

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ В РІЗНИХ
БЕЗПЕКОВИХ СЕРЕДОВИЩАХ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

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

(підпис)

Вікторія ЛЕВЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНД-41
Вікторія ЛЕВЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: д.е.н, професор Володимир
науковий ЗАСАНСЬКИЙ
ступінь, вчене *Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*
звання

Рецензент: к.е.н.доцент О.С. РОМАЩЕНКО
науковий *Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*
ступінь, вчене
звання

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

«_____» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

ЛЕВЧУК ВІКТОРІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Стратегічне управління компанією в різних безпекових середовищах

керівник кваліфікаційної роботи Володимир ЗАСАНСЬКИЙ, д.е.н, професор,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «20» травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України; українські та зарубіжні інформаційні джерела; статистична звітність Державної служби статистики України; річні звіти та первинна документація підприємства».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Вступ, розділ 1. Теоретико-методичні засади формування концепції розвитку організації 2. Аналіз розвитку організації державної установи «національний науковий центр «інститут кардіології, клінічної та регенеративної медицини діяльності; розділ 3. План нової концепції розвитку; висновки; список використаних джерел.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: 13 рисунків, 26 таблиць, 54 використаних джерела.

6. Дата видачі завдання «28» лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	25.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	21.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	11.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	
6	Висновки	05.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	09.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	13.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	16.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	17.06.2025	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Вікторія ЛЕВЧУК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник

кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Володимир ЗАСАНСЬКИЙ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ПЛАН

ВСТУП	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ	7
1.1. Стратегія управління компанією. (теоретичний аспект)	7
1.2. Методи стратегічних ініціатив, сучасні напрямки	11
1.3. Вплив стратегічного управління на підвищення конкурентоспроможності компанії	18
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТІ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	25
2.1. Характеристика організаційно-економічної структури компанії	25
2.2. Фінансовий стан компанії. Її аналіз	28
2.3. Стратегічне управління -компанією в контексті ефективності	35
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	54
3.1. Основні напрямки вдосконалення процесу стратегічного управління -компанією	54
3.2. Створення нової моделі стратегічного управління компанією	59
3.3. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів зі стратегічного управління компанією	74
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

Визначення місії підприємства, його стратегічних цілей, формування довгострокової програми розвитку мають ключове значення для будь-якого суб'єкта господарювання та є основою створення і підтримки конкурентних переваг на ринку. Усе це забезпечується через стратегічне управління підприємством, яке є основою розвитку підприємства. Концепція стратегічного управління для більшості вітчизняних підприємств є досить новою, оскільки вони протягом тривалого часу орієнтувалися на поточне планування.

Суттєве значення для ефективного функціонування підприємства має стратегічне управління. Воно покликане розширити горизонти бачення вищого керівництва, забезпечити своєчасне реагування на зміни в зовнішньому середовищі, а також спрямовувати підприємство на досягнення своєї місії.

З цієї позиції вбачається досить актуальним вивчення особливостей стратегічного управління підприємство, особливо з огляду на високий рівень турбулентності зовнішнього середовища, у якому функціонують вітчизняні підприємства.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного управління на основі проведення аналізу функціонування підприємства.

Об'єктом дослідження є управління удосконаленням стратегічним розвитком підприємства.

Предметом дослідження є система стратегічного управління підприємством.

Нормативно-правову базу дослідження становлять законодавчі акти України, нормативні документи.

Методи дослідження. У процесі написання роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі

дослідження сучасних підходів до стратегічного управління підприємством використовували: системний підхід, методи групування та експертної оцінки. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств. Для вибору та обґрунтування стратегії розвитку підприємства використовувалися: метод порівняння, за допомогою якого була обрана стратегія розширення присутності на ринку. Статистичний аналіз показників діяльності підприємства надав можливість дослідити становище підприємства та оцінити фінансові можливості впровадження запропонованих заходів.

Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням стратегічному управлінню.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх застосування у процесі прийняття управлінських рішень щодо реалізації політики підприємства, зокрема під час розробки стратегії розвитку, вибору джерел фінансування інноваційно-інвестиційних проектів та оцінки їх ефективності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ

1.1. Стратегія управління компанією. (теоретичний аспект)

Ключові теорії та концепції стратегічного управління компанією стосуються структурних основ та принципів, які спрямовують організації у формулюванні, впровадженні та оцінці стратегій для досягнення своїх цілей і підтримання конкурентних переваг у динамічному бізнес-середовищі. Це наукове поле еволюціонувало, відображаючи зміни в ринкових умовах, технологічний прогрес та організаційні виклики. Значущість стратегічного управління полягає в його здатності забезпечувати структуровані підходи для орієнтації в умовах складності, що дозволяє організаціям узгоджувати ресурси з цілями, реагувати на конкурентні тиски та стимулювати сталий розвиток.

Суперечки в сфері стратегічного управління часто зосереджені навколо ефективності традиційного планування у порівнянні з адаптивними стратегіями. Оскільки організації все частіше стикаються з непередбачуваними умовами, посиленими глобальними кризами, тривають дискусії щодо необхідності жорстких структур планування на противагу гнучким, адаптивним підходам. Нові концепції, як-от вбудована стійкість і зосередження на управлінні талантами, додатково ілюструють еволюцію стратегічного управління, підкреслюючи потребу в інтеграції соціальних і екологічних аспектів у основні стратегії організацій, а також у розвитку оперативної гнучкості [1].

Таким чином, теорії та концепції стратегічного управління компанією забезпечують важливі рамки для розуміння та вирішення складнощів

організаційного прийняття рішень у сучасному стрімкому бізнес-середовищі. Оскільки ця дисципліна продовжує розвиватися, подальші дослідження та практичне застосування визначатимуть майбутнє стратегічного управління, забезпечуючи організаціям можливість залишатися конкурентоспроможними і досягати своїх довгострокових цілей.

Еволюція стратегічного управління може бути простежена через різні теоретичні школи та парадигми, які виникли протягом десятиліть. На ранніх етапах стратегічне планування характеризувалося жорсткими структурами та довгостроковими прогнозами, які припускали, що бізнес-середовище є стабільним і передбачуваним. Цей підхід досяг свого піку в так званій школі планування стратегічного управління, де детальні документи окреслювали цілі компанії, пріоритети та розподіл ресурсів на кілька років [2].

Проте зі значними змінами в бізнес-середовищі, через вплив різних чинників, стали очевидними обмеження традиційного стратегічного планування й до кінця XX ст. було усвідомлено, що середовище, в якому функціонують організації є непередбачуваним, що й спонукало до критики надмірно формалізованих та негнучких методів стратегічного управління [1].

Початок XXI ст. ознаменувався фундаментальним переходом, зумовленим стрімким технологічним прогресом, зокрема пов'язаним із Четвертою промисловою революцією, а також глобальними кризами й пандемією COVID-19, що й зумовило загалом необхідність переоцінки практик стратегічного управління й потребу в активній реакції на нові виклики й появу нових теорій управління, таких як Теорія акторно-мережових відносин та Позитивне організаційне управління, що акцентують увагу на адаптивності та реагуванні на зміни.

У 1980-х роках XX ст. стратеги також звернулися до військової стратегії для пошуку інсайтів у бізнес-управлінні, досліджуючи такі твори, як «Мистецтво війни» Сунь-цзи та «Про війну» Клаузевіца, щоб провести паралелі між військовою і бізнесовою тактиками. Це поєднання військової думки та бізнес-стратегії сприяло глибшому розумінню конкуренції та

організаційної динаміки, підкреслюючи необхідність стратегічної гнучкості в епоху стрімких змін [4].

Дослідження продовжують розвиватися, приділяючи увагу ролі емоційних і контекстуальних факторів у стратегічних змінах. Останні дослідження, такі як праці Брандтнера та Фрейлінга, вивчають, як домінуюча логіка в організаціях може як сприяти, так і перешкоджати проведенню експлоративних стратегічних змін, виявляючи складну взаємодію між організаційною культурою та прийняттям стратегічних рішень [1].

Основні ключові теорії стратегічного управління наведені у табл. 1, Додатку А.

В рамках ключових концепцій стратегічного управління компанією, яке визначає загальні напрями розвитку компанії, стратегічні ініціативи є інструментом досягнення цих цілей, забезпечують зв'язок між теоретичними концепціями управління та конкретними діями, спрямованими на досягнення результатів. У межах стратегічного управління компанією, зокрема ІТ, стратегічні ініціативи є практичними етапами реалізації загальної стратегії та основою для подальшого її розвитку. Їх успіх залежить від послідовності успішно виконаних проєктів, узгоджених між собою. Стратегічні ініціативи є конкретними, мають чіткі терміни виконання, етапи реалізації [8].

Для ефективного впровадження стратегічних ініціатив важливо враховувати їх типологію (рис. 1.1) та спрямованість на досягнення різних стратегічних цілей.

Стратегічне управління стосується постійного процесу формулювання, оцінки та вдосконалення стратегій для досягнення організаційних цілей і підтримки конкурентної переваги. Воно охоплює кілька ключових компонентів, включаючи формулювання місії та бачення, встановлення довгострокових цілей і аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Процес стратегічного управління зазвичай починається з розробки місії та бачення, що спрямовує організацію у встановленні довгострокових, масштабних цілей, часто званих «Великими, Зухвалими, Амбітними Цілями»

(BHAGs). Після цього організації повинні провести внутрішній аналіз своїх структур та можливостей разом із зовнішнім аналізом конкурентного середовища. Це може включати проведення SWOT-аналізу (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози) для отримання комплексного уявлення про поточну позицію організації щодо її цілей [6].

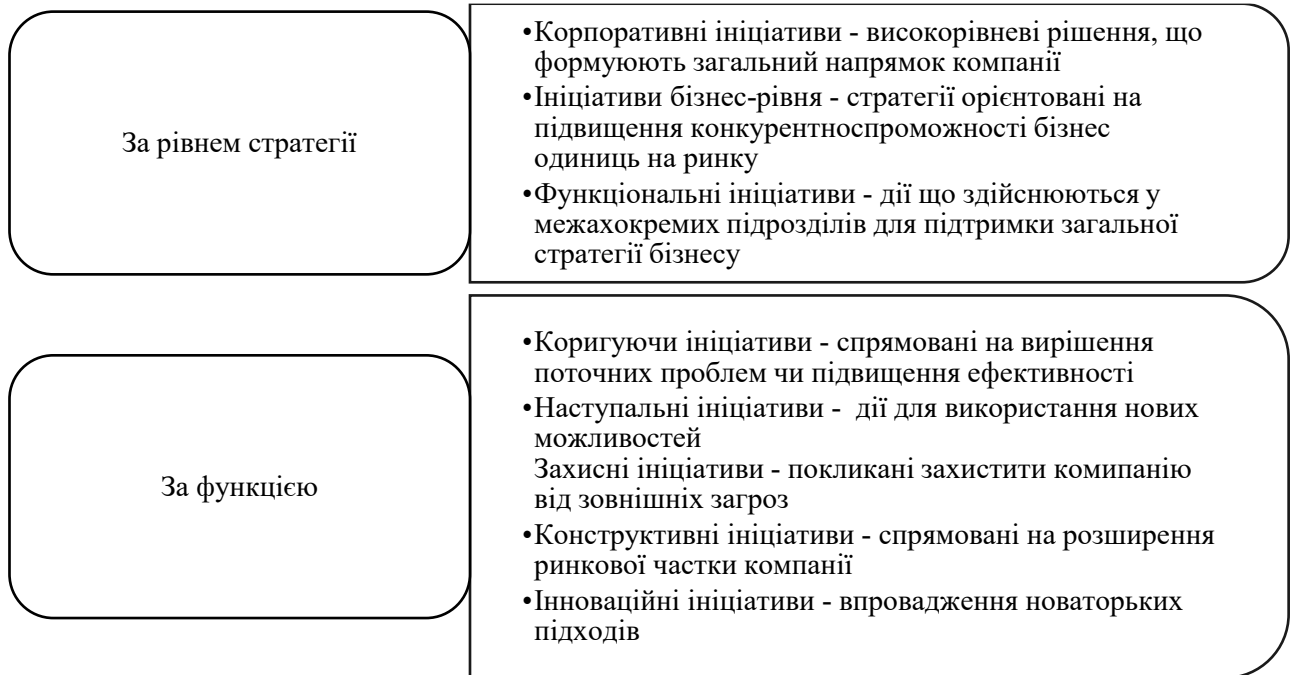


Рис. 1.1. Типи стратегічних ініціатив

Джерело *. Систематизовано та узагальнено на основі даних [8].

Після визначення стратегії організації можуть встановити конкретні цілі та показники ефективності для керівництва впровадженням та оцінки успіху. Такі інструменти, як збалансована система показників (Balanced Scorecard) та стратегічні карти, є важливими для узгодження ключових показників ефективності з стратегічними цілями. Ці інструменти допомагають забезпечити збалансований підхід, вимірюючи різні аспекти ефективності, включаючи фінанси, маркетинг, виробництво та організаційний розвиток.

Стратегічне планування є критичним компонентом стратегічного управління, оскільки воно створює основу для визначення напрямку розвитку організації та дій, необхідних для досягнення її цілей [6]. Воно включає аналітичні процеси для збору даних та інсайтів, які синтезуються у практичні стратегії. Більше того, стратегічне управління — це не лише планування; воно

також акцентує увагу на ефективному виконанні стратегій. Це включає організацію ресурсів і формулювання планів дій, які відповідають загальним цілям організації. Взаємозв'язок між стратегічним плануванням і виконанням є динамічним, з наявністю зворотних зв'язків, що інформують про поточні коригування та вдосконалення як стратегій, так і планів [1].

Для успішного стратегічного управління необхідно, щоб місія, цінності, цілі, ресурси та можливості компанії були узгодженими. Це узгодження сприяє послідовності в управлінні та поведінці працівників, що, в кінцевому підсумку, покращує результати діяльності компанії. Крім того, комунікація практик сталого розвитку в межах стратегічної структури дедалі більше визнається важливим елементом для підтримання позитивних відносин із зацікавленими сторонами та досягнення вищих ринкових оцінок.

Сама концепція стратегії може розглядатися з різних точок зору, зокрема як план, шаблон, позиція або перспектива. Ці різні інтерпретації підкреслюють багатогранну природу стратегії та важливість контексту в стратегічному прийнятті рішень. Ефективне стратегічне управління, таким чином, вимагає всебічного розуміння як внутрішніх можливостей, так і зовнішніх ринкових динамік, що дозволяє організаціям орієнтуватися в складних умовах і досягати своїх стратегічних цілей.

1.2 Методи стратегічних ініціатив, сучасні напрямки

Аналізування методів та інструментів, що використовуються для формування та реалізації стратегічних ініціатив у компанії, є важливим аспектом організаційного управління, який забезпечує узгодженість із довгостроковими цілями та адаптацію до змінних ринкових умов. Стратегічні ініціативи є структурованими зусиллями, які допомагають організаціям орієнтуватися у складних бізнес-середовищах та використовувати можливості, що робить їх ефективний аналіз і виконання необхідними для

тривалого успіху.

Використання відповідних методичних підходів може значно підвищити ефективність прийняття рішень і операційної діяльності. Зокрема, процес включає різноманітні аналітичні рамки та інструменти, такі як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз та модель п'яти сил Портера, що сприяють всебічному розумінню як внутрішніх можливостей, так і зовнішніх викликів [7]. Інструменти стратегічного планування, такі як збалансована система показників (Balanced Scorecard) та системи управління проєктами, включно з канбан-дошками, забезпечують структурований підхід для узгодження ресурсів, комунікації цілей та відстеження прогресу [8]. Інтеграція цих методів сприяє співпраці між відділами та підтримує єдиний напрям досягнення стратегічних цілей. Незважаючи на важливість цих процесів, організації часто стикаються з істотними викликами, такими як зовнішня невизначеність, проблеми внутрішньої координації та супротив змінам. Також ефективність стратегічних ініціатив часто ускладнюється труднощами в оцінці успіху та адаптації до нових інсайтів, подолання чого потребує здійснення безперервного вдосконалення, ефективного управління змінами та постійної оцінки показників ефективності для забезпечення досягнення бажаних результатів стратегічних ініціатив.

Загалом аналіз стратегічних ініціатив є багатогранним завданням, яке відіграє вирішальну роль у формуванні напрямку та ефективності організації [9]. Цей процес включає кілька структурованих кроків та різноманітні аналітичні інструменти.

Першим кроком в аналізі стратегічних ініціатив є чітке визначення цілей, що включає встановлення вимірюваних та реалістичних цілей, які можуть спрямувати команду на фокусування на місії та цінностях. Після визначення цілей важливо визначити обсяг ініціативи, окресливши необхідні фінансові, кадрові та технологічні ресурси для реалізації [7].

Для оцінки ефективності стратегічних ініціатив організації повинні збирати релевантні дані. Ці дані можуть бути отримані як з внутрішніх джерел,

таких як фінансові звіти та показники ефективності працівників, так і з зовнішніх джерел, таких як дослідження ринку та галузеві стандарти. Забезпечення точності, надійності та своєчасності зібраних даних є важливим для обґрунтованого прийняття рішень.

Після збору даних наступним кроком є їхній аналіз. Цей аналіз може виявити сильні сторони, слабкості, можливості та загрози, пов'язані зі стратегічними ініціативами. Різноманітні аналітичні інструменти, такі як статистичний аналіз, візуалізація даних і прогнозна аналітика, можуть бути використані для отримання змістовних інсайтів з даних [8].

Для покращення розуміння внутрішнього і зовнішнього середовища можуть бути використані кілька інструментів стратегічного аналізу. Найпоширеніші з таких методів наведено на рис. 1.2:

1. Аналіз розривів. Виявляються розбіжності між поточною ефективністю та бажаними результатами, допомагаючи організаціям визначити сфери, що потребують покращення.
2. SWOT-аналіз. Проводиться оцінювання сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, що дозволяє компаніям використовувати свої можливості, враховуючи вразливості.
3. PESTEL-аналіз. Проводиться аналізування впливу зовнішніх факторів – політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові, які можуть вплинути на стратегічні ініціативи.
4. Модель п'яти сил Портера. Здійснюється аналізування конкурентних сил в галузі, що допомагає організаціям зрозуміти своє конкурентне становище.
5. VRIO Analysis (Аналіз VRIO). Здійснюється фокусування на внутрішніх ресурсах організації. Визначає, чи є ресурси цінними (V), рідкісними (R), важкокопійованими (I), організованими для використання (O), що дає конкурентну перевагу.

6. Four Corners Analysis (Аналіз чотирьох кутів). Він спрямований на прогнозування поведінки конкурентів. Охоплює драйвери, мотивації, стратегічні припущення та поточні дії конкурентів.

7. Value Chain Analysis (Аналіз ланцюга цінностей). Проводиться аналізування процесів, які створюють цінність у продуктах чи послугах організації. Допомагає оптимізувати операції для підвищення ефективності.

8. Strategy Evaluation (Оцінка стратегії). Здійснюється перевірка на життєздатність та відповідність стратегії цілям організації. Проводиться оцінювання ефективності реалізації та досягнення очікуваних результатів.

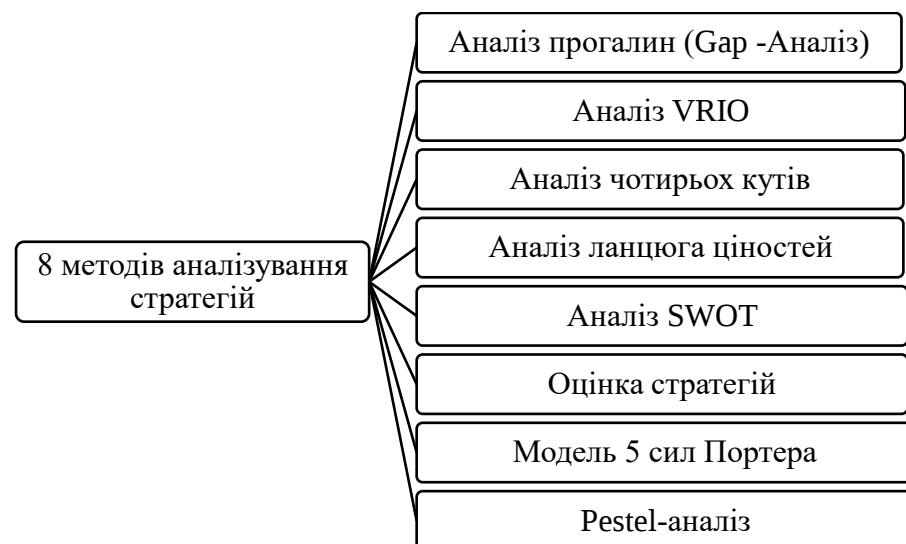


Рис. 1.2. Методи стратегічного аналізу підприємства

Джерело *. Систематизовано та сформовано на основі даних [8].

Після завершення аналізу, важливо ефективно звітувати та комунікувати результати. Компанії повинні поділитися інсайтами щодо ефективності стратегічних ініціатив та обґрунтуванням стратегічних рішень, забезпечуючи розуміння всіма членами команди стратегії та їхньої ролі у її реалізації [8]. Чітка комунікація сприяє узгодженості та залученості по всій організації, що є життєво важливим для успішної реалізації стратегії.

Впровадження моделей, які акцентують увагу на безперервному

вдосконаленні, може значно підвищити ефективність стратегічних ініціатив:

1. Hoshin Kanri зосереджується на узгодженні стратегічних цілей організації з її операційною діяльністю. Ця методологія сприяє безперервному вдосконаленню та адаптивності, забезпечуючи, щоб усі рівні організації працювали задля досягнення спільних цілей [7].

2. Стратегія Блакитного Океану заохочує організації до впровадження інновацій і створення неконкурентних ринкових просторів, роблячи конкуренцію несуттєвою. Цей підхід акцентує увагу на інноваціях у створенні цінності, що дозволяє компаніям вирізнятися серед конкурентів, зберігаючи водночас економічну ефективність [8].

Стратегічні моделі (frameworks) є ключовими інструментами, які організації використовують для концептуалізації, розробки та впровадження своїх стратегічних ініціатив. Вони забезпечують структуровані підходи, що допомагають визначати та досягати організаційних візій і цілей, надаючи конкурентну перевагу за умови їх правильного застосування. До основних моделей, які можуть сприяти реалізації стратегічних ініціатив, належать:

1. Моделі управління змінами, такі як Модель переходів Бріджеса, яка акцентує увагу на емоційних і психологічних аспектах переходів, і 8-етапна модель змін Коттера, що забезпечує структурований контрольний список для полегшення змін, але потребує більшого зворотного зв'язку від працівників.

2. Jobs to Be Done (JTBD), яка допомагає бізнесу зрозуміти, які завдання споживачі "наймають" їхні продукти виконувати, і тим самим покращити свої продукти та послуги.

3. Balanced Scorecard (BSC), система стратегічного планування та управління, яка дозволяє узгодити бізнес-діяльність із загальною стратегією, забезпечуючи моніторинг продуктивності та покращення комунікацій.

Після вибору відповідних моделей організація переходить до розробки плану впровадження. Цей план деталізує конкретні кроки, ресурси та часові рамки, необхідні для досягнення стратегічних цілей. Основні компоненти включають: розподіл завдань; виділення ресурсів; управління ризиками.

Моніторинг та оцінювання відіграють важливу роль у забезпеченні успішного виконання стратегічних ініціатив. Постійний моніторинг за ключовими показниками ефективності (KPI) дозволяє організаціям відстежувати прогрес і вносити необхідні корективи. Використання інформаційних панелей у реальному часі та систем звітності є незамінними для підтримання контролю протягом усього процесу впровадження, забезпечуючи адаптацію стратегій відповідно до змін у бізнес-середовищі. Таким чином, поєднання стратегічних моделей, чіткого планування та постійного моніторингу сприяє ефективному впровадженню ініціатив і досягненню стратегічних цілей організації.

Впровадження стратегічних ініціатив є важливим процесом, який трансформує бачення організації у конкретні плани, спрямовуючи її на досягнення довгострокових цілей. Ці ініціативи вимагають значних ресурсів і координації між різними підрозділами, щоб забезпечити їхню відповідність загальній стратегії та цілям компанії [10].

Успішне впровадження стратегічних ініціатив передбачає кілька ключових компонентів, які наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Ключові компоненти впровадження стратегічних ініціатив

Назва	Опис
Чіткі цілі та завдання.	Для реалізації стратегічних ініціатив необхідно встановити чіткі, вимірювані цілі, які трансформують ключові напрями організації у конкретні результати. Це включає встановлення термінів, визначення відповідальних осіб і забезпечення підзвітності. Чіткість цілей сприяє не лише відстеженню прогресу, але й підвищенню мотивації серед членів команди
Розподіл ресурсів	Ефективний розподіл ресурсів є ключовим для успіху будь-якої стратегічної ініціативи. Це включає як фінансові ресурси, так і нематеріальні, такі як час і персонал. Пріоритизація ресурсів на ініціативи з високим впливом може значно підвищити їхню ефективність.
Залучення співробітників.	Залучення співробітників на всіх рівнях під час планування і реалізації може підвищити релевантність та здійсненність ініціатив. Отримання зворотного зв'язку від різних команд дозволяє адаптувати ініціативи до реальних очікувань та сприяє створенню культури інновацій і вирішення проблем.
Моніторинг та	Постійний моніторинг і оцінка є необхідними для оцінки успіху

Назва	Опис
оцінка.	стратегічних ініціатив. Організації повинні проводити ретроспективи або постмортеми, щоб визначити уроки, які можна винести, і можливості для вдосконалення. Цей безперервний зворотний зв'язок дозволяє адаптувати стратегії у відповідь на змінні обставини.
Використання технологій.	Застосування таких інструментів, як KPI Fire, значно покращує процес реалізації. Такі платформи надають централізовані засоби для постановки цілей, відстеження прогресу та вимірювання ефективності, що сприяє більш ефективному розподілу ресурсів та досягненню стратегічних цілей.

Таким чином, інтеграція чітко визначених цілей, ефективного розподілу ресурсів, залучення співробітників і технологій забезпечує успішне впровадження стратегічних ініціатив.

Аналіз та впровадження стратегічних ініціатив є складним процесом, який супроводжується різноманітними викликами, усвідомлення яких є ключовим для організацій, які прагнуть удосконалити своє стратегічне планування та реалізацію, одним із основних викликів є непередбачуваність впливу зовнішніх чинників, що впливають на ефективність бізнесу. Економічні коливання, технологічні зрушення та зміни у правовому регулюванні можуть значно впливати на здатність організації адаптуватися та розвиватися. Організації часто стикаються з труднощами в ефективному проведенні аналізу зовнішнього середовища через великий обсяг і складність даних, які вони повинні обробляти. Зокрема, PESTEL-аналіз забезпечує певну структуру для вивчення впливу цих чинників, але інтерпретація даних і передбачення їх впливу на стратегії може викликати труднощі [11].

Крім того, внутрішня координація між різними рівнями управління може стати значною перешкодою для успішного впровадження стратегічних ініціатив. Ефективна комунікація між керівниками, директорами та менеджерами є вирішальною для синтезу інформації та встановлення чіткого стратегічного напрямку. Водночас організації почасти стикаються з проблемами у потоках інформації та прийнятті рішень, що може призвести до невідповідності між цілями та діями різних відділів та спричинити неузгоджене використання стратегій і неефективні відповіді на зовнішні виклики. Ще одним важливим викликом є опір змінам, співробітники можуть

вагатися щодо прийняття нових стратегій або процесів, особливо якщо вони недостатньо поінформовані про причини змін і їх потенційні переваги. Цей опір може посилюватися за відсутності підтримки з боку керівництва, яке відіграє ключову роль у формуванні культури, що підтримує стратегічні ініціативи [11]. Без сильної лідерської підтримки й ефективних моделей управління змінами ймовірність успішного впровадження значно знижується.

Нарешті, вимірювання ефективності стратегічних ініціатив є постійним викликом для організацій. Встановлення чітких метрик і ключових показників ефективності (KPI) є важливим для відстеження прогресу та забезпечення підзвітності. Проте багато компаній стикаються з труднощами у створенні надійних систем оцінювання, що ускладнює визначення того чи досягають ініціативи запланованих результатів. Ця відсутність чіткості може приховувати необхідні зони для вдосконалення та перешкоджати вчасним коригуванням стратегій.

1.2. Вплив стратегічного управління на підвищення конкурентоспроможності компанії

Стратегічне управління відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності компанії, узгоджуючи її ресурси та можливості з ринковими можливостями та викликами. Ця відповідність досягається через систематичний процес, що охоплює кілька ключових етапів, зрештою призводячи до підвищення організаційної ефективності та стійкості.

Важливим аспектом стратегічного управління є інтеграція інноваційних стратегій, які дозволяють організації виділятися серед конкурентів. Ефективні інновації не тільки створюють унікальні ціннісні пропозиції, але й сприяють створенню стійкої конкурентної переваги, яку важко відтворити іншим. Дослідження свідчать, що фінансова результативність компаній часто більше

пояснюється їх інноваційними стратегіями, ніж іншими операційними аспектами. Культура безперервного вдосконалення та креативного вирішення проблем дозволяє організаціям адаптуватися до змін ринкових умов і використовувати нові можливості для зростання [12].

Центральним для стратегічного управління є процес ефективного розподілу ресурсів, який є критично важливим для реалізації стратегічних ініціатив. Організації повинні забезпечувати належний розподіл фінансових, людських та технологічних ресурсів для підтримки стратегічних цілей. Наприклад, спрямування бюджету на дослідження та розробки може стимулювати інновації, а інвестування у маркетинг покращує впізнаваність бренду та залученість клієнтів. Належний розподіл ресурсів не лише полегшує реалізацію стратегій, але й сприяє досягненню підрозділами своїх конкретних завдань, зміцнюючи загальну конкурентоспроможність [12].

Стратегічне прийняття рішень включає орієнтацію в умовах невизначеності та ризиків, властивих бізнес-середовищу. Система управління ризиками дозволяє організаціям виявляти потенційні загрози, оцінювати їхній вплив та розробляти стратегії пом'якшення наслідків. Передбачаючи виклики та впроваджуючи резервні плани, компанії можуть підвищувати свою стійкість і зберігати конкурентні позиції на ринку.

Стратегічне управління також стимулює організації зосереджуватися на довгострокових цілях, що сприяють стійкості та безперервному вдосконаленню. Встановлення чітких цілей дозволяє координувати зусилля різних підрозділів і забезпечувати спрямованість усіх дій на досягнення спільних результатів. Такий довгостроковий підхід є важливим для подолання коливань ринку, дозволяючи організаціям будувати стійкість до конкурентного тиску [13].

У сучасному бізнес-середовищі виконання корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) визнається ключовим чинником у підвищенні конкурентоспроможності. Організації, які ефективно інтегрують КСВ у свої стратегічні практики, не лише дотримуються законодавчих вимог, але й

покращують свій імідж у суспільстві, підвищуючи лояльність клієнтів. Це поєднання етичних міркувань із стратегічними цілями сприяє загальному зміцненню конкурентних позицій організації.

Процес стратегічного управління передбачає кілька етапів, які є критично важливими для узгодження внутрішніх можливостей компанії з зовнішніми можливостями та загрозами. Ці етапи включають встановлення місії та бачення, проведення внутрішнього та зовнішнього аналізу, формулювання стратегій і впровадження конкурентних стратегій, спрямованих на досягнення організаційних цілей. Такий структурований підхід допомагає компаніям ідентифікувати свої унікальні конкурентні переваги, як-от лідерство за витратами або диференціація, які можуть бути використані для перевершення конкурентів на ринку.

Ефективність стратегічного управління у підвищенні конкурентоспроможності часто відображається у фінансових показниках компанії. Дослідження свідчать, що добре визначена інноваційна стратегія може значно покращити фінансові результати компанії, більше, ніж інші аспекти діяльності. Наприклад, дослідження показали, що компанії, які інтегрують орієнтацію на ринок та підприємницький підхід у свої маркетингові стратегії, мають покращені бізнес-результати. Крім того, інноваційні можливості малих і середніх підприємств (МСП) позитивно корелюють з їх загальною ефективністю, що свідчить про те, що сильний стратегічний фокус на інноваціях може забезпечити стійкі конкурентні переваги [15].

У сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі здатність адаптуватися та інновувати є надзвичайно важливою для збереження конкурентоспроможності. Стратегічне управління сприяє постійному процесу адаптації, який є життєво необхідним для того, щоб компанії залишалися актуальними та конкурентними. Глобалізація та посилення конкуренції продовжують впливати на ринкову динаміку, і організації, які акцентують увагу на інноваціях у своєму стратегічному управлінні, краще позиціоновані

для подолання викликів і використання нових можливостей.

Ефективне лідерство є важливим елементом процесу стратегічного управління, яке значно впливає на здатність організації реалізовувати стратегії, що підвищують її конкурентоспроможність. Лідерство формує стратегічне бачення, надихає співробітників і забезпечує виконання планів, гарантує узгодженість на всіх рівнях організації. Лідерський стиль впливає на підходи до впровадження стратегічних ініціатив, зокрема, трансформаційне лідерство відзначається встановленням амбітних цілей і підтримкою інноваційної культури [16].

Трансформаційне лідерство сприяє як викликам, так і підтримці членів команди, формує культуру адаптивності. Участь у стратегічному прийнятті рішень, як частина лідерського стилю, передбачає залучення співробітників до процесу прийняття рішень, що створює відчуття відповідальності та забезпечує різноманітність поглядів для досягнення стратегічних цілей.

Лідерство також відіграє критичну роль у процесі стратегічного прийняття рішень, що характеризується складністю та значними наслідками для майбутнього напрямку організації. Ключовими етапами цього процесу є: ідентифікація проблем, збір інформації та залучення зацікавлених сторін.

Взаємодія між лідерством та організаційною культурою має вирішальне значення для ефективності стратегії. Позитивна організаційна культура підвищує залученість співробітників, продуктивність та інновації, виступаючи стратегічним активом. Лідери повинні забезпечити, щоб культура відповідала стратегічним цілям, що полегшує впровадження ініціатив і забезпечує гнучкі реакції на зміни ринку. У випадках, коли культура не відповідає стратегії, це може гальмувати стратегічні зусилля, потребуючи цілеспрямованих культурних змін, керованих лідерством [17].

Підтримання стійкого темпу змін вимагає значних інвестицій з боку лідерів. Наприклад, лідери, які активно беруть участь у ключових зустрічах і етапах, підсилюють значення стратегічних ініціатив і заохочують локальне лідерство. Така практика сприяє відчуттю терміновості й зобов'язання, що є

важливим для навігації складнощів динамічного бізнес-середовища.

Ефективність стратегічного управління у підвищенні конкурентоспроможності компанії може бути оцінена через різноманітні метрики та процеси оцінювання. Важливим аспектом цього процесу є аналіз результативності відповідно до встановлених цілей та завдань, що здійснюється за допомогою ключових показників ефективності (KPI) та інших релевантних метрик, які надають інформацію про стратегічний напрям організації та її здатність реалізовувати стратегії.

Ключові показники ефективності (KPI), виступають кількісними вимірюваннями, які дозволяють організаціям оцінювати свою довгострокову продуктивність у відповідності до стратегічних цілей. Вони допомагають визначити досягнення компанії у стратегічній, фінансовій та операційній сферах порівняно з орієнтирами чи попередніми результатами. Наприклад, фінансові KPI можуть включати чистий прибуток та темпи зростання доходів, у той час як операційні KPI можуть відслідковувати такі метрики, як час виконання замовлень та задоволеність клієнтів. Організації використовують збалансований підхід під час вибору KPI, який включає провідні індикатори, що прогнозують майбутню продуктивність, та індикатори, що відображають минулі результати. Такий баланс дозволяє підприємствам ефективно оцінювати прогрес, адаптуватись до динамічного бізнес-середовища.

Процес оцінювання ефективності стратегічного управління здійснюється у певній послідовності: організації встановлюють чіткі, конкретні та вимірювані цілі, які забезпечують напрям та мету; проводиться всебічне аналізування зовнішнього середовища для розуміння галузевих трендів, конкурентних сил, потенційних ризиків або можливостей, що можуть вплинути на стратегічні результати; впроваджуються стратегічні ініціативи та здійснюється моніторинг ефективності відповідно до KPI. Це безперервне оцінювання допомагає організаціям залишатися гнучкими та адаптуватися до змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, що забезпечує можливість скористатися можливостями та знизити ризики.

З огляду на швидкі зміни у бізнес-середовищі, гнучкість у стратегічному управлінні стає важливою. Організації повинні швидко коригувати показники ефективності та забезпечувати розуміння цих змін на всіх рівнях організації, щоб вони трансформувалися в операційну діяльність. Ця гнучкість сприяє культурі, що надає пріоритет оцінюванню результативності та адаптації, дозволяючи підприємствам підтримувати конкурентні переваги.

Використання стратегічного управління є невід'ємною складовою успішної діяльності компаній, однак цей процес супроводжується рядом викликів, які організації повинні враховувати для досягнення своїх цілей. Однією з найпоширеніших проблем є неефективна комунікація, яка може проявлятися у формі занадто загальних або невчасних повідомлень, що призводить до непорозумінь та браку чіткості щодо стратегічних цілей. Ефективна комунікація сприяє розумінню всіма членами організації стратегічного напрямку та своєї ролі у його досягненні.

Іншим викликом є невідповідність стратегій на різних рівнях організації, зокрема між корпоративними, бізнесовими та операційними стратегіями. Такий розрив може призвести до розпорошення зусиль і неузгодженості дій, що підриває досягнення загальних стратегічних цілей. Узгодженість і послідовність є критично важливими для створення єдиного підходу до виконання стратегічних ініціатив.

Процес прийняття рішень у стратегічному управлінні може бути ускладнений когнітивними упередженнями та динамікою групової взаємодії. Визнання цих упереджень та їхній вплив на якість рішень дозволяє організаціям вдосконалювати свої управлінські підходи. Створення середовища, де цінуються різноманітні точки зору, сприяє пом'якшенню впливу упереджень і підвищенню ефективності стратегічних ініціатив.

Опір змінам є ще одним бар'єром. Працівники можуть вагатися щодо нових стратегій або змін, що заважає впровадженню нововведень. Важливу роль у подоланні цього виклику відіграють лідерство та чітка комунікація, які сприяють розумінню причин змін та залученню працівників до процесу.

Обмеженість ресурсів, включаючи фінансові, людські та технологічні, також може впливати на ефективність стратегічного управління.

Загалом оцінювання результативності стратегічних ініціатив є складним завданням. Відсутність єдиних метрик чи індикаторів ефективності може ускладнити процес моніторингу та корекції стратегічних планів. Організації повинні впроваджувати чіткі процеси оцінювання, щоб забезпечувати належний рівень конкурентоспроможності та адаптуватися до викликів динамічного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

2.1. Характеристика організаційно-економічної структури компанії

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є товариством з обмеженою відповідальністю, яке було засноване та функціонує відповідно до законодавства України. Компанія є одним з провідних розробників та постачальників передових інформаційних технологій. Компанія має регіональні відділення у найбільших українських містах, включаючи Київ, Львів, Одесу, Харків, Дніпро, Вінницю, Івано-Франківськ, Херсон та Хмельницький. У рамках своєї діяльності в Україні, компанія надає ряд спеціалізованих ІТ-послуг:

- розробка програмного забезпечення,
- консультування в області інформатизації,
- видавнича діяльність у сфері програмного забезпечення,
- надання додаткових ІТ-послуг.

Група ЕПАМ, заснована у 1993 році, виступає глобальним провайдером інтегрованих технологічних рішень та консультативних послуг, маючи представництва в понад 30 країнах світу.

У 2023 році середній штат працівників ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» становив 285 осіб, що є зменшенням порівняно з 367 працівниками в 2022 році. Фінансові витрати компанії на заробітну плату та внески на соціальні заходи в 2023 році досягли 161 604 тис. грн., у той час як у попередньому році ця сума склала 248 108 тис. грн. Таке зменшення витрат пов'язане з оптимізацією штату та підвищенням ефективності внутрішніх процесів.

Компанія з гордістю відзначає стабільність та високий рівень координації своєї команди, складеної з професіоналів, які мають цінні

навички, знання та досвід. Повага до прав і потреб працівників, впровадження прогресивних підходів, а також забезпечення постійного професійного розвитку та навчання лягають в основу кадрової політики компанії [18].

Система управління персоналом у ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» гармонізована з національним законодавством. Кадрова політика регулює процеси найму, винагородження, кар'єрного росту, навчання та розвитку.

Ключовими критеріями прийняття рішень у сфері управління персоналом є професійні кваліфікації, здібності, фактичні досягнення та інші аспекти, що відносяться до роботи працівника. Кадрова стратегія спрямована на залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, забезпечення гідної компенсації та заохочення їх, розвиток потенціалу та формування спільної корпоративної культури.

Загальна програма управління ризиками, реалізована у ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», спрямована на мінімізацію потенційного негативного впливу ризиків, які можуть бути контрольовані або не пов'язані безпосередньо з основною діяльністю компанії.

Чинні підходи до управління ризиками, боротьби з корупцією, а також етичні норми поведінки в ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» уніфіковані відповідно до загальнокорпоративних стандартів Групи ЕПАМ. Застосовується єдиний підхід до оцінки ризиків, аналізу потенційних загроз та етичної поведінки, заснований на Кодексі Етичної Поведінки ЕПАМ, доступному на офіційному сайті компанії. Компанія регулярно проводить систематичні оцінки ризиків та можливостей, які можуть вплинути на досягнення стратегічних та оперативних цілей. Особлива увага приділяється аналізу в контексті значних змін у зовнішньому середовищі [19].

У процесі діяльності компанія стикається з низкою ризиків, основними з яких є: ринкові, що включають валютні ризики, ризики зміни процентних ставок та ризики справедливої вартості процентних ставок; кредитні; ризики ліквідності.

Наразі, найбільшим ризиком є вплив повномасштабного російського

вторгнення в Україну, що було розпочате 24 лютого 2022 року. На фоні військової агресії Росії проти України, компанія розробила стратегії з мінімізації впливу конфлікту на діяльність та фінансове становище, зокрема через заходи з оптимізації витрат та диверсифікації ризиків.

Інновації займають ключове місце у стратегії компанії, що включає розробку нових продуктів, інвестиції в розвиток та впровадження передових технологій. Компанія взаємодіє з провідними гравцями в галузі ІТ, щоб інтегрувати новітні технічні рішення та підвищувати конкурентоспроможність своїх продуктів на ринку.

Основні фінансово-економічні показники компанії за 2022-2023 роки наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Аналіз основних фінансово-економічних показників ТОВ «ЕПАМ
СИСТЕМЗ» за 2022-2023 роки**

Стаття	Код рядка	2023 рік	2022 рік	Відхилення 2023/2022	
				абсолютне тис. грн	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 616 190	20 212 715	-7 596 525	-37,60%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	10 625 577	16 851 566	6 225 989	-36,90%
Валовий прибуток	2190	1 990 613	3 361 149	-1 370 536	-40,80%
Інші операційні доходи	2120	367 600	1 622 867	-1 255 267	-77,30%
Адміністративні витрати	2130	251 771	378 966	127 195	-33,60%
Витрати на збут	2150	14 338	2 267	-12 071	532,50%
Інші операційні витрати	2180	468 518	279 160	-189 358	67,80%
Фінансовий результат від операційної діяльності		1 623 586	4 323 623	-2 700 037	-62,40%
Інші фінансові доходи	2220	5 736	39 803	-34 067	-85,60%
Фінансові витрати	2250	(9 813)	163 361	133 548	-81,80%
Фінансовий результат до оподаткування прибуток	2290	1 599 509	4 200 065	-2 600 556	-61,90%
Витрати з податку на прибуток	2300	288 651	756 906	468 255	-61,90%
Чистий фінансовий результат прибуток	2350	1 310 858	3 443 159	-2 132 301	-61,90%

Комплексний фінансовий аналіз діяльності Компанії включає якісну оцінку фінансових показників, що враховує специфіку галузі, до якої належить Товариство. Важливим елементом аналізу є визначення ключових фінансових метрик, що дозволяють оцінити ефективність господарської діяльності компанії та її фінансову стійкість [20].

2.2 Фінансовий стан компанії. Її аналіз

Протягом звітного періоду фінансова діяльність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» продемонструвала значне зниження ефективності. Чистий дохід від реалізації послуг компанії знизився більш ніж на 37% у порівнянні з попереднім роком, а валовий прибуток відповідно зменшився майже на 41%. Таке різке зниження прибутковості може бути індикатором низки оперативних та стратегічних викликів, з якими компанія зіткнулася протягом року. Важливо зазначити, що основна частина доходів компанії генерується завдяки трансакціям з пов'язаними компаніями Групи ЕПАМ, що перебувають під загальним контролем материнської компанії. Це підкреслює значний вплив внутрішньокорпоративних угод на загальні фінансові результати компанії.

Чистий прибуток компанії у 2023 році скоротився на 62%, що в абсолютних числах становить зменшення на 2 132 301 тис. грн. Таке значне падіння прибутку вказує на зростання витрат або зниження доходності основних операцій компанії.

Щодо податкових зобов'язань, витрати з податку на прибуток компанії в 2023 році становили 288 651 тис. грн., що є значним зниженням у порівнянні з 756 906 тис. грн. у 2022 році. Це зниження може бути частково обумовлене зменшенням прибутковості, яке призводить до нижчої податкової бази.

Такі результати свідчать про доцільність аналізування управлінських стратегій та можливих змін у бізнес-моделі компанії задля подальшої адаптації

до змінних умов ринку та забезпечення відновлення стабільного фінансового зростання. Інформація про активи компанії наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Активи ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

АКТИВ	Код рядка	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2022	
				абсолютне, тис. грн	відносне, %
Нематеріальні активи	1000	1 611	1 480	-131	-8,10%
Незавершене будівництво	1005	1 392 347	1 369 503	-22 844	-1,60%
Основні засоби	1010	627 828	308 760	-319 068	-50,80%
Відстрочені податкові активи	1045	31 295	34 505	3 210	10,30%
I. Необоротні активи	1095	2 053 081	1 714 248	-338 833	-16,50%
Запаси	1100	35 708	33 242	-2 466	-6,90%
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	68 183	65 829	-2 354	-3,50%
з бюджетом	1135	2	371	369	18450,00%
Дебіторська заборгованість за внутрішніми розрахунками	1145	6 567 218	8 393 070	1 825 852	27,80%
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	304 433	792	-303 641	-99,70%
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	1 526 140	1 036 437	-489 703	-32,10%
Витрати майбутніх періодів	1170	645	0	-645	-100,00%
II. Оборотні активи	1195	8 502 329	9 529 741	1 027 412	12,10%
Баланс	1300	10 555 410	11 243 989	688 579	6,50%

Станом на 31 грудня 2023 року, загальні активи ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» відзначилися зростанням на 6,5%. Це збільшення можна пояснити примітним збільшенням дебіторської заборгованості, зокрема за внутрішніми розрахунками між компаніями в межах групи. Ця заборгованість зросла на 1 825 852 тис. грн., що свідчить про збільшення обсягів взаємних кредитних відносин і, можливо, про оптимізацію кеш-флоу в межах групи [20].

Зростання активів, зумовлене збільшенням дебіторської заборгованості, може мати як позитивні, так і потенційно ризиковані наслідки для фінансового стану компанії. З одного боку, збільшення активів може сприяти зміцненню балансу та підвищенню фінансової стабільності. Зростання дебіторської

заборгованості може вказувати на потенційні труднощі з ліквідністю, особливо якщо значна частина заборгованості не буде погашена вчасно.

Таке становище вимагає від компанії прозорості в розрахунках і звітності між компаніями в межах групи, щоб забезпечити правильне і своєчасне реагування на можливі фінансові ризики.

У табл. 2.3 наведена інформація про капітал та зобов'язання компанії.

Таблиця 2.3

Пасиви ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

ПАСИВ	Код рядка	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2022	
				абсолютне, тис. грн	відносне, %
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	86 132	86 132	-	0,00%
Додатковий капітал	1410	1 614	1 602	-12	-0,70%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 057 360	10 368 219	1 310 859	14,50%
I. Власний капітал	1495	9 145 106	10 455 953	1 310 847	14,30%
Інші довгострокові зобов'язання	1515	242 718	82 364	-160 354	-66,10%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	242 718	82 364	-160 354	-66,10%
Поточна кредиторська заборгованість за:					
- товари, роботи, послуги	1615	880 154	418 055	-462 099	-52,50%
- розрахунками з бюджетом	1620	55 687	91 081	35 394	63,60%
- розрахунками зі страхування	1625	1 442	820	-622	-43,10%
- розрахунками з оплати праці	1630	8 437	5 126	-3 311	-39,20%
Поточні забезпечення	1660	25 295	24 203	-1 092	-4,30%
Інші поточні зобов'язання	1690	196 571	166 387	-30 184	-15,40%
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1695	1 167 586	705 672	-461 914	-39,60%
Баланс	1900	10 555 410	11 243 989	688 579	6,50%

Зменшення у загальних зобов'язаннях ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» станом на 31 грудня 2023 року значною мірою зумовлене скороченням фінансових зобов'язань за договорами оренди, які були визнані на балансі відповідно до вимог МСФЗ 16 (Міжнародних стандартів фінансової звітності). Довгострокова частка зобов'язань за орендою на звітну дату становила 82 364

тис. грн., що є суттєвим зниженням порівняно з 242 718 тис. грн. на 31 грудня 2022 року. Це свідчить про значне зменшення довгострокових орендних зобов'язань, що, ймовірно, пов'язано із завершенням термінів деяких орендних договорів або переглядом умов оренди.

Короткострокова частка зобов'язань за орендою також зазнала зменшення, складаючи 166 374 тис. грн. на 31 грудня 2023 року проти 196 571 тис. грн. на кінець 2022 року. Це зниження може бути результатом оптимізації орендних платежів або переходом частини зобов'язань з короткострокових у довгострокові.

Такі зміни в структурі зобов'язань свідчать про ефективне управління фінансовими зобов'язаннями компанії, що може позитивно вплинути на її ліквідність та фінансову стійкість. Подальше удосконалення орендної політики та моніторинг зобов'язань сприятимуть зменшенню фінансового навантаження на компанію та підвищенню її фінансової гнучкості.

Для подальшого дослідження основних фінансово-економічних показників ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» за 2022-2023 роки проведено експрес-аналіз (який є інструментом задля здійснення попереднього оцінювання результатів діяльності підприємства, визначення його фінансового стану та оцінювання динаміки розвитку) Він спрямований на підтримання фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства і забезпечення ефективності господарювання) фінансового стану за даними фінансової звітності товариства за 2022-2023 роки

Експрес-аналіз фінансового стану передбачає використання таких основних показників:

1. Загальний коефіцієнт покриття по балансу (загальної ліквідності) ($K_{\text{заг.лікв.}}$) показує скільки раз наявними оборотними активами можна покрити поточні зобов'язання, він визначається за формулою 2.1.

$$K_{\text{заг.лікв.}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} = \frac{\text{ряд. 1195}}{\text{ряд. 1695}} \quad (2.1)$$

$$2022 \text{ рік: } K_{\text{заг.лікв.}} = \frac{8502329}{1167586} = 7,28.$$

$$2023 \text{ рік: } K_{\text{заг.лікв.}} = \frac{952974}{705672} = 13,50.$$

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{\text{шв.лікв.}}$) показує, яку частину поточних зобов'язань компанія може погасити за рахунок найбільш ліквідних активів, визначається за формулою 2.2.

$$K_{\text{шв.лікв.}} = \frac{\text{Оборотні активи}-\text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} = \frac{\text{ряд. 1195}-\text{ряд. 1100}}{\text{ряд. 1695}} \quad (2.2)$$

$$2022 \text{ рік: } K_{\text{шв.лікв.}} = \frac{8502329-35708}{1167586} = 6.99.$$

$$2023 \text{ рік: } K_{\text{шв.лікв.}} = \frac{9529741-33242}{705672} = 13.46.$$

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ліквідності ($K_{\text{абс.лікв.}}$) відображає частку поточних зобов'язань, що можуть бути погашені негайно за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів, визначається за формулою 2.3

$$K_{\text{абс.лікв.}} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}} = \frac{\text{ряд. 1165}}{\text{ряд. 1695}} \quad (2.3)$$

$$2022 \text{ рік: } K_{\text{абс.лікв.}} = \frac{1526140}{1167586} = 1.31.$$

$$2023 \text{ рік: } K_{\text{абс.лікв.}} = \frac{1036437}{705672} = 1.47$$

4. Коефіцієнт незалежності ($K_{\text{нез.}}$) показує яка вага джерел власних коштів у всіх джерелах утворення активів підприємства. Він розраховується за формулою 2.1.

$$K_{\text{нез.}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Баланс}} = \frac{\text{ряд. 1495}}{\text{ряд. 1300}} \quad (2.4)$$

$$2022 \text{ рік: } K_{\text{нез.}} = \frac{9145106}{10555410} = 0,866.$$

$$2023 \text{ рік: } K_{\text{нез.}} = \frac{10455953}{1243989} = 0,930.$$

5. Коефіцієнт фінансової стійкості ($K_{\text{фін.ст.}}$) характеризує стійкість фінансового стану, розраховується за формулою 2.2.

$$K_{\text{фін.ст.}} = \frac{\text{Власний капітал}+\text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Баланс}} = \frac{\text{ряд. 1495}+\text{ряд. 1595}}{\text{ряд.1900}} \quad (2.5)$$

$$2022 \text{ рік: } K_{\text{фін.ст.}} = \frac{9145106 + 242718}{10555410} = 0,89.$$

$$2023 \text{ рік: } K_{\text{нез.}} = \frac{10455953 + 82364}{11243989} = 0,94.$$

6. Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах та витратах ($K_{\text{уч.}}$) свідчить на скільки відсотків оборотні активи покриваються за рахунок власного оборотного капіталу та довгострокових зобов'язань.

Розрахунок коефіцієнту проводиться за формулою 2.7.

$$K_{\text{уч.}} = \frac{\text{Власний необоротний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Оборотні активи}} = \frac{\text{ряд. 1495} - 1095 + 1595}{\text{ряд. 1195}} \quad (2.6)$$

$$2022 \text{ рік: } K_{\text{уч.}} = \frac{9145106 + 242718}{8502329} = 1,104.$$

$$2023 \text{ рік: } K_{\text{уч.}} = \frac{10455953 + 82364}{9,529,741} = 1,106.$$

Результати експрес-аналізу фінансового стану компанії наведено у табл. 2.4, аналізування даних якої свідчить про те, що станом 2023 рік, значення коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» відповідають загальноприйнятим нормативним значенням. Стан ліквідності компанії значно покращився, що обумовлено зменшенням залишків короткострокових зобов'язань при суттєвому збільшенні оборотних активів.

Таблиця 2.4

Результати експрес-аналізу фінансового стану ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показники	2022 рік	2023 рік	Тенденції очікуваних змін
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	7.28	13.50	Нормативне значення: 1 або більше
Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	6.99	13.46	Нормативне значення: 1 або більше
Абсолютна ліквідність	1.31	1.47	Нормативне значення: 0.2 і більше
Коефіцієнт незалежності	0,86	0,93	$\geq 0,5$
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,89	0,94	$\geq 0,7$
Коефіцієнт ділової активності	1,32	1,44	збільшення

Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності свідчить про наявність у компанії достатніх ліквідних активів, які можуть бути використані для погашення короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності

суттєво перевищує його нормативне значення, що вказує на здатність компанії повністю погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів.

Аналіз показників ліквідності демонструє, що компанія володіє достатньою кількістю активів для своєчасного виконання як поточних, так і довгострокових зобов'язань у визначені строки. У неї відсутні будь-які інші довгострокові фінансові зобов'язання, окрім тих, що пов'язані з договорами оренди. Основними джерелами забезпечення ліквідності є грошові кошти, отримані від погашення дебіторської заборгованості за надані послуги іншим компаніям Групи ЕПАМ [20].

Таким чином, аналіз ліквідності свідчить про високу фінансову стійкість компанії та її здатність ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами й забезпечувати стабільність та безперервність операційної діяльності.

У 2022 року коефіцієнт незалежності становив 0.866, а у 2023 році збільшився до 0.930, що свідчить про зростання частки власного капіталу у структурі джерел формування активів підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості компанії ЕПАМ збільшився у 2023 році з 0.89 до 0.94, що вказує на те, що компанія ефективно збільшує свої власні кошти та скорочує довгострокові зобов'язання. Це є позитивним сигналом для інвесторів і кредиторів, підтверджує здатність компанії підтримувати стабільний фінансовий стан та зменшувати ризики фінансової нестабільності.

У 2022 році коефіцієнт участі становив 1.104, а у 2023 році незначно збільшився до 1.106, що вказує на стабільне покриття оборотних активів за рахунок власного оборотного капіталу та довгострокових зобов'язань.

2.3. Стратегічне управління -компанією в контексті ефективності

Стратегічне управління в ЕРАМ Systems здійснюється за структурованим підходом, що включає розробку та впровадження комплексних планів, спрямованих на досягнення організаційних цілей і посилення конкурентних переваг. Цей процес охоплює різні елементи, включаючи стратегічне мислення та планування, розподіл ресурсів і моніторинг ефективності. Стратегічне управління є критичним для узгодження бачення компанії з дієвими стратегіями, які адаптуються до динаміки ринку та можливостей організації.

Окрім формального планування, ЕРАМ інтегрує стратегічне мислення у свій процес управління. Це включає в себе креативний та орієнтований на майбутнє підхід, що заохочує гнучкість і інновації у прийнятті рішень. Стратегічне мислення в ЕРАМ також включає розпізнавання закономірностей з минулих результатів та коригування майбутніх стратегій відповідно. Впровадження стратегічних планів в ЕРАМ вимагає системного підходу, щоб забезпечити ефективний розподіл ресурсів та спрямування організаційних зусиль на подолання конкретних викликів. Моніторинг та оцінка ефективності є важливими складовими цієї системи, оскільки вони забезпечують досягнення стратегічних результатів та дозволяють вчасно вносити необхідні коригування.

Стратегічне управління в ЕРАМ охоплює формулювання стратегії, планування організаційної структури, розподіл ресурсів, а також керування змінами і контроль за процесами та ресурсами. Ці рамки працюють на різних рівнях – від загальноорганізаційного керівництва до стратегії окремих відділів, забезпечуючи узгодженість усіх аспектів діяльності з загальною стратегією компанії.

Система стратегічного управління ЕРАМ характеризується акцентом на гнучкість і здатність до швидкого реагування на зовнішні зміни. Компанія

викристовує сценарний підхід до стратегічного планування, що дозволяє їй передбачати та готуватися до потенційних викликів і можливостей на ринку. Цей підхід доповнюється сильним фокусом на прийнятті рішень на основі даних, що дозволяє ЕРАМ коригувати свої стратегії на основі реальних даних та ринкових тенденцій.

Основними компоненти системи стратегічного управління ЕРАМ є:

1. Узгодження бачення та місії. Воно забезпечує спрямування всіх стратегічних ініціатив на досягнення довгострокових організаційних цілей.

2. Інтегрована екосистема талантів. ЕРАМ використовує інтегровану екосистему талантів, яка підтримує розвиток можливостей та безперервне навчання. Цей підхід є важливим для підвищення кваліфікації працівників і розвитку внутрішньої технічної експертизи, що є необхідним для збереження конкурентної переваги на ринку, що швидко змінюється.

3. Клієнтоорієнтований підхід: Завдяки розвитку міцних відносин із клієнтами та використанню колаборативного підходу ЕРАМ забезпечує, щоб її стратегії були релевантними та ефективними у вирішенні конкретних бізнес-завдань.

4. Аджайл-методології. Це дозволяє компанії коригувати свої стратегії на основі реальних відгуків та змін на ринку, що сприяє швидшому прийняттю рішень та їх реалізації.

5. Аналітика на основі даних. ЕРАМ на основі аналізування показників ефективності та ринкових тенденцій може визначати можливості для зростання та сфери, які потребують вдосконалення, забезпечити, щоб її процеси стратегічного управління ґрунтувалися на емпіричних доказах.

SWOT-аналіз є базовим інструментом для оцінки сильних сторін, слабкостей, можливостей та загроз, пов'язаних із системою стратегічного управління організації. Результати SWOT-аналізу наведені у табл. 2.5, згідно з

даними якої:

Сильні сторони:

1. Ринкове становище та внесок у доходи: найбільшим ринком для ERAM Systems Inc є Північна Америка, що є значною перевагою для компанії. За квартал, що закінчився 30 червня 2024 року, сегмент Північної Америки становив 60,9% від загальних доходів, що свідчить про стійку присутність на ключовому ринку. Це географічне укріплення не лише забезпечує стабільний потік доходів, але й вигідно позиціонує ERAM у цьому регіоні.

Диверсифікація послуг та інновації: пропозиції послуг ERAM, які включають передові технології, такі як ШІ, віртуальна реальність і робототехніка, виділяють компанію на насиченому ринку. Стратегічний акцент на новітніх технологіях посилює ціннісну пропозицію ERAM і приваблює різноманітну клієнтську базу, яка шукає комплексні цифрові рішення.

Слабкі сторони:

1. Зниження доходів та вплив на чистий прибуток. Якщо ця тенденція продовжиться, це може свідчити про приховані слабкості в операційній ефективності або ринковій конкурентоспроможності. Зниження чистого прибутку з 120,033 млн дол. США до 98,645 млн дол. США за рік може викликати занепокоєння серед інвесторів, оскільки може вплинути на здатність компанії інвестувати в ініціативи зростання та підтримувати свої ринкові позиції.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз

Категорія	Чинники
Сильні сторони	- сильне ринкове становище у Північній Америці; - диверсифікація послуг та інноваційний підхід
Слабкі сторони	- зниження доходів та чистого прибутку; - геополітичні ризики та необхідність оперативної реорганізації

Можливості	- розширення на ринки з високими темпами зростання; - стратегічні партнерства та поглинання
Загрози	- інтенсивна конкуренція та насиченість ринку; - економічна невизначеність та втрати клієнтів

2. Геополітичні ризики та оперативна реорганізація. Пов'язані з цим витрати та перешкоди можуть послабити операційну ефективність і прибутковість ЕРАМ у короткостроковій перспективі.

Можливості:

1. Розширення на ринки з високими темпами зростання. Завдяки своєму сильному становищу в Північній Америці та розширенню на інші ринки з високими темпами зростання, ЕРАМ може залучати нові потоки доходів і диверсифікувати клієнтський портфель, знижувати ризики, пов'язані з регіональною нестабільністю.

2. Стратегічні партнерства та поглинання. ЕРАМ має можливість зміцнити свої ринкові позиції через реалізацію стратегічного партнерства та поглинання. Об'єднання зусиль з лідерами та інноваційними стартапами, допоможе ЕРАМ розширювати свої пропозиції послуг, входити на нові ринки та прискорювати свій шлях до зростання. Сильний баланс компанії забезпечує фінансову спроможність для здійснення таких стратегічних ініціатив [21].

Загрози:

1. Інтенсивна конкуренція та насиченість ринку. ЕРАМ стикається з загрозою насиченості ринку та цінового тиску, що може знизити її прибутковість і ринкову позицію. Утримування лідируючих позицій вимагає постійних інвестицій у технології, таланти та інновації, що може обтяжувати фінансові ресурси компанії.

2. Економічна невизначеність та витрати клієнтів. Економічний спад може призвести до зниження витрат клієнтів на ІТ-послуги, що вплине на доходи та перспективи зростання ЕРАМ. Компанія повинна справлятися з цими економічними вітрами,

зберігаючи прихильність до надання високовартісних послуг своїм клієнтам.

Для виявлення зовнішніх переваг, що впливають на діяльність компанії, проведено PEST-аналіз, який є частиною ризик-менеджменту та розроблення стратегії, а також допомагає виявити фактори макросередовища, що впливають на потенціал компанії. PESTLE-аналіз є цінним для зацікавлених сторін, які прагнуть оцінити адаптивність, стійкість і потенційні траєкторії зростання компанії у ландшафті її галузі.

Політичні фактори. До політичних факторів зокрема відносяться:

1. Глобальні операції та політичне різноманіття. ЕРАМ, присутня у понад 25 країнах, стикається з притаманною складністю навігації по різноманітним політичним кліматом. Кожен з цих регіонів представляє унікальне поєднання ризиків і можливостей, сформованих місцевими політичними подіями та глобальними геополітичними змінами.

2. Вплив торговельної політики. Поточні коригування торговельних угод, тарифів та імміграційних законів, особливо між впливовими ринками, такими як США, Європа та Азія, безпосередньо впливають на операційну ефективність ЕРАМ та структуру витрат.

3. Політична стабільність у Східній Європі. ЕРАМ має значні операції у Східній Європі, зокрема в Україні де відбулося повномасштабне військове вторгнення Російської федерації, що може вплинути на безперервність бізнесу, безпеку даних і загальні інвестиції в цих регіонах.

4. Регуляторні зміни в індустрії ІТ-аутсорсингу. Як глобальний постачальник послуг, ЕРАМ повинен дотримуватися численних регуляторних вимог, зміни в регулюванні аутсорсингу ІТ, закони про захист даних (як-от Загальний регламент про захист даних ЄС (GDPR)) та права інтелектуальної власності значно впливають на управління ЕРАМ послугами через кордони.

Економічні фактори. До економічних факторів зокрема відносяться:

1. Коливання валютних курсів. Як глобальна організація, ЕРАМ веде бізнес у кількох валютах. Диспропорція у валютних курсах, особливо між доларом США, євро та іншими місцевими валютами у регіонах, де працює ЕРАМ, може непередбачувано вплинути на доходи та витрати компанії.

2. Економічні спади та витрати клієнтів. Дохідні потоки ЕРАМ значною мірою залежать від економічного стану основних ринкових секторів, включаючи фінанси, технології та медіа.

3. Зростання ІТ-сектору. За даними МВФ, глобальні витрати на ІТ у 2021 році досягли приблизно 4 трильйонів доларів США, що становить річний темп зростання приблизно 8,4%. Це збільшення зумовлене прискоренням цифрових трансформацій у різних галузях. ЕРАМ, спеціалізуючись на інженерії програмного забезпечення, та цифрових й продуктових дизайнерських послугах, має змогу скористатися цією тенденцією, за умови, що продовжить інноваційний розвиток та адаптацію до нових технологій і вимог ринку.

4. Стратегічне розширення на ринки, що розвиваються. ЕРАМ стратегічно розширив свою діяльність у регіонах, таких як Східна Європа та Азія. Ці регіони надають подвійну перевагу: зростаюча база технічних талантів і нижчі операційні витрати порівняно зі США та Західною Європою. Наприклад, у 2021 році ЕРАМ повідомив про 15% збільшення доходів від своєї діяльності в Азії, що підкреслює успішність його стратегії диверсифікації.

Розуміння та навігація цими факторами є вирішальними для ЕРАМ у підтримці своєї конкурентної переваги та підвищенні рентабельності. Постійний моніторинг та адаптивні стратегії є необхідними для протистояння цим складним та часто непередбачуваним економічним чинникам.

Соціальні фактори. До соціальних факторів зокрема відносяться:

1. Зростання попиту на віддалені та гнучкі робочі умови. За

даними опитування Gartner у 2022 році, 80% працівників в ІТ-секторі віддають перевагу роботі з гнучким графіком і місцем роботи. Відповідно ЕРАМ розширив свої політики для підтримки віддалених варіантів роботи, що не лише допомагає у залученні талантів, але й відповідає стратегії компанії з оптимізації географічного охоплення, зниження операційних витрат, підвищення задоволеності та продуктивності працівників.

2. Висока важливість корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Звіт Nielsen про корпоративну соціальну відповідальність за 2021 рік підкреслив, що 46% світових споживачів схильні купувати у компаній, які показують справжні зусилля у сфері КСВ, що свідчить про те, що зобов'язання ЕРАМ щодо КСВ можуть суттєво вплинути на відносини з клієнтами та стратегії придбання бізнесу.

3. Потреба в постійному підвищенні кваліфікації в умовах конкурентного ринку праці залишається головним пріоритетом для ЕРАМ. Згідно з «Звітом про майбутнє робочих місць» Всесвітнього економічного форуму за 2022 рік, 54% всіх працівників потребуватимуть значного перепідготовки або підвищення кваліфікації до 2025 року. Щоб вирішити цю проблему, ЕРАМ значно інвестувала в внутрішні навчальні програми, відомі як ЕРАМ University, які пропонують співробітникам різні навчальні модулі з нових технологій та методологій. Ця ініціатива підвищує можливості кваліфікованих кадрів ЕРАМ та слугує важливим інструментом їх утримання на фоні жорсткої конкуренції у технологічній сфері.

Ці фактори вказують на більш велике та складне середовище, адаптація до якого не тільки допомагає підтримувати конкурентну перевагу, але й узгоджує ЕРАМ з ширшими очікуваннями суспільства, що потенційно веде до сталого довгострокового зростання та лідерства на ринку.

Технологічні фактори. ЕРАМ значно збільшила витрати на науково-

дослідні та дослідно-конструкторські роботи (R&D) на 15% в рік, намагаючись оволодіти новими технологіями та впроваджувати їх у свої послуги. До технологічних факторів зокрема відносяться:

1. Швидкий темп технологічних змін. Станом на 2022 рік компанія значно збільшила свої витрати на дослідження і розробки (R&D) на 15% рік у рік, прагне ефективно освоювати нові технології

2. Інвестиції в штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання. ЕРАМ було виділено понад 200 млн дол. на розробку платформ на основі ШІ. Ці інвестиції підкреслюють стратегічний зсув у бік рішень на основі ШІ, що відображає тенденції галузі щодо автоматизації та прийняття рішень на основі даних.

3. Впровадження хмарних обчислювальних послуг. Завдяки корпоративному зсуву до хмарної інфраструктури, ЕРАМ посилив свої пропозиції у сфері хмарних обчислень. Партнерства з провідними постачальниками хмарних послуг, такими як AWS, Google Cloud та Microsoft Azure, були посилені у 2021 році для надання більш універсальних і масштабованих рішень клієнтам.

4. Фокус на кібербезпеку. Кібербезпека залишається пріоритетом для ЕРАМ. Компанія повідомила про 20% зростання інвестицій у кібербезпеку, спрямованих на посилення захисту даних та підвищення безпеки своїх процесів розробки. Зростання ринку кібербезпеки на рівні 10% на рік відображає критичну потребу в надійних заходах кібербезпеки.

Юридичні фактори. До них зокрема відносяться:

1. Торговельні закони. Торговельні закони впливають на те, як послуги експортуються або як передаються дані через кордони.

2. Антикорупційні закони. Дотримання антикорупційних законів вимагає наявності у компанії внутрішніх систем, які запобігають незаконній діяльності та забезпечують прозорість операцій. Це також включає впровадження стандартів етичної поведінки для запобігання

корупції.

3. **Захист інтелектуальної власності.** Жорсткі патентні закони допомагають захистити розробки програмного забезпечення та технологічні досягнення компанії, а також захист авторських прав забезпечує унікальні рішення компанії від копіювання без дозволу.

4. **Дотримання трудового законодавства.** У 2022 році ЕРАМ зіткнулася з викликами в Білорусі через політичні події, що вплинули на їхню стратегію локалізації робочої сили. Дотримання трудового законодавства США, особливо в контексті віз H1-B, обмежує кількість технологічних фахівців, яких компанія може залучити з-за меж США.

5. **Захист даних.** Дотримання Загального регламенту захисту даних (GDPR) не лише запобігає великим штрафам, які можуть досягати 4% від річного глобального обороту або 20 млн євро (залежно від того, що більше), але й зміцнює відносини з клієнтами, демонструє прихильність до безпеки даних [23]. Основні чинники PEST-аналізу наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз ТОВ «ЕРАМ СИСТЕМЗ»

Категорія	Чинники
Політичні фактори	1. Глобальні операції та політичне різноманіття. 2. Вплив торговельної політики. 3. Політична стабільність у Східній Європі. 4. Регуляторні зміни в індустрії ІТ-аутсорсингу
Економічні фактори	1. Коливання обмінних курсів впливають на фінансові результати та стратегічне планування. 2. Економічні спади корелюють зі скороченням бюджетів клієнтів на технологічні послуги. 3. Еволюція ІТ-сектора є ключовим фактором потенціалу зростання ЕРАМ. 4. Розширення на ринки, що розвиваються, є важливим, але супроводжується підвищеним ризиком
Соціальні фактори	1. Гнучкість у віддаленій роботі рекомендована 80% ІТ-фахівців для підвищення задоволеності роботою та продуктивності. 2. Рішення про купівлю на основі корпоративної соціальної відповідальності впливають на 40% споживачів у всьому світі. 3. До 54% працівників у всьому світі потребують підвищення кваліфікації, що спрямовує ініціативи навчання ЕРАМ через ЕРАМ University

Категорія	Чинники
Політичні фактори	1. Глобальні операції та політичне різноманіття. 2. Вплив торговельної політики. 3. Політична стабільність у Східній Європі. 4. Регуляторні зміни в індустрії ІТ-аутсорсингу
Технологічні фактори	1. Швидкий темп технологічних змін. 2. Інвестиції в штучний інтелект та машинне навчання 3. Впровадження хмарних обчислювальних послуг 4. Фокус на заходах кібербезпеки

Використання моделі П'яти сил Портера дозволяє проаналізувати такі аспекти, як вплив постачальників, споживачів, рівень конкурентної боротьби, загроза появи замінників та нових гравців на ринку. Кожен із цих факторів значною мірою визначає стратегічне позиціонування компанії та її можливості для зростання у 2024 році.

Результати аналізування (табл. 2.7) свідчать про таке:

1. Різноманітність постачальників знижує ризики. Станом на 30 вересня 2024 року компанія зафіксувала витрати на виробництво в розмірі 2,409 млрд дол., що свідчить про широкий спектр залучених постачальників. Така різноманітність сприяє отриманню вигідніших умов співпраці та зменшує залежність від одного джерела постачання.

2. Обмежена кількість спеціалізованих технологічних постачальників ЕРАМ значною мірою залежить від обмеженого кола спеціалізованих постачальників для впровадження програмних і технологічних рішень. Ця обмеженість може посилювати переговорну позицію постачальників.

3. Високі витрати на зміну постачальників програмного забезпечення ЕРАМ стикається з істотними витратами при зміні постачальників програмного забезпечення через специфіку технологій, що використовуються. Наприклад, компанія повідомляє про загальні витрати в розмірі 2,409 млрд дол., включно зі значними інвестиціями в основні програмні рішення. Це обмежує можливість переходу до нових постачальників та підвищує вплив поточних партнерів у переговорах.

Таблиця 2.7

Чинники впливу на переговорну силу постачальників

Чинники	Вплив на переговорну силу постачальників
Різноманітна база постачальників.	Знижує ризик та підвищує важелі переговорів
Обмежена кількість спеціалізованих постачальників	Підвищує силу постачальників через дефіцит
	Посилює важелі постачальників у цінових переговорах
Консолідація постачальників.	Підвищує переговорну силу залишкових постачальників
Залежність від кваліфікованої робочої сили	Посилює важелі постачальників робочої сили

4. Консолідація постачальників посилює їх вплив. Останні злиття великих технологічних постачальників із меншими компаніями обмежили вибір для ЕРАМ, підвищивши ринкову концентрацію. Така консолідація посилила переговорну позицію постачальників, і на 2024 рік провідні гравці ринку домінують, мають більшу частку в загальному обсязі пропозицій.

5. Вплив залежності від кваліфікованої робочої сили ЕРАМ також є суттєвим. У 2024 році компанія скоротила середню кількість працівників на 6,1% у результаті програм оптимізації витрат. Це посилило залежність компанії від спеціалізованих постачальників робочої сили, які можуть диктувати умови через дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку [24].

6. Клієнтська база ЕРАМ містить відомих глобальних гравців у різних галузях, таких як фінансові послуги, медіа та охорона здоров'я. П'ять найбільших клієнтів складають приблизно 24% доходу компанії, що свідчить про значну залежність від обмеженої кількості великих клієнтів. Така концентрація посилює їхню переговорну позицію, впливаючи на цінову політику та умови контрактів. Великі корпоративні клієнти можуть вимагати знижки. ЕРАМ Systems, Inc. отримала загальний дохід у розмірі \$1,167 мільярда за третій квартал 2024 року, що на 1,3% більше порівняно з \$1,152 мільярда за той самий період 2023 року. У конкурентному середовищі великі корпоративні клієнти часто

використовують свою купівельну спроможність для отримання знижок. Витрати ЕРАМ на виробництво (без урахування амортизації) склали приблизно \$764 мільйони, що на 3,8% менше у порівнянні з попереднім роком. Це може свідчити про можливий тиск на маржу через знижки.

7. ЕРАМ працює у секторі з високим рівнем конкуренції. Станом на 30 вересня 2024 року дохід ЕРАМ у Північній Америці становив \$704,6 млн (60,4% від загального доходу). Така конкурентна ситуація сприяє тому, що клієнти можуть легко перейти до інших постачальників, підкреслюючи необхідність для ЕРАМ підтримувати конкурентоспроможні ціни та високу якість обслуговування.

8. Високі очікування щодо якості послуг посилюють тиск. Клієнти очікують високоякісного обслуговування, що напряму впливає на їх переговорну силу. Зусилля ЕРАМ із підтримання якості послуг відображаються у витратах на обслуговування, які становили \$206,8 мільйонів за третій квартал 2024 року. Орієнтація компанії на якість є ключовою для утримання клієнтів та виправдання встановлених цін на фоні зростання очікувань. Наприклад, дохід компанії у сфері «Науки про життя та охорона здоров'я» зріс на 43,1% у третьому кварталі 2024 року, що підкреслює важливість якості для утримання клієнтів.

9. Запити на кастомізацію можуть збільшити переговорну силу клієнтів. Протягом перших дев'яти місяців 2024 року придбання ЕРАМ, які становили \$74,2 млн, були спрямовані на розширення її можливостей, включно з наданням кастомізованих послуг. Клієнти, які вимагають індивідуальних рішень, можуть мати більший вплив на ціни та умови, зміцнювати свої переговорні позиції.

10. Довгострокові контракти можуть стабілізувати відносини з клієнтами. Довгострокові угоди забезпечують стабільність та передбачуваність потоків доходу. Станом на 30 вересня 2024 року активи ЕРАМ за довгостроковими контрактами становили \$56,7 млн, що вказує на тривалі зобов'язання з боку клієнтів. Такі контракти можуть

зменшити переговорну силу клієнтів, оскільки зазвичай передбачають узгоджені умови, вигідні для обох сторін протягом тривалого періоду [26].

11. Клієнти все частіше розробляють власні внутрішні ІТ-рішення, що знижує їх залежність від зовнішніх постачальників послуг, таких як EPRM Systems. Ця тенденція найбільш помітна серед великих компаній, які мають ресурси для створення спеціалізованих рішень, що відповідають їхнім потребам. Очікується, що ринок внутрішніх рішень значно зросте, а в 2024 році бюджети на ІТ досягнуть приблизно 500 мільярдів доларів, що свідчить про перехід до самостійності у сфері ІТ.

12. Швидкий розвиток технологій, як то штучний інтелект (ШІ), машинне навчання (ML) та автоматизація, створює потенціал для заміщення традиційних ІТ-послуг. Зокрема, очікується, що ринок штучного інтелекту досягне 1,5 трлн дол. до 2030 року, що може змінити звичні моделі надання послуг та зменшити попит на традиційні рішення ІТ-компаній, таких як EPRM.

13. Зростання популярності програмного забезпечення з відкритим кодом також збільшує загрозу заміників. Багато організацій обирають open-source рішення, щоб знизити витрати та уникнути залежності від одного постачальника. Згідно зі звітом Gartner, до 2025 року 75% організацій планують збільшити використання open-source програм, що може суттєво знизити попит на пропрієтарні рішення EPRM. Чутливість до витрат стимулює перехід клієнтів до дешевших офшорних ІТ-рішень. Такі країни, як Індія та Філіппіни, залишаються привабливими для компаній, що прагнуть скоротити операційні витрати. Середня погодинна ставка за ІТ-послуги в цих регіонах становить 20–40 доларів, порівняно зі 100 доларами і більше в Північній Америці та Європі. Така різниця в цінах може змусити клієнтів обирати альтернативні послуги, що надаються EPRM [27].

Щоб протидіяти загрозі заміників, EPRM необхідно активно

інвестувати в інновації: у 2024 році компанія витратила понад 100 млн дол. на дослідження та розробки, зосереджуючи зусилля на вдосконаленні своїх послуг та впровадженні новітніх технологій. Невдача в інноваціях може призвести до втрати ринкової частки через впровадження конкурентами сучасних рішень та підходів. Чинники з урахуванням їх впливу на загрозу заміників наведено у табл. 2.8.

Ринок консалтингу та технологічних послуг, де функціонує ЕРАМ, відзначається значними бар'єрами для нових учасників. Станом на 30 вересня 2024 року загальні активи компанії становили 4,46 мільярда доларів. Така фінансова стабільність забезпечує ЕРАМ конкурентну перевагу перед потенційними новачками, яким необхідно мати подібні інвестиції для входу на ринок.

ЕРАМ має сильні партнерські зв'язки з ключовими клієнтами, що сприяє її конкурентному позиціонуванню. Наприклад, за три місяці, що закінчилися 30 вересня 2024 року, ЕРАМ отримала дохід у розмірі 1,17 мільярда доларів, значна частка якого припадала на довгострокових клієнтів із різних галузей. Лояльність клієнтів стає бар'єром для нових учасників ринку, які не можуть забезпечити подібний рівень довіри та співпраці.

Таблиця 2.8

Чинники та їх вплив на загрозу заміників

		Прогнозований вплив
	Виділення \$500 млрд на ІТ-бюджет (2024)	Зростання самодостатності клієнтів
Можлива заміна традиційних послуг	Ринок штучного інтелекту прогнозується на \$1,5 трлн до 2030 року	Можлива заміна традиційних послуг
Скорочення попиту на пропріетарні рішення	75% організацій збільшать використання до 2025 року	Скорочення попиту на пропріетарні рішення
Чутливі до ціни клієнти можуть перейти до альтернатив	Середня погодинна ставка: \$20–\$40	Ціново чутливі клієнти можуть перейти до альтернатив
Підвищення актуальності та вдосконалення послуг	Інвестиції \$100 млн у дослідження та розробки у 2024 році Інвестиції \$100 млн у дослідження та розробки у	Підвищення актуальності та вдосконалення послуг

		Прогнозований вплив
	2024 році	

Репутація EPAM допомагає утримувати клієнтів та залучати нових. У третьому кварталі 2024 року компанія заробила чистий дохід у розмірі 136,3 мільйона доларів, що демонструє її прибутковість та силу бренду. Ця лояльність зменшує загрозу з боку нових конкурентів, оскільки клієнти надають перевагу перевіреному компаніям.

EPAM, завдяки своєму досвіду дотримання нормативних вимог, отримує переваги від усталених механізмів відповідності. Зокрема, компанія була змушена адаптувати свою діяльність через геополітичні події, такі як ситуація в Україні. Для нових учасників ці виклики можуть бути надто складними через відсутність досвіду та ресурсів.

EPAM відзначила річний приріст доходів на 1,3% у третьому кварталі 2024 року, що свідчить про сприятливі умови на ринку. Незважаючи на можливість залучення новачків, EPAM використовує свою інфраструктуру та існуючі партнерські відносини для підтримання конкурентних позицій.

EPAM Systems, Inc. працює в умовах висококонкурентного середовища, де переговорна сила постачальників та клієнтів суттєво впливає на її стратегію. У світлі загрози замінників та нових конкурентів, компанія повинна постійно впроваджувати інновації та відрізнитися від інших, щоб зберігати свої позиції на ринку [24].

Конкурентне середовище для EPAM Systems в рамках індустрії IT-послуг та розробки програмного забезпечення характеризується високою інтенсивністю. EPAM Systems використовує свої стратегії диференціації для підтримання конкурентної переваги. Ключовими конкурентами компанії EPAM Systems, Inc. у сфері IT-послуг і цифрової трансформації є лідери: Accenture, Cognizant Technology Solutions, Infosys, Tata Consultancy Services (TCS), Wipro.

Ці компанії представляють значні конкурентні сили на глобальному ринку, суперництво ще більше посилюється швидкими технологічними

досягненнями та зростанням попиту на послуги цифрової трансформації, які включають хмарні технології, штучний інтелект та машинне навчання, що сприяє створенню висококонкурентного ринку, де безперервні інновації та міцні відносини з клієнтами є основними для підтримки ринкової позиції.

ЕРАМ використовує стратегію диференціації, яка зосереджена на таких ключових аспектах: інновації в технологіях і наданні послуг; стійке управління відносинами з клієнтами; надання спеціалізованих послуг, адаптованих до конкретних потреб галузі.

Ключові фінансові та операційні показники ЕРАМ Systems наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Фінансові та операційні показники (2024 рік)

Показники	Значення
Загальні активи	4,46 млрд дол. США (станом на 30.09.2024 року)
Чистий дохід (Q3 2024)	136,3 млн дол. США
Квартальний дохід (Q3 2024)	1,17 млрд дол. США
Річний приріст доходу	1,3%

Такі показники (табл. 2.9) не лише підкреслюють можливості ЕРАМ у технологічній сфері, але й демонструють його стабільні конкурентні позиції на ринку ІТ-послуг, що дозволяє компанії ефективно протистояти викликам та підтримувати високий рівень інноваційності та якості послуг, що надаються.

ІТ-індустрія є однією з найбільш динамічних і швидкозростаючих сфер економіки. У 2023 році обсяг світового ринку ІТ-послуг досяг 1,1 трлн дол. США. Цей сектор включає широкий спектр послуг, від розробки програмного забезпечення до консалтингу та управління ІТ-інфраструктурою – інформація про розмір ринку програмного забезпечення «з полиці», хмарних обчислень та CAGR ринку ІТ-аутсорсингу наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Розмір ринку програмного забезпечення «з полиці» (\$ млрд), розмір ринку хмарних обчислень (\$ млрд) та CAGR ринку ІТ-аутсорсингу (%)

Роки	Розмір ринку програмного забезпечення «з полиці», млрд дол. США	Розмір ринку хмарних обчислень, млрд дол. США	CAGR ринку ІТ-аутсорсингу, %
2020	180	270	6%
2021	190	312	7%
2022	200	368	8%
2023	210	425	9%

Головними рушійними силами зростання ринку є постійний розвиток технологій, таких як штучний інтелект, хмарні обчислення, а також підвищення попиту на цифрову трансформацію бізнесів.

За прогнозами, середньорічний темп зростання (CAGR) ринку ІТ-послуг становитиме 8% з 2023 по 2030 рік, що вказує на стійкий попит на ІТ-послуги, зумовлений потребою компаній адаптуватися до цифрових технологій, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати ефективність за допомогою новітніх ІТ-рішень.

Основними конкурентами ЕРАМ є великі міжнародні корпорації та спеціалізовані компанії, які надають нішеві ІТ-послуги. У сучасному світі замітники, що з'являються завдяки новим технологіям, стають важливим чинником для стратегічного планування та адаптації бізнесу. До основних технологічних змін, які впливають на традиційні ІТ-послуги, відносяться:

1. Впровадження штучного інтелекту в розробку ІТ-рішень. Використання ШІ дозволяє автоматизувати багато процесів, які раніше вимагали участі людей й зменшити тим самим потребу у традиційних ІТ-послугах.
2. Покращена хмарна інфраструктура. Розвиток хмарних технологій сприяє переходу компаній від використання фізичних серверів до моделей «Платформа як послуга» (PaaS), що дозволяє їм оптимізувати витрати та підвищити гнучкість.

На сучасному ринку ІТ-послуг клієнти можуть обирати між різними програмними рішеннями, які пропонують аналогічні функції, але

відрізняються ціною, якістю або зручністю використання. Приклади альтернатив, які відіграють важливу роль у визначенні конкурентного середовища у цьому секторі наведено у табл. 2.11:

1. Зростання ринку готового програмного забезпечення: Ринок готового програмного забезпечення зростає зі щорічним середнім темпом зростання (CAGR) у 7,5% у період з 2022 по 2027 роки.

2. Розмір ринку хмарних обчислень: У 2022 році розмір ринку хмарних обчислень становив 368 млрд дол. США.

Таблиця 2.11

Технологічне зростання на ринку протягом 2022-2024 років

Технологія	Розмір ринку у 2020 р., млрд дол. США	Розмір ринку у 2021 р., млрд дол. США	Розмір ринку у 2022 р., млрд дол. США	Річний темп зростання
Квантові обчислення	5	10	20	100%
Блокчейн	2.5	4.2	7.1	42%
Штучний інтелект	35	40	50	30%

Завдяки швидкому розвитку технологій на горизонті з'являються нові рішення, які можуть радикально змінити ландшафт ІТ-індустрії:

1. Потенційний розмір ринку квантових обчислень до 2027 року. За прогнозами, ринок квантових обчислень може досягти 65 млрд дол., що відображає його значний потенціал впливу на різні галузі.

2. Рівень впровадження технології блокчейн. Впровадження блокчейн-технології зростає на 42% щороку, вони створюють нові можливості та виклики для компаній, які прагнуть залишатися на передовій інновацій.

Загроза нових конкурентів оцінюється як помірна, що ґрунтується на кількох специфічних чинника галузі (табл. 2.12):

Капітальні вимоги для створення операцій аналогічного масштабу як у EPAM Systems є значними. Для порівняння, річний дохід EPAM за 2024 рік, становив приблизно 4,47 млрд дол. США.

Таблиця 2.12

**Ключові чинники, що впливають на вразливість до нових учасників
ринку в ІТ-галузі**

Чинники	Деталі	Рівень впливу
Зростання світового ринку ІТ	Очікується, що світовий ринок інформаційних технологій зросте з \$8,74 трлн у 2022 році до понад \$11,8 трлн до 2025 року (Statista).	Низький-Середній
Екосистема стартапів	Лише в 2024 році в ІТ-стартапи в Східній Європі було інвестовано понад \$4,4 млрд (InvestEurope).	Середній
Зміни у регулюванні	Посилення регулювання захисту даних і конфіденційності може підвищити бар'єри для входу (GDPR, CCPA).	Високий
Технологічні досягнення	Швидкий розвиток хмарних обчислень і штучного інтелекту може знизити деякі технічні бар'єри.	Низький-Середній
Ринок праці	Зростає кількість кваліфікованих ІТ-фахівців, з прогнозованим зростанням зайнятості в технологічній сфері на 11% до 2029 року (U.S. Bureau of Labor Statistics).	Середній

Експертиза у спеціалізованих технологіях та складній розробці продуктів, що є критичною для конкурентоспроможної діяльності, є складною і не легко відтворюваною.

Репутація бренду та лояльність клієнтів є значними бар'єрами, оскільки ЕРАМ встановила довгострокові відносини з основними глобальними клієнтами, що сприяє рівню утримання клієнтів понад 90% станом на 2021 рік.

Нішеві сегменти та ринки, що розвиваються, можуть мати нижчі бар'єри через менш жорсткі вимоги до капіталу та спеціалізації.

Незважаючи на ці бар'єри, певні тенденції та статистика свідчать про низький ступінь вразливості до компанії до появи загрози з боку нових учасників ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Основні напрямки вдосконалення процесу стратегічного управління -компанією

Визначення векторів удосконалення у процесі стратегічного управління є важливим для ЕРАМ Systems та передбачає постійне оцінювання можливостей компанії, що сприяє формуванню культури постійного вдосконалення та адаптивності шляхом узгодження зусиль із загальними цілями організації. ЕРАМ фокусується на удосконаленні та управлінні ризиками в умовах зростання ролі прийняття рішень на основі даних та залучення стейкхолдерів у висококонкурентному середовищі [30].

Процес стратегічного управління складається з кількох ключових етапів, що допомагають визначити свою місію та цілі, мобілізувати ресурси та встановити показники ефективності для моніторингу процесу (рис. 3.1):

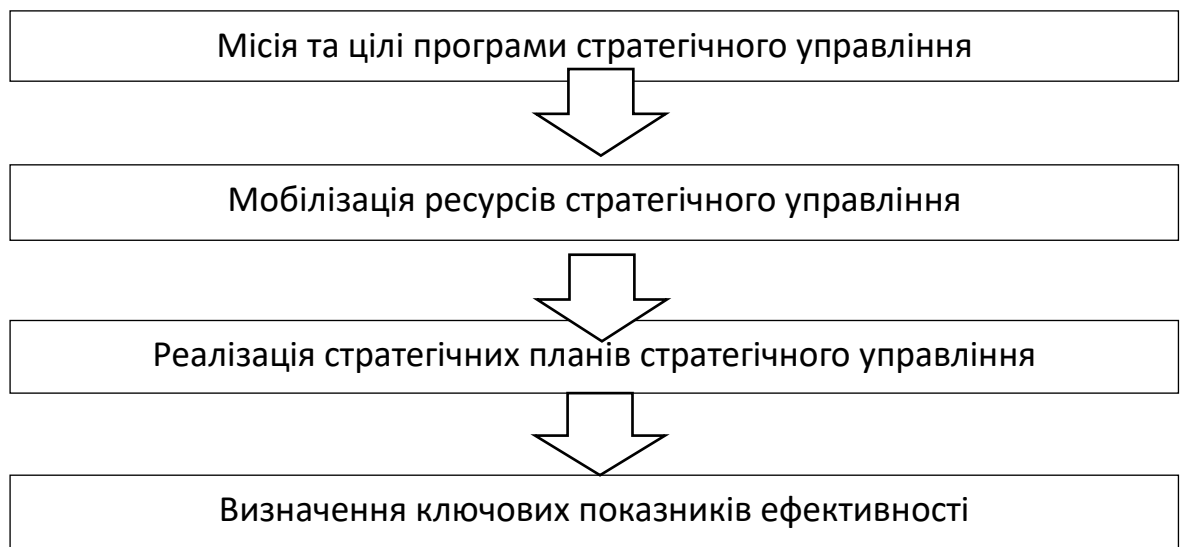


Рис. 3.1. Етапи стратегічного управління

Джерело *. Систематизовано та узагальнено на основі результатів власних досліджень.

1. Місія та цілі. Визначення чіткої місії та конкретних цілей є основою для всіх подальших стратегічних рішень. На цьому етапі організація встановлює, чого вона прагне досягти у довгостроковій перспективі та як має намір обслуговувати своїх зацікавлених сторін.

2. Мобілізація ресурсів. Після визначення цілей наступним кроком є розподіл необхідних ресурсів – фінансових, людських та матеріальних – для підтримки стратегічних ініціатив. Може включати найм працівників, забезпечення фінансування або інвестування у технології та інфраструктуру для ефективного виконання стратегії.

3. Реалізація стратегічних планів. Ця фаза охоплює практичне впровадження окреслених стратегій. Вона може включати запуск нових послуг, вихід на нові ринки або впровадження покращень процесів для підвищення ефективності та результативності в межах організації.

4. Визначення ключових показників ефективності (KPI). Є важливим для вимірювання прогресу та забезпечення того, щоб організація залишалася на шляху до досягнення цілей. Це дозволяє проводити постійне оцінювання та коригування стратегії у разі потреби. Основна мета цього процесу полягає в тому, щоб узгодити зусилля організації з її загальними цілями, забезпечуючи при цьому адаптивність і готовність реагувати на динаміку ринку [12]

Для визначення векторів удосконалення у процесі стратегічного управління EPAM Systems необхідно провести всебічне оцінювання процесу, що дозволяє виявити, де організація відстає у впровадженні нових практик, а де досягає успіху у збереженні існуючих. Систематичне аналізування цих аспектів допомагає EPAM визначити прогалини та виклики, які необхідно подолати для ефективного удосконалення та впровадження нових ініціатив.

Важливим компонентом у визначенні векторів є оцінка готовності організації до змін, що включає аналізування залученості співробітників та їхньої готовності до впровадження нових практик з використанням таких інструментів, як опитування, інтерв'ю та фокус-групи, які дозволяють оцінити

рівень участі та відданості співробітників ініціативам змін. Розуміння настроїв співробітників є важливим, оскільки високий рівень залученості корелює з більшою ефективністю у досягненні бізнес-цілей.

Встановлення ключових показників ефективності (KPI) є важливим для відстеження результативності ініціатив з управління змінами в EPAM Systems. Метрики повинні бути узгоджені зі специфічними цілями, як то: підвищення ефективності або збільшення доходу. Показники ефективності можуть включати обсяги продажів, рівень утримання клієнтів, час виконання процесів і економію витрат. Вибравши відповідні KPI, EPAM може оцінювати вплив ініціатив у сфері управління змінами та визначати сфери для подальшого удосконалення [12]

Формування культури безперервного удосконалення передбачає впровадження структурованих підходів до визначення сфер для покращення, розроблення конкретних планів дій та моніторингу прогресу. Використання аналізу даних, включно з візуалізацією та аналізування тенденцій може допомогти організації виявити шаблони, які вказують на сфери, що потребують уваги. Такі проактивні заходи забезпечують еволюцію процесів управління змінами відповідно до організаційних цілей.

Для підвищення ефективності управління змінами в EPAM Systems важливо ідентифікувати конкретні області, які потребують вдосконалення. Це можна здійснити шляхом проведення всебічної оцінки процесів, під час якої поточні практики порівнюються з успішними реалізаціями, що дозволить виявити розбіжності, прогалини та виклики, які необхідно подолати для кращої інтеграції нових практик у вже існуючі процеси [12]

Крім того, проведення SWOT-аналізу дозволить глибше зрозуміти сильні та слабкі сторони компанії, її можливості та загрози, надаючи цінні інсайти щодо операційних питань та конкурентних переваг.

Ефективне управління змінами в EPAM Systems вимагає активного залучення ключових зацікавлених сторін, на яких впливають ці зміни. Це передбачає впровадження чітких комунікаційних стратегій, які інформують

зацікавлених осіб про поточні ініціативи та відповідають на їхні запитання чи надають зворотний зв'язок. Формування довіри та підвищення авторитету серед зацікавлених сторін є надзвичайно важливими, оскільки їхня підтримка є критичною для успішного впровадження змін [12]

Залучаючи зацікавлених осіб до процесу, організація може забезпечити вищий рівень залученості та відданості до впроваджуваних змін.

Впровадження культури безперервного удосконалення є важливим для ЕРАМ Systems, щоб адаптуватися та процвітати в динамічному середовищі й включає встановлення структурованого підходу до управління змінами, який передбачає визначення сфер для вдосконалення, розроблення конкретних планів дій та моніторинг прогресу щодо заздалегідь визначених цілей. Регулярний моніторинг стратегій вдосконалення дозволять організації оцінювати їхню ефективність та вносити необхідні корективи для задоволення змінних бізнес-потреб. Постійний моніторинг метрик надасть інсайти щодо стійкості змін та підтримуватиме загальне зростання організації.

Динамічний характер ландшафту цифрової трансформації вимагає від ЕРАМ постійного вдосконалення своїх стратегій. У міру того, як організації все більше усвідомлюють необхідність гнучких підходів, ЕРАМ відійшла від традиційних структур командного управління, приймає адаптивнішу культуру. Цей перехід дозволяє компанії швидко реагувати на потреби ринку. Зосередженість компанії на поєднанні традиційних підходів до управління організаційними змінами (ОСМ) з інноваційними стратегіями є необхідною для підтримання конкурентної переваги в швидкозмінних умовах.

Успішні трансформації ЕРАМ підкреслюються значним скороченням часу, необхідного для впровадження змін. Дослідження Statista демонструє, що ця тенденція до прискорення трансформацій має стимулювати організації інвестувати в управління організаційними змінами (ОСМ) для ефективної підтримки впровадження нових ініціатив. Приймаючи як традиційні, так і нетрадиційні інструменти, ЕРАМ підвищує свою адаптивність і відповідає на зростаючі потреби своєї робочої сили, що, в кінцевому підсумку, сприяє

успішному впровадженню трансформаційних програм [12].

EPAM Systems, як і багато інших організацій у світі, зіткнулася з численними викликами під час пандемії COVID-19, а також з початком повномасштабного вторгнення в Україну з боку російської федерації. Операційна діяльність компанії охоплює понад 35 країн і регіонів, що вимагає адаптивності та стійкості для подолання швидких змін. Одним із ключових викликів для бізнесу, включаючи EPAM Systems, є потреба в своєчасних і релевантних даних для ухвалення рішень. Компанії повинні регулярно оновлювати дані, щоб залишатися конкурентоспроможними; однак для фінансових команд і бізнес-лідерів отримання актуальної інформації часто є складним завданням. Без актуальних даних прийняття обґрунтованих рішень стає все більш ускладненим, що підкреслює необхідність наявності надійної інфраструктури даних і систем. Ефективне залучення зацікавлених сторін є критично важливим у процесі стратегічного управління.

У контексті стратегічного управління важливо підтримувати баланс між оптимізмом щодо сильних сторін і можливостей та реалізмом стосовно потенційних перешкод. Такий підхід забезпечує зосередженість організації на досягненні позитивних результатів, не ігноруючи при цьому значних викликів, які можуть завадити прогресу [15].

Здатність адаптуватися до змінних обставин, у разі пріоритезації ініціатив та встановлення SMART-цілей, є вирішальною для орієнтації в складному бізнес-середовищі. Стратегічне управління є безперервним процесом, що вимагає постійної оцінки та вдосконалення для адаптації до змінних обставин і зовнішнього середовища. ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» повинна залишатися пильною щодо таких факторів, як геополітична нестабільність, економічна волатильність та технологічні інновації, які можуть вплинути на її діяльність та стратегічний напрямок.

Циклічний характер процесу стратегічного управління підкреслює необхідність постійного коригування стратегій відповідно до нових тенденцій та викликів. Інтегрованість стає критично важливим фактором

технологічного прогресу. Здатність різних технологій безперешкодно працювати разом відіграватиме важливу роль у вирішенні складних глобальних викликів. Для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» це підкреслює важливість інтеграції різноманітних систем і платформ для підвищення операційної ефективності та покращення клієнтських рішень.

Компанії повинні орієнтуватися в змінах, адаптувати свої бізнес-моделі для забезпечення стійкості та задоволення потреб робочої сили. ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» стикається з викликом впровадження інноваційних практик для підтримки більш стійкого персоналу та адаптації до змінюваної природи праці [12].

У контексті стратегічного розвитку організаційна структура «ЕПАМ СИСТЕМЗ» повинна бути тісно узгоджена з корпоративною стратегією, що, своєю чергою, потребує всебічного аналізування сильних та слабких сторін й можливостей та загроз, які впливають на стратегічні рішення, спрямовані на використання конкурентних переваг.

Залучення співробітників є важливим для успішного впровадження змін, що сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню рівня плинності кадрів.

3.2. Створення нової моделі стратегічного управління компанією

У сучасному конкурентному середовищі ІТ-компанії, такі як ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», потребують постійного вдосконалення стратегічного управління для забезпечення своєї стійкості та лідерства на ринку. Одним із ключових підходів до такого вдосконалення є впровадження інтегрованої інноваційної системи, яка об'єднує всі структурні підрозділи компанії та спрямована на довгостроковий розвиток. Така система дозволить синхронізувати пріоритети та ефективно реалізовувати стратегічні програми,

що сприятиме досягненню стратегічних цілей ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

Інноваційна система управління має бути спрямована на:

- технологічну та організаційну модернізацію. Вона включає оптимізацію внутрішніх процесів і впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності роботи компанії;
- підвищення конкурентоспроможності через створення інноваційних рішень, які дозволять швидко адаптуватися до змін на ринку та відкривати нові ніші.

Ключовими компонентами такої системи є:

1. Підвищення інтеграції між підрозділами компанії для швидшого обміну інформацією та ухвалення рішень.
2. Впровадження інноваційних технологій у стратегічне управління, що дозволяє здійснювати гнучке планування та контроль над виконанням стратегічних ініціатив.
3. Підтримка та розвиток людського капіталу через навчання та підвищення кваліфікації співробітників для адаптації до швидко змінюваного середовища.

Важливим аспектом є розвиток інноваційної культури в компанії, що сприятиме не лише підвищенню прозорості процесів, але й забезпеченню залученості співробітників до стратегічного планування.

Загалом впровадження інтегрованої інноваційної системи управління дозволить ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» досягти покращення фінансових показників, зниження операційних витрат, підвищення продуктивності та відкриття нових ринкових можливостей. Це сприятиме формуванню стійкої моделі стратегічного управління, яка забезпечить конкурентні переваги компанії на глобальному рівні.

З покращенням усієї системи стратегічного управління повинно бути нерозривно пов'язане підвищення ефективності інноваційних процесів, для чого доцільно використовувати системний підхід та впроваджувати сучасні методи управління інноваційними проєктами. Це дозволить знизити

адміністративні витрати, мінімізувати ризики, пов'язані з неконтрольованими інноваційними процесами, а також стабілізувати робочі місця для висококваліфікованих фахівців. Зазначене свідчить про необхідність подальших досліджень у сфері стратегічного управління інноваційними процесами для забезпечення стійкого розвитку ІТ-компаній.

У контексті динамічного середовища ІТ-сектору, особливо в умовах зростаючої цифрової конкуренції, інноваційні заходи стають критично важливими. Для забезпечення максимальної ефективності інноваційної діяльності необхідне впровадження інтегрованої інформаційної системи підтримки, яка дозволить автоматизувати процеси збору, аналізу та впровадження інноваційних рішень. Це дозволяє керівництву оцінити ефективність реалізованих інноваційних проєктів та визначити стратегічні напрями вдосконалення. З боку регулюючих органів такі показники можуть використовуватись для забезпечення прозорості та обґрунтованості державної підтримки, спрямованої на розвиток інноваційних підприємств.

Для досягнення цих цілей у компанії ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» доцільно стандартизацію даних та формалізацію критеріїв оцінювання, що дозволить об'єктивно аналізувати ефективність інноваційної діяльності.

Для оцінки інноваційного потенціалу компанії пропонується використовувати такі групи показників:

1. Фінансово-економічні показники — дозволяють оцінити рентабельність інвестицій в інновації.
2. Показники внутрішніх ресурсів — характеризують кадровий, технологічний та інфраструктурний потенціал.
3. Показники ефективності інвестицій — включають швидкість окупності та вплив інновацій на ключові бізнес-процеси.
4. Показники перспективності інновацій — визначають потенціал розширення ринкової частки за рахунок нових продуктів і послуг.

Таким чином, комплексне вдосконалення стратегічного управління в

ERAM Systems за допомогою впровадження інноваційної системи дозволить підвищити ефективність управління та забезпечить стійкий розвиток компанії у довгостроковій перспективі.

Процес впровадження інноваційних моделей управління в ERAM Systems включає кілька ключових етапів, спрямованих на забезпечення ефективного виконання стратегій та їх узгодження із загальними цілями компанії.

Перед початком впровадження необхідно провести ретельну оцінку існуючих операцій. Це включає аналіз поточної операційної системи з метою виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, що забезпечить базове розуміння для стратегічного розвитку.

Важливо забезпечити відповідність операційної стратегії загальній бізнес-стратегії. Операційні рішення повинні безпосередньо сприяти досягненню довгострокових цілей компанії шляхом інтеграції щоденних операційних рішень із стратегічними цілями.

Успішне впровадження починається з глибокого розуміння потреб та очікувань клієнтів. Узгоджуючи операції з цими вимогами, ERAM Systems може підвищити задоволеність і лояльність клієнтів, що є критично важливим для збереження конкурентної переваги.

Проведення всебічного аналізу ринку є важливим для розуміння очікувань клієнтів та потенційного попиту на продукти чи послуги. Цей аналіз сприяє ефективному плануванню виробничих потужностей і розробці процесів, забезпечуючи відповідність операційної стратегії динаміці ринку. На основі бізнес-цілей та аналізу ринку визначаються конкретні цілі для операційної діяльності, які відповідають принципам SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені у часі). Такий структурований підхід забезпечує чіткість і фокус під час реалізації стратегій.

Наступним етапом є розробка ефективних процесів, які відповідають операційним цілям і задовольняють ринковий попит. Це включає прийняття рішень щодо методів виробництва, впровадження технологій та встановлення

стандартів якості, що є ключовими для ефективної реалізації стратегії.

Ефективна комунікація операційної стратегії у межах організації є ключовою для її успішного впровадження. Необхідно створити навчальні програми, щоб усі члени команди зрозуміли свої ролі та обов'язки в контексті нової стратегії.

Після впровадження стратегії важливо культивувати культуру безперервного вдосконалення. Регулярні огляди та адаптації на основі показників ефективності дозволяють враховувати отриманий досвід і використовувати нові можливості. Ключові показники ефективності (KPI) відіграють значну роль у цьому процесі, дозволяючи організації вимірювати прогрес і забезпечувати відповідність бізнес-цілям.

Стратегічні моделі (frameworks) є ключовими інструментами, які організації використовують для концептуалізації, розробки та впровадження своїх стратегічних ініціатив. Ці моделі забезпечують структуровані підходи, що допомагають визначати та досягати організаційних візій і цілей, надаючи конкурентну перевагу за умови їх правильного застосування. Основні моделі, які можуть сприяти реалізації стратегічних ініціатив [35]:

Balanced Scorecard (BSC) є одним із найефективніших інструментів для впровадження інтегрованого управління, що забезпечує узгодження стратегічних цілей компанії з її операційними процесами. Дана методологія дозволяє ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» не лише відстежувати фінансові показники, але й зосереджуватися на клієнтському досвіді, внутрішніх бізнес-процесах та навчанні співробітників [12].

BSC складається з таких перспектив: фінансова, клієнтська, внутрішні процеси та навчання і розвиток. Застосування даної моделі дозволить компанії визначити ключові показники ефективності (KPI), які забезпечуватимуть об'єктивну оцінку досягнення стратегічних цілей. Наприклад, для клієнтської перспективи такими KPI можуть стати показники рівня задоволеності клієнтів або швидкість реагування на запити. Водночас, фінансова перспектива може включати такі метрики, як рівень доходів або прибутковість.

Однією з основних переваг BSC є здатність створювати інтегровану систему моніторингу, яка дозволяє керівництву компанії оперативно реагувати на відхилення від стратегічного плану. Це стає можливим завдяки візуалізації даних у вигляді дашбордів, що дає змогу побачити як поточні результати, так і прогнозувати майбутні тенденції.

Впровадження BSC в ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» також сприятиме кращій комунікації між різними підрозділами компанії. Завдяки єдиній системі вимірювання ефективності всі відділи будуть працювати на досягнення спільних цілей, що мінімізує ризики дублювання зусиль і сприятиме ефективнішому використанню ресурсів. Таким чином, впровадження Balanced Scorecard створить умови для системного підходу до стратегічного управління, забезпечить прозорість у досягненні цілей і підвищить загальну конкурентоспроможність компанії.

Модель переходів Бріджеса спрямована на забезпечення ефективного переходу в організації, приділяється особлива увага емоційним та психологічним аспектам змін. Акцентується увага на тому, що зміни не обмежуються зовнішніми трансформаціями процесів або структур. В основі моделі знаходиться ідея про фази переходу: «завершення», «нейтральна зона» та «новий початок» [4].

На етапі завершення співробітники повинні відмовитися від старих методів і звичок, що може супроводжуватися почуттям втрати або невпевненості. У нейтральній зоні організація переживає перехідний період, коли старі процеси вже не діють, але нові ще не повністю впроваджені. На цьому етапі важливо забезпечити стабільність і підтримку співробітників, надаючи їм інформацію та ресурси. Етап нового початку знаменує впровадження нових практик і процесів, які повинні стати частиною повсякденної роботи. Модель Бріджеса важлива для ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», адже в ІТ-секторі, де зміни є постійним процесом, врахування психологічних аспектів переходу допоможе мінімізувати стрес серед працівників і підвищити ефективність впровадження нових стратегічних

рішень.

8-етапна модель змін Коттера – Джон Коттер пропонує структурований підхід до управління змінами, за такими етапами:

1. Полягає у створенні відчуття терміновості, яке мотивує організацію до змін.
2. Відбувається формування команди лідерів змін, які володіють достатніми повноваженнями для впровадження змін.
3. Здійснюється зосередження на розробленні стратегічного бачення та плану, які спрямовуватимуть організацію.
4. Відбувається донесення бачення до співробітників для створення загального розуміння цілей.
5. Полягає в усунення бар'єрів та забезпечення підтримки змін на всіх рівнях організації.
6. Відбувається створення короткострокових перемог, що підвищують мотивацію команди.
7. Здійснюється консолідація успіхів та поглиблення змін.
8. Передбачається закріплення нових підходів у корпоративній культурі [48].

Для EPAM Systems ця модель може стати ефективним інструментом впровадження стратегічних змін, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності компанії на глобальному ІТ-ринку.

Jobs to Be Done (JTBD) – це концепція, яка допомагає компаніям зрозуміти, які саме завдання клієнти прагнуть вирішити за допомогою їхніх продуктів чи послуг. Основна ідея полягає в тому, що споживачі «наймають» продукт для виконання конкретної «роботи» – клієнт купує програмне забезпечення не заради нього самого, а для вирішення певної бізнес-проблеми, такої як автоматизація процесів або покращення аналітики.

JTBD дозволяє компаніям краще розуміти потреби своїх клієнтів і

адаптувати продукти відповідно до цих потреб. Використання цієї моделі в EPAM Systems може значно покращити процес розробки нових IT-рішень. Компанія може більш ефективно визначати пріоритети у своїх розробках, фокусуючись на функціональності, яка насправді важлива для клієнтів. Це, своєю чергою, підвищує конкурентоспроможність компанії, адже продукти, орієнтовані на реальні потреби, мають більший попит.

JTBD також сприяє вдосконаленню маркетингових стратегій, дозволяючи створювати більш таргетовані повідомлення для клієнтів. В EPAM Systems модель JTBD може бути використана як інструмент для глибшого аналізу вимог клієнтів у різних галузях, таких як фінанси, охорона здоров'я або ритейл, що дозволить забезпечити відповідність рішень очікуванням замовників.

Ефективна комунікація є одним із ключових факторів успішного стратегічного управління. В EPAM Systems важливо створити такі механізми обміну інформацією, які забезпечуватимуть швидке та прозоре прийняття рішень. Для цього рекомендується впровадити інтерактивну платформу, що слугуватиме єдиним середовищем для внутрішньої комунікації. Вона повинна забезпечувати обмін інформацією у режимі реального часу між усіма рівнями організації: від виконавчого керівництва до рівня операційних підрозділів.

Важливим аспектом покращення комунікації є створення культури відкритого обміну інформацією. Регулярні внутрішні зустрічі, зворотний зв'язок від працівників та використання опитувань для оцінки ефективності комунікаційних процесів допоможуть визначити слабкі місця та розробити відповідні заходи щодо їхнього вдосконалення. Це особливо важливо в умовах динамічного IT-середовища, де швидкість прийняття рішень та адаптація до змін є критично важливою для успіху компанії.

Навчання та підвищення кваліфікації співробітників є важливою складовою стратегічного управління, оскільки забезпечують адаптивність компанії до швидкозмінного ринкового середовища. EPAM Systems, як глобальний лідер у сфері IT, повинна інвестувати у розвиток компетенцій

своїх працівників для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, як то впровадження програми безперервного навчання, що включатиме як технічну, так і управлінську підготовку: технічні тренінги можуть охоплювати такі напрями, як новітні технології програмування, кібербезпека, робота з великими даними; управлінські, своєю чергою, включати навчання лідерським навичкам, прийняттю рішень та управлінню змінами; впровадження менторських програм. Молодші спеціалісти можуть отримувати підтримку та поради від більш досвідчених колег, що сприятиме їхньому професійному розвитку та швидшій інтеграції у робочі процеси компанії.

Залученість співробітників є важливим чинником успішного впровадження стратегічних ініціатив. Коли працівники відчують свою причетність до прийняття важливих рішень, їхня мотивація та продуктивність зростають. EPAM Systems може досягти цього через організацію регулярних стратегічних сесій за участю представників усіх рівнів. Такі сесії можуть проводитися у форматі воркшопів, де співробітники матимуть можливість висловлювати свої думки, пропозиції та оцінювати ризики запропонованих стратегій. Це створює середовище, де кожен відчуває цінність для організації, що сприяє підвищенню лояльності співробітників та готовності до впровадження змін. Впровадження прозорих механізмів зворотного зв'язку дозволить керівництву краще розуміти потреби та очікування співробітників. Використання анкет та опитувань допоможе отримати дані щодо ефективності стратегій й визначити потенційні напрями їхнього вдосконалення.

Систематична ідентифікація, оцінювання та пріоритезація ризиків EPAM може створити візуальне їх представлення, що сприяє ефективному управлінню шляхом ефективного розподілу ресурсів та забезпечення готовності організації до потенційних викликів у стратегічних ініціативах. Оцінювання ризиків дозволяє компанії своєчасно ідентифікувати потенційні загрози та розробляти заходи щодо їхньої мінімізації, зокрема шляхом впровадження Risk Control Matrix (RCM), яка дозволить систематизувати процес моніторингу та управління ризиками [12]. Регулярний перегляд та

оновлення RCM дозволять компанії швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, таких як нові регуляторні вимоги або зміни в ринкових умовах. Заходи можуть бути згруповані й розглянуті з урахуванням можливостей визначення напрямів стратегічного розвитку компанії (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Альтернативні напрями стратегічного розвитку ІТ-компанії

Джерело *. Систематизовано та узагальнено на основі результатів власних досліджень.

Як правило, компанії в сучасних умовах не мають достатньої кількості ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних тощо) задля запровадження у практичну діяльність усіх варіантів досягнення цілей управління стратегічним розвитком. За таких обставин доцільно здійснювати вибір на користь раціонального варіанту стратегічного розвитку.

Одним зі способів досягнення цього є використання методу побудови «дерева рішень», в основу якого покладено підпорядкованість, розгортаємість та ранжування цілей – використовується ієрархічна структурна схема, для побудови якої прийняті відповідні позначення елементів (подій) та логічних операцій. Тобто дерево цілей з кількісними показниками як засобу прийняття рішень і носить назву «дерева рішень». Воно будується «зверху вниз» – від завдань складніших, важливіших - до менш складних, менш важливих [11].

Аналізування даних діяльності компанії свідчить, що у межах її може бути реалізовано 3 альтернативи щодо формування стратегії розвитку компанії (рис. 3.2) у межах стратегічного управління нею. Реалізація кожної з альтернатив як окремих елементів стратегії прогнозовано дозволить

збільшити обсяги річного чистого прибутку на 5%. У процесі реалізації кожної альтернативи ймовірними можуть бути:

- стабільне зростання;
- стагнація;
- високі темпи інфляції.

Ймовірність кожного варіанту розвитку подій становить відповідно:
 $p_1=0.5$; $p_2=0.3$; $p_3=0.2$.

Результатом інвестування коштів фірми є окупність інвестицій, подана за допомогою показника окупності інвестицій ROI (RETURN ON INVESTMENT) у відсотках.

Для спрощення процесу вибору раціонального варіанту (кращої альтернативи) побудовано дерево рішень (рис. 3.3).

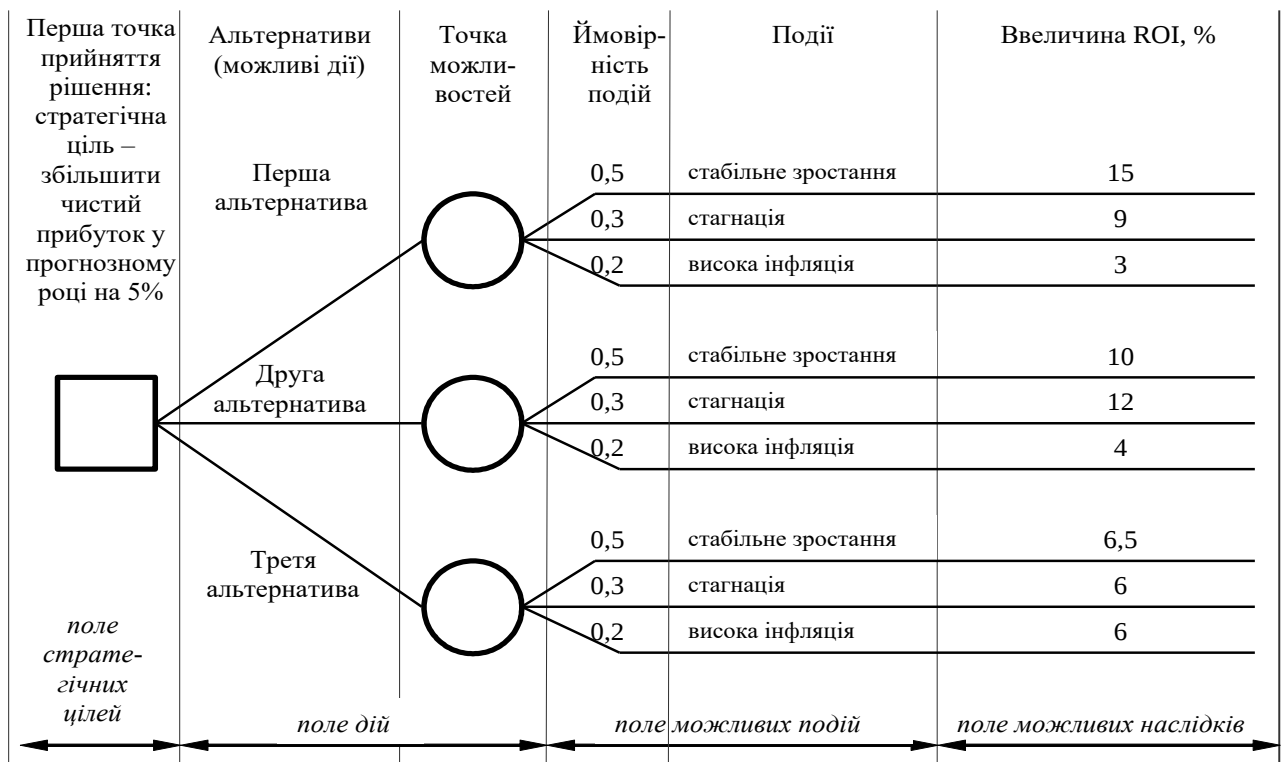


Рис. 3.3. «Дерево рішень» щодо вибору та реалізації альтернатив стратегії розвитку компанії

Джерело *. Систематизовано та узагальнено на основі результатів власних досліджень.

Аналізування графіка розпочинається з просування справа наліво.

1. Визначається очікувана величина окупності інвестицій. Для першої альтернативи вона розраховується таким чином:

$$(15,0 * 0,5) + (9,0 * 0,3) + (3,0 * 0,2) = 7,5 + 2,7 + 0,6 = 10,8 \text{ р.}$$

2. Таким же чином визначається і для 2, і для 3 варіанту (альтернативи):

$$(10,0 * 0,5) + (12,0 * 0,3) + (4,0 * 0,2) = 5,0 + 3,6 + 0,8 = 9,4 \text{ р.}$$

$$(6,5 * 0,5) + (5 * 0,3) + (6 * 0,2) = 3,25 + 1,80 + 1,20 = 6,25 \text{ р.}$$

3. Здійснюється порівняння між собою отриманих величин очікуваного ROI й відбирається найбільше значення.

У даному випадку кращим варіантом є 1-ий, тому що його реалізація забезпечує найбільший коефіцієнт ROI. Таким чином, компанія має зосередити першочергову увагу на реалізації цілей, пов'язаних з розвитком першої альтернативи, що може забезпечити зростання фінансових результатів за рахунок збільшення обсягів реалізації продуктів – результатів аутсорсингу.

Для здійснення успішної діяльності на IT-ринку необхідна детально розроблена продумана продуктова інновація (інноваційний продукт- послуга), що є головним у структурі стратегії розвитку компанії в межах стратегічного управління нею й пов'язано з тим, що продукт є ефективним засобом впливу на ринок й джерелом отримання прибутку, а також центральним елементом комплексу маркетингових заходів, адже ціна його, розподіл, просування ґрунтуються на особливостях.

Таким чином, обрана стратегічна альтернатива у межах стратегії розвитку є результатом і у той же час ефективним механізмом стратегічного управління, оскільки мобілізує використання науково-технічного, фінансово-економічного, соціального та організаційного потенціалу компанії у визначених напрямках та є основою для розвитку компанії в умовах переходу до Індустрії 5.0 (що відбувається шляхом опанування нових технологій, у разі ефективного управління компаніями у цьому секторі [12]) з перспективою об'єднання у IT-кластери (які одночасно є драйверами інновацій та центрами управління ресурсами, акумуляторами ідей та платформами для їх реалізації, є важливою складовою частиною інноваційних екосистем, відіграють ключову

роль у створенні сприятливих умов для співпраці між компаніями, закладами освіти та урядовими структурами, що сприяє розвитку нових технологій й підвищенню конкурентоспроможності регіонів та держави в цілому) та подальшою трансформацією їх у динамічні інноваційні хаби.

MIT Sloan Management Review у 2024 році наведено таке визначення інноваційних екосистем (які є найновішими з 3 архетипів технологічних хабів): «місця, що залучають п'ять типів зацікавлених сторін – дослідницькі установи, підприємців, корпорації, інвесторів та уряди – пов'язаних сильною соціальною тканиною взаємної зацікавленості, доповненнях потреб та ресурсів і довіри» [53].

Інноваційні хаби мають суттєву практичну цінність на глобальному рівні, відіграють важливу роль у просуванні глобальних інноваційних процесів, сприяють досягненню алокативного ефекту ресурсів через свої унікальні можливості у сфері наукових та технологічних інновацій. Вони здатні інтегрувати акселератори та інкубатори, що створює сприятливе середовище для розвитку стартапів й сприяє забезпеченню доступу до фінансових ресурсів, менторства, підтримки, також співпраця із світовими ІТ-кластерами та іншими інноваційними хабами спонукає обмін знаннями і технологіями й це загалом підтримує постійне оновлення та розвиток нових ідей. Що розглянуто у працях [12] й реалізовано у формуванні концепції стратегічного розвитку товариства, яка представлена на рис. 3.4.

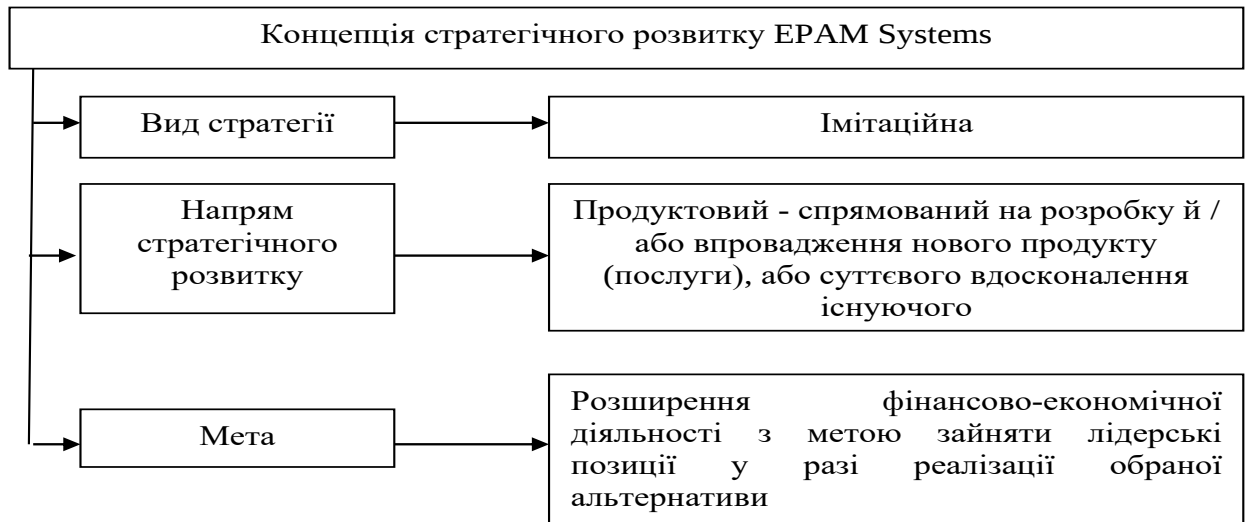


Рис. 3.4. Концепція стратегічного розвитку на засадах «продуктових інновацій»

Джерело *. Систематизовано та узагальнено на основі результатів власних досліджень.

Результати проведеного дослідження виявили досить вагомі факти, що можуть бути мотиваторами у виборі напрямів подальшого стратегічного розвитку:

1. Результати проведеного дослідження обсягів діяльності EPAM Systems свідчать, що у структурі реалізованих послуг за останні роки значного зростання набувають розробки інноваційних програмних рішень для цифрової трансформації підприємств. Фахівці EPAM Systems здійснюють розробку унікальних ІТ-продуктів, які характеризуються високою якістю, інноваційними функціональними можливостями та адаптивністю до потреб бізнесу. Зокрема, найбільш передовим варіантом розроблення та впровадження продуктової інновації є використання штучного інтелекту при розробленні продукції ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

2. Результати проведеного аналізу засвідчили те, що розроблення продукції з використання елементів машинного навчання (штучного інтелекту, AI) є перспективним бізнесом в умовах зростаючого ринку, що знаходиться в стадії «динамічного ринкового росту». Це визначає необхідність посилення інвестицій в даний вид діяльності підприємства.

3. У структурі визначеної сфери бізнесу найперспективнішим сьогодні є надання послуг щодо розроблення продукції з використанням AI.

Сутність стратегічного проєкту полягає в такому: за рахунок капіталовкладень здійснити закупівлю необхідних основних засобів та матеріальних ресурсів, що дозволить компанії надавати нові послуги, що б мали попит на ринку, планово для таких ринкових сегментів: приватних осіб, малого бізнесу, корпоративних клієнтів у межах реалізації проєктів.

Загальна сума капіталовкладень 1600000 грн з урахуванням вартості основних засобів (1300 тис. грн); встановлення програмного забезпечення (300 тис. грн) на 5 років. Для реалізації проєкту 900 000 грн може бути використано власних коштів, а 700 000 – кредит банку. Позичені кошти є кредитом на 4 роки під 20% річних. Відсотки за користування кредитними коштами будуть використані на початку наступного року щорічно за простим відсотком, а сума кредиту повертається в останній рік сплати відсотків.

Враховуючи результати дослідження ринку, визначено планові обсяги реалізації продукції у вартісному вигляді (тис. грн) за проєктом: 1 рік – 6500; 2 рік – 11800; 3 рік – 12500; 4 рік – 14500; 5 рік – 12000.

Рентабельність операційної діяльності планується у середньому на рівні 15%, ставка дисконтування у розмірі 25 %.

З урахуванням наведених даних та результатів дослідження важливим завданням є проведення розрахунку економічної ефективності проєкту.

3.3. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів зі стратегічного управління компанією

Основним принципом, на якому базується оцінювання економічної ефективності проєкту є порівняння чистого грошового потоку – Cash flow (CF) з початковими інвестиціями (I_0).

Розрахунок чистого грошового потоку здійснено з урахуванням того, що генерування грошових потоків буде проводитись наприкінці року – за ануїтетом постнумерандо, ставка податку на прибуток згідно чинного законодавства становить 18%.

$$\text{ЧП}_1 = 6500 * 0,15 * (1 - 0,18) = 7\,99,5 \text{ тис. грн.}$$

Сума річної амортизації розрахована за прямолінійним методом:

$$- (1\,300\,000 + 300\,000) - (1\,300\,000 + 300\,000) * 0,05) / 5 = 304\,000 \text{ тис. грн.}$$

У цьому році потрібно сплатити відсотки за користування кредитом, узятим у попередньому році за формулою простих відсотків (ПВ):

$$\text{ПВ}_1 = 700\,000,00 * 0,20 = 140\,000,0 \text{ тис. грн.}$$

Інвестиційні витрати визначаються таким чином: власні кошти враховуються у тому році, в якому вони вкладаються у проєкт, запозичені враховуються у тому році, коли повертаються кредитору. Грошовий потік 1-го року становить:

$$\text{CF}_1 = 799500 + 304\,000,00 - 140\,000,00 = 963500,0 \text{ грн.}$$

$$I_1 = 900\,000,0 \text{ грн.}$$

Аналогічно проведено розрахунок за іншими роками реалізації проєкту.

$$2 \text{ рік: } \text{ЧП}_2 = 11\,800 * 0,15 * (1 - 0,18) = 14\,51,4 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{AB}_2 = \text{AB}_1 = 304\,000,00 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ПВ}_2 = \text{ПВ}_1 = 140\,000,00 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{CF}_2 = 1451400 + 304\,000,00 - 140\,000,00 = 1615400,0 \text{ грн.}$$

$$I_2 = 0,0 \text{ тис. грн.}$$

3 рік: $ЧП_3 = 12\,500 * 0,15 * (1 - 0,18) = 1537,5$ тис. грн.

$AB_3 = 304\,000,0$ тис. грн.

$ПВ_3 = 140\,000,0$ тис. грн.

$CF_3 = 1537500 + 304\,000,0 - 140\,000,0 = 1701500,0$ грн.

$I_3 = 0,0$ тис. грн.

4 рік: $ЧП_4 = 14\,500,0 * 0,15 * (1 - 0,18) = 17\,83,5$ тис. грн.

$AB_4 = 304\,000,0$ тис. грн.

$ПВ_4 = 140\,000,0$ тис. грн.

$CF_4 = 1783500 + 304\,000,0 - 140\,000,0 = 1947500,0$ грн.

$I_4 = 700\,000,0$ тис. грн.

5 рік: $ЧП_5 = 12000 * 0,15 * (1 - 0,18) = 1476,0$ тис. грн.

$AB_5 = 304\,000,0$ тис. грн.

$ПВ_5 = 0,0$ тис. грн.

$CF_5 = 14\,76000 + 304\,000,0 - 0,0 = 1780000$ грн.

$I_5 = 0,0$ тис. грн.

Чиста теперішня вартість (Net Present Value, NPV) – сума, на яку дисконтовані вигоди перевищують дисконтовані витрати за весь період реалізації проєкту.

Для розрахунку грошових потоків використано формулу 3.1.

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} \quad (3.1)$$

де CF_i – чисті грошові потоки в i -му році;

I_0 – інвестиційні витрати в i -му році;

i – ставка дисконтування або необхідна ставка доходу;

i – порядковий номер року розрахункового періоду;

n – кількість років.

За отриманими даними здійснено розрахунок NPV проєкту.

$КД_1 = 1/(1+0,25)^1 = 0,800$; $КД_2 = 1/(1+0,25)^2 = 0,640$; $КД_3 = 1/(1+0,25)^3 = 0,512$;

$КД_4 = 1/(1+0,25)^4 = 0,410$; $КД_5 = 1/(1+0,25)^5 = 0,328$.

$CF_1 \times КД_1 = 963500,0 \times 0,800 = 770\,800,0$ грн.

$$CF_2 \times KD_2 = 1615400,0 \times 0,640 = 1033\,856 \text{ грн.}$$

$$CF_3 \times KD_3 = 1701500,0 \times 0,512 = 871\,168,0 \text{ грн.}$$

$$CF_4 \times KD_4 = 1947500,0 \times 0,410 = 798\,475,0 \text{ грн.}$$

$$CF_5 \times KD_5 = 318\,760,0 \times 0,328 = 104\,553,28 \text{ грн.}$$

$$\sum CF_i \times KD_i = 3578852,28 \text{ грн.}$$

$$I_1 \times KD_1 = 900\,000,0 \times 0,800 = 720\,000,0 \text{ грн.}$$

$$I_2 \times KD_2 = 0,0 \times 0,640 = 0,0 \text{ грн.}$$

$$I_3 \times KD_3 = 0,0 \times 0,512 = 0,0 \text{ грн.}$$

$$I_4 \times KD_4 = 700\,000,0 \times 0,410 = 287\,000,0 \text{ грн.}$$

$$I_5 \times KD_5 = 0,0 \times 0,33 = 0,0 \text{ грн.}$$

$$\sum I_i \times KD_i = 720\,000,0 + 287\,000,0 = 1\,007\,000,0 \text{ грн.}$$

$$NPV = -1\,007\,000 + 3578852,28 = 2571852,28 \text{ грн.}$$

Індекс рентабельності інвестицій (Profitability Index, PI) – відношення суми дисконтованих грошових потоків до дисконтованих інвестицій – характеризує рівень чистого грошового потоку, що припадає на одиницю інвестиційних витрат (формула 3.2).

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} / I_0, \quad (3.2)$$

$$PI = \frac{3578852,28}{1\,007\,000} = 3,55.$$

Якщо PI інвестицій дорівнює 1, то це означає що дисконтовані вигоди дорівнюють дисконтованим витратам і $NPV = 0$, таким чином до реалізації приймаються проєкти з індексом рентабельності більшим за 1. Зважаючи на те, що реалізація запропонованої альтернативи є ефективною за критерієм NPV та PI, можна обмежитись у розрахунках інших критеріїв, так як додаткових підтверджень не потрібно.

З урахуванням отриманих прогнозних даних здійснене прогнозування фінансової звітності компанії на наступний період з використанням

екстраполяції – на основі розрахунку середнього темпу приросту фінансово-економічних показників та припущення, що у наступному періоді ці темпи росту зберігатимуться. Далі здійснено прогностний розрахунок показників звіту про фінансові результати з урахуванням реалізації проєкту, результати розрахунку наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Прогностний Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Стаття	Прогностний період	Попередній період	Зміни у результаті реалізації проєкту
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12622 690,0	12616 190,0	+6 500,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(10625 577,0)	(10625 577,0)	–
Валовий прибуток	1997 113	1990 613,0	+6 500
Інші операційні доходи	367 600,0	367 600,0	–
Інші операційні витрати	(468 518,0)	(468 518,0)	–
Фінансовий результат від операційної діяльності: Прибуток	1896 195,0	1623 586,0	+272 609
Інші фінансові доходи	5 736,0	5 736,0	–
Фінансові витрати	(29 813,0)	(29 813,0)	–
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1872 118,0	1599 509,0	+272 609,0
Витрати з податку на прибуток	336 981,24	288 651,0	+48 330,24
Чистий фінансовий результат: прибуток	1535 136,76	1310 858,0	+224 278,76

Загалом можна зробити висновок, що вкладення ресурсів у розробку програмного забезпечення та інноваційних ІТ-рішень є доцільним.

Для аналізування ключових фінансових показників звіту про результати діяльності (зокрема, доходів від наданих послуг) було використано методику статистичного моделювання. Це дозволило побудувати динамічний ряд показників, на основі якого створено модель прогнозування чистого прибутку та доходу компанії (рис. 3.5).

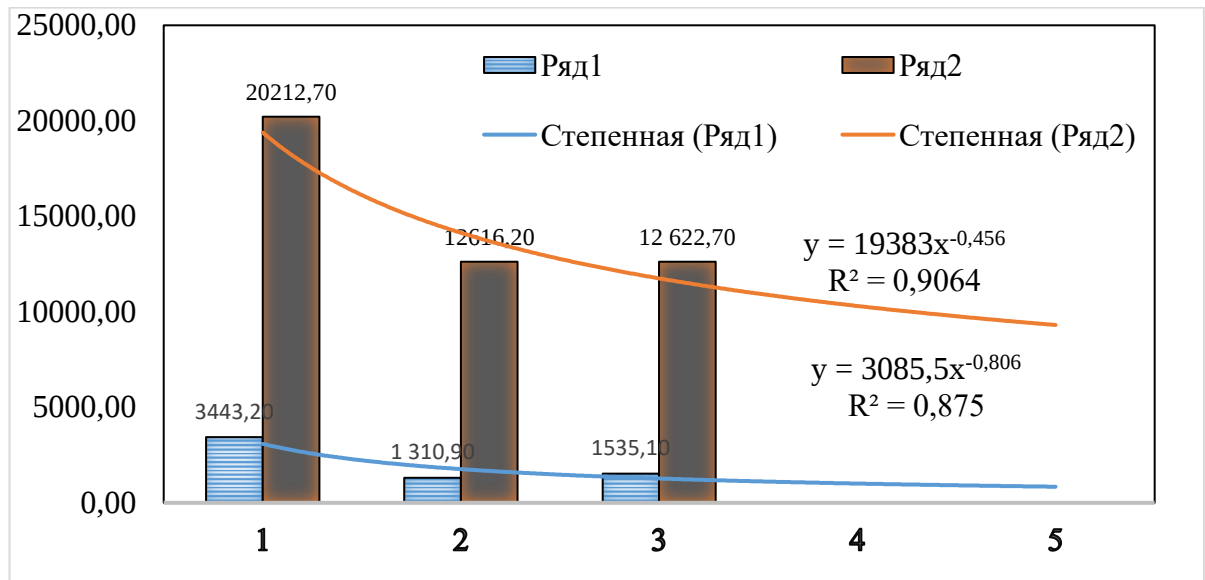


Рис. 3.5. Прогнозна трендова модель чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та чистого прибутку

Джерело *. Систематизовано та узагальнено на основі результатів власних досліджень.

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що у 2022–2023 роках спостерігався стійкий тренд до повільного зростання доходів від надання ІТ-послуг. Для підвищення темпів зростання прибутковості компанії необхідно зосередитись на розширенні масштабів надання ІТ-рішень та нарощуванні обсягів портфелю проєктів.

Отже, стратегічні напрями розвитку EPAM Systems є ефективними та сприяють збільшенню чистого прибутку компанії, що підтверджує доцільність інвестицій у подальший розвиток ІТ-сервісів.

ВИСНОВКИ

За останній час концепція розвитку стала невід'ємною частиною стратегії великої кількості підприємств. Основою сталого розвитку підприємств є поєднання трьох складових: економічної, соціальної та екологічної. Економічна складова сталого розвитку підприємства включає в себе стан фінансових ресурсів, їх розподіл і використання, які забезпечують розвиток підприємства на основі зростання прибутку, збереженні платоспроможності в умовах змін зовнішнього середовища. Соціальна складова розвитку підприємства включає в себе спрямування напрямків діяльності підприємства на зростання рівня життя населення та працівників підприємства в цілому за рахунок покращення умов праці, зростання заробітної платні, підвищення рівня кваліфікації персоналу.

Результати проведеного дослідження виявили досить вагомі факти, що можуть бути мотиваторами у виборі напрямів подальшого стратегічного розвитку:

1. Результати проведеного дослідження обсягів діяльності EPAM Systems свідчать, що у структурі реалізованих послуг за останні роки значного зростання набувають розробки інноваційних програмних рішень для цифрової трансформації підприємств. Фахівці EPAM Systems здійснюють розробку унікальних ІТ-продуктів, які характеризуються високою якістю, інноваційними функціональними можливостями та адаптивністю до потреб бізнесу. Зокрема, найбільш передовим варіантом розроблення та впровадження продуктової інновації є використання штучного інтелекту при розробленні продукції ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

2. Результати проведеного аналізу засвідчили те, що розроблення продукції з використання елементів машинного навчання (штучного інтелекту, AI) є перспективним бізнесом в умовах зростаючого ринку, що знаходиться в стадії «динамічного ринкового росту». Це визначає необхідність посилення інвестицій в даний вид діяльності підприємства.

3. У структурі визначеної сфери бізнесу найперспективнішим сьогодні є надання послуг щодо розроблення продукції з використанням AI.

Результати проведеного аналізу засвідчили те, що розроблення продукції з використання елементів машинного навчання (штучного інтелекту, AI) є перспективним бізнесом в умовах зростаючого ринку, що знаходиться в стадії «динамічного ринкового росту». Це визначає необхідність посилення інвестицій в даний вид діяльності підприємства

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що у 2022–2023 роках спостерігався стійкий тренд до повільного зростання доходів від надання IT-послуг. Для підвищення темпів зростання прибутковості компанії необхідно зосередитись на розширенні масштабів надання IT-рішень та нарощуванні обсягів портфелю проєктів.

Отже, стратегічні напрями розвитку EPAM Systems є ефективними та сприяють збільшенню чистого прибутку компанії, що підтверджує доцільність інвестицій у подальший розвиток IT-сервісів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б., Мельник Л., Погайдак О. Інноваційні засоби формування концепції оцінювання сталого розвитку у системі «підприємство – галузь – регіон – держава» (європейський аспект). Український журнал прикладної економіки. 2016. Т. 1. № 2. С. 6 17
2. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 122-125.
3. Васи́ленко В.А. Стратегічне управління : навч. посіб. / В.А. Васи́ленко, Т.І. Ткаченко. – Київ :ЦУЛ, 2003. – 396 с.
4. Васю́ткіна Н. В. Актуальні питання сталого розвитку підприємства. Тенденції розвитку організаційного та проєктного менеджменту; матеріали XXXII Міжнар. наук. практ. конф., Львів, економ. фундація, 2013. С. 27-30.
5. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. Агросвіт. 2020. № 7. С. 92–96.
6. Глади́нець Н. І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 10. С. 48-53.
7. Голо́вко Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Т.В. Голо́вко, С.В. Са́гова ; за ред. М.В. Ку́жельного. –Київ : КНЕУ, 2002. – 198 с.
8. Ге́расимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством : Графічне моделювання : навч. посібник / В.Г. Ге́расимчук ; Київський нац. економічний ун-т. – Київ : КНЕУ, 2000. – 360 с.
9. Довга́нь Л.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л.Є. Довга́нь, Ю.В. Карака́й, Л.П. Арте́менко. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літ., 2011. – 440 с.

10. Жаданос О. В., Шатоха В. І., Петренко А. Л. Стратегія сталого розвитку на підприємстві: приклад Європи та досвід України. Дніпро: Дріант, 2017. 79 с.
11. Захарченко О. Наукові основи сталого розвитку. Наукові праці національного університету харчових технологій. 2015. № 4. С. 68–75.
12. ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Фінансова звітність. [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<https://careers.epam.ua/financial-statement>
13. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 290-294.
14. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. № 1. С. 85–89.
15. Компанець К. А., Литвишко Л. О., Артемчук В. О. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. Інвестиційноінноваційна діяльність. 2021. XXI. № 1. С. 82-86.
16. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – Київ : Знання, 2006. – 366 с.
17. Кузнецова І. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2017. № 5. С. 84-94.
18. Кухарук А., Змітрович Д. Формування конкурентних переваг підприємства з урахуванням положень концепції сталого розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 15. Ч. 2. С. 46–48.
19. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент : підручник /М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – Київ : Каравела, 2006. – 320 с. 456
20. Наливайко А.П. Теорія стратегії організації. Сучаний стан та напрямки розвитку : монографія / А.П. Наливайко. – Київ : КНЕУ, 2001. – 227 с.

21. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. /Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. – Київ : Кондор, 2003. – 196 с.
22. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність : монографія / В.В. Пастухов. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
23. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: практикум : навч. посібник / Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль : Картбланш ; Київ : Кондор, 2008. – 288 с
24. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю організації : навч. посібник / І.О. Піддубний, А.І. Піддубна ; за ред. проф. Ш. Піддубного. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.
25. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – Київ : Основи, 1997. – 390 с.
26. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку організації в умовах кризи : монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Харків :Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
27. Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К. Прахалад, Векант Рамасвами ; пер. з англ. М. Сливоцького. – Київ : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»»), 2005. – 258 с.
28. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І.В. Смолін. – Київ : Київський торг.-екон. ун-т, 2004. – 344 с.
29. Швайка Л.А. Планування діяльності організації : навч. посіб. /Л.А.
30. Вісник КНТЕУ : зб. наук. праць. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. : <http://www.knteu.kiev.ua/visnik.php>. Економіст : зб. наук. праць. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. :http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekonomist/index.html.
31. Інтернет-портал для управлінців. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://management.com.ua>.

32. Сайт Бостонської консультаційної групи. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bcg.com>.
33. Сайт консультаційної фірми «Мак – Кінзі». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mckinsey.com>.
34. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегії розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 1. С. 222-229.
35. 100 найприбутковіших ІТ-компаній України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://speka.media/100-naipributkovisix-it-kompanii-ukrayini>
98grkp?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=211076819
31&gad_source=1