Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування

КУШЛИК ОРЕСТ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

УДК 338.33:658
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Стратегічне управління підприємств ІТ сфери на засадах диверсифікації

Менеджменту і адміністрування
(назва освітньої програми)

073 - Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Здобувач освітнього ступеня_____О.О. Кушлик
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник_____Кісь Г. Р., к.е.н, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент
_____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
__проф._____Кінаш І.П.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ – 2024

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут *економіки та менеджменту*

Кафедра *менеджменту і адміністрування*

Освітній рівень *магістр*

Спеціальність *073 - менеджмент*

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
_____
«____»_____20__року

ЗАВДАННЯ

на магістерську роботу студентові

Кушлику Оресту Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Стратегічне управління підприємством на засадах диверсифікації

керівник роботи Кісь Г. Р., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від "26" 12 2024 року № 790/7

2. Строк подання студентом роботи 17.12.2024

3. Вихідні дані до роботи *звітні дані підприємства, періодична література*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ. Теоретичні підходи та основні аспекти стратегічного управління підприємством на засадах диверсифікації. Характеристика тенденцій розвитку ІТ сфери України. Дослідження ТОВ Софтліст та чинників, що визначають необхідність удосконалення стратегічного управління підприємством. Напрями удосконалення стратегічного управління ТОВ Софтліст на засадах диверсифікації. Висновки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Слайд №1 Мета та завдання магістерської роботи Слайд №2 Система стратегічного управління підприємством Слайд №3 Аналіз ІТ- сфери Слайд №4 Специфіка діяльності ТОВ Софтліст Слайд №5 Фінансові-економічні показники ТОВ Софтліст Слайд №6 Аналіз конкурентів та зовнішнього середовища ТОВ Софтліст Слайд №7 Оцінка стратегічного рівня ТОВ Софтліст Слайд №8 SWOT – аналіз ТОВ Софтліст. Слайд №9 Стратегічний набір розвитку ТОВ Софтліст Слайд №10 Обґрунтування заходу 1 Слайд №11 Економічна ефективність заходу 1 Слайд №12 Обґрунтування заходу 2 Слайд №13 Економічна ефективність заходу 2

6. Дата видачі завдання 18.10.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Сутність стратегічного управління підприємства	18.10-21.10.24	Виконано
2	Характеристика стратегій розвитку підприємства	21.10-24.10.24	Виконано
3	Особливості концепції сталого розвитку	24.10-27.10.24	Виконано
4	Методи дослідження стратегічного рівня підприємства для ефективних рішень щодо управління його розвитком	27.10-30.10.24	Виконано
5	Сучасні тенденції розвитку управління підприємства на засадах диверсифікації	30.10-02.11.24	Виконано
6	Характеристика тенденцій розвитку ІТ сфери України	02.11-05.11.24	Виконано
7	Аналіз особливостей діяльності ТОВ «Софтліст	05.11-08.11.24	Виконано
8	Стратегічний аналіз розвитку ТОВ Софтліст	08.11-11.11.24	Виконано
9	Обґрунтування стратегічного набору розвитку ТОВ Софтліст та напрямків удосконалення	11.11-14.11.24	Виконано
10	Характеристика заходів щодо удосконалення стратегічного управління ТОВ Софтліст на засадах диверсифікації	14.11-17.11.24	Виконано
11	Економічне обґрунтування та оцінювання впливу пропонованих заходів на діяльність ТОВ Софтліст	17.11-22.11.24	Виконано
12	Вступ. Висновки	22.11-28.11.24	Виконано
13	Доповідь. Слайди	28.11-08.12.24	Виконано

Студент _____ *Кушлик О.О.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ *Кісь Г.Р.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

Реферат

У магістерській роботі досліджено систему стратегічного управління ІТ компаній в сучасних умовах розвитку та визначено основні напрями удосконалення.

Об’єктом дослідження виступають підприємства ІТ сфери України.

Предметом дослідження є система стратегічного управління, спрямована на забезпечення ефективності діяльності підприємств ІТ сфери на прикладі ТОВ Софтліст через впровадження стратегії диверсифікації.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів, обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління підприємств ІТ сфери на прикладі ТОВ Софтліст на засадах диверсифікації.

Досягнення мети пов’язане із виконанням таких завдань:

— розкрити сутність стратегічного управління, елементів системи стратегічного управління, стратегій розвитку підприємства;

— розглянути сучасні тенденції розвитку управління підприємства на засадах диверсифікації;

— охарактеризувати тенденції розвитку ІТ сфери України;

— розкрити особливості середовища діяльності ТОВ Софтліст;

— здійснити аналіз стратегічного рівня ТОВ Софтліст;

— обґрунтувати запропоновані заходи змін та оцінити їх вплив на систему стратегічного управління підприємством.

У ході прикладного дослідження використані методи системного аналізу, аналогії та узагальнення, експертний метод а також методи статистики.

Отримані результати можуть бути використані з метою удосконалення системи управління на підприємствах ІТ сфери.

Ключові слова: стратегічне управління підприємством, стратегія, диверсифікація, підприємство ІТ сфери, ефективність.

Abstract

In the master's thesis the strategic management system of an IT company in the context of modern development conditions and its main areas of improvement were determined.

The object of the research is IT enterprises in Ukraine.

The subject of the research is the strategic management system aimed at ensuring the efficiency of IT sector enterprises, exemplified by Softlist LLC, through the implementation of a diversification strategy.

The purpose of the master's thesis is o study the theoretical and practical aspects and substantiate practical recommendations for improving the strategic management of IT sector enterprises, using Softlist LLC as an example, based on the principles of diversification.

To achieve this purpose, the following tasks were addressed:

— reveal the essence of strategic management, its system elements, and enterprise development strategies;

— examine modern trends in enterprise management based on diversification;

— describe the development trends of Ukraine's IT industry;

— identify the specific operational environment of Softlist LLC;

— conduct an analysis of the strategic level of Softlist LLC;

— justify the proposed changes and assess their impact on the company's strategic management system.

The applied research utilized methods such as system analysis, analogy, generalization, expert methods, and statistical techniques.

The results obtained can be used to improve the management systems of IT enterprises.

Keywords: strategic management of the enterprise, strategy, diversification, IT industry enterprise, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП 2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА ОСНОВНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ.....3
1.1 Сутність стратегічного управління підприємства.....3
1.2 Характеристика стратегій розвитку підприємства.....8
1.3 Методи дослідження стратегічного рівня підприємства для ефективних рішень щодо управління його розвитком.....14
1.4 Сучасні тенденції розвитку управління підприємства на засадах диверсифікації.....16
Висновок до розділу 1 ……..22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТОВ СОФТЛІСТ ТА ЧИННИКІВ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ НЕОБХІДНІСТЬ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....23
2.1 Характеристика тенденцій розвитку ІТ сфери України.....23
2.2 Аналіз особливостей діяльності ТОВ Софтліст.....27
2.3 Стратегічний аналіз розвитку ТОВ Софтліст.....37
Висновок до розділу 2 ……..44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ СОФТЛІСТ НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ……..45
3.1 Обґрунтування стратегічного набору розвитку ТОВ Софтліст та напрямків удосконалення.....45
3.2 Характеристика заходів щодо удосконалення стратегічного управління ТОВ Софтліст на засадах диверсифікації.....52
3.3 Економічне обґрунтування та оцінювання впливу пропонованих заходів на діяльність ТОВ Софтліст.....62
Висновок до розділу 3 ……..67
ВИСНОВКИ 68
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 69
ДОДАТКИ……..……74

					МР МНм - .00.00.000 ПЗ		
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата			
Розроб.		Кушлик О.О.			Стратегічне управління підприємств ІТ сфери на засадах диверсифікації	Літ.	Арк. 7 / Акрушів 73
Перевір.		Кісь Г.Р.					
Реценз.						ІФНТУНГ, ст.. групи МНм-23-1	
Н. Контр.		Вербовська Л.С.					
Затверд.		Кінаш І.П.					

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи. У сучасному світі глобалізації, цифровізації та жорсткої конкуренції підприємства змушені шукати нові шляхи для забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Диверсифікація виступає як ключовий стратегічний інструмент, що дозволяє розширювати діяльність, освоювати нові ринки та створювати додаткові джерела доходу.

Об'єктом дослідження виступають підприємства ІТ сфери України. *Предметом дослідження* є система стратегічного управління, спрямована на забезпечення ефективності діяльності підприємств ІТ сфери на прикладі ТОВ Софтліст через впровадження стратегії диверсифікації. *Метою роботи* є дослідження теоретичних та практичних аспектів, обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління підприємств ІТ сфери на прикладі ТОВ Софтліст на засадах диверсифікації.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань: розглянути сучасні тенденції розвитку управління підприємства на засадах диверсифікації; охарактеризувати тенденції розвитку ІТ сфери України; розкрити особливості середовища діяльності ТОВ Софтліст; обґрунтувати запропоновані заходи змін та оцінити їх вплив на систему стратегічного управління підприємством.

Під час написання роботи були використані такі *методи дослідження:* методи теоретичного пошуку для здійснення теоретичного аналізу та методи емпіричного характеру: спостереження, опитування, бесіди; кількісний і якісний аналіз; порівняння; метод незалежних експертів.

Новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні напрямів вдосконалення системи стратегічного управління підприємств ІТ сфери на прикладі ТОВ Софтліст, які враховують специфіку розвитку галузі й умов функціонування та дозволяють підвищити ефективність їх діяльності.

Практична значимість дослідження полягає в розробці напрямків удосконалення системи стратегічного управління підприємств ІТ сфери на прикладі ТОВ Софтліст на засадах диверсифікації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА ОСНОВНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

1.1 Сутність стратегічного управління підприємства

Стратегічне управління дозволяє визначити основні пріоритети розвитку підприємства, забезпечити виконання поставлених цілей всіма працівниками організації, оцінювати досягнуті результати та регулювати траєкторію руху підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища. За його відсутності підприємству важко реагувати на стрімкі зміни зовнішнього середовища та приймати управлінські рішення.

Трактування стратегічного управління науковцями відображають широкий спектр підходів: від акценту на конкурентних перевагах і адаптації до зовнішніх умов до підходів, що базуються на вирішенні проблем і управлінні змінами (табл.1.1). Ці підходи підкреслюють багатогранність стратегічного управління та його важливість для досягнення довгострокового успіху в умовах мінливого ринку.

На нашу думку, сутність стратегічного управління підприємством полягає в здатності організації планувати та реалізовувати цілісну стратегію, спрямовану на забезпечення конкурентоспроможності та стійкості в умовах динамічного середовища.

Моделі стратегічного управління відображають різні підходи до формування та реалізації стратегії підприємства. Аналіз наукових праць дозволив виділити кілька ключових моделей, кожна з яких має свої особливості, переваги та недоліки (табл. 1.2).

Вибір моделі стратегічного управління залежить від специфіки підприємства, його цілей, ресурсів та зовнішнього середовища. Комбінація різних підходів може забезпечити більш ефективне досягнення стратегічних цілей.

Стратегічне управління підприємством доцільно розглядати як систему, яка складається з кількох взаємопов'язаних підсистем. Кожна складова має своє значення і функції в забезпеченні ефективної роботи організації в умовах динамічного

середовища:

Таблиця 1.1 – Трактування стратегічного управління

Автор	Стратегічне управління – це:
І. Ансофф	метод визначення основних цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів
Г. Мінцберг	як процес, що поєднує як планування, так і еволюційні зміни … стратегія може бути як чітко спланованою (так званий підхід зверху вниз), так і формуватися поступово на основі практичного досвіду (підхід знизу вгору
В. Василенко, Т. Ткаченко	таке керування організацією, що спирається на людський потенціал, як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі
Г. Осовська, А. Фіщук, І. Жилінська	сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації, вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій
В. Пастухова	діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, сталості конкурентних позицій та довгострокового успіху підприємства
Н. Захарчук	специфічні процеси прийняття та реалізації управлінських рішень щодо формування та виконання стратегії з метою досягнення встановлених цілей, які ґрунтуються на об'єктивній оцінці зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства
С. Пилипенко	концепція функціонування та розвитку підприємств в умовах конкурентної боротьби, спрямована на забезпечення сталого економічного зростання, конкурентоспроможності, екологічної безпеки та зменшення соціальної нерівності
Н. Євтушенко, Н. Дрокіна, Н. Савенко	безперервний та багатоплановий процес, який реалізується через категорії єдності, узгодженості та внутрішньої послідовності стратегічних рішень людського капіталу орієнтуються на отримання довгострокових конкурентних преваг на ринку при своєчасному коригуванню цілей та стратегій, що допоможе підприємству своєчасно обирати шляхи інноваційної спрямованості, структурної перебудови або антикризового управління
З. Шершньова, С. Оборська	реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії

Джерело: Сформовано автором на основі [3; 9; 10; 17; 19; 21; 38; 41; 46]

Цільова підсистема: визначає місію, бачення та ключові цілі організації; надає напрямок для діяльності підприємства, окреслює його головне призначення і роль на ринку; забезпечує орієнтацію всієї компанії на досягнення певних результатів і дозволяє усвідомити необхідність визначення пріоритетів.

Функціональна підсистема: включає окремі функції стратегічного управління, такі як маркетинг, фінансовий менеджмент, виробництво, управління персоналом; інтегрує стратегії кожного з цих напрямів, що дозволяє компанії краще організувати

та розподілити ресурси; сприяє узгодженості дій різних відділів, допомагає забезпечити ефективну реалізацію загальної стратегії на всіх рівнях організації.

Таблиця 1.2 – Характеристика моделей стратегічного управління

Назва моделі	Сутність	Переваги	Недоліки
Класична модель (раціональне планування) (І. Ансофф)	Передбачає послідовний процес формулювання місії, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, встановлення цілей, розробки та реалізації стратегії, а також контролю за її виконанням.	Систематичний підхід, чітка структура процесу, можливість детального аналізу.	Може бути недостатньо гнучкою в умовах швидких змін зовнішнього середовища.
Еволюційна модель (Г. Мінцберг)	Стратегія формується поступово, на основі накопиченого досвіду та адаптації до змін	Гнучкість, здатність швидко реагувати на зміни	Відсутність чіткої довгострокової стратегії, можливість втрати стратегічного напрямку
Інтеграційна модель (К. Дж. Брайан)	Поєднує елементи класичної та еволюційної моделей, враховуючи як планування, так і адаптацію	Збалансований підхід, можливість планування та гнучкості одночасно	Складність у реалізації через необхідність поєднання різних підходів
Інноваційна модель (К. Крістенсен, Г. Хемел)	Зосереджується на постійному впровадженні інновацій та пошуку нових можливостей	Сприяє розвитку та конкурентоспроможності	Високий рівень ризику, потреба в значних ресурсах
Культурна модель (Е. Шейн)	Підкреслює роль корпоративної культури та цінностей у формуванні стратегії	Забезпечує узгодженість дій працівників, підвищує мотивацію	Може бути недостатньо ефективною без врахування зовнішніх факторів

Джерело: Сформовано автором на основі [41; 43; 44; 46; 48; 49]

Забезпечуюча підсистема: відносяться інформаційне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення стратегії; гарантує наявність і доступність необхідних ресурсів для реалізації стратегічних завдань; допомагає мінімізувати ризики та швидко реагувати на зовнішні і внутрішні виклики завдяки налагодженій системі ресурсного забезпечення.

Управляюча підсистема: підсистема прийняття рішень, планування, контролю, мотивації та комунікацій; визначає правила і процедури, необхідні для ефективного функціонування стратегічного управління; забезпечує координацію всіх дій, пов'язаних з реалізацією стратегії, моніторить процес виконання, аналізує досягнуті результати і вносить корективи у випадку необхідності.

Кожна з цих складових стратегічного управління виконує свою унікальну роль. Їхня взаємодія створює комплексну систему, що дозволяє підприємству ефективно

розробляти та реалізувати стратегію, адаптуватися до змін, забезпечувати стійкий розвиток та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Наступним рівнем характеристики стратегічного управління є класифікація елементів стратегічного управління. Модель МакКінсі або 7S Framework виділяє сім взаємопов'язаних елементів, які впливають на ефективність організації [47]:

Стратегія (Strategy) - визначає основні напрямки розвитку організації, цілі, а також дії для досягнення конкурентних переваг; охоплює планування, аналіз ринку, вибір позиції на ринку та механізми досягнення цілей.

Структура (Structure) - описує організаційну побудову, тобто, як побудовані підрозділи, взаємозв'язки між ними, а також ієрархічні рівні управління; повинна забезпечувати ефективний розподіл обов'язків та координацію між різними функціями і відділами для реалізації стратегії.

Системи (Systems) - процеси та процедури, за якими працює організація, включаючи системи планування, контролю, інформаційного забезпечення та комунікацій; забезпечують взаємодію між різними елементами організації, а також допомагають підтримувати послідовність та стабільність у досягненні цілей.

Спільні цінності (Shared Values) - переконання, принципи та цінності, що об'єднують співробітників організації; є основою корпоративної культури, визначають орієнтири поведінки та мотивації працівників, а також формують загальний напрямок діяльності організації.

Стиль (Style) - стосується управлінського стилю, який використовується керівництвом для взаємодії з працівниками та управління організацією; визначає рівень комунікації, підходи до мотивації, участь співробітників у прийнятті рішень; впливає на ефективність виконання завдань і формує культуру організації.

Персонал (Staff) - охоплює співробітників організації, їхні навички, кваліфікацію та мотивацію; зосереджується на тому, як організація підбирає, розвиває та мотивує працівників, щоб забезпечити реалізацію стратегії.

Навички (Skills) - основні компетенції та здібності організації, які забезпечують її конкурентоспроможність; можуть бути технологічні навички, управлінські вміння або інші спеціальні компетенції, які роблять організацію унікальною; охоплюють

здатність організації до інновацій та адаптації до змін у ринковому середовищі.

Розглянута модель підкреслює важливість інтеграції та гармонізації всіх семи елементів, оскільки зміна одного елемента вимагає коригування інших.

На основі проведеного дослідження пропонуємо загальну схему системи стратегічного управління (рис.1.1)



Рисунок 1.1 - Загальна схема системи стратегічного управління

Джерело: Сформовано автором на основі [3; 19; 38; 46]

Таким чином, стратегічне управління це системний процес, що охоплює аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, визначення пріоритетів розвитку, розробку стратегій та забезпечення їх ефективної реалізації. Стратегічне управління дозволяє організаціям адаптуватися до змін, максимально ефективно використовувати ресурси та створювати конкурентні переваги для сталого розвитку.

1.2 Характеристика стратегій розвитку підприємства

Стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий план, який визначає основні цілі та шляхи розвитку компанії. Вона охоплює методи досягнення конкурентних переваг, задоволення потреб клієнтів, розширення ринків і підвищення прибутковості. Стратегія розвитку є основою для прийняття рішень у різних сферах діяльності підприємства, таких як виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом тощо.

Серед основних підходів до визначення суті стратегії доречно виокремити наступні [38]:

1 Стратегія як процес – підхід, який зосереджує увагу на питаннях: "Де ми перебуваємо?", "Куди ми прямуємо?", "Коли і як ми досягнемо наших цілей?" Це допомагає структурувати стратегічне планування як поступовий і послідовний процес.

2 Стратегія як результат (кінцева мета) – підхід, який вимагає встановлення конкретних орієнтирів для досягнення стратегічних цілей. Це може бути позиція на ринку, до якої прагне підприємство, зразок для наслідування або ідеальна модель організації, що відповідає баченню керівництва. Такий підхід базується на чіткому стратегічному аналізі.

3 Стратегія як управлінський план дій – цей підхід розглядає стратегію як набір послідовних дій, необхідних для досягнення встановлених цілей і реалізації загального стратегічного бачення.

Г. Мінцберг запропонував наступні п’ять підходів [46]:

1 Стратегія як план — це керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, що веде організацію від поточного стану до майбутнього.

2 Стратегія як принцип поведінки — слідування певній моделі поведінки, яка підтримує стабільність і передбачуваність дій організації.

3 Стратегія як позиція — розташування товарів і послуг на конкурентних ринках для досягнення вигідної позиції щодо конкурентів.

4 Стратегія як перспектива — основний підхід або спосіб дії, що визначає

загальний стиль діяльності організації.

5 Стратегія як маневр — особливий тактичний прийом або маневр, що допомагає компанії перехитрити суперників або досягти переваги на ринку.

Розглянути підходи охоплюють різні аспекти стратегії, від її ролі як орієнтира до тактичних дій у конкурентній боротьбі.

Стратегія передбачає визначення заходів, спрямованих безпосередньо на розвиток сильних сторін організації стосовно конкурентів, що відрізняє її від дій, орієнтованих на досягнення оперативних цілей. Тому стратегічне мислення менеджера має бути спрямоване на формування довгострокових цілей і вибір відповідних способів їх реалізації.

З огляду на багатоплановий характер діяльності підприємства, важливо мати певний набір взаємопов’язаних стратегій, які разом утворюють так званий стратегічний набір. Цей набір дозволяє охопити всі ключові аспекти діяльності, забезпечуючи цілісність і узгодженість дій у різних сферах — від маркетингу та фінансів до управління персоналом і виробничих процесів. Такий підхід допомагає підприємству реалізувати комплексну стратегію, яка враховує різноманітні виклики та можливості на шляху до досягнення стратегічних цілей.

Стратегічний набір — це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі [38].

Стратегічний набір підприємства складається з кількох груп стратегій, що охоплюють різні аспекти діяльності:

— Загальні стратегії для всієї організації — визначають загальний напрямок розвитку та цілі підприємства в цілому.

— Загальні конкурентні стратегії за бізнес-напрямками — фокусуються на окремих бізнес-напрямках, забезпечуючи конкурентоспроможність у кожному з них.

— Продуктово-товарні стратегії для кожного напрямку діяльності — охоплюють виробництво різних товарів або надання послуг, забезпечуючи розвиток продуктів відповідно до ринкових потреб.

— Функціональні стратегії для кожної з функціональних підсистем підприємства — охоплюють такі напрямки, як маркетинг, фінанси, виробництво, управління персоналом тощо.

— Ресурсні стратегії — спрямовані на забезпечення необхідних ресурсів для реалізації загальних, функціональних і продуктово-товарних стратегій.

Ці групи стратегій взаємодоповнюють одна одну, створюючи комплексний підхід до стратегічного управління підприємством.

Для великих багатогалузевих компаній стратегія формується на чотирьох рівнях:

1. Корпоративний рівень — на цьому рівні стратегія формується вищим керівництвом, зазвичай корпоративним виконавчим директором або іншим топ-менеджером, який несе основну відповідальність. Керівництво приймає ключові рішення про розширення, ліквідацію або зміну напрямків діяльності, здійснює стратегічний розподіл ресурсів та формує плани диверсифікації. Загальна стратегія, розроблена на цьому рівні, є основою для наступних рівнів.

2. Бізнес-рівень — відповідає за розроблення та реалізацію стратегії в межах вузькоспеціалізованих або незалежних підрозділів, які функціонують у складі диверсифікованих організацій. Вище керівництво цих підрозділів орієнтоване на досягнення цілей, специфічних для кожного напряму діяльності.

3. Функціональний рівень — на цьому рівні керівники окремих функціональних сфер, таких як маркетинг, виробництво, фінанси, управління персоналом, дослідження і розробки, розробляють стратегії, що забезпечують ефективну роботу підрозділів і сприяють досягненню цілей організації.

4. Оперативний рівень — менеджери оперативних підрозділів і регіональних відділів займаються деталізацією і реалізацією стратегічного плану на місцевому рівні, враховуючи конкретні особливості виконання завдань.

Основний принцип координації стратегій на різних рівнях — це їх ієрархічна підпорядкованість. Стратегії кожного наступного рівня розробляються на основі стратегічних рішень вищого рівня, проте механізми взаємодії між рівнями можуть відрізнятися залежно від особливостей організації.

При формулюванні загальних стратегій розглядаються кілька основних альтернатив для розвитку компанії:

1. Обмежене зростання (стабільність) — цей підхід найчастіше обирається зрілими, стабільними компаніями, які задоволені своїм поточним становищем на ринку. Стратегія передбачає встановлення цілей, які базуються на вже досягнутих показниках, з поправкою на інфляцію. Фокус робиться на збереженні наявних видів діяльності та ринкових позицій. Основною перевагою є простота та низький ризик, але це несе ризик недостатньої готовності до появи нових конкурентів або змін на ринку.

2. Зростання (розширення) — ця стратегія використовується в галузях, які швидко розвиваються, із динамічними технологічними змінами. Вона передбачає суттєве щорічне збільшення короткострокових і довгострокових цілей. Стратегія зростання є привабливою для компаній, які прагнуть диверсифікації, щоб вийти з ринків, що перебувають у стагнації. Може бути реалізоване через внутрішнє зростання, тобто розширення асортименту товарів і збільшення обсягів їх виробництва або через зовнішнє зростання, тобто вихід у нові галузі через горизонтальну чи вертикальну інтеграцію. До різновидів стратегії зростання відносимо:

— Інтенсивне (концентроване) зростання — орієнтоване на зміну товару чи ринку. Підходить для компаній, які мають можливості для оновлення виробництва та розширення частки на вже наявних ринках.

— Інтегроване зростання — зосереджене на розширенні контролю над виробничим ланцюгом, наприклад, через інтеграцію з постачальниками або дистриб’юторами.

— Диверсифіковане зростання — розширення діяльності у нові для компанії сфери, що виходять за рамки традиційного асортименту або послуг.

3. Скорочення — це стратегія, що передбачає встановлення цілей нижче досягнутого раніше рівня. Може бути здоровим підходом до раціоналізації та переорієнтації бізнесу, коли потрібно зосередитися на ключових напрямках. Стратегія скорочення включає рішення щодо деінвестування або ліквідації певних

напрямків діяльності.

Майкл Портер виділив три основні конкурентні стратегії, які можуть допомогти підприємству досягти стійкої конкурентної переваги на ринку [45]:

Стратегія лідерства за витратами - передбачає мінімізацію витрат на виробництво продукції або надання послуг, що дозволяє пропонувати їх за нижчою ціною порівняно з конкурентами. Основне завдання полягає у досягненні ефективності на всіх етапах діяльності, що включає використання технологій, оптимізацію процесів, зниження вартості матеріалів і покращення логістики.

Стратегія диференціації - передбачає створення унікального продукту або послуги, які відрізняються від пропозицій конкурентів за рахунок певних характеристик, таких як якість, дизайн, інноваційність, обслуговування або бренд. Мета стратегії диференціації — побудувати лояльність клієнтів, які готові платити більше за унікальність або ексклюзивність продукту.

Стратегія фокусування (концентрації) - полягає у виборі вузького сегменту ринку, на якому компанія концентрує свою увагу. Фокус може бути як на витратах (низька ціна для певного сегменту), так і на диференціації (унікальність продукту для конкретної групи споживачів). Метою є найкраще обслуговування потреб обраного сегмента ринку порівняно з конкурентами.

Для досягнення успіху компанія повинна обрати лише одну з цих стратегій, оскільки спроби поєднати їх можуть призвести до розпорошення ресурсів і відсутності чіткої конкурентної переваги.

Функціональні стратегії — це стратегії, що визначають конкретні напрями діяльності в межах кожної функціональної підсистеми, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. Характеристику типів подано у табл. 1.3.

Функціональні стратегії повинні бути узгоджені з загальною стратегією компанії, щоб забезпечити цілісність і узгодженість усіх операцій і процесів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей.

Таблиця 1.3 Характеристика типів функціональних стратегій

Тип	Суть	Головна мета
Маркетингова стратегія	Направлена на задоволення потреб клієнтів і формування попиту на продукцію чи послуги компанії. Охоплює такі питання, як визначення цільових ринків, ціноутворення, просування, позиціонування бренду, розвиток каналів збуту та стратегію виходу на ринок.	Збільшити ринкову частку і забезпечити лояльність клієнтів
Фінансова стратегія	Визначає способи забезпечення компанії фінансовими ресурсами для реалізації стратегічних планів, а також управління капіталом і доходами. Охоплює залучення інвестицій, розподіл фінансових ресурсів між підрозділами, управління ризиками, контроль за витратами та прибутковістю.	Сприяти стабільності компанії та її фінансовому зростанню
Виробнича стратегія	Орієнтована на підвищення ефективності виробничих процесів, зниження витрат і забезпечення необхідного рівня якості продукції. Визначає підходи до управління виробничими потужностями, обсягу випуску, використання ресурсів, автоматизації та інновацій.	Створення конкурентоспроможного продукту за оптимальною вартістю
Стратегія управління персоналом	Спрямована на забезпечення компанії кваліфікованими кадрами та підвищення продуктивності праці. Включає планування потреби в персоналі, наймання, розвиток, мотивацію і збереження працівників, а також управління їх продуктивністю.	Створення ефективної команди, здатної реалізувати стратегію компанії
Інноваційна стратегія	Зосереджена на розробці нових продуктів, поліпшенні технологій і впровадженні інноваційних рішень. Передбачає організацію наукових досліджень, удосконалення існуючих продуктів або розробку нових, а також використання новітніх технологій	Підтримка конкурентоспроможності компанії шляхом технологічного оновлення
Інформаційна стратегія	Направлена на розвиток інформаційних систем і технологій для підтримки бізнес-процесів. Охоплює автоматизацію, управління даними, забезпечення кібербезпеки та розробку інформаційної інфраструктури	Забезпечити ефективну комунікацію та доступність інформації для прийняття рішень

Джерело: Сформовано автором на основі [17; 19; 38]

Таким чином, коли керівництво впевнене у правильності обраної стратегії, компанія може досягти високих результатів. Саме в цьому і полягає головне призначення стратегії — спрямувати зусилля всіх працівників на вирішення конкретних завдань, що допомагають виконати місію та досягти цілей організації. Стратегія об’єднує дії співробітників, формуючи єдине бачення майбутнього та забезпечуючи узгодженість в роботі для спільного успіху.

1.3 Методи дослідження стратегічного рівня підприємства для ефективних рішень щодо управління його розвитком

Під стратегічними рішеннями розуміємо рішення, що мають критичне значення для діяльності підприємства та визначають його довгострокові, незворотні наслідки. Такі рішення охоплюють формування орієнтирів для розвитку підприємства, вибір стратегії, а також мобілізацію та розподіл стратегічних ресурсів. Це рішення, які приймаються як на етапі розробки стратегії, так і на етапі її реалізації. Вони є практичною реалізацією стратегічного рівня підприємства.

Стратегічний рівень — це комплекс знань про можливості та обмеження розвитку підприємства, який реалізується через стратегічні рішення та дії. Він забезпечує основу для обґрунтування довгострокових планів і визначення напрямків розвитку компанії. Відповідно, для стратегічно орієнтованого підприємства саме стратегічне мислення є ключовою настановою для діяльності всього персоналу, особливо вищого керівництва. Таке підприємство має систему стратегічного управління, ефективний процес стратегічного планування та інтегровану систему стратегічних планів, що націлюють щоденну діяльність на досягнення довгострокових стратегічних цілей.

На рис.1.2 наведено основний перелік факторів, що формують стратегічний рівень підприємства.

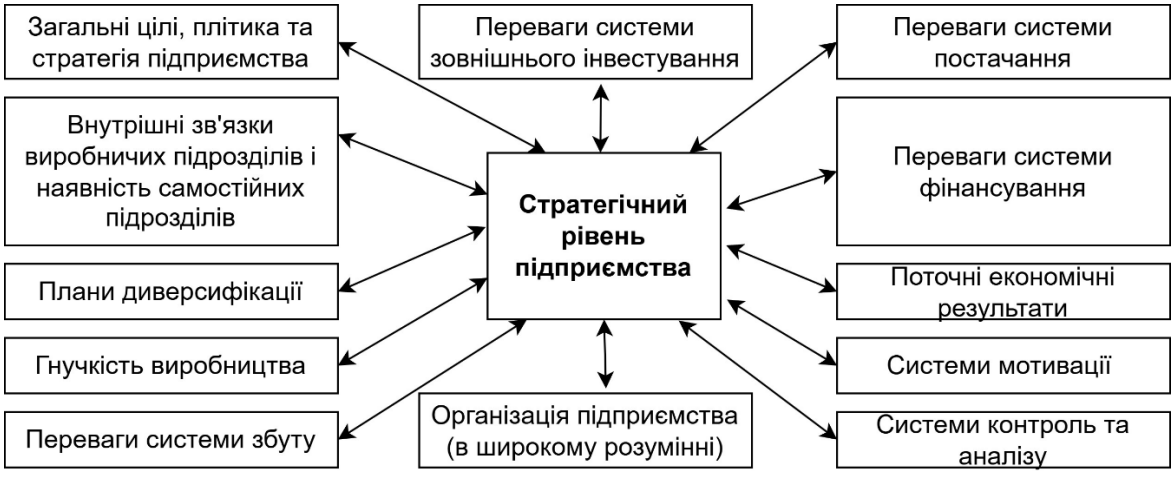


Рисунок 1.2- Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства [38]

Дослідження стратегічного рівня підприємства передбачає застосування різноманітних методів, які дозволяють оцінити його можливості, обмеження та ефективність реалізації стратегічних цілей. Основні методи, які використовуються для дослідження стратегічного рівня представлено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 Методи, які використовуються для дослідження стратегічного рівня підприємства

Метод	Характеристика
SWOT-аналіз	допомагає оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Це дозволяє виявити конкурентні переваги та обмеження, що можуть впливати на досягнення стратегічних цілей.
SPACE-аналіз	метод стратегічного аналізу, що використовується для визначення оптимальної стратегії підприємства на основі його позиції в конкурентному середовищі
PESTEL-аналіз	досліджує зовнішні фактори, що впливають на підприємство, такі як політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори. PESTEL-аналіз дозволяє оцінити, як зовнішнє середовище може впливати на стратегічні рішення та довгострокові перспективи розвитку.
Аналіз п’яти сил Портера	оцінює п’ять основних сил конкуренції: загроза нових конкурентів, загроза замінників, сила покупців, сила постачальників і рівень конкуренції в галузі. Це допомагає зрозуміти, наскільки сильними є конкурентні позиції підприємства та які стратегічні кроки можуть зміцнити його становище.
Фінансовий аналіз	Аналіз фінансових показників, таких як прибутковість, ліквідність, рентабельність, співвідношення власного та позикового капіталу, дозволяє оцінити фінансове становище підприємства. Це важливо для визначення можливостей інвестування в стратегічні проєкти та стабільності компанії в довгостроковій перспективі.
Аналіз життєвого циклу продукту або послуги	Метод оцінює, на якому етапі життєвого циклу знаходяться основні продукти або послуги підприємства (впровадження, зростання, зрілість або спад). Це допомагає визначити, які продукти потребують інвестицій, диверсифікації або скорочення.
Бенчмаркінг	Порівняння стратегічних показників підприємства з конкурентами дозволяє оцінити його сильні та слабкі сторони. Бенчмаркінг показує, в яких сферах підприємство відстає або має переваги, і допомагає формувати кращі практики для досягнення конкурентоспроможності.
Матриця BCG (Бостонська матриця)	дозволяє класифікувати продукти або напрями діяльності за рівнем зростання ринку та відносною часткою ринку. Це допомагає вирішити, які напрями діяльності варто розвивати, підтримувати або скорочувати.
Аналіз стейкхолдерів	Визначення ключових стейкхолдерів і оцінка їхніх інтересів допомагають зрозуміти, як внутрішні та зовнішні учасники впливають на стратегію підприємства. Це дозволяє врахувати інтереси всіх зацікавлених сторін у процесі прийняття стратегічних рішень.
Сценарний аналіз	Метод оцінює можливі сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, реалістичний) і їхній вплив на підприємство. Сценарний аналіз дозволяє підготуватися до різних варіантів розвитку і розробити адаптивні стратегії.
Методика стратегічної оцінки підприємства (СОП)	Передбачає аналіз чотирьох основних розділів: загальна оцінка підприємства (структура, корпоративна культура, стиль керівництва), ресурси (фінансові ресурси, комунікації, технології, персонал), знання (знання фінансів, клієнтів, конкурентів, галузі), використання ресурсів і знань (фінансова, маркетингова, виробнича стратегія, впровадження планів). Дає змогу аналізувати ефективність поточної стратегії, збалансованість управління та виявляти стратегічні загрози чи можливості.

Джерело: Сформовано автором на основі [3; 17; 19; 38]

Таким чином, розглянуті методи дозволяють об’єктивно оцінити стратегічний рівень підприємства, зрозуміти його сильні та слабкі сторони, адаптувати стратегію до змін у середовищі та забезпечити стійкість і зростання в довгостроковій перспективі.

1.4 Сучасні тенденції розвитку управління підприємства на засадах диверсифікації

Сучасні тенденції розвитку управління підприємствами на основі диверсифікації пов’язані з необхідністю адаптації до динамічного ринкового середовища, технологічних змін і зростанням конкуренції, які, в першу чергу, сьогодні спричинені цифровою економікою.

Концепція цифрової економіки полягає у використанні цифрових технологій та інтернету для підвищення ефективності економічних процесів, створення нових можливостей для бізнесу, а також трансформації способу взаємодії підприємств, урядів та споживачів. На основі проведеного дослідження [8; 13; 18] виділено наступні основні елементи концепції цифрової економіки, які мають значний вплив на побудову системи стратегічного управління на підприємствах:

1 Діджиталізація бізнес-процесів. Підприємства оптимізують свої процеси за допомогою цифрових інструментів, що дає змогу знижувати витрати, підвищувати продуктивність і швидкість роботи. Це включає автоматизацію виробництва, використання програмного забезпечення для управління ресурсами, логістикою та іншими бізнес-функціями.

2 Електронна комерція. Інтернет дозволяє підприємствам продавати товари та послуги онлайн, виходити на нові ринки та збільшувати клієнтську базу. E-commerce полегшує комунікацію між продавцем і покупцем, зменшує витрати на операції й сприяє зростанню споживчої активності.

3 Цифрові платформи та екосистеми. Цифрові платформи (такі як маркетплейси, фінансові платформи, соціальні мережі) з'єднують споживачів і постачальників, створюючи нові канали для взаємодії та співпраці. Вони сприяють

швидкому обміну інформацією, даними та ресурсами, об’єднуючи різних учасників ринку.

4 Великі дані та аналітика. Дані стають новим економічним ресурсом, який дозволяє компаніям краще розуміти ринок, клієнтів і бізнес-процеси. Аналіз великих даних (Big Data) допомагає приймати обґрунтовані рішення, прогнозувати тренди та інновації.

5 Штучний інтелект і автоматизація. Використання штучного інтелекту та автоматизації дозволяє підприємствам оптимізувати роботу, персоналізувати продукти та послуги, автоматизувати процеси та зменшити витрати на робочу силу.

6 Інтернет речей (IoT). IoT об’єднує фізичні пристрої та об’єкти в мережу, що дає змогу збирати та обмінюватися даними між ними. Це дозволяє компаніям покращувати контроль над своїми процесами, збільшувати ефективність виробництва і забезпечувати дистанційне управління.

7 Блокчейн та безпека даних. Блокчейн-технології забезпечують прозорість і надійність транзакцій у цифровому середовищі, підвищуючи безпеку та захист даних. Це особливо важливо для фінансових операцій, де безпека є ключовою вимогою.

Цифрова стійкість забезпечує організаціям функціонувати в умовах загроз, зменшує потенційні втрати від збоїв або атак, підтримує стабільність цифрових послуг і забезпечує безпеку особистих даних користувачів. Це необхідно для збереження конкурентоспроможності в умовах глобальної цифровізації.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасному бізнес-середовищі важливо дотримуватися кількох ключових принципів при розробці стратегії розвитку [18]:

1 Адаптація бізнесу до особливостей цифрової економіки. Цей принцип передбачає врахування специфіки цифрової економіки, включаючи швидке впровадження технологій, використання цифрових каналів збуту та інтеграцію інновацій для підвищення ефективності.

2 Організаційний динамізм. Підприємства повинні постійно розвиватися, бути гнучкими та здатними швидко адаптуватися до змін. Це дозволяє їм ефективно

використовувати свій потенціал та підтримувати конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

3 Баланс. Забезпечення збалансованого розвитку всіх складових потенціалу підприємства, таких як фінанси, людські ресурси, інновації та ринки. Важливо зберігати цілісність підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі, уникаючи надмірної концентрації на одному напрямі.

4 Постійне вдосконалення. Це принцип безперервного розвитку внутрішніх бізнес-процесів з метою підвищення їх ефективності та забезпечення стійкого зростання компанії. Постійне вдосконалення сприяє підвищенню якості продуктів, скороченню витрат і підсиленню позицій підприємства на ринку.

Для забезпечення ефективного стратегічного управління в умовах цифровізації підприємства мають реалізовувати низку важливих заходів, що дозволять адаптуватися до швидких технологічних змін, підвищити конкурентоспроможність та покращити результативність (табл. 1.5).

Таким чином, цифрова економіка активно стимулює підприємства до використання стратегії диверсифікації, відкриваючи нові можливості для зростання і розширення діяльності. Основні чинники цього впливу такі:

1 Ширші ринки та канали збуту. Завдяки цифровим платформам і глобальним маркетплейсам компанії отримують доступ до нових ринків і споживачів у різних країнах. Це стимулює підприємства пропонувати нові продукти та послуги, розширюючи свою діяльність у різних сегментах ринку.

2 Інноваційні бізнес-моделі. Цифрова економіка розвиває нові бізнес-моделі, такі як передплатні сервіси, електронна комерція, послуги на вимогу (on-demand). Підприємства можуть диверсифікуватися, додаючи нові моделі доходу та послуги, які раніше не використовували.

3 Можливості для швидкого впровадження інновацій. Цифрові технології дозволяють компаніям швидко тестувати нові продукти і послуги, мінімізуючи витрати на експерименти. Це полегшує диверсифікацію, оскільки компанії можуть без великих ризиків оцінити, які нові напрямки будуть успішними.

Таблиця 1.5 Заходи підприємства у забезпеченні ефективного стратегічного управління в умовах цифровізації

Ключові заходи	Суть	Перевага
Розробка цифрової стратегії	має охоплювати напрямки діджиталізації бізнес-процесів, автоматизацію, використання аналітики, розвиток IT-інфраструктури і кібербезпеки	забезпечить цілісне бачення та конкретні кроки для впровадження цифрових змін
Інвестування в технології та інфраструктуру	в сучасні технології, такі як штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей (IoT), автоматизацію процесів та хмарні рішення	підвищить ефективність роботи та сприятиме швидкому отриманню й обробці даних, необхідних для прийняття стратегічних рішень
Забезпечення кібербезпеки та захисту даних	впровадити сучасні системи захисту даних і кібербезпеки, навчати персонал основам цифрової гігієни та здійснювати регулярний моніторинг безпеки інформаційних систем	допоможе захистити критично важливу інформацію та уникнути загроз
Аналіз даних та їх використання для прийняття рішень	Впровадження систем збору та аналізу великих даних (Big Data) дозволить підприємству краще розуміти ринок, клієнтів, конкурентів і внутрішні процеси	можна швидко приймати обґрунтовані стратегічні рішення, що підвищать ефективність і допоможуть адаптуватися до змін на ринку
Автоматизація бізнес-процесів	Підприємства можуть автоматизувати виробничі, логістичні та управлінські процеси, що дозволить зосередитися на стратегічних завданнях, підвищуючи загальну продуктивність	допомагає знизити витрати, прискорити виконання завдань і мінімізувати людські помилки
Підвищення цифрових компетенцій персоналу	інвестувати в навчання та підвищення кваліфікації працівників у сфері цифрових технологій	забезпечить адаптацію до нових умов роботи
Розвиток клієнтоорієнтованих цифрових рішень	розвиток онлайн-каналів продажу, сервісів самостійного обслуговування, мобільних додатків і чат-ботів для клієнтської підтримки	дозволяють клієнтам взаємодіяти з компанією через інтернет, створюють нові можливості для покращення обслуговування та підвищення лояльності
Постійний моніторинг технологічних трендів	регулярно досліджувати нові цифрові тренди та впроваджувати інновації. Це може включати експерименти з новими технологіями, тестування нових бізнес-моделей і оцінку їх впливу на підприємство	зберегти свою конкурентоспроможність
Оцінка ризиків цифрової трансформації	ідентифікації, аналізу та управління можливими ризиками (кіберризики, операційні, фінансові та інші), пов’язаними з впровадженням цифрових технологій	дозволяє знижувати ризики та забезпечити успішну цифрову трансформацію підприємства.

Джерело: Сформовано автором на основі [5; 6; 7; 18; 24; 31]

4 Зниження ризиків за рахунок нових джерел доходу. Диверсифікація дозволяє підприємствам залежати не тільки від одного продукту чи ринку, зменшуючи ризики в умовах невизначеності. Цифрова економіка дає змогу швидко створювати

нові джерела доходу, зокрема, через партнерства або онлайн-продажі.

5 Інтеграція та автоматизація процесів. Цифрові технології спрощують управління різними напрямками діяльності через автоматизацію та інтеграцію систем, що знижує витрати на диверсифікацію та підвищує ефективність роботи.

6 Зміна споживчих очікувань. У цифрову еру споживачі очікують персоналізації та інноваційних рішень, що спонукає підприємства розширювати свій асортимент, пропонуючи нові продукти та послуги для задоволення різних потреб клієнтів.

Стратегія диверсифікації — це процес розширення діяльності підприємства на нові сфери, що не були характерні для нього раніше, з метою доповнення, зміни або заміни вже наявних продуктів. Виділяють три основні типи диверсифікації [38]:

Концентрична (центрована, споріднена) диверсифікація. Передбачає доповнення асортименту товарами, які подібні до наявної продукції з технічної або маркетингової точки зору. Така стратегія зазвичай пов’язана зі зниженням витрат і досягненням конкурентної переваги через ефективне використання виробничого потенціалу та досвіду в технологіях. Основні переваги — високий рівень спеціалізації, оптимальне використання ресурсів і накопичений досвід у вдосконаленні продуктів.

Горизонтальна диверсифікація. Включає розширення асортименту продуктами, які не є властивими для компанії, але можуть бути цікавими її клієнтам. Це дозволяє компанії збільшити асортимент для своїх поточних клієнтів, не виходячи за межі знайомих ринків.

Конгломератна (неспоріднена, багатогалузева) диверсифікація. Означає додавання продуктів, які технічно не пов'язані з основною продукцією компанії та орієнтовані на нові ринки з іншими потребами. Конгломератна диверсифікація здійснюється трьома основними способами: злиття або купівля компаній; створення нового напряму діяльності за рахунок внутрішніх ресурсів; створення спільних підприємств.

Підприємства використовують диверсифікацію для забезпечення стабільного зростання, зниження ризиків та освоєння нових ринкових можливостей. Основні

тенденції розвитку управління підприємствами на основі диверсифікації обґрунтовано на рисунку 1.3.

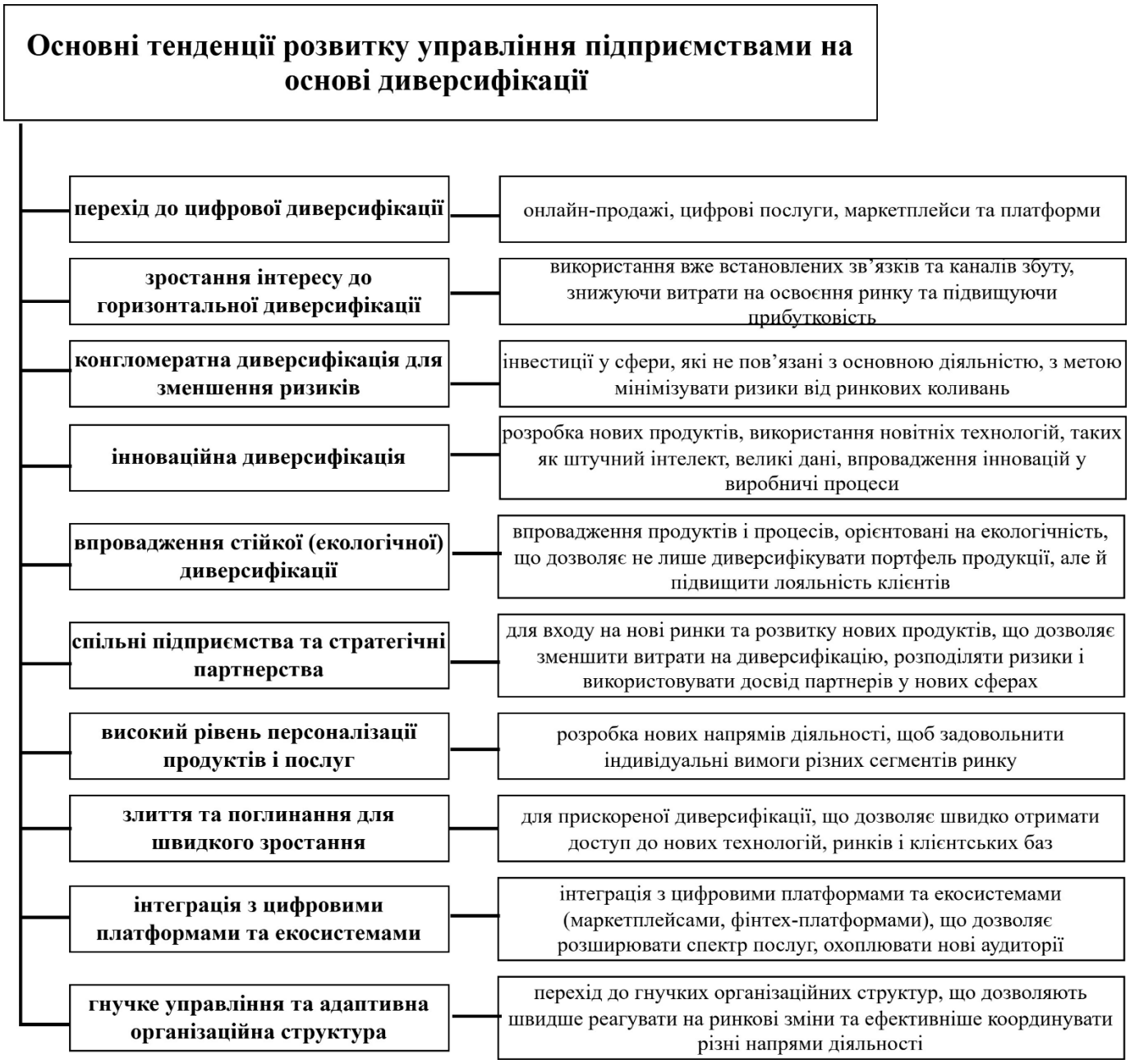


Рисунок 1.3 - Тенденції розвитку управління підприємствами на основі диверсифікації

Джерело: Сформовано автором на основі [11; 15; 26; 34; 35]

Таким чином, сучасні тенденції диверсифікації дозволяють підприємствам бути стійкими до змін, швидко реагувати на ринкові можливості та розвивати нові напрямки діяльності, забезпечуючи довгострокову стабільність та зростання.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі магістерської роботи досліджено сутність та моделі стратегічного управління, систему стратегічного управління та класифікація її елементів. Запропоновано визначення стратегічного управління підприємством в напрямку здатності організації планувати та реалізовувати цілісну довгострокову стратегію, спрямовану на забезпечення конкурентоспроможності та стійкості в умовах динамічного середовища.

З огляду на багатогранність діяльності підприємства, підкреслюється важливість розробки цілісного стратегічного набору, який об'єднує взаємопов'язані стратегії, що охоплюють ключові аспекти діяльності. У дослідженні проаналізовано чотири рівні багатогалузевих компаній: корпоративний, бізнес-рівень, функціональний та оперативний. Розглянуто сутність стратегічних рішень, складові стратегічного рівня та основні методи аналізу, які використовуються для дослідження стратегічного рівня.

Увага приділена сучасним тенденціям управління підприємствами на основі диверсифікації, яка стає ключовим інструментом адаптації до динамічних змін ринкового середовища, технологічних інновацій та зростаючої конкуренції, що значною мірою обумовлені цифровою економікою. Узагальнено заходи, які підприємства можуть реалізувати для підвищення ефективності стратегічного управління в умовах цифровізації. Зроблено висновок, що сучасні підходи до диверсифікації сприяють стійкості підприємств до змін, дозволяють швидко реагувати на ринкові можливості, відкривати нові напрями діяльності, забезпечуючи їх довгострокову стабільність і розвиток.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТОВ СОФТЛІСТ ТА ЧИННИКІВ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ НЕОБХІДНІСТЬ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Характеристика тенденцій розвитку IT сфери України

Для розуміння специфіки та особливостей діяльності ТОВ Софтліст досліджено актуальні тенденції розвитку ринкового оточення IT компаній в Україні.

За останні шість років частка експортної виручки IT-послуг українських компаній у загальному експорті зросла з 13,4% до 37,8%. Водночас внесок IT-галузі у ВВП країни збільшився з 1,8% до 3,5%. Починаючи з 2022 року, повномасштабна війна стала найбільшим викликом для всіх секторів економіки України, спричинивши значне падіння обсягів експорту та ключових економічних показників. Проте, попри ці труднощі, IT-індустрія виділяється серед експортоорієнтованих галузей, демонструючи зростання обсягів експорту порівняно з 2021 роком [40].

У 2022 році IT-галузь України, за оцінками експертів, забезпечила понад 7,2 мільярда доларів США виручки. Попри російське вторгнення протягом року, цей показник зріс на 10% порівняно з 2021 роком. Такі результати були підтверджені дослідженням Асоціації IT Ukraine, проведеним наприкінці 2022 року на основі аналізу діяльності 147 провідних компаній галузі [12]. Проте за підсумками 2023 року вперше в історії зафіксовано скорочення експорту IT-послуг на 8,5% [32]. Однак суттєвого спаду не спостерігається: у порівнянні з 2021 роком галузь все ще демонструє зростання (рис. 2.1).

Попри виклики повномасштабної війни, технологічна галузь залишається однією з ключових в українській економіці, забезпечуючи значні валютні надходження. IT-сектор є найбільшим експортером послуг в Україні: комп'ютерні послуги становлять 38% від загального обсягу послуг, а сам сектор займає друге місце в структурі експорту країни, поступаючись лише продовольчим товарам.

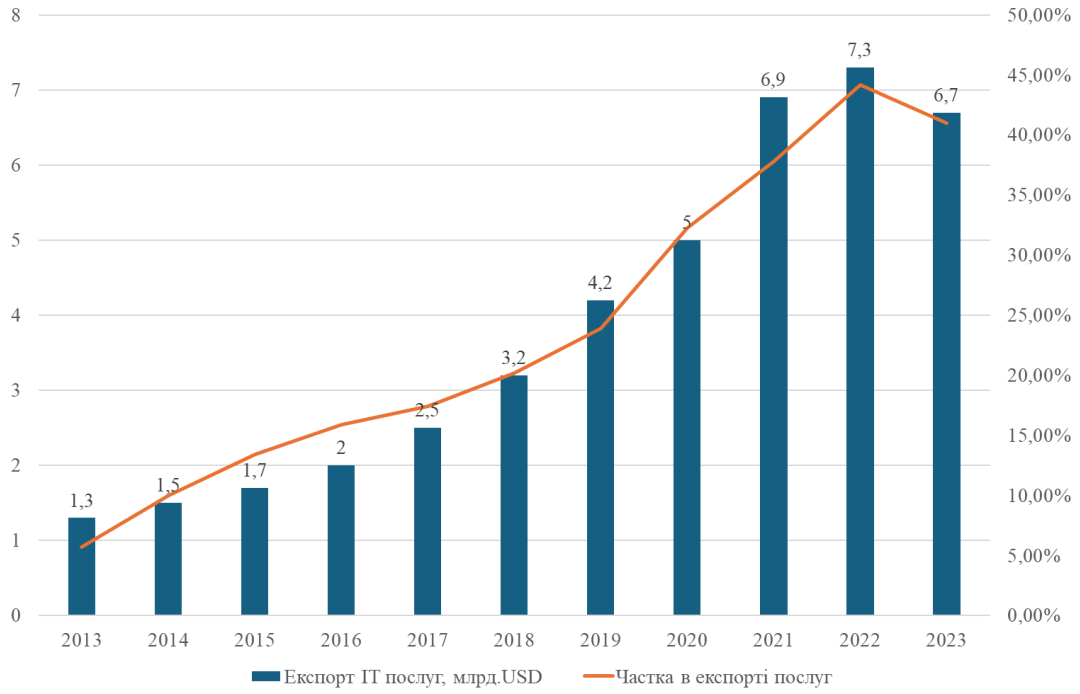


Рисунок 2.1 - Динаміка обсягу експорту IT-послуг з України та частка в загальному обсязі експорту послуг за період 2013-2023 роки [23]

Однак тенденція до зниження обсягів експорту IT-послуг, яка розпочалася у 2023 році, продовжується. Згідно з дослідженням IT Research Ukraine 2024, навіть за оптимістичними прогнозами, до кінця 2024 року зменшення обсягів становитиме щонайменше 4% порівняно з 2023 роком, а за песимістичним сценарієм — до 6%. Очікуваний обсяг експорту становитиме $6.3–6.45 мільярда. Таким чином, 2024 рік стане другим поспіль, коли технологічна індустрія не покаже зростання порівняно з попереднім роком [32]. 2024 рік очікується непростим для всіх учасників IT-ринку: 58% компаній розірвали контракти з клієнтами, 24% компаній втратили більше 41% доходу, лише 49% компаній мають потенційні контракти на довгий період [39].

У 2022 році, попри воєнні умови, українські IT-компанії заробили вдвічі більше, ніж у довоєнному 2021 році — їхній прибуток сягнув 103 млрд грн порівняно з трохи понад 50 млрд грн у 2021 році. При цьому найбільший фінансовий результат демонструють топові гравці ринку: п'ять провідних компаній забезпечили 56,4% від загального прибутку галузі, а перша десятка — 67,3%.

Найбільше зростання демонструють фінтех-компанії CS LTD (постачальник рішень для банків) та Visa Ukraine, які збільшили свої прибутки на 350% і 300%

відповідно, що дозволило їм увійти до першої десятки рейтингу. До топ-10 також потрапив маркетплейс Prom, який утричі наростив прибуток — з 56 млн грн у 2021 році до 225 млн грн у 2022 році (рис.2.2).

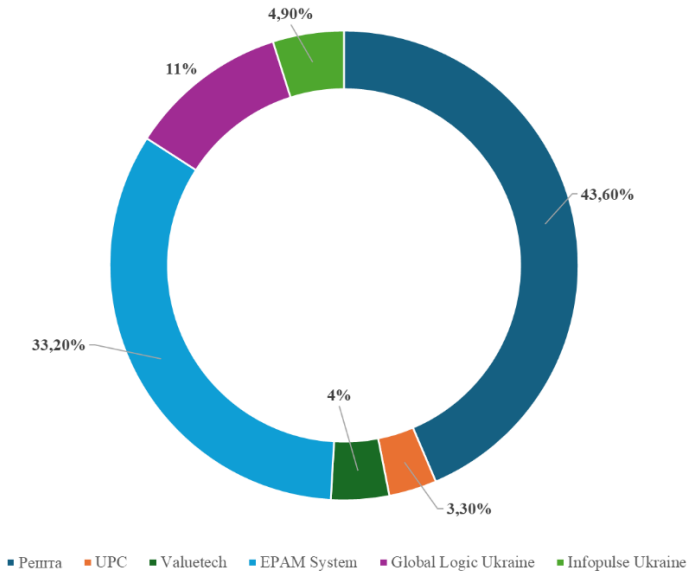


Рисунок 2.2 - Топ 10 найприбутковіших IT компаній в Україні у 2022 році (частка в загальній сумі прибутку IT сфери в Україні)

Джерело: [29]

Хоча український IT-сектор традиційно орієнтувався переважно на глобальний ринок, важливим залишається вплив внутрішнього ринку та наявність висококваліфікованих кадрів. До того ж, на галузь досі впливає накопичувальний ефект наслідків пандемії COVID-19, яка суттєво уповільнила світову економічну активність і зменшила попит на відповідні послуги.

В умовах війни бізнес стикається зі значними труднощами у пошуку нових клієнтів, що спричиняє зменшення обсягів роботи. Згідно з даними Львівського IT-кластеру, у 2023 році 12% IT-спеціалістів в Україні тимчасово залишалися без проєктів (https://www.thegravity.agency/blog/sho-chekaye-ukrayinskij-it-rinok-u-2024-trendi-ta-prognozi Що чекає український IT ринок у 2024: тренди та прогнози). Більше половини опитаних компаній (понад 50%) змушені були переводити своїх співробітників у bench або резерв через недостатню кількість проєктів.

Згідно з опитуванням, 34,3% компаній успішно пристосувалися до нових умов, а понад 43% IT-компаній очікують збільшення обсягів свого бізнесу до кінця поточного року [39].

Станом на перше півріччя 2024 року в Україні налічується 2118 активних верифікованих IT-компаній. З них половина (47%) є сервісними аутсорсинговими компаніями, які виконують завдання або функції, передані їм замовниками. Аутстафінгові компанії, що забезпечують передачу персоналу в оренду без включення його до штату замовника, становлять 3%. Продуктові компанії складають 31% ринку, а решта використовують змішану бізнес-модель (рис. 2.3).

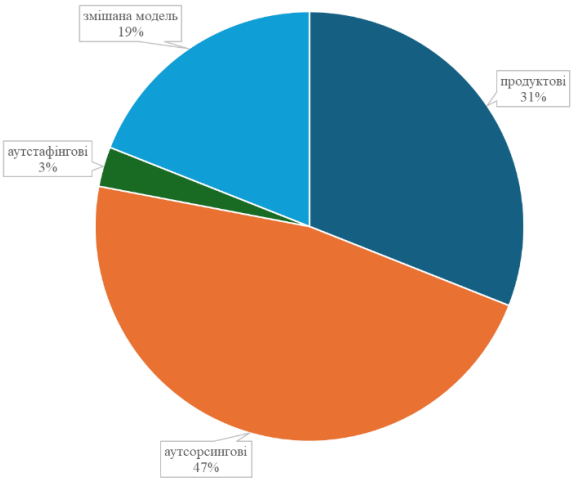


Рисунок 2.3 - Структура українського ринку IT за типами компаній (I півріччя 2024 року)

Джерело: [32]

Українські технологічні компанії продовжують відкривати нові офіси, хоча більшість із них — за кордоном. Серед 51% CEO, які планують розширення представництв, понад третина розглядає інші країни як місце для нових локацій. Найпопулярнішою країною для відкриття офісів є Польща [32].

Важливо підкреслити, що розробка IT-рішень для фінансового сектору є однією з найперспективніших, стабільних і прибуткових сфер у сучасних умовах. Зосередження уваги та зусиль на цьому сегменті є доцільним для подальшого розвитку галузі.

Глобальні тренди, такі як розвиток штучного інтелекту (ШІ), Big Data та впровадження хмарних технологій, активно поширюються й в Україні. Кібербезпека залишається одним із пріоритетів галузі: після хвилі кібератак ІТ-компанії фокусуються на створенні рішень для моніторингу загроз, автоматизації захисту від атак і зміцнення критичних систем. Крім того, технології хмарних обчислень та Big Data продовжують активно впроваджуватися в бізнес. Перехід до хмарних сервісів дозволяє компаніям оптимізувати витрати, забезпечити гнучкість у роботі та досягати високого рівня безпеки [1].

Українські компанії все частіше інтегрують ШІ-рішення для автоматизації бізнес-процесів, аналізу великих обсягів даних і створення інноваційних продуктів. Згідно зі статистикою, Україна посідає друге місце за кількістю компаній, що працюють зі штучним інтелектом, серед країн Центральної та Східної Європи. Особливий інтерес до ШІ демонструє фінансовий сектор, де цей інструмент використовується для підвищення продуктивності, ефективності та якості обслуговування. Розвиток ШІ залишається пріоритетом, особливо в фінансовій сфері, де його впровадження здатне радикально покращити операційні процеси й клієнтський досвід

Українська ІТ-індустрія, попри виклики війни та глобальної невизначеності, залишається ключовим драйвером економіки, забезпечуючи значний експорт послуг і валютні надходження. Галузь демонструє стійкість, впроваджує інновації, особливо у фінтеху та ШІ, але потребує нових стратегій для подолання скорочення експорту та адаптації до змін на глобальному ринку.

2.2 Аналіз особливостей діяльності ТОВ Софтліст

Товариство з обмеженою відповідальністю Софтліст є однією з провідних компаній на українському ІТ-ринку. Воно спеціалізується на розробці інноваційних та якісних рішень для бізнесу, державних установ і приватних користувачів. Компанія Софтліст була заснована у 2004 році. Спочатку її діяльність обмежувалася постачанням ліцензійного програмного забезпечення, проте з часом асортимент

послуг і продуктів значно зріс.

Основними видами діяльності ТОВ Софтліст (кодування згідно КВЕД станом на травень 2023 року) є: 18.20 Тиражування звуко-, відеозаписів і програмного забезпечення; 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням; 62.01 Комп'ютерне програмування.

Компанія займається розробкою програмних продуктів на замовлення різних клієнтів (комерційних організацій, державних установ), використовуючи власну команду розробників, а також реалізацією програмних продуктів сторонніх розробників (переважно великих міжнародних компаній, таких як McAffe, Microsoft, Atlassian, Adobe тощо) як дистриб’ютор, у деяких випадках — ексклюзивний дистриб’ютор в Україні. Продаж здійснюється через власний інтернет-магазин та інші канали продажу за допомогою власної команди продажів.

Ключовими сферами діяльності Товариства на сьогоднішній день є:

— постачання прикладного та спеціалізованого програмного забезпечення;

— проєктування та побудова інформаційної інфраструктури;

— розробка та впровадження рішень у сфері інформаційної безпеки;

— розробка та впровадження рішень для спільної роботи на базі Microsoft 365;

— надання консалтингових та професійних послуг у сфері інформаційної безпеки;

— впровадження документообігу та оптимізація бізнес-процесів;

— постачання мережевого та серверного обладнання;

— створення web-порталів, web-сервісів для органів державної влади.

Софтліст є компанією з організаційно-правовою формою "товариство з обмеженою відповідальністю" (ТОВ), яка передбачає, що відповідальність її учасників (засновників) за зобов'язаннями обмежена їхніми внесками до статутного капіталу. Засновниками ТОВ є три фізичні особи. Статутний капітал компанії формується з внесків учасників і може бути змінений відповідно до законодавства та положень статуту. Управління ТОВ Софтліст здійснюється згідно зі статутом, зокрема, через органи, такі як загальні збори учасників, генеральний директор та інші

передбачені законодавством органи. ТОВ Софтліст має гнучку управлінську структуру порівняно з акціонерними товариствами. Компанія має право укладати договори, володіти власним майном, відповідати перед третіми особами, бути учасником судових процесів і відкривати банківські рахунки. Ця форма власності широко використовується для малого і середнього бізнесу, а також для компаній, що займаються інноваційною та технологічною діяльністю, зокрема поширенням програмного забезпечення.

Компанія Софтліст обслуговує клієнтів з різних галузей, працюючи як у сегменті B2B (business to business), так і B2C (business to consumer). У сегменті B2C компанія спеціалізується на постачанні прикладного та спеціалізованого програмного забезпечення, створенні та підтримці сайтів і веб-порталів. Серед клієнтів компанії можна відзначити наступних ключових контагентів (рис.2.4.):

Державний сектор і держпідприємства:	**Енергетика і промисловість:**	**Фінансово-банківський сектор:**
Верховна Рада України Кабінет Міністрів України Міністерство юстиції НАБУ Укрзалізниця	Енергоринок Нафтогаз України Нафтогаз цифрові технології Укргазвидобування Укрнафта	Банк Альянс Укрексімбанк Банк Траст-Капітал Універсал Банк Райффайзен Банк Аваль

Фармацевтика і медицина:	**Агропромислові компанії й виробництво:**	**Торгівля, будівництво та сфера обслуговування:**
Фармак ДіЛа Київський вітамінний завод Дарниця Артеріум	Кернел-Трейд Оболонь Київська овочева фабрика Укрелектроапарат Кока-Кола Беверіджиз	Нова Пошта МАУ Епіцентр Міжнародний Виставковий центр

Рисунок 2.4 – Список клієнтів з якими співпрацює ТОВ Софтліст

Джерело: Сформовано автором на основі звітної інформації ТОВ Софтліст та [25]

Наявність такої клієнтської бази підтверджує адаптивність компанії до потреб різних галузей, а також її здатність підтримувати високий рівень задоволеності замовників. Успішна взаємодія з великими компаніями, такими як "Нафтогаз України", "Укрексімбанк", "Київстар", "Фармак", "Кернел-Трейд" та "Нова Пошта", свідчить про високий рівень довіри до компанії та її професійні стандарти. Таким

чином, завдяки потужній клієнтській базі, яка охоплює широкий спектр галузей, компанія демонструє високу конкурентоспроможність і надійність на сучасному ринку.

Організаційна структура ТОВ Софтліст представлена на рис.2.5. Вона є лінійною. Всі рішення проходять через чіткий вертикальний ланцюг команд, забезпечуючи простоту управління та швидкість реагування на завдання. Це сприяє прозорості структури, швидкому прийняттю рішень та чіткому розмежуванню обов'язків, оскільки кожен працівник підзвітний одному керівнику. Така організаційна структура дозволяє чітко розподілити ролі, функції та відповідальність між співробітниками, що сприяє: злагодженій і ефективній роботі підрозділів; чіткому управлінню проектами; швидкому вирішенню технічних, юридичних і адміністративних питань; високій якості послуг у сфері розробки, підтримки та просування сайтів.



Рисунок 2.5 – Організаційна структура ТОВ Софтліст

Джерело: Сформовано автором на основі даних ТОВ Софтліст

Аналізуючи фінансові-економічні показники (табл. 2.1), виявлено наступні тенденції в діяльності компанії:

1. Зростання обсягів реалізації товарів, робіт, послуг. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) компанії стабільно зростав протягом

2019-2023 років. Це свідчить про позитивну динаміку бізнесу, за рахунок розширення ринку збуту, підвищення ефективності продажів та збільшення обсягу реалізації продукції, робіт та послуг. Важливо зазначити що за рахунок диверсифікації клієнтської бази (значна кількість клієнтів базуються не тільки в Україні а й за її межами), а також адаптивності вказаного сегменту ринку (релокація ключових багатьох компаній що є клієнтами ТОВ Софтліст з початком війни у безпечні для роботи регіони та за кордон) за підсумком 2022 року вдалося не тільки уникнути падіння обсягів реалізації а й забезпечити їх зростання у порівнянні з 2021 роком.

Таблиця 2.1 – Основні фінансові-економічні показники діяльності Товариства за 2019 та 2023 роки

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) , тис.грн.	168275,7	184 442	223 887	259 446	278958,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) , тис.грн.	151278,0	166744,1	199812,4	227739,7	240786,4
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	1913,4	1697,5	818,6	1221,6	2841,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	55	56	65	68	72
Коефіцієнт плинності, %	4,02	3,57	4,62	1,47	1,33
Продуктивнісь праці, тис.грн. на особу	3059,56	3293,61	3444,42	3815,39	3874,42
Середньомісячна заробітна плата, тис.грн.	27	31	39	42	46

Джерело: Сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ Софтліст

2 Зростання собівартості: Витрати компанії, включаючи собівартість товарів, робіт, послуг, також зростали протягом цього періоду. Збільшення обсягів діяльності призводить до підвищення операційних витрат, таких як оренда офісних приміщень, комунальні послуги, закупівля обладнання та програмного забезпечення. Для залучення та утримання висококваліфікованих фахівців компанія підвищує рівень заробітної плати та пропонує додаткові соціальні пакети, що збільшує витрати на персонал. Але також варто звернути увагу на ефективність управління витратами, зокрема зменшення курсових ризиків при реалізації програмних рішень сторонніх розробників на внутрішньому ринку.

3 Чистий прибуток компанії у 2021 році виявився нижчим порівняно з 2020 роком, попри збільшення обсягів реалізації продукції. Це можна пояснити кількома ключовими факторами. Основним із них є значна концентрація великих проектів, розробка яких та облік витрат що стосується їх собівартості велися протягом 2021 року, тоді як завершення проектів та повний розрахунок з боку замовників відбувся лише у 2022 році. Це призвело до того, що витрати за проектами були враховані у 2021 році, а доходи – у 2022 році. Така ситуація позитивно позначилася на фінансових показниках 2022 року: компанії вдалося досягти високих результатів, навіть попри труднощі, пов’язані з повномасштабним вторгненням Росії.

4 Позитивна тенденція для показників продуктивність праці та середньомісячна заробітна плата протягом аналізованого періоду

5 Зниження коефіцієнта плинності персоналу, що відображає кількість працівників, які звільнилися за власним бажанням або через порушення трудової дисципліни на фоні хоч і незначного, але зростання показника середньооблікової чисельності працівників є ознакою ефективності реалізованих стратегій у сфері роботи з персоналом, таких як вдосконалення умов праці, покращення мотиваційної системи та запровадження програм професійного розвитку та кар'єрного зростання. Позитивна динаміка також може відображати зростання задоволеності працівників та підвищення якості корпоративної культури. Однак, важливо продовжувати моніторинг цього показника, оскільки навіть невеликий рівень плинності може негативно вплинути на стабільність команди, її продуктивність і загальну ефективність організації. Для збереження позитивної тенденції необхідно забезпечити, щоб програми управління персоналом відповідали поточним потребам працівників і підтримували їхнє задоволення роботою в компанії.

Західні партнери ТОВ Софтліст відіграли важливу роль у підвищенні кваліфікації персоналу, забезпечуючи доступ до навчальних ресурсів і платформ, які допомагають підтримувати навички співробітників на актуальному рівні. Зокрема, співпраця з Microsoft відкрила можливості для використання сервісів, наприклад, Microsoft Learn, що сприяє професійному розвитку співробітників та додає їм мотивації, адже вони бачать зацікавленість компанії у їхньому зростанні. Західні

партнери також допомогли впровадити високі стандарти роботи та бізнес-процесів, стимулюючи працівників до постійного вдосконалення. Використання передових технологій, методологій та практик, поширених у глобальних компаніях, дозволяє працівникам не лише засвоювати нові навички, але й підтримувати їх на рівні міжнародних стандартів. Крім того, партнерство з такими компаніями, як Microsoft, робить вагомий внесок у формування корпоративної культури компанії. Завдяки цій співпраці в ТОВ Софтліст формується атмосфера інновацій, відкритості та безперервного навчання. Співробітники цінують можливість бути частиною глобальної спільноти, що підвищує їхню мотивацію і задоволення від роботи, а також відчуття значущості їхнього внеску в розвиток компанії.

ТОВ Софтліст активно працює над підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації своїх працівників, співпрацюючи в цьому напрямку з навчальним центром "AcademIT". Цей центр було створено у 2018 році з метою надання високоякісної освіти в області інформаційних технологій. "AcademIT" не лише передає фундаментальні знання, а й акцентує увагу на практичних навичках в IT-галузі. Результати аналізу процесу підготовки, перепідготовки, навчання працівників ТОВ Софтліс представлено у таблиці 2.2.

Навчальний центр "AcademIT" використовує сучасні інформаційні та інноваційні технології, забезпечуючи відповідність навчання актуальним технологічним трендам IT-індустрії. Професійна команда "AcademIT" складається з висококваліфікованих тренерів із значним практичним досвідом у сфері IT, які володіють спеціальними знаннями та навичками, що передають студентам. Це гарантує, що працівники ТОВ Софтліст отримують сучасне та найбільш відповідне навчання, сприяючи їхньому професійному розвитку та підвищенню продуктивності. Протягом 2020-2022 років ТОВ Софтліст активно займався підвищенням кваліфікації своїх спеціалістів рівня Junior, Senior та бізнес-аналітиків. Кількість працівників, що пройшли навчання, коливалася від 11 до 13 осіб щороку. Загалом, спостерігається різноманітність тематик курсів, на яких навчалися працівники компанії.

Таблиця 2.2 - Кількість спеціалістів рівня Junior, Senior та бізнес-аналітиків

ТОВ Софтліст, що пройшли навчання (курси та воркшопи) протягом 2020-2022 років

	2020 рік	**2021 рік**	**2022 рік**
Загальна кількість працівників, що пройшли навчання на протязі року	12	13	11
Розподіл вищевказаної кількості працівників по тематиці курсів:			
C#	12	8	-
SQL	12	9	-
HTML|CSS	12	8	-
Java script	12	8	-
ASP.NET Core MVC	_	10	-
ASP.NET MVC 5 Web Applications	6	-	6
NODE. JS	-	10	6
Microsoft SharePoint -«Планування і адміністрування SharePoint 2016 (20339-1)»	-	10	-
«Course MS-300T02-A: Managing SharePoint Online»	-	10	-
«Course MS-300T03-A: Enabling Microsoft TeamsforCollaboration»	-	10	-
Course MS-300T04-A: Enabling Office 365 WorkloadsforCollaboration»	-	10	-
«Course MS-301T03-A: Implementing SharePoint HybridScenarios	-	10	-
Воркшопи Fortinet	-	8	-
Воркшопи Бізнес-аналітика	10	-	10

Джерело: Сформовано автором на основі звітної інформації ТОВ Софтліст

В 2020 році основну увагу приділили курсам з C#, SQL, HTML|CSS та JavaScript. В 2021 році, поряд з перерахованими, почали набирати популярність курси з ASP.NET Core MVC, NODE. JS та Microsoft SharePoint. В 2022 році продовжили освоєння перерахованих напрямків, а також включили до програми воркшопи Fortinet та курси з бізнес-аналітики. Незважаючи на зміни в тематиці курсів, компанія взагалі підтримує стратегію неперервного навчання і розвитку своїх співробітників. ТОВ Софтліст активно використовує навчання для підтримки і розвитку ключових навичок, які необхідні для виконання роботи на високому рівні, а також для забезпечення їх адаптації до швидко змінюваних технологічних трендів.

У таблиці 2.3 наведено результати опитування щодо задоволеності працівників ТОВ Софтліст своїм місцем роботи. У процесі опитування було враховано думку 25 працівників, що представляють всі підрозділи компанії відповідно до організаційної структури. Оцінка кожного з параметрів проводилася по шкалі від "1" до "5", де "1" відповідає найнижчому рівню, а "5" - найвищому рівню оцінюваного критерію. Максимально можливе значення для кожного коефіцієнта - "5".

Таблиця 2.3 - Оцінка мотиваційних механізмів ТОВ Софтліст

Назва коефіцієнту	Критерії оцінювання\назва параметру	Розрахункове значення коефіцієнта
Коефіцієнт оцінки задоволеності умовами робочого місця (К1)		4,224
К1.1	Забезпеченість необхідною матеріально-технічною базою	4,280
К1.2	Санітарно-гігієнічні умови робочого місця	4,120
К1.3	Естетичні умови робочого місця	4,200
К1.4	Безпечність праці для здоров’я	4,360
К1.5	Втомлюваність на робочому місці	4,160
Коефіцієнт оцінки задоволеності керівництвом (К2)		4,304
К2.1	Оцінка ставлення керівника до працівників	4,280
К2.2	Оцінка працівниками ділових якостей керівника	4,280
К2.3	Оцінка працівниками професійних якостей керівника	4,400
К2.4	Оцінка особистісних якостей керівника	4,280
К2.5	Оцінка лідерських позицій керівника	4,280
Коефіцієнт оцінки психологічного клімату в колективі (К3)		4,300
К3.1	Рівень конфліктності в колективі	4,320
К3.2	Повага в колективі	4,360
К3.3	Взаємодопомога в колективі	4,200
К3.4	Психологічний комфорт в колективі	4,320
Коефіцієнт оцінки задоволеності змістом праці (К4)		4,260
К4.1	Складність праці	4,200
К4.2	Можливість проявити себе	4,240
К4.3	Рівень ініціативи	4,240
К4.4	Монотонність праці	4,240
К4.5	Інтерес до виконуваної роботи	4,320
К4.6	Відповідність виконуваної роботи досвіду та кваліфікації	4,320
Коефіцієнт професійного розвитку (К5)		4,253
К5.1	Оцінка системи професійного навчання та підвищення кваліфікації	4,360
К5.2	Оцінка наявності творчої складової праці	4,160
К5.3	Оцінка можливостей для саморозвитку	4,240
Коефіцієнт розвитку ділових якостей працівників та особистого потенціалу(К6)		4,220
К6.1	Оцінка відповідності ділових якостей займаній посаді	4,200
К6.2	Оцінка відповідності компетенцій займаній посаді	4,240

Джерело: Сформовано автором на основі анкетування працівників ТОВ Софтліст

Працівники компанії загалом високо оцінюють умови роботи, що підтверджується високими коефіцієнтами задоволеності. Коефіцієнт оцінки задоволеності умовами робочого місця (К1) становить 4,224, що вказує на якісну матеріально-технічну базу, належні санітарні умови, естетичність робочого простору та безпеку для здоров'я. Керівництво компанії також отримало високу оцінку, з коефіцієнтом задоволеності 4,304 (К2), що свідчить про добре ставлення до

працівників та високу оцінку професійних і особистісних якостей керівництва.

Психологічний клімат у колективі, з коефіцієнтом 4,300 (К3), вказує на низький рівень конфліктності та високий рівень взаємоповаги й взаємодопомоги серед колег. Задоволеність змістом роботи (К4 - 4,260) також висока: працівники цінують складність завдань, можливість проявити себе і вважають свою роботу цікавою та відповідною їхньому досвіду й кваліфікації.

Так само високі оцінки отримали коефіцієнти задоволеності можливостями для професійного (К5 - 4,253) та особистісного розвитку (К6 - 4,220), що свідчить про ефективну систему навчання, підвищення кваліфікації та можливості для творчості й саморозвитку.

Отже, працівники в цілому задоволені умовами роботи, стилем керівництва, психологічним кліматом у колективі та можливостями для професійного розвитку, що є позитивним результатом ефективного управління та внутрішніх політик компанії. Водночас існують аспекти, які можна покращити, зокрема "втомлюваність на робочому місці" (К1.5) та "творча складова в роботі" (К5.2). Компанія може приділити увагу цим показникам, щоб підвищити загальний рівень задоволеності працівників у майбутньому.

Аналіз наведених показників дозволяє зробити висновок, що, попри критичну соціально-економічну ситуацію в Україні у 2022 році, спричинену повномасштабним вторгненням РФ та активними бойовими діями протягом останніх років, Товариство змогло не лише уникнути погіршення результатів діяльності, але й стабілізувати їх. Збереження ключового персоналу в таких умовах також стало важливим досягненням, яке свідчить про стійкість організаційної структури та ефективність керівництва компанії. Управління продемонструвало здатність до адаптації та гнучкості перед зовнішніми викликами, що є ключовою перевагою в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Збереження основних фахівців в умовах кризи вказує на глибоку взаємну повагу між керівництвом і співробітниками та високий рівень корпоративної культури, що сприяє задоволеності працівників і зміцнює їхню лояльність. Це підтверджує здатність Товариства створювати здорове та сприятливе робоче середовище, яке підтримує мотивацію персоналу. Разом з тим, ці показники

підкреслюють важливість подальшого вдосконалення системи стимулювання та управління персоналом для забезпечення подальшого розвитку компанії та утримання ключових фахівців у майбутньому, особливо за умов потенційної соціально-економічної нестабільності.

2.3 Стратегічний аналіз розвитку ТОВ Софтліст

Стратегічний аналіз розвитку ТОВ Софтліст включає оцінку конкурентоспроможності компанії, аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства, оцінку загроз, оцінку характеру діяльності організації щодо її орієнтації на поточну чи стратегічну діяльність, оцінку стратегічного рівня підприємства, аналіз за методикою стратегічної оцінки (СОТ), SWOT-аналіз.

ТОВ Софтліст на вітчизняному ринку має велику кількість конкурентів. Для оцінки конкурентоспроможності обрали компанії МУК, ВАКОТЕСН та Софтпром, результати наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз конкурентоспроможності вибраних підприємств ІТ сфери, в т.ч. ТОВ Софтліста

Ключові фактори успіху	**Питома вага фактора**	**Експертні оцінки**			
		Софтліст	МУК	ВАКОТЕСН	Софтпром
1. Частка ринку	0,2	3	2	3	3
2. Можливість цінового маневрування	0,06	4	2	2	3
3. Фінансові можливості підприємства	0,06	3	3	4	3
4. Якість послуг та продуктів	0,06	4	3	3	4
5. Асортимент продуктів та послуг	0,06	3	4	4	3
6. Кваліфікація працівників	0,2	4	4	4	4
7. Партнерські відносини	0,1	4	4	4	3
8. Клієнтська база	0,1	4	3	5	3
9. Корпоративна соціальна відповідальність	0,06	4	4	4	4
10. Інноваційність програмних рішень	0,1	3	2	3	4
Показник конкурентроспроможності		3,58	3,06	3,62	3,42

Джерело: Сформовано автором на основі [25] та сайтів конкурентів

Результати засвідчують, що вибрані компанії мають приблизно один рівень конкурентоспроможні на вітчизняному ринку програмного забезпечення та розробки програмних продуктів. Це означає, що вони володіють схожими можливостями та ресурсами для успішної роботи на ринку, що включає однакову якість продуктів і

послуг, схожий асортимент, рівень технологічності, цінову політику та доступ до каналів збуту. Крім того, компанії мать подібний рівень клієнтської довіри, репутації та досвіду на ринку. Це призводить до того, що жодна з компаній не має істотної переваги над іншою, а клієнти вибирають між ними, орієнтуючись на незначні відмінності або суб'єктивні фактори, такі як брендова лояльність чи особливі умови співпраці.

Проаналізовано загрози ТОВ Софтліст методом нечіткої логіки (Додаток А)

Z = 0,15 * (0,89*0,5+0,11*0,7) + 0,15 * (1*0,5) + 0,4 * (0,21*0,3+0,79*0,5) + 0,3 * (0,65*0,7 + 0,35*0,9)= = 0,886 – високий рівень

Таким чином, проведена оцінка свідчить про, те що рівень загроз діяльності ТОВ Софтліст «високий», а це в свою чергу означає, що вплив загроз є активним, спостерігається високий рівень глобальних та локальних загроз, середній рівень національних та регіональних загроз. Отже, зовнішнє середовище підприємства агресивне, деякі загрози діють в повну силу і дестабілізують взаємодію та взаємоузгодженість діяльності підсистем Товариства та порушують його загальну діяльність.

Результати PEST-аналізу (Додаток Б, табл.2.5, рис. 2.6) демонструють, що політичні та економічні фактори найвагоміші через їхній вплив на безпеку, законодавче регулювання, інвестиційний клімат і загальну економічну стабільність. Політична нестабільність і військовий конфлікт створюють ризики для інфраструктури та безпеки, що може стримувати інвестиції й розвиток компанії. Часті зміни в податковому та трудовому законодавстві підвищують невизначеність для бізнесу, ускладнюючи фінансове планування. Нестабільність і обмежений доступ до інвестицій стримують масштабування ІТ-компанії та її конкурентоспроможність.

Технологічні фактори також суттєво впливають на розвиток компанії, оскільки доступність інтернету, сучасних технологій і хмарних сервісів визначають можливості для інновацій, віддаленої роботи й ефективної співпраці. Швидкий розвиток нових технологій, таких як штучний інтелект і кібербезпека, стимулює потребу в постійному вдосконаленні, що сприяє зростанню галузі та конкурентоспроможності компаній.

Таблиця 2.5 – Показники впливу зовнішніх факторів

Політичні	**Бал**	**Економічні**	**Бал**
Законодавчі зміни	4	Валютні коливання	4
Регулювання експорту технологій та даних	4	Податкова політика	4
Військовий конфлікт і політична нестабільність	5	Доступ до фінансових ресурсів	5
Середній бал	4,3	**Середній бал**	4,3
Соціальні	**Бал**	**Технологічні**	**Бал**
Відтік кадрів за кордон	4	Розвиток інтернет-інфраструктури	4
Зміни в стилі роботи та попит на віддалену роботу	3	Автоматизація та цифрова трансформація	4
Попит на інклюзивність	3	Доступність хмарних технологій	3
Середній бал	3,3	**Середній бал**	3,6

Джерело: Сформовано автором

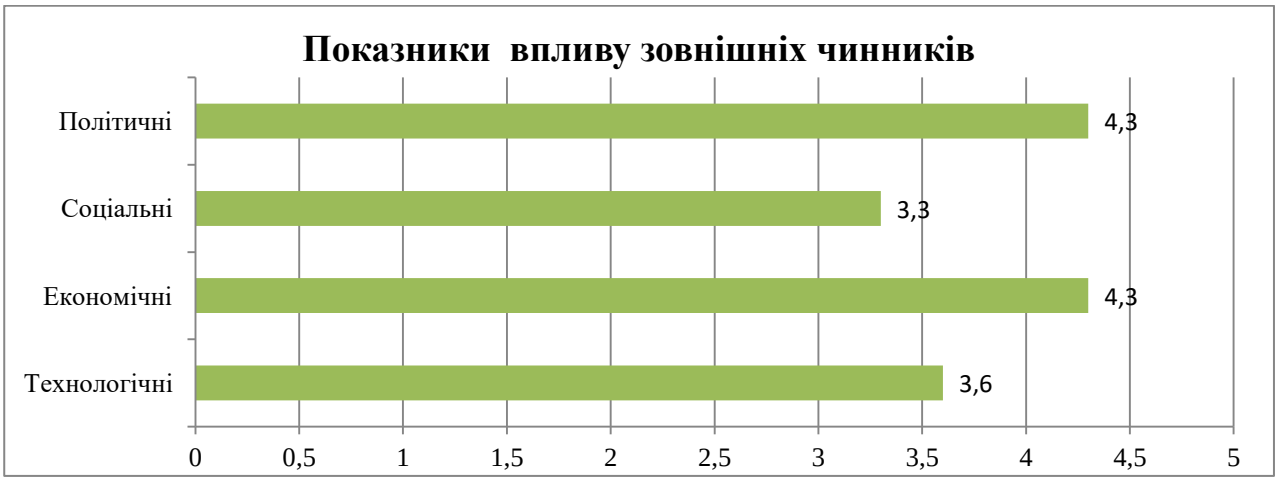


Рисунок 2.6 – Показники впливу зовнішніх факторів на ТОВ Софтліст

Джерело: Сформовано автором

Соціальні фактори впливають на розвиток компанії, оскільки рівень кваліфікації кадрів, попит на віддалену роботу, вимоги до умов праці та очікування інклюзивності формують кадровий потенціал і корпоративну культуру. Відтік фахівців за кордон, потреба в професійному навчанні й адаптації до сучасних стилів роботи визначають здатність компаній утримувати таланти й розвиватися в конкурентному середовищі.

Проведено оцінку характеру діяльності організації щодо її орієнтації на поточну чи стратегічну діяльність (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Оцінка характеру діяльності організації

	Орієнтація організації на	**Оцінка за десятибальною**	**Стратегічна**

Чинник	**поточну діяльність**	**шкалою**										**орієнтація організації**
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Стратегічне мислення персоналу	Невизначеність							х				Наявне
Стратегічні цілі організації	Формуються на основі цінностей							х				Визначені
Конкурентні маркетингові стратегії	Відсутні (необґрунтовані)						х					Наявні (обгрунтовані)
Методи встановлення стратегій	Відсутні (необгрунтовані)						х					Використовують постійно, комплексно, на основі всебічного стратегічного аналізу і прогнозування
Стратегічні заходи	Формуються на основі досвіду та навичок керівників, безсистемні, не сприймаються як стратегічні						х					Формуються в результаті діагностики процесу стратегічного управління
Плани	Поточні, безсистемні, Містяться в окремих управлінських рішеннях								х			Розроблені на основі комплексних маркетингових досліджень
Реалізація планів	Слабкий контроль за виконанням прийнятих рішень								х			Обов’язкова і не від’ємна підсистема стратегічного менеджменту

Джерело: Сформовано автором на основі звітної інформації ТОВ Софтліст та [25]

В результаті оцінки усіх чинників отримано 48 балів, що свідчить дотримання існуючої концепції стратегічного бачення довгострокової перспективи. Це означає розробку дорожньої карти для досягнення зростання та конкурентних переваг. Це включає формування цілей і пріоритетів, що узгоджуються з глобальними технологічними тенденціями, і підвищення готовності адаптуватися до змін, таких як розвиток інновацій, кібербезпека, автоматизація процесів і розширення ринків.

Для оцінки стратегічного рівня ТОВ Софтліст обрано наступний перелік критеріїв, розроблених за основними елементами системи стратегічного управління (стратегія, організаційна структура управління і організаційна культура) та подано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінка стратегічного рівня ТОВ Софтліст

Критерії оцінки	**Вагомість критерію** [1-3]	**Рівень стратегічної зорієнтованості аналізованої організації** [1-5]	**Загальна оцінка**
Стратегія та система цілей 3,85			
Цілі організації чітко визначені відповідно до встановлених тенденцій розвитку внутрішніх і зовнішніх можливостей	3	4	12
Сформовані цілі відповідають місії організації	3	4	12
В організації побудована система довго- , середньо- і короткострокових цілей розвитку	3	4	12
При формуванні перспективного розвитку відбувається поглиблена діагностика чинників прямої і непрямої дії з використанням спеціальних методів	1	2	2
Відбувається постійний контроль рівня досягнення цілей перспективного розвитку	3	4	12
Організаційна структура управління 3,33			
Формування та впровадження загальної стратегії Товариства здійснюють всі менеджери вищого і середнього рівня усіх напрямків	2	3	6
Стратегічне планування здійснює робоча група, сформована з заступників Генерального директора	3	4	12
Здійснення реалізації стратегії покладено на усі відділи	2	4	8
В Товаристві розвинені вертикальні і горизонтальні комунікаційні зв’язки	2	4	8
Забезпечена відповідність між обраними стратегічними цілями, стратегією й організацією управління (формування співвідношень між повноваженнями, функціями, правами й обов’язками, між управлінськими ланками)	3	4	6
Організаційна культура 3,25			
Заохочується розвиток персоналу, постійні процеси навчання як в Товаристві, так і за його межами	3	4	12
Організаційна культура сприяє ефективній розробці та реалізації сформованої стратегії	2	4	8
Заохочується ініціативність, критичне мислення та толерантність всередині Товариства	3	2	6
Середня оцінка стратегічного рівня організації			3,48

Джерело: Сформовано автором на основі звітної інформації ТОВ Софтліст та [25]

Оцінка стратегічного рівня підприємства на рівні 3,48 із 5 свідчить про середній рівень стратегічної зрілості та готовності до досягнення довгострокових цілей. Це означає, що компанія має сильні аспекти у стратегічному управлінні, проте потребує певних вдосконалень для досягнення вищої ефективності й конкурентоспроможності. Такий рівень може вказувати на наявність перспектив для розвитку, але також і на деякі обмеження, які потрібно усунути для посилення стійкості компанії на ринку,

підвищення адаптивності до змін і зміцнення позицій в умовах глобальної конкуренції.

З метою оцінки елементів системи стратегічного управління застосована методика стратегічної оцінки (СОТ) (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Методика стратегічної оцінки (СОТ) ТОВ Софтліст

№	Показники	Оцінки, балів (1 ... 5)		
		2023 рік	2022 рік	Відхилення (+,-)
	Загальна оцінка підприємства	**3,95**	**3,53**	**+0,43**
1	Структура підприємства	4,00	3,50	+0,50
2	Корпоративна культура	4,00	3,00	+1,00
3	Стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством)	4,00	3,80	+0,20
4	Стиль керівництва (середній і низовий рівні управління підприємством)	3,80	3,80	0,00
	Ресурси	**3,94**	**3,89**	**+0,05**
5	Фінансові ресурси	3,50	3,75	-0,25
6	Комунікації	4,00	4,00	0,00
7	Технології	4,25	4,00	+0,25
8	Персонал	4,00	3,80	+0,20
	Знання	**4,19**	**3,81**	**+0,38**
9	Знання фінансів	4,50	4,25	+0,25
10	Знання клієнтів	4,25	3,75	+0,50
11	Знання конкурентів	3,25	3,00	+0,25
12	Знання галузі та особливостей бізнесу	4,75	4,25	+0,50
	Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей	**3,95**	**3,53**	**+0,43**
13	Фінансова стратегія і цілі	3,00	3,00	0,00
14	Маркетингова стратегія цілі	4,00	3,40	+0,60
15	Виробнича стратегія і цілі	3,90	3,50	+0,40
16	Впровадження планів	3,00	3,00	0,00
	Стратегічна оцінка підприємства	**4,01**	**3,69**	**+0,32**

Джерело: Сформовано автором на основі звітної інформації ТОВ Софтліст та [25]

Аналіз показує, що стратегічний рівень підприємства у 2023 році зріс з 3,69 до 4,01 бала, відображаючи покращення в управлінні, корпоративній культурі, технологіях та знаннях про клієнтів і галузь. Незначне зниження фінансових ресурсів сигналізує про труднощі у фінансуванні або оптимізації витрат, але стабільність у фінансовій стратегії й впровадженні планів вказують на потребу в подальших удосконаленнях у цих напрямах для повної реалізації потенціалу. Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку, посилюючи свою стійкість і

адаптивність на ринку.

Проведене дослідження середовища функціонування ТОВ Софтліст та стратегічний аналіз його розвитку узагальнено SWOT – аналізом (табл. 2.9)

Таблиця 2.9 – SWOT – аналіз ТОВ Софтліст

Сильні сторони S	**Слабкі сторони W**
- широкий асортимент продуктів (S1) - досвід та репутація (S2) - партнерські відносини (S3) - висококваліфікований персонал (S4)	- обмежена географічна присутність (W1) - залежність від партнерів: велика частина продуктового портфеля складається з рішень партнерів, що може обмежувати гнучкість у формуванні пропозицій для клієнтів (W2) - недостатній рівень інвестицій (W3)
Можливості O	**Загрози T**
- розширення географічної присутності (O1) - розвиток партнерських мереж: встановлення партнерських відносин з локальними компаніями та дистриб'юторами дозволить ефективніше охоплювати нові ринки та сегменти (O2) - освітні ініціативи та сертифікація (O3) - інтеграційні рішення: спільна розробка комплексних рішень з іншими IT-компаніями дозволить пропонувати клієнтам більш повні та інтегровані продукти (O4)	- посилення конкуренції (T1) - економічна нестабільність (T2) - технологічні зміни (T3) - коливання курсів валют (T4) - загроза кібербезпеки (T5)

Джерело: Сформовано автором

На основі SWOT-аналізу визначено стратегічні альтернативи, які враховують як внутрішні особливості організації, так і зовнішні чинники середовища:

1) SO-стратегія (використання сильних сторін для реалізації ринкових можливостей):

— (S1, S3 + O1, O2) Розширення асортименту продуктів та послуг за рахунок партнерств із провідними розробниками. Використовуючи свої налагоджені зв’язки з компаніями Microsoft, Adobe, ESET та іншими провідними брендами, Софтліст може доповнити асортимент хмарними рішеннями, засобами для віддаленої роботи, кібербезпеки, та аналітики даних. Таке розширення відповідатиме трендам ринку, де попит на хмарні сервіси та рішення для віддаленого співробітництва зростає. Компанія може також додати продукти для малого і середнього бізнесу, який активніше переходить на ліцензійне програмне забезпечення.

— (S2, S3 + O4) Стратегія інтеграційних рішень. Спільні розробки з іншими IT-компаніями дозволять Софтліст створювати інтегровані продукти, що вирішують кілька завдань одночасно. Це сприятиме виходу на нові ринки та розширенню

клієнтської бази. Створення екосистеми ПЗ у співпраці з партнерами забезпечить клієнтів комплексним рішенням для роботи, зберігання та захисту даних, що зміцнить позиції Софтліст на ринку і підвищить лояльність клієнтів.

— (S2, S4 + O3) Запуск освітніх ініціатив і сертифікації, використовуючи кваліфікацію персоналу та репутацію. З огляду на наявність кваліфікованих спеціалістів, Софтліст може впровадити освітні програми, тренінги та сертифікаційні курси, що дозволить компанії залучати нових клієнтів, підвищуючи рівень обізнаності про продукти. Такі ініціативи допоможуть підвищити лояльність клієнтів та зміцнити довіру до бренду.

2) ST-стратегія (усунення загроз за допомогою сильних сторін)

— (S2, S4 + T1, T3, T5) Зміцнення позицій за рахунок інноваційних рішень та кібербезпеки. Використовуючи партнерства з провідними розробниками, Софтліст може інвестувати у рішення для кібербезпеки, особливо зростаючий попит на антивірусне ПЗ та засоби для захисту від шкідливих програм. Розширення лінійки продуктів, включаючи рішення для резервного копіювання даних і шифрування, допоможе підвищити захищеність систем компанії та її клієнтів від кіберзагроз. Це також підвищить рівень довіри з боку клієнтів і зміцнить репутацію компанії як надійного постачальника IT-рішень.

— (S1, S3 + T2, T4) Диверсифікація продуктів і послуг для зниження валютних ризиків. Для зменшення залежності від курсових коливань компанія може впровадити продукти з власною розробкою та послуги з консалтингу, які не залежать від імпортних ліцензій. Також можна пропонувати підтримку клієнтів, сервісні послуги та навчання, що надасть додаткове джерело доходу, яке менше залежить від міжнародних партнерів і курсових ризиків.

3) WT-стратегія (подолання слабких сторін та зовнішніх загроз — «кризове поле»)

— (W2, W3 + T1, T2) Залучення інвестицій для посилення позицій та інновацій. Пошук зовнішніх інвесторів, грантів або партнерських програм дозволить компанії залучити додатковий капітал для розвитку нових продуктів, збільшення присутності та вдосконалення існуючих послуг. Це підвищить гнучкість та

інноваційність компанії на ринку.

— (W1+ T1, T2, T4) Розширення географічної присутності та каналів дистрибуції. Розширення шляхом відкриття представництв у регіонах та в інших країнах, де існує попит на послуги, дозволить компанії диверсифікувати свою клієнтську базу і стати більш доступною для потенційних клієнтів. Використання дистриб'юторських партнерств дозволить обійти фізичні обмеження, знизивши витрати на відкриття нових офісів та підвищивши охоплення ринку.

4) WO-стратегія (подолання слабких сторін для реалізації ринкових можливостей)

— (W3 + O3) Інвестиції у цифрову платформу для навчання і сертифікації Залучення інвестицій у створення онлайн-платформи для навчання та сертифікації дозволить компанії розвивати освітні ініціативи. Платформа може містити курси з використання ліцензійного ПЗ, консультації та сертифікаційні програми, що підвищать обізнаність клієнтів і розширять ринкову базу.

— (W2 + O4) Спільні маркетингові кампанії з партнерами для популяризації нових інтеграційних рішень: Софтліст може спільно з партнерами проводити маркетингові кампанії, спрямовані на просування інтегрованих продуктів. Це дозволить не тільки подолати залежність від партнерів, але й розширити обізнаність про комплексні рішення компанії, які відповідають різним бізнес-потребам клієнтів.

— (W1, W3 + O2) Співпраця з локальними дистриб'юторами для зниження витрат на логістику. Установлення зв'язків із локальними дистриб'юторами для спільної роботи в регіонах може допомогти знизити витрати на доставку й обслуговування, поліпшуючи доступність продукції та присутність у різних містах України. Це також дозволить ефективніше реагувати на місцевий попит.

Запропоновані стратегії охоплюють як розширення географічної присутності так і диверсифікацію продуктів завдяки інтеграційним рішенням і освітнім ініціативам. Їх реалізація допоможе компанії не лише ефективно подолати слабкі сторони, але й адаптуватися до змінного ринкового середовища, забезпечуючи довгострокову стійкість і конкурентні переваги. У результаті, ТОВ Софтліст зможе залучити нових клієнтів, зміцнити відносини з існуючими та створити репутацію

надійного партнера, здатного надавати комплексні рішення.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Аналіз фінансово-економічних показників компанії виявив тенденції зростання обсягів реалізації, собівартості, прибутку, продуктивності праці, середньої заробітної плати, а також зниження плинності персоналу.

Оцінка діяльності організації виявила орієнтацію на стратегічне бачення довгострокової перспективи. Це відображається у створенні дорожньої карти для досягнення зростання та конкурентних переваг через формування цілей і пріоритетів. Стратегічний рівень Софтліст оцінено на 3,48 із 5, що свідчить про середній рівень зрілості та готовності до довгострокових цілей. Компанія демонструє сильні аспекти у стратегічному управлінні, але потребує вдосконалень для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Для оцінки елементів системи стратегічного аналізу була використана методика стратегічної оцінки (СОТ). Результати показали, що стратегічний рівень підприємства зріс із 3,69 до 4,01 бала, що свідчить про покращення в управлінні, корпоративній культурі, технологіях та знаннях про клієнтів і галузь. Незначне зниження фінансових ресурсів вказує на певні труднощі у фінансуванні або оптимізації витрат, проте стабільність фінансової стратегії та впровадження планів свідчать про потенціал для вдосконалення.

На основі SWOT-аналізу запропоновано стратегії, що включають розширення географічної присутності та диверсифікацію продуктів через інтеграційні рішення. Реалізація цих заходів дозволить компанії не лише усунути слабкі сторони, але й адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечивши довгострокову стійкість і конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ СОФТЛІСТ НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

3.1 Обґрунтування стратегічного набору розвитку ТОВ Софтліст та напрямків удосконалення

На основі проведених досліджень обґрунтовано наявний стратегічний набір розвитку ТОВ Софтліст та запропоновано напрями удосконалення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 Стратегічний набір розвитку ТОВ Софтліст

Місія та стратегія	**Характеристика**
1	2
Місія	надання клієнтам високоякісних програмних продуктів та послуг, які сприяють оптимізації бізнес-процесів та підвищенню ефективності роботи
Загальна	**Стратегія зростання (диверсифікація)**
	Вихід на нові ринки та сегменти — *Географічна експансія:* **Захід 1** - Відкриття представництва компанії в Польші — *Розвиток B2B та B2C напрямків*: Софтліст обслуговує як корпоративних клієнтів, так і кінцевих споживачів, пропонуючи рішення, адаптовані до різних галузей та потреб **Розширення асортименту продуктів та послуг** — *Постачання програмного забезпечення*: Софтліст пропонує широкий спектр ліцензійного програмного забезпечення від провідних світових виробників, таких як Microsoft, McAfee, Atlassian та Adobe. — *Розробка індивідуальних рішень*: Компанія надає послуги з розробки програмних продуктів на замовлення для бізнесу та державних установ, враховуючи специфічні потреби клієнтів. — *Розробка комплексних рішень*. **Захід 2** - Розробка комплексного рішення для фінансових установ - онлайн оформлення кредитів та/або лізингу для придбання транспортних засобів фізичними особами
Конкурентна	**стратегія диференціації**
	— *Широкий асортимент програмного забезпечення* — *Індивідуальні рішення для бізнесу та державних установ* — *Комплексні послуги*: Окрім постачання програмного забезпечення, компанія надає послуги з проєктування та побудови інформаційної інфраструктури, впровадження рішень у сфері інформаційної безпеки, розробки веб-порталів та оптимізації бізнес-процесів. — *Професійна підтримка та консалтинг*: Софтліст забезпечує клієнтам високоякісну технічну підтримку та консультації, допомагаючи ефективно використовувати впроваджені рішення та досягати бізнес-цілей.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Функціональні	**Маркетингова**
	— *Орієнтація на клієнта*: Софтліст прагне глибоко розуміти потреби своїх клієнтів та пропонувати індивідуальні рішення, що максимально відповідають їхнім вимогам. — *Розширення асортименту та послуг* — *Підвищення впізнаваності бренду*: Софтліст активно використовує цифрові маркетингові канали, включаючи SEO-оптимізацію, контент-маркетинг та присутність у соціальних мережах, для залучення нових клієнтів та підтримки лояльності існуючих. — *Професійна допомога та консалтингові послуги*
	Операційна - спрямована на забезпечення високої якості та інноваційності програмних продуктів і послуг, що відповідають потребам клієнтів та ринковим вимогам.
	— *Розробка індивідуальних програмних рішень* — *Використання сучасних технологій*: Софтліст активно впроваджує новітні технології та методології розробки, що забезпечує високу якість та надійність програмних продуктів. — *Партнерство з провідними виробниками* — *Комплексний підхід до реалізації проєктів*: Софтліст забезпечує повний цикл розробки програмного забезпечення — від аналізу вимог та проєктування до тестування, впровадження та підтримки. Такий підхід гарантує контроль якості на всіх етапах та задоволення потреб клієнтів. — *Постійне вдосконалення процесів*: Компанія регулярно аналізує та оптимізує свої виробничі процеси, впроваджуючи передові практики та стандарти, що сприяє підвищенню ефективності та якості продукції.
	Управління персоналом
	— *Рекрутинг*: Використання сучасних методів відбору для залучення талановитих фахівців, які відповідають корпоративним цінностям та вимогам посад. — *Адаптація*: Розробка програм введення нових співробітників у робочий процес, що сприяє швидкій інтеграції та підвищенню продуктивності. — *Професійне навчання*: Організація тренінгів, семінарів та курсів для підвищення кваліфікації співробітників. — *Кар'єрне зростання*: Створення чітких шляхів розвитку та просування по службі, що стимулює співробітників до досягнення високих результатів. — *Мотивація та винагорода*: — *Система компенсацій*: Впровадження конкурентоспроможних зарплат та бонусів, які відображають внесок кожного співробітника. — *Нематеріальна мотивація*: Визнання досягнень, створення сприятливого робочого середовища та підтримка балансу між роботою та особистим життям. — *Оцінка ефективності*: Проведення періодичних оцінок результативності роботи співробітників з метою визначення сильних сторін та областей для розвитку. — *Зворотний зв'язок*: Надання конструктивного зворотного зв'язку для сприяння професійному зростанню та покращенню роботи. — *Корпоративна культура*: Формування та підтримка корпоративних цінностей, які об'єднують команду та сприяють досягненню спільних цілей. — *Підвищення кваліфікації персоналу*: Компанія інвестує в навчання та розвиток своїх співробітників, забезпечуючи високий рівень експертизи та професіоналізму.

Джерело: Сформовано автором на основі звітної інформації ТОВ Софтліст та [25]

Війна в Україні суттєво вплинула на діяльність компанії Софтліст, створивши численні виклики, але також відкрила нові можливості для адаптації та розвитку. Мобілізація частини працівників до лав Збройних Сил, що призвело до кадрового дефіциту і вимагало перерозподілу обов'язків для збереження ефективності роботи. Бойові дії та безпекові ризики змусили компанію переглянути розміщення своїх офісів і забезпечити можливості для роботи у безпечніших регіонах або віддалено, що спричинило додаткові фінансові витрати та організаційні виклики. Ракетні атаки на енергетичну інфраструктуру викликали перебої з електропостачанням і зв'язком, через що Софтліст інвестувала в резервні джерела живлення, генератори та альтернативні засоби зв'язку для підтримки стабільної роботи. Обмеження доступу до фінансових ресурсів також ускладнило розвиток нових проєктів, але компанія змогла адаптувати бюджети та оптимізувати витрати, щоб продовжувати працювати ефективно. Софтліст активно підтримує армію та бере участь у волонтерських ініціативах, що зміцнило її соціальну роль і підвищило довіру до бренду.

Першим заходом пропонуємо Відкриття представництва компанії в Польші. Даний захід додатково обумовлений значною кількістю «релокованих» українських бізнесів, що потребують індивідуальних рішень розробки IT продуктів до інших сусідніх країн, зокрема до Польші. Водночас польські розробники пропонують дорожчі послуги (через вищу вартість робочої сили), а також не мають можливості пропонувати супровід процесу розробки українською мовою. Відкриття представництва в Польщі дозволить як розширити географічну сферу діяльності компанії, орієнтуючись на місцеві компанії, так і забезпечити організацію та супровід процесів просування послуг для «релокованих» українських бізнесів.

Другим заходом пропонуємо Розробка комплексного рішення для фінансових установ - онлайн оформлення кредитів та/або лізингу для придбання транспортних засобів фізичними особами.

Сегмент фінансування в Україні фізичних осіб на придбання транспортних засобів наразі перебуває у стані очікування, що звичайно зумовлено воєнною агресією Росії проти України. Однак, потенціал цієї частини ринку фінансових послуг дуже великий, а крім того існує значний відкладений попит знову ж зумовлений бойовими

діями та складною соціально-економічною (падіння доходів населення, відсутність стабільності та як наслідок – відсутність готовності здійснювати покупки засобів тривалого користування – таких як авто чи нерухомість) та демографічною ситуацією (мобілізація значної частини працездатного населення чоловічої статі – а саме чоловіки складають переважну частину потенційних клієнтів щодо придбання та користування транспортними засобами).

Підтвердженням даного твердження може слугувати статистичні показники ринку продажу нових авто в Україні за останні 10 років (рис. 3.1)

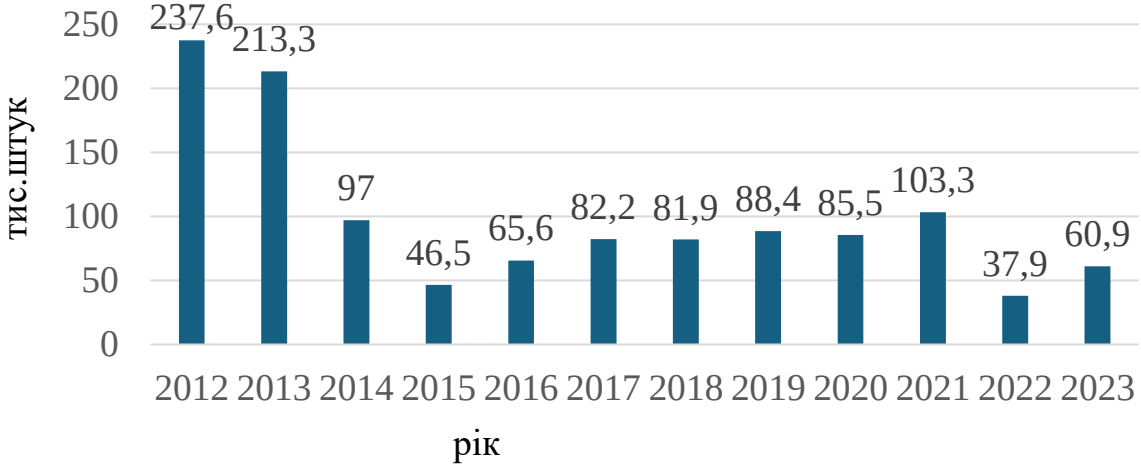


Рисунок – Перша реєстрація нових авто в Україні

Джерело: [28]

Варто зазначити, що у першому кварталі 2024 року в Україні було придбано 16 тис. штук нових автомобілів. Кредитування та лізинг у довоєнному 2021 році становило 36% ринку, а з початком війни значно впало до 17%. У 2023 році почалося відновлення купівлі авто із залученням фінансових інструментів і частка кредиту та лізингу зросла до 21%. Але у 1 кварталі 2024 року знову було зафіксовано падіння реалізації фінансових послуг до 18%. Головна причина - падіння купівлі у лізинг, частка якого впала до 7% на ринку, у той час, як купівля у кредит зросла до 11% з 10% у 2023-му році [27]. На зменшення продажів у лізинг впливало багато факторів. Це і ускладнені умови функціонування, блокування кордону з боку Польщі, що негативно позначилося на бізнесі, особливо транспортному, та й зростання курсу валюти.

Водночас цей сегмент ринку фінансових послуг продовжує функціонувати за принципами та алгоритмами, що були характерні для нього як мінімум останні

двадцять років. Його загальну суть можна відобразити у таких основних етапах:

1. Потенційний клієнт звертається до автосалону де обирає авто для придбання (у випадку з новим авто) або ж шукає самостійно прийнятні для нього варіанти як правило на спеціалізованих онлайн порталах

2. Автосалон надає для вибору клієнтом варіанти можливого фінансування придбання транспортного засобу фінансовими установами та спрямовує клієнта до такої фінансової установи фактично – передає потенційного клієнта «в руки» банку або лізингової компанії. Це означає що клієнту дають контакти відповідного працівника банку/лізингової компанії з яким він буде вже самостійно продовжувати спілкування - далі повинен відбутися його візит до офісу (відділення) банку/лізингової компанії – для оформлення відповідних документів у паперовій формі, необхідних для розгляду кредитної/лізингової заявки та наступного прийняття рішення фінустановою про можливість фінансування (тобто видачі кредиту/оформлення договору лізингу).

3. В таких документах клієнт в переважній більшості випадків подає повну інформацію про себе та свій фінансовий стан – потім її (інформацію) перевіряє фінансова установа та на базі результатів такої перевірки і аналізу платоспроможності клієнта – надає кредитне/лізингове рішення.

4. Після цього відбувається процес оформлення та підписання відповідних договорів (кредитних/договорів фінансового лізингу, застави, порук та ін.)

Це в першу чергу – значний обсяг «паперових» документів що оформляються та підписуються між позичальником/лізингоотримувачем і кредитором (банком)/лізинговою компанією. Цей процес практично у всіх фінустановах майже зовсім не діджиталізований.

Причиною є значна вартість побудови такого цифрового процесу для кожної окремої фінустанови, зважаючи на низький поточний потенціал цього сегменту ринку фінансових послуг, про зазначено вище (тобто витрати на розробку для одного банку не будуть покриті ним а рахунок продажу фінансового продукту, для якого такий програмний продукт розроблятиметься). Водночас, якщо сторонній розробник створить універсальне рішення що може бути адаптоване для типових потреб

багатьох фінустанов – це дозволить вирішити цю проблему.

Важливо зазначити, що згідно інформації отриманої в процесі опитування керівного складу відповідних підрозділів, що працюють у цьому сегменті різних фінустанов отримано інформацію що середня вартість залучення одного клієнта для фінансування (тобто видачі йому кредиту або лізингу для придбання авто) зараз становить близько 3,5% від суми фінансування. До цього значення включається основний перелік витрат, зокрема: витрати на маркетинг (просування) продукту, витрати на персонал (працівників банку, що здійснюють роботу з клієнтом, оформлення документів та ін.), інші додаткові витрати (наприклад частина вартості оренди приміщень банківських відділень де зокрема проводиться робота з клієнтами при оформленні та видачі кредитів). Також варто врахувати значні витрати часу на пошук нових клієнтів та нестабільний потік заявок без відсутності окремого спеціалізованого напрямку продажу такого фінансового продукту в структурі фінансової установи (а зараз більшість банків та лізингових компаній якраз і не створюють власні спеціалізовані мережі продажу з огляду на поточний недостатній обсяг ринку при відносно значній кількості «гравців» зі сторони саме фінансових установ).

Відповідно з точки зору фінустанов (банків та лізингових компаній) пропозиція сервісу, що забезпечить стабільний потік якісних клієнтів та й за умови витрат на рівні трохи більше ніж 2% на один виданий кредит/лізинг однозначно має всі необхідні конкурентні переваги та аргументи на користь користування такою послугою. І це має основне значення – оскільки в структурі доходів фінансово-інвестиційного плану частка доходу що сплачується за користування сервісом зі сторони фінустанов становить 94% всіх доходів проекту.

3.2 Характеристика заходів щодо удосконалення стратегічного управління ТОВ Софтліст на засадах диверсифікації

Реалізація заходу Відкриття представництва компанії в Польші передбачає наступні етапи.

I. Аналіз ринку та визначення цільового сегменту. На даному етапі необхідно здійснити аналіз ринку ІТ послуг в Польщі, виходячи з таких основних параметрів:

- існуюча пропозиція продажу програмних продуктів ключових постачальників (вендорів) – як локалізованих так і таких, що передбачають можливість транскордонних транзакцій. Тобто мається на увазі опція, коли виробник надає право реалізації дистриб'ютору, яким в даному випадку виступає компанія Софтліст, право реалізовувати свій продукт тільки на території окремої визначеної країни, або ж і поза її межами. В даному випадку важливим аргументом щодо відкриття представництва компанії в Польщі є те, що це надає можливість реалізації продуктів ключових вендорів на території ЄС, членом якого є Польща. Аналіз показав що можливими пріоритетними продуктами для просування компанією Софтліст у вказаному сегменті є продукти корпорації Microsoft (зокрема такі як Microsoft 365) та компанії Atlassian (зокрема такі як JIRA)

- аналіз ринку та потреб сегменту релокованих з початком повномасштабної війни українських компаній. Такий аналіз дозволяє визначити потенційні обсяги надання послуг з розробки та реалізації індивідуальних ІТ рішень для таких компаній. Важливою перевагою в даному випадку є те що команда розробників є україномовною, що значно спрощуватиме для потенційних замовників реалізацію їх індивідуальних запитів, а наявність представництва в Польщі дозволятиме уникнути транскордонних фінансових операцій та можливих втрат для клієнтів на курсових різницях. Аналіз показав що можливими пріоритетними проектами до реалізації компанією Софтліст в цьому сегменті можуть бути проекти на замовлення логістичних (транспортних) та торгівельних компаній, що враховуватимуть особливості діяльності кожного з замовників.

II. Підготовка фінансово-інвестиційного плану проекту та визначення джерел фінансування. Джерелами інвестицій у реалізацію даного заходу є власні кошти ТОВ Софтліст (за рахунок отриманого прибутку відображеного у фінансовій звітності компанії за І півріччя 2024 року). За рахунок цього джерела передбачення покриття 100% вартості реалізації проекту.

III. Організаційно-юридичні заходи. На даному етапі здійснюється:

— реєстрація представництва як окремої юридичної особи в Польщі

— оренда офісу та отримання юридичної адреси

— отримання необхідних для початку діяльності документів, зокрема реєстрація в KRS (KRAJOWY REJESTR SĄDOWY - національний судовий реєстр Польщі; до реєстру KRS вноситься кожен суб'єкт підприємницької діяльності і дає доступ до цілої картини економічної діяльності, здійснюваної в Польській Республіці) та отримання відповідного реєстраційного номеру та документу про його присвоєння; внесення в реєстр NIP (Numer identyfikacji podatkowej - Податковий ідентифікаційний номер) та отримання відповідного свідоцтва, реєстрація як платника VAT (ПДВ), внесення у реєстр REGON (Rejestr Gospodarki Narodowej (Реєстр народного господарства, Реєстр національної економіки, або повністю – Офіційний державний реєстр суб'єктів народного господарства – єдиний статистичний реєстр всіх суб'єктів господарської діяльності, який веде GUS - Головне управління статистики Республіки Польща) та отримання відповідного свідоцтва

— відкриття банківських рахунків.

Цей комплекс заходів здійснюватиметься аутсорсинговою юридичною компанією, що спеціалізуються на наданні такого типу послуг та мають відповідний досвід. Попередні вивчення таких компаній та їх пропозицій дозволило вибрати потенційну компанію для співпраці із найбільш вигідними для замовника умовами - «Uniconsulting Group»

IV. Організаційно-технічні заходи. На цьому етапі проводиться:

— організація технічного оснащення представництва (закупівля відповідного IT обладнання, інсталяція необхідних програм, створення сайту/інтернет магазину програмного забезпечення та ін.)

— здійснюється набір персоналу. Однією з важливих умов набору персоналу в цьому випадку є його двомовність – володіння польською та українською мовами – що є важливим з точки зору можливості комунікації з офісом в Україні та потенційними україномовними клієнтами.

Для реалізації проекту заплановано прийняти на роботу в офіс представництва компанії в Польщі трьох працівників – керівника проекту, спеціаліста з продажу та

адміністратора відповідального за організацію процесу продажу продуктів та послуг компанії. Заплановані в цьому випадку витрати на оплату праці та строки прийому на роботу відображаються у фінансово-інвестиційному плані в табл. 3.7

V Маркетингові заходи

Даний етап передбачає реалізацію комплексу маркетингових заходів спрямованих на просування представництва компанії на польському ринку:

— реклама та пріоритетність в пошукових системах (Google)

— реєстрація та розміщення послуг компанії на основних маркетплейсах (www.ceneo.pl, https://allegro.pl) і тендерних онлайн-майданчиках (www.platformazakupowa.pl)

— участь у спеціалізованих конференціях.

Орієнтовні заплановані витрати на маркетинг за весь період реалізації заходу відображені в табл. 3.6

План реалізації етапів заходу та його складових представлено в табл. 3.2

Таблиця 3.2 Реалізація етапів проекту відкриття представництва ТОВ Софтліст в Польщі та його складових в часовому проміжку

Параметр		**Аналіз ринку**	**Реєстрація представництва компанії в Польщі**	**Оренда приміщення**	**Придбання IT обладнання**	**Прийом працівників на роботу**	**Маркетингові заходи**	**Продаж робіт та послуг**
2026 рік	квартал 1							
	квартал 2							
	квартал 3							
	квартал 4							
2027 рік	квартал 1							
	квартал 2							
	квартал 3							
	квартал 4							
2028 рік	квартал 1							
	квартал 2							
	квартал 3							
	квартал 4							

Джерело: Сформовано автором

Комплексне рішення для фінансових установ - онлайн оформлення кредитів та/або лізингу для придбання транспортних засобів фізичними особами є програмним інструментом (системою) з робочою назвою «Amigo», що передбачатиме наступний алгоритм та механізм роботи (рис. 3.2):

— Зі сторони продавця автомобіля авторизованого в системі (автосалон) вноситься інформація щодо транспортного засобу, який він планує продати з вказанням основних технічних характеристик та ціни. На підставі занесених даних одразу здійснюється автоматична перевірка інформації по доступних базах на предмет відсутності технічних (перевірка за VIN через бази офіційних сервісів та страхових компаній на предмет зареєстрованих ДТП) та юридичних проблем (бази МВС на предмет викрадення, обтяження заставою або іншими заборонами правового характеру). Якщо перевірка проходить з позитивним результатом – то генерується QR код за яким закріплюється інформація по визначеному авто. Цей код може бути розміщено як на онлайн оголошенні з продажу визначеного транпортного засобу так і роздруковано та закріплено на конкретному авто в автосалоні.

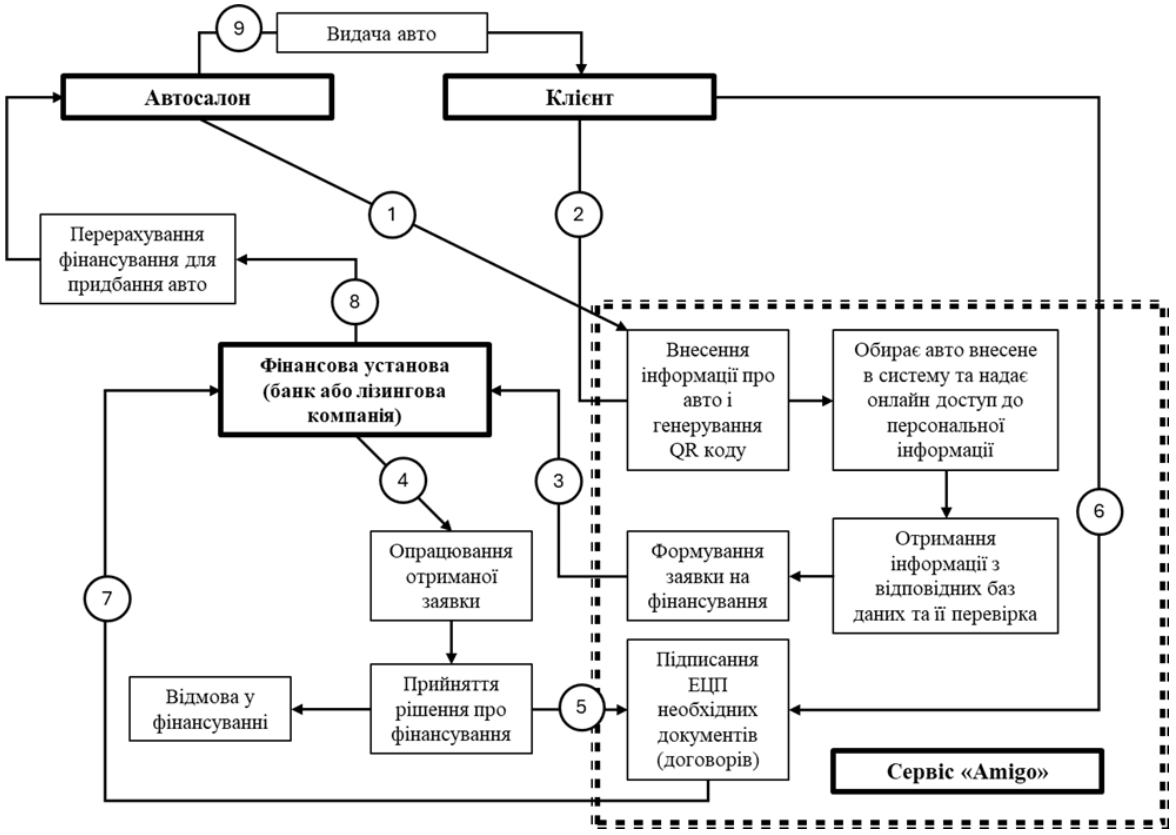


Рисунок 3.2 - Схема процесу роботи сервісу Онлайн оформлення кредитів та/або лізингу для придбання транспортних засобів фізичними особами

Джерело: Сформовано автором

— Після того як потенційний клієнт обирає визначене авто та приймає рішення його придбати з використанням фінансових інструментів (кредиту або

лізингу) він сканує вказаний вище код. Сканування такого коду ініціює формування дозволу на отримання персональних даних клієнта, клієнт погоджує перехід в Дію, підтверджує дозвіл на отримання персональних даних підписом Дії і автоматично запускає процес отримання даних щодо потенційного клієнта з відповідних баз, які дозволяють ідентифікувати особу, її кредитну історію, відсутність потенційних проблем юридичного характеру (арешти, розшук, податкові борги та ін.) а також визначити джерело та обсяги доходів.

— Автоматично згенерована інформація у формі заявки згідно вимог фінансових установ де міститься інформація про потенційного клієнта, його кредитну історію та доходи, а також про авто яке він планує придбати у електронній формі опрацьовується ядром програмного продукту з використанням засобів штучного інтелекту надсилається на розгляд та опрацювання фінансовим установам що зареєстровані в системі. Використання штучного інтелекту дозволяє в даному випадку провести первинний аналіз щодо повноти наданої інформації та сформувати попередній висновок про кредитоспроможність потенційного клієнта – що в свою чергу значно скорочує витрати часу для подібного аналізу на стороні фінансової установи. Загалом використання засобів штучного інтелекту фінустановами набуває все більшого масштабу, особливо в частині аналізу фінансового станку та кредитоспроможності клієнтів – відповідно вказаний комплекс рішень у випадку реалізації даної пропозиції прямо відповідає поточним потребам фінустанов.

— Фінансова установа або відмовляє клієнту у фінансування або ж приймає позитивне рішення. Якщо рішення позитивне – клієнту та автосалону (продавцю) приходить відповідне повідомлення в системі. Надалі клієнт сплачує автосалону аванс за авто (якщо це передбачене умовами банку або лізингової компанії) та проводить його перереєстрацію (якщо це кредит – оформлює авто на себе з наступною передачею його в заставу банку, якщо це лізинг – оформлює авто на лізингодавця тобто лізингову компанію)

— Після того, як фінансова установа (банк або лізингова компанія) приймає позитивне рішення щодо фінансування клієнта – здійснюється генерування всіх необхідних для підписання сторонами документів (кредитний/лізинговий договір,

договір поруки, договір застави) які в свою чергу після того як будуть згенеровані підписуються сторонами ЕЦП (електронний цифровий підпис)

— По факту підписання документів фінансова установа перераховує кошти автосалону в оплату за транспортний засіб та передає його клієнту.

Всі учасники даного сервісу доєднуються до нього шляхом онлайн реєстрації в системі.

Для даного сервісу (система Amigo) передбачена інтеграція з порталом ДІЯ (для отримання основної інформації необхідної для ідентифікації клієнтів та персоналізації запитів до фінустанов щодо можливості фінансування), базами бюро кредитних історій (для отримання необхідної інформації щодо кредитної історії та фінансового стану потенційних клієнтів – при формування заявок щодо фінансування для фінустанов), інформаційними системами фінансових установ (для опрацювання заявок клієнтів та прийняття рішень щодо можливості фінансування).

Адмініструванням системи Amigo є ТОВ Софтліст.

Перевагою пропонованої системи для всіх її користувачів є наступні елементи:

— Максимальна діджиталізація процесу що дозволяє перевести весь процес обміну інформацією між сторонами у цифровий формат та виключити підписання «паперових» документів

— Мінімізація затрат часу для сторін в процесі обміну інформацією та виключення «людського чинника» та ймовірних помилок

— Мінімізація затрат на персонал та логістику – раніше цей процес передбачав або наявність на автосалоні окремого представника банку, або ж необхідність візиту потенційного клієнта після вибору машини в автосалоні до установи банку, для подачі документів на розгляд – у випадку використання пропонованої системи не потрібно буде залучати додаткових працівників фінансових установ для обробки документів а також не потрібно буде витрачати час клієнту для візиту до фінансової установи

— Основною перевагою для фінустанов буде те, що вони не потребуватимуть для продажу даного типу фінансового продукту створення окремої спеціалізованої мережі продажу (окремих менеджерів з продажу), що є досить

затратним а також матимуть гарантоване джерело отримання заявок на фінансування і не витрачатимуться на створення окремого каналу продажу та рекламу. Це зменшить їх витрати та збільшить абсолютну дохідність за рахунок збільшення обсягів продажу

— Основною перевагою для продавців авто є збільшення кількості потенційних клієнтів, за рахунок продажу транспортних засобів не тільки за повну вартість а й за рахунок зовнішнього фінансування. А це в свою чергу теж збільшить їх (продавців) прибутковість.

— Перевагою для покупців авто є те, що по-перше вони значно економлять свій на етапі пошуку можливості фінансування і отримують рішення від фінансової установи практично одразу, по-друге – за рахунок присутності в системі різних фінансових установ кінцевий клієнт має можливість на власний розсуд обрати для себе найкращу пропозицію щодо фінансування з поміж запропонованих.

За користування системою компанії розробнику сплачується комісійна винагорода зі сторони як автосалонів так і фінансових установ. Зі сторони автосалонів – фіксована сума за кожний згенерований QR код в сумі 150 грн.; зі сторони фінансових установ (банк або лізингова компанія) – фіксована сума за кожну отриману кредитну/лізингову заявку в сумі 500 грн.; та у випадку видачі кредиту або лізингу – 2% від суми фінансування клієнта.

Суть даного заходу передбачає реалізацію наступних етапів.

І. Створення фінансово-інвестиційного плану, його аналіз та затвердження. Елементи плану враховують всі основні параметри щодо необхідних обсягів фінансування для його реалізації.

Джерелами інвестицій у реалізацію даного заходу є власні кошти ТОВ Софтліст (за рахунок отриманого прибутку відображеного у фінансовій звітності компанії за І півріччя 2024 року). За рахунок цього джерела передбачення покриття 60% вартості реалізації проекту, а також пріоритетне право на прийняття рішень при його реалізації, а також розпоряджатися аналогічною часткою потенційного отриманого прибутку за результатом реалізації заходу. Решту коштів планується залучити щонайменше від чотирьох зовнішніх інвесторах у рівних долях від кожного (по 10%) – які теж в свою чергу претендуватимуть на аналогічну частку потенційного

отриманого прибутку за результатом реалізації заходу.

Фінансовий план реалізації даного заходу розрахований на три роки від моменту початку функціонування порталу а також передбачає 1 квартал до початку функціонування (старту) порталу необхідного для технічної реалізації програмної частини та використання для цього основної частини запланованих інвестицій.

Розробку даного сервісу (програмного продукту) планується здійснювати на базі підрозділу розробників компанії Софтліст, що мають значний досвід в реалізації різних проектів зовнішніх замовників. Це дозволить знизити витрати на розробку та фактично здійснити її фактично на рівні собівартості (оскільки до розробки залучатиметься існуючий штат спеціалістів компанії, а не зовнішні розробники за додаткову оплату) – а це в свою чергу підвищить рентабельність сервісу та його конкурентоздатність.

II. Тестування та технічне впровадження програмного продукту. Даний етап передбачатиме тестування програмного продукту, виявлення та доопрацювання можливих помилок та необхідних доопрацювань. Після завершення вказаних дій здійснюється розгортання робочої версії сервісу на базі відповідних серверів з достатніми технічними можливостями щодо надання доступу для його використання майбутніми користувачами.

III. Презентація ключовим клієнтам та маркетингове просування. Вказаний етап реалізації даного заходу передбачає початок продажу послуги (сервісу) потенційним клієнтам. Просування здійснюється за двома напрямками, а саме – паралельними процесами проходить як наповнення бази пропозицій авто до реалізації зі сторони продавців транспортних засобів (в першу чергу – автосалонів) де процес включення у використання сервісу буде стандартизованим, так і інтеграція сервісу для користування фінансовими установами (банки та лізингові компанії). Як правило інтеграція саме з фінансовими установами займає певний час, оскільки кожна з фінансових установ як правило має певні індивідуальні особливості ІТ систем, які вона використовує при реалізації фінансових послуг, тому саме з цієї причини процеси просування продукту можуть йти паралельно з огляду на те, що кількість автосалонів значно більша ніж кількість фінансових установ – тому відповідно

затрати часу на цих два напрямки будуть приблизно однаковими.

Водночас в якості маркетингових витрат на просування розробленого програмного продукту може бути використано елемент спільної маркетингової активності разом з автосалонами (що якраз і буде першоджерелом вхідного потоку клієнтів-користувачів сервісу) – що дозволить залучити до його використання нових користувачів – потенційних клієнтів на придбання транспортних засобів з використанням фінансових інструментів, а значить і збільшить обсяг потенційного отримуваного доходу.

IV Розширення частки ринку, охопленої сервісом. На цьому етапі здійснюватиметься розширення кількості користувачів та масштабування використання програмного продукту (сервісу) в тому сегменті ринку, на який він орієнтований. Це відбуватиметься за рахунок реалізації заходів з активного просування (продажу) послуги зацікавленим сторонам – зокрема автосалонам та фінустановам. Таке просування буде проводитися силами підрозділу маркетингу ТОВ Софтліст. Подальший ріст обсягів реалізації послуги буде пов'язаний з очікуваним зростанням ринку продажу нових авто в Україні (особливо після завершення повномасштабних бойових дій).

План реалізації етапів заходу та його складових представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 Реалізація етапів проекту створення ТОВ Софтліст сервісу «Amigo» та його складових в часовому проміжку

Параметр		**Розробка сервісу (в т.ч. тестування та технічне впровадження)**	**Придбання IT обладнання**	**Юридичне оформлення функціонування сервісу**	**Підключення та супровід функціонування сервісу службою підтримки (аутсорсинг call-центр)**	**Маркетинг (просування в пошуковиках, інші маркетингові заходи)**	**Прийом працівників на роботу**	**Пошук та залучення до використання сервісу користувачів (автосалони, фінустанови)**	**Функціонування порталу (реалізація послуг сервісу) - розширення частки ринку охопленої сервісом**
1		**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
2025 рік	квартал 1								
	квартал 2								
	квартал 3								
	квартал 4								

продовження таблиці 3.3

2026 рік	квартал 1								
	квартал 2								
	квартал 3								
	квартал 4								
2027 рік	квартал 1								
	квартал 2								
	квартал 3								
	квартал 4								
2028 рік	квартал 1								
	квартал 2								
	квартал 3								
	квартал 4								

Джерело: Сформовано автором

3.3 Економічне обґрунтування та оцінювання впливу пропонованих заходів на діяльність ТОВ Софтліст

Фінансово-інвестиційний план реалізації заходу 1 Відкриття представництва компанії в Польщі, розрахований в національній валюті (гривні) з врахуванням того, що витрати будуть понесені у валюті Республіки Польща (злотих). Розрахунок здійснювався з врахуванням курсу гривні до злотого, встановленого Національним банком України станом на 01.09.2024 року та з врахуванням можливого зростання курсу на рівні 8% щороку на протязі дії даного плану. Дисконтну ставку передбачено у розмірі 13%. Вказаний фінансовий план розрахований на три роки від моменту початку реалізації заходу та представлено у Додатку В, таблиці 3.4, рисунку 3.3.

Фінансово-інвестиційний план реалізації запропонованого заходу Відкриття представництва ТОВ Софтліст у Польщі є комплексним документом, який всебічно демонструє економічну доцільність і перспективність проєкту. Зазначений план включає аналіз витрат, прогнозування доходів і визначення ключових фінансових показників, які підтверджують раціональність та обґрунтованість інвестицій.

Таблиця 3.4 Розрахунок значення чистої поточної вартості для заходу 1

Період розрахунку		Грошовий потік	Дисконтний множник	Інвестиції	Дисконтовані грошові потоки	NPV нарастаючим підсумком
2025 рік	квартал 1	0	1	338000	0	-338 000
	квартал 2	0	1	25000	0	-313 000
	квартал 3	0	1	8000	0	-305 000
	квартал 4	0	0,884955752	15000	0	-338 000
2026 рік	квартал 1	0	0,884955752		0	-313 000
	квартал 2	0	0,884955752		0	-305 000
	квартал 3	0	0,783146683		0	-338 000
	квартал 4	0	0,783146683		0	-313 000
2027 рік	квартал 1	0	0,783146683		0	-305 000
	квартал 2	145 035	0,693050162		100 517	-237 483
	квартал 3	1 203 240	0,693050162		833 906	520 906
	квартал 4	2 304 116	0,693050162		1 596 868	1 291 868

Джерело: Сформовано автором

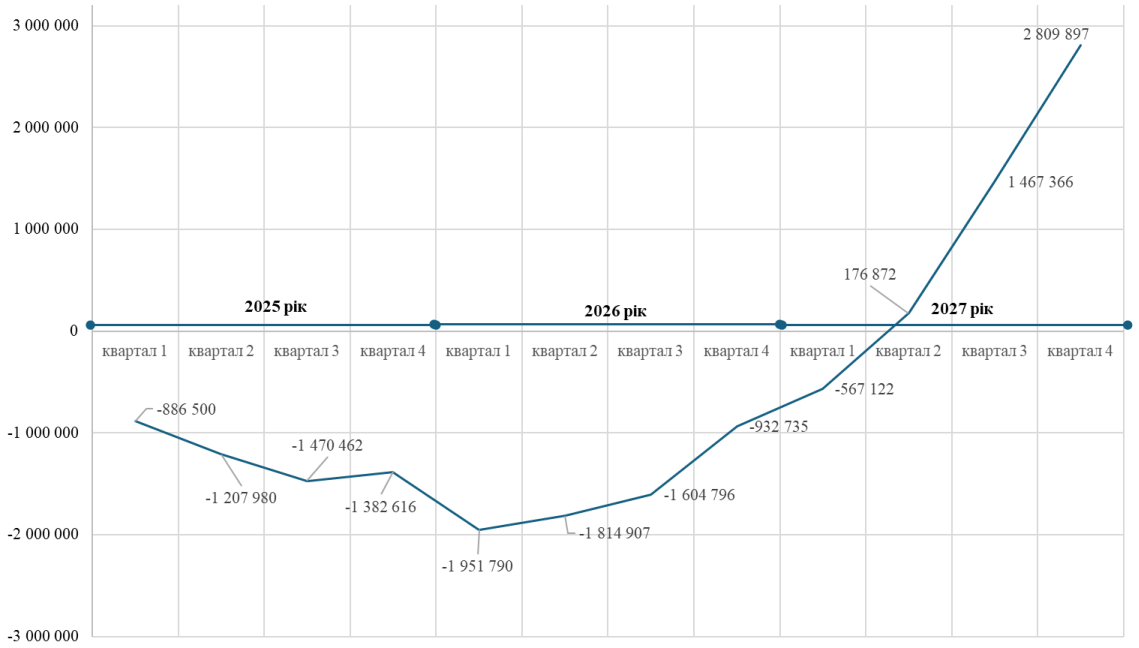


Рисунок 3.3 - Фінансовий результат (до оподаткування) реалізації заходу 1

Джерело: Сформовано автором

План демонструє високу фінансову стійкість проєкту, засвідчуючи можливість стабільного генерування прибутку протягом прогнозного періоду. На основі розрахунків встановлено, що термін окупності інвестицій складає 27 місяців, що є

конкурентоспроможним і оптимальним для проєктів такого масштабу у сфері ІТ. Це свідчить про те, що проєкт має не лише оперативну перспективу, але й здатність забезпечувати довгострокову фінансову стабільність.

Окрім економічної ефективності, реалізація проєкту відкриває нові можливості для компанії, зокрема:

— Розширення ринку діяльності: вихід на ринок Польщі сприяє диверсифікації клієнтської бази, підвищенню впізнаваності бренду та зміцненню позицій компанії в міжнародному середовищі.

— Оптимальне використання прибутку: додаткові доходи дозволять інвестувати в інноваційні розробки, розвиток інфраструктури та розширення портфеля послуг.

— Покращення фінансових результатів: реалізація проєкту сприятиме підвищенню рентабельності компанії, зміцненню її фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Загалом, фінансово-інвестиційний план підтверджує не лише привабливість проєкту з точки зору інвестора (у даному випадку ТОВ Софтліст), але й його економічну ефективність. Завдяки ретельному аналізу та чітко визначеним перспективам, проєкт здатен забезпечити вагомий внесок у стратегічний розвиток компанії та підвищення її конкурентних переваг на міжнародному ринку.

Фінансово-інвестиційний план заходу 2 - Розробка комплексного рішення для фінансових установ - онлайн оформлення кредитів та/або лізингу для придбання транспортних засобів фізичними особами представлений у Додатку Г, таблиці 3.5, рисунку 3.4.

Розробка комплексного рішення для фінансових установ, що дозволяє фізичним особам здійснювати онлайн оформлення кредитів та лізингу для придбання транспортних засобів, є стратегічно важливим і перспективним заходом для ІТ-компанії. Проєкт сприяє диверсифікації діяльності, забезпечуючи інтеграцію інноваційного ІТ-рішення з потребами фінансових установ у сегменті фінансування придбання транспортних засобів.

Таблиця 3.5 - Розрахунок значення чистої поточної вартості для заходу 2

Період розрахунку		Грошовий потік	Дисконтний множник	Інвестиції	Дисконтовані грошові потоки	NPV нарастаючим підсумком
2026 рік	квартал 1	0	1	1405000	0	-1 405 000
	квартал 2	0	1		0	-1 405 000
	квартал 3	0	1		0	-1 405 000
	квартал 4	0	0,884955752		0	-1 405 000
2027 рік	квартал 1	0	0,884955752		0	-1 405 000
	квартал 2	189 223	0,884955752		167 454	-1 237 546
	квартал 3	869 397	0,783146683		680 865	-724 135
	квартал 4	1 636 859	0,783146683		1 281 901	-123 099
2028 рік	квартал 1	1 969 763	0,783146683		1 542 613	305 068
	квартал 2	2 535 014	0,693050162		1 756 892	1 032 757
	квартал 3	3 321 172	0,693050162		2 301 739	2 178 640
	квартал 4	4 273 135	0,693050162		2 961 497	3 266 564

Джерело: Сформовано автором

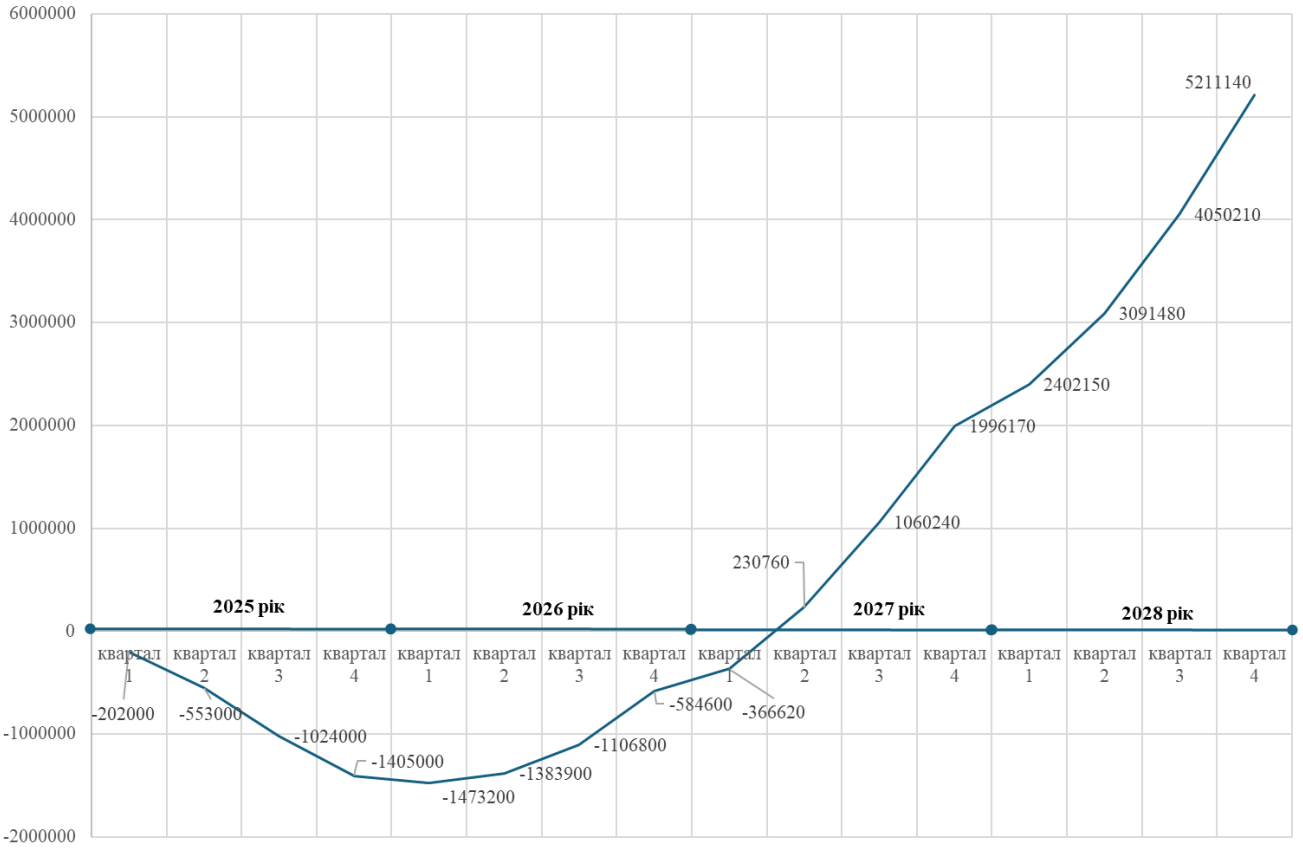


Рисунок 3.4 - Фінансовий результат (до оподаткування) реалізації заходу 2

Джерело: Сформовано автором

Створення унікального продукту, орієнтованого на визначений сегмент ринку, дозволяє компанії формувати чіткий ринковий профіль і забезпечувати конкурентну перевагу серед інших гравців галузі. Такий підхід посилює впізнаваність компанії та сприяє зміцненню її позицій на ринку.

Фінансово-інвестиційний план демонструє оптимальні показники ефективності проєкту: термін окупності становить 28 місяців, що відповідає ринковим стандартам для подібних ініціатив. З моменту виходу на прибутковість проєкт забезпечує стабільну динаміку зростання фінансових результатів, що свідчить про його довгострокову перспективність.

Таким чином, реалізація цього проєкту є економічно доцільною, сприяє зміцненню конкурентоспроможності компанії та створює умови для стійкого фінансового розвитку в умовах сучасного ринку.

Економічне обгрунтування запропонованих стратегічних ініціатив для ТОВ Софтліст, свідчать про високу економічну доцільність і перспективність їх реалізації. Вони відображають прагнення компанії до стійкого розвитку, диверсифікації діяльності та зміцнення конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. У кожному плані ретельно проаналізовано витрати, прогнозовані доходи та ключові фінансові показники, що дозволяє обґрунтувати раціональність інвестиційних рішень і забезпечити високу ймовірність їх успішної реалізації.

Показники термінів окупності та динаміка прогнозованих фінансових результатів підтверджують здатність ініціатив не лише стабільно генерувати прибуток упродовж прогнозного періоду, але й відкривати нові можливості для компанії. Інноваційність підходів до реалізації проєктів, орієнтація на ринкові запити й унікальність розроблюваних продуктів створюють додаткові конкурентні переваги. Це забезпечує компанії можливість формувати чіткий ринковий профіль, зміцнювати репутацію й підвищувати впізнаваність бренду.

Реалізація проєктів також сприяє диверсифікації джерел доходу, розширенню клієнтської бази та оптимізації використання ресурсів. Вихід на нові ринки та створення інноваційних рішень підвищують економічну стійкість компанії в умовах

динамічного ринкового середовища.

Загалом, впровадження зазначених стратегічних ініціатив закладає основу для довгострокового розвитку компанії, сприяє підвищенню рентабельності, забезпечує фінансову стабільність і створює умови для стійкого розвитку в конкурентному середовищі сучасного ринку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

На основі проведених досліджень визначено існуючий стратегічний набір розвитку ТОВ Софтліст. Запропоновано захід 1 - Відкриття представництва компанії в Польші та захід 2 - Розробка комплексного рішення для фінансових установ - онлайн оформлення кредитів та/або лізингу для придбання транспортних засобів фізичними особами.

Розрахунок економічної ефективності заходів підтверджує їх економічну доцільність і перспективність. Проаналізовано витрати, прогнозовані доходи та ключові фінансові показники, які обґрунтовують раціональність інвестицій і можливість їх успішної реалізації. Плани демонструють високу фінансову стійкість проєктів та здатність стабільно генерувати прибуток упродовж прогнозного періоду. Згідно з розрахунками, термін окупності першого проєкту становить 27 місяців, а другого – 28 місяців, що є оптимальним показником для подібних ініціатив у галузі. Проєкти також відкривають нові можливості для розширення ринкової присутності, збільшення ефективності використання прибутку та покращення фінансових результатів компанії. Реалізація ініціативи сприятиме зростанню рентабельності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності ТОВ Софтліст.

Обидві ініціативи сприяють диверсифікації діяльності компанії, посиленню її ринкових позицій і збільшенню конкурентоспроможності. Це дозволить ТОВ Софтліст не лише досягти короткострокових фінансових результатів, але й забезпечити сталий розвиток компанії в умовах сучасного ринку.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі розглянуто сутність стратегічного управління, моделі й класифікацію його елементів, а також важливість формування цілісного стратегічного набору для досягнення довгострокових цілей підприємства. Аналіз багаторівневих стратегій багатогалузевих компаній та методів дослідження стратегічних рішень підкреслив ключову роль адаптивності до сучасних викликів, включаючи цифровізацію. Висвітлено переваги диверсифікації як інструменту підвищення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

У другому розділі досліджено фінансово-економічні показники, що свідчать про стабільність компанії навіть у складних умовах 2023 року. Аналіз конкурентів (МУК, ВАКОТЕСН, Софтпром) показав їх рівні позиції на ринку, де ключовими стають незначні переваги чи особливі умови співпраці. SWOT-аналіз і стратегічна оцінка (СОТ) виявили позитивну динаміку підприємства завдяки покращенням у технологіях, корпоративній культурі та клієнтоорієнтованості, хоча фінансові ресурси потребують оптимізації. Запропоновані стратегії диверсифікації продуктів і розширення ринків підсилюють стійкість і адаптивність компанії.

Третій розділ пропонує два ключові заходи: відкриття представництва в Польщі та розробку комплексного ІТ-рішення для онлайн-кредитування фізичних осіб. Вихід на європейський ринок сприятиме зростанню прибутковості, зміцненню бренду та підвищенню конкурентоспроможності. Інноваційний ІТ-продукт забезпечить фінансовим установам нові можливості, формуючи унікальний ринковий профіль компанії. Обидва проєкти спрямовані на диверсифікацію, фінансову стійкість і довгостроковий розвиток.

Результати дослідження магістерської роботи представлено на ІІ науково-практичній конференції Відновлення національної економіки в умовах воєнного стану 4-5 жовтня 2024 р м. Дніпро, опубліковано [16].

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балєєва А. IT-сектор в Україні: стан ринку наприкінці 2024 року. IT Education Center. 2024. URL: https://itedu.center/ua/blog/articles/it-market-in-ukraine-end-of-2024/?srsltid=AfmBOormjJ1ZZby-DwBNeeVNI8sl4MiV7-h0PQx7OJGD4Rtid6th1kxh

2. Бужимська К. О., Желіховська М. В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки // Підприємництво і торгівля. 2021. № 28. С. 15–19.

3. Василенко В. А. Стратегічне управління / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.

4. Вербівська Л. В., Судук І. В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування // Молодий вчений. 2017. № 10. С. 827–833.

5. Гвініашвілі Т. З. Зміна парадигми стратегічного управління підприємством в умовах цифрової економіки // Економічний простір. 2021. № 172. С. 23–28.

6. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації // Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: колективна монографія / за заг. ред. Т. В. Гринько. Вид-во: ФОП Біла К. О., 2023. С. 121–186.

7. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки // Економіка та суспільство. 2023. № 50. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440

8. Дзямулич М. І., Фадєєва І. Г., Шматковська Т. О. Промисловий інтернет речей та його застосування у бізнес-процесах // Економічний форум. 2021. № 3. С. 54–59.

9. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект // Економічний простір. 2020. № 156. С. 129–135.

10. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – № 6, Т. 2. – С. 110–114.

11. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 13. – С. 16–21.

12. Значення IT для країни зростає, — дослідження Асоціації IT Ukraine. IT Ukraine. 2023. URL: https://itukraine.org.ua/znachennya-it-dlya-krayini-zrostaye-doslidzhennya-asotsiatsiyi-it-ukraine/

13. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2016. – № 6. – С. 105–112.

14. Красностанова Н. Е. Тенденції розвитку стратегічного управління організацією // Scientific notes of Lviv University of Business and Law. – 2022. – № 34. – С. 246–254.

15. Куц Л. Л., Шульгат Н. І. Диверсифікація та її роль у зміцненні стратегічної стійкості підприємства // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 4. – С. 84–88.

16. Кушлик О. О. Перспективи стратегічного розвитку IT компаній на засадах диверсифікації // Відновлення національної економіки в умовах воєнного стану: матеріали II наук.-практ. конф., м. Дніпро, 4-5 жовт. 2024 р. – Одеса: Вид-во «Молодий вчений», 2024. – С. 71–74.

17. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика / Г. В. Осовська, А. Л. Фіщук, І. В. Жилінська. – Київ: Кондор, 2003. – 196 с.

18. Панчук А., Малькова К. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств // Економіка та суспільство. – 2021. – № 34. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1036

19. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В. В. Пастухова. – Київ: КНТЕУ, 2002. – 302 с.

20. Парушевскі А. Використання систем штучного інтелекту в банківській сфері: матеріали IV Міжнародної наук.-практ. конф. учених та студентів «Цифрова

економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства», 7–8 грудня 2023 р. – URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44189/2/DEFISDS_2023_Parushevski_A-Use_of_artificial_intelligence_160-161.pdf

21. Пилипенко С. М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку // Економіка та суспільство. – 2019. – № 352. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33

22. Пилипів І. Кінець казки. Скорочення і перегляд зарплат в українській IT-індустрії стали нормою // Економічна правда. – 2024. URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2024/02/5/709501/.

23. Підгайна Є. IT-індустрія в цифрах (2022-2023): найцікавіші дані з дослідження Digital Tiger. Mind.ua. 2024. URL: https://mind.ua/publications/20270953-it-industriya-v-cifrah-najcikavishi-dani-z-doslidzhennya-digital-tiger

24. Сазонова С., Новиков Д. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. – 2023. – № 15. – С. 201–208.

25. Сайт ТОВ Софтліст URL: https://softlist.ua/

26. Самойлик Ю. В. Аспекти економічної диверсифікації в системі ринкових відносин // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – 2013. – Т. 1, Вип. 2(7). – С. 249–257.

27. Скільки зараз авто купують у кредит. Статистика за 1 квартал 2024 року. Autoconsulting.ua. 2024. URL: https://autoconsulting.ua/article.php?sid=56220

28. Скільки нових легкових автомобілів українці купували до та під час війни. Слово і діло. 2024. URL: https://www.slovoidilo.ua/2024/05/31/infografika/ekonomika/skilky-novyx-lehkovyx-avtomobiliv-ukrayinczi-kupuvaly-ta-vijny

29. Тартачний О., Присяжнюк Н.100 найприбутковіших IT-компаній України. Speka. 2023. URL: https://speka.media/100-naipributkovisix-it-kompanii-ukrayini-98grkp?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=21107681931&gad_source=1

30. Тесленок І., Павлова К. Розробка моделі стратегічного управління

розвитком організації в умовах Covid-19 // Економіка та суспільство. – 2021. – № 33. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/891.

31. Токмакова І. В., Шатохін Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. - № 64. - С. 283-291.

32. Українська техгалузь на третій рік війни: результати IT Research Ukraine 2024. Стійкість як нова реальність. Lviv IT Cluster. 2024. URL: https://itcluster.lviv.ua/ukrayinska-tehgaluz-na-tretij-rik-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2024-stijkist-yak-nova-realnist/

33. Українське IT під час війни: асоціація IT Ukraine представила результати дослідження галузі за 2022 рік // Cases. – 2022. URL: https://cases.media/news/ukrayinske-it-pid-chas-viini-asociaciya-it-ukraine-predstavila-rezultati-doslidzhennya-galuzi-za-2022-riu.

34. Хаустова В. Е., Мушникова С. А. Диверсифікація та інтеграція: домінуюча роль в процесі розвитку підприємств в неотехнологічному середовищі // Економічний вісник Дніпровської політехніки. – 2020. – № 4 (72). – С. 163–169.

35. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств // Бізнес Інформ. – 2020. – № 12. – С. 482–494.

36. Чукурна О. П., Нєкрасова Л. А., Добрянська Н. А., Ізмайлов Я. О., Шкрабак І. В., Інграм К. Л. Формування методичних засад оцінки потенціалу інноваційного розвитку промислового підприємства // Науковий вісник Національного гірничого університету. – 2020. – № 4. – С. 146–151.

37. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни // Economic Synergy. – 2022. – № 4. – С. 92–103.

38. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – Київ: КНЕУ, 1999. – 384 с.

39. Що чекає український IT ринок у 2024: тренди та прогнози. The Gravity Agency. 2024. URL: https://www.thegravity.agency/blog/sho-chekaye-ukrayinskij-it-rinok-

u-2024-trendi-ta-prognozi

40. Як IT-індустрія розвиває інші галузі економіки у 2022 році. Finance.ua. 2022. URL: https://finance.ua/ua/goodtoknow/jak-it-industrija-rozvyvae-inshi-galuzi-ekonomiky

41. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p

42. Christensen C. M., Dillon K., Hall T., Duncan D. S. Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice. New York: Harper Business, 2016. 288 p.

43. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. Boston: Harvard Business Press, 1996. 534 p.

44. Hamel G., Prahalad C. K. Strategy as Stretch and Leverage. Harvard Business Review. 1993. Vol. 71, № 2. 75 p.

45. Michael E. Porter Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1985. 580 p.

46. Mintzberg H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. California Management Review. Fall 1987. Vol. 30, № 1. 11 p.

47. Peters T., Waterman R. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row, 1982. 360 p.

48. Quinn J. B. Logical Incrementalism. Homewood, IL: R. D. Irwin, 1980. 222 p.

49. Schein E. H., Schein P. A. Organizational Culture and Leadership. Cambridge, MA: MIT Press, 1985. 12 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Аналіз загроз ТОВ Софтліст

Показник	Змінні	Кількісна оцінка	Значущість змінної
Глобальні загрози			
Зміни в технологічних трендах	x_1	0,52	0,33
Кіберзагрози та кібератаки	x_2	0,6	0,33
Обмеженість інвестиційного клімату	x_3	0,85	0,33
Національні загрози			
Рівень інфляції	x_4	0,7	0,1
Рівень девальвації національної валюти	x_5	0,9	0,1
Рівень ставки банківського проценту	x_6	0,64	0,1
Рівень податкових ставок	x_7	0,54	0,1
Недостатній захист інфраструктури	x_8	0,78	0,1
Політична нестабільність і війна	x_9	0,45	0,1
Ефективність законодавства	x_{10}	0,38	0,1
Вплив корупції	x_{11}	0,71	0,1
Конкурентоспроможність персоналу	x_{12}	0,49	0,1
Рівень технологічного розвитку держави	x_{13}	0,33	0,1
Регіональні загрози			
Різниця в інфраструктурному розвитку	x_{14}	0,33	0,33
Енергетичні перебої у певних регіонах	x_{15}	0,25	0,33
Наближеність до зони військових дій	x_{16}	0,65	0,33
Локальні загрози			
Рівень конкуренції	x_{17}	0,7	0,33
Рівень платоспроможності клієнтів	x_{18}	0,89	0,33
Рівень якості роботи підрядників	x_{19}	0,81	0,33

Джерело: Сформовано автором

Таблиця А.2 – Матриця оцінки інтегрального показника загроз

Шифр показника	**Вага j-го показника в згортці, P_j**	**Функції приналежності для значень лінгвістичної змінної *Z* "Рівень інтегрального показника загрози"**				
		Низький рівень загроз $\mu_1(S_j)$	Нижчий за середній рівень загроз $\mu_2(S_j)$	Середній рівень загроз $\mu_3(S_j)$	Вище за середній рівень загроз $\mu_4(S_j)$	Високий рівень загроз $\mu_5(S_j)$
S_1 Глобальні (0,561)	0,15	0	0	0,89	0,11	0
S_2 Національні (0,496)	0,15	0	0	1	0	0
S_3 Регіональні (0,429)	0,4	0	0,21	0,79	0	0
S_4 Локальні (0,785)	0,3	0	0	0	0,65	0,35
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Джерело: Сформовано автором

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Результати PEST-аналізу

Фактор, який має вплив на підприємство	**Стан фактора**	**Характер впливу на підприємство «+»- позитивний, «-»- негативний**	**Можлива реакція з боку підприємства**
1	2	3	4
Економічні			
Валютні коливання	Негативна тенденція	«-» - співпраця із закордонними замовниками, отримання доходу в іноземній валюті, коливання курсу гривні можуть впливати на фінансову стабільність і прибутковість компаній	Диверсифікувати клієнтську базу у різних регіонах, щоб зменшити залежність від однієї валюти; Розробити цінову політику, яка враховує можливі зміни курсу; Залишати частину доходів в іноземній валюті для покриття валютних витрат; Оптимізувати фінансове планування, враховуючи коливання курсу гривні.
Податкова політика	Негативна тенденція	«-» - зміни у податковому законодавстві, ставки ПДФО та ЄСВ, податкові пільги для IT-компаній можуть суттєво вплинути на їхню фінансову ефективність та конкурентоспроможність	Оптимізувати податкове планування для зниження витрат; Переглянути структуру оплати праці, щоб зберегти привабливість для працівників; Використовувати податкові пільги та стимули по максимуму; Залучати міжнародних клієнтів, щоб компенсувати місцеві витрати; Адаптувати структуру компанії (наприклад, перейти на спеціальні податкові режими для IT-бізнесу).
Доступ до фінансових ресурсів	Негативна тенденція	«-» - умови кредитування, відсоткові ставки та можливості залучення інвестицій в Україні впливають на здатність компанії фінансувати свій розвиток та нові проекти	Оптимізувати витрати; Сконцентруватися на прибуткових проектах; Залучати міжнародних клієнтів; Шукати альтернативне фінансування (венчурні фонди, гранти); Розвивати нові джерела доходу; Збільшити самофінансування з операційної діяльності.
Політичні			
Законодавчі зміни	Негативна тенденція	«+» - часті зміни в податковому та трудовому законодавстві створюють невизначеність і можуть впливати на фінансове планування компаній	Посилити фінансове планування з урахуванням можливих змін; Створити резервний фонд для покриття непередбачуваних витрат; Консультуватися з юристами та податковими експертами для швидкої адаптації; Диверсифікувати бізнес-моделі (наприклад, користуватися різними податковими режимами) для гнучкості.

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
Регулювання експорту технологій та даних	Невизначена тенденція	Закони, що обмежують або регулюють експорт технологій, можуть впливати на доступ до міжнародних ринків і партнерів	Забезпечити відповідність стандартам безпеки даних (наприклад, GDPR для ЄС), щоб уникнути обмежень у роботі з міжнародними клієнтами; Вивчати альтернативні ринки для зменшення залежності від ринків із жорстким регулюванням; Запровадити політику контролю експорту для дотримання вимог щодо передачі технологій і даних за кордон; Залучати юридичних експертів з міжнародного права для підтримки у питаннях дотримання експортних норм.
Військовий конфлікт і політична нестабільність	Негативна тенденція	«-» - війна з Росією створює ризики для безпеки співробітників, інфраструктури та стабільності бізнесу	Розширити віддалену роботу для безпеки співробітників; Перенести критичні дані та інфраструктуру в хмару або за кордон; Диверсифікувати ринки збуту для зменшення залежності від місцевого ринку; Створити плани безперервності бізнесу для швидкої адаптації до надзвичайних ситуацій.
Технологічні			
Розвиток інтернет-інфраструктури	Позитивна тенденція	«+» - швидкість і стабільність інтернету впливають на роботу віддалених команд, дата-центрів і хмарних сервісів	Розширити віддалену команду завдяки покращенню зв’язку в нових регіонах; Розширити клієнтську базу у регіонах зі стабільним інтернетом; Оптимізувати інфраструктуру для зниження витрат на локальні сервери та дата-центри.
Автоматизація та цифрова трансформація	Позитивна тенденція	«+» - попит на рішення для автоматизації бізнес-процесів та впровадження цифрових інструментів створює нові можливості для компанії і впливає на портфель послуг	Розширити портфель послуг додавши рішення для автоматизації бізнес-процесів; Інвестувати в навчання персоналу для освоєння нових технологій; Оптимізувати власні процеси для підвищення ефективності; Залучати нових клієнтів, орієнтованих на цифрові трансформації.

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
Доступність хмарних технологій	Позитивна тенденція	«+» - хмарні сервіси знижують потребу в локальних інфраструктурних інвестиціях та забезпечують гнучкість у масштабуванні	Перейти на хмарні рішення для зниження витрат на інфраструктуру; Розширити асортимент послуг за рахунок хмарних продуктів і сервісів; Запропонувати клієнтам міграцію в хмару для підвищення гнучкості їхнього бізнесу; Використовувати хмару для масштабування проектів без значних інвестицій у власні сервери.
Соціальні			
Відтік кадрів за кордон	Негативна тенденція	«-» - міграція IT-фахівців у пошуках кращих умов праці впливає на доступність кваліфікованих кадрів і підвищує конкуренцію на ринку праці	Підвищити зарплати та соцпакети для утримання працівників; Запропонувати віддалену роботу для зручності співробітників; Інвестувати в професійний розвиток та кар'єрні можливості; Формувати корпоративну культуру, яка зміцнює лояльність співробітників.
Зміни в стилі роботи та попит на віддалену роботу	Позитивна тенденція	«+» - багато IT-фахівців надають перевагу віддаленій роботі, що вимагає адаптації умов праці та інфраструктури	Запровадити гнучкі умови праці (віддалена або гібридна робота); Інвестувати в інструменти для віддаленої співпраці; Підтримувати кібербезпеку для віддаленого доступу; Забезпечити технічну підтримку та обладнання для роботи з дому.
Попит на інклюзивність	Позитивна тенденція	«+» - Сучасні соціальні очікування щодо інклюзивності та рівних можливостей формують імідж компанії та впливають на її привабливість як роботодавця	Розробити політику рівних можливостей для всіх співробітників; Забезпечити інклюзивне робоче середовище (адаптація офісу, віддалені опції); Проводити тренінги з інклюзивності та різноманітності; Сприяти різноманітності в наймі для створення багатокультурного колективу.

Джерело: Сформовано автором

Додаток В

Таблиця В.1 Прогнозні обсяги продажу та суми доходів згідно плану для заходу 1

Період розрахунку		Обсяги (сума) продажу програмних продуктів вендорів, грн.	Маржинальність (% від суми продажу)	Обсяг продажу індивідуального ІТ продукту (розробка), грн	Маржинальність (% від вартості розробки)	Сума доходу (до оподаткування), грн.
2025 рік	квартал 1	110 000	10%	0	0%	11 000
	квартал 2	242 000	11%	980 000	18%	203 020
	квартал 3	326 565	12%	1 623 000	21%	380 018
	квартал 4	686 400	14%	2 445 000	25%	707 346
2026 рік	квартал 1	335 789	16%	1 950 000	25%	541 226
	квартал 2	423 643	16%	2 834 000	25%	776 283
	квартал 3	569 031	17%	3 010 675	26%	879 511
	квартал 4	791 453	18%	4 650 000	26%	1 351 462
2027 рік	квартал 1	417 943	19%	4 000 783	26%	1 119 613
	квартал 2	556 895	20%	5 236 982	26%	1 472 994
	квартал 3	765 381	20%	6 986 732	27%	2 039 494
	квартал 4	914 765	21%	7 109 000	27%	2 111 531

Джерело: Сформовано автором

Таблиця В.2 Інвестиційні витрати для заходу 1, грн.

Період розрахунку		Аналіз ринку	Придбання ІТ обладнання	Юридичний супровід реєстрації представництва (аутсорсинг)	Інше	Всього
2025 рік	квартал 1	120 000	118 000	135 000	15 000	388 000
	квартал 2	0	15 000	0	10 000	25 000
	квартал 3	0	0	0	8 000	8 000
	квартал 4	0	15 000	0	0	15 000

Джерело: Сформовано автором

Таблиця В.3 Постійні витрати для заходу 1, грн.

Період розрахунку		Юридичний супровід поточної роботи	Хостинг	Телекомунікаційні послуги	Маркетинг (просування в пошуковиках, нші маркетингові заходи)	Інші поточні витрати (в т.ч. оренда офісу)	Відрядження	Всього
2025 рік	квартал 1	8 000	30 000	1 500	55 000	60 000	35 000	189 500
	квартал 2	8 000	0	1 500	80 000	60 000	30 000	179 500
	квартал 3	8 000	0	1 500	60 000	60 000	45 000	174 500
	квартал 4	8 000	0	1 500	50 000	60 000	25 000	144 500
2026 рік	квартал 1	9 000	38 000	2 400	40 000	80 000	15 000	184 400
	квартал 2	9 000	0	2 400	40 000	80 000	8 000	139 400
	квартал 3	9 000	0	2 400	40 000	80 000	8 000	139 400
	квартал 4	9 000	0	2 400	40 000	80 000	8 000	139 400
2027 рік	квартал 1	10 000	45 000	3 000	40 000	90 000	6 000	194 000
	квартал 2	10 000	0	3 000	40 000	90 000	6 000	149 000
	квартал 3	10 000	0	3 000	40 000	90 000	6 000	149 000
	квартал 4	10 000	0	3 000	40 000	90 000	6 000	149 000

Джерело: Сформовано автором

Таблиця В.4 Витрати на персонал, грн.

Період розрахунку		Керівник проекту	Адміністратор (продаж)	Менеджер з продажу	Всього
2025 рік	квартал 1	200 000	0	120 000	320 000
	квартал 2	200 000	0	120 000	320 000
	квартал 3	200 000	140 000	120 000	460 000
	квартал 4	200 000	140 000	120 000	460 000
2026 рік	квартал 1	220 000	140 000	130 000	490 000
	квартал 2	220 000	150 000	130 000	500 000
	квартал 3	240 000	150 000	140 000	530 000
	квартал 4	240 000	160 000	140 000	540 000
2027 рік	квартал 1	260 000	160 000	140 000	560 000
	квартал 2	260 000	170 000	150 000	580 000
	квартал 3	280 000	170 000	150 000	600 000
	квартал 4	280 000	180 000	160 000	620 000

Джерело: Сформовано автором

Таблиця В.5 Фінансові результати проекту для заходу 1, грн.

Період розрахунку		Фінансовий результат до оподаткування	Чистий прибуток
1		2	3
2025 рік	квартал 1	-886 500	-
	квартал 2	-1 207 980	-
	квартал 3	-1 470 462	-
	квартал 4	-1 382 616	-
2026 рік	квартал 1	-1 951 790	-
	квартал 2	-1 814 907	-
	квартал 3	-1 604 796	-
	квартал 4	-932 735	-

Продовження таблиці 3.8

1		2	3
2027 рік	квартал 1	-567 122	-
	квартал 2	176 872	145 035
	квартал 3	1 467 366	1 203 240
	квартал 4	2 809 897	2 304 116

Джерело: Сформовано автором

Додаток Г

Таблиця Г.1 Прогнозні обсяги продажу для заходу 2

Період розрахунку		Кількість кредитів/ лізингів, одиниць	Кількість заявок отриманих фінустановами, одиниць	Кількість QR згенерованих автосалонами, одиниць	Середня сума одного кредиту/лізингу, грн.	Загальна сума продажу за місць, грн.
2026 рік	квартал 1	22	50	150	500 000	11 000 000
	квартал 2	33	68	340	500 000	16 500 000
	квартал 3	47	92	420	520 000	24 440 000
	квартал 4	66	121	440	520 000	34 320 000
2027 рік	квартал 1	46	98	170	560 000	25 760 000
	квартал 2	69	134	378	580 000	40 020 000
	квартал 3	87	156	460	580 000	50 460 000
	квартал 4	93	185	485	590 000	54 870 000
2028 рік	квартал 1	60	131	182	600 000	36 000 000
	квартал 2	76	155	411	600 000	45 600 000
	квартал 3	94	196	505	610 000	57 340 000
	квартал 4	110	201	535	610 000	67 100 000

Джерело: Сформовано автором

Таблиця Г.2 Обсяги доходів для заходу 2 згідно плану, грн.

Назва		Комісія від фінустанов	Комісія від фінустанов	Комісія від автосалонів	Всього
База розрахунку		від суми кредиту/лізингу	від кількості заявок	від кількості згенерованих QR	
Значення тарифу		2%	500 грн.	150 грн.	
2026 рік	квартал 1	220 000	25 000	22 500	267 500
	квартал 2	330 000	34 000	51 000	415 000
	квартал 3	488 800	46 000	63 000	597 800
	квартал 4	686 400	60 500	66 000	812 900
2027 рік	квартал 1	515 200	49 000	25 500	589 700
	квартал 2	800 400	67 000	56 700	924 100
	квартал 3	1 009 200	78 000	69 000	1 156 200
	квартал 4	1 097 400	92 500	72 750	1 262 650
2028 рік	квартал 1	720 000	65 500	27 300	812 800
	квартал 2	912 000	77 500	61 650	1 051 150
	квартал 3	1 146 800	98 000	75 750	1 320 550
	квартал 4	1 342 000	100 500	80 250	1 522 750

Джерело: Сформовано автором

Таблиця Г.3 Інвестиційні витрати для заходу 2, грн.

Період розрахунку		Розробка сервісу	Придбання IT обладнання	Юридичний супровід запуску сервісу (аутсорсинг)	Інше	Всього
2025 рік	квартал 1	138 000	59 000	0	5 000	202 000
	квартал 2	320 000	26 000	0	5 000	351 000
	квартал 3	415 000	11 000	40 000	5 000	471 000
	квартал 4	321 000	0	55 000	5 000	381 000

Джерело: Сформовано автором

Таблиця Г.4 Постійні витрати для заходу 2, грн.

Період розрахунку		Юридичний супровід поточної роботи сервісу (аутсорсинг)	Хостинг	Служба підтримки (аутсорсинг call-центр)	Телекомунікаційні послуги	Маркетинг (просування в пошуковиках, інші маркетингові заходи)	Інші поточні витрати	Відрядження	Всього
2026 рік	квартал 1	8 000	30 000	5 000	1 500	55 000	6 000	35 000	140 500
	квартал 2	8 000	0	5 000	1 500	80 000	6 000	30 000	130 500
	квартал 3	8 000	0	5 000	1 500	60 000	6 000	45 000	125 500
	квартал 4	8 000	0	5 000	1 500	50 000	6 000	25 000	95 500
2027 рік	квартал 1	9 000	38 000	8 000	2 400	40 000	8 000	15 000	120 400
	квартал 2	9 000	0	8 000	2 400	40 000	8 000	8 000	75 400
	квартал 3	9 000	0	8 000	2 400	40 000	8 000	8 000	75 400
	квартал 4	9 000	0	8 000	2 400	40 000	8 000	8 000	75 400
2028 рік	квартал 1	10 000	45 000	12 000	3 000	40 000	9 000	6 000	125 000
	квартал 2	10 000	0	12 000	3 000	40 000	9 000	6 000	80 000
	квартал 3	10 000	0	12 000	3 000	40 000	9 000	6 000	80 000
	квартал 4	10 000	0	12 000	3 000	40 000	9 000	6 000	80 000

Джерело: Сформовано автором

Таблиця Г.5 Витрати на персонал для заходу 2, грн.

Період розрахунку		Керівник проекту	Менеджер з просування	Працівник підтримки IT	Працівник бек-офісу	Працівник бек-офісу	Разом	ЄСВ	Всього
2026 рік	квартал 1	70 000	35 000	30 000	25 000	0	160 000	35 200	195 200
	квартал 2	70 000	35 000	30 000	25 000	0	160 000	35 200	195 200
	квартал 3	70 000	35 000	30 000	25 000	0	160 000	35 200	195 200
	квартал 4	70 000	35 000	30 000	25 000	0	160 000	35 200	195 200
2027 рік	квартал 1	80 000	40 000	33 000	28 000	25 000	206 000	45 320	251 320
	квартал 2	80 000	40 000	33 000	28 000	25 000	206 000	45 320	251 320
	квартал 3	80 000	40 000	33 000	28 000	25 000	206 000	45 320	251 320
	квартал 4	80 000	40 000	33 000	28 000	25 000	206 000	45 320	251 320
2028 рік	квартал 1	90 000	45 000	38 000	30 000	28 000	231 000	50 820	281 820
	квартал 2	90 000	45 000	38 000	30 000	28 000	231 000	50 820	281 820
	квартал 3	90 000	45 000	38 000	30 000	28 000	231 000	50 820	281 820
	квартал 4	90 000	45 000	38 000	30 000	28 000	231 000	50 820	281 820

Джерело: Сформовано автором

Таблиця Г.6 Фінансовий результат проекту для заходу 2 до оподаткування, грн.

Період розрахунку		Фінансовий результат до оподаткування	Чистий прибуток
2025 рік	квартал 1	-202 000	-
	квартал 2	-553 000	-
	квартал 3	-1 024 000	-
	квартал 4	-1 405 000	-
2026 рік	квартал 1	-1 473 200	-
	квартал 2	-1 383 900	-
	квартал 3	-1 106 800	-
	квартал 4	-584 600	-
2027 рік	квартал 1	-366 620	-
	квартал 2	230 760	189 223
	квартал 3	1 060 240	869 397
	квартал 4	1 996 170	1 636 859
2028 рік	квартал 1	2 402 150	1 969 763
	квартал 2	3 091 480	2 535 014
	квартал 3	4 050 210	3 321 172
	квартал 4	5 211 140	4 273 135

Джерело: Сформовано автором

Додатки

Додаток Д



Бібліографічна довідка

Кушлик Орест Олександрович

Тема магістерської роботи: Стратегічне управління підприємств ІТ сфери на засадах диверсифікації

Обсяг пояснювальної записки 73 аркушів.

Кількість рисунків - 13

Кількість таблиць - 33

Графічний матеріал (слайди, плакати) 13 шт.

1. Мета та завдання магістерської роботи
2. Система стратегічного управління підприємством
3. Аналіз ІТ- сфери Слайд
4. Специфіка діяльності ТОВ Софтліст
5. Фінансові-економічні показники ТОВ Софтліст
6. Аналіз конкурентів та зовнішнього середовища ТОВ Софтліст
7. Оцінка стратегічного рівня ТОВ Софтліст
8. SWOT – аналіз ТОВ Софтліст. Слайд
9. Стратегічний набір розвитку ТОВ Софтліст
10. Обгрунтування заходу 1
11. Економічна ефективність заходу 1
12. Обгрунтування заходу 2
13. Економічна ефективність заходу 2

Додатки 1 шт. 1 стор.

18.12.2024 рік