

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

КАРАСЬОВ Віктор Олександрович

УДК 338.2:004

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ
ВІТЧИЗНЯНИХ ІТ-КОМПАНІЙ**

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ В. О. Карасьов

Керівник роботи
БУЛУЙ Олексій Григорович
к. е. н., доцент

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Карасьов В. О. Стратегічне планування розвитку вітчизняних ІТ-компаній. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2024.

В кваліфікаційній роботі досліджено розвиток поглядів на роль та значення стратегічного планування, визначено систему стратегічного планування на підприємстві, встановлено методи стратегічного планування ІТ-компаній. В аналітичному розділі проаналізовано тенденції розвитку ІТ-сфери, досліджено організаційні форми бізнесу. В проєктному розділі представлено розробки стратегічних напрямів подальшого розвитку ІТ-компаній в Україні.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегічне управління, стратегія, цифрові послуги, ІТ-послуги, ІТ-галузь.

SUMMARY

Karasov V. O. Strategic planning of the development of domestic IT-companies. Qualifying work manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and stock exchange activity. Polissia National University, 2024.

In the qualification work, the development of views on the role and importance of strategic planning was investigated, the system of strategic planning at the enterprise was determined, and the methods of strategic planning of IT-companies were established. In the analytical section, trends in the development of the IT-sphere are analyzed, organizational forms of business are investigated. The project section presents the development of strategic directions for the further development of IT-companies in Ukraine.

Keywords: strategic planning, strategic management, strategy, digital services, IT-services, IT-industry.

Зміст

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ІТ-КОМПАНІЙ	6
Висновки до Розділу 1	16
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-КОМПАНІЙ	18
Висновки до Розділу 2	29
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ІТ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ РИНКІВ	31
Висновки до Розділу 3	39
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	47

ВСТУП

Сектор інформаційних технологій впродовж кількох останніх років демонструє вражаючі результати діяльності. Галузь поступово перетворюється на одну із провідних в економіці країни. Так, за період в десять років частка ІТ в структурі валового внутрішнього продукту зросла з майже 1% до 5%. Експорт комп'ютерних послуг у 2022 р. перевищив 7 млрд дол. США, що є найвищим показником за весь період спостережень. В структурі експортних надходжень частка ІТ-послуг досягла 12,8%. ІТ-галузь виявилась єдиною, яка в умовах повномасштабного вторгнення продемонструвала подальше зростання, хоч і спостерігалось сповільнення темпів зростання. Разом з тим, за оцінками аналітиків в 2023 р. вперше через вплив ряду факторів прогнозується скорочення надходжень в галузі. За таких умов доцільно посилити увагу до стратегічного планування розвитку вітчизняних ІТ-компаній, особливо на фоні скорочення надходжень виручки та обсягів експорту комп'ютерних послуг.

Проблем стратегічного планування діяльності суб'єктів підприємництва досліджували Мінцберг Г. [1], [2], Рябцев Г. Л. [3], Горбулін В. П., Качинський А. Б. [4], Наливайко А. П. [5], Аванесова Н. Е., Марченко О. В. [6], Армстронг С. [7], М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна [8], Дикань В. А. [9], Ігнат'єва І. А. [10].

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в розробці пропозицій щодо удосконалення планування стратегічного розвитку вітчизняних ІТ-компаній. Досягнення мети потребує вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретико-методичні засади стратегічного планування розвитку ІТ-компаній;
- проаналізувати систему стратегічного планування розвитку ІТ-компаній;
- обґрунтувати стратегічну позицію, стратегію та стратегічні пріоритети розвитку ФОП Сидорчук В. О.

Предмет та об'єкт дослідження. *Об'єктом дослідження є стратегічне планування розвитку ІТ-компаній. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення системи стратегічного планування розвитку ІТ-компаній на прикладі ФОП Сидорчук В. О.*

Методичною основою дослідження є наукові теорії та прикладні положення управлінської науки та зокрема стратегічного планування розвитку підприємств. Зародження, становлення, розвиток стратегічного планування у хронологічній послідовності досліджувалось за допомогою історичного аналізу. Вивчення ролі та значення стратегічного планування в системі стратегічного управління встановлено за допомогою системного аналізу. При дослідженні аналітичних даних про розвиток ІТ-галузі в Україні застосовувались методи аналізу, порівняння, відносних величин. SWOT-аналіз використано для виявлення сильних, слабких сторін, можливостей, загроз діяльності суб'єкта підприємницької діяльності та вибору оптимальної стратегії його розвитку. Узагальнення конкретних фактів та прикладів сформовано на основі індуктивного мислення.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати досліджень опубліковані в одній фаховій статті. Плотнікова М. Ф., Карасьов В. О., Марутовський Б. С., Пиньківський Я. В. Проектний аналіз управління якістю та конкурентоспроможністю суб'єктів підприємництва. Агросвіт. 2023. № 13. С. 60–68.

Практичне значення отриманих результатів. Обґрунтовано розвиток діяльності ФОП Сидорчук В. О. на поточному етапі на основі стратегії диференціації з акцентуванням уваги на цифрових інструментах з метою демонстрації лідерства, залучення клієнтів, цифрової трансформації бізнесу.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів та загальних висновків. При дослідженні обраної теми використано 44 джерела. Основний зміст роботи викладено на 42 сторінках комп'ютерного тексту. Перелік ілюстративного матеріалу містить 11 таблиць, 7 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ІТ-КОМПАНІЙ

Економічний розвиток підприємств нині базується на нових технологіях, наукових дослідженнях, активній дослідно-конструкторській роботі, винахідницькій діяльності, інноваціях, збиранні, обробці та аналізу інформації про ринок, про потреби й запити споживачів. Бурхливий розвиток цифрових технологій змінив ряд бізнес-процесів на підприємстві та призвів до появи нових бізнес-моделей. Широке використання інформаційних технологій у підприємницькій діяльності дозволило швидко виводити на ринок нові продукти та послуги. Поступово відбувається перехід бізнесу в цифрове середовище, а ділове спілкування, маркетинг, обмін документами, здійснення оплати, обслуговування клієнтів здійснюється дистанційно з використанням електронних засобів.

Інформаційні технології змінюють не лише систему традиційних бізнес-процесів на підприємствах. Відбувається зміна та адаптація організаційних структур та систем управління до нових реалій. Організаційні структури стають більш гнучкими. Зростає роль горизонтальних інтеграційних зв'язків, посилюється співпраця між різними ринковими агентами. Поглиблюється взаємна залежність підприємств та прискорюється становлення нових виробничих систем на базі інформаційних технологій й комп'ютерних мереж [11, с. 512]. Економічна система все більше набуває рис мережної будови.

Такі зміни стимулюють використання суб'єктами підприємницької діяльності нових методів планування, дослідження та аналізу, нових моделей співпраці з постачальниками чи партнерами, нових підходів роботи з конкурентами, незвичних систем взаємодії з клієнтами, споживачами. Для впровадження необхідних змін на підприємстві виникає необхідність формування стратегічного бачення розвитку компанії. У вік інформаційних

технологій та економіки знань стратегічний розвиток підприємства необхідно планувати в контексті розробки його цифрової стратегії. Разом з тим, цифрова стратегія є функціональною стратегією й складовою корпоративної стратегії розвитку підприємства.

Як відомо стратегія представляє собою загальний, недеталізований план розвитку підприємства, що охоплює досить тривалий період часу. Під стратегією розуміють генеральний перспективний напрям розвитку підприємства на основі встановлення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробки комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення [12]. Стратегія – це довгостроковий план досягнення цілей організацією, в якому висвітлено як повинні реагувати менеджери на зміни в оточенні підприємства, як ефективно мобілізувати необхідні ресурси для досягнення мети підприємства, яким має бути напрям дій та розвитку підприємства з досягнення цілей. В стратегії представлені напрями, що обрані підприємством для досягнення цілей організації, успішного зростання та посилення конкурентоспроможності [13]. Стратегія окреслює напрями використання підприємством ресурсів, виробничої потужності, інноваційних технологій, ринкових можливостей для отримання бажаного результату в майбутньому. Стратегія відображає загальне бачення і цілі підприємства на довгострокову перспективу і визначає шляхи його розвитку і успіху. Це ключовий інструмент управління, який допомагає підприємству вирішувати складні завдання і адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Отже, по-перше, стратегія покликана підготувати організацію до майбутнього. Це вказує на те, що стратегія орієнтована на майбутнє і має бути зосереджена на глобальних речах. По-друге стратегія покликана показати чим підприємство відрізняється від інших. Такими відмінностями є активності, цінності організації, конкурентні продукти, унікальні активи, нові ресурси та ефективне їх використання, а також технології. По-третє, стратегія забезпечує підприємству певну стабільність. Фактично стратегія відіграє роль вказівника

напряму розвитку. Без стратегії підприємство в кращому випадку підлаштовуватиметься до зовнішнього середовища та не зможе повністю реалізувати свій потенціал. По-четверте, стратегія враховує внутрішні та зовнішні фактори. Стратегія комплексно охоплює підприємство та допомагає узгодити діяльність підприємства як усередині, так і з зовнішнім середовищем. По-п'яте, стратегія спрямовує дії компанії. Стратегія, є активним інструментом у роботі організації та призначена для вказування напряму куди рухається фірма та що вона має робити. За відсутності стратегії такі дії носили б хаотичний, нескоординований характер, а часто навіть контрпродуктивний характер, оскільки не визначено до чого прагне організація [14].

Стратегія є результатом функціонування на підприємстві системи стратегічного планування. Дійсно, як доводить Саєнко М. Г, стратегічне планування – це діяльність щодо формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та пошук ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання виробничого потенціалу підприємства і врахування динаміки розвитку в умовах турбулентного зовнішнього середовища [15, с. 6]. На думку дослідника планування підприємницької діяльності в своєму розвитку пройшло кілька етапів (рис. 1.1).

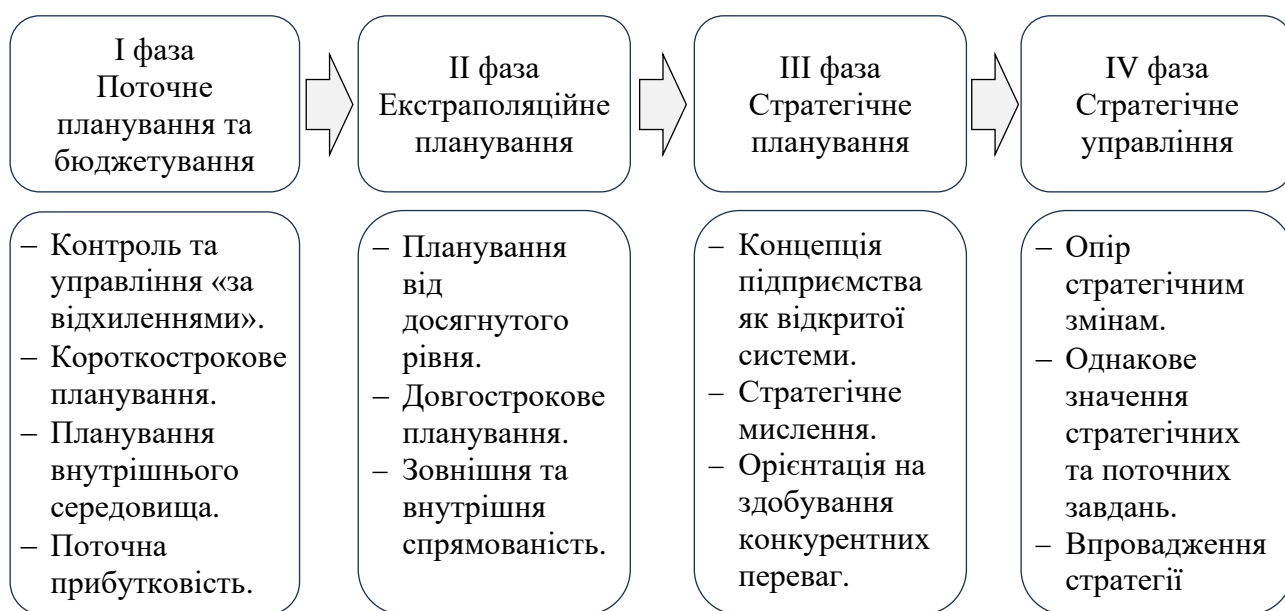


Рис. 1.1. Еволюція системи стратегічного планування

Джерело: складено автором за даними [15, с. 5].

Нині стратегічне планування розглядається в контексті стратегічного управління підприємством. Процес планування знаходить продовження в підтримці та реалізації стратегії, забезпечення виконання стратегічних завдань. Іншими словами управління підприємством здійснюється на основі єдиного бачення та з метою досягнення мети та визначених цілей. Спостерігається супротив змінам на відміну від етапу стратегічного планування та адаптування до змін в зовнішньому середовищі. Вивчення досліджень з питань стратегічного планування, наведених в табл. 1.1 підтверджує, що стратегічне планування тісно пов'язане з процесом прийняття рішень та стратегічним управлінням, як механізмом впровадження змін на підприємстві

Таблиця 1.1

**Сутність стратегічного планування в дослідженнях
вітчизняних та зарубіжних авторів**

Автор	Сутність електронної комерції
Ансофф І. [16, с. 157]	Діяльність, що передбачає постановку мети, місії та цілей компанії у контексті взаємодії із зовнішнім оточенням, завдяки чому підприємство досягає цілей і стає краще підготовленим до мінливого середовища.
Донець Л. І. [17, с. 19]	Процес вибору цілей організації й шляхів їх досягнення, орієнтованих на потреби й запити споживачів, що забезпечує необхідні стратегічні зміни на підприємстві, адекватні змінам, що відбуваються в зовнішньому середовищі.
Коненко В. В., Соколов Д. В. [18]	Систематичний процес формалізації цілей підприємства і постановки коректних задач для досягнення мети.
Бутко М. П. [19]	Комплексна довготривала програма з орієнтовно визначеними результатами у відповідності до етапів її реалізації. Стратегічне планування є ефективним функціональним способом управління змінами у реальному масштабі часу щодо досягнення цілі стратегічного управління.
Бурик З. М. [20, с. 56]	Розробку стратегічних рішень, впровадження яких забезпечує ефективне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Стратегічним плануванням називається діяльність із розробки таких рішень, впровадження яких забезпечить організації ефективне функціонування в довгостроковій перспективі та швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища [21 с. 9]. Стратегічне планування, як інструмент прийняття рішень, сформувалось завдяки наявності певних передумов. Такими

мотивами запровадження стратегічного планування у практику діяльності підприємств були потреба в здобутті конкурентних переваг, активізація інноваційних процесів та впровадження інновацій, поява можливостей та технологій збирання інформації про споживачів, клієнтів, конкурентів, вивчення зовнішнього середовища з метою виявлення можливостей і загроз для розвитку підприємства, аналіз сильних та слабких сторін діяльності підприємства, посилення глобалізаційних процесів, потреба в швидкій реакції на зміну середовища діяльності підприємства, забезпечення співпраці з компаніями, які ведуть діяльність на засадах стратегічного планування, інформування співробітників про напрями розвитку компанії, обґрунтування доцільності важливих змін на підприємстві (вихід на нові ринки, диверсифікація діяльності, зміна бізнес-моделі тощо), інструмент подолання негативних змін кон'юнктури ринку, посилення координації підрозділами та співробітниками в результаті досягнення мети, забезпечення більш ефективного розподілу виробничих ресурсів [22 с. 67].

Очевидно, впровадження стратегічного планування викликає значні позитивні зміни. Стратегічне планування забезпечує такі переваги: відсутність спонтанних рішень, узгодженість рішень з встановленими цілями, зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, глибока аналітична робота та пошук альтернативних варіантів вирішення проблем, оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища для розробки стратегічних альтернатив розвитку підприємства, оптимізація використання виробничих ресурсів та розподіл ресурсів між напрямками діяльності [23 с. 423].

За допомогою стратегічного планування менеджмент підприємства бореться із кризовими ситуаціями, зменшує негативний вплив зовнішнього середовища, оптимізує використання виробничих ресурсів на підприємстві. Стратегічне планування дозволяє правильно розставити пріоритети в досягненні цілей компанії, сфокусуватися на цілях діяльності. Можливість сконцентрувати увагу працівників на цілях дозволяє зробити максимальний

вклад в їх досягнення [24; 25]. Імплементация системи стратегічного планування в практику діяльності підприємства свідчить про позитивний їх вплив на показники ефективності та результативності підприємства.

Щоб планування було стратегічним воно, по-перше, має бути спрямоване на середньострокову та довгострокову перспективу. Незважаючи на те, що стратегічне планування охоплює загалом досить тривалий період часу воно не тотожне довгостроковому плануванню. Довгострокове планування базується на екстраполяції та продовженні тенденцій минулого, тоді як стратегічне будується на стратегічному аналізі, перевірці трендів. По-друге, стратегічне планування розглядає вирішення ключових проблем підприємства від яких залежить життєздатність суб'єкта підприємництва. По-третє планування має забезпечувати взаємозв'язок намічених цілей з наявністю та структурою ресурсів як на даний час так і в майбутньому. По-четверте, враховувати численний вплив зовнішніх факторів при вирішенні планової системи [26 с. 24].

Разом з тим, стратегічне планування забезпечує можливості для розвитку підприємства тільки за певних умов. Часто на заваді використання усіх переваг стратегічного планування постають декларативність існуючої системи планування, відсутність достатньої та об'єктивної інформації для прийняття стратегічних планів, нехтуванням розробкою стратегічних альтернатив, ігнорування сучасних наукових методів проведення стратегічних досліджень, нерозуміння ролі та значення прогнозування, сценарного та математичного моделювання, недосконала система оперативної аналітичної та інтелектуальної обробки даних, нерозвинена система імплементации стратегії в життя, недостатня вмотивованість працівників у виконанні стратегічних заходів.

Аналіз наукових публікацій та аналітичних матеріалів дозволяє сформулювати укрупнений перелік завдань, які вирішуються за допомогою стратегічного планування на підприємстві (табл. 1.2). Стратегічне планування вирішує питання консолідації усіх ресурсів на підприємстві для досягнення визначених цілей, сприяє координації роботи на підприємстві, усвідомлення працівниками своєї місії та ролі в стратегії розвитку компанії, формування

адаптаційних механізмів до швидкозмінних умов зовнішнього середовища, виведення підприємства в лідери на ринку, галузі чи певного регіону.

Таблиця 1.2

Завдання стратегічного планування на підприємстві

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

Джерело : побудовано автором за даними [27, с. 321; 28, с. 59].

Стратегічне планування можна розділити на два етапи (додаток А). Формування стратегії розпочинається із стратегічному аналізу сильних та слабких сторін функціонування підприємства. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє оцінити економічний потенціал підприємства та намітити напрями його продуктивного використання. Саме аналітичні дослідження дозволяють виявити, де приховані найбільші можливості для нарощування прибутку підприємства, які напрями роботи найбільш перспективні, куди найбільш доцільно вкладати кошти з метою їх примноження. Можливості та загрози розвитку дозволяє встановити аналіз зовнішнього середовища. На основі проведеного аналізу здійснюється моделювання майбутнього вигляду підприємства в системі економічних координат (цілей), місії, визначення стратегічного положення компанії та вибору бажаної стратегії. Саме місія та цілі спрямовують компанію в майбутнє і визначають на що будуть спрямовані зусилля компанії. При цьому цілі є конкретним вираженням місії, які доступні

для управління в процесі їх досягнення. Наступним кроком є конкретизація та адаптація обраної стратегії в умовах досліджуваного підприємства.

Враховуючи основні елементи стратегічного планування, що представлені аналізом внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності організації, ґрунтуючись на переліку ключових елементів фінансово-економічного розвитку компанії можна розробити систему стратегічного планування компанії (рис. 1.2). Очевидно стратегічне планування потрібно розглядати у взаємодії зі стратегічним управлінням, оскільки динамічне зовнішнє середовище неминуче приводитиме до змін в стратегічному плані.

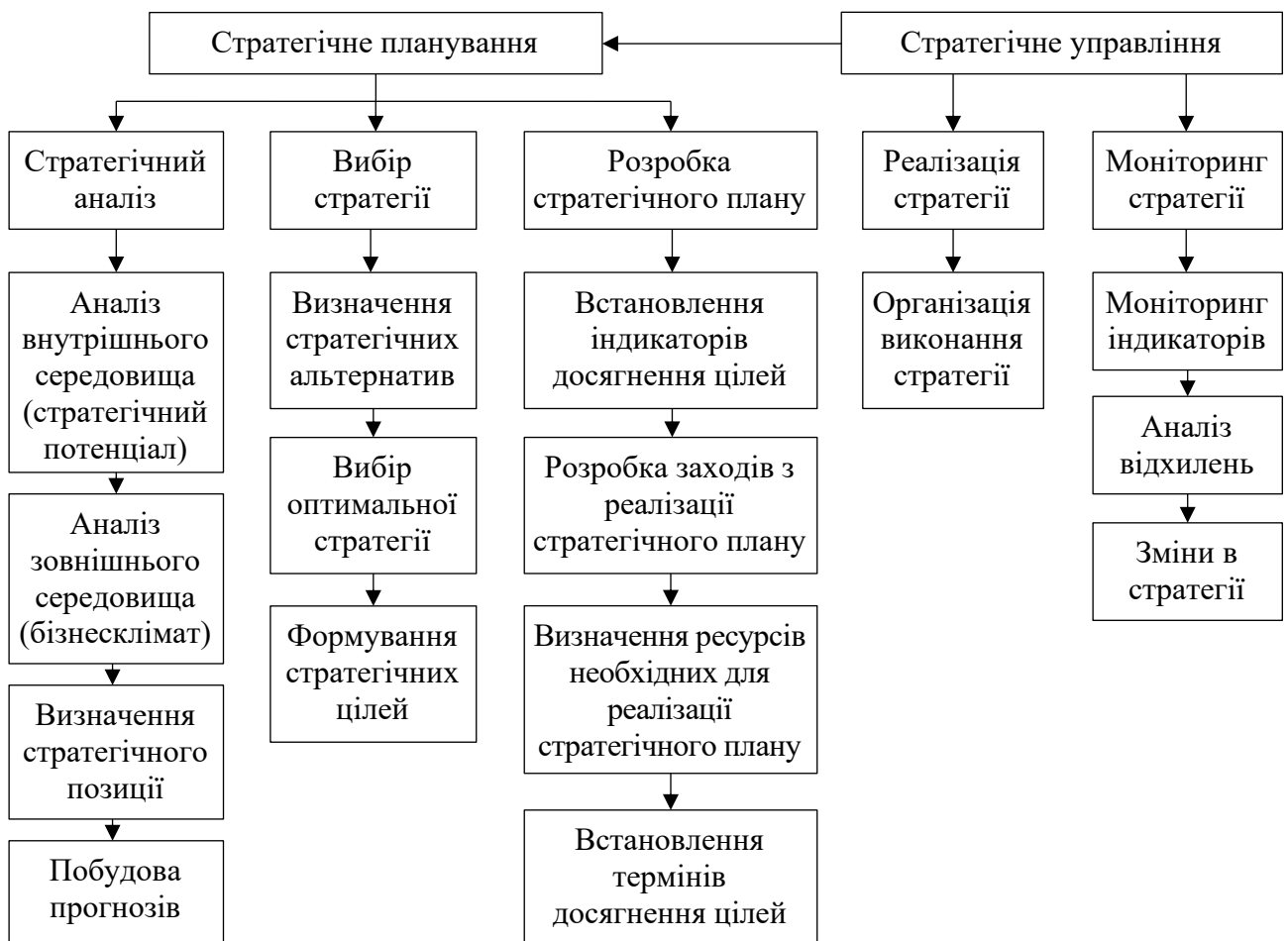


Рис. 1.3. Стратегічне планування та його місце в системі стратегічного управління на підприємстві

Джерело : побудовано автором за даними [29, с. 82].

Кожен етап стратегічної роботи на підприємстві супроводжується застосуванням відповідних методів. Стратегічне планування, як ключовий напрям стратегічного управління передбачає застосування широкого

інструментарію для виконання аналітичної роботи, проведення досліджень, планування показників, формування сценаріїв розвитку (табл. 1.3). Стратегічний аналіз зовнішнього середовища здійснюється із використанням матричних, статистичних методів, прогнозних моделей, залученням експертів, збиранням та обробкою ринкової інформації. Аналіз внутрішнього середовища здійснюється шляхом оцінки виробничого потенціалу підприємства, виявлення сильних та слабких сторін діяльності підприємства, формування фокус груп, застосування методів активізації пошуку проблем та способів їх вирішення, методів розумового штурму, брейнстормінгу та ін.

Таблиця 1.3

Методи стратегічного планування розвитку ІТ-компаній

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

Джерело : побудовано автором за даними [29, с. 85; 30; 31].

Для формування стратегічної позиції виконується систематизація результатів стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Паралельно стратегічна позиції розглядається у порівнянні із прогнозом

важливих процесів в суспільстві. Прогнозування частіше всього передбачає застосування статистичних методів для аналізу даних про соціально-економічний розвиток країни, а також даних зібраних в результатів проведення маркетингових та інших досліджень ринку. До побудови прогнозів можуть залучатися і експерти в ІТ-сфері.

При визначенні стратегічних альтернатив на допомогу переважно приходять матричні методи. Досить ефективним інструментом можуть бути SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, аналіз конкурентної ситуації, матриця БКГ, матриця пріоритетів. Ці методи можуть використовуватися окремо або в поєднанні для аналізу та вибору стратегічних альтернатив, що найкращим чином відповідають цілям та умовам компанії. Формування стратегічних цілей базується на системному мисленні та прогнозі ситуації на ринку і передбачає застосування системного підходу, метод «5 чому», SMART-цілі та ін. [32; 33].

Узагальнюючи вищевикладений матеріал, слід зазначити, що стратегічне планування забезпечує високу ефективність за певних умов. Такими умовами, як ми вважаємо, є вміння усвідомити необхідність змін на підприємстві, вміння побудувати ефективну бізнес-модель та відпрацювати бізнес-процеси на підприємстві, вміння провести дослідження, визначити стратегічну позиції компанії та обрати стратегію, забезпечити імплементації стратегічного плану в практику роботи організації, бажання та вміння проводити моніторинг досягнення цілей стратегії та управляти процесом змін (рис. 1.3).

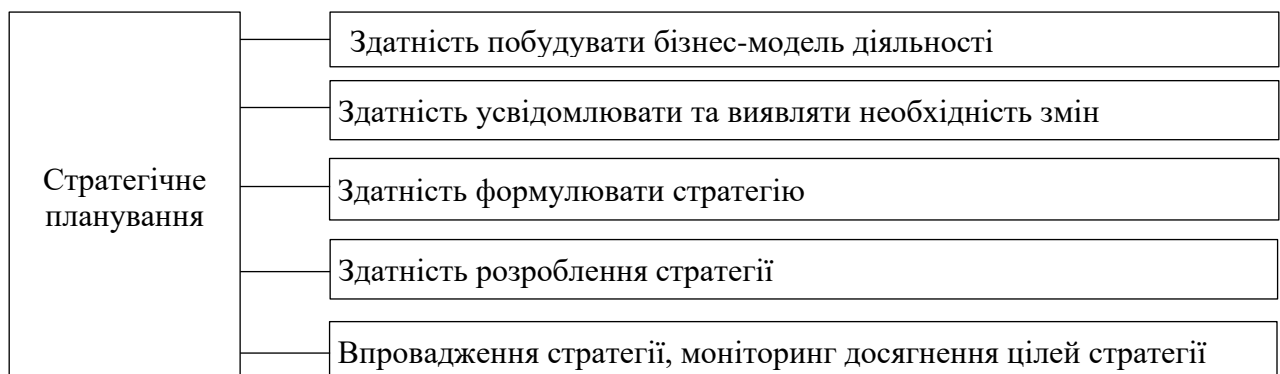


Рис. 1.3. Вимоги, необхідні для здійснення стратегічного планування на підприємстві

Джерело : власні дослідження.

Стратегічне планування додає організації визначеності, системності, індивідуальності, дозволяє залучати персонал. Воно створює основу для успішного розвитку та досягнення цілей організації. Звичайно, наявність системи стратегічного планування на підприємстві ще не є гарантією успіху компанії, як і наявність високопродуктивного обладнання не гарантує можливість отримання високих прибутків якщо попит на продукцію відсутній. Насправді планування створює можливість або сприятливі умови для розвитку та посилення конкурентоздатності організації.

Висновки до Розділу 1

Отже, стратегічне планування – це діяльність суб'єктів господарювання направлена на здобуття стійких довгострокових переваг або досягнення важливих змін в роботі організації. Стратегічне планування реалізується суб'єктами бізнесу з метою формування системи раціонального використання виробничого потенціалу організації, максимізацію її конкурентних переваг, зниження негативного впливу ринкових факторів. Стратегічне планування крім власне розробки стратегій передбачає їх оцінку, вибір, розробку та обґрунтування необхідних кроків для їх впровадження. Воно допомагає компанії зосередитися на основних завданнях і пріоритетах, уникнути стратегічних помилок і забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Стратегічне планування складається із трьох основних етапів: стратегічного аналізу, вибору стратегії, розробки стратегічного плану. Разом з тим стратегічний аналіз поділяється на аналіз зовнішнього середовища (дослідження можливостей та загроз розвитку) та внутрішнього середовища (дослідження виробничого потенціалу підприємства). На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища здійснюється моделювання майбутнього вигляду підприємства в системі економічних координат (цілей),

місії, визначення стратегічного положення компанії та вибору бажаної стратегії з наступною розробкою тактики її впровадження в життя.

Передумови стратегічного планування полягають у визнанні необхідності змін на підприємстві та бажанні привести бізнес до стійкого положення на ринку. Ефективність стратегічного планування залужить від уміння побудувати ефективну бізнес-модель та відпрацювати бізнес-процеси на підприємстві. Третя складова успіху стратегічного планування прихована у вмінні провести дослідження, визначити стратегічну позицію компанії та обрати стратегію. Не менш важливо забезпечити імплементацію стратегічного плану в практику роботи організації та відслідкувати ефективність виконання необхідних заходів.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-КОМПАНІЙ

Процеси цифровізації економіки посилюються незважаючи на усі дестабілізаційні фактори сучасності. Це зумовлено як розвитком інформаційних технологій так і потребою відновлення економіки в умовах війни на принципово нових технічних і технологічних засадах. Виникає значна потреба в цифрових інноваціях в таких сферах та галузях як електронна комерція, фінансова інфраструктура, military tech, агробізнес, логістика, медицина, комунальна сфера та ін.

Дійсно в останні роки можна спостерігати посилення цифровізація галузей економіки України, що з іншої сторони супроводжувалось формуванням потужного вітчизняного ІТ-сектору, який досить впевнено заявив про себе на світовому ринку. На початок 2022 р. в Україні функціонувало 2234 ІТ-підприємства, зокрема, 1701 розробник технологічних продуктів і 533 постачальника ІТ-послуг. Постійно зростала кількість стартапів та R&D-центрів [34, с. 105].

ІТ-галузь навіть в умовах російської агресії в Україні продовжила динаміку зростання. У 2022 р. ця галузь продемонструвала зростання на рівні 5,8%. Валютні надходження від діяльності ІТ-сектору у цьому ж році досягнули 7,34 млрд дол. США та збільшились відносно 2021 р. на 400 млн грн [35]. Проте в 2023 р. за дослідженнями основних гравців ринку ІТ-сектор вперше очікує певне скорочення. За статистичними даними скорочення становило 8,5%, що у вартісному вираженні становить 622 млн дол. США [36].

За оцінками Асоціації «ІТ Україне» сектор комп'ютерних послуг в Україні має ряд переваг порівняно з найближчими країнами-конкурентами. Зокрема, великий потенціал розвитку ринку робочих місць. Якщо порівнювати кількість фахівців ІТ-сектору на 100 тис. населення в Україні та інших країнах Європи, то в нашій країні цей показники буде кілька разів нижчим. При цьому щороку

здійснюється підготовка великої кількості фахівців з технічних спеціальностей і зокрема з ІТ-спеціалізацією. І нарешті досить широкою є й географія експорту комп'ютерних послуг. Найбільший обсяг експорту комп'ютерних послуг припадає на США (майже 40,4%). До великих імпортерів експорту комп'ютерних послуг також належить Сполучене Королівство (8,3 %), Мальта (7,76 %), Ізраїль та Кіпр – близько 5 % обсягів [37]. Усі ці фактори вказують на те, що перспективи розвитку ІТ-сектор в Україні залишаються досить значними.

Дані Державної служби статистики України свідчать, що обсяг реалізованих послуг за видом економічної діяльності інформаційно-комунікаційні технології (КВЕДи 46.5, 58.2, 61, 62, 63.1, 95.1) до 2021 р. стрімко зростали. У порівнянні з 2020 р. у вартісному вираженні було надано на 33,9% більше інформаційно-комунікаційних послуг. Разом з тим, у 2022 р. спостерігалось уповільнення динаміки розвитку галузі та накопичення певних проблем (рис. 2.1).

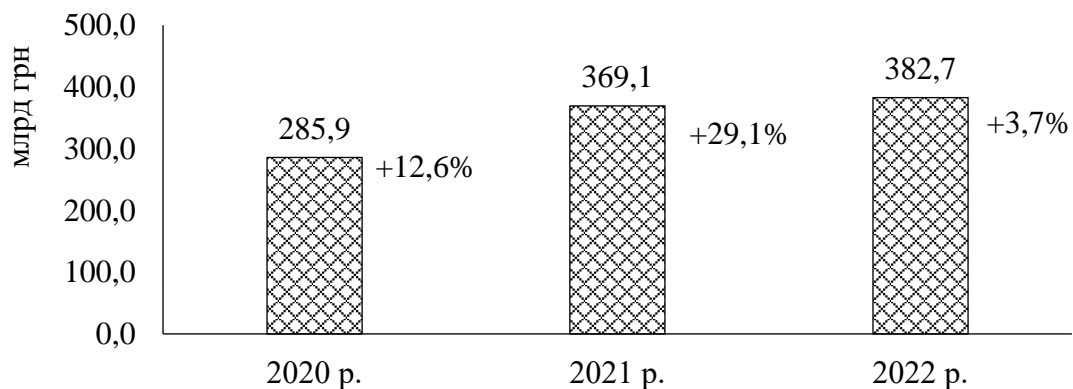


Рис. 2.1. Обсяг реалізованих послуг за видом економічної діяльності інформаційно-комунікаційні технології

Джерело: побудовано за даними [38]

Перспективи розвитку сфери цифрових технологій підтверджуються дані про динаміку чисельності фізичних осіб-підприємців (рис. 2.2). Так, у 2022 р. кількість фізичних осіб-підприємців які займалися за основним видом діяльності комп'ютерним програмування, консультуванням з питань інформатизації, діяльністю із керування комп'ютерним устаткуванням, обробленням даних, розміщенням інформації на вебвузлах і пов'язаною з нею

діяльністю, розробкою комп'ютерних ігор, розробкою іншого програмного забезпечення та вебпорталів збільшилась на 56,5 тис. або на 30,8%. У 2022 р. 87% фахівців ІТ-сектору працювали за ФОП-моделлю, трудові договори за КЗпП були укладені із 6% фахівців [39].

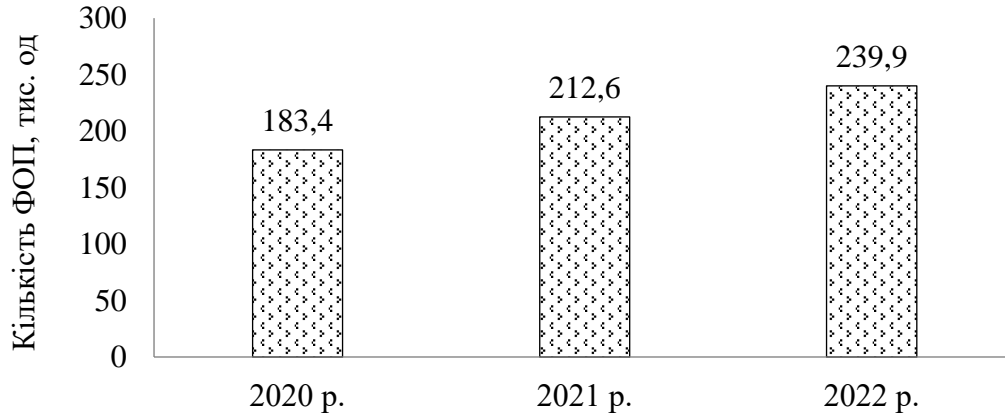


Рис. 2.2. Загальна кількість ФОПів, які працюють в ІТ

Джерело: побудовано за даними [39].

Вітчизняний ІТ-сектор попри повномасштабне вторгнення деманстрував тенденцію до зростання проте темпи зростання сповільнились (рис. 2.3). Щоквартальні показники експорту свідчать, що найбільше ІТ-послуг було експортовано в четвертому кварталі 2021 р. та 1 кварталі 2022 р. відповідно 2,1 та 2,0 млрд дол. США [40]. В наступні періоди обсяг експорту комп'ютерних послуг знизилась приблизно на 20%. В структурі зовнішньоторговельних операцій частка експорту ІТ-послуг зросла до 13,4%.

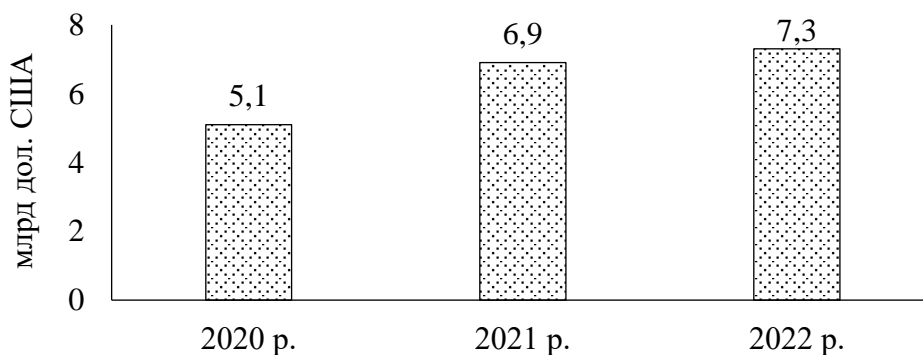


Рис. 2.3. Експорт ІТ-послуг України

Джерело: побудовано за даними [40].

Аналітичні дані свідчать, що зареєстровані на Житомирщині компанії отримали у 2022 р. доходів на суму 0,8 млрд грн (додаток Б). За обсягом

отриманих доходів ІТ-компаніями область займає 10 місце серед областей України. В області також зареєстровано 63 юридичні особи зі сфери інформаційних технологій. На розташування бізнесу в сфері цифрових технологій впливають традиційні чинники формування центрів економічного зростання, зокрема:

- освітня мережа технічних закладів вищої освіти, що забезпечують підготовку та пропозицію на ринку великої кількості працівників для ІТ-галузі та великий ринок, який формується у містах (переважно обласних центрах) з населенням понад 100 тис. осіб;

- розвиток міської ІТ-екосистеми та об'єднання усіх зацікавлених учасників в кластерні структури для активізації підготовки фахівців, створення освітніх та дискусійних платформ, популяризації роботи в секторі цифрових послуг, представництва інтересів учасників об'єднання в органах місцевої та центральної влади, просування програм та ініціатив, щодо створення майданчиків для співпраці та колаборації, забезпечення економії на масштабах виробництва та спільного використання соціальної та комунальної інфраструктури, розвиток цифрової інфраструктури, захист від неправомірної поведінки окремих учасників та можливо рейдерства;

- активна міська діяльність та підтримка сектору місцевою владою якщо галузь дійсно розглядається органами управління на місцях як пріоритетний стратегічний напрям розвитку громади;

- критична маса ІТ-компаній, які забезпечують попит на кваліфікованих працівників, розміщують постійні замовлення на виконання проєктів, готові високо оплачувати якісно підготовлені проєкти.

Варто зазначити, що у 2023 р. ІТ-галузь дещо пригальмувала. Незважаючи на те, що все ж кількість зареєстрованих ФОПів та обсяг виручки галузі і в 2023 р. збільшилась проте якщо скоригувати темпи зростання на відсоток девальвації національної валюти, то тенденції будуть менш оптимістичними. Наслідки війни все ж мали значний негативний вплив на

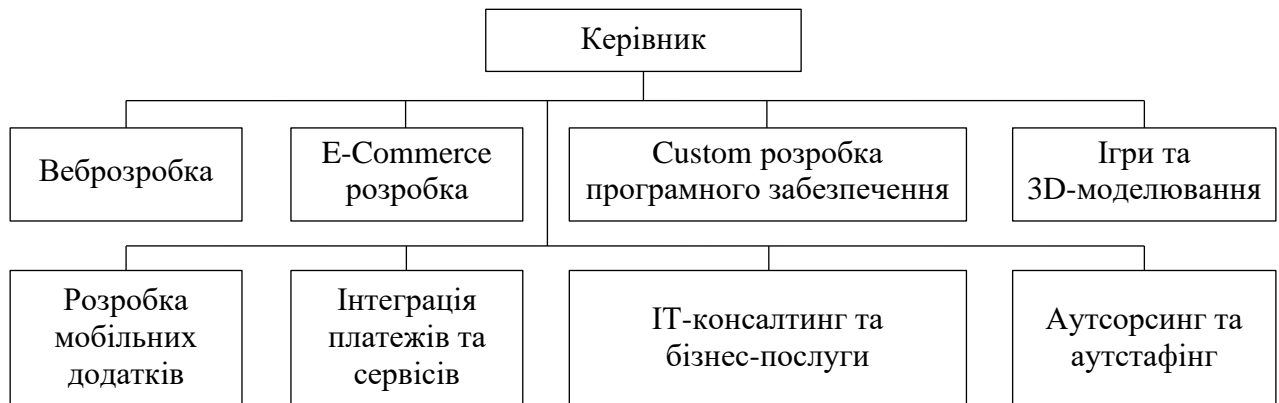
перспективи зростання ІТ-галузі. Номінальне зростання окремих показників не корелює з відповідним зростанням обсягу експорту комп'ютерних послуг.

Разом з тим війна змінила напрями розвитку ІТ-галузі. Вітчизняний ІТ-сектор уже активно займає нішу кібербезпеки та *military tech* на світовому ринку і має досвід у діджиталізації державних послуг. Нині відбулося відкриття одного з найуспішніших цифрових продуктів в Україні – мобільного застосунку Дія [41]. У період повномасштабної війни зросла роль *military tech*, зокрема робота над розробкою безпілотних літальних апаратів, роботизованих наземних систем, створення систем штучного інтелекту для вирішення військових задач та створення інших новітніх продуктів у галузі, що буде пріоритетним і у найближчі роки [37].

Фізична особа підприємець Сидорчук Василь Олександрович здійснює господарську діяльність за видом діяльності 62.01 «Комп'ютерне програмування». Офіс компанії знаходиться за адресою м. Житомир, вул. Мала Бердичівська, 17Б. Підприємець тісно співпрацює на ринку з компанією «Олімп діджитал» (OLIMP digital). Компанія спеціалізується на наданні послуг з розробки програмного забезпечення в сфері електронної комерції, розробки мобільних додатків, розробки ігор, API-розробки. Здійснює веброзробку, розробки з використанням блокчейн технології, рішень в сфері IoT, кіберзахисту, послуг з консалтингу, аутсорсингу та аутстафінгу, розробка чат-ботів, сайтів та інше. OLIMP digital має офіси в Україні в м. Житомир, за адресою Мала Бердичівська 17Б та в Канаді за адресою Regina, SK, Saskatchewan.

Діяльність суб'єкта підприємництва базується на сучасній організаційній та управлінській структурі. Вона базується на процесному та проектному підходах і є ефективною для виконання складних, унікальних цифрових проектів, де потрібна гнучкість та зосередженість на конкретних завданнях. За проектною структури управління керівництво та виконавчі функції виконуються згідно з проектами. В такій структурі кожний проект має свого керівника, який формує цілі, планує роботу команди, відповідає за виконання і досягнуті результати. В проектній структурі формується команда залежно від наявних

замовлень та масштабних проєктів. Персонал призначається на проектну роботу на певний період, після чого може повертатись до своїх основних обов'язків або залучатися до інших проєктів. Проектна структура дозволяє працівникам брати участь у реалізації кількох проєктів та обмінюватися передовим досвідом та кращими практиками з колегами. Структура управління суб'єкта підприємницької діяльності представлена на рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Структура управління господарською діяльністю
ФОП Сидорчук В. О.**

Джерело : власні дослідження за даними ФОП Сидорчук В. О.

Структура управління суб'єкта підприємницької діяльності є гнучкою і значною мірою визначається проєктами, які реалізуються працівниками. Слід зазначити, що дана систему управління постійно зазнає змін залежно від наявних завдань, масштабів проєктів, функціональності, періоду розробки та впровадження проєкту, забезпечення підтримки та ін.

Проаналізуємо обсяги надання послуг за визначеними напрямками роботи ФОП Сидорчук В. О. та визначимо потенціал та спеціалізацію роботи досліджуваного суб'єкта бізнесу, а також ймовірних клієнтів (табл. 2.1).

У 2022 р. обсяг наданих послуг в сфері розробки програмного забезпечення, розробки та підтримки сайтів, надання ІТ-послуг, збільшився у 138,9 разів або до 2333,9 тис. грн. Зростання спостерігається за усіма основними видами послуг. В структурі обсягів реалізації послуг найбільшу частку займає розробка та підтримка сайтів та платформ електронної комерції (50,0 % у 2022 р., що на 6,2% більше ніж займав цей вид послуг у 2021 р.).

Близько 15,5% в структурі надходжень становила розробка мобільних додатків, 14,5% custom розробка програмного забезпечення, 10% – ІТ-консалтинг, кіберзахист, аутсорсинг, бізнес-послуги, 5,2% – ігри та 3D, 4,8% – інші цифрові послуги. Аналіз структури надання послуг дозволяє зробити висновок, що основним напрямом роботи ФОП Сидорчук В. О. є рішення з розробки та підтримки вейсайтів, електронних майданчиків для замовника та мобільних додатків для забезпечення зручної взаємодію споживачу з продавцем чи надавачем послуги.

Таблиця 2.1

Обсяги реалізації послуг ФОП Сидорчук В. О., тис. грн

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +,-
Веброзробка та е-commerce	13,2	329,9	1167,0	1153,8
Розробка мобільних додатків	–	174,6	361,8	361,8
Custom розробка програмного забезпечення	–	81,5	338,4	338,4
ІТ-консалтинг, кіберзахист, аутсорсинг, бізнес-послуги	–	75,8	233,4	233,4
Ігри та 3D	3,6	56,2	121,4	117,8
Інші цифрові послуги	–	35,1	112,0	112,0
Всього	16,8	753,1	2333,9	2317,1

Джерело: розраховано за даними звітності ФОП Сидорчук В. О.

Для підтримки діяльності підприємцем застосовуються необхідні виробничі засоби, оборотні засоби, інтелектуальний та трудовий потенціал. Показники забезпеченість виробничими ресурсами представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Забезпеченість виробничими ресурсами ФОП Сидорчук В. О.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Власний капітал, тис. грн	49,7	240,4	291,4	у 5,9 р. б.
Вартість активів, тис. грн	58,6	363,3	433,9	у 7,4 р. б.
Вартість основних засобів, тис. грн	48,3	136,7	143,2	у 3,0 р. б.
Вартість оборотних засобів, тис. грн	2,1	168,0	203,6	у 97,0 р. б.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1	4	8	у 8,0 р. б.
Фондоозброєність, тис. грн	48,3	34,2	17,9	37,1

Джерело: розраховано за даними звітності ФОП Сидорчук В. О.

Суб'єкт підприємництва здійснює надання послуг в сфері цифрових технологій. Цим зумовлюється і структура майна. Переважно це комп'ютерна техніка та програмне забезпечення. У 2022 р. загальна вартість майна склала 433,9 тис. грн, що у 7,4 рази більше у порівнянні з 2020 р. Вартість оборотних засобів збільшилась у 97 разів, власного капіталу у 5,9 разів. Чисельність працівників у компанії становить 8 осіб. Співвідношення оборотного капіталу до основних засобів становить 1,42, тобто вартість оборотних засобів у 1,42 рази перевищує вартість основних засобів. В структурі активів частка основних засобів становить 33,0%. Щоправда фондоозброєність праці у зв'язку зі збільшення команди зменшилась.

Для бізнесу важливим є не вартість підприємства (майна у власності), не абсолютне володіння виробничими ресурсами, а саме ефективність використання факторів виробництва. Основні показники ефективності використання виробничих засобів наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Ефективність використання виробничих засобів у ФОП Сидорчук В. О.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	36,1	114,9	121,4	у 3,4 р. б.
Матеріаловіддача, грн	0,06	0,05	0,04	66,7
Фондовіддача, грн	2,15	0,15	0,05	2,3
Фондоємкість, грн	0,47	6,55	19,22	у 40,9 р. б.
Ступінь зносу основних виробничих засобів, %	0,1	0,16	0,24	+0,14
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	8,0	4,5	11,5	+3,5
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	45	80	31	68,9
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних засобів, грн	0,1	1,46	1,68	у 16,8 р. б.
Норма прибутку, %	18,0	23,6	27,4	+9,4

Джерело: розраховано за даними звітності ФОП Сидорчук В. О.

Розрахунок показників ефективності використання виробничих засобів свідчить про високі значення даних показників. Спостерігається низький рівень матеріаловіддачі та фондовіддачі. У 2022 р. фондовіддача становила 5 копійок,

матеріаловіддача – 4 копійки, що свідчить про інтенсивне використання основних виробничих засобів. Фондомісткість послуг зросла з 0,47 грн у 2020 р. до 19,22 грн у 2022 р.

Коефіцієнт обороту оборотних засобів збільшився з 8,0 до 11,5, а тривалість обороту скоротилась на 14 днів. Порівняння вартості основних засобів та оборотних засобів вказує на перевагу останніх. Це певним чином зумовлено особливістю ведення бізнесу в сфері послуг та наявністю коштів на рахунках, а також дебіторською заборгованістю за надані послуги.

Основним активом компаній, які працюють в сфері ІТ-технологій є трудові ресурси. Забезпеченість, рух та ефективність використання персоналу представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Забезпеченість та ефективність використання персоналу
у ФОП Сидорчук В. О.**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1	4	8	у 8,0 р. б.
Отримано чистого доходу на 1 середньорічного працівника, тис. грн	16,8	188,3	291,7	у 17,4 р. б.
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн	12,0	14,9	23,1	192,5
Середньорічна оплата праці, тис. грн	144,0	178,9	277,2	192,5

Джерело: розраховано за даними звітності ФОП Сидорчук В. О.

Зі збільшенням обсягу замовлень на розробку програмного забезпечення, розробку та підтримку сайтів зростає потреба в працівниках. Кількість працівників, задіяних у господарській діяльності збільшилась до 8 осіб. Коефіцієнт використання працівників нині є досить високим, що зумовлено особливостями роботи ІТ-фахівців та відносно легкою організацією виконання робіт у віддаленому форматі. За вказаний період майже у 2 рази зросла оплата праці та досягнула 23,1 тис. грн, тоді як у 2020 р. становила 12,0 тис. грн. Сума отриманого доходу у 2022 р. досягла 291,7 тис. грн у розрахунку на одного працівника, що на 103,5 тис. грн більше ніж у 2021 р.

Найкраще відображаються ефективність господарювання та цінність компанії на ринку її кінцеві показники діяльності. Швидка динаміка нарощування обсягів надання послуг свідчить про наявність переваг компанії на ринку, надання конкурентних умов співпраці з партнерами, високий рівень сервісу, функціональність створюваних програмних продуктів, їх високу споживчу цінність. Завдяки виведенню на ринок цифрових новинок забезпечується висока споживна цінність пропонованих послуг та програмних продуктів. Це досягається завдяки використанню підприємцем сучасними інструментів та технологій, зокрема (PHP, Java, JavaScript, 3Ds Max, Blender, 3D Coat, Pipedrive, Python, AmoCRM, Rippe, POS, API, Payment Integration, PayPal, Shopify та ще понад три десятка інструментів [42]), а також мотивованих фахівців. Кінцеві економічні результати роботи ФОП Сидорчук В. О. представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Фінансово-економічні показники роботи ФОП Сидорчук В. О.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	15,8	715,4	2216,3	у 140,3 р. б.
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	11,9	480,0	1473,2	у 123,8 р. б.
Валовий прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	3,9	235,4	743,1	у 190,5 р. б.
Фінансових результат від операційної діяльності, тис. грн	3,7	194,2	667,8	у 180,5 р. б.
Фінансовий результат від діяльності до оподаткування, тис. грн	3,7	206,5	723,9	у 195,6 р. б.
Чистий прибуток, тис. грн	2,8	168,8	607,3	у 216,9 р. б.

Джерело: розраховано за даними звітності ФОП Сидорчук В. О.

Сектор програмного забезпечення та ІТ-послуг стрімко розвивається, що підтверджується показниками діяльності досліджуваної підприємницької особи. Чистий дохід від реалізації у 2022 р. становив 2216,3 тис. грн, що у 3,1 рази більше ніж у 2021 р. Валовий прибуток збільшився до 743,1 тис. грн у порівнянні з 235,4 тис. грн у 2021 р. У 2020 р. величина валового прибутку

становила 3,9 тис. грн. Фінансових результат від операційної діяльності становив 667,8 тис. грн. Підприємець отримував певні доходи і не від основної діяльності, на що вказує перевищення фінансового результату від діяльності до оподаткування над фінансових результатом від операційної діяльності. Розмір чистого прибутку збільшився у 216,9 разів відносно 2020 р. та 3,6 разів у порівняння із 2021 р. У 2022 р. підприємець отримав 607,3 тис. чистого прибутку.

ФОП Сидорчук В. О. підтримує ліквідність на високому рівні (додаток В). Так коефіцієнт покриття зріс до 2,37 та перевищив нормативне значення на 1, 37. Коефіцієнт швидкої ліквідності становив 1,54, що на 1,04 більше рекомендованого значення. Отже, грошові кошти та кошти в розрахунках покривають повністю короткострокові зобов'язання підприємця. Коефіцієнт абсолютної ліквідності значно перевищував рекомендоване значення. Відповідно коефіцієнт забезпеченої ліквідності свідчить про задовільний стан ліквідності. Отже, можна зробити висновки, що у ФОП Сидорчук В. О. ліквідність підтримується на високому рівні. Підприємець має достатній обсяг коштів для розрахунку за короткостроковими зобов'язаннями.

Показники фінансової стійкості (додаток В) свідчить про стійкий фінансовий стан суб'єкта підприємництва. Для підтримання господарської діяльності підприємець використовує власний капітал. Так, концентрація власного капіталу досягла значення 0,67 у 2022 р. Тобто 67% в активах – це власні кошти. Високим є коефіцієнт фінансової стабільності. Його величина на 1,04 перевищує рекомендоване значення хоч і спостерігається зниження у порівняння з 2020 р. Співвідношення залученого і власного капіталу знаходиться в оптимальних параметрах. Власний капітал зберігає високу маневреність. Забезпеченість власними коштами є достатньою.

Ринок на якому надаються послуги суб'єктом підприємницької діяльності охоплює клієнтів як в Україні, так і за кордоном. Розвиток ринку в Україні стримується загальним недостатнім розвитком ринкових інструментів, низькою

інвестиційною активністю вітчизняних компаній, політичною нестабільністю та військовою агресією росії проти України. Переважно підприємець надає послуги клієнтам у США та країнах Європейського Союзу. Підприємець співпрацює з такими визнаними компаніями як Renty, Jooble, Norven Bayer, Localize, Wander Chocolate, Task, Force, Voby 2, Evolve, AVD Trade Ecommerce. Основним ризиком наразі є зростання конкуренції між компаніями та даному ринку, поява нових компаній в інших країнах.

Висновки до Розділу 2

Дослідження динаміки розвитку ІТ-галузі свідчить про її значні перспективи. Галузь у 2022 р. продемонструвала позитивну динаміку зростання, проте темпи дещо знизились у порівняння з попередніми періодами. Галузь орієнтована на зовнішнього замовника і результати роботи ІТ-галузі значно залежать від стану розміщення проєктів іноземними компаніями. В цілому зафіксовано відносне зростання експорту на рівні 5,8%. Валютні надходження від діяльності ІТ-сектору у 2022 р. досягнули 7,34 млрд дол. США та збільшились відносно 2021 р. на 400 млн грн. Проте в 2023 р. певні негативні фактори все ж вплинули на функціонування галузі і експорт комп'ютерних послуг скоротився на 8,5% або 622 млн дол. США. Разом з тим слід відзначити поступове зростання й вітчизняного ринку цифрових технологій.

На українському ринку діють як вітчизняні компанії так і представництва іноземних гігантів. Переважно бізнес в даному секторі функціонує на основі виконання замовлень, реалізація проєктів на договірній основі із великою кількістю фізичних осіб підприємців. Так, у 2022 р. кількість нових зареєстрованих фізичних осіб-підприємців збільшилась на 56,5 тис. або на 30,8%. У 2022 р. 87% фахівців ІТ-сектору працювали за ФОП-моделлю.

ФОП Сидорчук В. О. здійснює діяльність за видом 62.01 «Комп'ютерне програмування». Підприємець надає послуги з веброзробки, електронної

комерції, API розробки, автоматизації бізнес-процесів, розробки мобільних додатків, здійснює інтеграцію та розробку CRM та ERP-систем, розробку рішень для Інтернету речей, розробка ігор, 3-d моделювання, розробка програм доповнено реальності та віртуальної реальності, розробка чат-ботів та систем зі штучним інтелектом.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ІТ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ РИНКІВ

Підприємницька діяльність в сфері цифрових технологій має значні перспективи розвитку в Україні, що зумовлюється значною кількістю фахівців, високим рівнем фахової підготовки, сприятливими умовами розвитку. Даний сектор сприйнятливий до цифрових новинок. В даній галузі активно здійснюються дослідження та розробки щодо інформаційних систем на підприємствах класу ERP, CRM, PIM тощо, систем зі штучним інтелектом, автоматизованої обробки даних, інтеграції програмних рішень, розвитку рішень в сфері електронної комерції. Цифрові рішення достатньо легко експортувати, що дозволяє виходити на ринки різних країн. Галузь є відносно молодою, зі значним потенціалом зростання як існуючих фірм, так і появи нових компаній.

Місія ФОП Сидорчук В. О. – створювати успішні програмні продукти, які дозволяють клієнтам компанії вирішувати прикладні задачі. Цінність, яку надає компанія – це експертність в технологіях та технічних рішеннях. Враховуючи орієнтацію діяльності на потреби та запити споживачів, їх бажання та можливості це дозволяє створювати компанії продукти і пропонувати рішення, які відповідають запитам клієнтів. Підприємець досягає поставлених цілей та результатів роботи. Наявна матеріально-технічна база та інтелектуальний потенціал дозволяє успішно вирішувати усі завдання та долати перешкоди. ФОП Сидорчук В. О. займає сильні позиції на ринку цифрових технологій. Сильними сторонами бізнесу ФОП Сидорчук В. О. є технологічність, професійність, гнучкість роботи.

ФОП Сидорчук В. О. має досить сильні позиції на ринку. Підприємець співпрацює з міжнародною компанією Olimp Digital. Розробляються та пропонуються інтегровані та системні рішення, забезпечується тісна співпраця та супровід цифрових рішень для клієнтів. Діють програми лояльності.

Створюються можливості для інтеграції різних рішень для підприємств. Підприємець має гарну репутацію на ринку та значну частку ринку.

До слабких позицій можна віднести вищий рівень витрат порівняно з лідерами ринку та недостатність власних фінансових ресурсів для реалізації інноваційних та стартап-проектів, які з'являються у підприємця і відповідно певні обмеження щодо розширення ринку та обсягу наданих послуг. Стратегічне планування розвитку ФОП Сидорчук В. О. розпочинається із аналізу внутрішнього (сил та слабкостей в роботі суб'єкта господарювання) та зовнішнього середовища (можливостей та загроз) табл. 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз середовища функціонування ФОП Сидорчук В. О.

<div style="text-align: center;">Характеристика зовнішнього середовища</div> <div style="text-align: center;">Характеристика підприємства</div>	Можливості (О) 1. Високі темпи зростання ринку. 2. Орієнтація на експорт. 3. Підтримка ІТ-сектору на державному рівні.	Загрози (Т) 1. Зміна нормативної бази у частині оподаткування. 2. Зростання конкурентної боротьби. 3. Розвиток міської ІТ-екосистеми. 4. Регуляторна політика. 5. Низький рівень захисту авторських прав.
Сильні сторони (S) 1. Широкий перелік рішень та послуг. 2. Високий фаховий рівень технічних працівників. 3. Досконалі технічні рішення. 4. Адаптована до клієнта політики роботи. 5. Орієнтація на споживача.	Очікування (О + S) 1. Нові проекти. 2. Збільшення обсягу наданих послуг. 3. Охоплення усіх секторів економіки. 4. Більше 100 постійних клієнтів. Стратегія: Диференціації	Очікування (Т + S) 1. Оптимізація податкового навантаження. 2. Виведення бізнесу в інші регіони. 3. Формування нових ринків. Стратегія: Адаптації
Слабкі сторони (W) 1. Дизайн програмних та цифрових рішень. 2. маркетинг та продажі. 3. Нестача ресурсів для реалізації окремих проектів.	Очікування (О + W) 1. Участь у спільних проектах. 2. ІТ-аутсорсинг. 3. ІТ- аутстафінгу. Стратегія: Продуктова стратегія	Очікування (Т + W) 1. Зростання податкових платежів. 2. Збільшення перевірок, звітності. 3. Недобросовісна конкуренція. 4. Малорозвинена інфраструктура Стратегія: Оптимізації витрат

Джерело: власні дослідження.

Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ФОП Сидорчук В. О. дозволяє запропонувати наступні стратегії: OS-стратегія – цифрового лідерства, TS-стратегія – диференціації або адаптації, OW-стратегія – продуктова стратегія, TW-стратегія – оптимізації витрат.

Стратегія диференціації покликана спрямувати усі ресурси на створення унікальних продуктів або послуг чи модифікації (удосконалення) існуючих, щоб відрізнитися від конкурентів на ринку. Головна мета стратегії диференціації – привернути увагу клієнтів, які цінують унікальність та інноваційність продукту або послуги і готові платити за неї вищу ціну. Стратегія адаптації передбачає пристосування до зовнішнього середовища та внутрішніх умов, з метою забезпечення успішності та стабільності. Основна мета такої стратегії – збереження конкурентоспроможності і ефективності діяльності організації навіть у змінних умовах. Продуктова стратегія спрямована на адаптацію продукції до вимог споживачів, визначення цінності продукту, підбір ключових параметрів продукту, розвиток продукту. Продуктова стратегія покликана збільшити кількість клієнтів та внутрішньому ринку за рахунок впровадження нових послуг та технологічних рішень. Стратегія оптимальних витрат застосовується для виживання бізнесу в складних умовах та мінімізації витрат. Стратегія передбачає ретельне планування і контроль над усіма видами витрат. Ключові принципи стратегії оптимальних витрат включають ефективне використання ресурсів, постійний аналіз витрат і пошук способів їх оптимізації за умови досягнення встановлених цілей та результатів.

SWOT-аналіз свідчить, що ФОП Сидорчук В. О. має значні можливості для планування стратегічного розвитку в майбутньому. Це дозволяє сфокусуватися на реалізації нових проєктів, розробці та впровадженні рішень в усі сектори економіки, збільшення обсягу послуг. Оптимальною стратегією буде стратегія диференціації, що передбачає вихід на новий рівень, перетворення фірми на одного з лідерів в IT-секторі. У випадку погіршення підприємницького середовища чи очікувань певних загроз щодо регуляторної політики,

податкового тиску, розвиток ІТ-екосистеми доцільним вважається зосередження уваги на диференціації та адаптації.

ФОП Сидорчук В. О. надає досить широкий спектр цифрових послуг. Удосконалення стратегічного планування пропонується здійснювати за такими напрямками (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Перелік та характеристика напрямів удосконалення стратегічної планування ІТ-компаній

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

Джерело: власні дослідження на основі [43; 44].

В інформаційній (контекстній) стратегії діджитал, як інструмент демонстрації лідерства не обов'язково потрібно охоплювати усі сфери діяльності компанії чи усі питання певної сфери. Скоріше це має бути дайджест

думок, новин та порад. Більш важливо створювати якісний контент на різноманітні теми й у різних форматах. Для прикладу варто представляти звичайні статті, інфографіку як сучасну форму стислого подання інформації, подкасти, відео з важливими подіями, особами, рішеннями. Розміщені матеріали повинні бути актуальними та представляти інформацію, яку важко знайти на теренах Інтернету чи з якою дійсно важно самостійно розібратися. Майданчиками для публікації будуть сторінки в соціальних мережах (Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube, сайт компанії). Для даної стратегії також підійде використання івентів, розповідей про досягнення тощо.

Переваги стратегії діджитал, як інструмент демонстрації лідерства:

- демонстрація професійності, експертності, значного досвіду, унікальних підходів при вирішенні нетривіальних та креативних задач;
- стратегія, яка одночасно зорієнтована на роботу з клієнтами та персоналом, а тому є більш гнучкою та більш ефективною;
- зацікавлює потенційного клієнта, а тому є елементом воронки продажів;
- може використовуватися ІТ-компаніями з будь-якою схемою, організаційно-правовою формою, розміром.

До недоліків даної стратегії можна віднести тільки її затратність. Підготовка якісного та унікального контенту може бути досить затратною з фінансової точки зору, відволікати працівників від основних завдань, забирати багато часу на підготовку матеріалів.

Діджитал як інструмент залучення клієнтів є контентною стратегією і покликана дати відповідь на чотири питання: які послуги пропонує компанія, якою є команда та як вона виконує завдання клієнта, новини від компанії, успішні кейси та приклади. В стратегії дуже важливо розкрити сутнісну пропозицію компанії з якою вона виходить на ринок та як це допоможе клієнту вирішити його проблеми. Для цих цілей переважно застосовуються презентації. Досить поширеним методом просування цифрових продуктів та послуг є пробне тестування платформ, електронних майданчиків, мобільних додатків

тощо. Це дозволяє представити продукт компанії, показати можливості та продемонструвати можливість створити аналогічні і навіть кращі інструменти для інших клієнтів.

Ключові ресурси, необхідні для реалізації цифрової стратегії компанією приховані в її працівниках. Демонстрація команди необхідна для підтвердження можливостей виконання замовлень клієнта. Нині перелік дипломів працівників, автобіографіції, життєвий шлях мають недостатній вплив на замовників. Значно більше цінується досвід роботи та приклади реалізації командою успішних проєктів, виступи фахівців чи менеджерів на конференціях, круглих столах, громадських обговореннях, участь в якості експертів. Отже, команда виступає не лише як трудовий потенціал (носій знань, умінь, навичок), але й як механізм для досягнення успіху та розвитку організації. Також для ключових інструментів слід віднести фреймворки, технології, програмне забезпечення з яким працює ІТ-компанія та яке використовується для вирішення прикладних завдань.

Відомості про досягнення компанії необхідні для інформування клієнтів та потенційних замовників про розвиток компанії, про впровадження нових технологій та підходів, про використання нових стандартів в роботі, врешті про зміни в організації. Також в даному розділі доречно надавати інформацію про соціальну відповідальність бізнесу, підтримка соціальних проєктів, участь у громадських заходах тощо.

Портфоліо компанії формує її репутацію. Ключові партнери в бізнесі відіграють важливу роль для просування стратегії компанії. Даний розділ в стратегії демонструє те, що компанія, команда здатна вирішувати складні завдання, вже працює з відомими брендами та успішно вирішує ряд завдань. Дозволяє представити спеціалізацію та напрями роботи ІТ-компанії.

Напрями удосконалення стратегічного планування ІТ-компанії: удосконалення мети діяльності, розвиток навичок та вмінь працівників, зміна філософії продажів, збільшення присутності в мережі.

Удосконалення мети діяльності. Наявність мети визначає ціль, яку компанія прагне досягти своєю діяльністю. Мета вказує чи компанія хоче мати 100 співробітників різної кваліфікації і мати можливість реалізовувати проекти в різних галузях чи бути спеціалізованою компанією і надавати послуги в певній сфері за заробляти 100 тис. дол. США. Наприклад, компанія може мати 50 розробників або 25 консультантів з вищою оплатою праці за годину і заробляти більше. Очевидно стратегії будуть різні як і результати та затрачений час на досягнення мети.

Розвиток навичок та вмінь працівників. ІТ-галузь розвивається надзвичайно швидко. Майже щороку виходять оновлення мов програмування, нових фреймворків, інших вебінструментів та технологій. Саме тому, постійне навчання необхідне для того, щоб навички працівників не відставали від них. Можна також передбачити компенсування частини вартості навчання працівників, передбачати час для навчання працівників та бути гнучким у освітній спрямованості. Чим краще підготовлені працівники, чим вищий трудовий потенціал компанії тим ціннішими стають послуги компанії.

Дійсно, інвестиції у розвиток команди є ключовим фактором успіху ІТ-компанії. Постійне навчання дозволяє підготувати команду до роботи з новими клієнтами, розширити спектр надання цифрових послуг без залучення нових фахівців, а також зменшить плинність кадрів через постійне оновлення функціональних обов'язків.

Зміна філософії продажів. Позичіонування компанії на ринку з використанням різних інструментів. Залежно від орієнтації компанії є можливість заробляти менше чи більше. Компанія може позиціонувати себе як розробника програмного забезпечення і відповідно оцінювати вартість роботи затратами часу програмістів. Можна позиціонувати команду експертами в Magento з вартістю робіт у півтора рази вищою або ж виступати консультантами з e-commerce та здійснювати налаштування та інтеграцію електронного магазину у замовника та отримувати у 2–3 рази більше.

Збільшення присутності в мережі. Завданням невеликих ІТ-компаній є представлення себе, інформування інших учасників ринку про власний потенціал та можливості. Основними каналами інформування залишаються фріланс-біржі, соціальні мережі, SEO оптимізація, участь у вебінарах, конференціях, директорії, електронні розсилки. Відкриваючи нові канали пошуку та залучення клієнтів можна збільшити обсяги продажу, знайти свою нішу, досягнути збільшення продажів та розвитку компанії.

Впровадження цифрових стратегічних інструментів потребує відповідних інвестицій. Розрахунок ефективності впровадження сучасних цифрових підходів в систему стратегічного планування та управління підприємством наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок ефективності запропонованих заходів для ФОП Сидорчук В. О.

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Обсяг інвестицій, тис. грн	235,7	247,5	259,9
Дохід від впровадження цифрових рішень, тис. грн	490,1	578,9	680,6
Витрати на експлуатацію обладнання, тис. грн	10,9	12,6	14,4
Амортизаційні відрахування, тис. грн	2,2	2,5	2,9
Ставка дисконту, %	15	15	15
Грошові потоки, тис. грн	481,4	568,9	669,0
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	418,6	430,1	439,9
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн	182,9	397,8	641,2
Дисконтовані вигоди, тис. грн	426,2	437,7	447,5
Дисконтовані витрати, тис. грн	9,5	9,5	9,5

Джерело: власні дослідження.

Наші розрахунки підтверджують високу результативність запропонованих цифрових моделей та підходів в стратегічному управлінні компанією. Фокусування на уточнених цільових показниках, впровадження цифрових інструментів демонстрації лідерства, роботи з залучення клієнтів, цифрової трансформації бізнесу дозволить збільшити дохід на 21% у 2024 р. з поступовим збільшенням до 30% у 2026 р. Чиста поточна вартість за проектом досягає додатної величини. Витрати на впровадження заходів повертаються у перший рік, тобто окупність становить менше року. Доходність інвестицій

досягає 33% в річному вимірі. Отже, запропоновані заходи доцільно впроваджувати в практику діяльності суб'єкта господарювання.

Висновки до Розділу 3

Стратегія диференціації покликана спрямувати усі ресурси на створення унікальних продуктів або послуг чи модифікації (удосконалення) існуючих, щоб відрізнитися від конкурентів на ринку. Головна мета стратегії диференціації – привернути увагу клієнтів, які цінують унікальність та інноваційність продукту або послуги і готові платити за неї вищу ціну.

SWOT-аналіз свідчить, що ФОП Сидорчук В. О. має значні можливості для планування стратегічного розвитку в майбутньому. Це дозволяє сфокусуватися на реалізації нових проєктів, розробці та впровадженні рішень в усі сектори економіки, збільшення обсягу послуг. Оптимальною стратегією буде стратегія диференціації, що передбачає вихід на новий рівень, перетворення фірми на одного з лідерів в ІТ-секторі.

Посилення системи стратегічного планування ФОП Сидорчук В. О. передбачається за рахунок цифрових компетентностей та технологій. Напрямами цифрових змін в роботі підприємця мають сприяти: забезпеченню цифрового лідерства на ринку, широке використання цифрових технологій залучення клієнтів, цифровій трансформації бізнесу. При цьому напрямами удосконалення стратегічного планування ІТ-компанії є конкретизація мети діяльності, розвиток ключових ресурсів в першу чергу навичок та вмінь працівників, зміна філософії продажів, збільшення присутності в мережі.

ВИСНОВКИ

Під стратегічним плануванням розуміють діяльність суб'єктів господарювання спрямовану на здобуття стійких довгострокових переваг або досягнення важливих змін в роботі організації. Компанії здійснюють стратегічне планування з метою визначення власних пріоритетів розвитку, перебудови бізнес-процесів чи економічної моделі господарювання. Стратегічне планування є орієнтиром розвитку підприємства, інструментом уникнення помилок та забезпечення стабільного розвитку у майбутньому.

Стратегічне планування впроваджується в практику діяльності підприємств з метою отримання конкурентних переваг, раціонального розподілу та ефективного використання ресурсів, правильної розстановки цілей та пріоритетів в компанії, інформування трудового колективу про напрями розвитку організації, фокусування на цілях діяльності, адаптації в зовнішньому середовищі. За допомогою стратегічного планування менеджмент підприємства бореться із кризовими ситуаціями, зменшує негативний вплив зовнішнього середовища, акумулює необхідні ресурси.

Дослідження динаміки розвитку ІТ-галузі свідчить про її значні перспективи. Галузь у 2022 р. продемонструвала позитивну динаміку зростання, проте темпи дещо знизились у порівнянні з попередніми періодами. У 2022 р. кількість ІТ-фахівців, що працюють на основі такої організаційної форми як ФОП збільшилась на 27,3 тис. Дану форму бізнесу для ІТ-послуг обираються близько 87% ІТ-фахівців.

Валютні надходження від діяльності ІТ-сектору у 2022 р. досягнули 7,34 млрд дол. США та збільшились відносно 2021 р. на 400 млн грн або на 5,8%. Проте в 2023 р. певні негативні фактори все ж вплинули на функціонування галузі і експорт комп'ютерних послуг скоротився на 8,5% або 622 млн дол. США. Разом з тим слід відзначити поступове зростання й вітчизняного ринку цифрових технологій.

На українському ринку діють як вітчизняні компанії так і представництва іноземних гігантів. Переважно бізнес в даному секторі функціонує на основі

виконання замовлень, реалізація проєктів на договірній основі із великою кількістю фізичних осіб підприємців.

ФОП Сидорчук В. О. здійснює діяльність за видом 62.01 «Комп'ютерне програмування». Підприємець надає послуги з веброзробки, електронної комерції, API розробки, автоматизації бізнес-процесів, розробки мобільних додатків, здійснює інтеграцію та розробку CRM та ERP-систем, розробку рішень для Інтернету речей, розробка ігор, 3-d моделювання, розробка програм доповнено реальності та віртуальної реальності, розробка чат-ботів та систем зі штучним інтелектом.

Підприємець здійснює підприємницьку діяльність на динамічному та швидко-змінному ринку, де щодня з'являються нові технології та новинки. Саме тому аби бути конкурентних необхідно постійно удосконалювати вміння та навички навчатися та розвиватися. Широкий спектр послуг, який пропонується, потребує знань різних мов програмування, володіння різноманітними інструментальними засобами.

ФОП Сидорчук В. О. у 2021 р. та 2022 р. значно збільшив обсяг наданих послуг. Зростання до 2021 р. склало 1580,8 тис. грн, а до 2020 р. 2717,1 тис. грн. Нарощування спостерігалось за усіма видами послуг, що надаються підприємцем. Основними замовниками послуг ФОП Сидорчук В. О. є іноземні компанії, зокрема такі відомі гіганти як BAYER, Norven, Renty та ін. Клієнтами ФОП Сидорчук В. О. є близько сотні компаній.

Діяльність з надання послуг ФОП Сидорчук В. О. забезпечує отримання прибутку. У 2020 р. чистий фінансових результат становив 2,8 тис. грн, у 2021 р. – 168,8 тис. грн, у 2022 р. – 607,3 тис. грн, що у 216,9 разів більше ніж у 2020 р. Завдяки здійсненню експортної діяльності (експорт ІТ-послуг) формуються значні надходження, які не залежать від валютного курсу. Зростання виручки і прибутку у 2021 р. та 2022 р. частково зумовлений зростанням валютного курсу.

Проведений SWOT-аналіз функціонування ФОП Сидорчук В. О. дозволяє сформулювати основні напрями розвитку бізнесу в майбутньому. Стратегічний

аналіз вказує на доцільність реалізації нових проєктів, розробці та впровадження цифрових рішень в усі сектори економіки, збільшенні обсягу послуг. Оптимальною стратегією для ФОП Сидорчук В. О. за результатами оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища буде стратегія диференціації. Дана стратегія покликана спрямувати усі ресурси на створення унікальних продуктів або послуг чи модифікації (удосконалення) існуючих, щоб відрізнитися від конкурентів на ринку. Головна мета стратегії диференціації – привернути увагу клієнтів, які цінують унікальність та інноваційність продукту або послуги і готові платити за неї вищу ціну.

Посилення системи стратегічного планування ФОП Сидорчук В. О. передбачається за рахунок цифрових компетентностей та технологій. Напрямами цифрових змін в роботі підприємця мають сприяти: забезпеченню цифрового лідерства на ринку, широке використання цифрових технологій залучення клієнтів, цифровій трансформації бізнесу. При цьому напрямами удосконалення стратегічного планування ІТ-компанії є конкретизація мети діяльності, розвиток ключових ресурсів в першу чергу навичок та вмінь працівників, зміна філософії продажів, збільшення присутності в мережі.

Здійснення запропонованих заходів за розрахунками дозволить збільшити обсяги надання послуг на 21% у 2024 р. з поступовим збільшенням до 30% у 2026 р. Чиста поточна вартість за проєктом досягає додатної величини. Витрати на впровадження заходів повертаються у перший рік, тобто окупність становить менше року. Отже, запропоновані заходи доцільно впроваджувати в практику діяльності суб'єкта господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. К. : Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.
2. White C. Strategic Management. Mendham : Aardvark Editorial, 2004. 877 p.
3. Рябцев Г. Л. Основи Стратегічного планування : навч. посіб. для слухачів заочно-дистанційної форми навчання. К. : НТЦ «Псіхея», 2015. 72 с.
4. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки : монографія. К. : НІСД, 2010. 288 с.
5. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. К. : КНЕУ, 2001. 227 с.
6. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
7. Armstrong J. S. Strategic planning and forecasting. The Strategic Management Handbook, McGraw-Hill, N.Y. (1982).
8. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.]. К., 2016. 376 с.
9. Стратегічне управління: навч. посібник / Дикань В. А. та ін. К. : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
10. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2018. 480 с.
11. Міняйленко І. В., Гайжук О. В. Теоретичні аспекти стратегічного планування розвитку підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 515–515.
12. Горелов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства. Харків : Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
13. Шарапа В. Г. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3098/3022> (дата звернення 22.01.2024).

14. Стратегія – що це таке, навіщо потрібна та чим відрізняється від тактики. Termin.in.ua : вебсайт. URL : <https://termin.in.ua/stratetiia/> (дата звернення 05.01.2024).

15. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль: Економічна думка. 2006. 390 с.

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

17. Донець Л. І., Давидюк І. В. Стратегічне планування як базова складова стратегічного управління малими підприємницькими структурами. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 4 (8). С. 16–22.

18. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf (дата звернення 12.01.24).

19. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.], за заг. ред. Бутка М. П. К. : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

20. Бурик З. М. Стратегічне планування розвитку територій, як інструмент управління. *Публічне урядування*. 2020. № 5 (25). С. 53–62. URL : [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5\(25\)-53-62](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-53-62) (дата звернення 12.01.24).

21. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування: навч. посіб. Суми : Сумський державний ун-т. 2013. 446 с.

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

23. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.

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

25. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, т. 2. С. 142–149.

26. Берданова О. В. Вакуленко В. М. Тертичка В. В. Стратегічне планування: навч. посіб. Львів: ЗУКЦ, 2008. 138 с.

27 Сидорук Є. О. Стратегічне планування розвитку великого підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 4. С. 319–326.

28 Петков В. Сутність, функції і види стратегічного планування в організації. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2022. № 2. С. 58–63.

29. Науменко В. Д. Стратегічне планування як основний етап процесу стратегічного планування соціально-економічним розвитком держави. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Сер. Публічне управління та адміністрування*. 2023. Т. 34 (73) № 1. С. 80–86.

30. Стратегічне планування для НУО: керівництво з основ. *Громадський простір* : вебсайт. URL : <https://www.prostir.ua/?kb=stratehichne-planuvannya-dlya-nuo-kerivnytstvo-z-osnov> (дата звернення 15.01.24).

31. Гурбик Ю. Ю., Сальнікова М. В., Курган П. О. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 60–69.

32. Плотнікова М. Ф., Карасьов В. О., Марутовський Б. С., Пиньківський Я. В. Проєктний аналіз управління якістю та конкурентоспроможністю суб'єктів підприємництва. *Агросвіт*. 2023. № 13. С. 60–68.

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

34. Міщенко В. І. Перспективи розвитку ІТ-сектору та цифрової інфраструктури України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 43. С. 105–111.

35. Прасад А. Український експорт ІТ-послуг у 2022 році склав \$7,3 млрд. Це найбільший показник з початку існування галузі в країні. *Forbes* : вебсайт. URL : <https://forbes.ua/news/ukrainskiy-eksport-it-poslug-u-2022-rotsi-sklav-73->

mlrd-tse-naubilshiy-pokaznik-z-pochatku-isnuvannya-galuzi-v-kraini-31012023-11421 (дата звернення 15.01.24).

36. Обсяг експорту Україною ІТ-послуг у 2023 р. скоротився на 8,5% – профільна асоціація. *Interfax-Україні* : вебсайт. URL : <https://interfax.com.ua/news/telecom/964252.html> (дата звернення 15.01.24).

37. Яценко Л. Ринок праці ІТ-сектору в умовах війни: реалії та перспективи. *Національний інститут стратегічних досліджень* : вебсайт. URL : <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-it-sektoru-v-umovakh-viynu-realiyi-ta-perpektyvu> (дата звернення 15.01.24).

38. Показники діяльності суб'єктів господарювання. *Державна служба статистики України* : вебсайт. URL : https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pdp/pdp_ue/pdp_zsa_2010_2021ue.xlsx (дата звернення 22.01.24).

39. Іпполітова І. Скільки айтівців в Україні: +32 тисячі ІТ-ФОПів за рік згідно з Мін'юстом вебсайт. URL : <https://dou.ua/lenta/articles/how-many-devs-in-ukraine-2023/> (дата звернення 15.01.24).

40. Корнилюк Р. Розвиток ІТ в Україні: поточна ситуація та перспективи. *УС.MARKETblog* : вебсайт. URL : <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-it-v-ukrayini-potochna-situatsiia-ta-pierspektivi/> (дата звернення 15.01.24).

41. Даньшина К. «Дія» стає Open Source — Кабмін підтримав відкриття коду. *IT community* : вебсайт. URL : <https://itc.ua/ua/novini/diya-staye-open-source-kabmin-pidtrymav-vidkryttya-kodu/> (дата звернення 15.01.24).

42. Діджитал рішення для бізнесу. *Olimp Digital* : вебсайт. URL : <https://olimpdigital.com/ua> (дата звернення 15.01.24).

43. Стеблик А. SMM для ІТ: три приклади контентних стратегій. *AIN.UA* : вебсайт. URL : <https://ain.ua/2023/03/15/smm-dlya-it-try-ryklady-kontentnyh-strategij/> (дата звернення 15.01.24).

44. Як масштабувати ІТ-компанію. *bizzzdev* : вебсайт. URL : <https://bizzzdev.com/how-to-boost-an-it-company-ua/> (дата звернення 15.01.24).

ДОДАТКИ