone, MacBook, iPad, що працюють на власній операційній системі, мають відповідно унікальний магазин із додатками), а також найстарший представник ІТ-компаній серед названих – Microsoft, що відомий розробленою операційною системою Windows та спектром додатків до неї, насамперед Microsoft Office, та іншими [13, 17, 22].

Розглядаючи функціонування продуктових компаній, можна виокремити ряд переваг та недоліків, які супроводжують їх на ринку. Так, позитивними рисами функціонування ІТ-компаній можна назвати:

- постійний творчий процес, що пов'язаний із розробкою та оновленням інформаційних технологій та продуктів;

- можливості професійного та кар'єрного розвитку для працівників, що знову ж таки пов'язано із необхідністю постійно генерувати інновації;

- досить стабільні показники фінансової діяльності та перспективи за умови визначення тої ніші в ринку, в якій компанія може успішно закріпитися [11].

В той же час на даному ринку існує дуже висока конкуренція, що вимагає додаткових зусиль для утримання та долучення нових клієнтів; розробка інформаційних продуктів в будь-якому випадку потребує приділення достатньо великої кількості часу та виділення ресурсів, що може призводити до ситуацій затримки виходу інформаційних результатів на ринок; ризик того, що певні продукти не зможуть завоювати прихильність споживачів, попит на них буде невисоким, що в результаті буде нести фінансові втрати та невизначеність перспектив розвитку організації.

Наступним типом компаній, що функціонують на ІТ-ринку є аутсорсингові компанії, що працюють на принципі передачі окремих функцій або процесів організації стороннім виконавцям, що є фахівцями в даній галузі. Зокрема, в ІТ-галузі залучаються на основі аутсорсингу спеціалісти з розробки, тестування, програмного забезпечення його підтримки та обслуговування на основі укладання контракту, в якому заздалегідь зазначені умови роботи, строки її виконання, ціна та інші деталі. Серед найвідоміших аутсорсингових компаній можемо наразі виокремити компанію EPAM Systems, а також Luxsoft, які на даний момент працюють на глобальному ринку та мають спеціалізацію в сфері розробки програмного забезпечення і надання консалтингових послуг по всьому світу. Особливостями функціонування згаданого типу організацій є, насамперед, робота над великою кількістю різноманітних проєктів з великим числом клієнтів, що дає змогу розвинути свої навички в різних сферах, а також формування для працівників гнучкого графіку роботи та можливості віддаленої зайнятості [2].

Окрім аутсорсингу виділяють ще й компанії, які займаються аутстафінгом, що являє собою спосіб організації господарської діяльності, при якій компанія здійснює найм працівників за допомогою спеціальної організації – аутстафера, що надає власне їм співробітників на роботу.

Порівнюючи аутстафінг з аутсорсингом зауважимо, що за даним принципом працівники на певний час підпадають у підпорядкування замовника, виступаючи як члени його організації. Функціонування аутстафінгових компаній відбувається за принципом, насамперед, пошуку та підбору працівників, згідно із встановленими вимогами клієнтів замовників. При цьому, працівники безпосередньо виконують завдання клієнта, офіційно працюючи на фірму аутстаффера та отримуючи заробітну плату та комплект соціальних послуг саме від неї. В той же час, працівники аутстафінгових компаній повністю входять в колектив компанії-замовника та виконують розпорядження його керівництва. Маємо зауважити, що такий підхід до організації виконання послуг в сфері ІТ дає змогу компаніям аутстафферам швидше масштабуватися на ринку, відповідати на його виклики, розширюючи штат та використовуючи гнучкі методи роботи з персоналом [14]. З позицій компанії-замовника використання послуг аутстаферів є вигідним з тієї з точки зору, що за обрання такої моделі залучення працівників для виконання певного виду робіт, вони знаходяться під контролем і, маючи доступ до конфіденційної інформації, підписують угоди про її нерозголошення. Таких працівників легше контролювати, оскільки вони на певний період входять до команди компанії-клієнта [22].

На ринку ІТ-послуг маємо зазначити ще й про функціонування консалтингових компаній, які покликані допомогти іншим організаціям оптимізувати власні процеси за рахунок впровадження нових ІТ-технологій. Їх функціональне призначення полягає в наданні експортних знань та консультацій в сфері здійснення ІТ-діяльності для досягнення стратегічних та оперативних цілей компанії замовника. З огляду на вище зазначене, задачами консалтингових компаній в сфері ІТ є, по-перше, проведення стратегічного консультування для допомоги замовникам, розробки стратегії в галузі інформаційних технологій, оптимізації їх наявної ІТ-інфраструктури, запровадженні в діяльність даних компаній новітніх технологій за рахунок координації процесів, оптимізування господарювання в компаніях, з метою

мінімізації витрат, зростання продуктивності та ефективності роботи компанії-замовника в області інформаційних технологій, управління проєктами в сфері ІТ в рамках виставлених компаніями замовниками умов та обмежень [19].

Серед послуг, що можуть надаватися консалтинговими компаніями є, насамперед, розробка стратегії та архітектури ІТ-діяльності, запровадження новітніх цифрових технологій в їх діяльності задля удосконалення організації діяльності, залучення нових клієнтів, нарощення конкурентоспроможності, здійснення функцій щодо управління даними та їх подальшою аналітичною обробкою, формування альтернативних рішень задля використання їх у бізнес-діяльності, забезпечення інформаційної безпеки компанії-замовника разом із проведенням послуг з аудиту, безпеки та розробки пропозицій щодо їх вдосконалення [19].

В той же час, можемо зазначити, що ІТ-діяльність можуть здійснювати не окремі компанії, а власне ІТ-відділи в складі великих, не технічних компаній, які відповідають за налагодження безперебійної роботи інформаційних систем організацій. Серед основних функцій згаданих відділів можна виокремити: адміністрування мереж та їх сервісне обслуговування, запровадження нових інформаційних технологій в діяльність компаній, забезпечення інформаційної безпеки організацій, унеможливлення витоку конфіденційних даних, здійснення підтримки споживачів в цифрових додатках нетехнічних компаній, розробку та впровадження ІТ-систем, а також проведення аналізу зібраних ІТ-даних та розробки пропозицій щодо покращення функціонування інформаційного відділу та інформаційної системи компанії загалом [34].

Серед основних задач таких відділів є робота із сайтами компаній, розробка, впровадження та обслуговування CRM-систем, діяльність пов'язана із управліннями запасами компанії, забезпечення доступу до віддалених робочих місць, організація роботи електронного документообігу, тощо [19].

Окремим видом ІТ-компанії є стартап-проекти, які являють собою особливий тип молодих компаній, що мають потенціал до швидкого росту за рахунок розробки інноваційних продуктів, рішень або послуг на ринку. Такі компанії характеризуються високим ризиком, нестабільністю своєї діяльності, високої динамікою роботи та непередбачуваним результатом - від шаленого успіху до невдачі [24].

1.3. Загальні засади стратегічного управління ІТ-компаніями в умовах невизначеності

На сьогодні відбувається превалювання у структурі загальносвітового виробництва різного роду послуг та сервісу, як визначальних елементів обмінних операцій між організаціями та споживачами, що в певній мірі впливає кордони між товарами та послугами, що дозволяють забезпечити ефективний життєвий цикл функціонування на ринку даних товарів. Відповідно, фізичний товар має на початковому етапі властивості, які пов'язані із обов'язковим подальшим потребуванням сервісних послуг, які і становлять в окремих випадках основну цінність для користувачів [23].

Яскравим прикладом таких товарів є, власне, ринок інформаційних технологій, де різного роду пристрої є носіями сервісних послуг у сфері ІТ. Відповідно, інформаційні технології мають здатність щодо формування, переробки та подальшої передачі інформації, яка дає змогу організаціям надавати послуги споживачам. Маємо зауважити, що технічний прогрес у сфері оцифрування інформації, а також розвиток програмного забезпечення, телекомунікаційних технологій, тощо, зумовили зростання рівня неподільності та мобільності інформації щодо зменшення її обсягу. Така ситуація спровокувала зміну ціннісного підходу в економіці. В даному ключі можемо зазначити, що на сьогодні інформаційні технології дають змогу організаціям формувати взаємозв'язки із клієнтами на вищому рівні складності та таких, що потребують збільшених обсягів інформації і дозволяють надавати

послуги, не прив'язуючись до конкретних відстаней між постачальниками та споживачами інформаційних послуг [23].

Зауважимо, що сервіс, який супроводжує процес надання послуги є в даному симбіозі визначальним, а власне сама послуга виступає для користувача тим благом, який власне і відповідає попиту. Можемо прийти до висновку, що сервіс здатний капіталізуватися, тобто додавати ресурси, придатні для використання як організаціями, так і окремим індивідом.

В цьому ключі, підкреслимо, що сервісна економіка базується на розумінні потреби споживачів для найбільш ефективного способу надання послуг за рахунок формування ефективних комунікацій із споживачами, нарощенні їх задоволеності, формування лояльності до бренду, зміни ціни в залежності від ситуації на ринку для отримання в кінцевому результаті прибутку від процесу надання послуг, що в даному випадку і виступають сервісом [34].

Для ефективного управління сервісними компаніями в умовах невизначеності важливо, перш за все, сформувати стратегічні перспективи розвитку задля передбачення усіх ймовірних альтернативних варіантів розвитку організації в мінливому зовнішньому середовищі. Відповідно, під стратегічним менеджментом сервісних компаній можемо розуміти його, як сукупність методів, способів, форм та елементів менеджменту, що дозволяють сформувати концепцію та стратегічний план подальшого розвитку організації, що передбачають досягнення ефективності від їх діяльності на ринку. При цьому, маємо зазначити, що в сфері надання сервісних послуг, процес стратегічного менеджменту має ті самі основоположні елементи, що і загальна теорія управління організаціями, зокрема, наявність керованої системи та органів управління нею, об'єкт управління, певні конкурентні переваги, уже зайняті стратегічні позиції на конкретний момент, накопичені ресурси та потребу розвитку організації в перспективі. Тож, визначальною особливістю формування системи стратегічного управління в сервісних компаніях виступає

орієнтованість на ринок, а власне - задоволення конкретних потреб клієнтів [38].

Розуміючи що ІТ-компанії є яскравим прикладом сервісних організацій, зауважимо, що їх основне стратегічне спрямування відповідно до інформації, згаданої вище, повинно бути більш сконцентроване на клієнті, аніж на тих товарах, що пропонуються до продажу чи комплексу послуг, які супроводжують даний товар. Сервісно-орієнтовані фірми, зважаючи на особливість функціонування даного ринку повинні розуміти, що основними їх конкурентними перевагами виступають: здатність отримати інформацію, яка дасть змогу розкрити потреби споживача, його ключові характеристики та подальше управління отриманою інформацією, її моделювання відповідно до спектру пропонованих послуг для підтримання ефективної комунікації та формування лояльності (прихильності) споживачів. Відповідно, в даному випадку, маркетинг в таких компаніях повинен бути зорієнтований власне на формування таких взаємовідносин [38].

Згадане формує особливість розробки стратегії для сервісно орієнтованих компаній та її подальшу реалізацію, що відображено нами на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 - Формування стратегії для сервісних організацій

Джерело: [16]

Як ми бачимо, на рис. 1.2. відображено основний зміст формулювання стратегій для організацій, які сконцентровані на наданні послуг. Відповідно, першим етапом для організації виступає аналіз факторів, які є визначальними для споживачів послуг, оскільки власне споживач є центром в формуванні та нарощенні конкурентних переваг. Даний етап є співзвучним із проведенням аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища в загальній методиці стратегічного управління, що дає змогу визначити організаціям потреби клієнтів та перспективні способи їх задоволення [16, 38].

Наступним етапом можна визначити формування стратегії, яка базується на тому аналітичному матеріалі, що отриманий після аналізу споживачів та потребує встановлення основних цілей, ключових завдань та вибору метрик, що дозволять оцінити їх виконання. Знову ж таки, зауважимо, що в класичній моделі стратегічного управління даний етап співпадає із процесом визначення цілей та подальшого вибору типу стратегії, які є найефективнішими для конкретної організації [38].

На третьому етапі для сервісних компаній відбувається власне процес реалізації стратегій, для чого менеджмент має сформулювати усі необхідні бізнес-процеси на кожному з рівнів управління організацією із залученням менеджерів. При цьому, варто звернути увагу, що власне втілення продукування запланованих послуг вимагає належного ресурсного забезпечення, оскільки без нього неможливо здійснити процес виробництва, а отже і реалізувати заплановані стратегічні дії [16].

Зауважимо, що після того як компанія починає надавати послуги, тобто втілювати в життя заплановані бізнес-процеси, вона отримує результати. Насамперед - це надання споживачеві послуг, тобто виробництво благ, а також - це отримання інформації стосовно задоволеності споживача та визначення якісного рівня процесу надання сервісу. Отримані дані використовуються для формування уявлення щодо результативності налагоджених бізнес-процесів та ефективності обраної стратегії в цілому. Відповідно, можемо зазначити, що

і даний етап відповідає загальній моделі стратегічного менеджменту, що відображений в класичній теорії [36].

Приходимо до висновку, що процес стратегічного управління ІТ-компаніями співзвучний із загальною практикою менеджменту стратегічного спрямування, однак його визначальною особливістю є фокус на потребах споживачів та формування комплексу додаткових показників, що дозволяють визначити задоволення клієнтів та спрогнозувати їх подальшу поведінку.

Маємо розуміти, що для ефективної діяльності ІТ-компаній варто сформулювати перелік основних ключових показників діяльності, які дозволятимуть вимірювати ефективність її функціонування та вчасно забезпечувати прийняття оптимальних управлінських рішень. На рис. 1.3. відобразимо основні цілі, які притаманні сервісним ІТ-компаніям в ключі формування показників ефективності, які подані нами на рис.1.4 [10].

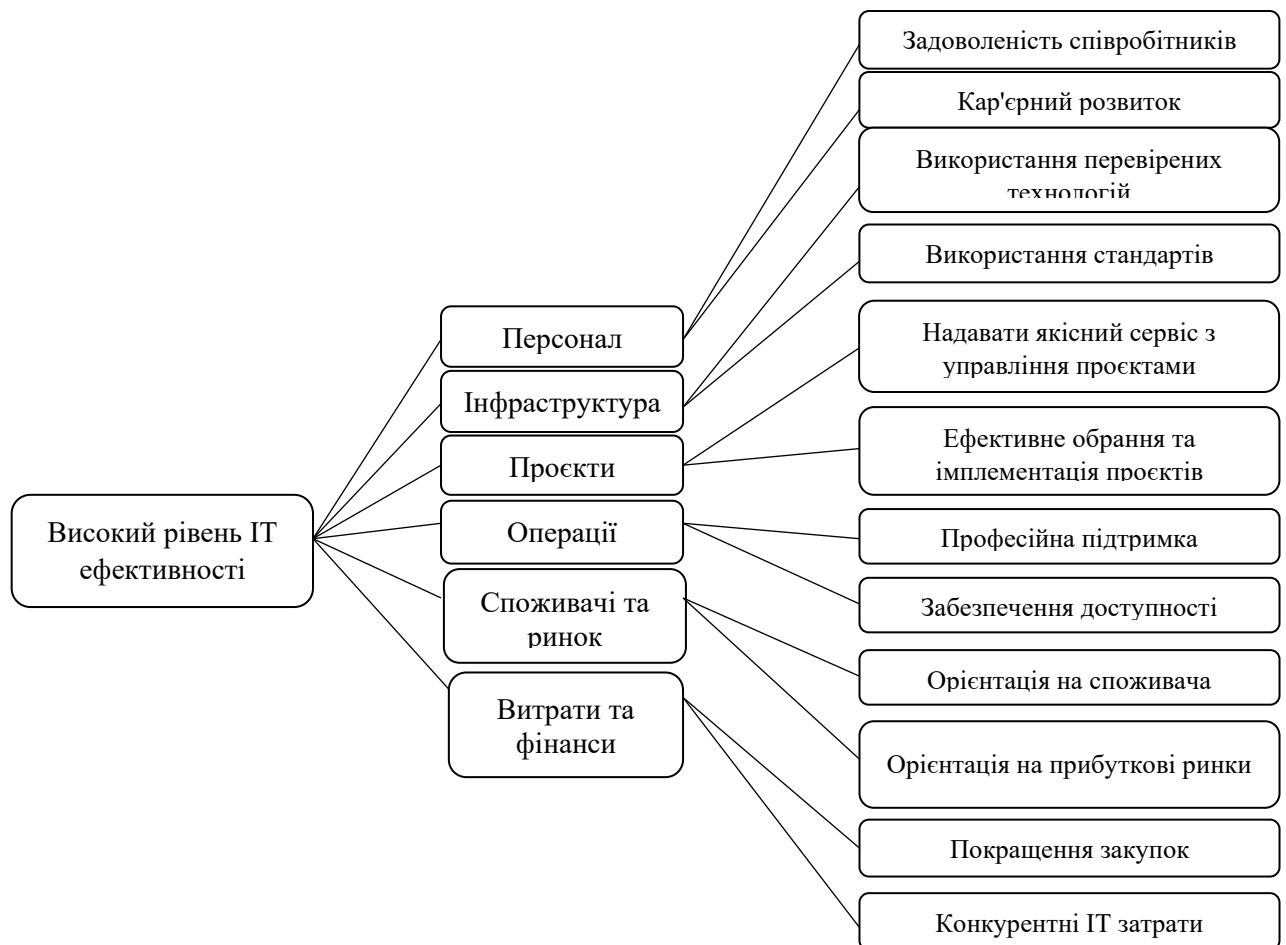


Рисунок 1.3 - Перелік системних цілей для сервісних організацій

Джерело: [10]

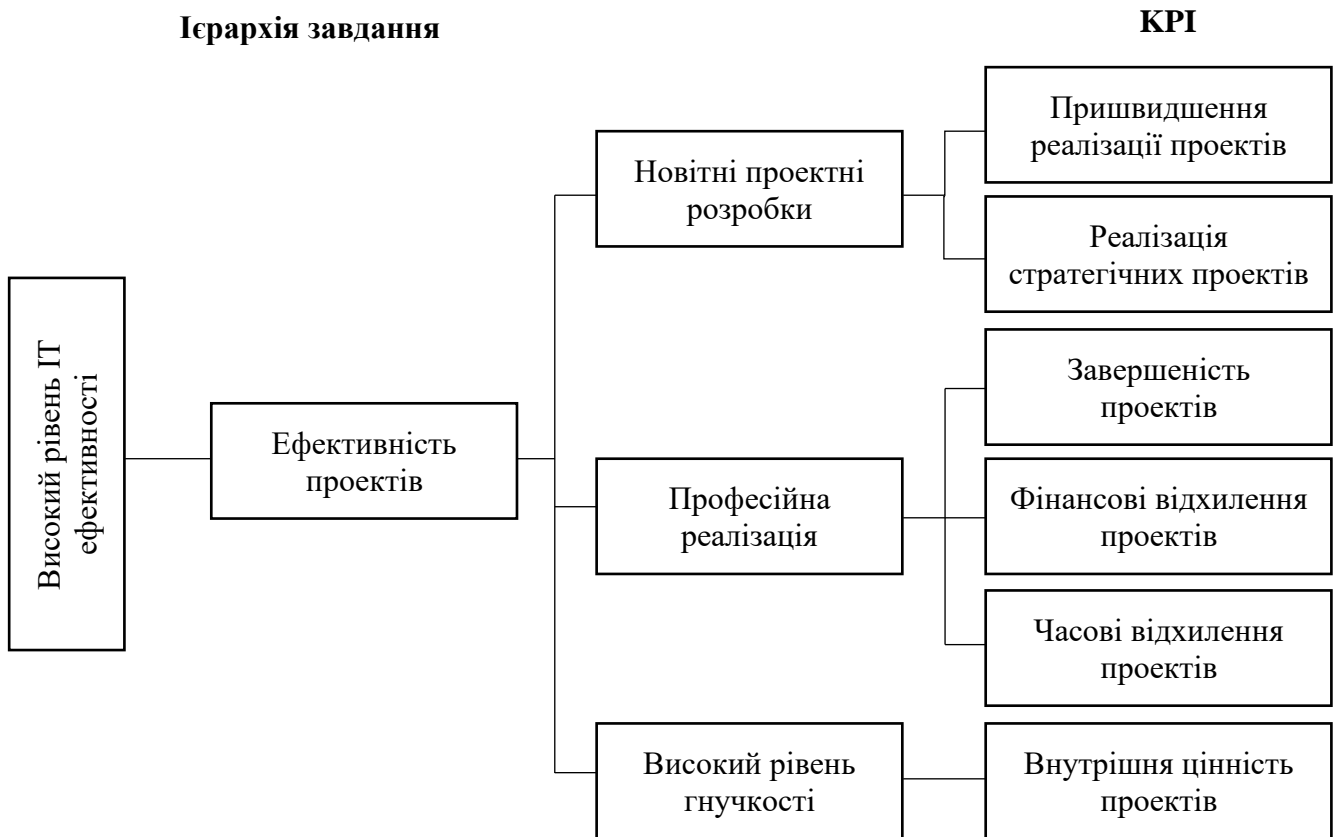


Рисунок 1.4 - Ключові показники ефективності для IT організацій

Джерело: [38]

Можемо зробити висновок, що завдання IT-компаній поділяються на дрібніші, тобто задачі, які є необхідними для виконання. Їх, в свою чергу, можна оцінити за допомогою підібраних метрик для вимірювання. При цьому зауважимо, що обрахунок означеного кола показників передбачає формування під час планування бізнес-процесів конкретних контрольних точок, які будуть виступати базами для вимірювання ключових показників ефективності.

Маємо додати, що крім, як нами вже зазначалось вище, фокусу на потребах клієнтів та особливостях формування цілей із передбаченням можливості вимірювання основних ключових показників, формування стратегії в сервісних компаніях має низку особливостей. Серед них можемо назвати. Насамперед:

- виявлення бар'єрів для входження на ринок та подальшого розроблення стратегії;

- обов'язковість визначення стратегічної концепції надання сервісних послуг, яка базується на розробці моделі стратегічного бачення сервісу та включає основні чотири елементи (вибір цільового сегменту споживачів, формування сервісної концепції, визначення операційної стратегії та розробки системи доведення послуг до споживачів), а також наявності інтеграційних елементів, які дозволяють поєднати зазначені ключові складники (співвідношення витрат та цінності послуги для споживача, позиціонування послуги на ринку, а також формування системної інтеграції стратегії в діяльність компанії);

- орієнтація на зростання цінності послуг, що надаються сервісними компаніями, при цьому враховуючи ключові елементи, так званої моделі оцінки цінності сервісної послуги для клієнта, що відображена нами на рис. 1.5 [24].



Рисунок 1.5 - Ключові елементи цінності послуги для клієнта

Джерело: [24]

Зважаючи на визначальні складові представленої моделі, зауважимо, що внутрішні характеристики уособлюють собою ті блага, які клієнт отримує в процесі споживання послуги. Під якістю, яка відчувається, ми можемо розуміти ступінь задоволеності клієнта та співвідношення реально отриманого

ефекту із очікуваним. Зовнішні характеристики являють собою ті психологічні переваги, що користувач здобуває під час отримання послуги та, зокрема, може бути статус, а також певні особливості сервісу, що пропонує компанія для споживача (наприклад, отримання послуг, які надаються компанією Apple формують особливий статус для споживачів, які віддають перевагу не ключовим характеристикам товару, а відомості бренду).

В той же час, коли говориться про ціну, то мається на увазі не тільки її грошове вираження, а й порівняння ціни та якості послуги і сервісу, з яким вона пов'язана. Під негрошовою ціною прийнято розуміти ті витрати, які споживач повинен понести додатково до грошових для отримання тої чи іншої послуги, наприклад час, що пов'язаний із отриманням послуги, комфорт чи дискомфорт під час її надання (наприклад, для того щоб отримати першим новий телефон Apple споживач повинен відстояти чергу). Тривалість, необхідна для процесу власне отримання послуги, являє собою часову характеристику її цінності для клієнта [24].

Відповідно, розуміючи, що процес формування стратегій для сервісних компаній співзвучний із класичним процесом її розробки та втілення, зауважимо, що власне сервісна стратегія базується на особливих метриках оціночних показників, які напяму пов'язані із способом виявлення задоволеності споживачів наданим їм сервісом, як ключовим способом виміру ефективності комунікації [17].

Зрозуміли є те, що при врахуванні можливості входу на ринок ІТ-компанії необхідно, перш за все, провести оцінку актуальної кон'юнктури ринку та зрозуміти власні конкурентні переваги, виходячи із тих внутрішніх можливостей, які в неї є наявні для ведення ефективної конкурентної боротьби [17].

Вченими пропонується наступна класифікація сервісних стратегій, які відрізняються за своїми сутнісними характеристиками, що відображено нами на рис. 1.6.

Аналіз даних сервісних стратегій дає змогу зробити висновок, що їх диференціація відбувається від таких, де сервісу приділяють найменшу увагу, до сервісно-орієнтованого підходу на вищому рівні.

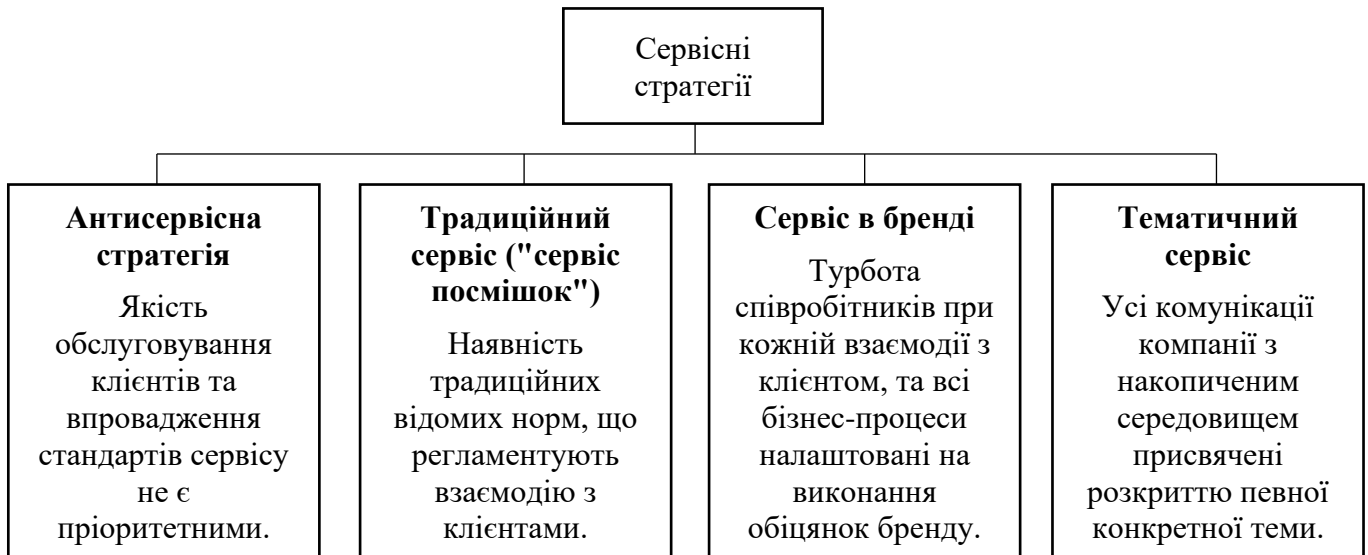


Рисунок 1.6 - Класифікація стратегій для сервісних компаній

Джерело: [16]

Зокрема, антисервісна стратегія - вона є характерною для компаній, які здійснюють виробництво продукції, але після її продажу не займаються сервісним обслуговуванням та супроводженням. Відповідно, така стратегія не має потреби подальшого розвитку сервісу і можна навіть констатувати його відсутність [20].

Стратегія, зорієнтована на традиційний сервіс є притаманною компаніям, процес господарської діяльності яких не передбачає приділення значної уваги клієнтам, відповідно для них сервіс повинен бути на рівні загальноприйнятого в певній сфері для того, щоб не знищити їх репутації. Але, в той же час, і приділення великої уваги подальшому розвитку сервісу не є необхідним. Яскравим прикладом такої компанії є та, яка займається лише гарантійним сервісом продукції, яку випускає [20].

Наступним рівнем сервісних стратегій є стратегія сервісу в бренді, що базується на сильному орієнтуванні компанії на взаємодію з споживачами та

наданні сервісних послуг. В той же час, така стратегія є притаманною організаціям, які мають часті контакти з клієнтами, однак їхня господарська діяльність побудована не лише на наданні послуг. Наприклад, такі компанії здійснюють продаж техніки, ремонтують, періодично оглядають, надають додатково комплект послуг щодо забезпечення інформаційним супроводом. При цьому сервіс має вирішальну роль, проте наявні і процеси, що не пов'язані із безпосередньо продукуванням послуги [14].

Найбільшу спрямованість на надання сервісу має стратегія, пов'язана із тематичним сервісом, яка є визначальною для компаній у яких, власне, надання послуг є основою їхньої господарської діяльності, або ж ці послуги є серцевиною прибутку, що отримує організація.

Відповідно, для таких компаній можна визначити ще декілька концепцій щодо формування стратегії, які базуються, наприклад, на теорії організаційного навчання, теорії основної компетентності, проведення аналізу організації з точки зору наявних ресурсів (RBV), а також погляду на орієнтацію на потреби ринку.

Так, з точки зору концепції RBV, а також теорії загальної компетентності, організація розглядається з точки зору наявних ресурсів, якими вона володіє. При цьому, дані ресурси виступають основною цінністю компанії, які якісно вирізняють її від конкурентів і є важкодоступними для імітування ними, і, відповідно, являються основною конкурентною перевагою. Сукупність ресурсів прийнято поділяти на дві частини: внутрішню, яку компанія може відчувати, зокрема, наявність технологій, навичок персоналу, називають компетенціями. Саме вони формують можливості розвитку ІТ-компаній та виступають тим досвідом, на якому ґрунтується діяльність організації. Решта ресурсів є зовнішніми, наприклад, лояльність клієнтів, об'єднання або поглинання компанії в одне ціле, тощо [12].

Проведення організаційного навчання здійснюється в залежності від способу, за яким організація поглинає інформацію стосовно своїх споживачів та ринок, в цілому, а також визначає ключові стратегічні переваги, що отримує

організація від проведення такого роду навчання. Відповідно, здійснення даного процесу є більш ніж просто отриманням інформації з зовнішнього середовища, а формує свої визначальні переваги, за рахунок здатності менеджерів задавати вірні питання, а також трансформувати здобуту інформацію у ефективні ментальні моделі, здатністю ділитися інформацією та, базуючись на отриманих знаннях, приймати ефективні управлінські рішення [18].

В той же час, концепція орієнтації на ринок для сервісної компанії, в першу чергу, означає формування організаційної структури та налагодження бізнес-процесів організації для задоволення наявних та перспективних потреб споживачів, формування механізму, який здатен адаптовуватися під їх бажання, а також розповсюдження інформації щодо особливостей ринку серед усіх працівників компанії [18].

Відповідно, приходимо до висновку, що на сьогоднішній момент для ІТ-компаній, власне, концепція орієнтації на ринок є найбільш життєздатною та виступає базисом для нарощення конкурентних переваг. В той же час, здійснення ґрунтовного аналізу власного потенціалу, так і впровадження концепції організаційного навчання є тими важелями, які здатні забезпечити зростання організації. Тож, зазначені концепції повинні використовуватися організацією у симбіозі, заради досягнення загальної ефективності компанії на ІТ-ринку.

РОЗДІЛ 2

ГОСПОДАРСЬКА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ EVNE DEVELOPERS

2.1. Загальна характеристика EVNE Developers

EVNE Developers – це молода компанія, яка утворилась в 2016 році та має центральний офіс у м. Кропивницькому та за останні декілька років сформувала представництво у м. Львів та м. Київ.

Ключовими перевагами EVNE Developers можна назвати глибоке розуміння бізнес-процесів клієнтів, гнучкість, інноваційність та орієнтація на довгострокову співпрацю.

На початку свого функціонування компанія зосереджувалась на наданні аутсорсингових послуг в сфері розробки програмного забезпечення та впровадження ІТ-рішень для бізнесу. Однак, успішна діяльність на ІТ-ринку дозволила компанії масштабуватись та розширити спектр своїх послуг. Зокрема, основною діяльністю EVNE Developers є розробка програмного забезпечення, впровадження новітніх інформаційних технологій, аутсорсинг а також надання консалтингових послуг. Клієнтами організації наразі є велика кількість компаній по всьому світу, зокрема Швейцарії, Швеції, Польщі, США, Канади, Фінляндії, тощо.

Серед основних послуг, які EVNE Developers пропонує своїм споживачам є діяльність у сфері FinTech, EdTech.

Так, клієнтами фірми були такі відомі компанії, як: Bilogram, Highradius, Guidewire, Coinbase, MediTab, Delibroom, Gravity Calendar, Secret Energy, Smoc.AI та інші.

Зокрема, аналізуючи діяльність даної організації у сфері FinTech, іншими словами у сфері фінансових технологій, що об'єднує фінансові послуги з інноваційними технологіями для покращення доступності та ефективності фінансових рішень, маємо зауважити, що компанія EVNE

Developers пропонує широкий спектр послуг, які, як показує аналіз користуються популярністю на ринку.

Так, загальна ціль EVNE Developers полягає в розробці програмного забезпечення, яке здатне допомогти клієнтам автоматизувати фінансові процеси, а також підвищити їхню ефективність. У доробку EVNE Developers створення індивідуальних програмних рішень для банків, бізнесових організацій, а також інших фінансових установ, що дозволили оптимізувати їх фінансову діяльність, підвищили загальну ефективність господарювання. Серед них можна виокремити роботу над мобільним банкінгом, розробку платформи для управління інвестиціями, впровадження системи для обробки платежів, яка за своїми характеристиками відповідає найвищим стандартам безпеки та зручності.

Загалом принцип роботи компанії EVNE Developers зосереджений, в першу чергу, на вивченні потреб своїх клієнтів за рахунок активної взаємодії з ними, налагодження комунікації, щоб, перш за все, зрозуміти їхні бізнес-цілі та специфіку роботи. Такий підхід дозволяє компанії пропонувати рішення, які не лише будуть відповідати сучасним технологічним вимогам, задовольняти «біль» клієнтів, але й враховуватимуть унікальні аспекти ведення бізнесу в конкретній сфері. Зауважимо, що EVNE Developers використовує новітні технології у своїй роботі, тож імплементація за потреби блокчейну та штучного інтелекту, в свою чергу забезпечує високу продуктивність та надійність кінцевого результату.

Загалом, маємо зауважити, що організація роботи з клієнтами ведеться за сформованим механізмом, що проходить за наступними етапами.

Крок 1-й: знайомство. На даному етапі здійснюється підготовка проекту до подальшої роботи з ним, проводиться збір інформації, що необхідна для його втілення. Реалізується цей етап за безпосередньої участі клієнта, шляхом заповнення ним брифу – спеціальної анкети, відображеної на сайті. Так, клієнт, заповнюючи дану анкету озвучує бажані цілі та завдання проекту, а отримані відповіді інтерпретуються у подальші цілі розробки, що визначають

основні параметри майбутнього проєкту, здійснюється планування майбутнього бюджету проєкту. Після проведення узгоджувальних процесів, компанією та клієнтом підписується договір на написання технічного завдання (ТЗ).

Крок 2-й: відкриття проєкту та планування, що передбачає детальне планування роботи над проєктом та формування його дорожньої карти.

Крок 3-й: прототипування, що означає вибудування технічними спеціалістами логіки майбутнього продукту та його базової концепції згідно із побажаннями клієнта.

Крок 4-й: дизайн макета, що передбачає додавання до продукту візуальних елементів, анімації та елементів брендингу компанії за бажанням клієнта.

Крок 5-й: програмування, тобто втілення дизайну, затвердженого клієнтом, із використанням засобів розробки.

Крок 6-й: тестування за рахунок запровадження необхідних заходів тестування, що забезпечать стабільність продукту.

Крок 7-й: запуск готового продукту.

Зокрема, така методика вже зарекомендувала себе під час роботи з клієнтами та застосовується в компанії на протязі довгого періоду часу.

Так, на сьогоднішній день EVNE Developers надає широкий спектр ІТ-послуг, які можна поділити на три великі групи: послуги розробки, послуги запуску та послуги експертизи. Зокрема серед них можемо виділити:

- розробку програмного забезпечення (фінанси, охорона здоров'я, страхування, електронного навчання, електронної комерції);
- розробку веб-застосунків, мобільних додатків та desktop-програм;
- формування, розробку та підтримку корпоративних інформаційних систем;
- розробку бізнес-додатків за встановленими клієнтом параметрами;
- аутсорсингові послуги;
- консалтингові послуги в ІТ-сфері;

- розробка MVP
- послуги Pitch Deck;
- LLM Development;
- позиціонування бренду;
- супровід стартап проєктів;
- послуги з дослідження ринку, оцінки, аудиту доступності;
- розробка ШІ та ін.

Вважаємо за необхідне у наступному підрозділі охарактеризувати організацію системи менеджменту в досліджуваній компанії, що дасть змогу оцінити ефективність налагодження роботи.

2.2. Організація менеджменту EVNE Developers

Для підтримки конкурентоспроможності на ринку керівництво компанії розуміє важливість підтримки належного рівня розвитку персоналу, тож маємо зазначити про постійний розвиток експертних знань у сфері FinTech, EdTech та впровадженні найсучасніші підходів до надання ІТ-послуг. В той же час, велика увага приділяється і персоналу, тож команда компанії складається з висококваліфікованих фахівців, які регулярно підвищують свою кваліфікацію та слідкують за технологічними трендами.

Зауважимо, що після отримання замовлення формується команда, яка відповідає за виконання тих чи інших послуг, отже її склад залежить від специфіки виконуваної роботи. Тому за потрібне вважаємо необхідним дати характеристику загальному менеджменту компанії, що відповідає за організацію роботи компанії та прийняття рішень в стратегічній та тактичній перспективі.

Зокрема, очолює компанію EVNE Developers Генеральний директор (CEO), якому підпорядковуються СРО, технічний директор, СМО та голова відділу кадрів.

Генеральний директор (CEO), який за сумісником є і власником компанії, виконує роль головного стратега, відповідає за загальний розвиток та підтримку успішного функціонування компанії. Зокрема, до повноважень CEO EVNE Developers розробляє та впроваджує довгострокову стратегію організації, приймає фінальні рішення щодо заключення угод, відкриття нових типів послуг, розподілу фінансів, здійснення операційної діяльності, доведення бізнес-цілей до підлеглих. Генеральний директор відповідає за забезпечення ефективної взаємодії всіх ключових менеджерів (CPO, CTO, CMO та HR відділу кадрів) для досягнення стратегічних завдань компанії.

Chief Product Officer (CPO) відповідає за розробку та управління продуктів компанії за напрямками FinTech та EdTech. Серед його ключових обов'язків є визначення стратегічного напрямку розвитку послуг, що надає організація, моніторинг тенденцій розвитку ринку, дослідження рішень конкурентів, проведення досконалого аналізу запитів клієнтів, визначення та подальше впровадження інноваційних рішень для максимізації цінності продуктів, створення дорожньої карти розвитку продуктів, контроль за життєвим циклом проекту від погодження ідеї до випуску командою кінцевого рішення та подальшої підтримки, якщо це визначено умовами контракту. Відповідно, згідно із колом повноважень, у підпорядкуванні Chief Product Officer EVNE Developers знаходяться продакт-менеджери, аналітики, дизайнери UX/UI, а також тестувальники.

Chief Technology Officer (CTO) відповідає за технічний розвиток компанії, вроблення стратегічних рішень в області вибору технологій, архітектури, інфраструктури та стандартів якості. До завдань CTO EVNE Developers відноситься контроль процесів власне розробки та запровадження в діяльність нових технологій, організація забезпечення безпеки систем і даних, моніторинг відповідності наявної технологічної інфраструктури до вимог регуляторів, що особливо важливо власне у сфері FinTech. Маємо зауважити, CTO під час реалізації проектів тісно співпрацює з CPO для власне реалізації інноваційних рішень у продуктах, що випускає компанія.

СТО керує штатом техлідів (Tech Leads), інженерів програмного забезпечення, DevOps-інженерів, фахівцем з інформаційної безпеки, інженерами даних, а також іншими спеціалістами технічного спрямування.

Chief Marketing Officer (CMO) відповідає за розробку та реалізацію маркетингової стратегією компанії, за позиціонування бренду компанії, формування та реалізацію маркетингових кампаній для реклами організації на ринку IT-послуг. До її повноважень відноситься розробка стратегії щодо залучення нових клієнтів на міжнародному ринку, утримання існуючих та забезпечення подальшої роботи в рамках надання послуг підтримуючого сервісу, формування кампанії стосовно підвищення лояльності клієнтів. У своїй роботі CMO застосовує низку аналітичних підходів, що допомагають здійснити дослідження ринку та визначити цільову аудиторію, відповідає за розробку контенту, PR-кампанію, рекламу та проведення інших ініціатив у діджитал середовищі. Зокрема, CMO керує менеджером EVNE Developers з маркетингу, у її підпорядкуванні знаходиться SEO-спеціалісти, копірайтер та дизайнер.

HRD Head (голова відділу кадрів) EVNE Developers відповідає за роботу персоналу компанії, зокрема, розробку стратегії найму, формування індивідуальних траєкторій розвитку працівників, підвищення кваліфікації, тощо, формування корпоративної системи управління талантами, системи мотивування та інтеграції її до організаційної культури компанії. Зокрема, HRD Head формує стратегії щодо залучення спеціалістів із високими технічними та бізнес-навичками, проводить співбесіди, відповідає за онбординг спеціалістів, а також процедури офбордингу. В EVNE Developers у HRD Head знаходяться рекрутери та HR-менеджер.

Окрім заявлених спеціалістів, в організаційній структурі компанії виокремлюють посаду Головного бухгалтера та підпорядкованих йому бухгалтерів, що відповідають за ведення фінансового обліку і звітності з урахуванням доходів від наданих IT-послуг, витрат на їх розробку, маркетинг та утримання персоналу. Окрім цього, Головний бухгалтер аналізує

рентабельність виконання окремих проєктів та здійснює фінансове прогнозування, оцінку ризиків, що потім дозволяють CEO прийняти вірне рішення щодо стратегічного розвитку компанії. До повноважень бухгалтерії віднесемо і подання податкових декларацій, враховуючи особливості ІТ-компаній. та обліку витрат на розробку, тестування і підтримку проєктів організації, своєчасну виплату заробітної плати та інших зобов'язань компанії.

У наступному підрозділі здійснимо аналіз господарської діяльності EVNE Developers відповідно до результатів її фінансово-економічних показників.

2.3. Фінансовий аналіз EVNE Developers

Світова економічна криза ІТ-сектору негативно позначилась на функціонуванні досліджуваного підприємства, оскільки відбулось загальне скорочення ринку послуг через нарощення конкуренції, появу штучного інтелекту та процеси, пов'язані із загальносвітовою рецесією після пандемії Covid-2019. В той же час, маємо зауважити, що після повномасштабного російського вторгнення на територію України EVNE Developers, як і більшість українських ІТ-компаній відмовилась співпрацювати із клієнтами з росії та білорусі, що в свою чергу призвело до втрати широкого кола замовників, а також виплати штрафних санкцій через невиконання зобов'язань. Маємо зауважити і про труднощі, з якими стикаються українські ІТ-компанії, що пов'язані із відключеннями світла та необхідністю працювати із резервними джерелами живлення. Відповідні ці процеси позначились на загальній діяльності EVNE Developers та похитнули її стабільність за останні роки діяльності.

Для початку, розглянемо загальні показники фінансової діяльності EVNE Developers, саме чистий дохід від реалізації продукції, собівартість, валовий дохід, а також чистий фінансовий результат від господарської

діяльності, що дасть змогу сформуванню уявлення про загальний рівень ефективності діяльності компанії на ринку.

Таблиця 2.1. – Аналіз загальних показників фінансової діяльності EVNE Developers, тис. грн

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення 2023/2020	Темп приросту 2023/2020, %
Чистий дохід від реалізації	6274,30	6971,40	2364,80	4447,30	-1827,00	-29.12
Собівартість реалізованої продукції	6005,10	5945,10	2090,10	4483,10	-1522,00	-25.34
Валовий прибуток (збиток)	269,20	1026,30	274,70	-35,80	-305,00	-113,30
Інші операційні доходи	163,40	12,20	54,60	681,40	518,00	316,95
Інші операційні витрати	44,40	660,60	583,20	11,50	-32,90	-74,10
Фінансовий результат до оподаткування	388,20	377,90	-253,90	361,10	-27,10	-6,98
Чистий прибуток (збиток)	388,20	377,90	-253,90	361,10	-27,10	-6,98

Джерело: складено за матеріалами додатків А-В

Аналіз динаміки основних фінансових показників EVNE Developers за період 2020-2023 років дає змогу відстежити певні трансформації в його господарській діяльності, що характеризуються неоднорідною динамікою показників господарської та їх значними коливаннями, що пояснюється дією тих негативних факторів, що були приведені нами на початку параграфу. Розглядаючи чистий дохід від реалізації послуг в ІТ-сфері можемо відзначити, що після початкового зростання у 2021 році на 697,1 тис. грн даного показника у порівнянні із 2020 роком (6971,40 тис. грн), відбулося його падіння у 2022 році на 4606,6 тис. грн. Однак, фіксуємо у 2023 році часткове збільшення

даного показника до 4447,30 тис. грн. Проте, за аналізований період, загальне скорочення склало 29,12%, що свідчить про зниження темпів розвитку компанії на ринку та потребу перегляду стратегії управління у відповідності до реалій діяльності.

Зауважимо і на зміну вартості собівартості реалізованої продукції: так, за 2020-2021 рр. констатуємо незначне зменшення вартості (з 6005,10 тис. грн. до 5945,10 тис. грн), а от у 2022 році фіксуємо різке скорочення даного показника на 3855 тис. грн. Відповідно подальше зростання собівартості у 2023 році на 2393 тис. грн не дало змоги відновити обсяг замовлень на довоєнний рівень, внаслідок чого констатуємо загальне зменшення даної статті за чотирирічний період на 25,34%.

Відповідно, враховуючи динаміку показників фінансового результату від господарської діяльності та собівартості, зауважимо, що валовий результату за період 2020-2022 рр., хоч і мав певні коливання у сторону збільшення та зменшення, все ж був позитивним, а ось у 2023 році бачимо перехід до збиткової діяльності, що відображає складність у загальному функціонуванні підприємства.

Маємо відмітити, що не зважаючи на нестабільні умови діяльності підприємство змогло суттєво наростити інші операційні доходи, які, незважаючи на падіння у 2021 р. у порівнянні із 2020 р. (із 163,40 тис. грн до 12,20 тис. грн), продемонстрували зростання за 2020-2023 рр. на 626,8 тис. грн. Водночас, констатуємо значне скорочення інших операційних витрат за аналізований період, досягнувши мінімального рівня у 2023 році у розмірі 11,50 тис. грн.

Аналізуючи показник чистого прибутку (збитку) маємо зауважити про його низхідний характер за період з 2020-2022 рр. (з 388,20 тис. грн прибутку у 2020 р. до 253,90 тис. грн збитку у 2022 р.). В той же час слід відзначити, що підприємство відновити прибуткову діяльність у 2023 році (361,10 тис. грн), хоча загальне зменшення чистого прибутку за досліджуваний період склало в загальному підсумку 6,98%. Така динаміка свідчить про наявність внутрішніх

резервів відновлення та здатність менеджменту адаптуватися до мінливих зовнішніх умов. Однак, враховуючи тенденції розвитку ринку маємо констатувати потребу врахування можливих ризиків у господарській діяльності для зниження ймовірності настання збитків.

Наступним кроком нашого аналізу стане розрахунок загальних показників фінансової діяльності EVNE Developers для розуміння її стійкості, платоспроможності та загалом рентабельності на ринку.

Таблиця 2.2. – Основні фінансові показники господарської діяльності EVNE Developers, тис. грн

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнти зносу основних засобів	83,25	86,71	96,19	99,77
Коефіцієнт загальної ліквідності	95,01	10,89	4,12	5,76
Коефіцієнти абсолютної ліквідності	7,63	0,02	0,10	0,28
Коефіцієнти автономії	0,99	0,91	0,76	0,83
Коефіцієнт фінансової залежності	1,01	1,10	1,32	1,21
Коефіцієнт фінансової стабільності	100,20	10,38	3,17	4,77
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,99	0,91	0,76	0,83
Рентабельність продажів, %	6,19%	5,42%	-10,74%	8,12%
Рентабельність активів, %	15,59%	12,13%	-7,45%	10,12%

Джерело: складено за матеріалами додатків А-В

Коефіцієнт зносу основних засобів, відповідно до виконаних обрахунків, демонструє стійку тенденцію до зростання: якщо у 2020 році він становив 83,25%, то до 2023 року досягає майже 100% (99,77%), що враховуючи тотальне зменшення активів компанії, свідчить про критичний стан основних засобів EVNE Developers та нагальну потребу в їх оновленні..

З даних таблиці 2.2, можемо прослідкувати негативну динаміку коефіцієнта загальної ліквідності, про що свідчить зниження показника з 95,01 у 2020 році до 10,89 у 2021 році, після чого падіння продовжилося, зокрема у 2022 році значення показника склало 4,12, хоча у 2023 році відбулося незначне покращення загальної діяльності компанії, що зумовило його ріст до 5,76. Однак, констатуємо, що значення даного показника є досить низьким, а отже

здатність компанії конвертувати активи у фінансові кошти залишається на досить низькому рівні порівняно з початком періоду.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також характеризується різким падінням, зокрема з 7,63 у 2020 році до критично низького значення 0,02 у 2021 році. Надалі фіксуємо його поступове зростання до 0,28 у 2023 році, хоча значення даного коефіцієнту залишається все ще значно нижче початкового рівня. Відповідно, дані показники можуть стримувати банки надавати кредити на розвиток компанії, що гальмуватиме його розвиток у майбутньому.

Аналізуючи коефіцієнт фінансової автономії EVNE Developers, можемо спостерігати за зниженням фінансової незалежності підприємства. Зокрема, показник знизився з 0,99 у 2020 році до 0,76 у 2022 році, хоча ми і фіксуємо у 2023 році зростання показника до 0,83. Зауважимо, що в даному випадку менеджмент компанії вирішив фінансувати власну діяльність за рахунок зовнішніх джерел, що сприяє диверсифікації ризиків, а також дає змогу відновитися після втрат, зумовлених втратою великої кількості клієнтів.

В той же час, значення коефіцієнту фінансової залежності, як протилежного до показника фінансової автономії, відповідно зріс з 1,01 у 2020 році до 1,32 у 2022 році, після чого дещо знизився до 1,21 у 2023 році.

Зауважимо на значені падіння значення коефіцієнту фінансової стабільності, який знизився зі 100,20 у 2020 році до 10,38 у 2021 році та 3,17 у 2022, що є найгіршим роком у фінансовій діяльності організації. Покращення діяльності компанії у 2023 році призвело до зростання даного показника до 4,77. Однак, в цілому значення показника знаходиться в межах норми, тож зауважимо про зростання ризиковості загальної діяльності підприємства.

Динаміка коефіцієнта фінансової стійкості демонструє є подібною до зміни коефіцієнта фінансової автономії. Зокрема бачимо зниження показника з 0,99 у 2020 році до 0,76 у 2022 році та фіксуємо незначне підвищення до 0,826 у 2023 році. В цілому, значення знаходяться допустимих відхиленнях від нормативних, тому діяльність організації є стійкою, не зважаючи на кризові періоди у її господарюванні.

Особлива увага приділимо показникам рентабельності, що дають змогу визначити загальний стан господарювання організації на ринку. Наприклад, рентабельність продажів впала з 6,19% у 2020 році до 5,42% у 2021 році, у 2022 році значення показника різко впало до від'ємного значення – у 10,74%. У 2023 році відбулося покращення показника до 8,12%, що в принципі навіть перевищило показник 2020 року, що свідчить про відновлення компанії після різкого спаду у 2022 році в період кризи, пов'язаної із військовою агресією та вимушеною переорієнтацією організації на інші ринки.

Зауважимо низхідну динаміку рентабельності активів: з 15,59% у 2020 році до 12,13% у 2021 році, та до -7,45% у 2022 році. Однак, бачимо і зростання показника до 10,12% у 2023 році, що хоч і нижче рівня 2020 року, але свідчить про нарощення показників діяльності EVNE Developers.

На основі проведеного аналізу фінансових показників ІТ-компанії за 2020-2023 роки видно, що компанія переживає серйозні зміни у своєму фінансовому стані. Критичним аспектом функціонування підприємства є надзвичайно високий рівень зносу основних засобів, який досягає майже 100% у 2023 році, що створює суттєві ризики для операційної діяльності та потребує невідкладних заходів щодо її оновлення. Паралельно можемо відмітити значне зниження показників ліквідності, що провокує виникнення проблем з платоспроможністю. Водночас позитивним є відновлення показників рентабельності у 2023 році після критичного падіння у 2022 році, що демонструє здатність компанії адаптуватися до нестабільних умов та свідчить про поступове відновлення ефективної діяльності.

В даній ситуації, приходимо до висновку, що для удосконалення управління EVNE Developers варто здійснювати з позиції запровадження ризикорієнтованого підходу для зменшення впливу негативних факторів оточуючого середовища на майбутні показники її діяльності.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИКОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ EVNE DEVELOPERS В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Формування концепції управління ризиками EVNE Developers в умовах невизначеності оточуючого середовища

Сучасні умови господарювання ІТ-компаній, зважаючи на події які відбуваються в оточуючому середовищі є складними невизначеними, що зумовлює підвищену важливість формування системи управління ризиками для забезпечення ефективності діяльності EVNE Developers, як об'єкта розгляду.

Можемо визначити, що ризик за своєю сутністю є процесом перетворення можливих загроз на реально існуючі, або ж це ймовірність настання негативних наслідків, які можуть бути спровоковані різними подіями чи діями та нанести певний негативний вплив на господарську діяльність компанії. За своєю природою виділяють економічні, фінансові, технічні, правові, природні ризики. Тож, зважаючи на їх різноманітність, управління процесом ризику дає змогу ІТ-бізнесу прийти в готовність щодо виникнення можливих наслідків впливу оточуючого середовища та розробити комплекс заходів щодо їх зменшення або усунення [9]. Тож розглянемо концепцію управління ризиками для досліджуваної організації EVNE Developers.

Загалом, під ризиком розуміють здатність оцінити негативний вплив певної події на загальну діяльність організації, наприклад виникнення економічних криз, форс-мажорних ситуацій, стихійних природних лих, а також інших факторів, зокрема посилення конкуренції, зміни законодавства, тощо. В цьому випадку застосовується низка технологій щодо оцінки аналізу та власне менеджменту ризиків, що дозволяють ІТ-компаніям їх виокремити,

провести ґрунтовний аналіз та нівелювати або зменшити ризиковість прийнятих рішень. Даний процес включає проведення аналізу, формування моделі очікуваної поведінки суб'єкта господарювання на ринку за умови дії ризикових факторів та вибудування альтернатив стратегічних рішень щодо ефективного управління. За допомогою здійснення аналізу даних ІТ-компанії мають можливість ідентифікувати основні тенденції розвитку конкурентного ринку та спрогнозувати ті ризики, що можуть становити небезпеку для компанії, зважаючи на попередній досвід. Проведення подальшого моделювання та стимуляції ризикових ситуацій дають змогу провести оцінку ймовірності настання тих, чи інших ризиків та прогнозу можливих наслідків. Після чого, як правило, обирається та стратегія, яка враховує попередньо зроблений прогноз. Це може бути диверсифікація, страхування, розподіл ризиків між організаціями, тощо [25].

Розглядаючи низку факторів, які можуть викликати ризикові ситуації під час діяльності ІТ-компаній, зауважимо, що в залежності від специфіки господарювання, вони можуть відрізнятися і мати особливості, однак виокремлюють і ті загальні фактори, які впливають на ризик в бізнесі, незалежно від сфери господарювання. Тож, нами під час аналізу виникнення можливих ІТ-ризиків для компанії EVNE Developers було проведено оцінку загроз безпеці, що виникає під впливом тих, чи інших факторів та відображено на рис. 3.1 [24].

Маємо зауважити, що на сьогодні є низка методик, які за своєю природою складаються з вивіреної послідовності кроків, що дозволяє оцінити та розробити подальшу концепцію управління ризиками. Зокрема, спочатку здійснюється ідентифікація можливих ризиків в сфері ІТ, проводиться оцінка щодо ступеня впливу того, чи іншого виду ризику на діяльність компанії, а також визначається можливість виникнення такого виду ризику саме для конкретної організації, визначаються пріоритети щодо розробки системи управління ризиками, формується план згідно із проведеним аналізом та, після

детальної роботи над ним, запроваджуються реальні заходи щодо формування системи менеджменту ризиків [24].

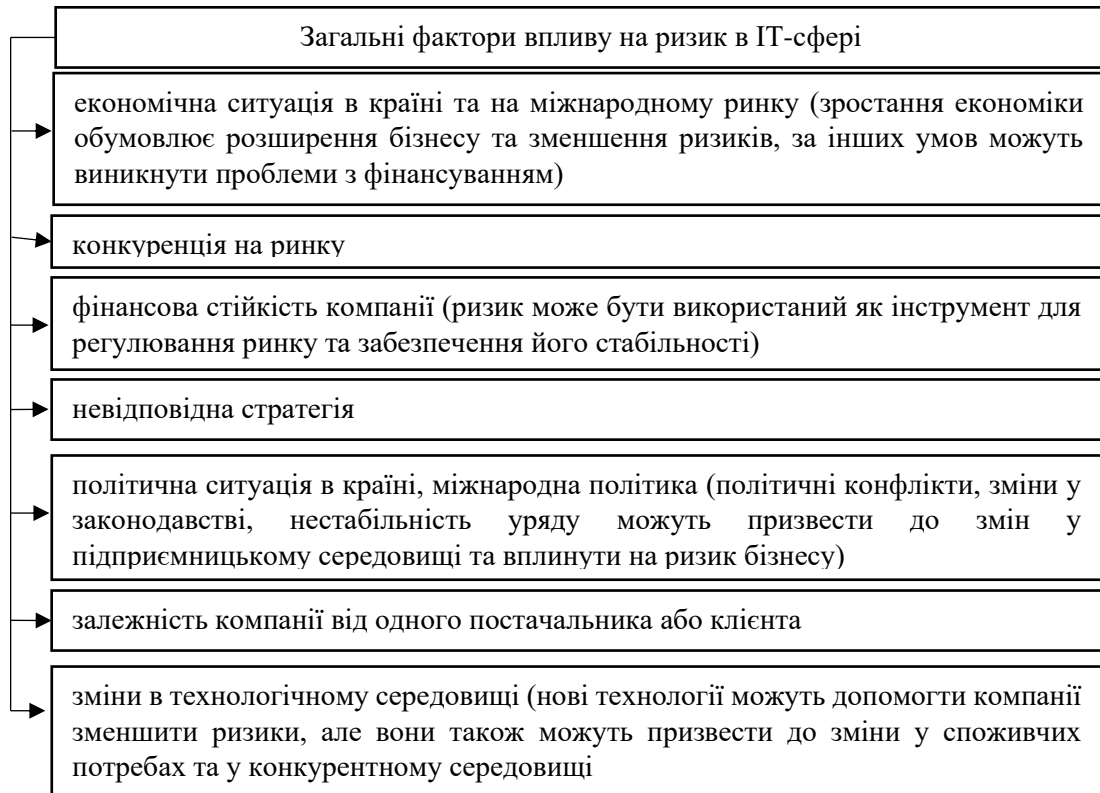


Рисунок 3.1. - Основні фактори що впливають на здійснення бізнес діяльності ІТ-компанії

Джерело: [25]

Після проходження означених вище етапів, компанія отримує повну картину щодо можливих ІТ-ризиків в її господарській діяльності та можливості їх зменшення за рахунок розробки плану щодо управління ризиками. В табл. 3.1. нами відображено потенційні ризики для досліджуваної організації EVNE Developers.

В даному ключі, маємо зауважити, що власне ІТ-ризиків можемо трактувати, як ті можливі загрози, які безпосередньо пов'язані із застосуванням інформаційних технологій в управлінських та господарських процесах. Тож, основною метою менеджменту ІТ-ризиків є, насамперед, здійснення діяльності щодо забезпечення стійкості господарської діяльності

організації до потенційних факторів, що загрожуватимуть їх стабільному функціонуванню.

Таблиця 3.1. - Можливі ризики для EVNE Developers

ІТ- ризик			
<i>Технічні ризики</i>			
Відмова обладнання	Помилки в програмному забезпеченні	Кібератаки	Втрата даних
<i>Людські ризики</i>			
Несумісність команди	Втрата ключових членів команди	Недостатня кваліфікація персоналу	Викрадення даних
<i>Природні ризики</i>			
Повені	Землетруси	Пожежі	Магнітні збої
<i>Безпека даних</i>			
Втрата конфіденційності даних	Неправомірний доступ до даних	Виток інформації	Віруси та шкідливе програмне забезпечення
<i>Ризики, пов'язані зі змінами в законодавстві</i>			
Зміни в регуляторному	Потенційні штрафи або судові позови	Несумісність з новими вимогами	Зміна політики конфіденційності
<i>Ризики, пов'язані зі змінами в технологіях</i>			
Застарілість технологій	Перехід до нових платформ	Нестабільність нових технологій	Конкуренція на ринку нових рішень

Джерело: складено за матеріалами [3, 14, 21, 35]

Маємо зауважити, що для досліджуваної організації варто зосередити свій фокус в питанні управлінні ІТ-ризиками, зважаючи на досвід провідних компаній в даній сфері, займаючи позицію послідовника. Відповідно, розглянемо позитивні практики, які дадуть змогу сформуванню уявлення щодо передового досвіду управління в даній сфері та розробити план управління ризиками для досліджуваної організації.

Зокрема, для ефективного менеджменту ІТ-ризиків, насамперед важливо мати досвід та можливості щодо проведення експертизи із застосуванням розроблених технологій та стандартів безпеки. До прикладу можна навести застосування фреймворку National institute of standards and Technology (NIST),

що покликаний допомогти ІТ-організаціям розробити дієві політики та процедури безпеки, що дають змогу зменшити ймовірність настання ризикових ситуацій та пришвидшити відновлення роботи інформаційних систем у разі настання негативних наслідків впливу ризику. В цьому ключі, важливо забезпечувати безпеку даних, насамперед, за рахунок розроблення відповідної політики інформаційної безпеки, зокрема у сфері хмарних технологій, що безпосередньо впливатиме на захист від інформаційних ризиків [24].

Маємо зауважити, що менеджмент ризиків для ІТ-компаній виступає не лише захистом від потенційних негативних результатів діяльності, а й забезпечує за рахунок впровадження новітніх систем управління безпекою даних, оновлених інформаційних систем, зниження витрат на їх обслуговування та підвищення загальної продуктивності діяльності.

Аналізуючи досвід провідних компаній світу (див. табл. 3.2.) приходимо до висновку, що всі вони мають певні об'єднувальні риси, що дозволили їм закріпитися на ринку та дали змогу ефективно здійснювати господарську діяльність. В першу чергу, мова йде про:

- адаптивність гнучкість в процесі бізнес-діяльності;
- застосування інновацій;
- використання конкурентних переваг, які є унікальними для кожної компанії;
- розуміння важливості управління ризиками;
- підтримка клієнтів;
- налагодження командної роботи;
- націленість на спільний результат [35].

Як ми можемо бачити, кожна із світових компаній в свій час пережила скрутні часи та виробила власну концепцію запобігання ризикам, зважаючи на потребу пристосовуватись до умов оточуючого середовища. Більшість із них зробила ставку власне на формування концепції безпеки та розробки програми

ризикостійкості, зважаючи на особливості ринку, регіону ведення бізнесу та уподобань споживачів.

Таблиця 3.2. - Характеристика адаптивних можливостей провідних міжнародних компаній у ризиковому середовищі

Компанія	Характеристика адаптивних можливостей
Amazon	Змогла пережити економічну рецесію та зберегти свою позицію на ринку завдяки інноваційному підходу та здатності до адаптації у нових ринкових умовах
Tesla	Змінила автомобільну індустрію, роблячи електромобілі доступними та привабливими для споживачів. Вона здатна до інновацій та адаптації до нових технологій і ринкових умов
IBM	Успішно працює у складних умовах завдяки технологічним рішенням та адаптації до нових ринкових тенденцій та потреб
Procter & Gamble	Успішно працює у складних, змінних ринкових умовах та конкурентному середовищі завдяки маркетинговим стратегіям, здатності до інновацій та розвитку нових продуктів
McDonald's	Успішно працює у складних, змінних ринкових умовах та конкурентному середовищі завдяки здатності до інновацій й адаптації до різних культур, смаків споживачів
Google	Успішно працює у складних умовах завдяки своїм технологічним рішенням та здатності до адаптації до нових ринкових тенденцій і потреб

Джерело: складено за матеріалами [9, 24, 25, 34]

В той же час, важливою складовою процесу успішного менеджменту ІТ-ризиків виступає взаємодія із стейкхолдерами, зокрема клієнтами, регуляторними органами та постачальниками. Відповідно, зважаючи на те, що діяльність EVNE Developers за своєю природою, як нами вже говорилося, належить до сервісної, важливо налагоджувати взаємодію саме з клієнтами, оскільки власне вони виступають основним джерелом розвитку бізнесу в залежності від їх потреб та і можуть суттєво вплинути на загальну діяльність компанії. Важливо також звертати увагу на тенденції розвитку інформаційних технологій в сфері здійснення діяльності компанії, що під впливом загальної цифровізації економіки мають тенденції до швидкої зміни.

Спираючись на приведений опорний матеріал, проведемо аналіз ризиків бізнесу для досліджуваної компанії EVNE Developers та визначимо можливі шляхи їх зменшення.

Перш за все, в табл. 3.3. відобразимо аналіз, оцінку та особливості менеджменту ризиків для EVNE Developers.

Таблиця 3.3 - Пропоновані до використання технології проведення аналізу та оцінки для розробки системи управління ризиками для EVNE Developers

№ з/п	Критерій	Характеристика
1	Ключові інструменти та технології	<ul style="list-style-type: none"> - моделі машинного навчання та штучного інтелекту для аналізу та проектування ризиків у різних галузях бізнесу, включаючи кібербезпеку, фінанси та правові питання; - хмарні технології для зберігання й обробки даних з різних джерел, що дає змогу компанії виявляти та реалізувати ризики в реальному часі; - аналітика даних для візуалізації ризиків та їхнього рівня у різних галузях діяльності компанії; - технології блокчейну для забезпечення безпеки та відстежування даних у різних процесах компанії;
2	Методології та підходи	<ul style="list-style-type: none"> - підхід до оцінки ризиків, який дозволяє компанії оцінювати ризики на основі їх ймовірності та впливу на бізнес; - методика визначення критичності ризиків, що дає змогу компанії визначити та пріоритизувати ризики на основі їхнього впливу на ключові процеси та ресурси компанії; - підхід з управління ризиками, який охоплює розробку та впровадження стратегій і політик, що спрямовані на зменшення ризиків і забезпечення стійкості компанії.
3	Культура та організаційна структура	<ul style="list-style-type: none"> - у компанії високо цінують культуру безпеки та ризик орієнтованості; компанія має спеціальний підрозділ, що відповідає за управління ризиками та забезпечення безпеки; кожен працівник задіяний у забезпеченні безпеки, управлінні ризиками; організаційна структура дає змогу швидко й ефективно реагувати на ризики та управляти ними.
4	Результати та досягнення	компанія є одним з лідерів у галузі кібербезпеки та захисту персональних даних, активно розробляє та впроваджує нові технології для зменшення ризиків та забезпечення безпеки, таких як штучний інтелект, аналіз даних, машинне навчання.

Джерело: складено за матеріалами [9, 33]

На нашу думку процес менеджменту ризиків в EVNE Developers має бути, перш за все, орієнтований на завчасне виявлення ризиків та зниження їх впливу за всіма напрямками діяльності, для чого варто використовувати, окрім тих технологій, що наведені нами в табл. 3.3. ще й експертну оцінку щодо ризиковості запроваджуваних проєктів та перспективної закупівлі програмного забезпечення, а також проведення внутрішнього аудиту на постійній основі.

3.2. Аналіз, оцінка та пропозиції щодо формування системи управління ризиками для EVNE Developers

В ситуації, що складається на сьогодні, до основних зон ризику в діяльності EVNE Developers можемо віднести, по-перше, фінансовий, кадровий, технологічний, інформаційний ризики, а також ризик втрати ділової репутації в умовах недостатньої перевірки партнерів, з якими компанія співпрацює. Особливу нішу в господарюванні досліджуваної організації носить ризик загрози безпеці компанії, зокрема втрати конфіденційних даних, переманювання персоналу, загрози кібератак, тощо, що в кінцевому результаті можуть вплинути на загальну репутацію, спричинивши відтік клієнтів та зниження ефективності господарювання.

Окрім цього, виокремимо наступні рівні ризику для діяльності компанії EVNE Developers: стратегічний, проєктний ризики, а також ризик на загальному рівні організації - ризик ведення бізнесу.

Відповідно, основними методами зниження ризиків будемо вважати наступні:

- зниження ризику за умов використання новітніх технологій та удосконалення програмних та продуктових рішень, що пропонується компанією;

- використання страхових полюсів та низки інших фінансових засобів, що дозволять зменшити вплив очікуваних ризиків на загальні фінансові результати організації;

- розробка та впровадження в діяльність організації кризових сценаріїв та планів, що дадуть змогу організації вирішити ті проблеми, які виникнуть в її діяльності за умови настання форс-мажору [25].

Перш за все, для цього вважаємо за необхідне провести SWOT-аналіз для досліджуваної компанії, а також провести аналіз Портера, і на основі здійснення методу експертних оцінок і використання методики, що дасть змогу провести оцінку ризику, з погляду їх впливу на загальну діяльність компанії (Open Fair) спрогнозувати найкращі способи забезпечення плану попередження ризиків в стратегічній перспективі.

Зокрема SWOT-аналіз компанії EVNE Developers відображено нами в табл. 3.4, а аналіз Портера подано в табл. 3.5.

Таблиця 3.4 - SWOT-аналіз EVNE Developers

<p>Сильні сторони (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - лідер в галузі технологій та IT; - широкий спектр продуктів та послуг; - сильна фінансова база; - високі стандарти безпеки та приватності даних 	<p>Слабкі сторони (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - залежність від рекламного бізнесу; - велика конкуренція в галузі технологій; - низький рівень міжнародного розширення; - нестабільність в роботі з деякими продуктами, наприклад, Google+
<p>Можливості (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - розвиток штучного інтелекту та машинного навчання; - розширення глобальної присутності на ринку; - розширення в галузі технологій та інтернету речей; - розвиток нових продуктів, наприклад, в сфері автономних транспортних засобів та медичних технологій 	<p>Загрози (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - регулювання технологічного сектору та приватних даних; - конкуренція в галузі технологій та зменшення популярності певних продуктів; - негативний вплив на здоров'я та благополуччя користувачів продуктів/послуг; - ризики кібератак та витоку даних

Джерело: складено за матеріалами [6]

Маємо додати, що для додаткового захисту, вважаємо доцільним застосовувати під час організації системи управління ризиками в компанії EVNE Developers низку інструментів, що дозволить покращити її функціонування. Насамперед, до них можна віднести інструменти моніторингу Google Analytic, що дадуть змогу відстежити поведінку користувачів та їх кількість, трафік на власному сайті, а також застосувати систему моніторингу та захисту від шкідливих сайтів та програм, наприклад Google Save Browsing. Окрім цього, доречним вважаємо використання низки програмних засобів для проведення аналізу ризиків, а також захисту даних, серед яких виділимо Cloud Identity, Google Cloud, платформи Cloud Armor та Security Commander Center, тощо.

Таблиця 3.5 - Аналіз Портера EVNE Developers

Детермінанти конкуренції на ринку ІТ	Ступінь впливу	Характеристика
Загрози нових учасників	низький	ІТ-індустрія є високотехнологічною та капіталоемною, що ускладнює появу у ній нових учасників; має велику базу користувачів, займає лідерську позицію в своїй галузі, що робить її менш привабливою для інших учасників.
Постачальники	низький	EVNE Developers працює з великою кількістю постачальників, позиція на ринку послуг надзвичайно потужна, тому вільно впливає на ціни та умови контрактів; крім того, компанія не сильно залежить від постачальників, оскільки надає інформаційні послуги, тож відповідно, зменшується вплив будь-якого постачальника.
Покупці	високий	У компанії EVNE Developers велика база користувачів, однак конкуренція в галузі надзвичайно висока, що може призвести до відтоку покупців в інші компанії (альтернативну продукцію).
Змінність товарів	низький	У компанії EVNE Developers широкий спектр продуктів та послуг, таких як пошук, реклама, хмарні обчислення, аналітика та інші, які є унікальними та важкозамінними.
Конкуренція в галузі	високий	ІТ-індустрія характеризується високим рівнем конкуренції, оскільки на ринку присутні багато гравців; крім того, у цій галузі відбуваються інноваційні процеси, що змушують компанії змагатися за нові технології та продукти, а це може зменшити ринкову частку компанії.
Вплив уряду та законодавства	середній	Уряд та законодавство можуть мати значний вплив на ІТ-компанії щодо дотримання регулюючих вимог, конфіденційності даних та регулювання монополій, підвищення податків в умовах воєнного стану, вилучення майна на користь держави у разі потреби

Джерело: складено за матеріалами [6, 21]

Тож, зважаючи на проведений аналіз сформуємо основні ризики, які можемо потенційно виділити в діяльності EVNE Developers в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Основні загрози в діяльності EVNE Developers

Категорія активів	Цінність	Основні загрози	Рівень загрози
Інтелектуальна власність	Висока	Крадіжка, несанкціоноване копіювання	Високий
Конфіденційні дані клієнтів	Дуже висока	Витік даних, хакерські атаки	Критичний
Персонал та експертиза	Висока	Відтік кадрів, промисловий шпіонаж	Середній
ІТ-інфраструктура	Висока	Технічні збої, кібератаки	Високий
Репутація компанії	Дуже висока	Негативні відгуки, публічні інциденти	Високий

Джерело: складено за матеріалами досліджуваної організації

Розуміння основних вузьких місць, де можуть відбуватися збої, дає змогу узагальнити пріоритетні типи загроз за їх частотою та ймовірністю настання в діяльності EVNE Developers, зважаючи на об'єктивні фактори розвитку оточуючого середовища (див. табл. 3.7.).

Таблиця 3.7 – Основні ризики для EVNE Developers, виходячи із загроз в її господарській діяльності

Тип загрози	Контактна частота	Ймовірність успіху	Рівень контролю
Кібератаки	Щоденно	5-10%	Високий
Витік даних	Щомісячно	1-2%	Дуже високий
Технічні збої	Щоквартально	3-5%	Середній
Відтік кадрів	Щоквартально	10-15%	Середній
Репутаційні втрати	Щорічно	5-7%	Високий

Джерело: складено за матеріалами досліджуваної організації

Оскільки EVNE Developers працюють в сфері інформаційних технологій, надають послуги, пов'язані із продажем програмних продуктів та їх обслуговуванням, зокрема, працюючи із клієнтами, що знаходяться закордоном, то найбільшого ризику в даній ситуації нестимуть власне

кібератаки, які здатні повністю спаралізувати роботу компанії, зумовити втрату всіх даних та призвести до великих збитків. Джерелами кібератак можуть виступати дії конкурентів самої компанії та їх основних споживачів, а також чинники, що провокують появу вірусів у всьому підприємницькому секторі, зокрема атаки хакерів, що намагаються знизити ефективність роботи всієї системи певної країни, сектору, галузі, тощо.

Відповідно, ризик виникнення такого роду загроз є майже щоденним, та зважаючи на його потенційну частоту можемо припустити, що він у 5-1% зможе мати позитивний ефект, що потребуватиме високої потреби контролю над даного характеру загрозами. Саме вони мають знаходитись у полі зору керівництва, тож в цей напрям варто вклади кошти для формування системи захисту.

Наступним видом ризику, який здатен вдарити по результативності діяльності підприємства є витік даних. Розуміння того, що конкуренти можуть намагатися отримати інформацію, що становить комерційну таємницю зумовлює потребу формування надійної системи захисту, а також робити із персоналом щодо зниження його ймовірності. Зважаючи на наявні в EVNE Developers внутрішні протоколи безпеки можемо оцінити потенційний ризик витоку інформації на рівні 1-2% та потребу переглядати існуючу концепцію, проводити додаткові заходи щодо її поліпшення приблизно раз на місяць, тримаючи згадану проблему в полі зору.

Зрозуміло, що ризик виникнення технічних збоїв також має велику вагу для ІТ-компаній, адже від цього залежить збереження прогресу виконаних замовлень, можливість власне їх виконати в строк, здатність працювати в подальшому. Однак, приділенню цьому ризику надмірної уваги не є виправданою, оскільки в компанії наявні резервні системи та є проколи щодо відновлення. Тож вважаємо даний ризик помірним та пропонуємо сформувати підхід щоквартального перегляду існуючої системи та її перманентного удосконалення.

Зауважимо, що ризик відтоку кадрів негативно позначається на загальній ефективності діяльності, оскільки він прямо пов'язаний із супроводжуючою його ймовірністю витоку інформації, а також потребою витрат ресурсів на пошук та навчання нових працівників. В цей же час плінність кадрів є нормальним явищем, тому рівень даного ризику оцінюємо як середній, а от рівень збитків у разі його настання – на рівні 10-15%, що є найвищим серед усіх названих нами категорій. Переглядати механізм щодо утримання кадрів варто також щокварталу, вивчаючи тенденції розвитку ринку праці як в цілому, так і в ІТ-галузі, зокрема.

Останній вид ризику, який є ключовим, на нашу думку для EVNE Developers – це ризик репутаційних втрат, що може негативно позначитись на кількості замовлень, а то й зовсім призвести до збанкрутіння компанії. Відповідно, зважаючи на концепцію ведення бізнесу, яка чітка спрямована на формування політики, яка співзвучна із загальнодержавною дає змогу EVNE Developers формувати репутацію надійного партнера. Корисним буде і притримання концепції соціальної відповідальності на майбутнє для формування позитивного іміджу як на регіональному, так і національному, глобальному ринках. Тож ймовірність настання для даної групи ризиків можемо оцінити на рівні 5-7%, а рівень контролю над його виникненням – високий. Перегляд існуючої траєкторії руху з щодо формування репутації варто здійснювати щорічно задля врахування тенденцій зміни на ринку та в суспільстві.

Зважаючи на проведений аналіз проведемо оцінку очікуваних втрат у разі настання ситуацій, що є ризиковими за вказаними групами ризику (див. табл. 3.8.) на основі середніх конкурентних цін та зарплат на ринку.

Як ми можемо бачити із табл. 3.8., превентивне попередження ймовірних ризиків у своїй сукупності вартуватиме компанії в сукупності менше 20 тис. доларів, однак ці витрати вже частково враховані в оплаті праці, то загальні додаткові витрати EVNE Developers становитимуть близько 9 тис. доларів на рік, а очікувані втрати у випадку бездіяльності складатимуть 530

тис. доларів, а також можуть вартувати додатково зірваних дедлайнів роботи над проєктами, штрафних санкцій, втрати клієнтів та втрати репутації, що дуже важко відновлюється та може навіть привести до банкрутства організації.

Таблиця 3.8 – Оцінка основних втрат від настання прогнозованих ризиків в діяльності EVNE Developers

Тип втрат	Потенційний збиток (\$)	Основні контрольні заходи	Очікувані річні втрати (\$)
Кібератаки	50 000	Багаторівнева система безпеки, моніторинг	2000
Витік даних	200 000	Шифрування, контроль доступу	2000
Технічні збої	30 000	Резервне копіювання, дублювання систем	1500
Відтік кадрів	100 000	Програми утримання, конкурентна оплата	12 000
Репутаційні втрати	150 000	PR-стратегія, кризові комунікації	2000

Джерело: складено за матеріалами досліджуваної організації

Тож, після здійснення даних заходів розробимо кризовий план, що дасть змогу ефективно протистояти викликам оточуючого середовища, позаяк отримання прибутку та підвищення ризику роботи з різними контрагентами і споживачами знаходяться у прямій залежності. Тож, доцільним на нашу думку є спрямування певної частини отриманих коштів у ті дослідження і розробки, які дадуть змогу масштабувати компанію та в той же час спрогнозувати ймовірність виникнення ризиків. Серед інструментів, які дозволять ефективно управляти ризиками компанії і EVNE Developers можемо виокремити наступні (див. табл. 3.9).

Приходимо до висновку, що комплексний підхід до управління ризиками та зменшення їх впливу на діяльність компанії повинен супроводжуватися використанням сучасних методів щодо їх оптимізації, застосуванням новітніх технологічних програмних розробок, що дозволяють отримувати результат в даній сфері та забезпечення комплексної безпеки щодо

попередження та нівелювання впливу негативних факторів оточуючого середовища.

Таблиця 3.9 – Основні заходи щодо мінімізації ризиків EVNE Developers

Інструмент	Характеристика інструменту
Інвестиції в дослідження та розробки	Інвестування у дослідження та розробки нових технологій і продуктів з метою збільшення конкурентоспроможності.
Диверсифікація джерел прибутку	Розвиток інших напрямів бізнесу, таких як хмарні послуги, розробка програмного забезпечення, інтернет-послуги.
Стратегія ризик-менеджменту	Оцінка, контроль та зменшення ризиків у різних сферах діяльності компанії.
Забезпечення кібербезпеки	Використання методів, технологій для захисту систем, даних компанії від кібератак та інших загроз.
Аналіз ринку та конкурентів	Моніторинг ринку, конкурентів з метою розуміння тенденцій, прогнозування викликів і загроз.

Джерело: складено за матеріалами досліджуваної організації

Тож, загальний механізм управління ризиків в EVNE Developers повинен, перш за все ґрунтуватися на комплексному системному підході, що має стратегічну спрямованість і передбачає перманентний аналіз інформації та оцінку її важливості для здійснення господарювання.

Враховуючи викладені пропозиції, наголосимо, що вдосконалення системи управління ризиками EVNE Developers має виступати оптимальним напрямком розвитку компанії в перспективному майбутньому, що дозволить забезпечити її фінансову стійкість, підвищити ефективність операційної діяльності та сформувати надійний фундамент для подальшого розвитку, зважаючи на динамічне ринкове середовище функціонування ІТ-компаній.

ВИСНОВКИ

Ключовими чинниками ефективності управління в сфері інформаційного бізнесу є гнучкість, інноваційність, орієнтація на клієнта та швидкість адаптації до змін. Управлінські рішення мають базуватися на інтеграції технологічних і бізнес-процесів, що дозволяє створювати конкурентні переваги, оптимізувати ресурси та забезпечувати стабільний розвиток компанії в умовах постійного технологічного прогресу.

Дослідження класифікації ІТ-компаній виявило різноманітність їхніх типів, яка зумовлена особливостями діяльності, розміром, спеціалізацією та ринковою орієнтацією. Унікальними характеристиками ІТ-компаній є високий рівень технологічної складності, залежність від кваліфікованих кадрів, інноваційна спрямованість і значний вплив зовнішніх ринкових факторів. Ці особливості формують специфічні підходи до організації управління та стратегічного планування.

Аналіз загальних засад стратегічного управління ІТ-компаніями в умовах невизначеності показав, що основою їхньої стратегії має бути адаптивність і ризикорієнтованість. Ефективне управління вимагає прогнозування змін у зовнішньому середовищі, впровадження інструментів цифрового менеджменту та розробки гнучких бізнес-моделей. Це дозволяє компаніям не лише долати кризи, але й використовувати невизначеність як можливість для інноваційного розвитку. Невизначеність зовнішнього середовища, викликана швидкими технологічними змінами, економічними коливаннями та глобалізацією, вимагає від ІТ-компаній здатності оперативно реагувати на зміни і передбачати майбутні виклики. Одним із ключових елементів ефективного управління є прогнозування та аналіз ризиків, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки і водночас використовувати невизначеність як джерело конкурентних переваг.

Стратегічне управління в ІТ-компаніях має базуватися на гнучких бізнес-моделях, які забезпечують здатність до швидкої перебудови внутрішніх

процесів і переорієнтації ресурсів. Важливим є використання цифрових технологій, таких як аналітичні платформи, автоматизація процесів та інструменти штучного інтелекту, які допомагають виявляти тенденції, оптимізувати операції та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Значну роль відіграє також залучення висококваліфікованих фахівців і створення умов для їхньої продуктивності, що забезпечує підтримку інноваційного потенціалу компанії.

У сучасних умовах стратегічне управління потребує інтеграції принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності, що підвищує довіру клієнтів і партнерів до компанії, а також сприяє формуванню її позитивного іміджу. Таким чином, ефективна стратегія управління ІТ-компанією повинна враховувати не лише внутрішні особливості організації, але й зовнішнє середовище, забезпечуючи її конкурентоспроможність навіть у нестабільних умовах.

Оцінка фінансового стану компанії дала змогу зробити висновок, що кризові явища, які супроводжували діяльність ІТ-ринку вдарили по загальній ефективності господарювання EVNE Developers. Так, нами було виявлено зниження показників фінансово-господарської діяльності за період з 2020 по 2022 рр.. Особливо негативно на функціонування досліджуваної організації вплинуло повномасштабне вторгнення, оскільки, окрім загальних негативних тенденцій розвитку економіки, що безпосередньо негативно відобразилось на діяльності компанії, великих збитків завдала втрата кола клієнтів з росії та білорусі, з якими було припинено будь-які бізнес-відносини. Тож, саме за підсумками 2022 року EVNE Developers отримали збитки та різке погіршення ефективності господарювання. В 2023 році нами було зафіксовано відновлення результативності функціонування, зокрема отримання прибутку та поліпшення значення показників ділової активності, однак, розуміючи загальні тенденції розвитку ринку ІТ, стагнацію української економіки, зауважимо, що стратегічні пріоритети формування загальної системи менеджменту EVNE Developers мають бути спрямовані на формування

ефективної системи управління ризиками задля попередження настання кризових явищ в діяльність організації та її банкрутства.

Формування системи управління ризиками EVNE Developers набуває першочергового значення та потребує впровадження, насамперед, комплексного підходу. Тож, для її впровадження, перш за все варто розробити та впровадити у її діяльність систему раннього виявлення та попередження ризиків, яка б включала постійний моніторинг ключових показників функціонування на основі встановлення граничних значень для критичних індикаторів.

Особливу увагу слід приділити управлінню операційними ризиками, зважаючи на критичний стан основних засобів, що може призвести до збоїв у роботі та втратити конкурентоспроможність. Доцільним є формування довгострокової стратегії оновлення технічної інфраструктури з чітким визначенням пріоритетів та джерел фінансування.

Зважаючи на зниження показників ліквідності та фінансової стійкості, необхідно вдосконалити систему управління фінансовими потоками, запровадити більш ефективні механізми контролю за дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також розробити альтернативні сценарії залучення фінансування для забезпечення стабільного розвитку компанії.

Важливим напрямком удосконалення системи ризик-менеджменту має стати впровадження сучасних інформаційних технологій та аналітичних інструментів для прогнозування та моделювання оцінених ризиків, що дозволяє підвищити якість прийняття управлінських рішень та забезпечити більш ефективне використання наявних ресурсів.

З огляду на специфіку ІТ-галузі, особливу увагу слід приділити управлінню технологічними та кібер-ризиками, які можуть мати критичний вплив на безперервність бізнес-процесів та репутацію компаній. Можливо забезпечити регулярний аудит інформаційної безпеки, впровадження сучасної системи захисту даних та розробку планів безперервності бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артамонова Н. С., Ковальова Г. О. Інструменти превентивного управління стабілізаційними процесами на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 12(4). С. 6-9.
2. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
3. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2016. 232 . с
4. Бреус С., Цимбаленко О., Глухов М. Інформаційні технології: їх роль у зміні бізнес-парадигми компаній. *Економіка та суспільство*, 2024. №63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-15>
5. Бублик М., Копач Т., Піхняк Т. Інноваційні системи менеджменту та їх інструменти для управління людським капіталом на ринку інформаційно-комунікаційних технологій. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 2. С. 277-285.
6. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / Київ : ЦУЛ, 2016. 504 с.
7. Виговська Н. Г., Полчанов А. Ю., Литвинчук І. В., Городиський М. П., Полчанов О. Ю. ІТ-бізнес як об'єкт фінансового управління. *Економіка, управління та адміністрування*, 2023. №3(105), С. 159–165.
8. Глущенко С. В., Івахненков С. В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти. Конспект лекцій : навч. посіб. Київ : НаУКМА, 2020. 92 с.
9. Данилюк І. Управління ризиками в ІТ-бізнесі. *Світ фінансів*. 2023. №3(76). С 105-114
10. Живко З., Панченко В., Родченко С. Стратегії управління ІТ-проектами в авіаційній індустрії України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. Вип.3(75). С.165–171

11. Задорожнюк Н.О. Перспективні напрями розвитку ІТ-галузі в Україні. *Економіка реалії часу. ECONOMICS: time realities*. Одеса, 2019. № 6 (46). С. 77–84.
12. Заярнюк О., Сторожук О., Сокурєнко О. Організація ІТ-бізнесу: особливості менеджменту в контексті соціальної відповідальності в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2024. №64. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-27>
13. Катренко А. В. Управління ІТ-проектами. Львів: «Новий Світ – 2000». 2021. 550 с
14. Климчук О. В. Інформаційні системи і технології в управлінні. Конспект лекцій для студентів СО “Магістр” заочної форми навчання спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійна програми “Менеджмент у судовій сфері” галузі знань 07 Управління та адміністрування. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 160 .
15. Лісік О., Моряк Т. Аналіз стану ІТ-сектору України в умовах повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-67>
16. Лобов С. П. Розробка ІТ-стратегії підприємства з використанням методології стратегічного аналізу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 9. С. 26–30.
17. Лось З.В. Інституційна трансформація діяльності ІТ-корпорацій в інноваційно-інформаційному середовищі : дис. ... д.е.н. : 08.00.04. Рівне, 2020. 462 с.
18. Лучко Г.Й. Тенденції розвитку ІТ-сектора в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 145–152. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-145-152>
19. Маковоз О., Лисенко С. Цифровізація контролю бізнес процесів ІТ компаній. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2023. №2, С. 47–51.

20. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
21. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
22. Менеджмент у сфері ІТ : навч. посіб. для здобув. ВО на другому (магістер.) рівні: [в 2 ч.] / О. В. Горпинченко, О. В. Заярнюк, І. М. Сочинська-Сибірцева [та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. Ч. 1. 218 с.
23. Мірошник Р., Скабара І. Особливості розроблення стратегії розвитку підприємств ІТ-сфери. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-145>
24. Муленко А.І. Трансформація ІТ сфери України на засадах мережевої економіки : дис. ... д-ра філософії : 051. Миколаїв, 2021. 204 с.
25. Нечаєва І.А., Дьордій Є. А. Управління ризиками підприємства в секторі ІТ-послуг як інструмент підвищення його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_12_67.
26. Основи управління ІТ проектами: навч. посіб. для студ. спеціальності 122 «Комп'ютерні науки»/ КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: В. О. Кузьмініх, Р. А. Тараненко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 75 с.
27. Парій Л. В., Левандовська В.А. Зарубіжний досвід практичної реалізації антикризових інструментів управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4. С. 93-98.
28. Скупейко В.В., Гайдукевич Р.О., Мазурак М.І., Літавий К.М., Кецик Р.М., Ботош О.Ф. Особливості стратегічного управління підприємствами сфери ІТ в Україні. *Академічні візії*, 2024, № 29. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1066>
29. Сторожук О., Немченко Т., Заярнюк О. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства.

Економіка та суспільство, 2023. №58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5>

30. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

31. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. Київ: «Центр учбової літератури». 2016. 376 с.

32. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 1-7.

33. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія. Львів : вид-во ЛТЕУ, 2018. 420 с.

34. Ходакевич Б.О. Забезпечення ефективності діяльності ІТ-підприємств : дис. ... к.е.н. : 08.00.04. Київ, 2018. – 238 с.

35. Храпкін О., Кіндрат О., Чопей Р. Управління проектами в ІТ-галузі: методики, інструменти та керування ризиками. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110>

36. Чижов В.А. Стратегія антикризової діяльності ІТ-підприємств : дис. ... к.е.н. : 08.00.04. Київ, 2018. 237 с.

37. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.

38. Яценко Р. М., Баликов О. Г. Стратегічне управління ІТ-компанією в умовах «сервісної економіки»// *Моделювання процесів управління в інформаційній економіці*/ Під ред. В. С. Пономаренко, Т. С. Клебанової. Бердянськ: Видавець Ткачук А. В., 2017. 388 с.

ДОДАТКИ