

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

«20» грудня _____ 2024 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№7 від «20» грудня 2024 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:

**«Напрями удосконалення стратегічного планування ІТ-компаній
у глобальному бізнес-середовищі»**

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

_____ Рогозний Владислав Юрійович

«20» грудня _____ 2024 р.

Керівник докт. екон. наук., професор
_____ Анатолій Степанович Музиченко

«20» грудня _____ 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Історична генеза розвитку інформаційно-технологічних послуг	7
1.2. Мотиви впровадження стратегічного планування в практику бізнесу	10
1.3. Місце стратегічного планування в системі стратегічного управління на підприємстві	15
Розділ 2. СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	18
2.1. Оцінка діяльності вітчизняного ринку ІТ-технологій	40
2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «А-СОФТ» та оцінка його основних техніко-економічних показників	22
2.3. SWOT-аналіз середовища функціонування ТОВ «А-СОФТ»	48
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ІТ-КОМПАНІЙ У ГЛОБАЛЬНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	50
3.1. Ключові проблеми стратегічного планування малих та середніх ІТ-компаній в сучасному глобальному бізнес-середовищі	50
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування досліджуваного підприємства	46
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

За останні кілька років індустрія інформаційних технологій досягла надзвичайно високих результатів. Ця галузь поступово стає однією з провідних галузей економіки держави. У результаті частка ІТ у структурі ВВП за десятиліття зросла з майже 1% до 5%.

У 2022 році експорт комп'ютерних послуг перевищив 7 млрд. дол США. Це був найвищий показник за весь період спостереження. У структурі експортної виручки галузь ІТ-послуг становила 12,8%. ІТ-індустрія є єдиною, яка продемонструвала постійне зростання в умовах масових вторгнень, хоча й меншими темпами. У той же час аналітики прогнозують, що дохід галузі вперше впаде в 2025 році через вплив багатьох факторів. У такому випадку, особливо важливо в умовах зменшення доходів від комп'ютерних послуг та обсягів експорту, звернути більше уваги на стратегічне планування розвитку вітчизняних ІТ-компаній.

Проблему стратегічного планування суб'єктів господарювання досліджували Г. Мінцберг, Рябцев Г., Холбрінг В., Качинський А., Наливако А., Аванесова Н., Марченко О., Армстронг С., М.П. Бутко, М. Дітковська, Задорожніна С., Дикань В., Ігнат'єва І.

Метою написання кваліфікаційної роботи – надати пропозиції щодо вдосконалення стратегічного планування розвитку вітчизняних ІТ-компаній. В рамках визначеної мети виокремлено необхідність вирішення таких завдань:

- здійснити вивчення теоретико-методологічних засад стратегічного планування розвитку ІТ-підприємства;
- проаналізувати системи стратегічного планування розвитку ІТ підприємства;
- продемонструвати стратегічну позицію, стратегію та стратегічну спрямованість розвитку ТОВ «А-СОФТ».

Об'єктом дослідження є стратегічне планування розвитку ІТ-підприємства. Предметом - удосконалення системи стратегічного планування розвитку ІТ-компанії з теоретичних, методичних та практичних аспектів на прикладі ТОВ «А-СОФТ».

Методологічною основою дослідження є наукова теорія та принципи застосування науки менеджменту, особливо стратегічного планування розвитку підприємства. За допомогою історичного аналізу в хронологічному порядку досліджено виникнення, становлення та розвиток стратегічного планування. За допомогою методу системного аналізу встановити дослідження ролі та значення стратегічного планування в плані розвитку компаній. При вивченні аналітичних даних щодо розвитку ІТ-галузі в Україні використовувалися такі методи, як аналіз, порівняння та відносні величини. SWOT-аналіз використовується для виявлення сильних, слабких сторін, можливостей, загроз суб'єкта господарювання та вибору найкращої стратегії його розвитку. На основі індуктивного мислення формуються узагальнення конкретних фактів і прикладів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що розвиток діяльності досліджуваного підприємства на цьому етапі, на основі стратегії диференціації, полягає у фокусі уваги на цифрових інструментах для демонстрації лідерства, залучення клієнтів, цифрової трансформації бізнесу.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи відбувалася шляхом публікації тези доповіді на тему: «Удосконалення стратегічного планування ІТ-компаній у глобальному бізнес-середовищі», на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Історична генеза розвитку інформаційно-технологічних послуг

У даний час економічний розвиток підприємств базується на зборі, обробці та аналізі нових технологій, наукових дослідженнях, активній дослідно-конструкторській роботі, винахідницькій діяльності, інноваціях, інформації про ринок, потреби та вимоги споживачів. Швидкий розвиток цифрових технологій змінив багато бізнес-процесів підприємств і започаткував нові бізнес-моделі. Широке використання інформаційних технологій у підприємницькій діяльності дає змогу швидко виводити на ринок нові продукти та послуги. Бізнес поступово переходить до цифрового середовища, і бізнес-комунікація, маркетинг, обмін документами, оплата та обслуговування клієнтів здійснюються дистанційно за допомогою електронних засобів.

Інформаційні технології змінюють не лише традиційні системи бізнес-процесів підприємств. Організаційні структури та системи управління змінюються і пристосовуються до нових реалій, тому вони стають більш гнучкими. Продовжує зростати роль горизонтальних інтеграційних зв'язків, продовжує зміцнюватися співробітництво між різними суб'єктами ринку. Все більше поглиблюється взаємозалежність між підприємствами, прискорюється формування нових виробничих систем на основі інформаційних технологій та комп'ютерних мереж [12, с. 112]. Економічна система дедалі більше проявляє ознаки мережевої структури.

Ці зміни стимулюють суб'єктів господарювання використовувати нові методи планування, дослідження та аналізу, нові моделі співпраці з постачальниками чи партнерами, нові методи взаємодії з конкурентами, незвичні системи взаємодії з клієнтами та споживачами. Для здійснення

необхідних змін на підприємстві необхідно сформулювати стратегічне бачення розвитку компанії. Із розвитком технологій та економіки знань стратегічний розвиток підприємств необхідно планувати в контексті цифрового стратегічного розвитку. Водночас цифрова стратегія є функціональною стратегією та невід'ємною частиною корпоративної стратегії розвитку підприємства.

Як відомо, стратегія – це загальний недетальний план розвитку підприємства, що охоплює тривалий період часу.

Під стратегією розуміють загальний перспективний напрямок розвитку підприємства на основі встановлення нових якісних цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства та умов зовнішнього середовища і формулювання комплексу заходів щодо забезпечення її реалізації [13]. Стратегія – це довгостроковий план, сформульований організацією для досягнення її цілей. Вона підкреслює, як менеджери повинні реагувати на зміни в середовищі компанії, як ефективно мобілізувати необхідні ресурси для досягнення цілей компанії, а також які дії та напрямки розвитку організації повинні бути, щоб компанія досягла своїх цілей. Стратегія пропонує напрямки, який оберіє підприємство для досягнення цілей організації, успішного зростання та підвищення конкурентоспроможності [13]. Стратегія визначає напрямки, у якому компанія використовуватиме свої ресурси, можливості, інноваційні технології та ринкові можливості для досягнення бажаних майбутніх результатів. Стратегія відображає загальне бачення та довгострокові цілі підприємства, а також визначає розвиток та успіх підприємства. Це ключовий інструмент управління, який допомагає підприємствам вирішувати складні завдання та адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Отже, перш за все, стратегія має на меті підготувати організацію до майбутнього. Це свідчить про те, що стратегія орієнтована на майбутнє і повинна мати глобальний фокус. По-друге, стратегія розроблена, щоб продемонструвати, що відрізняє компанію від інших компаній. Ці відмінності включають діяльність організації,

цінності, конкурентоспроможні продукти, унікальні активи, нові ресурси та їх ефективне використання, а також технології. По-третє, стратегія забезпечує певну стабільність бізнесу. По суті, стратегія відіграє роль покажчика на пряму розвитку. Без стратегії найкраще, що може зробити бізнес, це адаптуватися до зовнішнього середовища, не реалізуючи весь свій потенціал. По-четверте, стратегія враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори. Стратегія всебічно охоплює підприємство та допомагає координувати діяльність усередині підприємства та зовнішнього середовища. По-п'яте, стратегія керує діями компанії.

Стратегія – це активний інструмент у роботі організації, покликаний показати, куди рухається компанія і що вона повинна робити. За відсутності стратегії такі дії будуть хаотичними, нескоординованими і часто контрпродуктивними, оскільки цілі організації не визначені [24].

Стратегія є результатом функціонування системи стратегічного планування підприємства. Власне, як продемонстрував Саєнко М. Г. Стратегічне планування – це діяльність, яка формує стратегію на раціональній основі, визначає місію, мету та довгострокові цілі підприємства і шукає ефективні шляхи та засоби досягнення їх реалізації та шляхи використання виробничого потенціалу підприємства та враховувати розвиток подій у неспокійному зовнішньому середовищі [20].

Дослідники вважають, що розвиток планування підприємницької діяльності пройшов декілька етапів (рис. 1.1).

У даний час стратегічне планування розглядається в контексті стратегічного управління бізнесом. Процес планування є продовженням стратегічної підтримки та реалізації, що забезпечує виконання стратегічних завдань. Іншими словами, управління бізнесом здійснюється на основі єдиного бачення з метою досягнення цілей і завдань. На відміну від етапу стратегічного планування та етапу адаптації до змін зовнішнього середовища, у цьому питанні спостерігається опір змінам.



Рисунок 1.1 – Еволюційний екскурс до питання дослідження системи стратегічного планування

Джерело: складено автором за даними [20]

Результати та рівень дослідження стратегічного планування наведено в таблиці 1.1, з якого помітно, що стратегічне планування тісно пов'язане з процесом прийняття рішень і стратегічним управлінням як механізмом впровадження змін підприємствами.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування стратегічного планування у розрізі досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів

Автор	Сутність стратегічного планування
Ансофф І. [28]	Діяльність, що передбачає постановку мети, місії та цілей компанії у контексті взаємодії із зовнішнім оточенням, завдяки чому підприємство досягає цілей і стає краще підготовленим до мінливого середовища.
Донець Л. І. [23]	Процес вибору цілей організації й шляхів їх досягнення, орієнтованих на потреби й запити споживачів, що забезпечує необхідні стратегічні зміни на підприємстві, адекватні змінам, що відбуваються в зовнішньому середовищі.
Коненко В. В., Соколов Д. В. [7]	Систематичний процес формалізації цілей підприємства і постановки коректних задач для досягнення мети.
Бутко М. П. [12]	Комплексна довготривала програма з орієнтовно визначеними результатами у відповідності до етапів її реалізації. Стратегічне планування є ефективним функціональним способом управління змінами у реальному масштабі часу щодо досягнення цілі стратегічного управління.
Бурик З. М. [1, с. 56]	Розробку стратегічних рішень, впровадження яких забезпечує ефективне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Джерело: складено автором

Стратегічне планування – це діяльність із розробки таких рішень, реалізація яких забезпечить організації довгострокове ефективне функціонування та швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища. Як інструмент прийняття рішень стратегічне планування формується за певних передумов.

1.2. Мотиви впровадження стратегічного планування в практику бізнесу

Мотивами впровадження стратегічного планування в практику бізнесу є необхідність отримання конкурентних переваг, активізація інноваційного процесу та впровадження інновацій, збір інформації про споживачів, клієнтів, конкурентів, вивчення зовнішнього середовища з метою виявлення можливостей і загроз для рівня розвитку бізнесу, а також аналізування переваг та недоліків корпоративної діяльності, посилення процесу глобалізації, необхідності швидкого реагування на зміни середовища функціонування компанії, забезпечення гарантованої співпраці з компанією, яка функціонує на основі стратегічного планування, що дозволяє співробітникам зрозуміти напрямок розвитку компанії, що підтверджує доцільність великих корпоративних змін (вихід на нові ринки, диверсифікація діяльності, зміна бізнес-моделей тощо), інструменти подолання негативних змін ринкових ситуацій, посилення координації між підрозділами та працівниками в результаті досягнення цілей та забезпечення більш ефективного розподілу виробничих ресурсів [20].

Очевидно, що реалізація стратегічного плану привела до значних позитивних змін. Стратегічне планування має такі переваги: відсутність спонтанних рішень, узгодженість рішень із встановленими цілями, зв'язок поточних рішень із майбутніми результатами, глибока аналітична робота та пошук альтернативних рішень проблем, оцінка сильних і слабких сторін підприємства, аналіз можливостей та зовнішніх загроз розвитку для

підприємства, стратегічний вибір для розвитку підприємства, оптимальне використання виробничих ресурсів та розподіл ресурсів між сферами діяльності [12].

Корпоративне управління використовує стратегічне планування для реагування на кризові ситуації та зменшення негативного впливу зовнішнього середовища, а також із метою оптимізації використання виробничих ресурсів підприємства. Стратегічне планування дозволяє правильно розставити пріоритети для досягнення цілей компанії та зосередитися на цілях діяльності. Здатність зосереджувати увагу співробітників на цілях дозволяє їм максимізувати свій внесок у їхні досягнення [9]. Впровадження системи стратегічного планування в практику корпоративної діяльності свідчить про її позитивний вплив на корпоративну ефективність та результативність.

Планування має бути стратегічним і, насамперед, має бути зосереджене на середньо- та довгостроковій перспективі. Хоча стратегічне планування зазвичай охоплює значний період часу, воно відрізняється від довгострокового планування. Довгострокове планування базується на екстраполяції та продовженні минулих тенденцій, тоді як стратегічне планування базується на стратегічному аналізі та дослідженні тенденцій.

По-друге, стратегічне планування передбачає вирішення ключових корпоративних питань, від яких залежить життєздатність бізнесу.

По-третє, планування має забезпечувати зв'язок між бажаними цілями та наявністю і структурою поточних та майбутніх ресурсів.

По-четверте, при виборі системи планування необхідно враховувати численні впливи зовнішніх факторів [9].

Водночас стратегічне планування лише за певних умов надає можливості для розвитку підприємства. Декларативність існуючої системи планування, відсутність адекватної та об'єктивної інформації, необхідної для прийняття стратегічних планів, нехтування формулюванням стратегічних альтернатив, нехтування сучасними науковими методами проведення

стратегічних досліджень, незрозуміння ролі та значення прогнозування, оперативний аналіз і розвідка.

Система обробки даних недосконала, система реалізації стратегії недостатньо розвинена, співробітники недостатньо мотивовані, а сценарії та математичні моделі часто перешкоджають використанню всіх переваг стратегічного планування. Все це перешкоджає позитивному результату стратегічного планування, а отже, потребує стратегічного вдосконалення.

Аналіз наукових публікацій та аналітичних матеріалів дозволяє сформулювати повний перелік завдань, які можна вирішити за допомогою корпоративного стратегічного планування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Завдання стратегічного планування на підприємстві

Завдання стратегічного планування на підприємстві	Характеристика та завдання
Розподіл ресурсів	Формування та управління обмеженими матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами організації з метою раціонального використання їх для досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення найкращого результату.
Внутрішня координація та узгодження роботи	Спрямування колективу на досягнення стратегічних цілей підприємства, інформування про те, куди рухається компанія, яких цінностей дотримується, формування монолітного колективу. Забезпечення ефективних внутрішніх операцій.
Адаптація в зовнішньому середовищі	Наявність планів пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища. Покращення взаємозв'язку організації з її оточенням
Усвідомлення стратегій або передбачення ринкових умов господарювання	Приведення підприємства до стану який дозволяє підприємству буди успішним. Відштовхуватись від попередніх управлінських рішень та стратегій. Врахування попереднього досвіду та прогнозування майбутнього.

Джерело: складено автором за [17]

Стратегічне планування вирішує завдання інтеграції всіх ресурсів підприємства для досягнення поставлених цілей, сприяє координації роботи підприємства, покращує розуміння працівниками своєї місії та ролі в стратегії розвитку підприємства, формує механізм адаптації до швидких змін, створення умови зовнішнього середовища для закріплення лідируючих позицій компанії на ринку, галузі чи певному регіоні.

Стратегічне планування можна розділити на дві фази. Формулювання стратегії починається зі стратегічного аналізу сильних і слабких сторін діяльності компанії. Аналіз внутрішнього середовища може оцінити економічний потенціал підприємства та окреслити напрямок його ефективного використання. Завдяки аналітичним дослідженням можна виявити, де приховані найбільші можливості для збільшення прибутку компанії, які напрямки роботи є найперспективнішими та куди найкраще інвестувати кошти для збільшення прибутку.

Можливості розвитку та загрози можна визначити шляхом аналізу зовнішнього середовища. На основі аналізу моделюється майбутнє обличчя підприємства в системі економічних координат (цілей), місії, визначення стратегічної позиції підприємства та вибору необхідної стратегії.

Місія та цілі спрямовують компанію в майбутнє та визначають напрямок її зусиль. У той же час цілі є конкретним проявом місії і можуть керуватися керівництвом у процесі досягнення цілей. Наступним кроком є формалізація та адаптація обраної стратегії до обставин досліджуваного підприємства.

Враховуючи основні елементи стратегічного планування, представлені аналізом внутрішнього та зовнішнього середовища організації, на основі переліку ключових елементів фінансово-економічного розвитку компанії можна розробити план підприємства із системи стратегічного планування (рис. 1.2).

Очевидно, що стратегічне планування необхідно розглядати у взаємодії зі стратегічним менеджментом, оскільки динамічні зміни зовнішнього середовища неминуче призведуть до змін у стратегічному плануванні.

Кожен етап роботи над корпоративною стратегією супроводжується використанням відповідних методологій.

Стратегічне планування, як ключовий напрям стратегічного управління, передбачає використання різноманітних інструментів для

аналітичної роботи, проведення досліджень, планування показників та формування сценаріїв розвитку (табл. 1.3).

Таблиця 1.4 – Методи стратегічного планування розвитку ІТ-компаній

Назва методу	Характеристика
Програмно-цільовий	Відповідно до візії, мети та стратегічних цілей розробляються заходи з досягнення цільових показників.
Екстраполяції	Прогнозування майбутніх тенденцій та врахування в системі стратегічного планування.
Проектний	Вирішення певного стратегічного завдання здійснюється на основі створення проєкту, формування команди та виділення необхідних ресурсів.
Експертний	Пропозиції, думки та бачення розвитку підприємства, що висловлюються багатьма експертами.
Балансовий	Узгодження цілей із наявними (потенційними) ресурсами.
Економіко-математичний	Обґрунтування напрямів розвитку з використанням економіко-математичних методів та математичних залежностей.
Статистичний	Збирання та обробка статистичних даних про об'єкти та процеси навколишнього середовища та встановлення прихованих залежностей, формування аналітичних моделей, виявлення образів поведінки ринкових агентів тощо
Системний	Побудова взаємозв'язків та взаємозалежностей між виявленими чинниками, ресурсами, підходами, технологіями, результатами
Методи розумового штурму	Формування фокус груп, застосування методів активізації пошуку проблем та способів їх вирішення методами делфі, брейнстормінгу, конференції ідей, розумового штурму, активізації пошуку тощо.
Матричний	Побудова стратегій на основі стратегічного аналізу матричними методами (SWOT, PEST, ADL, БКГ тощо).
Сценарний	Побудова сценаріїв розвитку компанії залежно від умов та обставин.

Джерело: складено автором за даними [3;15;22]

Проводити стратегічний аналіз зовнішнього середовища необхідно з використанням матриць, статистичних методів, прогнозних моделей, участі експертів, збору та обробки ринкової інформації тощо.

Аналіз внутрішньогосередовища здійснюється шляхом оцінки виробничого потенціалу підприємства, виявлення сильних і слабких сторін підприємства, формування фокус-груп, використання методів, що посилюють пошук проблем і рішень, мозкового штурму, тощо.

Формування стратегічного позиціонування полягає в систематизації результатів стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Також необхідно враховувати стратегічну позицію порівняно з прогнозами важливих процесів у суспільстві.

Прогнозування зазвичай передбачає використання статистичних методів для аналізу даних про соціально-економічний розвиток країни, а також даних, зібраних за допомогою маркетингових та інших досліджень ринку. Також до побудови прогнозів можуть бути залучені експерти в IT-сфері.

Матричний підхід здебільшого використовується при визначенні стратегічних варіантів. Досить ефективними інструментами можуть бути SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, аналіз конкурентної ситуації, Матриця БКГ, матриця пріоритетів. Ці методи можна використовувати окремо або в комбінації для аналізу та вибору стратегічних альтернатив, які найкраще відповідають цілям і умовам компанії.

Формування стратегічних цілей базується на системному осмисленні та прогнозуванні ринкових ситуацій, передбачаючи використання системних методів, методу «5 Чому», цілей SMART тощо [18; 23].

Загалом, слід зазначити, що стратегічне планування за певних умов може забезпечити високу ефективність.

1.3. Місце стратегічного планування в системі стратегічного управління на підприємстві

Вважаємо, що такими умовами є здатність визнати необхідність змін підприємства, здатність створити ефективну бізнес-модель і сформулювати бізнес-процеси на підприємстві, а також здатність проводити дослідження та визначати стратегічну позицію підприємства і обирати стратегію, яка забезпечує впровадження стратегічного плану в практику роботи організації, з бажанням і здатністю контролювати досягнення стратегічних цілей і керувати процесом змін (рис. 1.3).

Стратегічне планування додає певності, системності та індивідуальності організації та дозволяє залучати працівників. Це забезпечує основу для успішного розвитку та досягнення цілей організації. Звичайно,

наявність системи стратегічного планування не гарантує успіх компанії, так само як і наявність високопродуктивного обладнання не гарантує можливість отримання високих прибутків при відсутності попиту на товар.

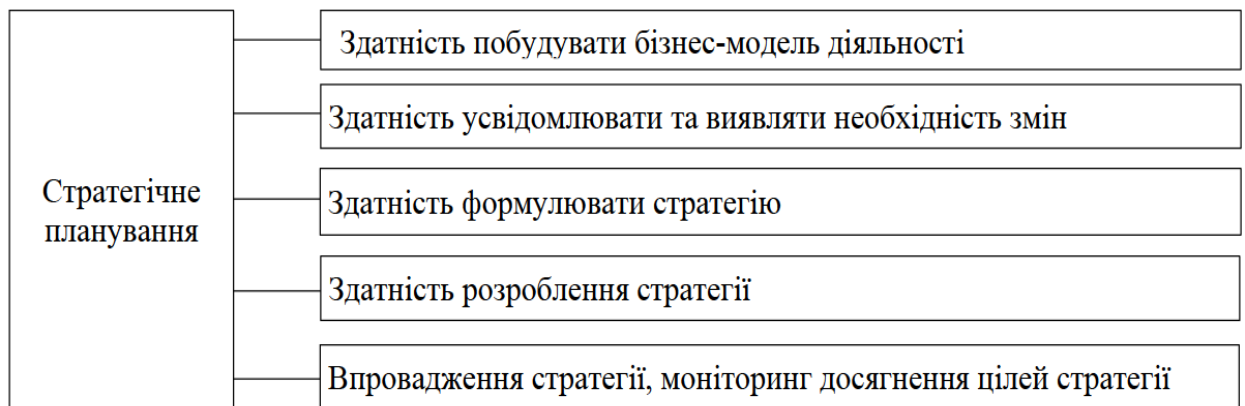


Рисунок 1.3 – Еволюційний екскурс до системи стратегічного планування

Джерело: складено автором за даними [20]

Насправді планування створює можливості або сприятливі умови для розвитку та підвищення конкурентоспроможності організації.

Отже, стратегічне планування – це діяльність суб’єкта господарювання, спрямована на досягнення стійких довгострокових переваг або досягнення важливих змін у роботі організації.

Стратегічне планування реалізується суб’єктами господарювання з метою формування системи, яка раціонально використовує виробничий потенціал організації, максимізує конкурентні переваги та зменшує негативний вплив ринкових факторів. Крім власне розробки стратегії, стратегічне планування також передбачає оцінку, вибір, формулювання стратегії та обґрунтування необхідних кроків для її реалізації. Це допомагає компанії зосередитися на основних і ключових завданнях, уникнути стратегічних помилок і забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Стратегічне планування складається з трьох основних етапів: стратегічний аналіз, стратегічний вибір і формулювання стратегічного плану. При цьому стратегічний аналіз поділяється на аналіз зовнішнього середовища (дослідження можливостей і загроз розвитку) та аналіз

внутрішнього середовища (дослідження виробничого потенціалу підприємства).

На підставі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища моделюється майбутній вигляд підприємства за системою економічних координат (цілей), місією, визначенням стратегічного позиціонування підприємства та вибором бажаної стратегії, а потім сформулювання майбутньої стратегії розвитку підприємства та стратегію її впровадження.

Необхідною умовою стратегічного планування є усвідомлення необхідності змін у бізнесі та прагнення зберегти стабільну позицію на ринку.

Ефективність стратегічного планування залежатиме від здатності компанії будувати ефективні бізнес-моделі та розвивати бізнес-процеси. Третій елемент успішного стратегічного планування полягає в умінні проводити дослідження, визначати стратегічну позицію компанії та вибирати стратегії. Не менш важливо забезпечити впровадження стратегічних планів у практику роботи організації та контролювати ефективність необхідних заходів.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка діяльності вітчизняного ринку ІТ-технологій

Незважаючи на всю невизначеність сучасної епохи, цифровізація економіки продовжує посилюватися. Це пов'язано з розвитком інформаційних технологій і необхідністю відновлення економіки в умовах війни на основі абсолютно нових технологій і техніки. Існує величезний попит на цифрові інновації в таких галузях, як електронна комерція, фінансова інфраструктура, військові технології, агробізнес, логістика, медицина та комунальні послуги.

Власне, останніми роками можна спостерігати активізацію діджиталізації в різних галузях української економіки, що з іншого боку супроводжується формуванням сильного вітчизняного ІТ-сектору, який досить впевнено заявляє про себе на світовому ринку.

На початок 2023 року в Україні було 2234 ІТ-компанії, з них 1701 розробник технологічних продуктів і 533 постачальники ІТ-послуг. Кількість стартапів і R&D центрів постійно зростає [14, с. 105].

Навіть в умовах російської агресії в Україні ІТ-індустрія продовжує набирати обертів. У 2023 році промисловість зросла на 5,8%. У тому ж році валютний дохід ІТ-індустрії склав 7,34 мільярда доларів США, що становить зростання відносно 2022 року на 400 мільйонів гривень. Проте вперше очікується, що ІТ-індустрія зазнає певного спаду до 2025 року, згідно з дослідженням основних гравців ринку. За статистикою, він зменшився на 8,5% і склав 622 мільйони доларів США [8].

За оцінками асоціації «ІТ Україна», галузь комп'ютерних послуг в Україні має багато переваг порівняно з найближчими країнами-конкурентами. Зокрема, величезний потенціал для розвитку має ринок праці.

Якщо порівнювати кількість спеціалістів ІТ-індустрії на 100 тис. населення з населенням України та інших європейських країн, то у нас ці показники в рази нижчі. Водночас щороку готується велика кількість фахівців за технічними професіями, особливо з ІТ-спрямуванням. Також географічні рамки експорту комп'ютерних послуг досить широкі. Найбільша частка експорту комп'ютерних послуг припадає на США (майже 40,4%), Великобританія (8,3%), Мальта (7,76%), Ізраїль і Кіпр також є основними імпортерами експорту комп'ютерних послуг – на них припадає приблизно 5% експорту [27]. Усі ці фактори свідчать про те, що перспективи розвитку ІТ-індустрії України ще дуже широкі.

Дані Державної служби статистики України свідчать, що обсяг реалізованих послуг за видами економічної діяльності у 2022 році у сфері інформаційно-комунікаційних технологій (КВЕДи 46.5, 58.2, 61, 62, 63.1, 95.1). демонструє швидке зростання.

Порівняно з 2021 роком у вартісному вимірі надані інформаційно-комунікаційні послуги зросли на 33,9%. Проте до 2023 року темпи розвитку галузі сповільнилися, а деякі проблеми продовжуватимуть накопичуватися (рис. 2.1).

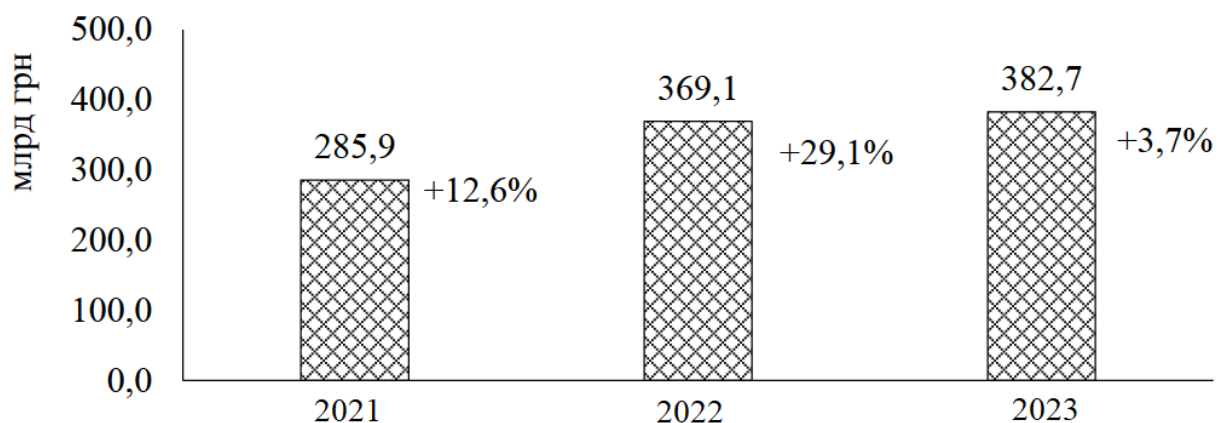


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягу реалізованих послуг за видом економічної діяльності інформаційно-комунікаційні технології

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Динамічні дані щодо кількості фізичних осіб-підприємців підтверджують перспективність розвитку сфери цифрових технологій (рис. 2.2).

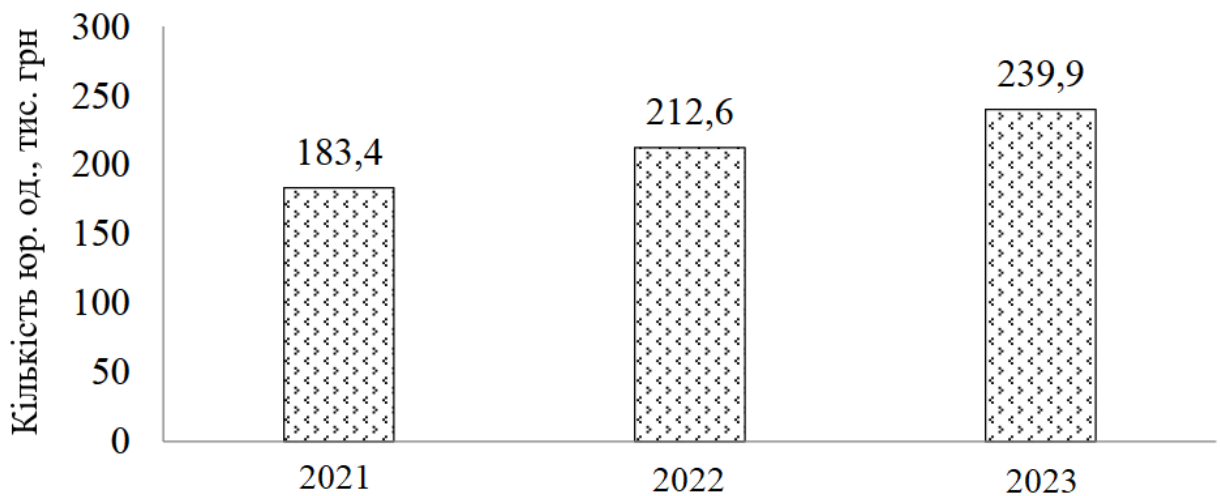


Рисунок 2.2 – Динаміка загальною кількості юридичних осіб, які працюють в ІТ-сфері

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Так, кількість фізичних осіб-підприємців, які займаються комп'ютерним програмуванням, інформаційним консультуванням, управлінням комп'ютерною технікою, обробкою даних, оприлюдненням інформації на веб-сайтах та пов'язаною з ними діяльністю, розробкою комп'ютерних ігор, іншого програмного забезпечення та розробкою порталів, у 2022 році збільшилася на 56,5 тис. осіб. або 30,8 відсотка. У 2022 році 87% фахівців ІТ-галузі працюють за моделлю ФОП, а з 6% фахівців укладено трудові договори за КЗпП [6].

Незважаючи на масштабну інвазію, вітчизняна ІТ-індустрія все ще демонструє тенденцію до зростання, але темпи зростання сповільнюються (рис. 2.3).

Квартальні дані експорту показують, що ІТ-послуги експортувалися найбільше в четвертому кварталі 2021 року та у I кварталі 2022р. до 2,1 і 2 мільярди доларів США відповідно [8]. У наступний період експорт

комп'ютерних послуг впав приблизно на 20%. У структурі зовнішньоторговельного бізнесу частка експорту ІТ-послуг зросла до 13,4%.

За аналітичними даними, компанії, які зареєстровані в Кіровоградській області, у 2022 році отримали дохід у розмірі 800 млн грн (Додаток Б). Область посідає десяте місце серед регіонів України за обсягом доходів ІТ-компаній. Також в області зареєстровано 63 юридичні особи у сфері інформаційних технологій.

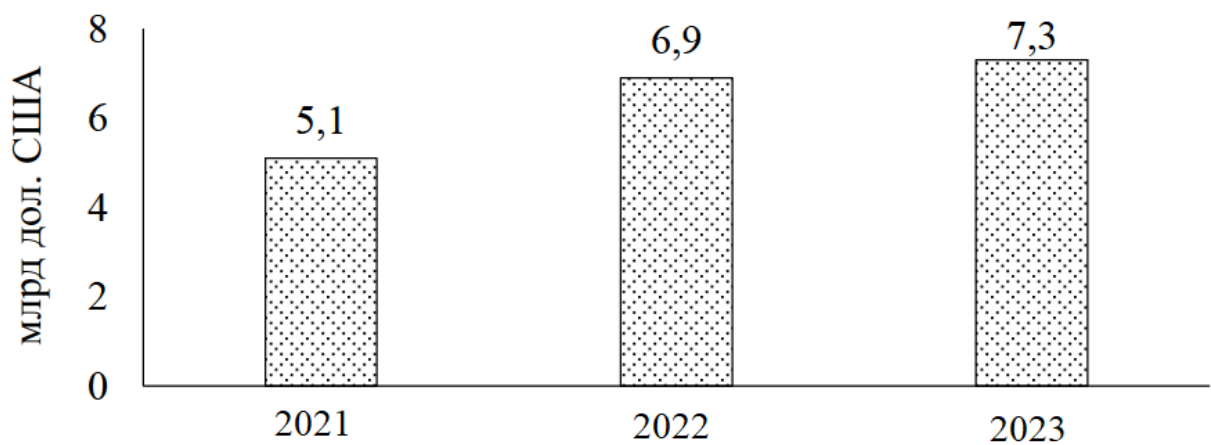


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягу експорту ІТ-послуг України

Джерело: складено автором за даними [6]

На позиціонування бізнесу у сфері цифрових технологій впливають традиційні фактори, які формують центри економічного зростання, зокрема:

- освітня мережа вищої освіти та коледжів забезпечує ІТ-індустрію підготовкою та постачанням на ринок великої кількості практиків, а також величезним ринком, який формується у містах з населенням понад 100 тис. осіб (переважно обласні центри);

- розвиток міської ІТ-екосистеми та об'єднання всіх зацікавлених спеціалістів у кластерну структуру для активізації професійного навчання, створення освітніх та дискусійних платформ, популяризації роботи у сфері цифрових послуг, представлення інтересів асоціацій фахівців місцевої та центральної влади, сприяння програмам та ініціативам щодо створення платформ для співпраці, забезпечення економії на масштабах виробництва та спільного використання соціальної та громадської інфраструктури, розвитку

цифрової інфраструктури, захисту від неправомірної поведінки окремих суб'єктів та можливих рейдерських атак;

- активна міська діяльність та підтримка галузі місцевою владою, якщо орган місцевого самоврядування дійсно вважає галузь пріоритетним стратегічним напрямом розвитку громади;

– велика кількість ІТ-компаній забезпечують попит на кваліфікованих працівників, розміщують постійні замовлення на реалізацію проєктів і готові платити високі гонорари за якісні проєкти.

Варто зазначити, що у 2023 році темпи зростання ІТ-галузі сповільнилися. Незважаючи на те, що кількість зареєстрованих ФОПів та обсяг доходів галузі у 2023 році є однаковими, але якщо темпи зростання скоригувати на відсоток девальвації національної валюти, тенденція буде менш оптимістичною. Наслідки війни досі суттєво негативно впливають на перспективи розвитку ІТ-індустрії. Номінальне зростання окремих показників не корелює з відповідним зростанням обсягів експорту комп'ютерних послуг.

Водночас війна змінила напрям розвитку ІТ-індустрії. Вітчизняна ІТ-індустрія активно окупувала світові ринки кібербезпеки та військових технологій, має багатий досвід цифровізації публічних послуг. Сьогодні запущено один із найуспішніших цифрових продуктів в Україні – мобільний застосунок «Дія» [4]. В умовах тотальної війни зростає роль військових технологій, особливо розробка безпілотників, роботизованих наземних систем, розробка систем штучного інтелекту для вирішення військових завдань та розробка інших нових продуктів. Ця галузь залишиться пріоритетною в найближчі роки.

2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «А-СОФТ» та оцінка його основних техніко-економічних показників

ТОВ «А-СОФТ» – це підприємство, діяльністю якого є створення

програмного забезпечення, реалізація ІТ-рішень та виконання дотичних послуг у галузі ІТ-технологій. Робота ТОВ «А-СОФТ» реалізується у здійсненні великого спектру послуг. Так, наприклад, ця робота може варіюватися від здійснення індивідуальних замовлень для програмного продукту чи аж до консалтингової підтримки технічного спрямування.

ТОВ «А-СОФТ» зареєстровано та здійснює свою діяльність із 2021 року у м. Кропивницький.

Згідно з реєстраційними даними, то підприємство зареєстроване за КВЕД 62.09, тобто головною діяльністю організації є «розробка та супровід інформаційних технологій». До того ж організація здійснює надання інших ІТ-послуг, проводить консультації у галузі інформатизації, обробки даних, комп'ютерного забезпечення та програмування, а також займається підтримкою веб-порталів.

ТОВ «А-СОФТ» націлює свої послуги на малі, великі та середні компанії, які здійснюють свою діяльність у різних сферах, наприклад, банківська справа, роздрібний продаж, логістичні сполучення чи виробництва, а також співпрацює із державними установами.

Ринок ІТ-послуг в останні роки має великий стрибок розвитку, тому рівень конкуренції збільшується. Головною перевагою ТОВ «А-СОФТ» перед конкурентами є високий професіоналізм працівників, позитивний досвід у виконанні складних проєктів, лояльність та зрозумість побажань клієнтів і використання новітніх технологій.

Так, як ТОВ «А-СОФТ» має значний досвід роботи на ринку ІТ-послуг, а також здійснює свою діяльність за допомогою новітнього підходу й вдалої клієнтоорієнтованості, то підприємство має великий потенціал для збільшення власних позицій на ринку, особливо у сфері розробки індивідуальних інноваційно-технічних рішень.

Досліджуване підприємство здійснює активну роботу в ІТ-галузі та дотичних сферах. Так, наприклад, активно здійснює роботу щодо розробки програмного забезпечення і консультування з питань керування різними

видами систем, які націлені на інформування.

Узагальнюючи ІТ-ринок, то розвиток інформаційних технологій в Україні є одним із найдинамічніших та найбільш зростаючим. Запит на цифрові послуги демонструє активне зростання зацікавлених споживачів. Це дає змогу ТОВ «А-СОФТ» мати гарні перспективи закріплення позицій на ринку програмного забезпечення, а також зростати в цьому напрямі.

Досліджуване підприємство має великий потенціал для розширення і зростання. Із цією ціллю керівництво ТОВ «А-СОФТ» відповідну структуру організації. Відображення організаційної структури ТОВ «А-СОФТ» представлено на рис. 2.4.

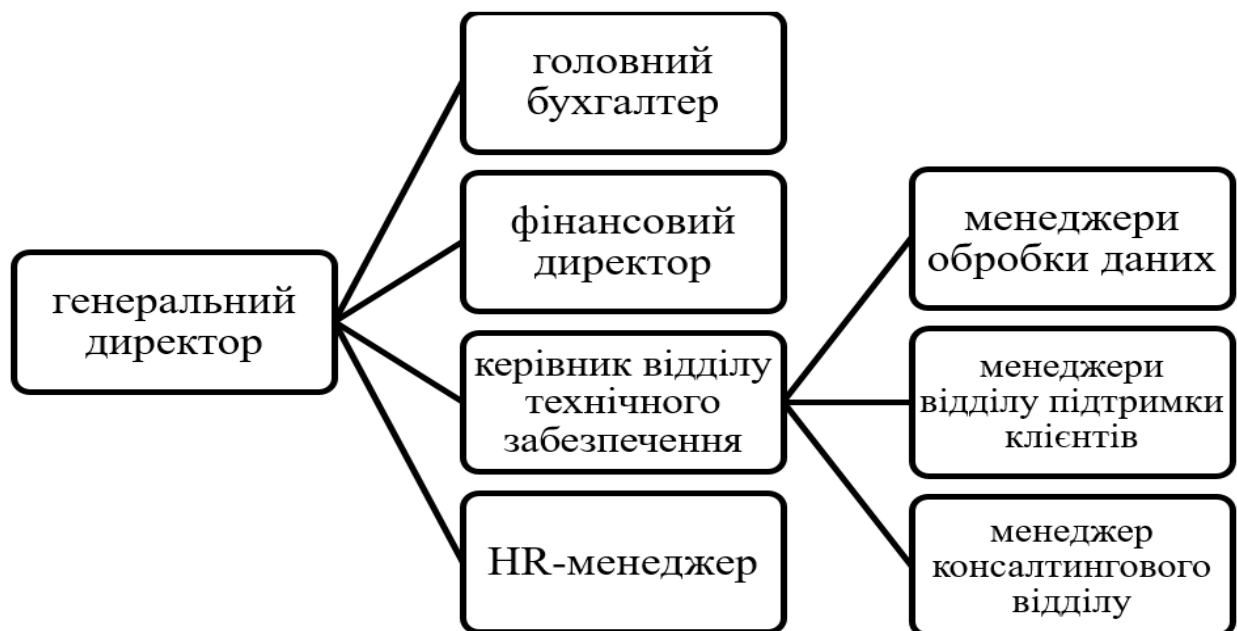


Рисунок 2.4 – Організаційна структура ТОВ «А-СОФТ»

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Структура ТОВ «А-СОФТ» налічує організацію роботи малого колективу, менше десяти працівників. Це дає змогу легко пристосовуватися до запитів споживачів і дієво та швидко відгукуватися на перетворення ринку. Головні напрямки керування складаються із адміністративного, консультаційного та технічного підрозділів.

Щоб здійснити оцінювання технічного та економічного рівня роботи досліджуваного підприємства, вважаємо за необхідне, виконати детальний

опис фінансової звітності ТОВ «А-СОФТ». Для виконання цього аналізу використаємо наявні форми звіту за 2020-2023 роки, які називаються «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва» (Додаток А).

Вважаємо, що почати аналіз потрібно з дослідження рівня динаміки та організаційної структури використання активів і пасивів досліджуваного підприємства.

Стани змін активів ТОВ «А-СОФТ» продемонстровано у таблиці 2.1. Як бачимо з таблиці, то показники загального обсягу коштів досліджуваного підприємства мають характер спаду, зниження. Так, у 2023 році ця сума становила 54.4 тис. грн, тоді як у 2021 році – 59,8 тис. грн, що вказує на зниження обсягу балансу у 0,91 рази.

Таблиця 2.1 – Дослідження активів балансу ТОВ «А-СОФТ» впродовж 2021-2023 роках, тис. грн

Стаття активів	Період, роки			Абсолютне відхилення (2023/2021), тис. грн	Відносне відхилення (2023/2021), разів
	2021	2022	2023		
I. Необоротні активи					
Незавершені капітальні інвестиції					
Основні засоби	0	20,3	13,3	13,3	збільш. в 13,3 рази
первісна вартість	18,7	52,3	66,1	47,4	3,53
знос	18,7	32	52,8	34,1	2,82
Інші необоротні активи					
Усього за розділом I «Необоротні активи»	0	20,3	13,3	13,3	збільш. в 13,3 рази
II. Оборотні активи					
Запаси	6,4	10	11,7	5,3	1,83
Інша поточна дебіторська заборгованість	33,8	5,3	6,4	-27,4	0,19
Гроші та їх еквіваленти	19,6	44,8	23	3,4	1,17
Витрати майбутніх періодів					
Інші оборотні активи					
Усього за розділом II «Оборотні активи»	59,8	60,1	41,1	-18,7	0,69
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття					
Баланс	59,8	80,4	54,4	-5,1	0,91

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Враховуючи структуру, з якої складається баланс ТОВ «А-СОФТ», то маємо зауважити, що за кожним елементом стан балансу є відмінним. Так, наприклад, за пунктом I «Необоротні активи» баланс виріс у 13,3 рази (у 2021 році – 0 тис. грн; у 2023 році – 1303 тис. грн). Загальна сума розміру активів за пунктом II «Оборотні активи» навпаки зменшилася на 0,69 рази у 2023 році порівняно з 2021 роком.

На рисунку 2.5 зображено динаміку змін розділів активу балансу ТОВ «А-СОФТ» у 2021-2023 роках.

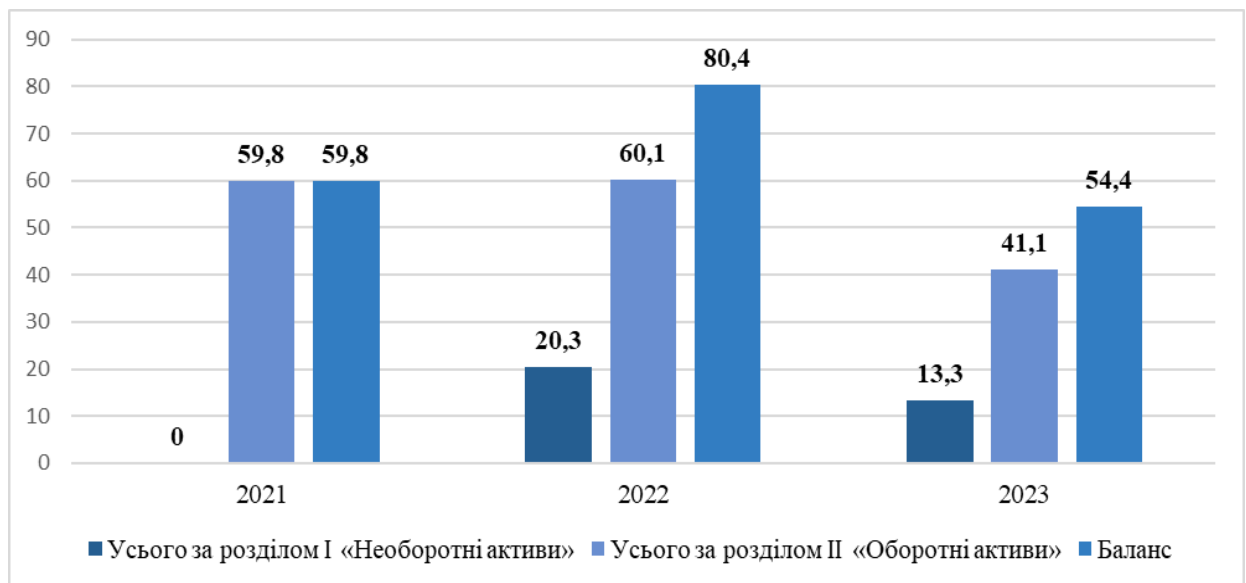


Рисунок 2.5 – Динаміка змін розділів активу балансу ТОВ «А-СОФТ» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Відповідно до рис. 2.5. бачимо, що сума активів за пунктом I «Необоротні активи» значно відрізняється за даними кожного року. Так, у 2022 році цей показник був у розмірі 20,3 тис. грн, у 2023 році – 13,3 тис. грн, а в 2021 році взагалі був відсутнім. Відповідно до пункту II «Оборотні активи» балансу ТОВ «А-СОФТ», то потрібно зазначити про його змінний характер (2021 року – 59,8 тис. грн; 2022 року – 60,1 тис. грн; 2023 року – 41,1 тис. грн).

Досліджуючи цінову політику головних засобів ТОВ «А-СОФТ» (продемонстровано на рисунку 2.6.), то необхідно зазначити, що початкова

ціна головних засобів є не постійною і зазнає тенденцію змінних коливань (2021 року – 18,7 тис. грн; 2022 року – 52,3 тис. грн; 2023 року – 66,1 тис. грн).

Із цієї причини, то вартість нарахованого зносу на важливі засоби має тенденцію збільшення у період, що досліджується: 2021 року – 18,7 тис. грн; 2022 року – 32,0 тис. грн; 2023 року – 52,8 тис. грн. Як результат, залишкова цінова політика вартості основних засобів зазнала зниження.

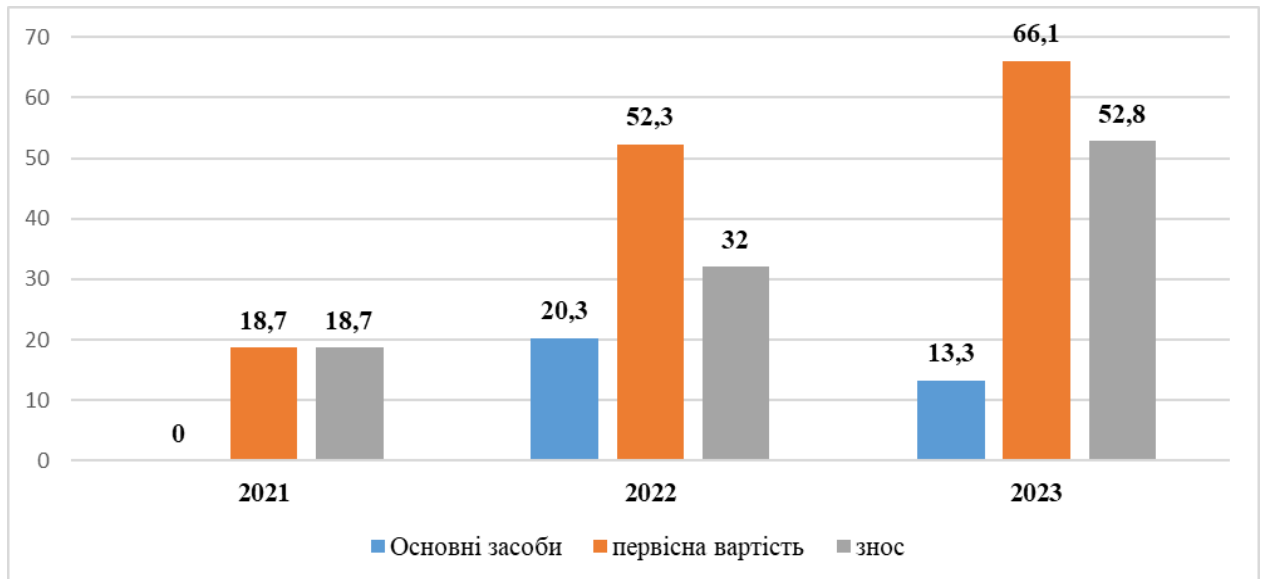


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни вартості основних засобів ТОВ «А-СОФТ» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Виконуючи розрахунок показників коефіцієнтів зносу головних засобів ТОВ «А-СОФТ» (візуалізація на рисунку 2.7), бачимо наочне підтвердження того, що показник коефіцієнту збільшився до 0,39 за показником 2022 року, а за результатами підрахунків 2023 року навпаки, знизився до 0,2. Це вказує на відносно невеликий рівень зносу обладнання ТОВ «А-СОФТ» за допомогою методу відновлення головних засобів, які є результатом закупівлі нового головного обладнання та оновлення наявного. Саме з цієї причини рівень середнього зношення та значного списання використаного обладнання вдалося уникнути, модернізувати дієвість керування активами шляхом зменшення зносу за допомогою покращення процедур обліку, ремонтування,

сервісного обслуговування ключових засобів чи капіталовкладення в активи на довгі терміни.

Загальний стан тенденції зменшення коефіцієнта зносу ключових засобів станом на 2023 рік є позитивним показником. Саме зниження коефіцієнта зносу демонструє поліпшення технічного стану ключових засобів досліджуваного підприємства і допомагає збільшенню дієвості роботи ТОВ «А-СОФТ».

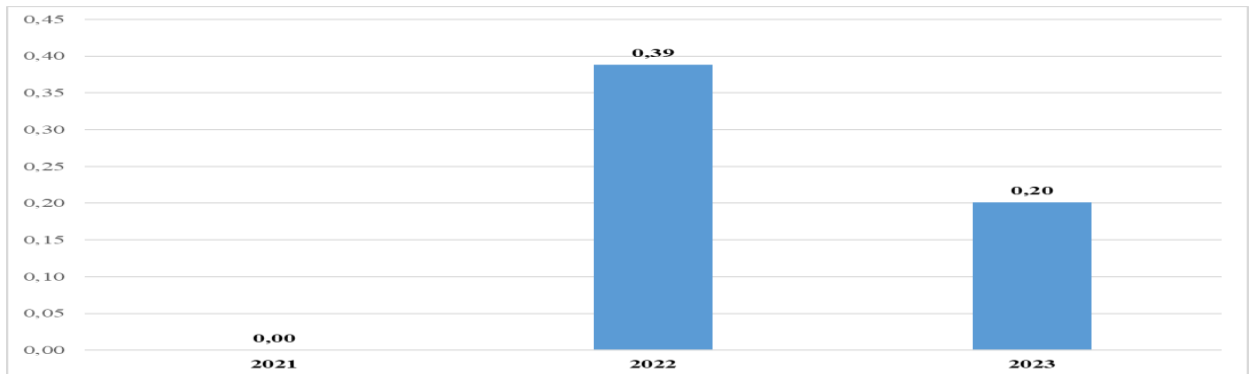


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни коефіцієнту зносу основних засобів ТОВ «А-СОФТ» впродовж 2021-2023 років

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Загальний об'єм запасів досліджуваного підприємства збільшувався протягом 2021-2023 років, що продемонстровано на рисунку 2.8. Так, у 2021 році цей показник становив 6,4 тис. грн, а вже у 2023 році - 11,7 тис. грн.

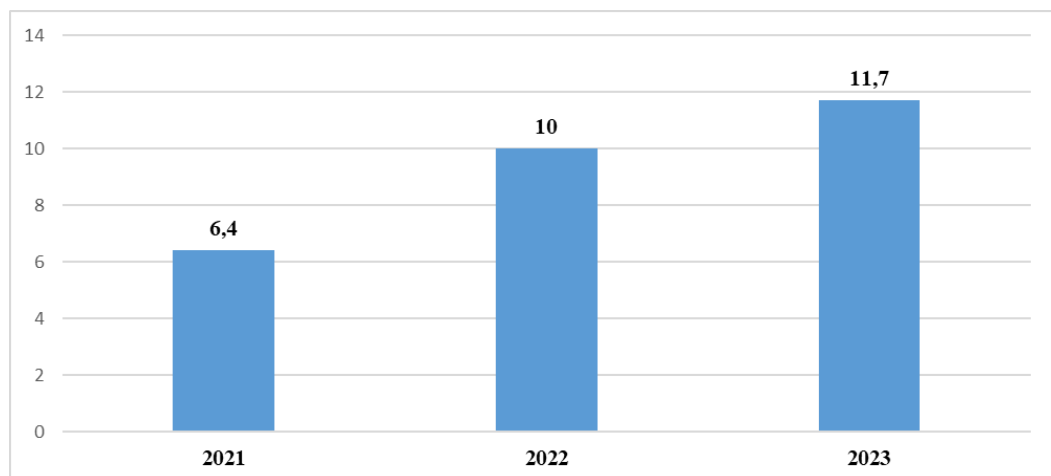


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни обсягів запасів підприємства ТОВ «А-СОФТ» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Рисунок 2.9 ілюструє ще тенденцію змін обсягів ще одного поточного боргу ТОВ «А-СОФТ». Бачимо, що протягом 2021-2023 років поточний борг зменшився від 33,8 тис. грн до 6,4 тис. грн.

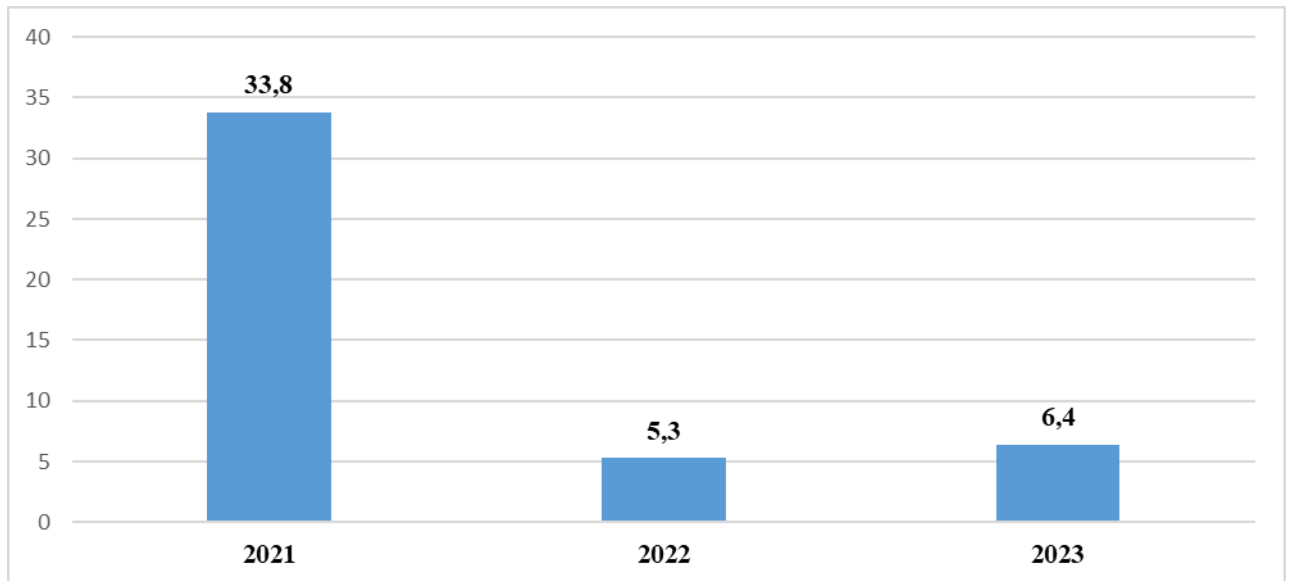


Рисунок 2.9 – Динаміка зміни обсягів іншої поточної дебіторської заборгованості ТОВ «А-СОФТ» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Розмір грошового капіталу ТОВ «А-СОФТ» має тенденцію до збільшення. Так, обсяг грошових коштів 2021 року становив 19,6 тис. грн, а до 2023 року він виріс у 1,17 рази і склав 23,0 тис. грн.

На практиці важливим є аналіз структури активів балансу досліджуваного підприємства протягом 2021-2023 років (узагальнені результати візуалізовано у табл. 2.6.).

Порівнюючи розмір обсягу за пунктом I «Необоротні активи 2021 року та 2023 року, то він відповідно склав у 2021 році 0 % і в 2023 році 24,4 % від загального розміру балансу.

Досліджуючи пункт II «Оборотні активи» варто зазначити, що їх питома вага мала тенденцію зменшення у період 2021 та 2023 року (у 2021 році – 100%; у 2023 році – 75,6%). За складом цього пункту, то найбільшу частку у 2021 році складала інша поточна дебіторська заборгованість обсягом 56,5% від суми балансу. У 2022 та 2023 роках найбільшу частку цього пункту

мали гроші та їх еквівалентні значення, так у 2022 році їх частка складала 74,4%, а в 2023 році – 56,0 %.

Наступним, вважаємо за потрібне, проаналізувати характеристику змін пасивів балансу досліджуваного підприємства (узагальнений вигляд цього пункту продемонстровано у таблиці 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура активів балансу ТОВ «А-СОФТ» у 2021-2023 роках, % до підсумку балансу

Стаття активів	Період, роки			Абсолютне відхилення (2023/2021)
	2021	2022	2023	
I. Необоротні активи				
<i>Незавершені капітальні інвестиції</i>				
<i>Основні засоби</i>	100%	100%	100%	X
<i>первісна вартість</i>				
<i>знос</i>				
<i>Інші необоротні активи</i>				
Усього за розділом I «Необоротні активи»	0,0%	25,2%	24,4%	24,4%
II. Оборотні активи				
<i>Запаси</i>	10,7%	16,6%	28,5%	17,8%
<i>Інша поточна дебіторська заборгованість</i>	56,5%	8,8%	15,6%	-40,9%
<i>Гроші та їх еквіваленти</i>	32,8%	74,4%	56,0%	23,2%
<i>Витрати майбутніх періодів</i>				
<i>Інші оборотні активи</i>				
Усього за розділом II «Оборотні активи»	100,0%	74,8%	75,6%	-24,4%
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	100%	100%	100%	X

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Відповідно до відомостей табл. 2.7. бачимо, що розмір пункту I пасивів балансу «Власний капітал» має змінну динаміку (2021 року – 9,5 тис. грн; 2022 року – 2,9 тис. грн; 2023 року – 7,6 тис. грн).

Аналізуючи пункт III «Поточні зобов'язання та забезпечення» пасивів балансу, можемо спостерігати зниження у 0,84 рази на період 2023 року порівняно з даними станом на 2021 рік (у 2021 році в абсолютному виразі показники склали 39,5 тис. грн, а в 2022 році – 65,2 тис. грн і у 2023 році – 33,1 тис. грн).

Тенденцію змінних пунктів пасиву балансу досліджуваного підприємства протягом 2021-2023 років продемонстровано у таблиці 2.10.

Відповідно до рис. 2.10, бачимо, що обсяг власного капіталу знизився у 2023 році (7, 6 тис. грн) порівняно з 2021 роком (9,5 тис. грн).

Розмір поточного кредиторського боргу ТОВ «А-СОФТ» згідно з підрахунками даних бюджету має динаміку зростання відповідно із розрахунками показника, який збільшився з 1,6 тис. грн до 2,0 тис. грн, що продемонстровано на рисунку 2.3.

Таблиця 2.3 – Дослідження пасивів балансу ТОВ «А-СОФТ» впродовж 2021-2023 роках, тис. грн

Стаття пасивів	Період, роки			Абсолютне відхилення (2023/2021), тис. грн	Відносне відхилення (2023/2021), разів
	2021	2022	2023		
I. Власний капітал					
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	9,5	2,9	7,6	-1,90	0,80
Неоплачений капітал					
Усього за розділом I	9,5	2,9	7,6	-1,90	0,80
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Поточна кредиторська заборгованість: за товари роботи, послуги					
розрахунками з бюджетом	1,6	2,0	2,0	0,40	1,25
розрахунками зі страхування	1,8	2,2	3,4	1,60	1,89
розрахунками з оплати праці	7,4	8,1	8,3	0,90	1,12
Інші поточні зобов'язання	39,5	65,2	33,1	-6,40	0,84
Усього за розділом III	50,3	77,5	46,8	-3,50	0,93
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття					
Баланс	59,8	80,4	54,4	-5,40	0,91

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

За такий самий період обсяг поточних зобов'язань мав динаміку змінної тенденції. Так, станом на 2022 рік цей показник збільшився до 65,2 тис. грн порівняно з 2021 роком, коли він складав 39,5 тис. грн, але на кінець 2023 року розмір змін поточних зобов'язань зменшився до 33,1 тис. грн, що продемонстровано на рисунку 2.12.

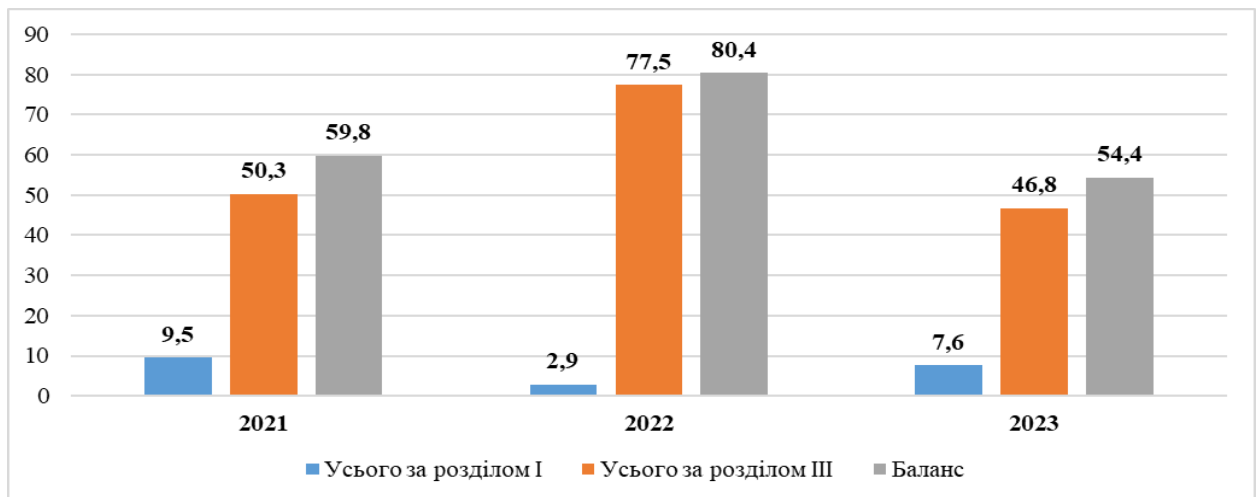


Рисунок 2.10 – Динаміка змін розділів пасиву балансу ТОВ «А-СОФТ» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Дані підрахунків структури пасивів балансу ТОВ «А-СОФТ» протягом 2021-2023 рр. продемонстровано у табл. 2.4.

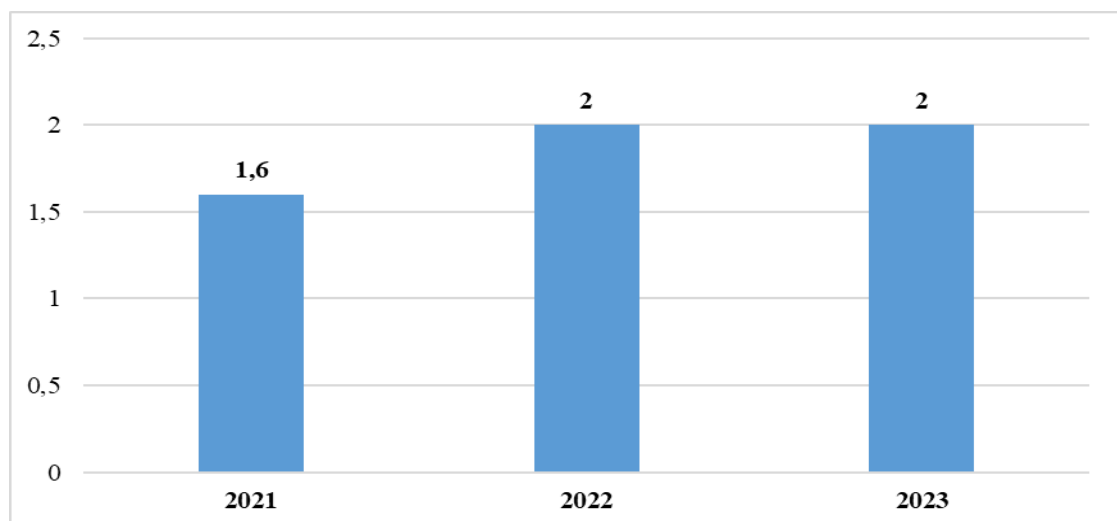


Рисунок 2.11 – Динаміка змін поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом ТОВ «А-СОФТ» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Проведений аналіз табл. 2.4, дає можливість узагальними, що у системі пасивів балансу досліджуваного підприємства немає таких статей II Розділу як «довгострокові зобов'язання та забезпечення». Також відсутні статті

Розділу IV, які демонструють зобов'язання із необоротними активами, що утримуються для продажу та групами вибуття.

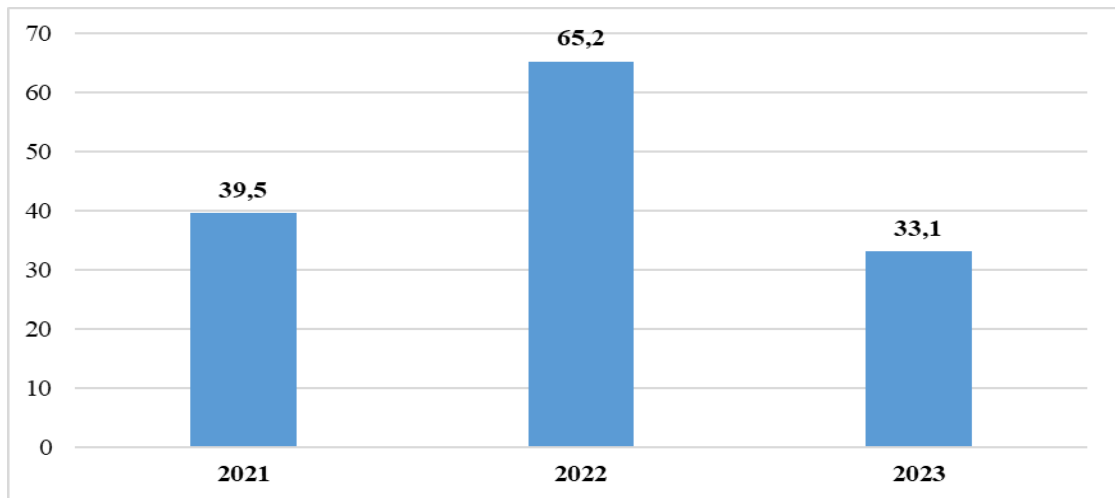


Рисунок 2.12 – Динаміка змін інших поточних зобов'язань ТОВ «А-СОФТ» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Питома вага обсягу власного капіталу у системі пасивів балансу ТОВ «А-СОФТ» знизилася з 15,89% 2021 року до 13,97 % 2023 року. Водночас із цим відсоток поточних зобов'язань та забезпечень демонструє протилежну тенденцію приросту на 1,92% із 84,11 % до 86,03 % відповідно.

Загалом, дослідження тенденції змін та системи балансу досліджуваного підприємства демонструє динаміку зменшення розмірів поточних зобов'язань ТОВ «А-СОФТ», що вказує на можливе зниження рівня фінансової самостійності та збільшення залежності від розмірів фінансів, які залучені.

Наступним, вважаємо за потрібне, провести аналіз фінансового та економічного показника роботи досліджуваного підприємства. Саме нами здійснено аналіз відомостей Форми 2 («Звіт про фінансові результати») за період 2021-2023 років згідно з Додатком А.

Виконаємо аналіз тенденції змін розмірів чистого прибутку від реалізації товарів та інших шляхів заробітку ТОВ «А-СОФТ», собівартості товарів (продукції, послуг та робіт) та інших розходів, результатів фінансової

діяльності до накладання обов'язкових податків на дохід, а також обсягів платоспроможності компанії.

Таблиця 2.4 – Структура пасивів балансу ТОВ «А-СОФТ» впродовж 2021-2023 роках, % до підсумку балансу

Стаття пасивів	Період, роки			Абсолютне відхилення (2023/2021)
	2021	2022	2023	
I. Власний капітал				
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	100%	100%	100%	X
Неоплачений капітал				
Усього за розділом I	15,89%	3,61%	13,97%	-1,92%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Поточна кредиторська заборгованість за товари роботи, послуги				
розрахунками з бюджетом	3,18%	2,58%	4,27%	1,09%
розрахунками зі страхування	3,58%	2,84%	7,26%	3,69%
розрахунками з оплати праці	14,71%	10,45%	17,74%	3,02%
Інші поточні зобов'язання	78,53%	84,13%	70,73%	-7,80%
Усього за розділом III	84,11%	96,39%	86,03%	1,92%
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс	100%	100%	100%	X

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Отримані результати розрахунків тенденції змін фінансової і господарської діяльності досліджуваного підприємства узагальнено в таблиці 2.5.

Відповідно до даних таблиці 2.9. бачимо, що розмір чистого доходу від реалізації товарів, послуг та робіт ТОВ «А-СОФТ» протягом 5 років зазнав тенденції зниження у 0,47 рази. Такий результат вказує на негативну динаміку ділової активності підприємства.

Стверджуємо, що більша кількість проаналізованих показників показали динаміку зростання. Чистий прибуток від продажу послуг, товар та робіт виріс у 1,46 рази за період 2021-2023 років (у 2021 році він становив 309,4 тис. грн; у 2022 році - 452,0 тис. грн; у 2023 році – 452,0 тис. грн).

Таблиця 2.5 – Дослідження динаміки показників звіту про фінансові результати ТОВ «А-СОФТ» впродовж 2021-2023 роках, тис. грн

№	Стаття звіту	Період, роки			Абсолютне відхилення (2023/2021), тис. грн	Відносне відхилення (2023/2021), разів
		2021	2022	2023		
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	309,4	433,5	452,0	142,6	1,46
2	Інші операційні доходи					
3	Інші доходи					
4	<i>Разом доходи</i>	309,4	433,5	452	142,6	1,46
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)					
6	Інші операційні витрати					
7	Інші витрати	299,9	438,4	447,3	147,4	1,49
8	<i>Разом витрати</i>	299,9	438,4	447,3	147,4	1,49
9	Фінансовий результат до оподаткування	9,5	-4,9	4,7	-4,8	0,49
10	Податок на прибуток		1,7		0	0
11	Чистий прибуток (збиток)	9,5	-6,6	4,7	-4,8	0,49

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Із відомостей, продемонстрованих у табл. 2.9., можна узагальними, що прибутки і розходи ТОВ «А-СОФТ» протягом 2021-2023 років виросли на 1,46 та 1,49 рази відповідно, водночас із цим розмір чистого доходу знизився в 0,49 рази і становив 4,8 тис. грн.

Тенденцію змін пунктів світу з фінансовими результатами досліджуваного підприємства протягом 2021-2023 років показано на рис. 2.13.

Як бачимо на рис. 2.13, то протягом періоду, який аналізуємо прибутки були вищими за частину розходів, окрім 2022 року.

Загальний фінансовий результат до моменту здійснення обов'язкових податків становив 2021 року суму 9,5 тис. грн, 2022 року – -4,9 тис. грн, 2023 року – 4,7 тис. грн (рис. 2.14).

Щодо обсягу сплаченого податку на доходи, то на нього варто звернути лише 2022 року, коли його розмір складав 1,7 тис. грн.

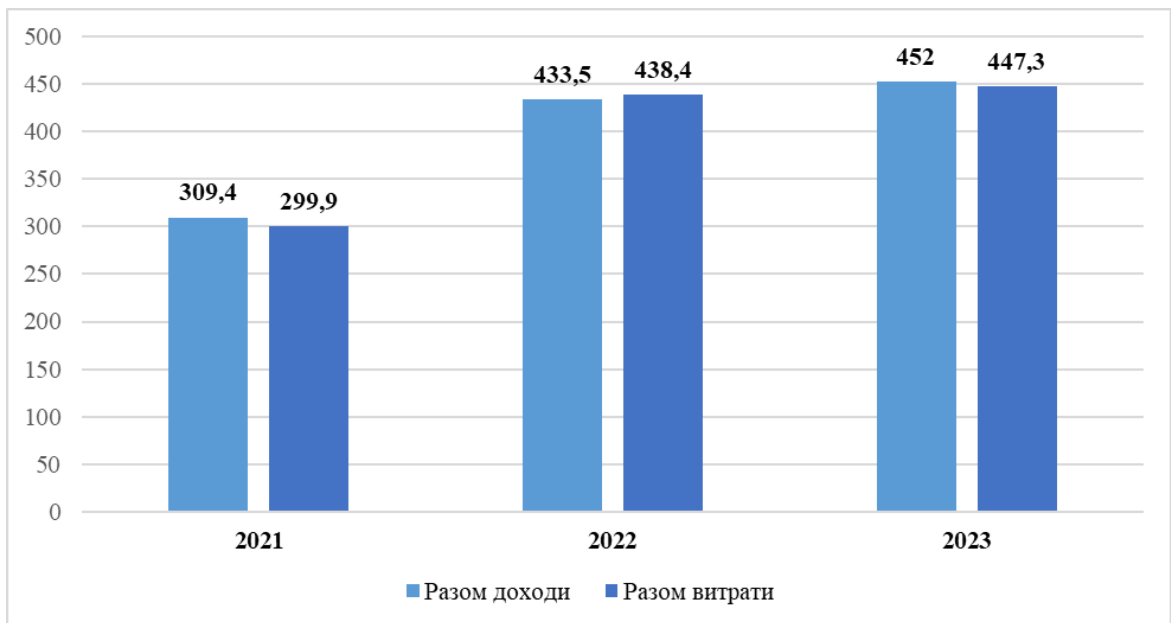


Рисунок 2.13 – Динаміка змін розділів звіту про фінансові результати ТОВ «А-СОФТ» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Обсяг чистого доходу після виплати податків дозволяє провести оцінку розміру фінансів, що залишилися у підпорядкуванні ТОВ «А-СОФТ» і можуть застосовуватися ним у подальших потребах.

Чистий дохід 2021 року досліджуваного підприємства становив 9,5 тис. грн, 2022 року – 6,6 тис. грн, 2023 року – 4,7 тис. грн.

Інші витрати досліджуваного підприємства склали суму 299,9 тис. грн 2021 року та відповідно 447,3 тис. грн 2023 року.

Загалом за період 2021-2023 років інші розходи ТОВ «А-СОФТ» виросли на суму, яка становить 147,4 тис. грн.

Дослідження та аналіз змісту даних звіту про фінансові показники досліджуваного підприємства протягом 2021-2023 років згідно з даними у таблиці 2.10 демонструє, що відсоток чистого прибутку від продажу товарів, послуг та робіт ТОВ «А-СОФТ» у загальній системі прибутків був підтвердженим та склав 100 % протягом усього періоду, що досліджується у кваліфікаційній роботі.

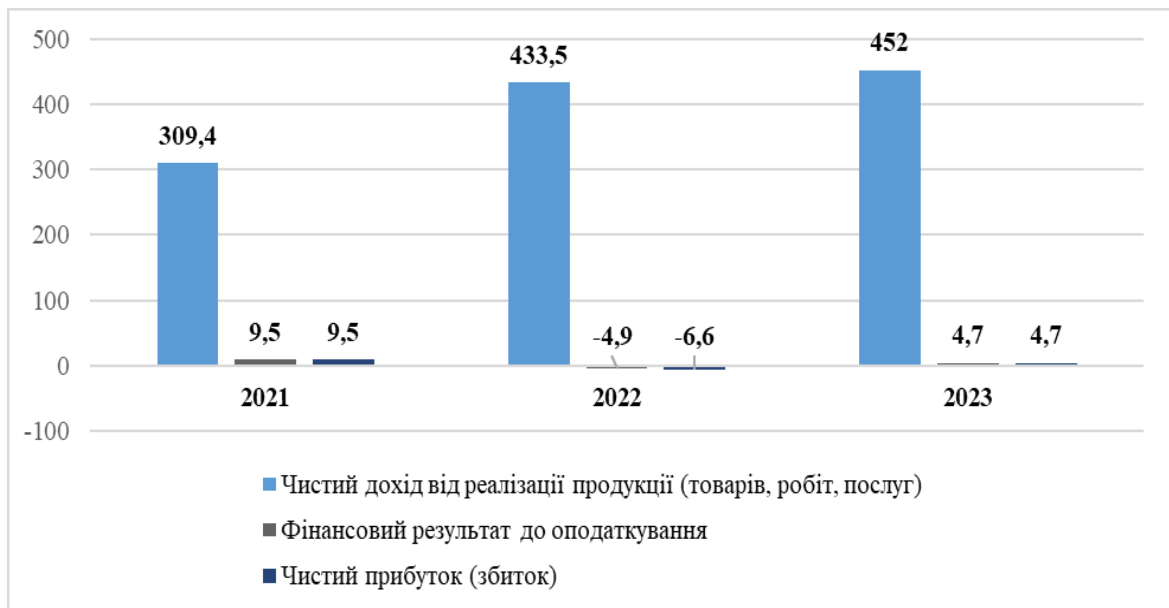


Рисунок 2.14 – Динаміка змін фінансових результатів діяльності
ТОВ «А-СОФТ» впродовж 2021-2023 років, тис. грн

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Далі важливим розрахунком є потреба визначення таких показників як: коефіцієнт абсолютної і поточної ліквідності, показник самостійності (автономії) і фінансової стабільності, показники рентабельності власного капіталу та загальної діяльності досліджуваного підприємства.

Показник коефіцієнта абсолютної ліквідності вказує на спроможність ТОВ «А-СОФТ» погашати у найкоротший період зобов'язання найбільш ліквідними активами – власними грошовими забезпеченнями.

Відповідно до нормативного показника, то коефіцієнт абсолютної ліквідності має складати 0,2-0,5. ТОВ «А-СОФТ» має такі дані розрахунку цього показника: 2021 року – 0,39; 2022 року – 0,58; 2023 року – 0,49.

Коефіцієнт показника поточної ліквідності демонструє спроможність організації розрахунку згідно зі своїми зобов'язаннями за допомогою використання усіх оборотних активів. Відповідно до норми цього показника, то він має складати 1,0-2,0. ТОВ «А-СОФТ» має такі результати розрахунку показника поточної ліквідності: 2021 року – 0,16; 2022 року – 0,04; 2023 року – 0,17. На рисунку 2.15 продемонстровано ці дані. Вони не відповідають нормам показника поточної ліквідності.

Таблиця 2.6 – Структура показників звіту про фінансові результати ТОВ «А-СОФТ» впродовж 2021-2023 роках, %

	Стаття звіту	Період, роки			Абсолютне відхилення (2023/2021), +/-
		2021	2022	2023	
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), % до рядку 4	100%	100%	100%	×
2	Інші операційні доходи, % до рядку 4				
3	Інші доходи, % до рядку 4				
4	<i>Разом доходи</i>	100%	100%	100%	×
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), % до рядку 8				
6	Інші операційні витрати, % до рядку 8				
7	Інші витрати, % до рядку 8	100%	100%	100%	×
8	<i>Разом витрати</i>	100%	100%	100%	×
9	Фінансовий результат до оподаткування, % до рядку 4	3,07%	-1,13%	1,04%	-2,03%
10	Податок на прибуток, % до рядку 4				
11	Чистий прибуток (збиток), % до рядку 4	3,07%	-1,13%	1,04%	-2,03%

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Показник коефіцієнта автономії вказує на відсоток власного капіталу у загальному розмірі фінансування. Нормативний показник цього коефіцієнта повинен складати не менше 0,5. Протягом 2021-2023 років ТОВ «А-СОФТ» має такі результати розрахунків показника автономії: 2021 року – 1,19; 2022 року – 0,78; 2023 року – 0,88.

Показник коефіцієнта фінансової сталості вказує на пропорцію власного капіталу до позикового (залученого). На рис. 2.15 показано розрахунки цього показника і продемонстровано, що він не є нормативним. Так, протягом 2021-2023 років показники коефіцієнта фінансової сталості є нижчими 1,0: 2021 року – 0,19; 2022 року – 0,04; 2023 року – 0,16.

Не менш змістовними є підрахунки таких даних як рентабельність власного капіталу. Вони показують дохід застосування особистого капіталу та рентабельність діяльності підприємства. Коефіцієнт цього показника демонструє частку прибутку, що має організація на одиницю виручки.

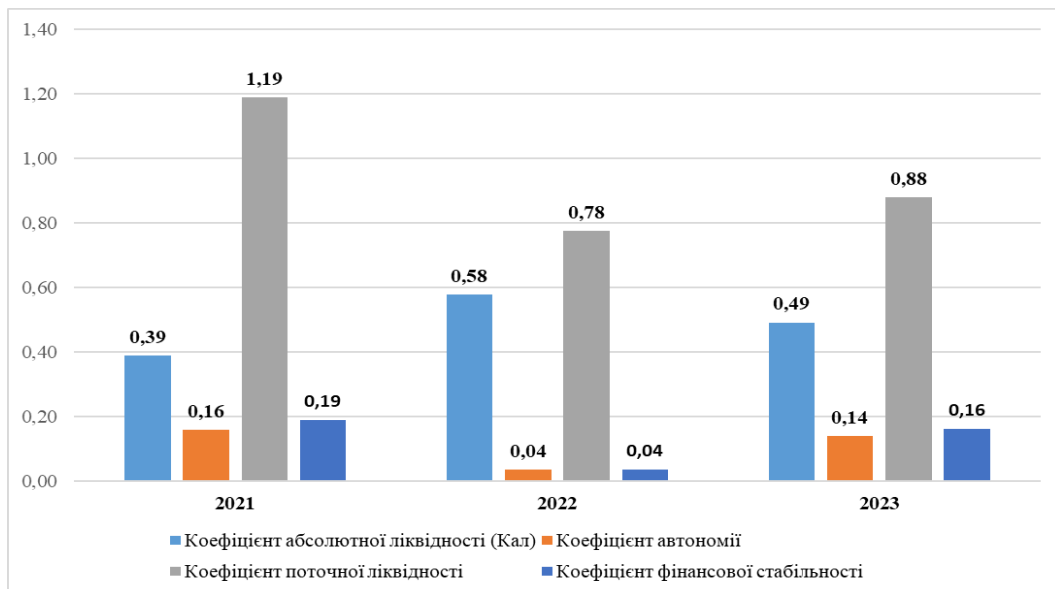


Рисунок 2.15 – Динаміка коефіцієнту абсолютної та поточної ліквідності, автономії та фінансової стабільності ТОВ «А-СОФТ» впродовж 2021-2023 років

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

На рис. 2.16 показано візуалізацію отриманих розрахунків цих коефіцієнтів. Відповідно до рис. 2.16 бачимо, що обидві частки є меншими за нормативні. Це демонструє потребу ухвалення відповідних рішень керівництвом, яке повинно здійснювати фокусування на збільшенні показників доходів ТОВ «А-СОФТ».

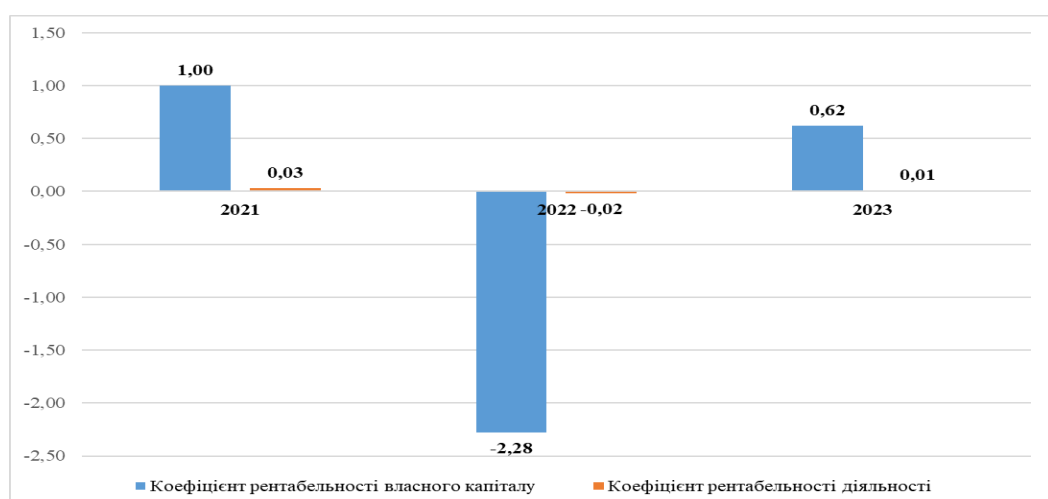


Рисунок 2.16 – Динаміка коефіцієнтів рентабельності власного капіталу та рентабельності діяльності ТОВ «А-СОФТ» впродовж 2021-2023 років

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Такими управлінськими рішеннями для ТОВ «А-СОФТ» можуть бути зменшення собівартості послуг за допомогою застосування дієвішої технологічності, контролю затрат на енергію, матеріали та зарплату, збільшення прибутку, удосконалення цін, покращення структури капіталу, капіталовкладення у проекти з великим прибутком, пришвидшення обороту активів, модернізація складів, розподіл активів джерел прибутку способом створення нових послуг чи виходу на нові ринки, збільшення уваги на кількість та якість рекламних кампаній і таргетування, удосконалення зв'язку комунікування із споживачами, застосування програм лояльності, додавання товарів, послуг та продуктів, що заохочуватимуть споживачів витратитися більше, застосування новітніх технологічних рішень для зменшення розходів на виготовлення та обслуговування, перевірка операційних робіт, зниження знижок із ціллю приросту операційної маржинальності, які себе не виправдали, застосування розгалужених цін із врахуванням кожної клієнтської групи окремо, збільшення рівня якості товару, послуг, сервісу, забезпечення захисту від втрат, які взаємозалежні з коливаннями валюти, змінами цін ресурсів та ризиками з юридичної точки зору, заохочення самосвіти та забезпечення постійного профільного навчання співробітників з метою впровадження у дію інноваційних технологій та збільшення продуктивності.

2.3. SWOT-аналіз середовища функціонування ТОВ «А-СОФТ»

Підприємницька діяльність у сфері цифрових технологій має широкі перспективи розвитку в Україні завдяки великій кількості фахівців, високому професійному рівню підготовки та сприятливим умовам розвитку. Галузь сприятлива до цифрових інновацій. У цій галузі активно проводяться дослідження та розробки корпоративних інформаційних систем, таких як ERP, CRM та PIM, а також розробки систем штучного інтелекту,

автоматизованої обробки даних, інтеграції програмних рішень та рішень в галузі електронної комерції. Цифрові рішення дуже легко експортувати, що дозволяє виходити на ринки різних країн. Галузь відносно молода і має значний потенціал зростання як для існуючих компаній, так і для появи нових компаній.

Місія ТОВ «А-СОФТ» – створювати успішні програмні продукти, які дозволяють клієнтам компанії вирішувати прикладні проблеми. Цінність, яку надає компанія, є технічна експертиза та технологічні рішення. Враховуючи те, що діяльність орієнтована на потреби та вимоги споживачів, їхні бажання та можливості, це дозволяє компанії створювати продукти та надавати рішення, які відповідають потребам споживачів.

Підприємство досягає поставлених цілей і результатів роботи. Наявна матеріально-технологічна база та інтелектуальний потенціал дозволяють успішно вирішувати всі поставлені завдання та долати перешкоди.

ТОВ «А-СОФТ» посідає міцні позиції на ринку цифрових технологій. Перевагами бізнесу ТОВ «А-СОФТ» є кваліфікований, професійний та гнучкий тип діяльності.

ТОВ «А-СОФТ» має досить сильні позиції на ринку. Підприємство співпрацює з міжнародною компанією Olimp Digital. Розробляє та постачає інтеграційні і системні рішення, забезпечуючи тісну співпрацю та підтримку клієнтів із цифровими рішеннями. Має програми лояльності. Створює можливості для інтеграції різних корпоративних рішень. Підприємство має гарну репутацію у ринкових відносинах та значну частку на ринку.

Слабка позиція включає вищі витрати порівняно з лідерами ринку та недостатність власних фінансових ресурсів для реалізації інноваційних та підприємницьких проєктів, які виникають у підприємства, що накладає певні обмеження на розширення ринку та обсягів послуг, що надаються ТОВ «А-СОФТ».

Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ТОВ «А-СОФТ» дозволяє пропонувати наступні стратегії: OS-стратегія – цифрове

лідерство, TS-стратегія – диференціація чи адаптація, OW- стратегія OW – стратегія продукту, TW-стратегія – оптимізація витрат.

Стратегічне планування розвитку підприємства починається з аналізу таблиць внутрішнього (сильні та слабкі сторони суб'єкта господарювання) та зовнішнього середовища (можливості та загрози) табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз середовища функціонування ТОВ «А-СОФТ»

<p style="text-align: center;">Характеристика зовнішнього середовища</p> <p style="text-align: center;">Характеристика підприємства</p>	<p style="text-align: center;">Можливості (О)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високі темпи зростання ринку. 2. Орієнтація на експорт. 3. Підтримка ІТ-сектору на державному рівні. 	<p style="text-align: center;">Загрози (Т)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зміна нормативної бази у частині оподаткування. 2. Зростання конкурентної боротьби. 3. Розвиток міської ІТ-екосистеми. 4. Регуляторна політика. 5. Низький рівень захисту авторських прав.
<p style="text-align: center;">Сильні сторони (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий перелік рішень та послуг. 2. Високий фаховий рівень технічних працівників. 3. Досконалі технічні рішення. 4. Адапована до клієнта політики роботи. 5. Орієнтація на споживача. 	<p style="text-align: center;">Очікування (О + S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нові проєкти. 2. Збільшення обсягу наданих послуг. 3. Охоплення усіх секторів економіки. 4. Більше 100 постійних клієнтів. <p style="text-align: center;">Стратегія: Диференціації</p>	<p style="text-align: center;">Очікування (Т + S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимізація податкового навантаження. 2. Виведення бізнесу в інші регіони. 3. Формування нових ринків. <p style="text-align: center;">Стратегія: Адаптації</p>
<p style="text-align: center;">Слабкі сторони (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Дизайн програмних та цифрових рішень. 2. маркетинг та продажі. 3. Нестача ресурсів для реалізації окремих проєктів. 	<p style="text-align: center;">Очікування (О + W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Участь у спільних проєктах. 2. ІТ-аутсорсинг. 3. ІТ- аутстафінгу. <p style="text-align: center;">Стратегія: Продуктова стратегія</p>	<p style="text-align: center;">Очікування (Т + W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання податкових платежів. 2. Збільшення перевірок, звітності. 3. Недобросовісна конкуренція. 4. Малорозвинена інфраструктура <p style="text-align: center;">Стратегія: Оптимізації витрат</p>

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Стратегія диференціації спрямована на направлення всіх ресурсів на створення унікального продукту чи послуги або на модифікацію (поліпшення) існуючого продукту чи послуги, щоб виділитися серед конкурентів на ринку.

Основна мета стратегії диференціації – привернути увагу клієнтів, які цінують унікальність та інноваційність продукту або послуги, і готові платити за них вищу ціну.

Стратегії адаптації передбачають адаптацію до зовнішнього середовища та внутрішніх умов для забезпечення успіху та стабільності.

Головною метою цієї стратегії є збереження конкурентоспроможності та ефективності організації навіть за умов, що змінюються.

Продуктова стратегія спрямована на адаптацію продукту до потреб споживачів, визначення вартості продукту, вибір ключових параметрів продукту та розвиток продукту.

Продуктова стратегія спрямована на збільшення кількості клієнтів і внутрішнього ринку за рахунок впровадження нових послуг і технологічних рішень. Оптимальні вартісні стратегії використовуються для виживання та мінімізації витрат підприємств у складних умовах. Ця стратегія передбачає ретельне планування та контроль усіх видів витрат.

Основні принципи стратегії оптимальних витрат включають ефективне використання ресурсів, безперервний аналіз витрат і пошук шляхів оптимізації витрат при досягненні встановлених цілей і результатів.

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «А-СОФТ» має значні можливості для створення плану майбутнього стратегічного розвитку, що дозволяє зосередитися на реалізації нових проєктів, розробці та впровадженні рішень для всіх галузей економіки, збільшенні обсягів послуг. Найкращою стратегією буде стратегія диференціації, тобто вихід на новий рівень і перетворення компанії в одного з лідерів ІТ.

У ситуаціях, коли бізнес-середовище погіршується або очікуються певні загрози від регуляторної політики, податкового тиску тощо, розвиток ІТ-екосистеми вважається придатним для зосередження на диференціації та адаптації.

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО
ПЛАНУВАННЯ ІТ-КОМПАНІЙ
У ГЛОБАЛЬНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Ключові проблеми стратегічного планування малих та середніх ІТ-компаній в сучасному глобальному бізнес-середовищі

Стратегічне планування є основою успішного розвитку будь-якого бізнесу, зокрема малих та середніх ІТ-компаній, які працюють у висококонкурентному та динамічному середовищі. Незважаючи на перспективність галузі, ці компанії стикаються з низкою проблем, які ускладнюють побудову ефективних стратегій. Основними з них виступають:

1. Обмеженість ресурсів. Малі та середні ІТ-компанії часто мають обмежені фінансові, людські та технологічні ресурси, що суттєво впливає на їхню здатність реалізовувати довгострокові стратегічні плани:

– фінансові обмеження: недостатній доступ до інвестицій чи внутрішніх коштів, що ускладнює реалізацію масштабних проєктів або інновацій;

– людські ресурси: вузька спеціалізація персоналу або недостатня кількість працівників із високим рівнем кваліфікації;

– технологічна база: відсутність доступу до сучасних технологій або недостатнє технічне оснащення.

2. Швидкі зміни на ринку. Динамічність ІТ-галузі є як перевагою, так і викликом для компаній з огляду на наступні аспекти:

– інновації: постійна поява нових технологій змушує компанії адаптуватися до змін у короткі терміни.

– конкуренція: висока конкуренція на ринку ускладнює утримання позицій та залучення клієнтів;

– невизначеність: прогнозування технологічних трендів і змін у попиті є складним завданням.

3. Відсутність систематизованого підходу до стратегічного планування. У більшості малих та середніх ІТ-компаніях відсутні чітко визначені стратегічні плани через:

- брак знань та досвіду у сфері стратегічного управління;
- орієнтацію на короткострокові результати замість довгострокового розвитку;
- відсутність формалізованого підходу до аналізу ринку та внутрішніх процесів.

4. Проблеми масштабування. Масштабування бізнесу є складним завданням для малих та середніх компаній з огляду на:

- ризики втрати гнучкості: збільшення обсягів діяльності може призвести до втрати оперативності в ухваленні рішень;
- невідповідність ресурсів: поточні ресурси компанії часто не відповідають потребам масштабування.

5. Фінансова залежність. Залежність від зовнішніх інвесторів або нестача власного капіталу може обмежувати стратегічні можливості компаній, що впливає на їхню фінансову автономність та здатність самостійно приймати рішення щодо розвитку.

6. Проблеми з управлінням клієнтськими відносинами. Ефективна взаємодія з клієнтами є критично важливою для ІТ-компаній, але може мати негативні особливості через:

- відсутність стандартизованих процесів обробки клієнтських звернень, що призводить до втрат часу та важливої інформації;
- нестачу зворотного зв'язку від клієнтів, що ускладнює адаптацію продуктів і послуг до ринкових потреб.

7. Недоліки управління ризиками. Малі та середні ІТ-компанії часто не мають системного підходу до управління ризиками, що:

- підвищує ймовірність виникнення фінансових втрат через ринкові чи операційні проблеми;
- ускладнює адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Отже, доречно зробити наступні висновки, що малі та середні ІТ-компанії стикаються з низкою проблем, які ускладнюють процес стратегічного планування, зокрема обмеженість ресурсів, швидкі зміни на ринку, проблеми масштабування та недоліки управління клієнтськими відносинами.

Для ефективного вирішення цих проблем необхідно впроваджувати систематизований підхід до стратегічного планування, вдосконалювати управління ресурсами, розвивати фінансову автономність і застосовувати сучасні методи роботи з клієнтами. Такий підхід допоможе компаніям, серед яких така як досліджувана, забезпечити сталий розвиток у динамічному середовищі ІТ-галузі.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування досліджуваного підприємства

З огляду на вищезазначені проблеми стратегічного планування, ТОВ «А-СОФТ» пропонує широкий спектр цифрових послуг. Рекомендується вдосконалити стратегічне планування за такими напрямками (табл. 3.1).

У цифровій інформаційній (ситуаційній) стратегії, як інструменті демонстрації лідерства, не обов'язково охоплювати всі сфери діяльності компанії чи всі питання певної сфери. Натомість це має бути дайджест ідей, новин та порад. Більш важливим є створення високоякісного контенту на різноманітні теми та в різних форматах. Наприклад, варто представити звичайні статті, інфографіку як сучасну форму стислого подання інформації, подкасти, відео, що містять важливі події, людей, рішення. Розміщений матеріал має бути актуальним і надавати інформацію, яку важко знайти в Інтернеті або важливу для вашого власного розуміння. Місцями

публікування підприємством інформації будуть сторінки в соціальних мережах (Facebook, Instagram, Linkdln, Youtube, сайт компанії).

Таблиця 3.1 – Рекомендаційні заходи щодо напрямів удосконалення стратегічного планування ІТ-компаній

Запропонований захід	Сутність та переваги для підприємця
Діджитал як інструмент демонстрації лідерства	Сутність даного стратегічного підходу полягає в демонстрації експертності в своїй галузі та на цій основі приваблення нових клієнтів, замовників, а також майбутніх працівників. Експертність демонструється підготовкою та публікацією на сайті компанії, сторінці компанії в соціальних мережах, блогах керівників чи працівників якісних, актуальних, спеціалізованих статей, добірок, інтерв'ю, подкастів. Такі публікації однозначно розвивають галузь, викликають інтерес у розробників, джуніорів і навіть мідлів. За такими матеріалами слідкують, ними цікавляться замовники при розробці технічного завдання, пошуку виконавця на замовлення, на них підписуються клієнти, конкуренти з метою підвищення професійного рівня. Часто це працює так, що коли компанія ділиться досвідом, значить вона має успішні кейси, підходи до вирішення неординарних завдань, а отже це дійсно гарна компанія.
Діджитал як інструмент залучення клієнтів	ІТ-компанії незважаючи, що зорієнтовані на розробку інструментів вирішення завдання з залучення нових клієнтів та підтримки комунікації з існуючими клієнтами самі часто недостатньо приділяють увагу популяризації себе в цифровому світі. Разом з тим, для популяризації та залучення нових клієнтів цифрова стратегія має містити такі тематичні блоки: послуги компанії, інформація про команду, новини, ситуації (кейси, приклади, досягнення).
Цифрова трансформація бізнесу	Це напрям який інтегрує ІТ-компанію та клієнта в єдину систему. ІТ-компанії допомагають своїм клієнтам у впровадженні цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності та покращення взаємодії з клієнтами. Відбувається розвиток ІТ-компанію відповідно рівня та складності задач, які розв'язуються для клієнта. Особливість даної стратегії полягає в підтримці конкурентоспроможності підприємства в сучасному цифровому світі.

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Для цього стратегічного підходу можна здійснити використання подій, історій досягнень тощо.

Переваги цифрової стратегії як інструменту демонстрації лідерства:

- демонструвати професіоналізм, знання, досвід та унікальні підходи до вирішення важливих та творчих завдань;

- стратегія, яка також фокусується на роботі з клієнтами та співробітниками, тому є більш гнучкою та ефективною;

- викликає інтерес у потенційних клієнтів і тому є елементом воронки продажів;

- може використовуватись ІТ-компаніями будь-якого розміру, організаційно-правової форми.

До недоліків цієї стратегії можна віднести лише її вартість. Підготовка якісного та унікального контенту може коштувати досить дорого з фінансової точки зору, відволікати співробітників від основних завдань і вимагати значних витрат часу на підготовку матеріалів.

Діджитал як інструмент залучення клієнтів – це контент-стратегія, покликана відповісти на чотири запитання: які послуги пропонує компанія, як виглядає команда та як виконує завдання клієнта, новини компанії, історії успіху та приклади. У стратегії важливо розкрити основну пропозицію компанії, що виходить на ринок, і як вона допоможе клієнтам вирішити їхні проблеми. В основному для цих цілей використовуються презентації. Досить поширеним методом просування цифрових продуктів і послуг є тестування платформ, електронних платформ, мобільних застосунків тощо. Це дозволяє продемонструвати продукти вашої компанії, можливості та показати здатність створювати подібні або навіть кращі інструменти для інших клієнтів.

Ключові ресурси, необхідні для реалізації цифрової стратегії компанії, приховані у її співробітниках. Командні демонстрації необхідні для підтвердження здатності компанії виконувати клієнтські замовлення. Зараз таких фактів, як дипломи співробітників, автобіографії та життєві досягнення, не є достатніми для впливу на клієнтів. Більш цінним є досвід командної роботи та приклади успішної реалізації проєктів, виступи експертів чи менеджерів на конференціях, круглих столах, відкритих дискусіях, участь у ролі експертів тощо. Тому колектив є не тільки своєрідним трудовим потенціалом (носієм знань, умінь, навичок), а й механізмом досягнення організацією успіху та розвитку. Крім того, фреймворки, технології та програмне забезпечення, яким користується ІТ-

компанія і які використовуються для вирішення прикладних завдань, слід вважати критичними інструментами.

Інформація про досягнення компанії необхідна для інформування клієнтів і потенційних клієнтів про розвиток компанії, впровадження нових технологій і методів, використання нових стандартів у роботі та організаційних змінах. Крім того, у цьому розділі необхідно надати відповідну інформацію про корпоративну соціальну відповідальність, підтримку соціальних проєктів, участь у громадських заходах тощо.

Портфоліо компанії формує її репутацію. Ключові ділові партнери відіграють важливу роль у просуванні стратегії компанії. Ця частина стратегії показує, що компанія, команда, здатна вирішувати складні завдання, співпрацюючи з відомими брендами та успішно вирішуючи багато завдань. Дозволяє продемонструвати спеціалізацію та сфери роботи ІТ-компанії.

Удосконалити напрямок стратегічного планування ІТ-компанії можна за допомогою наступних векторів: покращити мету діяльності, розвинути навички та вміння співробітників, змінити концепцію продажів, збільшити вплив у мережі.

Удосконалити мету роботи. Наявність цілей визначає те, чого компанія прагне досягти своєю діяльністю. Ціль вказує на те, чи сподівається компанія мати 100 співробітників різної кваліфікації, здатних реалізовувати проєкти в різних галузях, чи стати спеціалізованою компанією, яка надає послуги в певній сфері і заробляє 100 тис. доларів США. Наприклад, компанія може мати 50 розробників або 25 консультантів, які заробляють більше з вищими погодинними ставками. Очевидно, що стратегії будуть різними, як і результати та час, витрачений на досягнення цих цілей.

Розвиток навичок і компетенцій співробітників. ІТ-галузь розвивається надзвичайно стрімко. Оновлення мов програмування, нові фреймворки, веб-інструменти та технології випускаються майже щороку. Тому потрібне постійне навчання, щоб кваліфікація співробітників не відставала. Також вдалим рішенням підприємства буде відшкодувати частину витрат на

навчання працівників, надати час для навчання працівників і забезпечити гнучкість у фокусі навчання. Чим краще навчені працівники, тим вищий трудовий потенціал підприємства і цінніші послуги підприємства.

Насправді інвестиції в розвиток команди є ключовим фактором успіху ІТ-компанії. Постійне навчання дозволяє підготувати команду до роботи з новими клієнтами, розширити спектр цифрових послуг без найму нових експертів і знизити плинність кадрів за рахунок постійного оновлення функціональних обов'язків.

Зміни у філософії продажів. Використання різних інструментів, щоб позиціонувати компанію на ринку. Залежно від позиціонування компанії дохід може зменшуватися або збільшуватися. Компанія може позиціонувати себе як розробник програмного забезпечення і оцінити вартість роботи відповідно до часу, витраченого програмістами. Також можна показувати команду експертами у Magento і працювати в півтора рази дешевше, або виступити консультантом з електронної комерції, налаштувавши та інтегрувавши електронний магазин клієнта та одержуючи в 2-3 рази більше доходу.

Збільшення присутності в Інтернеті. Завдання малих ІТ-компаній – представити себе та розповісти про свій потенціал і можливості іншим гравцям ринку. Безкоштовне спілкування, соціальні мережі, SEO-оптимізація, участь у вебінарах, конференціях, директорії, електронна пошта залишаються основними каналами інформації. Відкриваючи нові канали для пошуку та залучення клієнтів, можна збільшити продажі, знайти свою нішу та досягти зростання продажів і зростання компанії.

Впровадження інструментів цифрової стратегії потребує відповідних інвестицій. Розрахунок ефективності впровадження сучасних цифрових методів у корпоративні системи стратегічного планування та управління наведено в таблиці 3.2. Проведені нами розрахунки підтверджують ефективність запропонованих цифрових моделей і методів у стратегічному управлінні підприємством. Зосереджуючись на чітких цільових показниках,

впроваджуючи інструменти демонстрації цифрового лідерства та зосереджуючись на залученні клієнтів, цифрова трансформація бізнесу збільшила дохід на 21% у 2024 році. Поступово збільшуватиметься до 30% до 2026 року. Проєкт має позитивну чисту приведену вартість. Витрати на реалізацію заходів окупляться протягом першого року, тобто менше ніж за рік. Річна рентабельність інвестицій досягає 33%. Тому підприємству рекомендовано впроваджувати рекомендовані заходи на практиці.

Таблиця 3.2 – Розрахунок ефективності рекомендаційних заходів

Показник	2025	2026	2027
Обсяг інвестицій, тис. грн	235,7	247,5	259,9
Дохід від впровадження цифрових рішень, тис. грн	490,1	578,9	680,6
Витрати на експлуатацію обладнання, тис. грн	10,9	12,6	14,4
Амортизаційні відрахування, тис. грн	2,2	2,5	2,9
Ставка дисконту, %	15	15	15
Грошові потоки, тис. грн	481,4	568,9	669,0
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	418,6	430,1	439,9
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проєкту, тис. грн	182,9	397,8	641,2
Дисконтовані вигоди, тис. грн	426,2	437,7	447,5
Дисконтовані витрати, тис. грн	9,5	9,5	9,5

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Стратегія диференціації націлена на спрямування всіх ресурсів на створення унікального продукту чи послуги або на модифікацію (поліпшення) існуючого продукту чи послуги, щоб виділитися серед конкурентів на ринку. Основна мета стратегії диференціації – привернути увагу клієнтів, які цінують унікальність та інноваційність продукту або послуги і готові платити за них вищу ціну.

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «А-СОФТ» має значні можливості для майбутнього стратегічного розвитку. Це дозволяє зосередитися на реалізації нових проєктів, розробці та впровадженні рішень для всіх галузей економіки, збільшенні обсягів послуг.

Найкращою стратегією буде стратегія диференціації, тобто вихід на новий рівень і перетворення компанії в одного з лідерів ІТ.

Загалом стратегія диференціації спрямована на створення унікальної цінності для клієнтів, яка виділяє компанію серед конкурентів і підвищує її конкурентоспроможність.

Посилення системи стратегічного планування ТОВ «А-СОФТ» стануть реальними завдяки цифровим можливостям і технологічним очікуванням.

Напрямок цифрових змін у роботі підприємства має сприяти наступним критеріям: забезпеченню цифрового лідерства на ринку, широкому використанню цифрових технологій для залучення клієнтів, цифровій трансформації бізнесу.

При цьому напрямом удосконалення стратегічного планування ІТ-компанії є уточнення мети діяльності, розвиток ключових ресурсів, здебільшого умінь і навичок співробітників, зміна концепції продажів, посилення впливу в мережі.

ВИСНОВКИ

Під стратегічним плануванням мається на увазі діяльність суб'єкта господарювання, яка спрямована на досягнення стійких довгострокових переваг або досягнення важливих змін у роботі організації. Метою стратегічного планування для підприємств є визначення власних пріоритетів розвитку та реорганізація бізнес-процесів або економічних бізнес-моделей. Стратегічне планування – це орієнтир для розвитку підприємства та інструмент, що дозволяє уникнути помилок і забезпечити стабільний розвиток у майбутньому. Стратегічне планування впроваджується в практику корпоративної діяльності з метою отримання конкурентних переваг, раціонального розподілу та ефективного використання ресурсів, правильної постановки цілей і пріоритетів компанії, а також дозволяє співробітникам зрозуміти і зосередитися на напрямках розвитку організації, визначенні мети діяльності та шляхи адаптації до зовнішнього середовища. За допомогою стратегічного планування керівництво компанії реагує на кризові ситуації, зменшує негативний вплив зовнішнього середовища та накопичує необхідні ресурси.

Дослідження динаміки розвитку ІТ-індустрії показують, що вона має широкі перспективи. У 2023 році галузь продемонструвала позитивну динаміку зростання, але темпи зростання сповільнилися порівняно з попереднім періодом. У 2023 році кількість ІТ-спеціалістів, які працюють на пі, збільшилася на 27,3 тис. осіб. Близько 87% ІТ-фахівців обирають цю форму бізнесу для надання ІТ-послуг.

Валютний прибуток від діяльності ІТ-сектору у 2023 році склав 7,34 млрд дол США, що демонструє зростання відносно 2022 року на 400 млн грн. або 5,8%. Проте певні негативні чинники вплинули на роботу галузі у 2024 році, коли експорт комп'ютерних послуг впав на 8,5%, або на 622 млн дол США. Водночас заслуговує на увагу й поступове зростання вітчизняного ринку цифрових технологій.

На ринку України працюють представництва вітчизняних компаній та іноземних гігантів. Найчастіше бізнес в цій галузі працює на основі виконання замовлень і реалізації проєктів у форматі договорів з великою кількістю малих та середніх підприємств, одним із яких виступає досліджуване підприємство ТОВ «А-СОФТ», яке спеціалізується на інформаційних технологіях та комп'ютерних системах.

Фінансовий аналіз досліджуваного підприємства впродовж 2021–2023 років виявив значні зміни в структурі активів, зобов'язань та загальних фінансових результатах підприємства. Загальний розмір балансу зменшився з 59,8 тис. грн у 2021 році до 54,4 тис. грн у 2023 році, що свідчить про тенденцію до скорочення. При цьому необоротні активи суттєво зросли, тоді як оборотні активи зазнали зменшення.

Первісна вартість основних засобів поступово збільшувалася, проте паралельно зростала й накопичена амортизація, що спричинило зниження залишкової вартості цих активів. Запаси підприємства продемонстрували зростання, а динаміка грошових коштів була позитивною, що свідчить про покращення показників ліквідності. Водночас аналіз пасивів показав зниження власного капіталу та зростання поточних зобов'язань, що вказує на послаблення фінансової автономності підприємства. Не дивлячись на той факт, що показник чистого доходу від реалізації збільшився, загальний рівень прибутковості знизився, що свідчить про недоліки в управлінні витратами. Основні показники ліквідності впали нижче нормативних значень, що може сигналізувати про ризики платоспроможності.

Здійснений SWOT-аналіз діяльності ТОВ «А-СОФТ» дав змогу сформулювати основні напрямки майбутнього розвитку бізнесу. Стратегічний аналіз показує, що вигідно реалізовувати нові проєкти, розробляти та впроваджувати цифрові рішення в усіх галузях економіки та збільшувати обсяги послуг.

Оптимальна стратегія для ТОВ «А-СОФТ» за результатами дослідження – диференційовані стратегії за результатами оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища.

Стратегія націлена на спрямування всіх ресурсів на створення унікального продукту чи послуги або на модифікацію (поліпшення) існуючого продукту чи послуги, щоб виділити їх серед конкурентів на ринку.

Основна мета стратегії диференціації – привернути увагу клієнтів, які цінують унікальність та інноваційність продукту або послуги і готові платити за них вищу ціну. Посилення системи стратегічного планування ТОВ «А-СОФТ» можна здійснити завдяки цифровим можливостям і технологічним очікуванням. Напрямок цифрових змін у роботі підприємства має сприяти наступним цілям: забезпеченню цифрового лідерства на ринку, широкому використанню цифрових технологій для залучення клієнтів, цифровій трансформації бізнесу. При цьому напрямом удосконалення стратегічного планування ІТ-компанії є уточнення мети діяльності, розвиток ключових ресурсів, в основному умінь і навичок співробітників, зміна концепції продажів, посилення впливу в мережі. Підраховано, що реалізація запропонованих заходів дозволила збільшити обсяги послуг на 21% у 2025 році і дасть змогу поступово збільшити їх до 30% до 2027 року. Проект має позитивну чисту приведену вартість. Витрати на реалізацію заходів окупаються протягом першого року, тобто менше ніж за рік. Тому було б доцільно впровадити рекомендовані заходи в практику господарських структур.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурик З. М. Стратегічне планування розвитку території, як інструмент управління. Публічне урядування. 2020. № 5 (25). С. 53–62. URL : [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5\(25\)-53-62](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-53-62)
2. Васютинська Л., Вишнеvsька В. Стратегічне планування в контексті проектного підходу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019., Вип. 80. Т. 4. С. 34-37. DOI: 10.35432/1993-8330арра4802019194100.
3. Гурбик Ю. Ю., Сальнікова М. В., Курган П. О. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 60–69.
4. Даньшина К. «Дія» стає Open Source — Кабмін підтримав відкриття коду. IT community: вебсайт. URL: <https://itc.ua/ua/novini/diya-staye-open-source- kabmin-pidtrymav-vidkryttya-kodu/>
5. Діджитал рішення для бізнесу. Olimp Digital: вебсайт. URL: <https://olimpdigital.com/ua>
6. Іпполітова І. Скільки айтівців в Україні: +32 тисячі IT-ФОПів за рік згідно з Мін'юстом вебсайт. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/how-many-devs-in-ukraine-2023/>
7. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf
8. Корнилюк Р. Розвиток IT в Україні: поточна ситуація та перспективи. YC.MARKETblog: вебсайт. URL: <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-it-v-ukrayini-potochna-situatsiia-ta-pierspektivi/>
9. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7–8. С. 65–71.

10. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, т. 2. С. 142–149.
11. 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.
12. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво: навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 208 с. <https://dspace.kntu.kr.ua/items/a16040ac-1d84-48a0-a74a-7b1545cdb00c>
13. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. К. : Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.
14. Міщенко В. І. Перспективи розвитку ІТ-сектору та цифрової інфраструктури України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 43. С. 105–111.
15. Науменко В. Д. Стратегічне планування як основний етап процесу стратегічного планування соціально-економічним розвитком держави. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Сер. Публічне управління та адміністрування*. 2023. Т. 34 (73) № 1. С. 80–86.
16. Обсяг експорту Україною ІТ-послуг у 2023 р. скоротився на 8,5% – профільна асоціація. Interfax-Україні: вебсайт. URL : <https://interfax.com.ua/news/telecom/964252.html>.
17. Петков В. Сутність, функції і види стратегічного планування в організації. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2022. № 2. С. 58–63.
18. Плотнікова М. Ф., Карасьов В. О., Марутовський Б. С., Пиньківський Я. В. Проектний аналіз управління якістю та

конкурентоспроможністю суб'єктів підприємництва. *Агросвіт*. 2023. № 13. С. 60–68.

19. Показники діяльності суб'єктів господарювання. Державна служба статистики України: вебсайт. URL :

https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pdp/pdp_ue/pdp_zsa_2010_2021ue.xlsx

20. Саєнко Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7–8. С. 65–71.

21. Стеблик А. SMM для IT: три приклади контентних стратегій. AIN.UA: вебсайт. URL: <https://ain.ua/2023/03/15/smm-dlya-it-try-pryklady-kontentnyh-strategij/>

22. Стратегічне планування для НУО: керівництво з основ. Громадський простір: вебсайт. URL : <https://www.prostir.ua/?kb=stratehichne-planuvannya-dlya-nuo-kerivnytstvo-z-osnov>

23. Стратегічний аналіз галузі: навч. посіб. / За ред. Лотиш О.Я. Тернопіль: Економічна думка, 2019 248 с.

24. Стратегія – що це таке, навіщо потрібна та чим відрізняється від тактики. Termin.in.ua : вебсайт. URL : <https://termin.in.ua/stratehiia/>

25. Шарапа В. Г. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3098/3022>

26. Як масштабувати IT-компанію. bizzzdev : вебсайт. URL : <https://bizzzdev.com/how-to-boost-an-it-company-ua/>

27. Яценко Л. Ринок праці IT-сектору в умовах війни: реалії та перспективи. Національний інститут стратегічних досліджень : вебсайт. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-it-sektoru-v-umovakh-viyny-realiyi-ta-perpektyvy>

28. Ansoff I. Strategies for Diversification. Cambridge: Harvard Business Review. 1957. 124 p.

29. Armstrong J. S. Strategic planning and forecasting. The Strategic Management Handbook, McGraw-Hill, N.Y. (1982).
30. White C. Strategic Management. Mendham : Aardvark Editorial, 2004. 877 p.