

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВА»**

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування»

(назва)

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

(підпис)

Дмитро НЕДІЛЬКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНДМ-61
Дмитро НЕДІЛЬКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: д.е.н, проф. Ольга ГУСЄВА

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: д.е.н., проф. Олена ВІНОГРАДОВА

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

« _____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Неділько Дмитра Миколайовича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: **Стратегічне управління економічним розвитком підприємства**

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

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «30» жовтня 2025 р. № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 22 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукова література, законодавчі й нормативні акти України та міжнародні стандарти, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про розвиток підприємства ТОВ «Епам Системз», фінансова інформація з офіційного сайту за 2022-2024 рр; інформація щодо інноваційно-інвестиційної діяльності.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні та правові основи стратегічного управління економічним розвитком підприємства в умовах цифровізації бізнес-процесів
Розділ 2. Аналіз стратегічного управління підприємством з урахуванням інструментів цифровізації
Розділ 3. Підвищення ефективності стратегічного управління економічним розвитком підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища
5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 20.01.2026

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Дмитро НЕДІЛЬКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Ольга ГУСЄВА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 84 стор., 11 рис., 13 табл., 41 джерела.

Мета роботи полягає у дослідженні та обґрунтуванні сучасних підходів до стратегічного управління економічним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності на прикладі ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління економічним розвитком підприємства ТОВ «Епам Системз» в умовах цифрової трансформації економічного середовища.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних методів, механізмів та інструментів управління стратегічним розвитком підприємства, що забезпечують формування, реалізацію та оцінювання управлінських рішень у ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ».

Короткий зміст роботи: у роботі досліджено теоретичні засади стратегічного управління економічним розвитком підприємства, визначено її роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства та підвищенні його конкурентоспроможності в сучасних умовах. Проведено аналіз сучасного стану господарчої діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», виявлено основні проблеми та фактори впливу на процеси прийняття управлінських рішень.

Обґрунтовано, що ефективне стратегічного управління економічним розвитком підприємства має полягати у системному поєднанні довгострокових цілей розвитку з можливостями та викликами цифрових технологій, що динамічно змінюють конкурентне середовище, бізнес-моделі та управлінські процеси. Обґрунтоване стратегічне планування набуває особливої актуальності, оскільки цифровізація впливає не лише на операційну діяльність підприємства, а й на його здатність адаптуватися до ринкових змін, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати сталий розвиток.

Крім того, ефективне стратегічне планування повинно передбачати гнучкість і адаптивність стратегій, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на технологічні інновації, зміни споживчих потреб та посилення конкуренції. Важливою складовою є узгодження цифрової стратегії з загальною стратегією розвитку підприємства, визначення пріоритетних напрямів цифрових інвестицій та формування механізмів контролю і оцінювання результатів реалізації стратегічних цілей.

Запропоновані в роботі напрями вдосконалення стратегічного управління економічним розвитком сприятимуть підвищенню ефективності використання інвестиційних ресурсів, активізації інноваційних процесів та забезпеченню сталого розвитку ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» в сучасних умовах.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ, ПЛАНУВАННЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.

ABSTRACT

Text part of the qualification work for obtaining a master's degree: 84 pages, 11 figures, 13 tables, 41 sources.

The purpose of the work is to study and substantiate modern approaches to strategic management of the economic development of an enterprise in modern business conditions, as well as to develop practical recommendations for increasing its efficiency using the example of EPAM SYSTEMS LLC.

The object of the study is the process of strategic management of the economic development of the enterprise EPAM Systems LLC in the conditions of digital transformation of the economic environment.

The subject of the study is a set of organizational and economic methods, mechanisms and tools for managing the strategic development of an enterprise, which ensure the formation, implementation and evaluation of management decisions in EPAM SYSTEMS LLC.

Summary of the work: the work explores the theoretical principles of strategic management of the economic development of an enterprise, determines its role in ensuring the sustainable development of the enterprise and increasing its competitiveness in modern conditions. The current state of economic activity of EPAM SYSTEMS LLC was analyzed, and the main problems and factors influencing the processes of managerial decision-making were identified.

It was substantiated that effective strategic management of the economic development of an enterprise should consist in a systematic combination of long-term development goals with the opportunities and challenges of digital technologies that dynamically change the competitive environment, business models and management processes. Sound strategic planning is becoming particularly relevant, since digitalization affects not only the operational activities of the enterprise, but also its ability to adapt to market changes, form sustainable competitive advantages and ensure sustainable development. An important component is the coordination of the digital strategy with the general strategy of the enterprise's development, the determination of priority areas of digital investments and the formation of mechanisms for monitoring and evaluating the results of the implementation of strategic goals. The directions for improving strategic management of economic development proposed in the work will contribute to increasing the efficiency of the use of investment resources, activating innovation processes, and ensuring the sustainable development of EPAM SYSTEMS LLC in modern conditions.

KEY WORDS: STRATEGIC DEVELOPMENT, MANAGEMENT, PLANNING, DIGITIZATION, EFFICIENCY, ENTERPRISE, MANAGEMENT DECISIONS.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ	
1.1. Сутність і елементи стратегічного управління економічним розвитком підприємства	9
1.2. Характеристика сучасних методів стратегічного управління економічним розвитком підприємства	17
1.3. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності економічного розвитку підприємства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	30
2.2 Оцінка ефективності діючої стратегії економічного розвитку ТОВ «Епам Системз»	35
2.3. Рейтингова оцінка рівня стратегічного розвитку підприємств	40
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІНСТРУМЕНТІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	
3.1. Планування стратегії подальшого розвитку підприємства з урахуванням цифрових інструментів	46
3.2 Економічне обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» з використанням інструментів цифровізації	53
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

У теперішній час склалися умови серйозної боротьби між конкурентами, а стан речей на ринку активно змінюється у бік цифрових трансформацій і гнучкого реагування. За таких умов керівники повинні стежити не лише за оперативною діяльністю підприємства, а і обґрунтовувати план стратегічного розвитку, який дозволить встигати за змінами бізнес-середовища. Оскільки ІТ-компанії є системоутворюючими для цифрової економіки, одним з ключових факторів їх стратегічного розвитку стає ефективне використання цифрових інструментів для утримання конкурентних переваг і економічної ефективності. Ефективне стратегічне управління економічним розвитком підприємства має полягати у системному поєднанні довгострокових цілей розвитку з можливостями та викликами цифрових технологій, що динамічно змінюють конкурентне середовище, бізнес-моделі та управлінські процеси. Обґрунтоване стратегічне планування набуває особливої актуальності, оскільки цифровізація впливає не лише на операційну діяльність підприємства, а й на його здатність адаптуватися до ринкових змін, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати сталий розвиток. Крім того, ефективне стратегічне планування повинно передбачати гнучкість і адаптивність стратегій, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на технологічні інновації, зміни споживчих потреб та посилення конкуренції. Важливою складовою є узгодження цифрової стратегії з загальною стратегією розвитку підприємства, визначення пріоритетних напрямів цифрових інвестицій та формування механізмів контролю і оцінювання результатів реалізації стратегічних цілей.

Все вищезначене підтверджує актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Мета роботи – вивчення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління економічним розвитком підприємства в умовах цифровізації.

У роботі поставлено та вирішено такі основні завдання:

1. Дослідити теоретико-методичні основи стратегічного управління економічним розвитком підприємств з урахуванням інструментів цифровізації
2. Оцінити діючу стратегію економічного розвитку ТОВ «Епам Системз»
3. Обґрунтувати напрями підвищення ефективності стратегічного розвитку підприємства на основі інструментів цифровізації

Об'єкт дослідження – процес управління стратегічним розвитком підприємства ТОВ «Епам Системз» в умовах цифровізації.

Предмет дослідження – методи та інструменти стратегічного управління економічним розвитком з використанням цифрових технологій та інструментів.

Методи дослідження – комплексний підхід, що включає аналіз наукової літератури з управління стратегічним розвитком, цифровізації та стратегічного управління економічним розвитком ; аналіз нормативних документів, використання статистичних даних, а також аналіз відкритих даних та корпоративних звітів компанії ТОВ «Епам Системз». Використано методи системного аналізу, порівняльного аналізу, синтезу, узагальнення, а також методи індукції та дедукції.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ, ПЛАНУВАННЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і елементи стратегічного управління економічним розвитком підприємства

Підприємство у процесі своєї діяльності стикається з проблемою виживання та забезпечення розвитку. Засобом її вирішення є стратегічне управління економічним розвитком.

Більшість дослідників відзначає багатоаспектність проблематики управління економічним розвитком. Серед них можна виділити праці О.А. Лисенко [1], О.В. Нищенко [2], Л.І. Чернобай [3], Н. Б. Ільченко [4], Л. О. Денисенко [5], М. О. Прокопенко [6], Н. П. Чорну [7], О. О. Ольшанського [8], А. А. Теребух [9], Р. Р. Русин-Гриник [10], Р. К. Еліас Фернандеса [11], Лободяк С. І [12], Климчук М. М. [13] та інших. Стратегічний підхід до управління підприємством стає неодмінною умовою забезпечення ефективного розвитку підприємства. Дослідження терміну «економічний розвиток» у науковій теорії відображено в працях зарубіжних та вітчизняних дослідників. Зокрема, перші дослідження з даної проблематики були відображені у роботах Д. Рікардо [10], А. Сміта [11, с. 21–22], Ф. Рамсея [14]. Проблема управління економічним розвитком підприємств присвячені дослідницькі роботи вітчизняних вчених, зокрема О. В. Ареф'євої [1], А. М. Дідика [15], О. В. Плугіна [9], Попело О. В. [16], Тульчинської С. О. [17], та інших науковців. Разом з тим проблематика дослідження теоретичних основ управління економічним розвитком суб'єктів господарювання залишається актуальною і надалі. З огляду на постійні зміни в системі економічних відносин, принципах та методах державного регулювання, за умов кризових явищ, посилення конкуренції та поглиблення інтеграційних та глобалізаційних процесів дослідження управління

економічним розвитком підприємств потребує подальших наукових досліджень

Перш ніж здійснити зміни, які забезпечують економічний розвиток, підприємства необхідно чітко визначити мету, яку вони переслідують. Мета системи є бажаним значенням функцій системи.

Логіка цілеспрямованого розвитку підприємства, передбачає перехід від цілепокладання до стратегії та конкретизацію стратегії в тактичних рішеннях, що викликає необхідність побудови дерева цілей.

Однак у процес функціонування підприємств безпосередньо чи опосередковано залучені різні групи суб'єктів (власники, персонал, споживачі, посередники, постачальники та ін.), інтереси кожної з яких мають бути враховані при постановці цілей.

Але не слід заперечувати той факт, що на практиці інтереси окремих груп часто не збігаються. Цілі розвитку при цьому описують бажаний стан реальності в майбутньому, методом досягнення якої слід визнати стратегію.

Базис економічного розвитку підприємства зображений на рис. 1.1.

В економічному сенсі під стратегією зазвичай розуміється загальний напрямок дій щодо досягнення цільових орієнтирів.

Стратегічне управління дає можливість порівнювати цілі розвитку з наявним потенціалом та привести до рівноваги зовнішні умови та внутрішні можливості щодо їх здійснення.

На сьогоднішній день особливо актуальними є питання вибору та оптимізації системи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. Нестабільність – це стан системи, що характеризується неоднорідністю і різночасністю кожного з процесів, що протікають, і всіх змін в цілому.

Це форма спостережуваних взаємозв'язків та причинної обумовленості всіх явищ, протилежна стабільному стану. Говорячи про стан нестабільності, слід зазначити також поняття невизначеності та ризику [3].



Рис. 1.1. Базис економічного розвитку підприємства

Невизначеність у системі (systems uncertainty) – ситуація, коли повністю або частково відсутня інформація про можливі стани системи та зовнішнього середовища. Інакше висловлюючись, коли у системі можливі ті чи інші непередбачувані події (імовірнісні характеристики яких немає чи невідомі). Це стратегія розвитку. Підприємство є складною динамічною системою, на стійкість функціонування якого впливає сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, насамперед це: тенденції та динаміка розвитку галузі, регіону, країни в цілому, ринкова кон'юнктура, рівень техніки, технології, якість трудових ресурсів та ін.

Складовим елементом досліджень терміну «економічний розвиток» є підприємство. Значний інтерес наукової спільноти до економічного розвитку саме суб'єктів господарювання формує низку теоретичних підходів до трактування цього терміну. Дослідження та уніфікація наявних трактувань поняття «економічний розвиток» в наукових джерелах дає можливість виділити декілька аспектів його інтерпретації, а саме в широкому та вузькому значенні. У вузькому сенсі розвиток підприємств трактують як результат змін чи стан діяльності суб'єкта господарювання, його переходу в нове якісне та кількісне положення під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. У широкому сенсі розвиток господарюючого суб'єкта розглядається як спрямований, незворотній процес, що являється поступовою видозміною (сукупністю змін) положень чи результатів суб'єкта господарювання в просторі (часі) на новий якісний та кількісний рівень, ніж попередній під дією чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Теоретичний аналіз сформованих трактувань поняття «економічний розвиток суб'єктів господарювання» надає можливість зобразити багатоаспектність даного явища, трактуючи дане поняття за змістовними та факторними критеріями. У сучасній економічній науці виокремлюють декілька базових теорій економічного розвитку, що тісно взаємопов'язані з економічним зростанням:

- модель сталого розвитку;
- модель лінійних стадій розвитку;
- теорія ендогенного зростання;
- теорія структурних трансформацій;
- теорія зовнішньої залежності;
- неокласична модель вільного ринку.

Модель сталого економічного розвитку заснована на сукупності концепцій, ідей та постулатів різних наук. Згадана модель орієнтована на зміну відношення природи та людини з метою розширення можливостей для економічного розвитку та на утворення координованої стратегії

існування людства, направленої на відновлення природних систем та їх збереження. Взаємозв'язок соціального та економічного розвитку з проблемними аспектами довкілля сформували ідеї щодо переходу цивілізації до положення «динамічної рівноваги».

Отже, поняття «економічний розвиток» є ключовим для будь-якого підприємства чи організації, так як воно дає змогу задовольняти потреби суспільства, зміцнювати позиції суб'єкта господарювання на ринку та підвищувати конкурентну спроможність організації. Враховуючи природу процесів економічного розвитку варто формувати систему управління, що дасть можливість визначати цілі, пріоритетні завдання та ресурси для забезпечення розвитку підприємства. Наукова спільнота працює над пошуком та створенням оптимальної економічної моделі підприємства, де ключовими факто-рами будуть сталий економічний розвиток та швидка адаптація до змін функціонального середовища. Глобальні суспільно-економічні фінансові кризи продемонстрували, що старі економічні положення не діють з тою результативністю, з якою вони були розроблені. Вони втратили свою актуальність відповідно до видозміни економічних систем та відносин між ними. Головним викликом сьогодення є розробка таких економічних моделей та концепцій, що будуть най-більш повно відповідати вимогам дня сьогоднішнього та будуть раціональною відповіддю на низку кризових явищ, що сформувалися донині.

Отже, управління економічним розвитком підприємства — це системний процес, що спрямований на забезпечення якісних та кількісних змін у стані функціонування компанії, шляхом використання різноманітних інструментів (планування, організація, контроль), стратегій та методів (стимулювання, госпрозрахунок, інновації) для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та переходу на новий рівень розвитку. Це включає в себе не лише кількісне зростання (економічне зростання), але й глибинні структурні зміни, такі як впровадження нових технологій, зміна бізнес-моделі та удосконалення внутрішніх процесів.

У рамках стратегії управління економічним розвитком підприємства забезпечується формування конкурентних переваг. Вони мають бути мобільними та перетворюватися з урахуванням споживчих переваг та тенденцій зміни економічної ситуації на макрорівні. Крім того, конкурентні переваги повинні забезпечувати стійкість економічного розвитку підприємства, захищеність бізнесу від дій конкурентів.

Для виявлення джерел конкурентної переваги можна скористатися, наприклад, повним аналізом ланцюжком цінностей, запропонованим М. Портером.

Найбільш важливими видаються такі джерела досягнення конкурентних переваг: наявність прогресивної техніки та технології, ефективної системи управління ресурсами та ресурсозбереження, володіння інформацією, високий ресурсний потенціал, ефективна організація виробництва та праці, висока якість продукції.

У короткостроковому плані перше місце висувається проблема поточної ефективності, тобто. перетворення наявних ресурсів на ринкові конкурентні переваги, тоді як у довгостроковій перспективі проблема полягає у розвитку нових ресурсів та компетенцій, які б дозволили використовувати ринкові можливості.

Конкурентні переваги підприємства можуть бути досягнуті за дотримання таких основних умов:

- забезпечення розширеного відтворення основних засобів; вдосконалення систем управління: якістю, витратами, персоналом,

- інноваціями, інвестиціями, виробництвом та ін; ресурсозбереження; підвищення якості інформаційного забезпечення ухвалення рішень, у т.ч. ефективності маркетингових досліджень; покращення

Підсумком розробки стратегії розвитку підприємства, як правило, виступає комплекс заходів, що забезпечують зростання та зміцнення його позицій на ринку.

Процес формування стратегічного плану підприємства, за методикою, на думку слід розбити на сім етапів.

На першому етапі формування стратегічного плану розвитку підприємства проводиться аналіз та діагностика його діяльності, визначаються економічний потенціал та конкурентні можливості підприємства.

На другому етапі оцінюються резерви та можливості збільшення конкурентних переваг, підвищення їх стійкості та усунення «вузьких місць» у потенціалі підприємства. Виробляється детальна оцінка резервів зростання, виробничо-економічного потенціалу за блоками: виробничий, ресурсний, управлінський, ринковий, родинних та підтримуючих галузей, які поділені на локальні складові. Ця оцінка дозволяє сформувати шкалу сильних та слабких сторін підприємства та визначити передумови для вибору стратегії.

На етапі здійснюється вибір напрямів стратегії, і формуються мети розвитку підприємства.

Завданням четвертого етапу є розробка структурної схеми стратегічного плану підприємства.

На п'ятому етапі визначається пріоритетність вирішення технічних, технологічних, комерційних, соціальних, екологічних та інших стратегічних завдань підприємства. При цьому для визначення пріоритетності стратегічних завдань враховуються:

перспективний стан, пріоритети, структура та динаміка розвитку світової економіки та окремих країн, у т.ч. України; підсумки фундаментальних та прикладних досліджень у галузі розвитку техніки та технології; концептуальні засади економічної політики країни та регіону; динаміка та тенденції розвитку світового та вітчизняних ринків; рівень конкуренції у конкретному секторі економіки.

На шостому етапі проходить розробка конкретних цільових програм, що забезпечують розвиток підприємства, та ув'язування їх в рамках стратегічного плану.

На завершальному сьомому етапі розробляються, приймаються та фіксуються у керівних документах стратегічні рішення та план, який має бути викладений у конкретних господарських рішеннях та реалізується у виробництво через систему довгострокових, середньострокових та оперативних планів підприємства та його підрозділів.

Стратегія коригується як у досягненні підприємством бажаних критеріїв розвитку, так і при появі нової більш точної інформації про зовнішні та внутрішні чинники та ступінь впливу їх на розвиток підприємства.

Для вирішення проблеми неадекватності стратегії цілям та умовам середовища функціонування необхідно налагодити на підприємстві функцію стратегічного контролю. Важливість стратегічного контролю визначається такими причинами. По-перше, навіть при проведенні роз'яснювальної роботи відсутня повна впевненість у тому, що виконавці адекватно сприйняли ідею зміни та втілюють її в життя. По-друге, в більшості випадків повна відповідність між планом і можливостями його виконання досягається рідко, причому не тільки з вини виконавця. У процесі застосування можуть бути виявлені і помилки розробника. При суттєвому відхиленні необхідно терміново вносити коригування. По-третє, кризова ситуація повертає виконавців до старих звичних зразків поведінки та неефективних прийомів.

У разі незадовільної оцінки чи несприятливого прогнозу розвитку підприємства коригуючим впливом може бути реструктуризація.

Виробнича реструктуризація дозволяє розширити комплекс заходів, вкладених у відтворення основних засобів. Результатом її є підвищення ефективності використання майна підприємства та зниження непродуктивних витрат, пов'язаних з надлишковими та/або зношеними фондами, у підвищенні інвестиційної привабливості підприємства та забезпеченні його сталого економічного розвитку.

Таким чином, економічний розвиток підприємства є комплексним і багатогранним процесом, спрямованим на якісне поліпшення всіх аспектів діяльності організації. Це не просто кількісне зростання показників, а глибинні

перетворення, що зачіпають структуру, технології, управління та культуру компанії.

В основі економічного розвитку лежить ідея про постійне вдосконалення. Підприємство, подібно до живого організму, повинне адаптуватися до умов навколишнього середовища, що змінюються, щоб не тільки виживати, а й процвітати. Це включає в себе:

- Підвищення ефективності використання ресурсів
- Впровадження інноваційних технологій та методів управління
- Розширення асортименту та покращення якості продукції чи послуг
- Освоєння нових ринків та зміцнення позицій на існуючих
- Розвиток людського капіталу
- Оптимізацію бізнес-процесів
- Зміцнення фінансової стійкості

Стратегія управління економічним розвитком має бути науково обґрунтованою, комплексною та системною. Під час розробки стратегії розвитку слід враховувати специфіку об'єкта.

Як показує аналіз використовуваних у всьому світі схем економічного розвитку, всюди умови різні, і схеми, придатні в одній ситуації, не цілком прийнятні в іншій.

Ефективне стратегічне управління економічним розвитком дозволяє забезпечувати та зберігати у часі високу продуктивність використання корпоративних ресурсів та сприяє досягненню цілей підприємства.

1.2. Характеристика сучасних методів стратегічного управління економічним розвитком підприємства

Застосування релевантних методів управління економічним розвитком відіграє ключову роль в ефективності та конкурентоспроможності сучасних підприємств. З розвитком цифрових технологій та підвищенням динамізму бізнес-середовища, методи управління економічним розвитком також зазнають змін. За таких умов підприємства у різних галузях дедалі частіше впроваджують інноваційні методи управління, щоб залишатися конкурентоспроможними. Ці зміни пов'язані з інтеграцією провідних технологій, таких як штучний інтелект (ІІ), великі дані та хмарні обчислення. Отже, дослідження, спрямовані на систематизацію інноваційних методів управління економічним розвитком з акцентом на впровадження новітніх цифрових технологій, трансформацію лідерства та клієнтоорієнтовані стратегії є вкрай актуальними.

В останні роки велика кількість досліджень присвячена проблематиці управління економічним розвитком, зокрема, питанням трансформації підходів та інструментів такого управління. Слід відзначити, що основні напрями досліджень стосуються загальних концептуально-методологічних засад управління економічним розвитком з урахуванням актуальних економічних тенденцій [4], [6]. [11]. Також мали місце наукові доробки присвячені різним аспектам інноваційної складової в управлінні економічним розвитком. Серед науковців, які ґрунтовно опрацьовували ці питання, варто виділити: Найчук-Хрущ М., Конахович В. [1], Євтух А. І., Вівтоніченко Я. В., Космін В. Р. [7], Семенюк С. С. [12] (дослідження інноваційних підходів до формування та управління економічним розвитком); Смоляр Л. Г., Здрілюк Л. А. [2], Гончаренко О.В., Багорка Д.А., Єфремов Д.Ю. [5] (аналіз управління економічним розвитком у розрізі різних технологічних та інших видів інновацій); Свінарьова Г. Б. [8], Ареф'єва О. В., Побережна З. М. [10] (розвиток теорії і методології стратегічного управління інноваційністю бізнеспроцесів); Багорка Д., Верцева А. [3], Якушев О. [9] (дослідження інноваційних технологій в управлінні економічним розвитком підприємств). Узагальнення вищезначених наукових робіт продемонструвало глибоке

розуміння інноваційного контексту в управлінні економічним розвитком сучасних підприємств, однак виявило недостатню кількість досліджень присвячених систематизації інноваційних методів управління економічним розвитком.

Методи управління економічним розвитком являють собою сукупність підходів, практичних методологій та інструментів для аналізу, проектування, реалізації, моніторингу та оптимізації бізнес-процесів з метою підвищення ефективності, зниження витрат та досягнення стратегічних цілей підприємства. Для того, щоб обґрунтувати дієві в сучасних умовах методи управління економічним розвитком і виокремити з них інноваційні, слід визначити: ключові детермінанти стратегічних змін в економіці; управлінські (передусім, клієнтоорієнтовані) підходи, які є характерними для цифрових трансформацій. Далі вважаємо за доцільне проаналізувати виклики та можливості стійкого економічного розвитку, включаючи екологічну стійкість, корпоративну соціальну відповідальність та інклюзивне зростання. На основі цього буде сформовано узагальнюючу концептуальну схему інноваційних методів управління економічним розвитком.

У теперішній час стратегічні зміни в економіці, на нашу думку, характеризуються чотирьома ключовими детермінантами (рис. 1.2).

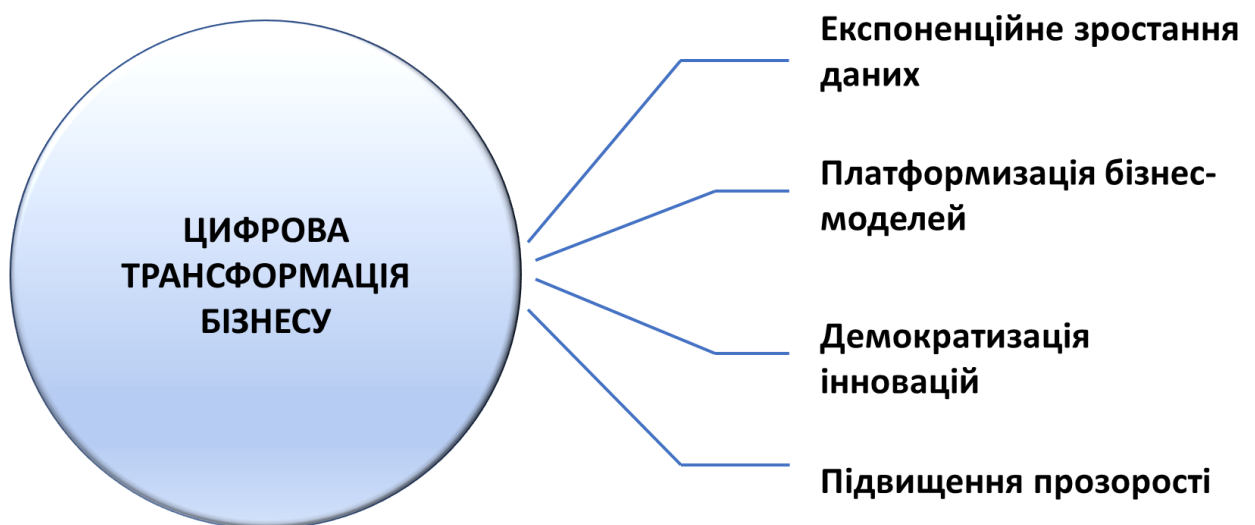


Рис. 1.2. Ключові детермінанти стратегічних змін в економіці

1. Експоненційне зростання обсягів та різноманітності даних, яке є атрибутом цифрової економіки, кардинально змінює процеси створення цінності. Здатність генерувати інсайти про споживчу поведінку, ринкові тренди, ефективність бізнес-процесів з неструктурованої інформації стає джерелом конкурентних переваг.
2. Платформізація та мережеві ефекти призводять до появи масштабних цифрових екосистем, що стирають галузеві кордони. Успішність залежить від швидкості досягнення критичної маси користувачів, формування партнерської мережі, забезпечення сумісності та зручності споживання розрізнених сервісів.
3. Демократизація інновацій на базі відкритих платформ, краудсорсингу та мережевих моделей координації підвищує ризики «підривних» рішень, що походять від стартапів, гравців із суміжних індустрій, самих споживачів. Компаніям необхідно формувати відкриті інноваційні системи, інтегрувати зовнішні джерела ідей та знань.
4. Цифрові технології підвищують прозорість функціонування підприємств всім зацікавленим сторін. Будь-яка дія залишає «цифровий слід», накопичуються великі масиви даних про фінансові транзакції, логістичні потоки, споживчу цінність. Здатність відповідати очікуванням поінформованих споживачів, інвесторів, суспільства стає значним чинником сталого розвитку.

Означені детермінанти формують якісно нову реальність функціонування підприємств та вимагають оновлення методів управління економічним розвитком з урахуванням специфіки цифрової трансформації.

Узагальнення провідних технологій, які акселерують цифрову трансформацію в управлінні економічним розвитком підприємств наведені у таблиці 1.1.

Отже, одним із найважливіших аспектів цифрової трансформації є гнучкість. В умовах цифрового середовища, що швидко змінюється, бізнес повинен впроваджувати гнучкі методи управління економічним розвитком

для швидкого реагування на зміни ринкових тенденцій і технологічних інновацій.

технологій, які акселерують цифрову трансформацію в управлінні економічним розвитком підприємств.

Таблиця 1.1

Узагальнення технологій, які акселерують цифрову трансформацію в управлінні економічним розвитком підприємств *(розвинуто автором)*

Технологія	Функція в управлінні бізнеспроцесом	Ключова вигода / перевага
1. Штучний інтелект	Автоматизація процесів прийняття рішень	Підвищення ефективності типових та експертних рішень
2. Аналітика великих даних	Аналіз поведінки споживачів і стейкхолдерів	Прийняття рішень на основі даних
3. Хмарні обчислення	Автоматизація рутинних операцій; забезпечення віддаленої роботи; зберігання даних	Масштабованість та оптимізація операційних витрат
4. Інтернет речей	Підключення пристроїв для обміну даними в реальному часі	Покращення контролю і реагування в реальному часі

Гнучкі методології, що включають ітеративну розробку та гнучке управління проектами є важливим фактором збереження конкурентної переваги у цифровій економіці [6].

Аналіз показав, що ефективне лідерство також відіграє ключову роль в успішній цифровій трансформації. Перехід від традиційних бізнес-моделей до цифрових вимагає від керівників заохочення культури до інновацій, співпраці та цифрової грамотності. Трансформаційне лідерство, яке спрямоване на спонукання співробітників до прийняття ризиків та творчого підходу, виявилось особливо успішним в умовах цифрової економіки [11]. Таким чином, керівникам необхідно адаптуватися до збільшення частки віддаленої та гібридної роботи. Розвиток технологій прискорив перехід до віртуальних робочих просторів, що вимагає від керівників більше гнучкості та довіри в управлінні економічним розвитком, а також орієнтації на результати (таблиця 1.2).

У цифрову епоху очікування споживачів швидко змінюються, і бізнесу стає критично важливим впроваджувати клієнтоорієнтовані методи управління. За допомогою даних про цифрові взаємодії компанії можуть краще розуміти потреби своїх споживачів та адаптувати свої продукти та послуги відповідно. Такий підхід покращує задоволеність споживачів та сприяє їх лояльності, що веде до довгострокового успіху компанії [3].

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) відіграють ключову роль у клієнтоорієнтованих стратегіях. Ці платформи дозволяють підприємствам аналізувати дані про споживачів, відстежувати взаємодії та персоналізувати маркетингові зусилля, що призводить до збільшення залученості споживачів та покращення загальної ефективності бізнесу.

Концепція сталого економічного розвитку набуває все більшої значущості у світлі глобальних викликів, пов'язаних із необхідністю збалансувати економічне зростання, охорону навколишнього середовища та соціальну відповідальність.

Таблиця 1.2

Узагальнення управлінських навичок в умовах цифровізації

Управлінські навички	Функція в управлінні бізнес- процесом	Вплив
1. Трансформаційне лідерство	Заохочення креативності і прийняття ризиків	Створення культури інновацій на підприємстві
2. Цифрова грамотність	Розуміння і використання цифрових інструментів	Підвищення ефективності прийняття рішень, у т.ч. стратегічних
3. Віддалене лідерство	Управління розподіленими командами з використанням цифрових технологій	Формування довіри, підвищення продуктивності праці

Стійкий економічний розвиток має на увазі таке зростання, яке задовольняє потреби нинішнього покоління, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх поколінь [2]. Одним із найсерйозніших викликів сталого економічного розвитку є негативний вплив традиційних моделей зростання на довкілля. Індустріалізація, урбанізація та глобалізація призвели до збільшення споживання природних ресурсів та рівня забруднення, що сприяє зміні клімату, втраті біорізноманіття та виснаженню природних ресурсів. За даними Всесвітнього економічного форуму, такі галузі, як виробництво, енергетика та сільське господарство є основними джерелами викидів вуглецю. Для вирішення цих проблем бізнес та державні структури

зосереджуються на впровадженні зелених технологій та стійких практик. Розвиток відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова та гідроенергетика, дає можливість знизити залежність від викопного палива та скоротити викиди вуглецю. Однак перехід до відновлюваної енергії пов'язаний із низкою викликів, таких як висока вартість інфраструктури та необхідність технологічних інновацій для підвищення ефективності [7].

Стійкий економічний розвиток включає не лише екологічну складову, а й соціальну відповідальність та інклюзивне зростання. Підприємства все частіше впроваджують ініціативи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), спрямовані на забезпечення справедливих трудових практик, етичне постачання та взаємодію з спільнотами [8]. Інклюзивне зростання має на меті забезпечення рівних економічних можливостей для всіх сегментів суспільства. Для цього потрібні інвестиції в освіту, охорону здоров'я та інфраструктуру, що дозволить підвищити якість життя та надати більше можливостей для економічної активності. Програми мікрофінансування, наприклад, успішно надають фінансові ресурси малозабезпеченим верствам населення, сприяючи розвитку підприємництва та мобільності.

Стійкий економічний розвиток відкриває багато можливостей для бізнесу. Підприємства, які пріоритезують стійкість і знижують свій вплив на довкілля, отримують конкурентну перевагу, залучаючи екологічно свідомих споживачів та інвесторів [9]. Крім того, уряди пропонують стимули для бізнесу, що запроваджує стійкі практики. Наприклад, Європейський зелений курс надає фінансову підтримку компаніям, які приводять свої операції у відповідність до цілей сталого розвитку, ставлячи за мету зробити Європу першим вуглецево-нейтральним континентом до 2050 року.

Таким чином, як інноваційні методи управління економічним розвитком, так і сталий економічний розвиток створюють для підприємств значні можливості для зростання і збереження стійких конкурентних переваг. Впровадження цифрових інструментів і гнучких методів управління дозволяє функціонувати в глобальній економіці, що швидко змінюється. Водночас

акцент на стійкість вирішує екологічні та соціальні проблеми, і розширює поле для інвестицій. Отже, інноваційні методи управління економічним розвитком розбудовуються на інтеграції вищезначених практик: цифровізаційні інновації та стійкість.

Все вищезначене дозволило визначити ключові інноваційні методи управління економічним розвитком. До них відносяться:

- інноваційний реінжиніринг бізнес-процесів, тобто радикальне перепроєктування та переосмислення бізнес-процесів з метою досягнення значних покращень у критично важливих показниках продуктивності;
- автоматизація процесів, яка полягає у використанні програмного забезпечення з елементами штучного інтелекту та технологій для автоматизації рутинних завдань, що повторюються в бізнес-процесах;
- безперервне вдосконалення (кайдзен), а саме - застосування постійних невеликих покращень до існуючих процесів замість одноразових радикальних змін. Цей підхід сприяє залученню всіх співробітників до процесу оптимізації;
- використання BPM-систем, тобто застосування систем управління економічним розвитком (BPM), які надають інструменти для моделювання, виконання, моніторингу та оптимізації бізнес-процесів з використанням хмарних обчислень і великих даних;
- аналітика та моніторинг, які полягають у використанні даних з BPM-систем для постійного відстеження продуктивності бізнес-процесів та виявлення областей для покращення.

Отже, дослідження, спрямовані на систематизацію інноваційних методів управління економічним розвитком з акцентом на впровадження новітніх цифрових технологій, трансформацію лідерства та клієнтоорієнтовані стратегії є вкрай актуальними. Для того, щоб обґрунтувати дієві в сучасних умовах методи управління економічним розвитком і виокремити з них інноваційні, слід визначити: ключові детермінанти стратегічних змін в економіці; управлінські (передусім, клієнтоорієнтовані) підходи, які є характерними для цифрових трансформацій. Інноваційні методи управління

економічним розвитком полягають у впровадженні нових ідей, технологій, моделей та практикоорієнтованих підходів для оптимізації та покращення існуючих бізнес-процесів, що дозволяє підвищити ефективність, оптимізувати витрати та удосконалити якість продукції та послуг. Це включає такі методи, як інноваційний реінжиніринг, Scrum, Agile, PDSA, Sipok, безперервне вдосконалення та використання спеціалізованих BPM-систем для моделювання та аналізу економічного розвитку підприємства.

1.3. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності економічного розвитку підприємства

Економічна ефективність є фундаментальною категорією економічної науки, що відображає співвідношення між отриманими результатами господарської діяльності та витратами ресурсів, які були використані для досягнення цих результатів. У класичному трактуванні ефективність визначається як здатність підприємства максимізувати вигоди при мінімізації витрат або як відношення корисного результату до витрачених на його отримання ресурсів [1].

Для ІТ-сектору це поняття набуває специфічного змісту через характеристики галузі. По-перше, ІТ-компанії створюють переважно нематеріальні активи та надають послуги інтелектуального характеру, що ускладнює вимірювання результативності традиційними методами. По-друге, основним активом і джерелом створення вартості виступає людський капітал – знання, компетенції та досвід фахівців, а не матеріальні виробничі фонди. Значна частина витрат таких підприємств представлена витратами на персонал, їх розвиток, підтримку інфраструктури та впровадження інновацій. Саме тому ефективність ІТ-компанії вимірюється не обсягами виробленої продукції, а якістю, швидкістю та цінністю створених цифрових рішень для клієнтів.

Структура витрат ІТ-підприємств суттєво відрізняється від традиційних галузей. Витрати на персонал часто становлять близько 40-80% від загальних операційних витрат, тоді як матеріальні витрати та амортизація основних засобів є мінімальними. Така специфіка вимагає особливої уваги до показників продуктивності праці, ефективності використання людських ресурсів та якості менеджменту проєктних команд. Крім того, ІТ-компанії функціонують у проєктній моделі організації діяльності, що передбачає гнучкість, адаптивність та орієнтацію на конкретні потреби замовників. Це створює додаткові виклики для оцінки ефективності, оскільки результати проєктів можуть бути різнорідними, а їхня комерційна цінність – варіюватися залежно від складності, інноваційності та стратегічної важливості для клієнта. Аутсорсингова модель ведення бізнесу в ІТ-сфері передбачає надання послуг розробки програмного забезпечення, технічної підтримки та супроводу систем для зовнішніх замовників, як правило, іноземних компаній. Це відрізняє аутсорсингові компанії від продуктових, які створюють власні програмні продукти, та від консалтингових, що фокусуються на стратегічному консультуванні.

Основними моделями контрактів в аутсорсинговому ІТ-бізнесі є: Fixed Price (фіксована ціна за проєкт), Time&Material (оплата за фактично витрачений час та матеріали) та Dedicated Team (виділена команда фахівців для довгострокової співпраці з клієнтом) [2]. Кожна з цих моделей має власні особливості в формуванні доходів, структури витрат та ризиків, що впливає на підходи до оцінки економічної ефективності.

Людський капітал є домінуючим фактором конкурентоспроможності аутсорсингових компаній. Кваліфікація розробників, якість комунікації з замовниками, здатність команди швидко адаптуватися до нових технологій та вимог проєкту визначають фінансові результати компанії. Тому одним із найважливіших показників внутрішньої ефективності є utilization rate – коефіцієнт завантаженості спеціалістів у проєктах [3].

Діяльність аутсорсингових ІТ-компаній також залежить від зовнішніх чинників. Глобальна конкуренція на ринку ІТ-аутсорсингу зростає через активний розвиток технологічних хабів в Індії, Східній Європі, Латинській Америці та Азії. Разом з цим до чинників належать динаміка попиту на конкретні технологічні компетенції, зміни у вартості робочої сили, валютні коливання, а також глобальні політичні та економічні ризики. Значні коливання курсу валют або геополітична нестабільність можуть прямо впливати на доходи та собівартість послуг, особливо якщо компанія працює з іноземними клієнтами. Попит на специфічні технологічні компетенції також формує ефективність компанії. Наявність експертизи в затребуваних технологіях (хмарні рішення, штучний інтелект, машинне навчання, кібербезпека) дозволяє компаніям встановлювати вищі ціни за свої послуги та залучати більш прибуткові проекти. Тому оцінка економічної ефективності аутсорсингової компанії має враховувати не тільки внутрішні показники, а й зовнішнє макроекономічне середовище.

Для ґрунтовного аналізу ефективності діяльності ІТ-компанії використовують комплекс показників, які дозволяють оцінити фінансові результати, використання ресурсів та структуру витрат. До основних фінансових показників належать: чистий дохід від реалізації послуг, валовий прибуток, операційний прибуток і чистий прибуток. Їх доповнюють показники рентабельності, що відображають співвідношення прибутку до обсягу продажів, активів або власного капіталу. До них належать рентабельність продажів, рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE). Важливе значення для ІТ-сфери має показник EBITDA та його відносний аналог – EBITDA margin, оскільки вони дозволяють оцінити ефективність операційної діяльності без урахування фінансових та податкових впливів [4].

Показники використання ресурсів показують наскільки ефективно компанія розпоряджається людським та матеріальним ресурсом. Продуктивність праці, що визначається як дохід на одного працівника, є

індикатором результативності роботи команди. Фондовіддача та оборотність активів показують, наскільки раціонально використовуються матеріальні та фінансові активи підприємства. Структура витрат є не менш важливою, адже у ІТ-компаніях витрати на персонал становлять найбільшу частку загальних витрат. Саме тому аналіз частки витрат на оплату праці, адміністративних витрат та витрат на збут дозволяє оцінити ефективність управління фінансовими ресурсами. Додаткове значення мають сучасні ІТ-метрики, зокрема LTV (lifetime value), САС (вартість залучення клієнта), залежність від ключових клієнтів, структура джерел фінансування та масштаб інтелектуального капіталу, що визначає конкурентоспроможність компанії [5].

Оцінка економічної ефективності ІТ-підприємства здійснюється за допомогою комплексу методичних підходів, серед яких порівняльний аналіз, аналіз динаміки, горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності, оцінка рентабельності та факторний аналіз прибутку. Їх застосування дозволяє відстежити зміни показників у часі, оцінити структуру доходів і витрат, виявити ключові драйвери зростання та визначити напрями оптимізації діяльності. Також у межах аналізу ефективності враховується ринкова позиція компанії порівняно з конкурентами, що дозволяє оцінити її стійкість та конкурентоспроможність.

Узагальнюючи, можна зазначити, що сукупність показників, розглянутих у даному підрозділі, а також сучасних нематеріальних метрик створює цілісну базу для оцінки ефективності аутсорсингової ІТ-компанії. Для таких підприємств, як SoftServe Technology, ефективність діяльності визначається не лише фінансовими результатами, а й здатністю підтримувати високий рівень компетентності персоналу, формувати конкурентні переваги та адаптуватися до зовнішніх ринкових умов. Саме теоретичні підходи, розглянуті у цьому підрозділі, формують фундамент для подальшого практичного аналізу стратегічного управління економічним розвитком SoftServe Technology, який буде здійснено у наступних розділах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження в даній магістерській роботі є ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» – українська юридична особа, що входить до структури глобальної корпорації EPAM Systems, Inc., одного зі світових лідерів у сфері розробки програмного забезпечення, цифрових платформ та ІТ-консалтингу [12].

Материнська корпорація EPAM Systems, Inc. була заснована у 1993 році Аркадієм Добкіним та Леонідом Лознером. Пройшовши шлях від невеликого стартапу до транснаціональної корпорації, сьогодні EPAM працює у більш ніж 50 країнах світу. Штаб-квартира розташована у місті Ньютаун (штат Пенсильванія, США). Акції материнської компанії торгуються на Нью-Йоркській фондовій біржі (NYSE) та входять до престижного індексу S&P 500, що свідчить про високу фінансову стійкість та довіру інвесторів [12].

В Україні інтереси глобальної корпорації представляє ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ», яке працює з 2005 року і стабільно утримує позиції лідера галузі. За даними порталу DOU, EPAM є найбільшим ІТ-роботодавцем країни, забезпечуючи роботою тисячі висококваліфікованих інженерів [13]. Це робить компанію ідеальним об'єктом для дослідження економічної ефективності сервісної бізнес-моделі в умовах мінливого ринку.

Оскільки українська юридична особа ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» є частиною глобальної корпорації EPAM Systems, Inc і повністю працює в межах її бізнес-моделі, для характеристики підприємства у підрозділі 2.1 використовується опис саме глобальної організації, тоді як у підрозділі 2.2 здійснюється аналіз фінансових показників українського дочірнього підприємства.

Типологія та напрями діяльності. За своєю економічною сутністю ЕРАМ належить до категорії сервісних ІТ-підприємств. На відміну від продуктових компаній, які створюють і тиражують власне програмне забезпечення (як-от Microsoft Office), бізнес-модель ЕРАМ побудована на наданні професійних інженерних та консалтингових послуг клієнтам. Компанія розробляє рішення "під замовлення", адаптуючи їх під унікальні потреби бізнесу замовника [12].

Спектр послуг компанії охоплює повний цикл цифрової трансформації («End-to-End Engineering»). До стратегічних напрямків діяльності належать [12]:

- Software Engineering (Програмна інженерія): Проєктування, розробка та тестування складних корпоративних систем, веб-платформ і мобільних додатків.
- Cloud & DevOps: Допомога бізнесам у міграції інфраструктури на хмарні платформи (AWS, Google Cloud, Microsoft Azure) та оптимізація процесів розробки.
- Data & AI: Робота з великими даними (Big Data), побудова аналітичних сховищ та впровадження рішень на базі штучного інтелекту та машинного навчання.
- Cybersecurity: Аудит безпеки та захист інформаційних систем від кіберзагроз.
- Digital Consulting: Стратегічний консалтинг, що допомагає клієнтам знаходити нові точки росту через технології.

Клієнтами компанії є провідні світові корпорації з різних індустрій: фінансового сектору, охорони здоров'я, ритейлу, медіа та енергетики. Така диверсифікація дозволяє ЕРАМ мінімізувати ризики: якщо одна галузь просідає, інші можуть зростати.

Модель монетизації. Оскільки ЕРАМ є сервісною компанією, її доходи формуються через виконання послуг для корпоративних клієнтів на глобальних ринках (США, ЄС, Азія). Монетизація відбувається за трьома основними моделями [12]:

1. Time & Material (T&M): Найпоширеніша модель, коли клієнт оплачує фактичний час, витрачений фахівцями на проєкт. Це забезпечує гнучкість у роботі, але вимагає прозорої звітності.

2. Fixed Price: Виконання проєкту за фіксовану вартість. Ця модель використовується для завдань з чітко визначеними вимогами та термінами.

3. Dedicated Team: Надання виділеної команди розробників, яка повністю інтегрується в процеси клієнта і працює як віддалений відділ замовника.

Ключові фінансово-економічні показники діяльності. Для оцінки реального економічного стану підприємства було проаналізовано офіційну фінансову звітність української юридичної особи – ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» [14].

У таблиці 2.1 та у додатку А1 наведено основні абсолютні показники діяльності компанії за період з 2022 по 2024 рр., які дозволяють оцінити масштаби її роботи на ринку України.

Таблиця 2.1

Ключові фінансово-економічні показники ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

№ з/п	Показники	2024 рік
1	Чистий дохід від реалізації, тис.грн	11349613
2	Собівартість продукції, тис.грн	9541921
3	Прибуток операційний, тис.грн	2063799
4	Чистий прибуток, тис.грн	1667128

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Згідно з наведеними даними, за результатами 2024 року ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» отримало чистий дохід у розмірі 11,35 млрд грн. Основну частину витрат підприємства складає собівартість реалізованих послуг, яка у 2024 році становила 9,54 млрд грн. За підсумками року компанія зафіксувала чистий фінансовий результат (прибуток) на рівні 1,67 млрд грн.

Аналіз головних конкурентів на ринку України. На ринку ІТ-послуг ТОВ «ЕПAM СИСТЕМЗ» функціонує в одному сегменті з іншими великими сервісними компаніями. До основних конкурентів, які мають схожу бізнес-модель та структуру, належать:

1. GlobalLogic (ТОВ «ГлобалЛоджік Україна»). Міжнародна компанія, що з 2021 року входить до складу японської групи Hitachi. Спеціалізується на цифровій інженерії та розробці програмного забезпечення для різних галузей. За результатами 2024 року дохід української юридичної особи склав 11,66 млрд грн, а чистий прибуток – 653 млн грн [11,15].

2. SoftServe (ТОВ «СофтСерв»). Глобальна ІТ-компанія з українським корінням та штаб-квартирою у Львові. Надає послуги з консалтингу та розробки цифрових рішень. Основна юридична особа компанії у 2024 році задекларувала дохід у розмірі 3,83 млрд грн та чистий прибуток на рівні близько 210 млн грн [11,16].

3. Luxoft (ТОВ «Люксофт Україна»). Компанія є частиною американської корпорації DXC Technology. Її діяльність зосереджена на наданні рішень для фінансового сектору та автомобільної індустрії. Фінансові показники за 2024 рік становлять: дохід – 5,45 млрд грн, чистий прибуток – 263 млн грн [11,17].

Для розуміння механізму створення вартості компанією доцільно систематизувати ключові аспекти її діяльності за методологією Олександра Остервальдера. Це дозволить побачити повну картину того, як ЕРАМ залучає ресурси, створює продукт та отримує прибуток.

В основі бізнес-моделі ЕРАМ лежить унікальна ціннісна пропозиція, яка полягає не просто в наданні послуг з програмування, а в забезпеченні повного циклу цифрової трансформації для клієнта. Компанія пропонує поєднання високої інженерної якості («Engineering Excellence») з можливістю швидкого масштабування команд. Для замовника це означає можливість отримати доступ до глобального пулу талантів та реалізувати складні технологічні

рішення «під ключ» зі значно меншими ризиками, ніж при самостійному наймі розробників [12].

Цільовими групами споживачів послуг виступають переважно великі транснаціональні корпорації (сегмент Enterprise), зокрема зі списку Forbes Global 2000. Компанія свідомо уникає роботи з дрібним бізнесом, фокусуючись на клієнтах, які здатні забезпечити стабільні та довгострокові замовлення. Галузевий портфель є диверсифікованим і охоплює фінансовий сектор, страхування, медицину, торгівлю, медіа та технологічні компанії, що дозволяє зберігати стійкість навіть під час криз в окремих індустріях [12].

Взаємодія з такими клієнтами вимагає специфічних каналів просування. Основним каналом є прямі продажі через представництва в США та Європі, а також стратегічні партнерства з технологічними гігантами, такими як Amazon, Google та Microsoft. Часто саме рекомендації цих вендорів стають джерелом нових контрактів. Крім того, важливу роль відіграє репутація бренду та участь у профільних технологічних конференціях [12].

Взаємовідносини з клієнтами будуються на принципах довгострокового партнерства. Компанія прагне інтегруватися в бізнес-процеси замовника, надаючи виділені команди (Dedicated Teams), які працюють як частина штату клієнта, але під управлінням менеджменту EPAM. Такий підхід забезпечує високий рівень утримання клієнтів та перехід від разових проєктів до багаторічної співпраці [12].

Фінансовим результатом цієї взаємодії є потоки доходів, які формуються переважно від експорту комп'ютерних послуг. Найпоширенішою моделлю монетизації є Time & Material, коли замовник оплачує фактично відпрацьований час інженерів за узгодженими ставками. Також застосовуються моделі з фіксованою ціною для чітко окреслених проєктів та моделі керованих сервісів з абонентською платою [12].

Для реалізації цих процесів необхідні ключові ресурси, головним з яких у сервісній компанії є людський капітал. Висококваліфіковані інженери, архітектори та консультанти є основним активом, що генерує додану вартість.

До важливих ресурсів також належать внутрішні платформи управління знаннями, власні навчальні центри та розвинена мережа офісів розробки.

Відповідно, ключові види діяльності компанії зосереджені навколо розробки програмного забезпечення, тестування, бізнес-аналізу та управління проєктами. Окремим важливим напрямом є безперервний розвиток персоналу через систему внутрішніх тренінгів та менторства, що дозволяє підтримувати актуальність технологічних навичок фахівців [12].

У своїй діяльності підприємство спирається на ключових партнерів. Стратегічне значення мають технологічні вендори, які надають доступ до своїх платформ та інструментів розробки. Також важливою є співпраця з університетами та освітніми закладами, які виступають джерелом молодих талантів для поповнення кадрового резерву компанії [12].

Зворотним боком бізнес-моделі є структура витрат. Бізнес є витратоємним у частині оплати праці. Лівову частку собівартості складають винагороди фахівцям та витрати на їхнє соціальне забезпечення. До інших суттєвих статей належать адміністративні витрати, утримання офісної інфраструктури та ліцензійне забезпечення [14].

На основі викладеного матеріалу сформовано графічну Канву бізнес-моделі підприємства, яка наочно демонструє логіку взаємозв'язків між описаними елементами (Додаток А).

2.2. Оцінка ефективності діючої стратегії економічного розвитку ТОВ «Епам Системз»

Для оцінки реального стану ефективності діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» було проведено аналіз динаміки та структури основних фінансово-економічних показників за 2023–2024 роки. Такий підхід дозволяє виявити ключові тенденції розвитку підприємства та оцінити якість управління ресурсами в умовах змінного ринкового середовища. Розрахунок

та систематизацію абсолютних і відносних індикаторів діяльності наведено в Додатку Б.

Аналіз даних в Додатку Б демонструє, що звітний період став для підприємства етапом суттєвої трансформації фінансових результатів. Чистий дохід від реалізації послуг у 2024 році скоротився на 10,04% і склав 11 мільярдів 349 мільйонів гривень проти 12,6 мільярда у попередньому році. Скорочення обсягів виручки супроводжувалося пропорційним зменшенням собівартості реалізованих послуг на 10,20%. Така синхронність змін дозволила підприємству утримати валовий прибуток від падіння глибше ніж на 9,19%, зберігши прийнятний рівень маржинальності на етапі виробництва послуг.

Найбільш показові зміни відбулися у структурі операційних витрат, де простежується чітка політика оптимізації. Адміністративні витрати підприємства зменшилися на 19,50%, що в абсолютному вимірі дозволило заощадити майже 50 мільйонів гривень. Ще суттєвішого скорочення зазнали витрати на збут, які впали на 56,58%.

Це свідчить про те, що в умовах скорочення доходів менеджмент компанії прийняв рішення мінімізувати супутні витрати, не пов'язані напряму з виробничим процесом. Додатковий позитивний вплив на фінансовий результат мало зростання інших операційних доходів, які збільшилися більш ніж у 2,5 рази (на 154,36%).

Сукупність цих факторів призвела до того, що операційний прибуток компанії не лише не впав слідом за виручкою, а навпаки – зріс на 27,11%, перевищивши 2 мільярди гривень.

Кінцевим підсумком діяльності стало отримання чистого прибутку в розмірі 1 мільярд 667 мільйонів гривень, що на 27,18% більше показника 2023 року. Той факт, що прибуток зростає на фоні падіння доходу, є ознакою підвищення внутрішньої ефективності бізнес-моделі. Для підтвердження цього висновку розраховано показники рентабельності, наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показник	Роки		Динаміка (+/-)
	2023	2024	
Рентабельність продажів (ROS),%	10,39	14,69	4,30
Рентабельність власного капіталу (ROE),%	13,38	14,77	1,39
Рентабельність активів (ROA),%	13,82	15,75	1,93

Джерело: складено автором на основі [14]

Дані таблиці 2.3 підтверджують якісне зростання результативності бізнесу. Рентабельність продажів (ROS) збільшилася на 4,3 відсоткових пункти і досягла 14,69%. Це означає, що частка чистого прибутку в кожній гривні доходу суттєво зросла. Підприємство стало працювати ефективніше: генеруючи менший валовий дохід, воно залишає у своєму розпорядженні більшу суму вільних коштів. Позитивну динаміку демонструють також показники віддачі на вкладений капітал. Рентабельність власного капіталу (ROE) зросла до 14,77%, а рентабельність активів (ROA) – до 15,75%, що свідчить про покращення використання наявного ресурсного потенціалу.

Важливою складовою аналізу є оцінка ефективності використання трудових ресурсів, адже витрати на персонал є основною статтею собівартості. Згідно з Додатком Б, середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 15,09%, а фонд оплати праці зменшився на 19,59%. Зменшення витрат на оплату праці випереджає темпи скорочення персоналу, що призвело до зниження середньої зарплати одного працівника на 5,30%. Водночас таке скорочення ресурсів супроводжувалося зростанням продуктивності праці на 5,95%. У 2024 році один працівник забезпечив отримання 46,9 мільйона гривень доходу. Це вказує на інтенсифікацію діяльності персоналу.

Наступним кроком є аналіз ділової активності, що характеризує швидкість обороту коштів. Розраховані коефіцієнти наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ділової активності (оборотності) ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Показник	Роки		Динаміка (+/-)	Темп зміни, %
	2023	2024		
Оборотність сукупних активів	1,33	1,07	-0,26	-19,40
Оборотність оборотних активів	1,40	1,10	-0,30	-21,36
Фондовіддача (оборотність ОЗ)	26,94	41,71	14,77	54,84

Джерело: складено автором на основі [14]

Як свідчать розрахунки, загальна оборотність активів знизилася. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився з 1,40 до 1,10, що становить 21,36%. Це відбулося через те, що чистий дохід зменшився, а середня вартість оборотних активів зросла на 14,40%. Тобто, на кожну гривню доходу тепер припадає більше оборотних засобів, ніж раніше. Це вказує на те, що підприємство накопичує ресурси на балансі швидше, ніж реалізує послуги, що призводить до певного уповільнення фінансового циклу.

Суттєві зміни відбулися в управлінні матеріальною базою. Середня вартість основних фондів зменшилася на 41,90%, що на фоні збереження значних обсягів діяльності призвело до стрімкого зростання фондовіддачі на 54,84%. Якщо у 2023 році одна гривня основних фондів приносила 26,9 гривні доходу, то у 2024 році – вже 41,7 гривні. Така динаміка свідчить про те, що підприємство позбувається зайвих активів і максимально завантажує ті, що залишилися в експлуатації.

Завершуючи аналіз фінансових показників, слід розглянути зміни у джерелах фінансування. Власний капітал підприємства зріс на 15,19%. Це зростання корелює з отриманим чистим прибутком, який за результатами року залишився у розпорядженні підприємства, збільшивши його власні ресурси. Водночас спостерігається суттєве скорочення позикового капіталу на 47,13%. Зменшення зобов'язань майже вдвічі на фоні зростання власного капіталу кардинально змінює структуру балансу на користь фінансової незалежності. Підприємство фінансує свою діяльність переважно власними коштами, що мінімізує ризики залежності від зовнішніх кредиторів.

На основі проведеного аналізу можна визначити поточне ринкове положення ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» як стійке та фінансово ефективне. Компанія утримує лідерські позиції за обсягами чистого прибутку, демонструючи здатність адаптуватися до негативних ринкових трендів. Зниження доходу на 10% не стало критичним фактором, оскільки було повністю компенсоване зростанням внутрішньої ефективності: підвищенням рентабельності продажів, продуктивності праці та фондовіддачі. Накопичення власного капіталу та скорочення боргів свідчать про консервативну, але надійну фінансову політику, що дозволяє компанії зберігати стабільність навіть в умовах падіння попиту на ринку.

Для узагальнюючої оцінки ринкової позиції підприємства було обрано два взаємодоповнюючі методи: багатокутник конкурентоспроможності та матриця Мак-Кінсі. Для побудови багатокутника конкурентоспроможності ЕРАМ Ukraine обрано такі критерії оцінки:

- Кваліфікація співробітників – оцінка рівня освіти, досвіду роботи та професійних навичок, таких як знання мов програмування, методологій розробки.

- Інноваційність - оцінка здатності компанії стежити за останніми тенденціями в галузі та розвивати нові технології та рішення для своїх клієнтів.

- Якість надання ІТ-послуг - оцінка якості продуктів і послуг, що розробляються та надаються, включаючи відповідність вимогам замовників, дотримання термінів.

- Ефективність бізнес-процесів - оцінка здатності компанії ефективно управляти своїми проектами, моніторити та покращувати свої процеси та досягати своїх цілей та показників продуктивності.

- Клієнтоорієнтованість - оцінка можливості компанії задовольняти потреби і вимоги клієнтів, включаючи якість обслуговування, комунікацію.

- Культура та цінності - оцінка культури компанії та її цінностей, таких як відповідальність, здорові відносини в команді, повага. Проаналізувавши та

оцінивши наведені вище компанії за бальною шкалою від 0 до 10, було сформовано таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Дані експертної оцінки для побудови багатокутника конкурентоспроможності ТОВ «Епам Системз» і конкурентів

Критерії оцінки	Епам Системз	SoftServe	Luxoft	Global Logic
Кваліфікація персоналу	9	8	8	7
Інноваційність	9	8	7	8
Якість надання ІТ-послуг і ІТ-продуктів	9	8	8	7
Ефективність діяльності	8	7	7	8
Клієнтоорієнтованість	10	8	10	8
Культура та цінності	9	8	7	8

На основі таблиці 2.4 було побудовано багатокутник конкурентоспроможності або діаграму Радара (рис. 2.5).

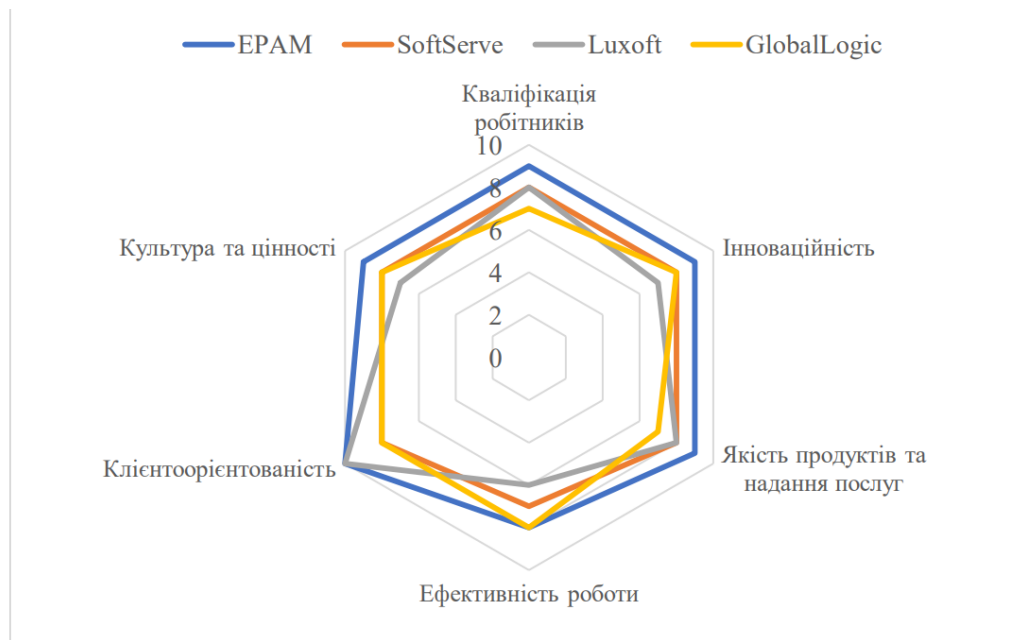


Рис.2.5. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Епам системз» і компаній-конкурентів

2.3. Рейтингова оцінка рівня стратегічного розвитку підприємств

Далі у роботі проведено рейтингову оцінку рівня стратегічного розвитку підприємств із застосуванням методу нечітких множин. Згідно методу, кожне підприємство відбирає свій набір показників, значення яких для сторонніх підприємств можуть бути знайдені за допомогою методу еталонно-контрольного тестування (бенчмаркінга) (табл.2.5).

Серед показників були обрані найбільш, на нашу думку, значущі для відображення ефективності стратегічного розвитку досліджуваного підприємства: стабільність фінансово-економічних результатів: дохідність, прибутковість; ефективна система формування стратегічного портфелю; запровадження інноваційних інструментів у бізнес-процеси; внутрішньофірмовий розвиток цифрових компетенцій.

Кожному показнику присвоєно коефіцієнт, який відображає його значущість для стратегічного розвитку.

Таблиця 2.5

Показники рівня ефективності стратегічного розвитку підприємств

Найменування підприємства	Показник рівня ефективності стратегічного розвитку (/)			
	Стабільність фінансово-економічних результатів: дохідність, прибутковість	Ефективна система формування стратегічного портфелю	Запровадження інноваційних інструментів у бізнес-процеси	Внутрішньофірмовий розвиток цифрових компетенцій
GlobalLogic Ukraine	320	260	270	210
ТОВ «Епам Системз»	290	230	240	190
ТОВ «SoftServe»	360	240	310	240

Для визначення питомої ваги кожного показника будемо використовувати метод експертних оцінок. В якості експертів можуть

виступити фахівці підприємства. Обраним експертам запропонуємо оцінити ступінь значущості кожного показника (наприклад, за шкалою від 1 до 4): «надзвичайно великий внесок» – 4 бали, «великий внесок» – 3 бали і т. ін.

Далі розраховується відносна значимість всіх показників окремо для кожного експерта. З цією метою оцінки, отримані від кожного експерта, підсумовуються (по горизонталі), а потім нормуються.

Обчислюється усереднена оцінка усіма експертами кожного фактору. Для цього нормовані оцінки, отримані на попередньому етапі, підсумовуються (по вертикалі) і розраховується середня арифметична для кожного фактору тобто визначається питома вага кожного показника (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Питома вага показників оцінки рівня стратегічного розвитку підприємств

Питома вага кожного	Показники			
	1	2	3	4
Коефіцієнт	0,33	0,25	0,30	0,12

2. На другому етапі вибирається максимальне значення кожного показника (з урахуванням коефіцієнтів) і записується в рядок умовного еталонного підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Показники рівня ефективності стратегічного розвитку підприємств

Найменування підприємства	Показник рівня ефективності стратегічного розвитку на основі питомої ваги			
	Стабільність фінансово-економічних результатів: дохідність, прибутковість	Ефективна система формування стратегічного портфелю	Запровадження інноваційних інструментів у бізнес-процеси	Внутрішньо-фірмовий розвиток цифрових компетенцій

GlobalLogic Ukraine	105,6	65	81	25,2
ТОВ «Епам Системз»	95,7	57,5	72	22,8
ТОВ «SoftServ»	118,8	60	93	28,8

2. На третьому етапі визначається значення рейтингової оцінки рівня ресурсного потенціалу для кожного підприємства (КJ) за формулою:

$$x_{ij} = y_{ij} / \max a_{ij} \quad (2.1)$$

$$Kj = (1 - x_{aimj}) + (1 - x_{demj}) + (1 - x_{intj}) + (1 - x_{infj}) \quad (2.2)$$

де x_{ij} – відношення значень i -го показника рівня ефективності стратегічного розвитку (РРКК) j -го підприємства до показників еталонного підприємства; $\max a_{ij}$ – значення i -го показника РРКК еталонного j -го підприємства; y_{ij} – значення i -го показника РРКК j -го підприємства; x_{aimj} – значення показника усвідомлення працівниками загальних цілей j -го підприємства та прихильність їм; x_{demj} – значення показника ступеня демократизації управління j -го підприємства; x_{intj} – значення показників внутрішньої інтеграції j -го підприємства; x_{infj} – значення показників прозорості інформаційних потоків j -го підприємства.

На основі запропонованого науково-методичного підходу до визначення рівня ефективності стратегічного розвитку удосконалено модель рівня її розвитку, яка базується на 4-х критеріях, які були обґрунтовані вище.

Визначено, що найвищий рівень ефективності стратегічного розвитку має ТОВ «Епам Системз». Це підтверджує залежність загальної фінансово-економічної ефективності підприємства від рівня розвитку його ресурсного потенціалу (означене підприємство є лідером за ключовими показниками

ефективності у досліджуваній сфері: чистий дохід від реалізації послуг, чистий прибуток, рентабельність персоналу, продуктивність праці) (табл.2.8).

Друге місце у рейтингу рівня ефективності стратегічного розвитку посідає ТОВ «SoftServe», що знову ж таки тісно корелює з фінансово-економічними результатами діяльності цього підприємства. Таким чином, значення інтегрального рейтингу за рівнем ефективності стратегічного розвитку дозволяє провести комплексну оцінку різних аспектів ресурсного потенціалу, що склалась на підприємстві, дати уявлення про сильні та слабкі сторони стратегічного розвитку, визначити ступінь відповідності рівня ефективності стратегічного розвитку передовим стандартам, сформованим в галузі на даний момент часу, що може бути використано підприємством в якості орієнтира для вдосконалення подальшої стратегії.

Таблиця 2.8

Розрахунок рейтингової оцінки підприємств за рівнем ефективності стратегічного розвитку

Найменування підприємства	Відношення значення показника рівня ефективності стратегічного розвитку до еталонного показника				Значення К _j	Рейтинг підприємства відповідно до показника К _j
	Стабільність фінансово-економічних результатів: дохідність, прибутковість	Ефективна система формування стратегічного портфелю	Запровадження інноваційних інструментів у бізнес-процеси	Внутрішньо фірмовий розвиток цифрових компетенцій		
ТОВ «SoftServe»	0,88	1	0,87	0,84	0,2385	2
ТОВ «GlobalLogic Ukraine»	0,80	0,88	0,77	0,76	0,4060	3
ТОВ «Епам Системз»	1	0,92	1	0,96	0,0894	1

Таким чином, оцінка стратегічного розвитку компанії EPAM Systems підтвердила її позицію лідера в галузі IT і IT-аутсорсингу зокрема, з усталеною присутністю на різних географічних та клієнтських ринках. Незважаючи на певне зростання економічної ефективності та прибутковості протягом у 2024 році році, компанія зіткнулася з помітними викликами через геополітичну та економічну турбулентність, особливо в Україні. Такі показники, як зниження чистого доходу, збільшення операційних витрат та зниження ефективності активів у 2024 році, свідчать про те, що зовнішні збої негативно вплинули на фінансову стабільність. Тим не менш, надійна пропозиція послуг та глобальна присутність EPAM залишаються ключовими сильними сторонами, які можуть сприяти відновленню та майбутньому зростанню.

У сучасному цифровому світі інноваційна стратегія є ключовим елементом конкурентоспроможності підприємств, особливо у сфері IT-послуг. «EPAM Systems» є однією з провідних компаній, яка спеціалізується на розробці програмного забезпечення, консалтингових послуг та впровадження цифрових рішень з елементами інноваційності.

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Планування стратегії подальшого розвитку підприємства з урахуванням цифрових інструментів

Процес управління стратегічним розвитком компанії з використанням інструментів цифровізації пропонуємо розділити на три етапи (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Етапи управління стратегічним розвитком ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» з використанням інструментів цифровізації

1. План стратегічного розвитку. На цьому етапі відбувається формування цілей подальшого розвитку і цілей цифровізації діяльності, позначення сфер

внутрішнього середовища компанії, які мають модернізуватися за умов цифровізації.

2. Оперативний план. Цей етап включає ресурсне планування, систему економічної ефективності, що має на увазі механізм постійного моніторингу інформаційної діяльності на момент надійності вибраної стратегії.

3. Управління ризиками. Цифровізація бізнесу супроводжується активною генерацією інновацій різного рівня. Інноваційна діяльність більше схильна до ризиків, тому в компанії необхідно ретельно їх оцінювати щоб запобігати [6; 7].

Впровадження елементів цифровізації змінює тип сучасних компаній та суспільства загалом. У нинішніх умовах компанії необхідно організовувати свою діяльність щодо створення інформаційних систем цифрового ринку як однієї із проекцій сучасного ринкового простору. Джерелами змін, тенденцій та явищ у цифровому просторі виступає поява нових сервісів або додатків, а також здатність самих економічних суб'єктів створювати нові джерела прибутковості та методи оптимізації процесів [7; 8] (табл. 3.1).

Впровадження елементів цифровізації змінює тип сучасних компаній та суспільства загалом. У нинішніх умовах компанії необхідно організовувати свою діяльність у частині створення інформаційних систем. Цифровізація бізнес-процесів характеризується посиленою концепцією управління підприємством за допомогою фінансових технологій: штучний інтелект, роботизація, доповнена та віртуальна реальність, блокчейн-технології та ін. З кожним роком посилюється важливість технологій у бізнесі, що призводить до ускладнення корпоративного середовища, виникає необхідність контролювати роботу ІТ служб у сфері їх впливу на фінансово-господарську діяльність.

Бізнес-модель будь-якої компанії відображає способи її функціонування в економічному середовищі. Аналізувати процес трансформації бізнес-моделі в умовах цифровізації необхідно в контексті змін цифрового ринку як однієї із проекцій сучасного ринкового простору. Джерелами змін, тенденцій та явищ

у цифровому просторі виступає поява нових сервісів або додатків, а також здатність самих економічних суб'єктів створювати нові джерела прибутковості та методи оптимізації процесів [7; 8].

Таблиця 3.1

Підходи до розуміння цифрового менеджменту як концептуального підходу до управління економічним розвитком підприємства

Автор	Зміст наукового підходу
Седіков Д. В.	Під цифровим менеджментом розуміється система управління компанією, яка будується на основі або із застосуванням нових цифрових технологій. Ця система надає можливість забезпечити зростання ефективності фінансово-господарської діяльності компанії та отримати економічну вигоду, яку компанія не в силах отримати, використовуючи лише традиційні методи управління.
Руденко М.К.	Основна мета цифрового менеджменту – досягнення ефективного розвитку компанії за допомогою ефективного управління її інформаційною діяльністю, що включає систему документообігу, управління бізнес-процесами, людськими ресурсами та інформаційними системами.
Круп'яник А. Р.	Цифровий менеджмент – спеціальна область менеджменту, об'єктом якої виступає інформаційна модель економічного середовища компанії, що включає інформаційні технології, ресурси та системи, а суб'єктом є людські ресурси, що являють собою генератор інформаційно-інноваційних ідей та методів.
Гуренко А. В.	Цифровий менеджмент є скоординованою діяльністю зі створення та використання інформаційних ресурсів. Інформаційна діяльність торкається всіх процесів управління та документування.

Цифрова бізнес-модель є об'єктом цифрового менеджменту. Змінюються форми взаємодії підприємства з контрагентами та представниками державної влади, оскільки впроваджуються платформні рішення, краудсорсингові моделі, хмарні технології та ін. Ефективна робота компанії продовжує залежати від якісного апарату управління (менеджменту), який має

трансформуватися залежно від інноваційних каналів збуту, джерел фінансування та способів обміну інформацією [9; 10]. У зв'язку з сказаним вище, на підприємстві існує необхідність ведення цифрового менеджменту в розрізі всіх бізнес-процесів, які протікають всередині компанії.

Цифровий менеджмент будь-якого підприємства здійснюється на трьох рівнях: оперативному, тактичному та стратегічному. Для кожного рівня характерні свої інформаційні особливості. Формується складна система обміну інформацією всіх рівнях управління, що створює інформаційне середовище компанії. Інформаційне середовище має створювати базу для здійснення операцій планування, прогнозування та аналізу. Інакше кажучи, система цифрового менеджменту повністю відбиває ринковий цикл компанії.

Таким чином, реалізація бізнес-процесів передбачає управління матеріальними, фінансовими, виробничими та іншими ресурсами, інформаційне уявлення яких знаходить відображення в системі цифрового менеджменту.

Аналіз, проведений у другому розділі показав можливості, які сприятимуть успішному стратегічному розвитку ТОВ «Епам Системз» і позитивній динаміці його чистого доходу і прибутку. До стратегічних орієнтирів 2025-2026 року слід, на наш погляд, віднести:

1. Глобальне позиціонування та імідж бренду.

Позиціонування як глобального технологічного партнера. ЕРАМ позиціонує себе як надійного, високоякісного постачальника ІТ-послуг та рішень для цифрової трансформації. Її бренд побудований на технічній експертизі, інноваціях та потужних можливостях надання послуг, що підкріплюється тематичними дослідженнями, нагородами та галузевими визнаннями (наприклад, від Gartner, Forrester).

Ідейне лідерство та експертиза:\. Завдяки технічним документам, дослідницьким звітам, вебінарам та участі у великих галузевих заходах ЕРАМ зарекомендувала себе як авторитет у нових технологіях, таких як штучний

інтелект, хмарні технології та кібербезпека. Ця стратегія не тільки буде довіру з потенційними клієнтами, але й слугує інструментом для лідогенерації.

2. Кригування цільових регіонів

Північна Америка. Фокус: США та Канада залишаються критично важливими ринками через високий попит на цифрову трансформацію, розробку програмного забезпечення та IT-рішення корпоративного рівня.

Індивідуальний підхід робить акцент на стратегічному консалтингу, передових технологіях та комплексному наданні послуг. ЕРАМ використовує місцеві офіси та партнерства для задоволення специфічних регіональних потреб та нормативно-правової бази.

Вивчення проблеми стратегій зростання компанії в умовах цифрової трансформації – актуальне і практично значуще завдання, вирішення якої допоможе сучасному бізнесу краще адаптуватися до умов ринку, що змінюються, і забезпечити свій сталий розвиток у вік цифрових технологій.

На нашу думку, для кожного типу зростання – концентрованого, інтегрованого та диверсифікованого – розумно застосовувати різні стратегії, спираючись на специфіку обраної та реалізованої компанією моделі зростання. Так, успішній реалізації стратегії концентрованого зростання в сучасних цифрових реаліях може сприяти стратегія цифрової трансформації фірми («Digital-стратегія») та стратегія підвищення корпоративної соціальної відповідальності.

Компаніям, які прагнуть забезпечення інтегрованого зростання, в умовах цифровізації важливо нарощувати власний потенціал, а саме підвищувати цифрову грамотність.

Диверсифіковане зростання фірми дозволить забезпечити стратегію «стратегічного партнерства», оскільки співпраця з іншими компаніями сприяє можливості краще орієнтуватися в цифровому бізнес-просторі, краще розуміти нюанси та тонкощі цифровізації бізнесу та економіки.

Цифровізація економіки є глибокою трансформацією всіх сфер життя суспільства, обумовлену стрімким розвитком і повсюдним впровадженням

інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). У цих умовах компанії, які прагнуть сталого розвитку та довгострокового успіху змушені адаптуватися до нових реалій, виробляючи ефективні стратегії зростання, засновані на використанні цифрових технологій.

На сьогоднішній день існують різні підходи до визначення концептуальних засад і надано велику кількість трактувань поняття «стратегія розвитку» щодо суб'єкта господарювання. Аналіз деяких найпоширеніших визначень дозволив сформулювати таку характеристику: стратегія розвитку – це комплексний план, що містить довгострокові фундаментальні установки управління компанією [2].

З економічних реалій конкретного історичного проміжку часу, стратегія та її роль підприємствам розумілася економістами по-різному. На етапі розвитку економіки формування принципів стратегічного поведінки – важливе і складне завдання [6].

У сучасних умовах економічної нестабільності впровадження система раннього попередження і реагування (СРПР) стає нагальною потребою для підприємств, що працюють в умовах постійних кризових змін, таких як коливання валютних курсів, зростання вартості ресурсів, порушення ланцюгів постачання та інші непередбачувані фактори. СРПР дозволяє забезпечити ранню ідентифікацію таких ризиків та швидко адаптувати фінансову стратегію до нових умов. Її інтеграція в загальну систему антикризового фінансового менеджменту сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, оскільки вона забезпечує підприємство не лише даними про поточний фінансовий стан, але й механізмами для випереджувального реагування на кризові ситуації. Завдяки цьому система дозволяє підприємству бути готовим до потенційних загроз, уникати значних фінансових втрат та забезпечувати стабільність свого функціонування [27]. Побудова системи раннього попередження і реагування (СРПР) базується на чітко визначених теоретичних аспектах, які забезпечують її ефективність та інтеграцію в управлінські процеси. СРПР поділяється на дві основні підсистеми: першу, що зосереджена

на внутрішніх аспектах діяльності підприємства (аналіз наслідків впливу різних факторів, виявлення симптомів і визначення їхніх першопричин), і другу, орієнтовану на зовнішнє середовище. Завданням другої підсистеми є завчасне прогнозування потенційних загроз, зокрема з боку 73 контрагентів (наприклад, для банків це включає оцінку кредитоспроможності підприємств), держави, конкурентів тощо [26]. Основними елементами СРПР є ідентифікація потенційних фінансових ризиків, моніторинг ключових показників фінансового стану та оцінка їх впливу на діяльність підприємства [27]. Ідентифікація ризиків включає виявлення й аналіз усіх факторів, які можуть вплинути на стабільність компанії, таких як коливання валютних курсів, зміни в законодавстві, порушення постачань та зміна попиту. Цей процес передбачає використання якісних і кількісних методів аналізу, що дозволяють точно визначати джерела ризиків і прогнозувати їхній вплив [27]. Моніторинг ключових показників фінансового стану є важливою складовою СРПР, оскільки він дозволяє своєчасно виявляти відхилення від нормального функціонування. До таких показників належать ліквідність, рентабельність, оборотність активів і коефіцієнти боргового навантаження. Регулярний аналіз динаміки цих показників допомагає оперативно виявляти загрози для фінансової стабільності. Важливим етапом також є оцінка впливу виявлених ризиків на діяльність підприємства. Цей процес передбачає моделювання можливих сценаріїв та аналіз наслідків для ключових фінансових показників [27]. Роль ризик-орієнтованого підходу в побудові СРПР є вирішальною, оскільки він забезпечує структурний і системний підхід до управління фінансами. Концепція ризик-орієнтованого управління фінансами спрямована на те, щоб враховувати ризики як невід'ємну частину фінансових процесів. Вона включає визначення можливих загроз і встановлення механізмів їхньої мінімізації ще на етапі розробки фінансових стратегій [6]. Інтеграція ризиків у процес фінансового планування дозволяє забезпечити комплексний аналіз їхнього впливу та враховувати ці ризики під час ухвалення управлінських рішень. Визначення допустимого рівня ризику є ще одним важливим

елементом ризик-орієнтованого підходу. Цей показник визначає межу, за якою фінансові ризики можуть стати критичними для стабільності підприємства. У рамках СРПР підприємство встановлює граничні значення для ключових фінансових показників, відхилення від яких сигналізує про необхідність термінового реагування. Такий підхід дозволяє не лише уникати фінансових криз, але й створює основу для прогнозування та запобігання ризиковим ситуаціям у майбутньому.

3.2. Економічне обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» з використанням інструментів цифровізації

Проведений у другому розділі аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» засвідчив, що, попри лідерські позиції на ринку, компанія стикається з проблемою зниження ефективності використання основного ресурсу – людського капіталу. Висока собівартість послуг (понад 84% від доходу) та вимушене скорочення персоналу вказують на те, що існуючі механізми управління ресурсами потребують модернізації. В умовах, коли кожна година простою фахівця («Bench») генерує прямі збитки, швидкість та точність розподілу кадрів між проєктами стають критичними факторами успіху.

Наразі процеси ресурсного менеджменту у великих компаніях часто залишаються реактивними: пошук нового проєкту для фахівця починається лише тоді, коли старий вже завершується або коли спеціаліст вже потрапив на «лаву запасних». Це призводить до виникнення непродуктивних часових розривів, які компанія оплачує з власної кишені. Крім того, людський фактор при ручному розподілі тисяч співробітників не дозволяє врахувати всі нюанси:

від технічних навичок до кар'єрних побажань конкретного інженера, що може призводити до зниження мотивації та вигорання персоналу.

Для вирішення цієї проблеми пропонується проєкт із впровадження інтелектуальної системи предиктивного управління ресурсами (AI-Predictive Resource Management). Суть пропозиції полягає не просто в обліку кадрів, а у використанні алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування потреб та автоматичного підбору команд.

На відміну від класичних систем обліку, пропоноване рішення працюватиме на випередження. Система аналізуватиме дані про завершення поточних контрактів і за 2-4 тижні до вивільнення фахівця автоматично підбиратиме йому новий проєкт. Алгоритм співставлення (Matching Algorithm) враховуватиме три групи факторів:

Першою складовою є технічна та економічна валідація (Business Match), яка автоматично фільтрує кандидатів відповідно до бюджетних обмежень проєкту та логістичної сумісності, забезпечуючи необхідний перетин робочих годин клієнта і виконавця.

Друга група факторів – професійна релевантність (Skills & Experience Match). На цьому етапі штучний інтелект аналізує не лише формальний набір технічних навичок, а й історію успіху фахівця (Success Rate) у конкретних бізнес-доменах, надаючи перевагу кандидатам із підтвердженим релевантним досвідом.

Третім, інноваційним елементом є психоемоційний комфорт (Human-Centric Factor). Алгоритм інтегрує HR-дані, враховуючи поточне навантаження, графік відпусток та індивідуальні кар'єрні цілі працівника, що дозволяє уникати вигорання та пропонувати завдання, які сприяють професійному розвитку.

Впровадження системи дозволить скоротити середній час простою між проєктами. Зменшення цього показника навіть на 5-10% дозволить компанії зекономити значні кошти фонду оплати праці, знизивши собівартість послуг без необхідності фізичного скорочення штату. Крім того, автоматизація

рутинних процесів звільнить час ресурсних менеджерів, дозволивши їм зосередитися на стратегічних завданнях та роботі з людьми, а не з таблицями.

Запропонована система не впливає на зовнішній попит клієнтів, однак вона мінімізує внутрішній операційний бенч – втрати, що виникають через неефективне або запізнile перерозподілення фахівців між проєктами.

Таблиця 3.2

Вихідні дані для AI-Predictive Resource Management

Показники	Значення	Од.вим.	Обґрунтування
Інвестиції	8500	тис.грн	Вартість розробки за участю Senior/Lead-команди протягом 6-8 місяців та витрати на інфраструктуру.
Ставка дисконтування	22	%	Облікова ставка НБУ з урахуванням ризиків ІТ-ринку та макроекономічної нестабільності.
Ставка податку на прибуток	18	%	Стандартна ставка податку на прибуток підприємств в Україні.
Горизонт планування	5	років	Середній цикл експлуатації корпоративних ІТ-систем перед суттєвим оновленням.
Фонд оплати праці	109168	тис.грн	Дані за 2024 рік (Додаток Б)
Коефіцієнт економії	5	%	Оцінка можливого скорочення непродуктивних витрат (bench, простої персоналу).
Річна економія	5458,4	тис.грн	5% від фонду оплати праці.
Щорічні операційні витрати	1500	тис.грн	Підтримка системи, хмарні сервіси та технічне обслуговування.

Джерело: розраховано автором

Для обґрунтування доцільності розробки системи AI-Predictive Resource Management проведено фінансове моделювання з використанням динамічних методів оцінки. Розрахунок базується на реалістичному сценарії, що враховує

високу облікову ставку та податкове навантаження. Бюджет проєкту та базові параметри ефективності систематизовано в таблиці 3.2.

Проектний бюджет у 8,5 млн грн дозволить створити продукт рівня Enterprise. Для розрахунку окупності визначено чистий річний грошовий потік (Net Cash Flow), який залишається у підприємства після вирахування операційних витрат на підтримку системи та сплати податків. Згідно з розрахунками, ця сума становить 3 245,89 тис. грн щороку. Саме цей ресурс забезпечуватиме повернення інвестицій.

Ключовим показником ефективності є чиста приведена вартість (NPV), яка показує реальний дохід з урахуванням знецінення грошей у часі. Розрахунок дисконтованих потоків за ставкою 22% наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) проєкту

Рік	Що заробимо, тис.грн	Коефіцієнт	Реальна цінність сьогодні, тис.грн
0-й рік	-8500,00	1,0000	-8500,00
1-й рік	3245,89	0,8197	2660,57
2-й рік	3245,89	0,6719	2180,79
3-й рік	3245,89	0,5507	1787,53
4-й рік	3245,89	0,4514	1465,19
5-й рік	3245,89	0,3700	1200,98
СУМА			9295,06
NPV			795,06

Джерело: розраховано автором

Позитивне значення NPV (+795,06 тис. грн) підтверджує, що проєкт генерує реальний прибуток навіть за жорстких умов дисконтування. Це свідчить про здатність інвестиції перекрити інфляційні ризики та вартість капіталу. Для остаточної оцінки розраховано термін окупності та рентабельність, які представлено в таблиці 3.4.

Аналіз інтегральних показників дозволяє зробити висновок про високу якість запропонованого інвестиційного рішення. Термін окупності у 2,62 роки вказує на те, що капітальні вкладення повністю повернуться вже у другій половині третього року експлуатації системи. Для масштабних внутрішніх розробок, спрямованих на довгострокову оптимізацію процесів, такий період є оптимальним. Особливої уваги заслуговує показник рентабельності інвестицій (ROI) на рівні 90,93%. Це означає, що за п'ятирічний період на кожну вкладену гривню компанія отримає майже гривню чистого прибутку зверху. Така дохідність значно перевищує альтернативні варіанти збереження капіталу (наприклад, депозити), що робить інвестування у власну технологічну інфраструктуру найбільш вигідним сценарієм розвитку.

Таблиця 3.4

Показники економічної ефективності запропонованого проєкту

Показник	Значення	Пояснення
Термін окупності (PP), роки	2,62	Повне повернення коштів через 2 роки і 7 місяців.
Рентабельність інвестицій (ROI), %	90,93	Висока ефективність вкладення коштів.

Джерело: розраховано автором

Підсумовуючи, можна стверджувати, що впровадження системи AI-Predictive Resource Management є економічно обґрунтованим кроком. Позитивний NPV та висока рентабельність підтверджують здатність проєкту вирішити ключову проблему, виявлену в другому розділі роботи – знизити собівартість послуг за рахунок ефективнішого використання персоналу, забезпечивши ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» конкурентні переваги на ринку.

Вивчення проблеми стратегій зростання компанії в умовах цифрової трансформації – актуальне і практично значуще завдання, вирішення якої допоможе сучасному бізнесу краще адаптуватися до умов ринку, що змінюються, і забезпечити свій сталий розвиток у вік цифрових технологій.

На нашу думку, для кожного типу зростання – концентрованого, інтегрованого та диверсифікованого – розумно застосовувати різні стратегії, спираючись на специфіку обраної та реалізованої компанією моделі зростання. Так, успішній реалізації стратегії концентрованого зростання в сучасних цифрових реаліях може сприяти стратегія цифрової трансформації фірми («Digital-стратегія») та стратегія підвищення корпоративної соціальної відповідальності.

Компаніям, які прагнуть забезпечення інтегрованого зростання, в умовах цифровізації важливо нарощувати власний потенціал, а саме підвищувати цифрову грамотність.

Диверсифіковане зростання фірми дозволить забезпечити стратегію «стратегічного партнерства», оскільки співпраця з іншими компаніями сприяє можливості краще орієнтуватися в цифровому бізнес-просторі, краще розуміти нюанси та тонкощі цифровізації бізнесу та економіки.

Цифровізація економіки є глибокою трансформацією всіх сфер життя суспільства, обумовлену стрімким розвитком і повсюдним впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). У цих умовах компанії, які прагнуть сталого розвитку та довгострокового успіху змушені адаптуватися до нових реалій, виробляючи ефективні стратегії зростання, засновані на використанні цифрових технологій.

На сьогоднішній день існують різні підходи до визначення концептуальних засад і надано велику кількість трактувань поняття «стратегія розвитку» щодо суб'єкта господарювання. Аналіз деяких найпоширеніших визначень дозволив сформулювати таку характеристику: стратегія розвитку – це комплексний план, що містить довгострокові фундаментальні установки управління компанією [2].

З економічних реалій конкретного історичного проміжку часу, стратегія та її роль підприємствам розумілася економістами по-різному. На етапі розвитку економіки формування принципів стратегічного поведінки – важливе і складне завдання [6].

Для формування обґрунтованого плану стратегічного розвитку ТОВ «Епам Системз» було спершу проведено прогнозування ключових показників його діяльності, у т.ч. чистого прибутку всієї компанії «Епам Юкрейн» економіко-статистичним методом.

Прогноз чистого прибутку базується на аналізі минулих даних. Як видно з рисунку 3.2, компанія демонструвала значну волатильність фінансових результатів.



Рис. 3.2. Прогнозування чистого прибутку компанії ЕРАМ Україна економіко-статистичним методом

Як бачимо, у середньостроковій перспективі прогнозується стабілізація чистого прибутку на рівні 12–14 млн доларів США, що відображає адаптивність компанії до складних умов.

Економічне прогнозування ключових показників діяльності підприємства в умовах цифрової економіки базується на поєднанні класичних методів економічного аналізу з сучасними цифровими інструментами обробки даних, що забезпечують підвищення точності, оперативності та обґрунтованості

управлінських рішень. Цифрова економіка формує нове середовище функціонування підприємств, яке характеризується високою динамічністю, зростанням обсягів інформації, посиленням ролі даних та аналітики, а також підвищеним рівнем невизначеності та ризиків. У таких умовах економічне прогнозування стає ключовим елементом стратегічного та оперативного управління.

Насамперед економічне прогнозування ґрунтується на системному аналізі великих масивів даних, що формуються як у внутрішньому середовищі підприємства, так і за його межами. До внутрішніх джерел належать фінансова, виробнича, маркетингова, логістична та управлінська інформація, що акумулюється в корпоративних інформаційних системах. Зовнішні дані включають макроекономічні показники, галузеву статистику, ринкові тенденції, поведінку споживачів і дії конкурентів. Саме інтеграція внутрішніх і зовнішніх даних створює інформаційну основу для прогнозування ключових показників діяльності підприємства.

Важливою основою економічного прогнозування в цифровій економіці є використання сучасних аналітичних інструментів і технологій. Системи бізнес-аналітики, Big Data, машинне навчання та штучний інтелект дозволяють виявляти приховані закономірності, тренди та причинно-наслідкові зв'язки, які не можуть бути визначені традиційними методами аналізу. Це забезпечує можливість побудови багатоваріантних прогнозів розвитку підприємства, оцінки ймовірних сценаріїв та своєчасного виявлення потенційних загроз і можливостей.

Економічне прогнозування ключових показників діяльності підприємства також базується на застосуванні економіко-математичних і статистичних методів, адаптованих до цифрового середовища. До них належать трендові моделі, регресійний аналіз, імітаційне моделювання, сценарний та факторний аналіз. У цифровій економіці ці методи доповнюються можливістю автоматизованої обробки даних у режимі реального часу, що підвищує

актуальність прогнозів та дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення.

Окрему роль у процесі економічного прогнозування відіграє орієнтація на стратегічні цілі підприємства. Прогнозування ключових показників, таких як обсяг продажів, прибуток, рентабельність, грошові потоки, продуктивність праці та ринкова частка, здійснюється з урахуванням обраної стратегії розвитку, інвестиційних пріоритетів і цифрових трансформацій.

Таким чином, прогнозування виступає не лише інструментом передбачення майбутніх результатів, а й засобом оцінювання ефективності реалізації стратегічних рішень.

Крім того, економічне прогнозування в умовах цифрової економіки базується на принципах гнучкості та адаптивності. Швидкі зміни зовнішнього середовища вимагають регулярного оновлення прогнозів, використання коротко- та середньострокових горизонтів планування, а також постійного моніторингу відхилень фактичних показників від прогнозних.

Цифрові інструменти дозволяють здійснювати безперервний контроль і коригування прогнозів, що підвищує стійкість підприємства до зовнішніх шоків.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що економічне прогнозування ключових показників діяльності підприємства в умовах цифрової економіки базується на комплексному використанні даних, сучасних цифрових технологій, аналітичних і економіко-математичних методів, а також стратегічної орієнтації розвитку підприємства. Такий підхід забезпечує підвищення якості прогнозів, зниження рівня невизначеності та формування науково обґрунтованих управлінських рішень, що є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства в цифровому середовищі.

З огляду на це було проведено прогнозування цим же економічно-статистичним методом ключових показників діяльності ТОВ «Епам Системз» (табл.3.5)

Таблиця 3.5

Прогнозування ключових показників ТОВ «Епам Системз» на 2025 р.,
які характеризують стратегічний розвиток

№	Найменування показника	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 Прогноз
1	Чистий дохід від реалізації	8105714	10445103	14701899	20212715	12616190	11349613	13764680
2	Чистий прибуток	440029	942110	1198502	3443159	1310858	1667128	1896890
3	Середньорічна вартість активів	3828924	4852906	6688554	8932196	10899700	11496351	11876540
4	Рентабельність активів	11,5	19,4	17,9	38,5	12,0	14,5	16,0
5	Рентабельність реалізації	5,4	9,0	8,2	17,0	10,4	14,7	13,8
6	Середня чисельність персоналу	232	277	355	367	285	242	268

Як бачимо, даний метод прогнозує позитивну динаміку майже за всіма показниками, єдине – видає тенденцію незначного зниження рентабельності реалізації. Графічне зображення даних прогнозів представлено на рис. 3.3. і 3.4.

Прогнозування чистого доходу є одним із ключових елементів фінансового та стратегічного управління підприємством, оскільки саме чистий дохід узагальнює результати господарської діяльності та відображає кінцевий фінансовий ефект функціонування підприємства. Його значення полягає не лише у фіксації досягнутих результатів, а й у формуванні надійної основи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

Насамперед прогнозування чистого доходу має важливе значення для стратегічного планування розвитку підприємства. Очікуваний рівень чистого доходу дозволяє оцінити фінансові можливості реалізації стратегічних цілей,

зокрема інвестиційних проєктів, програм цифрової трансформації, розширення ринків збуту та оновлення виробничих потужностей. Без достовірного прогнозу чистого доходу стратегічні рішення можуть ґрунтуватися на необґрунтованих припущеннях, що підвищує ризик фінансових втрат.

Важливість прогнозування чистого доходу полягає також у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. Прогнозні показники чистого доходу дають змогу своєчасно оцінити здатність підприємства покривати поточні витрати, виконувати зобов'язання перед контрагентами, сплачувати податки та формувати резерви. Це особливо актуально в умовах нестабільного ринкового середовища, коли відхилення фактичних результатів від запланованих можуть мати суттєві наслідки для платоспроможності підприємства.

Крім того, прогнозування чистого доходу є важливим інструментом управління ризиками. Аналіз різних сценаріїв розвитку подій дозволяє оцінити вплив змін попиту, цін, витрат, валютних коливань або податкового навантаження на фінансовий результат діяльності підприємства. Таким чином, керівництво отримує можливість завчасно ідентифікувати потенційні загрози та розробити заходи щодо мінімізації негативних наслідків.

Прогнозування чистого доходу відіграє значну роль у процесі бюджетування та контролю. Запланований рівень чистого доходу слугує орієнтиром для формування доходної та видаткової частин бюджету підприємства, а також для оцінювання ефективності діяльності окремих підрозділів. Порівняння фактичних показників із прогнозними дає змогу виявляти відхилення, аналізувати їх причини та оперативно коригувати управлінські рішення.

Окремої уваги заслуговує значення прогнозування чистого доходу для підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Потенційні інвестори та кредитори оцінюють прогнозні фінансові результати як індикатор майбутньої прибутковості та рівня ризику вкладень. Обґрунтований і

реалістичний прогноз чистого доходу підвищує довіру до підприємства та сприяє залученню фінансових ресурсів на вигідніших умовах.

Отже, важливість прогнозування чистого доходу полягає у його здатності забезпечувати інформаційну основу для стратегічного й оперативного управління, підвищення фінансової стійкості, ефективного управління ризиками та зміцнення конкурентних позицій підприємства. У сучасних умовах, зокрема в середовищі цифрової економіки, якісне прогнозування чистого доходу стає необхідною передумовою сталого розвитку та довгострокової успішності підприємства.

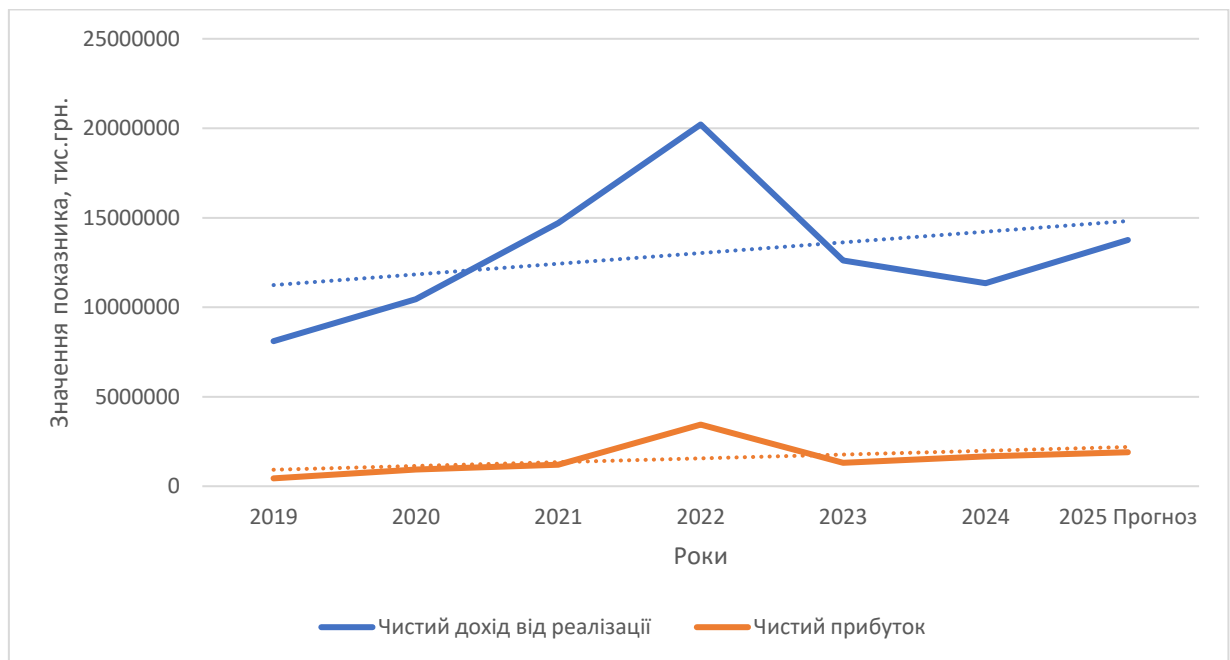


Рис. 3.3. Прогнозування чистого доходу і чистого прибутку ТОВ «Епам Системз» економіко-статистичним методом

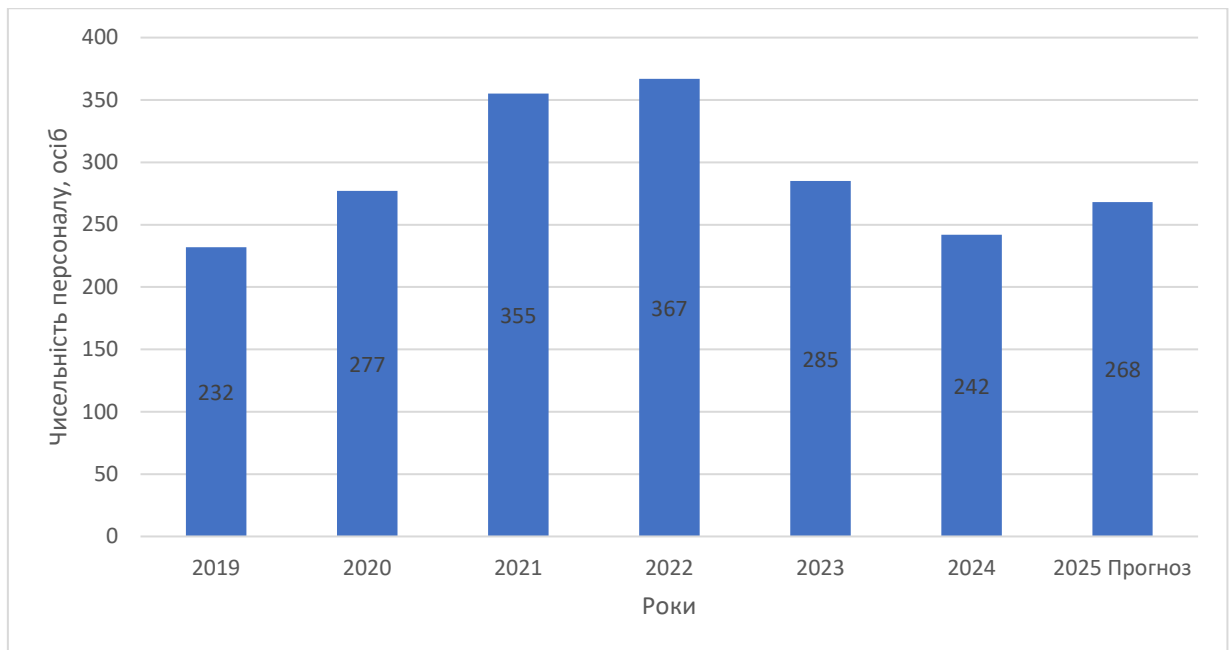


Рис. 3.4 Прогнозування чисельності персоналу ТОВ «Епам Системз» економіко-статистичним методом

Для ефективного розвитку ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» необхідно застосовувати системний підхід до формування своєї стратегії розвитку і запровадити запропоновані вище стратегічні удосконалення (рис. 3.5)

Також рекомендовано проведення таких заходів:

Аналіз бізнес-процесів. Важливо уважно проаналізувати бізнес-процеси, що діють, визначити вузькі місця та потенційні можливості для оптимізації за допомогою цифрових технологій. Це дозволить адекватно оцінити, які рішення можуть принести максимальну користь.

Використання гнучких методів. Застосування терплячих методологій управління проектами, таких як Scrum та Kanban, сприяє швидкому адаптуванню команд до змін та ефективному відгуку на запити ринку.

Навчання та розвиток кадрів. Щоб успішно здійснити цифрову трансформацію, компанія має інвестувати у навчання своїх співробітників. Це не лише підвищить їхню кваліфікацію, а й допоможе знизити рівень опору змінам.

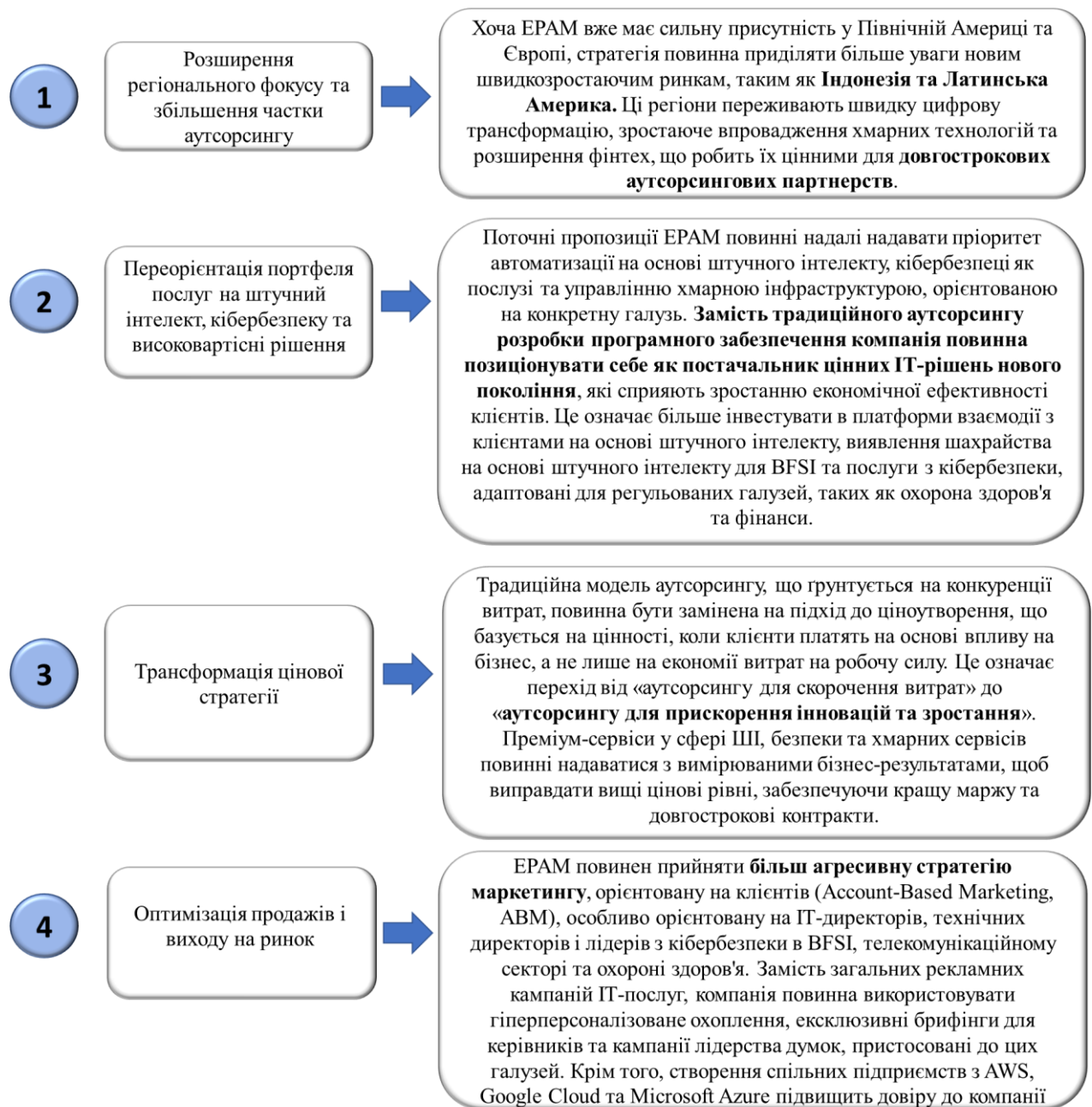


Рис. 3.5 Узагальнення рекомендацій з плану удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Епам Системз» на 2025 р.

Формування інноваційної культури. Ключовим аспектом є створення корпоративної культури, що сприяє інноваціям. Готовність приймати нові ідеї та ініціативи дозволяє залучати співробітників у процес цифровізації.

Відповідно до визначених чотирьох напрямів удосконалення стратегії методами прямих розрахунків і цільового планування було заплановано

обсяги збільшення чистого доходу від реалізації від кожного напрямку (табл. 3.6.)

Таблиця 3.6

Планове збільшення чистого доходу від реалізації згідно запропонованим напрямкам удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Епам системЗ»

№	Напрямок удосконалення стратегії	Планове значення чистого доходу, тис.грн.
1	Розширення регіонального фокусу та збільшення частки аутсорсингу у стратегічному портфелі	3 393 534,3
2	Переорієнтація портфеля послуг на штучний інтелект, кібербезпеку та високовартісні рішення	2 349 369,9
3	Трансформація цінової стратегії	1 827 287,7
4	Оптимізація продажів у посилення цифровізації маркетингової стратегії	5 481 863,1
	Сукупний обсяг чистого доходу	13 052 055,0

Як було визначено у п.п. 3.1, третім етапом управління стратегічним розвитком ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» з використанням інструментів цифровізації є управління ризиками. Для цього стратегії розвитку підприємств в умовах цифровізації базуються на аудиті інформаційної безпеки підприємства, що становлять високий ступінь актуальності та постійно розвиваються.

Звідси розуміння, що стратегії розвитку підприємств за умов цифровізації – це передусім безпека, планування з урахуванням ризиків. Враховуючи прогнозні значення показників і заплановані цільовим методом, було розраховано планові ключові показники діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» на 2025 р (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Планування ключових показників діяльності ТОВ «ЕПАМ-СИСТЕМЗ»

№ п/п	Показники	Одиниці виміру	2024	2025 (план)	Відхилення +/-	Темп росту, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	тис.грн	11 349 613,0	13 052 055,0	1 702 442,0	115,0
2	Собівартість реалізованої продукції (послуг)		9 541 921,0	10 925 499,5	1 383 578,5	114,5
3	у % до чистого доходу	%	84,1	83,7	-0,4	99,6
4	Прибуток валовий	тис.грн.	1 807 692,0	2 126 555,4	318 863,4	117,6
5	у % до чистого доходу	%	15,9	16,3	0,4	102,3
6	Інші операційні доходи	тис.грн	935 014,0	987 500,0	52 486,0	105,6
7	Адміністративні витрати	тис.грн.	202 675,0	220 546,0	17 871,0	108,8
8	Витрати на збут	тис.грн.	6 225,0	8 670,0	2 445,0	139,3
9	Інші операційні витрати	тис.грн.	470 007,0	450 670,0	-19 337,0	95,9
10	Прибуток від операційної діяльності	тис.грн.	2 063 799,0	2 434 169,4	370 370,4	117,9
11	у % до чистого доходу	%	18,2	18,6	0,5	102,6
12	Фінансові витрати	тис.грн	32 506,0	35 980,0	3 474,0	110,7
13	Інші фінансові доходи	тис.грн	2 347,0	2 500,0	153,0	106,5
14	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис.грн.	2 033 640,0	2 400 689,4	367 049,4	118,0
15	у % до чистого доходу	%	17,9	18,6	0,7	135,84
16	Чистий прибуток	тис.грн.	1 667 128,0	1 967 211,0	300 083,0	941,6
17	у % до чистого доходу	%	14,7	15,1	0,4	118,0
18	Середньооблікова чисельність робітників підприємства	осіб	242,0	255,0	13,0	102,6
19	Продуктивність праці	тис.грн.	46 899,2	51 184,5	4 285,3	105,4
						109,1

Прогнозується, що завдяки запропонованим напрямам стратегічного розвитку чистий дохід підприємства зросте на 15%, валовий прибуток на 17%, а чистий прибуток на 18 %. При цьому доцільним буде збільшити кількість персоналу до 255 працівників. Продуктивність праці, відповідно, має підвищитись на 9 %.

Удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки, здається, знаходиться в перспективі з переважаючими пріоритетами. Основна увага залишається на досягненні негайних та ретельних результатів, а не інвестуванні часу та ресурсів у довгострокове стратегічне планування. Цей акцент на короткострокових доходах може

призвести до стагнації, тому що пріоритетом є збереження статусу кво над вивченням інноваційних підходів до сталого зростання.

Таким чином, удосконалення стратегічного розвитку в цифровій економіці є трансформаційним кроком уперед. Дослідження показують, що організації перебудовують свої пріоритети у межах переглянутих управлінських рамок. У той самий час значимість матеріальних ресурсів зменшується, тоді як нематеріальні активи та інформація грають найяскравішу роль стимулюванні зростання бізнесу.

Адаптивність та швидке реагування на зміну екологічних умов є ключовими визначальними факторами успішного управління. У контексті мережових організаційних структур слід враховувати логістичні взаємодії у межах відкритих мереж.

Удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки пов'язані з принципами її функціонування:

- експоненційні темпи розвитку
- зростаючий ефект
- зворотне ціноутворення,
- відносна доступність послуг
- глобальність охоплення учасників трансакцій
- саморегулювання.

У сфері цифровізації економіки соціально-технічна система проходить досконалість стратегії розвитку підприємства, у якій її початкова подвійна природа, куди входять як технічні, і соціальні аспекти, дає шлях до переважання управлінських функцій, які спрощуються штучним інтелектом. Зокрема, традиційні засади класичної школи менеджменту замінюються парадигмою переходу до формалізованого, алгоритмічного та не персонального групового управління, яке тепер здійснюється через агентство штучного інтелекту.

Отже, розвиток цифрової економіки потребує удосконалення цифрових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств. У той час, як

трансформації продовжують розвиватися, інновації залишаються рушійною силою за цими досягненнями. Поява цифрових технологій та платформ викликала нову парадигму, що характеризується стратегічним управлінням цифровими компетенціями.

Таким чином, стратегія розвитку EPAM Systems базується на наданні високоякісних ІТ-послуг (розробка ПЗ, інжиніринг, дизайн), глобальній присутності та сильному фокусі на професійний розвиток співробітників через індивідуальні плани розвитку (IPD) та навчальні програми, що дозволяє узгоджувати кар'єрні цілі фахівців із потребами компанії та досягати зростання в технологічних напрямках.

Основні напрямки стратегії подальшого розвитку досліджуваного підприємства:

Глобальне лідерство у сфері ІТ-послуг.

Розширення присутності: Компанія працює у понад 50 країнах світу, прагнучи бути провідним постачальником ІТ-рішень.

Комплексні послуги: Пропонує розробку ПЗ, створення цифрових платформ та дизайн цифрових продуктів, орієнтуючись на інновації.

Інвестиції в людський капітал.

Індивідуальні Плани Розвитку (IPD): Співробітники формують власні цілі (нова роль, технологія) та узгоджують їх з компанією, отримуючи підтримку для реалізації.

Кар'єрне зростання: Створення чітких шляхів для просування всередині компанії (асесмент, внутрішні ролі), що мотивує фахівців.

Навчальні програми (EPAM Campus): Залучення та розвиток джуніор-спеціалістів через спеціальні програми та лабораторні підготовки.

Фокус на технологічну експертизу.

Розвиток нових технологій: Стимулювання освоєння сучасних технологій для задоволення зростаючих запитів ринку.

Висока якість послуг: Забезпечення високого рівня якості як ключової конкурентної переваги.

Збалансований підхід до розвитку. Поєднання кар'єрних прагнень співробітників з бізнес-цлями компанії для сталого та взаємовигідного розвитку.

ВИСНОВКИ

У теперішній час склалися умови серйозної боротьби між конкурентами, а стан речей на ринку активно змінюється у бік цифрових трансформацій і гнучкого реагування. За таких умов керівники повинні стежити не лише за оперативною діяльністю підприємства, а й обґрунтовувати план стратегічного розвитку, який дозволить встигати за змінами бізнес-середовища. Оскільки ІТ-компанії є системоутворюючими для цифрової економіки, одним з ключових факторів їх стратегічного розвитку стає ефективне використання цифрових інструментів для утримання конкурентних переваг і економічної ефективності. Все вищезначене підтверджує актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

В першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади стратегічного управління економічним розвитком підприємств в умовах цифрових трансформацій.

Встановлено, що декомпозиція загальновідомих стратегій розвитку підприємств (у т.ч. ІТ-сфери) в умовах цифрових трансформацій доповнюється новими аспектами, які пов'язані з наявним і цільовим рівнями цифровізації бізнес-процесів.

На нашу думку, для кожного типу зростання – концентрованого, інтегрованого та диверсифікованого – розумно застосовувати різні стратегії, спираючись на специфіку обраної та реалізованої компанією моделі зростання. Так, успішній реалізації стратегії концентрованого зростання в сучасних цифрових реаліях може сприяти стратегія цифрової трансформації фірми («Digital-стратегія») та стратегія підвищення корпоративної соціальної відповідальності. Компаніям, які прагнуть забезпечення інтегрованого зростання, в умовах цифровізації важливо збільшувати свій потенціал, зокрема підвищувати цифрову грамотність. Диверсифіковане зростання фірми дозволить забезпечити стратегію «стратегічного партнерства», оскільки співпраця з іншими компаніями сприяє можливості краще орієнтуватися в

цифровому бізнес-просторі, краще розуміти нюанси та тонкощі цифровізації бізнесу та економіки. Можна стверджувати, що вдосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки полягає в оптимізації узгодженості між внутрішніми здібностями та компетенціями підприємства та сучасними вимогами його зовнішнього операційного середовища.

Проведений аналіз дозволив сформулювати імперативи стратегічного розвитку підприємства на основі цифрових інструментів. На основі теоретичних підходів та методів дослідження було сформульовано етапи планування стратегічного розвитку компанії в умовах цифровізації.

У другому розділі проаналізовано діючу стратегію розвитку ТОВ «Епам Системз». Компанія ЕРАМ фокусується на високих технологіях і пропонує своїм клієнтам як стандартні рішення, так і інноваційні підходи, які дозволяють трансформувати бізнеси в умовах сучасної цифрової економіки. У 2024 р. на підприємстві ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» чистий дохід від реалізації знизився на 10%, проте чистий прибуток зріс на 27 %, що говорить про достатню економічну ефективність і збереження підприємством конкурентних позицій. При цьому відбулось скорочення персоналу на 15 % і уповільнення оборотності оборотних активів. У структурі послуг компанії переважають послуги зі створення і впровадження програмних рішень, консалтинг і аутсорсинг бізнес-процесів. Фінансові послуги домінують у галузевій структурі отримання доходів ТОВ «Епам системз». У структурі персоналу 91 % належить виробничо-оперативному персоналу.

Основними конкурентами ЕРАМ Systems на ринку ІТ-послуг є Luxoft, SoftServe, GlobalLogic та Ciklum. Ці компанії також є великими гравцями в цій галузі та мають значну присутність в Україні та на міжнародному ринку. Крім того, існують інші компанії, які також можуть вважатися конкурентами ЕРАМ, особливо в певних регіонах або нішах.

Аналіз показав, що у 2024 році майже всі найбільші українські ІТ-компанії зменшили чистий дохід від реалізації на 10-15%. Головною причиною є нестача закордонних контрактів. Українська ІТ-сфера працює

переважно з іноземними компаніями, які бояться віддавати розробку в країну, де йде війна. На ринок також впливає просідання світової економіки, через що зменшуються бюджети на ІТ.

Динаміка основних показників ефективності як індикаторів стратегічного розвитку компанії демонструє невелике, але підвищення ефективності у 2024 р. майже за всіма показниками окрім ділової активності.

SWOT-аналіз показав, що однією з внутрішніх сильних сторін компанії є широке географічне покриття, що забезпечує компанії унікальні конкурентні переваги.

У третьому розділі обґрунтовано стратегію подальшого розвитку ТОВ «Епам Системз» з урахуванням загальних тенденцій цифровізації. Спершу обґрунтовано етапи управління стратегічним розвитком ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» з використанням інструментів цифровізації. На основі проведеного аналізу запропоновано чотири головні напрями подальшого стратегічного розвитку компанії. По-перше, пропонується розширення регіонального фокусу та коригування пріоритетів. Хоча ЕРАМ вже має сильну присутність у Північній Америці та Європі, стратегія повинна приділяти більше уваги новим швидкозростаючим ринкам, таким як Індонезія та Латинська Америка. Ці регіони переживають швидку цифрову трансформацію, зростає впровадження хмарних технологій та розширення фінтех, що робить їх цінними для довгострокових аутсорсингових партнерств. По-друге, рекомендуємо переорієнтацію портфеля послуг на штучний інтелект, кібербезпеку та високовартісні рішення. Замість традиційного аутсорсингу розробки програмного забезпечення компанія повинна позиціонувати себе як постачальник цінних ІТ-рішень нового покоління, які сприяють зростанню економічної ефективності клієнтів. Це означає більше інвестувати в платформи взаємодії з клієнтами на основі штучного інтелекту, та послуги з кібербезпеки, адаптовані для регульованих галузей, таких як охорона здоров'я та фінанси. По-третє, вважаємо за доцільне трансформувати цінову стратегію. Традиційна модель аутсорсингу, що ґрунтується на

конкуренції витрат, повинна бути замінена на підхід до ціноутворення, що базується на цінності, коли клієнти платять на основі впливу на бізнес, а не лише на економії витрат на робочу силу. Це означає перехід від «аутсорсингу для скорочення витрат» до «аутсорсингу для прискорення інновацій та зростання». По-четверте, ТОВ «Епам системз» повинен прийняти більш агресивну стратегію маркетингу, орієнтовану на клієнтів (Account-Based Marketing, ABM), особливо орієнтовану на ІТ-директорів, технічних директорів і лідерів з кібербезпеки в BFSI, телекомунікаційному секторі та охороні здоров'я. Замість загальних рекламних кампаній ІТ-послуг, компанія повинна використовувати гіперперсоналізоване охоплення. Крім того, створення спільних підприємств з AWS, Google Cloud та Microsoft Azure підвищить довіру до компанії та призведе до укладання вигідних контрактів на міграцію в хмару, зміцнивши позиції аутсорсинг-партнера.

Встановлено, що бізнес процеси компанії включають три головні складові: процес управління, основний та допоміжний процес, які містять наступні інструменти. У роботі запропоновано оптимізовану схему бізнес-процесів компанії. Означені напрями стали підґрунтям фінансово-економічного планування основних показників діяльності ТОВ «Епам Системз» на 2025 р. У якості найбільш прийняттого обрано економіко-статистичний метод планування. Передбачено, що реалізація вищенаведених напрямів стратегічного розвитку забезпечить у плановому році зростання чистого доходу від реалізації на 15 %, а чистого прибутку – на 18 %. Впроваджуючи запропоновані оновлення, ЕРАМ зможе трансформуватися з традиційного постачальника ІТ-послуг на лідера аутсорсингу з високими цінностями, керованого штучним інтелектом, що забезпечить довгострокову прибутковість і лідерство в галузі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лисенко О.А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти / О.А. Лисенко // Часопис Хмельницького університету управління та права. Університетські наукові записки. – 2013. - №2 (46). – С.190-197.
<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4b121a6a-5ba6-4b7f-b2a6-2397eed15d61/content>
2. Нищенко О.В. Підходи до визначення та класифікації бізнес-процесів виробничого підприємства / О.В. Нищенко // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 20 (5). – 2015. – С. 127-131
3. Чорнобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель / Л.І. Чорнобай, О.І. Дума // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничополіграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”.– 2015. – Том 22. – № 2. – С. 171-182.
4. Ільченко Н. Б. Механізм управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. Бізнес Інформ. 2018. № 6. С. 212-230.
5. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес- системи організації. Ефективна економіка. № 11, 2012. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>
6. Прокопенко М. О. Удосконалення класифікації бізнес-процесів промислових підприємств. Ефективна економіка. № 12, 2021. С.160-166
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/204.pdf
7. Чорна Н. П. Теоретичні аспекти поняття бізнес-процесів, їх класифікації в діяльності підприємств. Інноваційна економіка. № 4. 2022. С 36-43. <file:///C:/Users/USER/Downloads/974-2096-1-PB.pdf>

8. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 22. Частина 3. С. 22-26. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/13355>
9. Теребух А. А., Русин-Гриник Р. Р., Підвальний М. В. Бізнес-процеси підприємства: суть та класифікаційні ознаки. *Ефективна економіка*. № 4. 2023. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1422>
10. Теребух А. А., Русин-Гриник Р. Р., Підвальний М. В. Принципи розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. *Економіка та суспільство*. № 9. 2023. С. 134-140. <file:///C:/Users/USER/Downloads/2344-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2139-1-10-20230510.pdf>
11. Фернандес Р. К. Еліас. Парадигма цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. № 1 (том 326). 2012. С. <https://heraldes.khmnu>
12. Лободяк С. І. Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2013. № 78. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/1312-0072/2013-78-29>
13. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. - 2020. № 12. С. 85-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_12_12
14. Дунська А. Р., Кузнецова К. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств. –Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. -181 с.7.
15. Пшик-Ковальська О. О. Процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О. О. Пшик-Ковальська // *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. –2012. –№ 727 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. –С. 468–472.

16. Косенко С.В. Теоретичні положення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств: визначення та класифікація / С.В. Косенко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. –2011. –№3(15). –С. 117-128.

17. Мазаракі А.А. Управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності: підручник /А.А.Мазаракі, Т.М. Мельник, О.В. Генералов. –Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. –312 с.10.Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / Є. Г. Панченко. –Київ : КНЕУ, 2007. –468 с.11.

18. Ліпич Л.Г., Фатенок-Ткачук А.О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств: монографія / Любов Григорівна Ліпич, Алла Олександрівна Фатенок-Ткачук. –Луцьк : Волин. нац. ун-т ім Лесі Українки, 2010. –220 с.12.

19. Міжнародний менеджмент: конспект лекцій / Л. І. Піддубна, К. В. Іванієнко. –Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. –178с.

20. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2021. 244 с. ISBN 978-617-511-328-21. [Електронний ресурс]. -Режим доступу: гобела_21-05-21.pdf (lvduvs.edu.ua)

21.Тюріна Н.М., Карвацка Н.С. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навч. посіб./ Н.М.Тюріна, Н.С. Карвацка. -Київ: Вид.«Центр учбової літератури», 2023.524с.

22. Карвацка Н.С. Сутність, особливості та процес формування зовнішньоекономічної стратегії розвитку підприємства// The 5th International scientific and practical conference “Prospects of modern science and education” (2023) Stockholm, Sweden. International Science Group. 664 p. 229-236.

23. Новоставська О. І. HR-менеджери у системі управління людськими ресурсами. Молодий вчений. 2018. № 9. С. 256–259. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/9/58.pdf>

24. Рудакова С. Г. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. Бізнес Інформ. 2020. № 1. С. 265–270. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270>
25. Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Марчук С. В. Кадрове адміністрування: сучасні тенденції та досвід України у використанні програмного забезпечення. Бізнес Інформ. 2016. № 3. С. 250–254. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform2016-3_0-pages-250_254.pdf
26. Січкаренко К. О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3. С. 30–34. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/8.pdf
27. Хмелевський С. М., Веремієнко О. Г. Основні характеристики та необхідні вимоги до професії HRменеджера. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 626–631. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/128.pdf>
28. Ходаківський Є. І., Богоявленська. Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління : підручник. 3-тє вид., перероб. і допов. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 665 с.
29. Шмідт Е., Коен Дж. Новий цифровий світ. Як технології змінюють державу, бізнес і наше життя / пер. з англ. А. Лелів. Львів : Літопис, 2015. 368 с.
30. Васьків О. М. Цифрова трансформація HR. HRтренди // Державна фінансова політика України в умовах євроінтеграції: погляди науковців та практиків : зб. тез наук. доп. за матеріалами II Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Львів, 18.02.2021 р.). Львів, 2021. С. 168–170.
31. Гуманізація HR-технологій – ефективний спосіб швидко знайти персонал. URL: <https://www.everest.ua/gumanizacziya-hr-tehnologij-efektyvnyj-sposibshvydko-znajty-personal/>
32. Гуманізація бізнес-процесів. Повернення сенсу в роботу. 2019. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-4.pdf>

33. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. 2020.
34. С. 147–156. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32485/2/GEV_2020v64n3_Danylevych_N-HR_processes_digitization_147-156.pdf
35. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 65. С. 13–18. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.62-2>
36. Mixed Reality, MR. Доповнена, віртуальна та інші реальності. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/dopolnennaja-virtualnaja-iprochie-realnosti>
37. Жуковська В. М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2019. Вип. 2. С. 10–17. URL: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/jan/20629/zhukovska.pdf>
38. За матеріалами вебінару «Нові підходи в HR: де ж у нього кнопка?». 09 квітня 2021. URL: <https://chamber.sn.ua/вебінар-нові-підходи-в-hr-де-ж-у-нього-кн/>
39. «Розумний» офіс. Технології, що змінюють бізнес. URL: <https://shen.ua/tendentsii-rynka/rozumnyj-ofistehnologiyi-shho-zminyuyut-biznes/>
40. Найкраще програмне забезпечення для управління персоналом «все-в-одному» для управління персоналом. URL: <https://peopleforce.io/>.
41. Седікова І.О., Козак К.Б., Седіков Д.В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. Економіка харчової промисловості. 2022. Том 14. Випуск 2. DOI <https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2324>.

Додаток А1

Динаміка основних показників господарчої діяльності ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

№ п/п	Показники	Одиниці виміру	2022	2023	2024	Відхилення 24/23, +/-	Темп росту, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	тис.грн	20212715,0	12616190,0	11349613,0	-1266577,0	90,0
2	Собівартість реалізованої продукції (послуг)	тис.грн.	16851566,0	10625577,0	9541921,0	-1083656,0	89,8
3	у % до чистого доходу	%	83,4	84,2	84,1	-0,1	99,8
4	Прибуток валовий	тис.грн.	3361149,0	1990613,0	1807692,0	-182921,0	90,8
5	у % до чистого доходу	%	16,6	15,8	15,9	0,1	100,9
6	Інші операційні доходи	тис.грн	1622867,0	367600,0	935014,0	567414,0	254,4
7	Адміністративні витрати	тис.грн.	378966,0	251771,0	202675,0	-49096,0	80,5
8	Витрати на збут	тис.грн.	2267,0	14338,0	6225,0	-8113,0	43,4
9	Інші операційні витрати	тис.грн.	279160,0	468518,0	470007,0	1489,0	100,3
10	Прибуток від операційної діяльності	тис.грн.	4323623,0	1623586,0	2063799,0	440213,0	127,1
11	у % до чистого доходу	%	21,4	12,9	18,2	5,3	141,3
12	Фінансові витрати	тис.грн	163361,0	29813,0	32506,0	2693,0	109,0
13	Інші фінансові доходи	тис.грн	39803,0	5736,0	2347,0	-3389,0	40,9

14	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис.грн.	4200065,0	1599509,0	2033640,0	434131,0	127,1
15	у % до чистого доходу	%	20,8	12,7	17,9	5,2	141,3
16	Чистий прибуток	тис.грн.	3443159,0	1310858,0	1667128,0	356270,0	127,2
17	у % до чистого доходу	%	17,0	10,4	14,7	4,3	141,4
18	Середньооблікова чисельність робітників підприємства	осіб	367,0	285,0	242,0	-43,0	84,9
19	Продуктивність праці	тис.грн.	55075,5	44267,3	46899,2	2631,9	105,9
20	Фонд заробітної плати	тис.грн	124192,8	97675,2	94670,4	-3004,8	96,9
21	Середня заробітна плата одного працівника в місяць	грн.	28200,0	28560,0	32600,0	4040,0	114,1
22	Середня вартість необоротних активів	тис.грн	2270058,0	1883664,5	1682103,0	-201561,5	89,3
23	Фондовіддача	тис.грн.	8,9	6,7	6,7	0,0	100,7
24	Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис.грн	20709,5	1545,5	1204,5	-341,0	77,9
25	Частка нематеріальних активів в загальному обсязі необоротних активів	%	0,9	0,1	0,1	0,0	87,3
26	Середня вартість оборотних активів	тис.грн	6662138,0	9016035,0	10314247,5	1298212,5	114,4
27	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	об.	3,0	1,4	1,1	-0,3	78,6
28	Рентабельність необоротних активів	%	151,7	69,6	99,1	29,5	142,4
29	Рентабельність оборотних активів	%	51,7	14,5	16,2	1,6	111,2

Канва бізнес-моделі ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Ключові партнери 1. Технологічні вендори (Amazon AWS, Google Cloud, Microsoft Azure). 2. Університети та навчальні центри — джерело молодих фахівців. 3. Бізнес-клієнти, які виступають партнерами у довгострокових проєктах. 4. Постачальники хмарних, аналітичних та інфраструктурних сервісів.	Ключові види діяльності 1. Розробка програмного забезпечення та цифрових рішень. 2. Тестування, DevOps, підтримка та управління проєктами. 3. Бізнес-аналіз і консалтинг цифрової трансформації. 4. Підготовка й розвиток персоналу через внутрішні тренінги та менторство. Ключові ресурси 1. Людський капітал — інженери, архітектори, аналітики, консультанти. 2. Внутрішні платформи знань та навчальні програми. 3. Глобальна мережа офісів і центрів розробки. 4. Репутація бренду та довіра великих корпоративних клієнтів.	Унікальна ціннісна пропозиція 1. Повний цикл цифрової трансформації «під ключ». 2. Висока інженерна якість («Engineering Excellence») 3. Гнучке масштабування команд для великих проєктів. 4. Зниження ризиків клієнта за рахунок глобального пулу талантів.	Взаємовідносини з клієнтами 1. Довгострокове партнерство та інтеграція в бізнес-процеси замовника. 2. Модель Dedicated Teams — окремі команди, що працюють як частина клієнта. 3. Постійна технічна підтримка та супровід. 4. Орієнтація на високу якість і збереження клієнта на роки. Канали просування 1. Прямі B2B-продажі через офіси у США та Європі. 2. Партнерства з технологічними вендорами (AWS, Google, Microsoft). 3. Рекомендації клієнтів і вендорів — ключовий канал нових контрактів. 4. Участь у профільних конференціях і демонстрація кейсів.	Цільові групи споживачів 1. Великі транснаціональні корпорації (Enterprise-сегмент). 2. Компанії зі списку Forbes Global 2000. 3. Фінансовий сектор, страхування, медицина, ритейл, технологічні компанії. 4. Середній та великий бізнес з потребою у складних ІТ-рішеннях.
Склад витрат 1. Винагороди та соціальні витрати на ІТ-персонал. 2. Адміністративні витрати, менеджмент, HR. 3. Офісна та інфраструктурна підтримка. 4. Ліцензійне забезпечення, інструменти розробки, хмарні сервіси.			Склад доходів, що мають надходити 1. Оплата послуг у моделі Time & Material. 2. Контракти з фіксованою ціною на окремі проєкти. 3. Моделі керованих сервісів із щомісячною оплатою (Managed Services). 4. Експорт комп'ютерних та інженерних послуг.	

PEST-аналіз «EPAM Systems»

Політичні чинники	Економічні чинники
– Регулювання діяльності ІТ-компаній у різних країнах (податкові пільги, субсидії, квоти на працівників). – Геополітичні ризики, включаючи санкції, що впливають на доступ до ринків та партнерів. – Політика конфіденційності даних та відповідність регулюванням (наприклад, GDPR).	– Рівень економічного зростання в ключових регіонах (США, Європа, Азія), який впливає на попит на ІТ-послуги. – Зміна валютних курсів може впливати на прибутковість у країнах з різною валютою. – Інфляція та підвищення зарплати ІТ-спеціалістів можуть збільшити операційні витрати. – Нестабільна економічна ситуація
Соціально-культурні чинники	Технологічні чинники
– Зростання запиту на гнучкі робочі умови та віддалену роботу в ІТ-сфері. – Брак кваліфікованих ІТ-спеціалістів на ринку особливо, у певних технологіях. – Підвищення запиту на продукцію та послуги в сферах охорони здоров'я, освіти та фінансів.	– Швидкий розвиток технологій, таких як AI, blockchain, IoT, що потребує адаптації та інновацій від компанії. – Автоматизація (платформи з низьким кодом/без коду), яка може зменшити попит на деякі види розробок. – Важливість кібербезпеки та захисту даних для клієнтів.

Джерело: складено автором

Модель п'яти сил Портера «ЕРАМ Systems»

Сила	Фактори	Реальність/Висновок
Загроза нових конкурентів	- Середні бар'єри входу: потрібен досвід, репутація та доступ до кадрів. - Доступ до висококваліфікованих кадрів є критичним.	Загроза середня, новачки потребують ресурсів і досвіду для конкуренції.
Сила постачальників	- Основні "постачальники" — ІТ-спеціалісти, конкуренція за таланти висока. - Залежність від інфраструктурних платформ (хмари, програмні платформи).	Сила висока, залежність від кадрів і технологічних партнерів.
Сила покупців	- Великі міжнародні компанії мають значний вплив на умови контрактів. - Конкуренція дає клієнтам альтернативи.	Сила висока, покупці можуть диктувати умови, але якість послуг ЕРАМ є перевагою.
Загроза товарів-замінників	- Внутрішні ІТ-команди клієнтів або low-code/no-code платформи можуть замінити деякі послуги. - Зростання популярності автоматизованих рішень на основі AI.	Загроза середня, але складні проекти вимагають спеціалізованої експертизи.
Конкуренція між існуючими гравцями	- Основні конкуренти: Accenture, Cognizant, Infosys, SoftServe. - Інтенсивна боротьба за клієнтів через схожість послуг.	Конкуренція висока, але ЕРАМ має переваги завдяки інноваціям, репутації та глобальному охопленню.

Джерело: складено автором