

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин та
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Темненко Володимир Сергійович

УДК 338.242.2

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління розвитком фірми з міжнародним ІТ-профілем

073 «Менеджмент», ОПП «Міжнародний менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів
і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Темненко В.М.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Зінчук Тетяна Олексіївна
д.е.н., професор

АНОТАЦІЯ

Темненко В.С. Управління розвитком фірми з міжнародним ІТ-профілем. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Міжнародний менеджмент» – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У роботі узагальнено наукові підходи до управління розвитком підприємств, визначено особливості діяльності міжнародних фірм з ІТ-профілем та проаналізовано фінансово-господарську діяльність і систему управління розвитком. Особливу увагу приділено оцінці ролі ІТ-сектору, рівня цифровізації бізнес-процесів та ефективності використання ІТ-рішень у транспортній діяльності.

На основі проведеного аналізу визначено основні проблеми й резерви удосконалення управління розвитком компанії. Запропоновано впровадження інтегрованого цифрового рішення «Trans-ASSTRA» для комплексного розрахунку та оптимізації транспортного процесу. Розраховано економічний ефект від упровадження запропонованого рішення, який підтвердив його фінансову доцільність і короткий строк окупності.

Ключові слова: управління розвитком, міжнародна фірма, ІТ-профіль, цифровізація, транспортна логістика, інформаційні технології, економічна ефективність.

SUMMARY

Temnenko V.S. Development management of the international firm with IT-profile. – Qualification work on manuscript rights.

Qualifying work for obtaining a master's degree in specialty 073 "Management" OPP "International Management" – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The paper systematizes scientific approaches to enterprise development management and identifies the specific features of international IT-oriented companies. The financial and economic performance and the development management system of LLC “ASSTRA UKRAINE” are analyzed. Special attention is paid to the assessment of the IT sector, the level of business process digitalization, and the effectiveness of IT solutions in transport activities.

Based on the conducted analysis the main problems and reserves for improving development management were identified. The implementation of an integrated digital solution “Trans-ASSTRA” for comprehensive calculation and optimization of the transport process is proposed. The economic efficiency of the proposed solution was calculated, confirming its financial feasibility and short payback period.

Keywords: development management, international company, IT profile, digitalization, transport logistics, information technologies, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІРМИ З МІЖНАРОДНИМ ІТ-ПРОФІЛЕМ	6
.....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІРМИ З МІЖНАРОДНИМ ІТ-ПРОФІЛЕМ	15
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІЖНАРОДНОЇ ІТ-ФІРМИ	24
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34
ДОДАТКИ	38

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобалізації світової економіки та стрімкого розвитку цифрових технологій інформаційні технології перетворилися на один із ключових чинників економічного зростання та міжнародної конкурентоспроможності. Фірми з міжнародним ІТ-профілем відіграють провідну роль у формуванні інноваційного потенціалу країн, розвитку цифрової економіки та інтеграції національних ринків у глобальні ланцюги створення вартості. У таких умовах особливого значення набуває проблема ефективного управління розвитком ІТ-фірм, що здійснюють діяльність на міжнародних ринках і функціонують у динамічному, висококонкурентному середовищі.

Значний внесок у дослідження проблем управління розвитком підприємств, стратегічного менеджменту та функціонування міжнародних компаній зробили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень, питання управління розвитком фірм саме з міжнародним ІТ-профілем потребують подальшого поглибленого аналізу з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації, глобальної мобільності ресурсів і трансформації ринків ІТ-послуг.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління розвитком фірми з міжнародним ІТ-профілем та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управлінських рішень у сфері її розвитку.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається розв'язання таких **завдань**:

- дослідити сутність і особливості розвитку фірм з міжнародним ІТ-профілем;
- узагальнити теоретичні підходи та моделі управління розвитком міжнародних ІТ-компаній;
- здійснити оцінку системи управління розвитком фірми з міжнародним ІТ-профілем;

- визначити основні проблеми та резерви розвитку міжнародної ІТ-фірми;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком фірми з міжнародним ІТ-профілем;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих управлінських заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком фірми з міжнародним ІТ-профілем.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин, що виникають у процесі управління розвитком міжнародної ІТ-фірми.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використовуються такі **методи дослідження**: аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних підходів; індукція та дедукція — для формування висновків; порівняльний аналіз — для оцінки різних моделей управління розвитком; економіко-статистичні методи — для аналізу показників діяльності фірми; графічні та табличні методи — для наочного подання результатів дослідження; метод узагальнення — для формування практичних рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління розвитком підприємств та ІТ-компаній, матеріали міжнародних організацій, аналітичні звіти консалтингових і дослідницьких компаній, статистичні дані, фінансова та управлінська звітність підприємств.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності фірм з міжнародним ІТ-профілем з метою підвищення ефективності управління їх розвитком та зміцнення конкурентних позицій на міжнародному ринку.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи – 33 сторінки. Список використаних джерел містить 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІРМИ З МІЖНАРОДНИМ ІТ-ПРОФІЛЕМ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням ролі інформаційних технологій як ключового чинника формування конкурентних переваг підприємств і національних економік загалом. Фірми з міжнародним ІТ-профілем виступають активними учасниками глобальних процесів цифрової трансформації, забезпечуючи розробку програмного забезпечення, ІТ-аутсорсинг, консалтинг, підтримку цифрових платформ та інноваційних рішень для клієнтів у різних країнах світу. У таких умовах розвиток ІТ-фірми набуває складного, багатовимірного характеру та потребує цілеспрямованого управління (рис. 1.1).

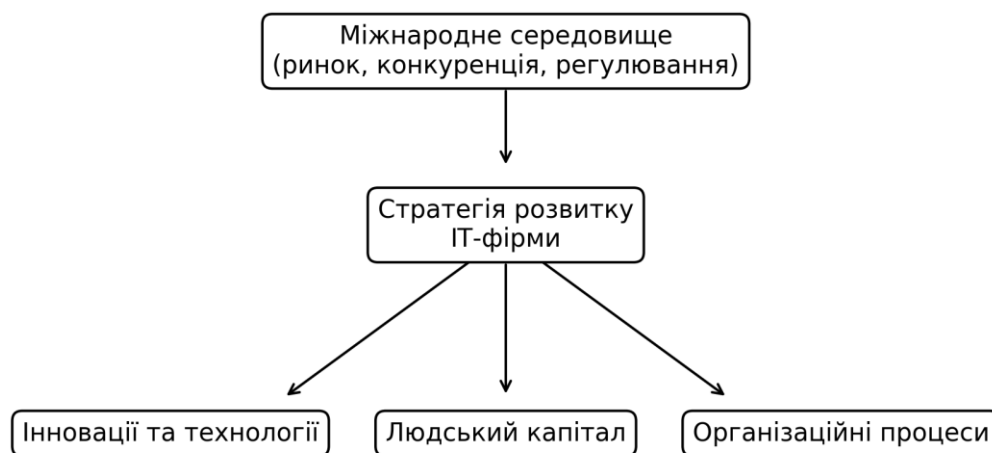


Рис. 1.1. Ключові фактори розвитку фірми з міжнародним ІТ-профілем

Джерело: [14]

Під розвитком фірми з міжнародним ІТ-профілем доцільно розуміти

процес кількісних і якісних змін у її діяльності, що відбуваються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів та спрямовані на підвищення ефективності, інноваційності й конкурентоспроможності на міжнародних ринках. На відміну від традиційних виробничих підприємств, розвиток ІТ-фірм значною мірою ґрунтується на нематеріальних активах, передусім знаннях, компетенціях персоналу, інтелектуальній власності та організаційній культурі.

Однією з ключових особливостей розвитку фірм з міжнародним ІТ-профілем є глобальний характер їх діяльності. Такі компанії, як правило, одночасно функціонують у кількох юрисдикціях, обслуговують клієнтів з різних країн і змушені враховувати особливості міжнародного правового, податкового та культурного середовища. Це ускладнює процес управління розвитком, оскільки потребує адаптації стратегій до вимог конкретних ринків і водночас збереження єдиного корпоративного бачення [20].

Важливою рисою розвитку ІТ-фірм є високий рівень динамізму та інноваційності. Технологічні зміни в ІТ-сфері відбуваються надзвичайно швидко, що зумовлює необхідність постійного оновлення продуктів, послуг і бізнес-моделей. Розвиток фірми в таких умовах пов'язаний не лише з розширенням обсягів діяльності, а й із постійним пошуком нових технологічних рішень, освоєнням перспективних ніш і формуванням унікальних компетенцій.

Особливе місце у розвитку фірм з міжнародним ІТ-профілем займає людський капітал. Працівники ІТ-компаній є носіями ключових знань і навичок, від яких безпосередньо залежить якість і конкурентоспроможність кінцевого продукту. Тому розвиток ІТ-фірми неможливий без системного управління персоналом, спрямованого на залучення, утримання та розвиток висококваліфікованих спеціалістів. У міжнародному контексті це ускладнюється глобальною конкуренцією за таланти та зростанням мобільності ІТ-фахівців.

Ще однією характерною особливістю є проектний характер діяльності більшості міжнародних ІТ-фірм. Реалізація проектів для клієнтів з різних країн передбачає координацію між мультикультурними командами, управління часовими поясами, ризиками та очікуваннями замовників. Розвиток компанії в

таких умовах потребує гнучких управлінських підходів, здатних забезпечити баланс між стандартизацією процесів і адаптацією до індивідуальних вимог клієнтів [26].

Фірми з міжнародним ІТ-профілем також характеризуються підвищеною залежністю від зовнішнього середовища. Коливання валютних курсів, зміни в міжнародному регулюванні, політична нестабільність або трансформація ринків ІТ-послуг можуть істотно впливати на темпи та напрями розвитку таких компаній. У зв'язку з цим управління розвитком має враховувати ризиковий характер міжнародної діяльності та передбачати механізми адаптації до змін зовнішніх умов (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Особливості розвитку фірм з міжнародним ІТ-профілем

Ознака	Характеристика	Вплив на управління розвитком
Глобальний характер діяльності	Робота на декількох міжнародних ринках	Потребує адаптивних стратегій і міжнародної координації
Інноваційність	Постійне оновлення продуктів і технологій	Необхідність інноваційного менеджменту
Людський капітал	Висока роль знань і компетенцій персоналу	Фокус на управлінні талантами
Проектний характер	Реалізація ІТ-проектів для клієнтів	Гнучке управління ресурсами
Динамічність середовища	Швидкі технологічні та ринкові зміни	Потреба в стратегічній гнучкості

Джерело: розроблено на основі [14, 26, 30]

З точки зору стратегічного управління розвиток фірми з міжнародним ІТ-профілем може здійснюватися за різними напрямками: географічне розширення, диверсифікація послуг, поглиблення спеціалізації, інноваційний розвиток або формування партнерських мереж. Вибір конкретного напрямку залежить від стадії життєвого циклу компанії, її ресурсного потенціалу та позицій на міжнародному ринку. При цьому ефективність розвитку значною мірою

визначається здатністю менеджменту узгоджувати короткострокові операційні цілі з довгостроковими стратегічними орієнтирами.

Отже, розвиток фірм з міжнародним ІТ-профілем є складним, багатофакторним процесом, що поєднує економічні, організаційні та соціальні аспекти. Його специфіка зумовлена глобальним характером діяльності, високою динамічністю ІТ-ринку, домінуванням людського капіталу та необхідністю постійних інновацій. Це вимагає застосування спеціалізованих підходів до управління розвитком, орієнтованих на гнучкість, адаптивність і стратегічне мислення, що обґрунтовує актуальність подальшого дослідження моделей і механізмів управління розвитком міжнародних ІТ-фірм [20].

Ефективне управління розвитком фірм з міжнародним ІТ-профілем потребує застосування спеціалізованих систем і моделей менеджменту, здатних враховувати високий рівень динамічності галузі, глобальний характер діяльності та домінуючу роль інтелектуального капіталу. На відміну від традиційних підприємств, розвиток ІТ-компаній визначається не стільки нарощуванням матеріальних ресурсів, скільки здатністю швидко адаптуватися до технологічних змін і трансформувати знання в конкурентні переваги.

Система управління розвитком міжнародної ІТ-компанії являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують формування стратегічних цілей розвитку, планування шляхів їх досягнення, організацію виконання управлінських рішень, мотивацію персоналу та контроль результатів. Центральним елементом такої системи є стратегічний менеджмент, який визначає довгострокові напрями розвитку компанії з урахуванням умов міжнародного ринку ІТ-послуг [29].

У науковій літературі виділяють декілька базових моделей управління розвитком, які набули поширення в діяльності міжнародних ІТ-компаній (табл. 1.2). Однією з них є стратегічна модель розвитку, що ґрунтується на формуванні довгострокових стратегій зростання, диверсифікації або спеціалізації. Для ІТ-фірм така модель передбачає вибір цільових ринків, визначення технологічних пріоритетів і побудову портфеля продуктів або

послуг, орієнтованих на глобальний попит. Перевагою цієї моделі є її системність, однак у динамічному ІТ-середовищі вона потребує регулярного перегляду стратегічних орієнтирів.

Таблиця 1.2

Характеристика моделей управління розвитком міжнародних ІТ-компаній

Модель управління	Ключова характеристика	Переваги для ІТ-фірми	Обмеження застосування
Стратегічна	Орієнтація на довгострокові цілі та ринки	Забезпечує системність і прогнозованість розвитку	Низька гнучкість у швидкозмінному середовищі
Інноваційна	Безперервне впровадження нових рішень	Підвищує конкурентоспроможність	Високі витрати та ризики
Проектна	Управління розвитком через портфель проєктів	Ефективний розподіл ресурсів	Складність координації
Agile	Гнучкість та швидке реагування	Швидке виведення продуктів на ринок	Потребує змін корпоративної культури
Людського капіталу	Фокус на знаннях і компетенціях персоналу	Підвищує інноваційний потенціал	Висока залежність від персоналу

Джерело: [26, 30]

Широкого застосування в міжнародних ІТ-компаніях набула інноваційна модель управління розвитком, яка базується на постійному створенні та впровадженні нових продуктів, сервісів і технологічних рішень. У межах цієї моделі розвиток фірми розглядається як безперервний інноваційний процес, а ключовими факторами успіху виступають здатність до генерації ідей, ефективне управління знаннями та підтримка інноваційної культури. Для міжнародних ІТ-фірм така модель є особливо актуальною, оскільки дозволяє швидко реагувати на зміну потреб клієнтів і технологічних трендів [14].

Важливе місце в управлінні розвитком міжнародних ІТ-компаній займає

модель управління на основі проєктів, що відповідає специфіці ІТ-діяльності. У цій моделі основною одиницею управління виступає проєкт, а розвиток компанії забезпечується через успішну реалізацію портфеля проєктів для клієнтів з різних країн. Проєктний підхід дозволяє ефективно координувати роботу мультинаціональних команд, контролювати строки та якість виконання завдань, а також оптимально розподіляти ресурси. Водночас він потребує високого рівня управлінської компетентності та розвинених систем контролю.

У сучасних умовах дедалі більшого поширення набуває гнучка (agile) модель управління розвитком, яка орієнтована на адаптивність, швидкість прийняття рішень і тісну взаємодію з клієнтами. Для міжнародних ІТ-компаній agile-підхід дозволяє скоротити час виведення продуктів на ринок, підвищити якість програмних рішень і зменшити ризики, пов'язані з невизначеністю вимог замовників. Разом з тим застосування цієї моделі потребує трансформації організаційної культури та стилю управління.

Окремої уваги заслуговує модель управління розвитком на основі людського капіталу, яка є ключовою для фірм з міжнародним ІТ-профілем. У межах цієї моделі розвиток компанії безпосередньо пов'язується з розвитком персоналу, формуванням компетенцій, управлінням знаннями та мотивацією працівників. У міжнародному контексті така модель ускладнюється необхідністю врахування культурних відмінностей, особливостей віддаленої роботи та глобальної конкуренції за висококваліфікованих спеціалістів.

У практиці міжнародних ІТ-компаній зазначені моделі рідко застосовуються ізольовано. Найбільш ефективним є комбінований підхід, який поєднує стратегічне бачення розвитку, інноваційну спрямованість, проєктний характер діяльності та гнучкі управлінські інструменти. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між довгостроковими цілями розвитку та необхідністю оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Отже, системи та моделі управління розвитком міжнародних ІТ-компаній мають враховувати специфіку ІТ-галузі, глобальний масштаб діяльності та ключову роль людського капіталу. Їх ефективність визначається здатністю

менеджменту інтегрувати різні управлінські підходи в єдину систему, орієнтовану на стаке зростання, інноваційність і конкурентоспроможність фірми на міжнародному ринку. Це створює методологічну основу для подальшого аналізу практики управління розвитком конкретної ІТ-фірми в наступних розділах роботи.

Розвиток фірм з міжнародним ІТ-профілем формується під впливом широкого кола факторів, які мають як внутрішній, так і зовнішній характер. В умовах глобальної цифрової економіки ці фактори тісно взаємопов'язані та визначають темпи зростання, напрями розвитку і конкурентоспроможність ІТ-компаній на міжнародних ринках. Водночас динамічність ІТ-сфери зумовлює підвищений рівень ризиків, що потребує системного підходу до їх ідентифікації та управління [20, 29].

До внутрішніх факторів розвитку фірм з міжнародним ІТ-профілем насамперед належать кадровий потенціал, рівень управлінської компетентності, інноваційна спроможність та організаційна структура компанії. Людський капітал відіграє визначальну роль у розвитку ІТ-фірм, оскільки саме від кваліфікації, досвіду та креативності персоналу залежить якість програмних продуктів і послуг. Здатність компанії залучати та утримувати висококваліфікованих спеціалістів значною мірою визначає її позиції на міжнародному ринку.

Важливим внутрішнім фактором є система управління розвитком, яка включає стратегічне планування, управління проєктами, мотивацію персоналу та контроль результатів діяльності. Неефективні управлінські рішення або відсутність чіткої стратегії розвитку можуть призводити до втрати конкурентних переваг навіть за наявності потужного кадрового потенціалу. Також суттєвий вплив має рівень цифрової зрілості компанії, що визначає ефективність внутрішніх процесів і здатність до масштабування бізнесу.

До зовнішніх факторів розвитку міжнародних ІТ-фірм належать умови функціонування глобального ІТ-ринку, рівень конкуренції, технологічні тренди, регуляторне середовище та макроекономічна ситуація. Міжнародний ринок ІТ-

послуг характеризується високою конкуренцією та швидким оновленням технологій, що змушує компанії постійно адаптувати свої стратегії розвитку. Важливу роль відіграє також доступ до міжнародних ринків, партнерських мереж і глобальних клієнтів [15].

Окремим зовнішнім фактором є регуляторне середовище, яке включає податкове законодавство, вимоги до захисту даних, правила інтелектуальної власності та умови ведення міжнародного бізнесу. Для фірм з міжнародним ІТ-профілем різниця в регуляторних вимогах між країнами може створювати як додаткові можливості, так і суттєві обмеження для розвитку. Здатність менеджменту ефективно працювати в умовах багатонаціонального регулювання є важливим чинником успіху.

Поряд із факторами розвитку, діяльність міжнародних ІТ-фірм супроводжується ризиками, які можуть негативно впливати на досягнення стратегічних цілей. Одним із ключових є кадровий ризик, пов'язаний із дефіцитом ІТ-спеціалістів, високою плинністю кадрів та глобальною конкуренцією за таланти. Втрата ключових працівників може призвести до зниження якості проєктів і затримок у їх реалізації.

Суттєвим є також технологічний ризик, що полягає у швидкому моральному старінні технологій та необхідності постійних інвестицій у оновлення знань і технічних рішень. Нездатність своєчасно адаптуватися до нових технологічних трендів може призвести до втрати ринкових позицій. До цього додаються ринкові ризики, пов'язані зі зміною попиту на ІТ-послуги, посиленням конкуренції та трансформацією бізнес-моделей клієнтів [36].

Для міжнародних ІТ-фірм характерними є також фінансові та валютні ризики, зумовлені коливанням валютних курсів, зміною умов оподаткування та нестабільністю глобальної економіки. Оскільки значна частина доходів таких компаній формується в іноземній валюті, валютні коливання можуть істотно впливати на фінансові результати та плани розвитку. Важливим залишається й геополітичний ризик, який може обмежувати доступ до окремих ринків або ускладнювати міжнародну співпрацю.

Управління розвитком фірм з міжнародним ІТ-профілем має передбачати системний підхід до управління ризиками, що включає їх ідентифікацію, оцінку та розробку заходів мінімізації. До таких заходів належать диверсифікація ринків і клієнтської бази, інвестиції в розвиток персоналу, впровадження гнучких організаційних структур, використання сучасних цифрових інструментів управління та формування резервів для реагування на кризові ситуації [30].

Таким чином, фактори та ризики розвитку фірм з міжнародним ІТ-профілем перебувають у тісному взаємозв'язку та формують складне середовище функціонування таких компаній. Ефективне управління розвитком можливе лише за умови комплексного врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, а також активного управління ризиками. Це створює підґрунтя для переходу до практичного аналізу управління розвитком конкретної міжнародної ІТ-фірми у другому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІРМИ З МІЖНАРОДНИМ ІТ-ПРОФІЛЕМ

ТОВ «АССТРА УКРАЇНА» є частиною міжнародної групи компаній AsstrA-Associated Traffic AG, яка здійснює діяльність у сфері транспортно-логістичних та ІТ-орієнтованих сервісів і представлена на ринках багатьох країн Європи та Азії. Компанія функціонує як елемент глобальної мережі, забезпечуючи інтеграцію логістичних, цифрових і управлінських рішень у межах міжнародних ланцюгів постачання. Такий формат діяльності зумовлює специфіку управління розвитком підприємства та підвищені вимоги до використання інформаційних технологій.

Таблиця 2.1

Загальні реквізити та організаційно-правова характеристика ТОВ «АССТРА УКРАЇНА»

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «АССТРА УКРАЇНА»
Скорочене найменування	ТОВ «АССТРА УКРАЇНА»
Англійська назва	Limited Liability Company “ASSTRA UKRAINE”
Код ЄДРПОУ	32493177
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата державної реєстрації	24 липня 2003 року
Статутний капітал	322391,04 грн
Юридична адреса	03127, м. Київ, проспект Голосіївський, буд. 132, Україна
Основний вид діяльності (КВЕД)	52.29 – Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

Джерело: за даними підприємства

ТОВ «АССТРА УКРАЇНА» здійснює діяльність у межах міжнародної бізнес-моделі, що поєднує надання логістичних послуг із використанням

сучасних ІТ-рішень для управління перевезеннями, клієнтськими сервісами та внутрішніми процесами. Компанія орієнтується на міжнародних клієнтів і працює в тісній взаємодії з іншими підрозділами групи, що формує її міжнародний ІТ-профіль. Інформаційні системи, цифрові платформи та стандартизовані ІТ-рішення відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності операційної діяльності та розвитку підприємства.

Організаційна структура ТОВ «АССТРА УКРАЇНА» сформована з урахуванням принципів функціонального та процесного управління, що відповідає вимогам міжнародного бізнесу. Управління розвитком підприємства здійснюється в координації з корпоративною стратегією групи AsstrA, водночас компанія зберігає певну автономію в прийнятті рішень щодо адаптації до умов національного ринку. Такий підхід дозволяє поєднувати переваги глобальної стандартизації з гнучкістю локального управління.

Стратегія розвитку ТОВ «АССТРА УКРАЇНА» формується на основі поєднання операційної ефективності, цифровізації бізнес-процесів та інтеграції в міжнародну ІТ-інфраструктуру групи. Особливе значення в управлінні розвитком компанії має використання інформаційних систем для планування, контролю та аналізу діяльності. Цифрові інструменти дозволяють забезпечити прозорість управлінських рішень, оперативність обміну інформацією та узгодженість дій між міжнародними підрозділами.

Важливим напрямом стратегічного розвитку ТОВ «АССТРА УКРАЇНА» є підвищення ролі ІТ-компонента в управлінні бізнесом. Компанія використовує міжнародні ІТ-платформи для управління логістичними операціями, взаємодії з клієнтами та внутрішньої координації. Це дозволяє оптимізувати витрати, підвищити якість сервісу та забезпечити масштабованість діяльності. У контексті розвитку підприємства ІТ розглядаються не лише як інструмент підтримки операцій, а як стратегічний ресурс.

Значну роль у стратегії розвитку ТОВ «АССТРА УКРАЇНА» відіграє людський капітал. Компанія функціонує в галузі, де кваліфікація персоналу, здатність працювати з цифровими системами та ефективна комунікація в

міжнародному середовищі є ключовими факторами успіху. Управління розвитком передбачає формування професійних команд, підвищення рівня цифрових компетенцій працівників і залучення фахівців, здатних працювати в умовах міжнародної взаємодії.

З огляду на міжнародний характер діяльності, стратегія розвитку ТОВ «АССТРА УКРАЇНА» також орієнтована на управління ризиками, зокрема ринковими, фінансовими та технологічними. Компанія змушена враховувати нестабільність зовнішнього середовища, зміну вимог клієнтів та швидкий розвиток цифрових технологій. У цьому контексті розвиток підприємства базується на принципах адаптивності, гнучкості та постійного вдосконалення управлінських підходів.

Таблиця 2.2

**Показники майнового стану та джерел формування капіталу
ТОВ «АССТРА УКРАЇНА»**

Показники	2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р., %
Активи (валюта балансу), тис. грн	28 742,6	31 486,3	36 218,9	126,1
Власний капітал, тис. грн	12 184,7	13 792,5	16 347,2	134,1
Зобов’язання, тис. грн	16 557,9	17 693,8	19 871,7	120,0
Оборотні активи, тис. грн	15 382,4	16 946,8	19 518,6	126,9
Поточні зобов’язання, тис. грн	9 864,3	10 472,6	11 938,4	121,0

Джерело: розраховано за даними підприємства

Дані таблиці 2.2 свідчать про поступове зростання майнового потенціалу ТОВ «АССТРА УКРАЇНА» у 2022–2024 рр. Валюта балансу зросла більш ніж на 26 %, що відображає розширення масштабів діяльності підприємства. Збільшення власного капіталу свідчить про нарощення внутрішніх фінансових ресурсів та підвищення фінансової стійкості. Паралельно відбувається зростання зобов’язань, що є характерним для компаній, які активно розвиваються на міжнародному ринку. Частка власного капіталу у структурі джерел фінансування

залишається достатньою для забезпечення автономності підприємства. Оборотні активи зросли швидше, ніж поточні зобов'язання, що позитивно впливає на платоспроможність. Збільшення обсягу оборотних активів сприяє підтримці безперервності операційної діяльності. Разом із тим зростання зобов'язань потребує постійного фінансового контролю. Управління структурою капіталу набуває стратегічного значення для подальшого розвитку компанії. Загалом майновий стан підприємства можна оцінити як такий, що зміцнюється.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності та ліквідності ТОВ «АССТРА УКРАЇНА»

Показники	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022, +/-
Рентабельність продажів, %	10,7	10,5	12,2	+1,5
Рентабельність активів, %	25,4	24,8	30,7	+5,3
Рентабельність власного капіталу, %	59,9	56,6	67,9	+8,0
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,56	1,62	1,64	+0,08

Джерело: розраховано за даними підприємства

Показники таблиці 2.3 відображають рівень ефективності та фінансової стабільності ТОВ «АССТРА УКРАЇНА». Рентабельність продажів у 2024 році зросла порівняно з 2022 роком, що свідчить про покращення маржинальності діяльності. Рентабельність активів демонструє зростання, що означає ефективніше використання наявних ресурсів. Показник рентабельності власного капіталу є досить високим, що підкреслює привабливість компанії з позиції ефективності вкладень. Зростання ROE свідчить про підвищення результативності управлінських рішень. Коефіцієнт поточної ліквідності перевищує нормативне значення, що підтверджує здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання.

Позитивна динаміка ліквідності знижує фінансові ризики. Разом з тим підприємству важливо не допускати надмірного накопичення оборотних активів. Оптимальне поєднання прибутковості та ліквідності створює основу для сталого розвитку. Отримані результати свідчать про достатній рівень фінансової

ефективності підприємства.

Таблиця 2.4

**Показники ділової активності та управлінських витрат
ТОВ «АССТРА УКРАЇНА»**

Показники	2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р., %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	124,6	131,8	145,3	116,6
Дохід на одного працівника, тис. грн	549,8	563,1	627,9	114,2
Прибуток на одного працівника, тис. грн	58,6	59,2	76,4	130,4
Адміністративні витрати, тис. грн	5 214,7	5 628,3	6 587,9	126,3
Витрати на ІТ та цифровізацію, тис. грн	987,6	1 143,2	1 486,5	150,6

Джерело: розраховано за даними підприємства

Дані таблиці 2.4 характеризують динаміку ділової активності та управлінських витрат підприємства. Зростання чисельності персоналу свідчить про розширення масштабів діяльності та ускладнення бізнес-процесів. Дохід на одного працівника демонструє позитивну тенденцію, що відображає підвищення продуктивності праці. Збільшення прибутку на одного працівника підтверджує ефективність використання людського капіталу. Адміністративні витрати зростали пропорційно масштабам діяльності підприємства. Витрати на ІТ та цифровізацію зросли найвищими темпами, що підкреслює роль інформаційних технологій у розвитку компанії. Інвестиції в цифрові рішення сприяють підвищенню керованості та прозорості процесів. Разом з тим важливо контролювати темпи зростання управлінських витрат. Збалансоване співвідношення між витратами та результатами є ключовою умовою ефективного розвитку. Загалом показники ділової активності свідчать про позитивну динаміку розвитку ТОВ «АССТРА УКРАЇНА».

Проведемо аналіз результатів фінансово-господарської діяльності компанії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «АССТРА
УКРАЇНА»**

Показники	2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р., %
Дохід (виручка), тис. грн	68500	74200	91200	133,1
Витрати, тис. грн	61200	66400	80100	130,9
Прибуток, тис. грн	7300	7800	11100	152,1

Джерело: розраховано за даними підприємства

Дані таблиці 2.5 свідчать про зростання масштабів діяльності ТОВ «АССТРА УКРАЇНА» у 2022-2024 рр. Збільшення доходів супроводжується зростанням витрат, однак темпи зростання прибутку є вищими, що свідчить про підвищення ефективності управління діяльністю підприємства. Позитивна динаміка фінансових результатів підтверджує доцільність обраної стратегії розвитку та створює передумови для подальшого вдосконалення системи управління розвитком компанії.

У сучасних умовах цифровізації ефективність управління розвитком міжнародної компанії значною мірою визначається рівнем розвитку її ІТ-сектору, ступенем інтеграції інформаційних технологій у бізнес-процеси та результативністю управлінських рішень у сфері цифрової трансформації. Для ТОВ «АССТРА УКРАЇНА», яке є частиною міжнародної групи компаній, ІТ-сектор відіграє ключову роль у забезпеченні координації між підрозділами, підтримці логістичних операцій та реалізації стратегії розвитку.

Дані таблиці 2.6 свідчать про поступове посилення ролі ІТ-сектору в системі управління розвитком ТОВ «АССТРА УКРАЇНА». Чисельність працівників ІТ-підрозділу зросла з 15 осіб у 2022 р. до 19 осіб у 2024 р., що відображає розширення функцій цифрової підтримки.

Таблиця 2.6

**Показники розвитку та ресурсного забезпечення ІТ-сектору ТОВ
«АССТРА УКРАЇНА»**

Показники	2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р., %
Чисельність працівників ІТ-сектору, осіб	15	16	19	129,5
Частка ІТ-персоналу в загальній чисельності, %	11,7	12,3	13,0	111,1
Витрати на ІТ, тис. грн	987,6	1143,2	1486,5	150,6
ІТ-витрати у структурі адміністративних витрат, %	18,9	20,3	22,6	119,6

Джерело: за даними підприємства

Збільшення частки ІТ-персоналу у загальній чисельності персоналу свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на цифровізацію. Витрати на ІТ зростали випереджальними темпами порівняно з іншими адміністративними витратами. Це вказує на активні інвестиції в інформаційні системи та програмні рішення. Підвищення питомої ваги ІТ-витрат у структурі адміністративних витрат підтверджує зростання значущості ІТ-сектору. ІТ-ресурси дедалі більше розглядаються як стратегічний актив компанії. Зростання витрат супроводжується розширенням функціоналу цифрових систем. Це створює передумови для підвищення ефективності управління розвитком. Загалом тенденції свідчать про позитивну динаміку розвитку ІТ-сектору.

Інформація, наведена в таблиці 2.7, характеризує результативність упровадження ІТ-рішень у діяльність підприємства. Частка автоматизованих бізнес-процесів суттєво зросла, що свідчить про поглиблення цифрової трансформації. Скорочення середнього часу обробки замовлень є прямим наслідком автоматизації та інтеграції інформаційних систем. Зростання кількості інтегрованих ІТ-систем забезпечує цілісність інформаційних потоків. Це сприяє підвищенню прозорості управління та оперативності прийняття рішень. Індекс цифрової зрілості демонструє сталу позитивну динаміку. Підвищення цифрової

зрілості є важливим чинником конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 2.7

Показники ефективності використання ІТ-рішень у діяльності компанії

Показники	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022, +/-
Частка автоматизованих бізнес-процесів, %	58,4	64,7	72,9	+14,5
Середній час обробки замовлення, год	9,6	8,1	6,4	-3,2
Кількість ІТ-систем, інтегрованих у єдину платформу, од.	6,2	7,4	9,1	+2,9
Рівень цифрової зрілості (індекс)	0,61	0,67	0,74	+0,13

Джерело: за даними підприємства

Ефективне використання ІТ-рішень дозволяє знизити операційні витрати. Крім того, зростає якість обслуговування клієнтів. У сукупності це позитивно впливає на управління розвитком підприємства.

Таблиця 2.8

Показники ефективності управління розвитком на основі ІТ

Показники	2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р., %
Темп зростання доходів, %	108,6	108,3	122,9	113,2
Економія витрат за рахунок ІТ, тис. грн	412,8	538,4	742,6	179,9
Кількість управлінських рішень, прийнятих на основі ІТ-аналітики, %	46,3	52,8	61,7	133,3
Рівень досягнення стратегічних цілей, %	71,4	76,9	83,6	117,0

Джерело: за даними підприємства

Дані таблиці 2.8 свідчать про зростання ефективності управління розвитком підприємства завдяки використанню ІТ-інструментів. Темпи зростання доходів у 2024 році значною мірою пов’язані з удосконаленням

управлінських процесів. Економія витрат за рахунок впровадження ІТ-рішень зросла майже у 1,8 раза. Це підтверджує економічну доцільність інвестицій у цифрові технології. Збільшення частки управлінських рішень, прийнятих на основі ІТ-аналітики, підвищує обґрунтованість менеджменту. ІТ-аналітика знижує суб'єктивність у процесі прийняття рішень. Рівень досягнення стратегічних цілей демонструє позитивну динаміку. Це свідчить про узгодженість між стратегією та операційною діяльністю. ІТ-сектор виступає важливим інструментом реалізації стратегії розвитку. Загалом ефективність управління розвитком компанії зростає.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІЖНАРОДНОЇ ФІРМИ З ІТ-ПРОФІЛЕМ

Сучасний етап розвитку міжнародних компаній з ІТ-профілем характеризується високою динамічністю зовнішнього середовища, зростанням ролі цифрових технологій та ускладненням управлінських процесів. Для таких підприємств ефективне управління розвитком стає ключовою умовою збереження конкурентних позицій, адаптації до глобальних викликів і забезпечення сталого зростання. Результати аналізу діяльності ТОВ «АССТРА УКРАЇНА», проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи, свідчать про наявність позитивних тенденцій розвитку, однак водночас виявляють низку проблем і резервів удосконалення системи управління.



Рис. 3.1. Алгоритм інноваційно-адаптивного підходу до формування та реалізації моделі управління розвитком міжнародної компанії [36]

Зростання масштабів діяльності, розширення ІТ-сектору та підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів формують потребу в переході від переважно операційного управління до більш системного, стратегічно орієнтованого управління розвитком. Особливої актуальності набуває інтеграція ІТ-рішень у процеси стратегічного планування, управління проектами, моніторингу результатів і прийняття управлінських рішень. У цьому контексті розділ 3 присвячений обґрунтуванню напрямів удосконалення управління розвитком міжнародної фірми з ІТ-профілем та оцінці ефективності запропонованих заходів.

Удосконалення управління розвитком міжнародної фірми з ІТ-профілем повинно базуватися на комплексному поєднанні стратегічних, організаційних та технологічних рішень. Для ТОВ «АССТРА УКРАЇНА» така необхідність зумовлена одночасним зростанням масштабів діяльності, ускладненням бізнес-процесів та підвищенням ролі інформаційних технологій у забезпеченні ефективності управління. Результати аналізу, проведеного в попередніх підрозділах, свідчать, що подальший розвиток компанії потребує переходу до більш системного, аналітично обґрунтованого та цифрово орієнтованого менеджменту.

Першим і ключовим напрямом удосконалення управління розвитком є інтеграція ІТ-стратегії у загальну стратегію розвитку підприємства. На практиці це означає формування чітко визначених стратегічних цілей у сфері цифрового розвитку, узгоджених із фінансовими, ринковими та операційними цілями компанії. ІТ-стратегія має перестати виконувати допоміжну функцію та стати повноцінним елементом стратегічного управління розвитком. Для міжнародної компанії це дозволяє забезпечити єдність підходів до цифровізації в межах всієї корпоративної структури та підвищити керованість процесів.

Другим важливим напрямом є впровадження системи управління розвитком на основі даних (data-driven management). У сучасних умовах прийняття управлінських рішень повинно ґрунтуватися на використанні аналітичних ІТ-інструментів, які забезпечують обробку великих обсягів

інформації в режимі реального часу. Для ТОВ «АССТРА УКРАЇНА» доцільним є розширення використання бізнес-аналітики, інтеграція фінансових, операційних і логістичних даних у єдину інформаційну платформу та формування системи ключових показників розвитку. Це дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень і знизити ризик суб'єктивності.

Третім напрямом удосконалення є оптимізація організаційної структури управління з урахуванням ролі ІТ-сектору. В умовах зростання цифрової складової діяльності доцільно посилити координаційну функцію ІТ-підрозділу та забезпечити його тісну взаємодію зі стратегічним і фінансовим менеджментом. Це може передбачати створення міжфункціональних команд, відповідальних за реалізацію проєктів цифрового розвитку, а також закріплення відповідальності за досягнення цифрових цілей на рівні топменеджменту. Такий підхід сприяє скороченню управлінських розривів і підвищенню ефективності реалізації стратегії розвитку.

Четвертим напрямом є удосконалення системи управління персоналом у частині розвитку цифрових компетенцій. Для міжнародної фірми з ІТ-профілем людський капітал є ключовим фактором успіху, тому розвиток працівників повинен розглядатися як інвестиція в майбутнє компанії. Доцільним є впровадження програм підвищення цифрової грамотності, навчання роботі з аналітичними системами та формування культури використання даних у процесі прийняття рішень. Це дозволить підвищити продуктивність праці та ефективність управління розвитком на всіх рівнях.

П'ятим напрямом удосконалення управління розвитком є запровадження системи оцінки ефективності ІТ-інвестицій та цифрових проєктів. Відсутність чітких критеріїв оцінки результативності цифрових ініціатив може призводити до нераціонального використання ресурсів. Для ТОВ «АССТРА УКРАЇНА» доцільним є впровадження показників економічної ефективності ІТ-рішень, таких як економія витрат, зростання доходів, скорочення часу виконання операцій та підвищення якості сервісу. Це створює основу для прийняття зважених управлінських рішень щодо подальшого розвитку.

Шостим напрямом є підвищення рівня кібербезпеки та управління цифровими ризиками. В умовах міжнародної діяльності та активного використання ІТ-систем питання захисту інформації набуває стратегічного значення. Удосконалення управління розвитком повинно включати заходи з підвищення стійкості інформаційної інфраструктури, впровадження стандартів безпеки та регулярного моніторингу ризиків. Це дозволить мінімізувати потенційні загрози та забезпечити стабільність діяльності компанії.

Сьомим напрямом удосконалення є посилення орієнтації управління розвитком на клієнта за рахунок цифрових інструментів. Використання CRM-систем, аналітики клієнтських даних та цифрових каналів взаємодії дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів і зміцнити ринкові позиції компанії. Для міжнародної фірми з ІТ-профілем це також сприяє адаптації сервісів до вимог різних ринків і культурних особливостей.

Отже, удосконалення управління розвитком міжнародної фірми з ІТ-профілем повинно мати системний характер і охоплювати стратегічний, організаційний, технологічний та кадровий аспекти. Запропоновані напрями дозволяють підвищити ефективність управління розвитком ТОВ «АССТРА УКРАЇНА», забезпечити узгодженість між ІТ-ініціативами та стратегічними цілями і створити передумови для отримання відчутного економічного ефекту.

Одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення управління розвитком ТОВ «АССТРА УКРАЇНА» є впровадження інтегрованої програми для комплексного розрахунку та оптимізації всіх етапів транспортного процесу. Ця система буде використовувати алгоритми для автоматизованого планування, моніторингу, а також для розрахунку витрат на всіх етапах перевезень: від приймання замовлення до доставки вантажу кінцевому споживачеві.

Логіка такого програмного продукту та його основні складові відображені на рис. 3.2.

Ідея полягає в розробці інтегрованого програмного забезпечення, яке зможе:

1. Автоматизувати розрахунок вартості перевезень з урахуванням багатьох факторів, таких як вид транспорту, відстань, обсяг вантажу, дорожні умови, вартість пального, митні збори та інші змінні.
2. Оптимізувати маршрути перевезень за допомогою сучасних алгоритмів, що враховують фактори, як-от трафік, погода, технічний стан транспорту, а також реальні вимоги клієнта щодо термінів доставки.
3. Моделювати різні сценарії перевезень, допомагаючи планувати найбільш вигідні маршрути і знижувати витрати на паливе, час та ресурси.
4. Прогнозувати витрати на основі історичних даних — програма використовуватиме аналітичні дані для прогнозування витрат на перевезення і для планування майбутніх транспортних потреб.

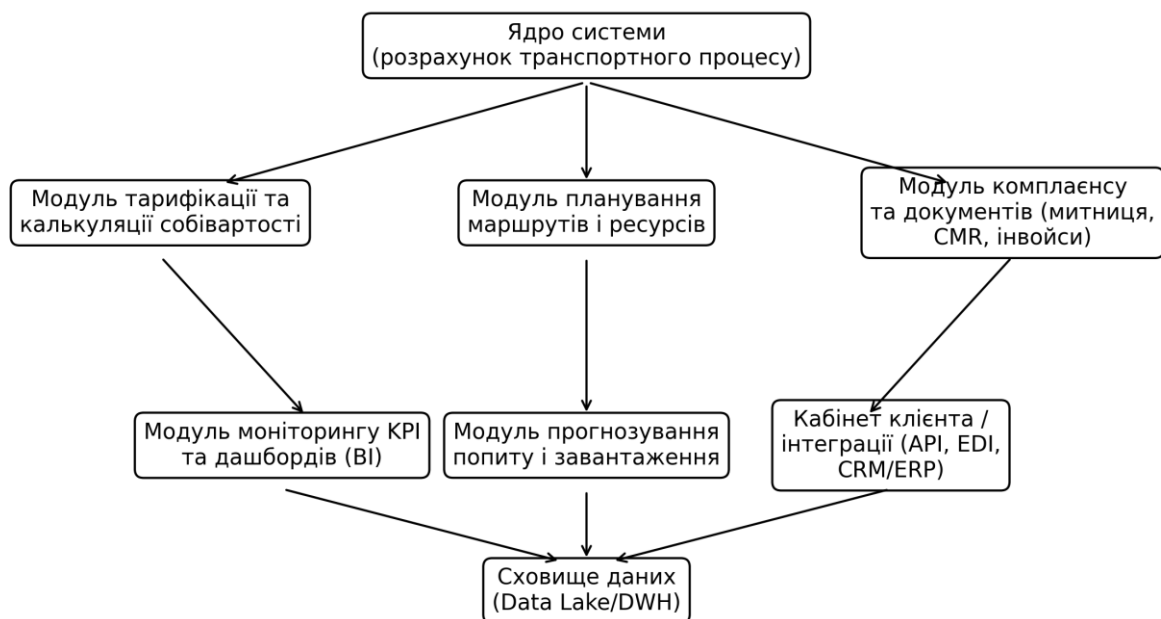


Рис. 3.2. Складові програмного продукту Trans-ACCTRA

Джерело: розроблено автором

Система повинна базуватися на аналітиці великих даних (Big Data) і використовувати алгоритми машинного навчання, що дозволить постійно покращувати точність розрахунків та автоматично коригувати стратегії на основі отриманих даних. Система буде інтегрована з GPS-трекінгом, що дозволяє

відстежувати місцезнаходження транспортних засобів у реальному часі та оптимізувати планування маршрутів, знижуючи при цьому затримки та зупинки.

Програма для розрахунку всіх етапів транспортного процесу повинна включати такі важливі модулі та функції:

1. Модуль розрахунку вартості перевезень. Цей модуль враховує тип вантажу, обсяг, маршрут, а також всі можливі додаткові витрати, такі як митні платежі, страховка, плата за перевізників і т.д. Алгоритм програми дозволяє миттєво отримувати точний розрахунок витрат на будь-який етап перевезення, включаючи обробку та доставку.

2. Модуль оптимізації маршрутів. Програма автоматично вибирає оптимальний маршрут з урахуванням реального стану трафіку, погодних умов, наявних обмежень на дорогах (наприклад, ремонтні роботи), і вибору транспортних засобів. Це дозволить скоротити час доставки та витрати на паливо.

3. Модуль планування ресурсів. Включає розрахунок необхідних транспортних засобів та інших ресурсів для виконання замовлень. Програма допомагає передбачити необхідність у додаткових ресурсах і забезпечити їх наявність без перевищення бюджету.

4. Модуль аналітики та прогнозування. Цей модуль використовує історичні дані та аналітику для прогнозування майбутніх витрат і попиту на транспортні послуги. Прогнозування дозволяє не тільки планувати витрати, але й адаптувати стратегію перевезень до змін в умовах зовнішнього середовища.

5. Модуль звітності. Автоматично генерує звіти по кожному етапу перевезення, відстежуючи всі змінні витрати, витрати на паливо, простій транспорту, тощо. Звіти можуть бути налаштовані під конкретні вимоги, що дозволяє оперативно отримувати дані для прийняття управлінських рішень.

6. Інтерфейс для взаємодії з клієнтами. Клієнти можуть отримувати доступ до інформації про статус своїх вантажів у реальному часі через мобільний додаток або через портал на веб-сайті. Це дозволить значно підвищити рівень обслуговування та довіри з боку клієнтів.

Економічний ефект від впровадження такої програми для ТОВ «АССТРА УКРАЇНА» може включати такі аспекти:

1. Зниження витрат на перевезення за рахунок оптимізації маршрутів і зменшення витрат на паливе та обслуговування транспорту. Програма дозволяє враховувати всі деталі, включаючи зміни у погодних умовах, що знижує ризик затримок.
2. Покращення ефективності використання ресурсів — більш точне планування дозволяє уникнути надлишкових перевезень, що знижує експлуатаційні витрати.
3. Підвищення точності прогнозів витрат та доходів — автоматизовані розрахунки дозволяють точніше оцінювати витрати на кожному етапі, а також прогнозувати доходи, що допомагає керівництву приймати більш обґрунтовані рішення.
4. Поліпшення рівня обслуговування клієнтів — реальний моніторинг і автоматизація процесу доставки дозволяє збільшити швидкість і точність доставок, що веде до підвищення клієнтської задоволеності.
5. Покращення звітності та моніторингу — автоматизована звітність знижує час, необхідний для аналізу даних і підготовки фінансових звітів, даючи змогу оперативно реагувати на будь-які зміни.

Загалом, впровадження програми для розрахунку та оптимізації транспортного процесу дозволить ТОВ «АССТРА УКРАЇНА» не лише знижувати витрати та підвищити ефективність перевезень, а й забезпечити безпеку вантажів, скоротити час доставки та створити конкурентні переваги на міжнародному ринку транспортно-логістичних послуг.

Для обґрунтування доцільності впровадження цифрового рішення «Trans-ASSTRA» у діяльність ТОВ «АССТРА УКРАЇНА» необхідно здійснити оцінку економічного ефекту від його використання. Запропонована система орієнтована на автоматизацію розрахунку транспортного процесу, оптимізацію маршрутів, зниження операційних витрат та підвищення якості управлінських рішень.

Оцінка ефективності проводиться на основі порівняння показників діяльності підприємства до та після впровадження цифрового рішення.

Таблиця 3.1

**Розрахунок економічного ефекту від зниження операційних витрат
внаслідок впровадження «Trans-ASSTRA»**

Показники	До впровадження	Після впровадження	Ефект, тис. грн/рік
Витрати на планування та диспетчеризацію, тис. грн	3284,6	2641,3	643,3
Втрати від простоїв транспорту, тис. грн	2146,8	1593,2	553,6
Додаткові витрати через помилки в розрахунках, тис. грн	1084,5	642,7	441,8

Джерело: розроблено автором

Дані таблиці 3.1 свідчать, що впровадження цифрового рішення «Trans-ASSTRA» забезпечує суттєве зниження операційних витрат підприємства. Найбільший ефект досягається за рахунок скорочення витрат на планування та диспетчеризацію перевезень, що пов'язано з автоматизацією розрахунків і зменшенням ручної праці. Зниження втрат від простоїв транспорту є результатом оптимізації маршрутів і підвищення точності планування. Суттєвим є також скорочення витрат, пов'язаних з помилками у розрахунках транспортного процесу. Загальний річний економічний ефект від зниження операційних витрат становить 1638,7 тис. грн. Отримані результати підтверджують доцільність цифровізації ключових логістичних процесів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні та практичні аспекти управління розвитком міжнародної фірми з ІТ-профілем в умовах цифрової трансформації. Актуальність обраної теми зумовлена зростанням ролі інформаційних технологій у забезпеченні конкурентоспроможності транспортно-логістичних компаній, ускладненням міжнародних перевезень та необхідністю підвищення ефективності управлінських рішень. У ході дослідження було підтверджено, що для компаній транспортного сектору ІТ виступає не допоміжним, а стратегічним інструментом управління розвитком.

У роботі узагальнено наукові підходи до сутності управління розвитком підприємства та визначено специфіку міжнародних фірм з ІТ-профілем. Встановлено, що управління розвитком у таких компаніях має системний характер і поєднує стратегічне планування, організаційні зміни, цифровізацію бізнес-процесів та розвиток людського капіталу. Особливу увагу приділено ролі ІТ у забезпеченні адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища та підвищенні ефективності управлінських процесів.

Аналіз фінансово-господарської діяльності та системи управління розвитком ТОВ «АССТРА УКРАЇНА» показав позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників підприємства, зростання активів, доходів і прибутку, а також підвищення ефективності використання ресурсів. Дослідження ІТ-сектору компанії показало зростання інвестицій у цифрові рішення, підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів та збільшення ролі ІТ-аналітики у прийнятті управлінських рішень. Разом з тим було виявлено проблеми, пов'язані з фрагментарністю цифрових інструментів, недостатньою інтеграцією ІТ у стратегічне управління та зростанням операційних витрат.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення управління розвитком міжнародної фірми з ІТ-профілем. Основною практичною пропозицією роботи є впровадження інтегрованого цифрового рішення «Trans-ASSTRA», призначеного для комплексного розрахунку та оптимізації всіх сторін транспортного процесу. Запропонована система охоплює модулі калькуляції

собівартості перевезень, планування маршрутів і ресурсів, управління документами, аналітики, прогнозування та контролю ключових показників ефективності. Її впровадження дозволяє підвищити точність планування, скоротити час прийняття управлінських рішень та знизити вплив людського фактора.

Розрахунок економічної ефективності показав, що впровадження цифрового рішення «Trans-ASSTRA» є фінансово доцільним. Загальний річний економічний ефект від зниження операційних витрат перевищує витрати на розробку та впровадження системи, а строк окупності становить близько півроку. Окрім прямого фінансового результату, компанія отримує додаткові нематеріальні вигоди у вигляді підвищення прозорості управління, якості сервісу, надійності перевезень і конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

На основі проведеного дослідження можна сформулювати такі пропозиції щодо удосконалення управління розвитком ТОВ «АССТРА УКРАЇНА»:

- інтегрувати цифрові рішення у систему стратегічного управління розвитком компанії;
- впровадити програму «Trans-ASSTRA» як єдину платформу управління транспортним процесом;
- розширити використання аналітичних ІТ-інструментів у процесі прийняття управлінських рішень;
- підвищувати цифрові компетенції персоналу та формувати культуру управління на основі даних;
- забезпечити регулярну оцінку ефективності ІТ-інвестицій і цифрових проєктів.

Таким чином, результати кваліфікаційної роботи підтверджують, що цифровізація транспортно-логістичних процесів є ключовим чинником ефективного управління розвитком міжнародної фірми з ІТ-профілем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. 2022. Економіка та суспільство, №44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>
2. Бутинець Ф.Ф., Шигун М.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Житомир : ЖДТУ, 2004. 352 с.
3. Голда Н., Піняк І. Конкурентоспроможність підприємства та формування їх конкурентних переваг: Колективна монографія "Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем" За ред. д.е.н. проф. Панухник О.В. ФОП Паляниця В.А. Тернопіль 2021. С.79-85.
4. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290>
5. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
6. Залуцька Х., Помірча М. Сутність і зміст функціональної стратегії підприємства. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/120/1>
7. Кальченко А.Г. Логістика: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 284 с.
8. Карвовський Я. І., Блонський К. М. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами. Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка». Логістика. 2016. №552. С. 35–39.
9. Касьян Л. Е., Свіщов М. В. Аналіз впливу логістичних витрат на ефективність функціонування логістичної системи. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2013. № 2 (70). С. 150-155.
10. Клімова І. Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні. Держава та регіони. 2016. №3. С. 143-147.
11. Коваленко Г. О., Чукіна І. В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2021. № 1-2. С. 65–70. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.1- 2.65.

12. Колодізева Т.О., Руденко Г.Р. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 292 с.
13. Коніщева Н. Й., Трушкіна Н. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. Економіка промисловості. 2015. №1 (27). С. 114-124.
14. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія / за ред. Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2019. 342 с.
15. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. Галицький економічний вісник. Т.: ТНТУ, 2019. Том 58. № 3. С. 115-120.
16. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.
17. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підруч. для ВНЗ. Нац. унт. «Львівська політехніка». Львів: Інтелект-Захід, 2014. 414 с.
18. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2012. 351 с.
19. Кулик Ю.М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств: дисертація на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Луцьк, 2017. 247 с.
20. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес- процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Випуск 42. С. 18–22. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5>.
21. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління. Фінанси України. 2013. № 6. С. 24–32.
22. Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Наукові праці

Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Економіка. 2016. Т. 275, Вип. 263. С. 102–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues_2016_275_263_18

23. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621>

24. Москвітін Т.Д. Міжнародна логістика: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: КНТЕУ, 2015. 216 с.

25. Науменко М. О. Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 61. С. 129-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_61_18. (дата звернення: 02.09.2024)

26. Павлов К. В., Павлова О. М., Більо І. О., Ткачук Ю. Е. Цифровізація, як основний фактор розвитку бізнесу. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2021. №17. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2021-17>.

27. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Галицький економічний вісник. 2012. №3(36). С. 166-170.

28. Перебийніс В. І., Перебийніс О. В. Транспортно-логістичні системи. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2014. 312 с.

29. Сапотницька Н., Козак В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. Трансформаційна економіка. 2023. № 2. С. 49-52.

30. Сафонік Н.П. Інноваційно-цифровізаційні тенденції розвитку підприємств в сучасних умовах. Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення: зб. Матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовтня 2021 р., м. Київ). К.: НАУ, 2021, Том. 2, С. 102-105.

31. Смирнов І., Косарева Т. Транспортна логістика: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 224 с.

32. Соколова О. Є. Проблеми управління логістичною інфраструктурою підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2007. Вип. 2.
33. Старостенко І.А. Розробка стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19627/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_334.pdf
34. Таньков К.М., Тридід О.М., Колодязєва Т.О. Виробнича логістика: навч. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2015. 352 с.
35. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 4 (95). С. 14–21. DOI: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-2>
36. Харченко М.В., Цимбалістова О.А., Черніхова О.С. Цифрова трансформація логістичних бізнес-процесів на ринку авіаційних перевезень. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2021. Випуск 44. С. 49-56.
37. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2017. № 24. С. 161–165.
38. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. Вісник ХДУ. Серія Економічні науки. 2023. № 49. С. 36-43.
39. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. Механізм регулювання економіки. 2016. № 3. С. 66–77
40. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.

ДОДАТКИ