

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІТ-КОМПАНІЇ НА СВІТОВОМУ
РИНКУ**

ДИКУНА БОГДАНА ЮРІЙОВИЧА

Науковий керівник: к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту Ольга Овсієнко

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

В.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ-2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи стратегії розвитку ІТ-компаній на світовому ринку.....	6
1.1 Тенденції та перспективи розвитку світового ринку ІТ.....	6
1.2 Зміст стратегії розвитку ІТ-компаній на світовому ринку	13
1.3 Етапи розроблення стратегій розвитку ІТ-компаній на світовому ринку	20
РОЗДІЛ 2 Розроблення стратегії розвитку ІТ-компанії ТОВ "СОФТСЕРВ" на світовому ринку.....	26
2.1 Характеристика господарської діяльності ІТ-компанії ТОВ "СОФТСЕРВ"	26
2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ІТ-компанії ТОВ "СОФТСЕРВ".....	34
2.3 Обґрунтування заходів з розроблення стратегії розвитку ІТ-компанії ТОВ "СОФТСЕРВ" на світовому ринку	43
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Актуальність теми. Світовий ринок програмного забезпечення та ІТ-послуг продовжує динамічно розвиватися, зберігаючи високий рівень глобалізації. Для провідних компаній у цій сфері ключовим чинником успіху стає активна участь у міжнародних процесах та здатність ефективно конкурувати на світовому рівні. У зв'язку з цим важливим етапом стратегічного управління є формування плану виходу та закріплення на глобальному ринку, адже саме від нього залежить подальший розвиток компанії в умовах конкурентного середовища ІТ-індустрії.

Активізація цифрових перетворень, що була значною мірою спричинена пандемією COVID-19 та пов'язаними з нею економічними трансформаціями, охопила всі сфери діяльності. Внаслідок цього суттєво прискорилося впровадження цифрових рішень, що, у свою чергу, зумовило зростання попиту на ІТ-послуги – від консалтингових до комплексних рішень із розробки, інтеграції та підтримки. У відповідь на це ІТ-компанії активно розширюють свою географію, прагнучи охопити ширший ринок.

Водночас рівень конкуренції на глобальному ринку ІТ-послуг невпинно зростає. У цьому просторі одночасно функціонують як гігантські транснаціональні корпорації (такі як Accenture, IBM, TCS із річними доходами понад 20–60 млрд доларів США), так і потужні регіональні чи вузькоспеціалізовані компанії, які активно займають свої ринкові ніші. У таких умовах наявність чіткої, адаптивної та науково обґрунтованої стратегії перестає бути конкурентною перевагою — вона стає критично важливою передумовою для збереження рентабельності, забезпечення сталого розвитку й ефективної боротьби за частку на глобальному ринку, який уже перевищує 1 трильйон доларів.

Крім того, серйозним викликом виступає безперервний технологічний прогрес. Щороку на ринок виходять сотні нових продуктів і сервісів на основі штучного інтелекту, хмарних платформ, big data-аналітики, блокчейну та кібербезпеки. Наприклад, глобальні витрати на штучний інтелект у 2024 році

досягли 184 млрд доларів і очікується, що до 2027 року вони перевищать 500 млрд. Це вимагає від ІТ-компаній постійної готовності до змін, швидкого освоєння нових технологій і стратегічного інвестування в розвиток ключових компетенцій, що забезпечують довгострокову конкурентну перевагу на світовій арені.

Ще одним серйозним викликом для ІТ-компаній залишається гостра конкуренція за таланти. За даними McKinsey, понад 87% компаній по всьому світу вже сьогодні відчувають нестачу кваліфікованих ІТ-спеціалістів, а попит на цифрові навички зростає щороку. Глобальний дефіцит ІТ-фахівців оцінюється в мільйони вакансій, що залишаються незаповненими. У таких умовах ефективна кадрова стратегія стає ключовим фактором успіху. Вона має охоплювати всі етапи роботи з персоналом — від залучення та адаптації до утримання та розвитку, особливо в умовах віддаленої взаємодії та мультикультурного середовища.

У цьому контексті компанія ТОВ "СОФТСЕРВ" — одна з лідерів світового ІТ-ринку з українським походженням і офісами в понад 14 країнах — постійно вдосконалює свої підходи до управління персоналом. Для забезпечення стабільного зростання, підтримки ефективності у складній мережевій операційній структурі та збереження лідерських позицій на глобальному рівні, компанія змушена системно оновлювати свою стратегію управління талантами. Її здатність працювати з розподіленими командами та швидко адаптуватися до нових ринкових реалій стає визначальним чинником конкурентоспроможності.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендації щодо формування стратегії розвитку ІТ-компаній на світовому ринку. Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

- визначити тенденції та перспективи розвитку світового ринку ІТ;
- визначити зміст стратегії розвитку ІТ-компаній на світовому ринку;
- проаналізувати етапи розроблення стратегій розвитку ІТ-компаній на світовому ринку;
- охарактеризувати господарську діяльність ІТ-компанії ТОВ "СОФТСЕРВ";

- проаналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище ІТ-компанії ТОВ "СОФТСЕРВ";
- обґрунтувати заходи з розроблення стратегії розвитку ІТ-компанії ТОВ "СОФТСЕРВ" на світовому ринку.

Об'єктом дослідження в роботі є стратегія розвитку ІТ-компанії на світовому ринку.

Предметом дослідження виступають теоретичні і практичні аспекти розроблення стратегії розвитку ІТ-компанії на світовому ринку.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що вони надають компанії ТОВ "СОФТСЕРВ" аналітичну базу та конкретні орієнтири для розробки й удосконалення стратегії розвитку на світовому ринку. Це допомагає компанії чітко визначати ключові можливості, вчасно реагувати на ризики та обирати ефективні шляхи підвищення власної конкурентоспроможності.

Отримані результати можуть також бути корисними для інших ІТ-компаній, які прагнуть до міжнародного зростання. Вони можуть слугувати орієнтиром і джерелом актуальної інформації щодо тенденцій глобального ринку, що дає змогу адаптувати або формувати власні стратегії відповідно до реальних викликів і потреб.

Крім того, результати дослідження роблять внесок у наукову базу знань зі стратегічного менеджменту в ІТ-сфері. Запропонована аналітична структура може бути використана як основа для подальших досліджень, спрямованих на вивчення особливостей формування та реалізації глобальних стратегій у сфері високих технологій.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 64 сторінки. У процесі дослідження було сформовано 13 таблиць, які ілюструють ключові аналітичні результати. Список використаних джерел налічує 41 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІТ-КОМПАНІЙ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

1.1 Тенденції та перспективи розвитку світового ринку ІТ

Глобальний ринок інформаційних технологій посідає провідне місце серед найбільш динамічних і стратегічно важливих галузей світової економіки. Ґрунтовне розуміння основних драйверів його трансформації та прогнозних тенденцій розвитку є критично важливою основою для формування ефективної стратегії будь-якої ІТ-компанії, особливо такої, що прагне масштабування на міжнародному рівні, як ТОВ "СОФТСЕРВ". Цей ринок вирізняється не лише вражаючим обсягом, але й високою швидкістю впровадження технологічних інновацій, постійною трансформацією бізнес-моделей та зростаючою різноманітністю потреб клієнтів у межах різних галузей економіки. Комплексний аналіз цих чинників дає змогу своєчасно виявити точки зростання, розпізнати потенційні ризики й сформувані обґрунтовані напрямки стратегічного позиціонування на глобальній арені.

Загальний стан та структура світового ІТ-ринку. Світові витрати на ІТ продовжують демонструвати стійке зростання, підкреслюючи незмінну важливість технологій для бізнесу та суспільства в епоху цифрової трансформації. За останніми прогнозами Gartner, опублікованими на початку 2025 року, очікується, що світові ІТ-витрати досягнуть \$5,62 трлн у 2025 році, що являє собою значне зростання на 9,8 % порівняно з 2024 роком [28]. Це зростання відбувається на тлі глобальних економічних викликів, що свідчить про пріоритетність інвестицій в технології для підвищення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності компаній.

Структура витрат показує домінування програмного забезпечення та ІТ-послуг, які разом складають більше половини ринку і демонструють двозначні темпи зростання.

Таблиця 1.1 – Прогноз глобальних витрат на ІТ за сегментами (2024-2025 рр.)

Категорія витрат	Витрати у 2024 році (млрд дол. США)	Темпи зростання у 2024 році (%)	Витрати у 2025 році (млрд дол. США)	Темпи зростання у 2025 році (%)
Системи центрів обробки даних	329,1	39,4	405,5	23,2
Пристрої	734,2	6,0	810,2	10,4
Програмне забезпечення	1091,6	12,0	1246,8	14,2
ІТ-послуги	1588,1	5,6	1731,5	9,0
Послуги зв'язку	1371,8	2,3	1423,7	3,8
Загальні витрати на ІТ	5114,8	7,7	5617,8	9,8

Джерело: складено автором на основі [28]

З табл. 1.1 ми бачимо, що прогноз глобальних витрат на інформаційні технології за період 2024–2025 років демонструє загальну тенденцію до зростання обсягів фінансування в усіх сегментах ринку. Найбільш динамічним сегментом залишаються системи центрів обробки даних, де у 2024 році очікується зростання майже на 40%, а у 2025 році – на понад 23%, що свідчить про активний розвиток інфраструктури для зберігання та обробки великих обсягів інформації.

Витрати на програмне забезпечення та ІТ-послуги також демонструють стабільне зростання, відповідно на 12% і 5,6% у 2024 році та на 14,2% і 9% у 2025

році, що свідчить про посилення попиту на цифрові рішення, автоматизацію бізнес-процесів і спеціалізовану IT-підтримку в умовах цифрової трансформації.

Сегмент пристроїв показує помірне, але позитивне зростання, що свідчить про відновлення попиту на апаратне забезпечення після періодів коливань, спричинених макроекономічними факторами. У 2025 році очікується прискорення темпів зростання до 10,4%. Водночас послуги зв'язку зберігають найнижчі темпи зростання серед усіх категорій, хоча позитивна динаміка все ж простежується, що пов'язано зі стабільним рівнем насиченості ринку та потребою лише в помірному оновленні інфраструктури.

Загальний обсяг світових IT-витрат у 2025 році, за прогнозами, перевищить 5,6 трильйона доларів США, що підтверджує ключову роль IT-сектору як рушія інновацій та економічного розвитку в умовах цифрової економіки.

Географічно ринок IT також демонструє відмінності. Традиційно найбільшими ринками залишаються Північна Америка та Європа, де компанії активно інвестують у передові технології та цифрову трансформацію. Однак найвищі темпи зростання часто спостерігаються в Азійсько-Тихоокеанському регіоні, зокрема в Індії та Китаї, завдяки швидкій цифровізації економік та великій базі споживачів. Ринки Латинської Америки, Близького Сходу та Африки також мають значний потенціал зростання, хоча й стикаються з певними економічними та інфраструктурними викликами. Для глобальних IT-компаній, таких як ТОВ "СОФТСЕРВ", розуміння регіональної специфіки, рівня цифрової зрілості та регуляторного середовища є ключовим для успішного виходу та оперування на різних ринках.

Ключові технологічні тенденції. Технології є серцем IT-індустрії, їхня еволюція визначає майбутнє ринку. Кілька провідних тенденцій формують попит та створюють нові можливості:

1. *Штучний інтелект.* Штучний інтелект, особливо генеративний, перетворився з тимчасового ажіотажу на реальний інструмент трансформації. Компанії поступово переходять від експериментів до практичного впровадження штучного інтелекту для автоматизації завдань, персоналізації клієнтського досвіду,

оптимізації операцій, прискорення розробки програмного забезпечення та створення нових продуктів і послуг. Це зумовлює значний попит на відповідні платформи, обчислювальні потужності, інструменти для роботи з даними та, найголовніше, на талановитих фахівців – науковців з даних та інженерів у галузі штучного інтелекту та машинного навчання. Водночас зростає інтерес до питань відповідального використання штучного інтелекту, що охоплює етичність, прозорість, справедливість і безпеку таких систем.

2. *Хмарні технології.* Хмара залишається фундаментом для більшості цифрових ініціатив. Тренд зміщується від простої міграції до використання хмарно-нативних підходів, контейнеризації та мікросервісної архітектури для побудови гнучких та масштабованих застосунків. Гібридні та мультихмарні стратегії стають нормою, дозволяючи компаніям поєднувати переваги публічних та приватних хмар і уникати залежності від одного провайдера. Управління хмарними витратами та забезпечення надійної безпеки в хмарі є критично важливими аспектами.

3. *Кібербезпека.* По мірі того, як цифрові системи стають все більш складними та взаємопов'язаними, поверхня атаки розширюється, а кіберзагрози стають все більш витонченими та руйнівними. Це зумовлює стабільно високий попит на рішення та послуги з кібербезпеки. Актуальними є підходи Zero Trust ("нульова довіра"), розширене виявлення та реагування на загрози, управління ідентифікацією та доступом, безпека хмарних конфігурацій та зростаюча потреба в кваліфікованих фахівцях з кібербезпеки. Відповідність нормативним вимогам також є важливим драйвером інвестицій.

4. *Аналіз даних.* Дані є "новою нафтою" цифрової економіки. Компанії прагнуть використовувати величезні обсяги даних, що генеруються з різних джерел (внутрішні системи, соціальні мережі, IoT-пристрої), для отримання інсайтів, покращення прийняття рішень, персоналізації пропозицій та оптимізації процесів. Це стимулює попит на сучасні платформи для зберігання та обробки даних, інструменти для бізнес-аналітики та візуалізації, а також на фахівців. Забезпечення якості даних, управління даними та дотримання правил конфіденційності є

ключовими викликами. Аналітика також є необхідною умовою для успішного застосування штучного інтелекту.

5. *Автоматизація процесів.* Технології автоматизації, такі як Robotic Process Automation, продовжують використовуватися для оптимізації рутинних, повторюваних завдань у бек-офісі. Однак тренд зміщується до більш інтелектуальної автоматизації, яка поєднує роботизовану автоматизацію процесів з AI, обробкою природної мови та комп'ютерним зором, що дозволяє автоматизувати складніші процеси, які вимагають когнітивних здібностей.

6. *Сталий розвиток та "зелені" IT.* Екологічний порядок денний стає все більш важливим. Компанії та їхні клієнти звертають увагу на вуглецевий слід IT-інфраструктури та операцій. Це стимулює попит на енергоефективні дата-центри, оптимізацію використання ресурсів, розробку "зеленого" програмного забезпечення, управління життєвим циклом обладнання та скорочення електронних відходів. IT-компанії можуть відігравати ключову роль, допомагаючи клієнтам досягати їхніх цілей сталого розвитку.

Ринкові тенденції та динаміка. Поряд з технологічними змінами, бізнес-середовище та ринкова динаміка також суттєво впливають на IT-галузь:

1. *Нестримна цифрова трансформація* - це вже не просто тренд, а безперервний процес, що охоплює всі галузі. Компанії змушені трансформувати свої бізнес-моделі, операційні процеси та клієнтські взаємодії, щоб залишатися конкурентоспроможними. Банки впроваджують відкритий банкінг та цифрові платформи, ритейлери створюють омніканальний досвід, виробники будують "розумні" фабрики, а заклади охорони здоров'я розвивають телемедицину та електронні медичні картки. IT-компанії, особливо ті, що надають послуги (консалтинг, розробка, інтеграція), є ключовими партнерами в цих трансформаційних ініціативах.

2. *Домінування моделі "Як послуга".* Модель підписки стала стандартом для програмного забезпечення та інфраструктури, і цей підхід поширюється на інші сфери. Для клієнтів це означає гнучкість, масштабованість та перехід від капітальних витрат до операційних. Для постачальників IT це вимагає зміни бізнес-

моделі в бік забезпечення стабільного потоку доходів, фокусування на утриманні клієнтів та їхньому успіху.

3. *Глобальний дефіцит IT-талантів.* Незважаючи на зростання кількості IT-фахівців у світі, попит на певні навички значно перевищує пропозицію. Це призводить до жорсткої конкуренції за таланти, зростання заробітних плат та необхідності для компаній інвестувати значні ресурси в залучення, розвиток та утримання персоналу. Цей дефіцит також підживлює ринок IT-аутсорсингу та аутстафінгу, стимулюючи компанії шукати таланти в глобальному масштабі, зокрема в таких регіонах, як Східна Європа (включно з Україною), Латинська Америка та Азія. Розвиток гібридних та віддалених моделей роботи стає необхідністю.

4. *Поглиблення галузевої спеціалізації* - замовники все частіше віддають перевагу IT-партнерам, які не лише володіють технологічною експертизою, але й глибоко розуміють специфіку їхньої індустрії. Це спонукає IT-сервісні компанії розвивати вертикальну спеціалізацію, створюючи галузеві рішення, накопичуючи знання про бізнес-процеси та регуляторні вимоги в конкретних секторах. Така спеціалізація дозволяє надавати більшу цінність клієнтам та диференціюватися від конкурентів.

5. *Консолідація ринку через злиття та поглинання.* Ринок IT залишається ареною активних злиттів та поглинань. Великі гравці купують менші компанії для швидкого отримання доступу до нових технологій, талановитих команд, нішевої експертизи, клієнтської бази або для виходу на нові географічні ринки. Це посилює конкурентний тиск на компанії середнього розміру та вимагає від них чіткої стратегії для збереження незалежності або пошуку вигідних партнерств.

6. *Зростання впливу геополітичних факторів.* Глобальна політична та економічна нестабільність, торговельні суперечки, санкції, регуляторні зміни (наприклад, вимоги щодо локалізації даних або цифрового суверенітету) та міжнародні конфлікти створюють нові ризики та виклики для IT-компаній, що працюють на світовому ринку. Це може впливати на ланцюги постачання, доступ до ринків, транскордонні операції та можливість залучати таланти з певних

регіонів. Стратегії повинні враховувати ці ризики та передбачати сценарії для їх пом'якшення.

Перспективи та можливості. Попри виклики, світовий ринок ІТ відкриває значні перспективи для зростання та розвитку. Ключові технологічні хвилі – штучний інтелект, хмарні технології, аналіз даних, кібербезпека – продовжуватимуть стимулювати попит на інноваційні рішення та кваліфіковані послуги. Цифрова трансформація залишатиметься головним пріоритетом для бізнесу в усіх галузях.

Сучасний етап розвитку глобального ринку ІТ відкриває низку стратегічних можливостей для сервісних компаній, що працюють у сфері інформаційних технологій. По-перше, перспективним напрямом є лідерство у впровадженні штучного інтелекту. Компанії можуть не лише розробляти рішення на основі AI, але й виступати консультантами для бізнесу, допомагаючи у формуванні стратегій цифрової трансформації, інтеграції інтелектуальних систем у бізнес-процеси, впровадженні етичних практик використання технологій та розвитку цифрових навичок персоналу.

По-друге, важливу роль відіграє участь у хмарній трансформації клієнтів. Це включає підтримку процесів міграції до хмарних платформ, оптимізацію витрат на інфраструктуру, управління мультихмарними середовищами та впровадження ефективних рішень для забезпечення кібербезпеки в умовах хмарних обчислень.

По-третє, зростає попит на комплексні послуги у сфері кібербезпеки. Компанії можуть надавати повний спектр сервісів – від проведення аудитів і консалтингу до впровадження технологічних рішень та організації керованих послуг безпеки. Це особливо актуально на тлі глобального дефіциту спеціалістів із кіберзахисту та зростаючих ризиків кіберзагроз.

По-четверте, однією з важливих можливостей є сприяння клієнтам у реалізації цінності даних. ІТ-компанії здатні допомогти в розробці стратегій управління даними, створенні сучасних платформ з обробки та аналізу даних, побудові моделей машинного навчання для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

По-п'яте, стратегічного значення набуває розвиток галузевої експертизи. Розробка рішень для конкретних галузей – фінансів, охорони здоров'я, енергетики, рітейлу – дозволяє компаніям займати стійкі позиції в окремих вертикалях і пропонувати клієнтам унікальну додану вартість.

По-шосте, ефективне використання глобального кадрового потенціалу стає конкурентною перевагою. Здатність формувати та управляти розподіленими командами, створювати привабливі умови для залучення та утримання фахівців із різних країн дозволяє ІТ-компаніям гнучко реагувати на виклики ринку праці.

По-сьоме, значну перспективу становить розробка технологічних рішень, орієнтованих на підтримку сталого розвитку. Інформаційні технології можуть слугувати інструментом досягнення екологічних цілей клієнтів, оптимізації ресурсного споживання та підвищення прозорості в екологічній звітності.

Таким чином, ринок ІТ створює широкі можливості для стратегічного зростання компаній, здатних адаптуватися до викликів цифрової епохи, інвестувати в інновації та формувати довгострокову цінність для клієнтів і суспільства. Водночас, успіх вимагатиме здатності долати виклики - управляти дефіцитом талантів, витримувати жорстку конкуренцію (як з боку глобальних гігантів, так і нішевих гравців), орієнтуватися в складних технологіях та регуляторному середовищі, а також адаптуватися до геополітичних змін. Гнучкість, інноваційність, фокус на клієнта та талантах, а також здатність будувати міцні стратегічні партнерства будуть ключовими факторами успіху на динамічному світовому ринку ІТ у найближчі роки.

1.2 Зміст стратегії розвитку ІТ-компаній на світовому ринку

Після аналізу теоретичних основ та дослідження ринкових тенденцій, наступним логічним кроком є визначення ключових елементів, які формують комплексну та дієву стратегію розвитку ІТ-компанії на світовому ринку.

Стратегія – це не просто набір окремих планів, а інтегрована система рішень та дій, що охоплює всі аспекти діяльності компанії в глобальному контексті. Цей розділ окреслює основні складові, які повинна містити така стратегія, щоб бути повноцінним дороговказом для міжнародного зростання.

1. Стратегічне бачення, місія та цілі

Фундаментом будь-якої ефективної стратегії є чітке усвідомлення довгострокових прагнень компанії та її актуального призначення в глобальному контексті. Саме такі засадничі елементи як бачення, місія та стратегічні цілі формують стратегічну основу, на якій будуються подальші дії, інвестиції та управлінські рішення.

Бачення компанії – це амбітна й надихаюча уява про майбутнє становище організації на світовій арені. Воно визначає, до чого прагне компанія в довгостроковій перспективі, формує вектор стратегічного розвитку та об'єднує команду навколо спільної мети. Наприклад, баченням може бути формулювання на кшталт: *«Стати провідним світовим партнером у цифровій трансформації для фінансового сектору»* або *«Бути визнаним глобальним лідером у розробці рішень на основі штучного інтелекту»*. Таке бачення задає не лише напрям руху, а й створює емоційне підґрунтя для мотивації персоналу та залучення партнерів.

Місія визначає ключову мету існування компанії, її головний внесок у світовий ринок та ті цінності, які вона транслює клієнтам, партнерам і суспільству. Це відповідь на питання *«Навіщо ми існуємо?»* у глобальному масштабі. Вдалими прикладами місії є: *«Допомагати клієнтам у всьому світі досягати конкурентних переваг шляхом впровадження інноваційних технологічних рішень та надання високоякісних ІТ-послуг»* або *«Створювати виняткові цифрові продукти, які покращують життя людей у різних куточках світу»*. Місія фокусується не лише на прибутку, а й на соціальній значущості діяльності компанії.

Стратегічні цілі деталізують бачення та місію, трансформуючи їх у конкретні орієнтири, які мають бути вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Ці цілі забезпечують практичну реалізацію стратегічних

намірів і дозволяють відстежувати прогрес компанії у глобальному розвитку. Для ІТ-компанії такими цілями можуть бути, наприклад:

- Збільшити частку доходу від міжнародних операцій (поза межами домашнього ринку) до 60 % від загального доходу до кінця 2028 року.
- Досягти щорічного зростання доходу на цільових зарубіжних ринках (наприклад, Західна Європа, Північна Америка) на рівні 25 % протягом наступних трьох років.
- Відкрити два нових глобальних центри розробки (наприклад, у Латинській Америці та Південно-Східній Азії) до 2027 року.
- Увійти до топ-10 постачальників послуг з хмарної міграції для середнього бізнесу в регіонах Європи, Близького Сходу та Африки до 2029 року.
- Підвищити рівень задоволеності міжнародних клієнтів до 50+ протягом двох років.

2. Вибір цільових ринків та сегментація

Ефективна глобальна стратегія передбачає цілеспрямований і зважений вибір ринків та сегментів, на яких компанія концентрує свої ресурси. В умовах обмеженості часу, бюджету та людських ресурсів неможливо досягти лідерства на всіх напрямках одночасно. Саме тому важливо зробити стратегічний фокус, що базується на ретельному аналізі можливостей та пріоритетів.

По-перше, ключовим є географічний фокус. Компанія має визначити пріоритетні країни або регіони, які становлять найбільший інтерес для подальшого масштабування. До критеріїв такого вибору належать розмір ринку та його потенціал зростання, рівень локальної конкуренції, попит на ті послуги, які пропонує компанія, а також розвиненість ІТ-інфраструктури. Важливу роль відіграють доступність кваліфікованих кадрів (як у сфері продажів, так і в технічному персоналі), політична й економічна стабільність, простота ведення бізнесу, а також культурна, мовна та регуляторна сумісність з країною походження компанії.

По-друге, значного значення набуває галузевий фокус. Компанія повинна обрати ті індустрії, у яких вона має або може розвинути найглибшу експертизу. Це

дозволяє спеціалізуватися на конкретних вертикалях, адаптувати послуги до потреб конкретних секторів та пропонувати унікальну цінність. Вибір галузей зазвичай ґрунтується на поєднанні таких чинників, як історичний досвід компанії, наявні проєкти, сильні сторони команди, а також загальний розмір і привабливість ринку відповідної індустрії у глобальному масштабі.

По-третє, необхідною складовою глобальної стратегії є чітка клієнтська сегментація. Компанія має окреслити, з якими типами клієнтів вона працює у кожному з обраних регіонів та галузей. Це можуть бути великі міжнародні корпорації, середній бізнес або технологічні стартапи. Такий вибір суттєво впливає на побудову моделі продажів, структуру команди з розвитку бізнесу, підхід до маркетингових комунікацій, а також формування продуктово-сервісного портфеля. Наприклад, обслуговування великих клієнтів передбачає довші цикли продажів і складні проєктні рішення, тоді як стартапи очікують швидкої гнучкої підтримки.

По-четверте, надзвичайно важливо визначити технологічний або сервісний фокус. Це означає виділення основних технологічних рішень, платформ або послуг, які будуть просуватися на міжнародних ринках як ключові напрямки. Такий вибір повинен відповідати актуальним світовим технологічним трендам (наприклад, штучний інтелект, data science, хмарні обчислення, автоматизація, кібербезпека) та водночас ґрунтуватися на сильних компетенціях компанії. Це дозволяє зосередити зусилля на тих напрямках, де компанія може досягти найвищого рівня конкурентоспроможності.

Таким чином, стратегія виходу на глобальний ринок має будуватися на комплексному підході до вибору географії, галузей, клієнтських сегментів і технологічної спеціалізації. Такий підхід дозволяє фокусуватися на найбільш перспективних напрямках, мінімізувати ризики та забезпечити сталість і ефективність міжнародної експансії.

3. Ціннісна пропозиція та конкурентне позиціонування

Щоб виділитися на насиченому глобальному ринку, ІТ-компанія повинна чітко сформулювати, яку унікальну цінність вона пропонує та як вона планує конкурувати.

Унікальна ціннісна пропозиція. Чітке та переконливе пояснення, чому цільові клієнти мають обрати саме цю компанію серед безлічі конкурентів. Пропозиція може базуватися на:

- Глибокій технологічній експертизі в нішевих або передових сферах (наприклад, квантові обчислення, специфічні моделі штучного інтелекту).
- Винятковій галузевій компетенції (розуміння бізнес-процесів, регуляцій).
- Інноваційній моделі надання послуг або гнучкості (наприклад, швидке формування команд, гнучкі контракти).
- Високій якості послуг та зрілості процесів (підтвердженій сертифікатами).
- Доступі до висококваліфікованих талантів за конкурентною ціною (часто за рахунок глобальної моделі доставки).
- Сильній корпоративній культурі та підходу до партнерства.

Конкурентна стратегія. Як правило, ІТ-сервісні компанії конкурують шляхом диференціації, спираючись на один або декілька елементів унікальної пропозиції. Стратегія фокусування на певних ринках, галузях або технологіях також є поширеною. Стратегія лідерства за витратами менш характерна, хоча цінова конкурентоспроможність, досягнута за рахунок ефективної глобальної моделі доставки, залишається важливим фактором.

Позиціонування. Як компанія хоче сприйматися цільовою аудиторією (клієнтами, партнерами, талантами) на світовому ринку. Наприклад: "надійний інноваційний партнер", "експерт з хмарних технологій", "лідер у розробці програмного забезпечення для фінансового сектору".

4. Стратегія виходу на ринок

Ця складова визначає практичні кроки щодо виходу на обрані цільові ринки та залучення клієнтів.

Вибір способу присутності на ринку є критичним рішенням. ІТ-компанії можуть використовувати різні підходи: прямий експорт, стратегічні партнерства, відкриття власних офісів продажів, створення дочірніх компаній або центрів

розробки, або придбання існуючих місцевих гравців. Кожна модель має свої переваги та недоліки щодо рівня контролю, необхідних інвестицій, швидкості виходу, ризиків та гнучкості. Часто компанії використовують комбінацію цих підходів залежно від ринку та етапу експансії.

Канали продажів - комбінація зовнішніх та внутрішніх команд, партнерських програм, цифрових платформ.

Стратегія просування бренду та послуг на глобальному рівні: включає цифровий маркетинг, контент-маркетинг (статті, блоги, вебінари, дослідження), участь у міжнародних виставках та конференціях, розвиток експертного іміджу. Важливою є адаптація маркетингових повідомлень та матеріалів до культурних особливостей цільових ринків.

5. Стратегія портфеля послуг/продуктів

Визначення того, які саме послуги чи продукти будуть пропонуватися на глобальному ринку та як вони будуть розвиватися.

Рішення про те, наскільки існуючі послуги потребують модифікації для відповідності потребам, стандартам та регуляціям окремих ринків (наприклад, локалізація інтерфейсу програмного забезпечення, адаптація до загального регламенту про захист даних. Часто застосовується гібридний підхід.

Розвиток та інновації: план розробки нових послуг та продуктів, що відповідають глобальним технологічним трендам та потребам цільових клієнтів. Визначення обсягу інвестицій в дослідження та розробки, підходів до інновацій (внутрішні розробки, партнерства, придбання).

6. Глобальна модель надання послуг та операційна діяльність

Цей блок визначає, як компанія буде організовувати свою роботу для ефективного обслуговування клієнтів по всьому світу.

Стратегія розміщення: вибір місць для розміщення центрів розробки, офісів продажів та підтримки. Використання комбінації моделей: onshore (в країні клієнта), nearshore (в сусідніх країнах з близькими часовими поясами та культурою), offshore (у віддалених країнах з нижчими витратами). Критерії: вартість, доступ до талантів, часові пояси, ризики, інфраструктура.

Глобальна стратегія управління талантами а саме, підходи до пошуку, найму, адаптації, розвитку, мотивації та утримання співробітників у різних країнах. Управління розподіленими командами, розвиток глобальної корпоративної культури, забезпечення відповідності місцевому трудовому законодавству.

Управління якістю та процесами. Впровадження та підтримка єдиних стандартів якості та методологій розробки у всіх підрозділах для забезпечення стабільної якості послуг глобально.

7. Фінансова стратегія та прогнозування

Фінансовий аспект є невід'ємною частиною будь-якої стратегії. Фінансова стратегія містить такі складові:

- оцінку інвестиційних потреб;
- визначення джерел фінансування;
- фінансові прогнози;
- визначення фінансових ризиків та способів управління ними;
- ключові показники ефективності.

8. Організаційна структура та управління

Проектування структури, яка забезпечує ефективну координацію глобальних операцій та швидке прийняття рішень (наприклад, створення глобальних бізнес-підрозділів за вертикалями чи сервісами, регіональних штаб-квартир, використання матричних структур). Чіткий розподіл повноважень та відповідальності.

Система управління: механізми прийняття стратегічних рішень, процеси звітності, системи контролю та координації між різними підрозділами та географіями. Знаходження балансу між централізацією (для забезпечення єдиних стандартів) та децентралізацією (для гнучкості та адаптації на місцях).

1.3 Етапи розроблення стратегій розвитку ІТ-компаній на світовому ринку

Розробка ефективної стратегії розвитку на світовому ринку для ІТ-компанії – це не одноразова дія, а безперервний, циклічний процес, що вимагає системного підходу та глибокого аналізу. Цей процес можна розділити на етапи, кожен з яких має свою мету, завдання та інструментарій. Вчені, які займаються проблематикою стратегічного управління, виокремлюють такі етапи розробки стратегії: стратегічний аналіз, формулювання стратегії, її реалізація та стратегічний контроль [14, с. 2; 6, с. 2-3; 13]. Розуміння цих етапів є ключовим для побудови реалістичної, обґрунтованої та дієвої стратегії, здатної привести компанію до успіху в умовах глобальної конкуренції.

Етап 1. Стратегічний аналіз.

Це фундаментальний етап, метою якого є збір та аналіз інформації для глибокого розуміння поточного стану компанії та середовища, в якому вона оперує або планує оперувати. Якісний аналіз є запорукою обґрунтованості подальших стратегічних рішень. Він включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища спрямований на вивчення факторів, що знаходяться поза контролем компанії, але суттєво впливають на її діяльність та можливості розвитку на глобальному ринку.

- Аналіз макросередовища зазвичай проводиться за допомогою PESTEL-аналізу, який допомагає систематизувати вплив політичних, економічних, соціально-культурних, технологічних, екологічних та правових факторів у цільових країнах та регіонах [15].
- Аналіз галузі та конкуренції оцінка привабливості ІТ-галузі та рівня конкурентної боротьби на глобальному та регіональному рівнях. Часто використовується модель п'яти сил Майкла Портера (аналіз загрози входу нових гравців, ринкової влади постачальників і покупців, загрози продуктів-замінників та інтенсивності суперництва між існуючими компаніями). Важливою частиною є

детальний аналіз конкурентів: ідентифікація ключових глобальних та місцевих гравців, аналіз їхніх стратегій, сильних і слабких сторін, ринкових часток, цінової політики, репутації. Це дозволяє зрозуміти конкурентний ландшафт та знайти можливості для диференціації.

- Ідентифікація можливостей та загроз на основі аналізу макросередовища та галузі формулюються ключові ринкові можливості, якими компанія може скористатися (наприклад, зростаючий попит на AI-рішення, вихід на новий географічний ринок з низькою конкуренцією), та потенційні загрози, яких слід уникати або до яких потрібно готуватися (наприклад, поява нових технологій-конкурентів, посилення регулювання, економічний спад, геополітична нестабільність) [15].

Аналіз внутрішнього середовища фокусується на ресурсах, можливостях та обмеженнях самої компанії [15]. Його складові:

- оцінка ресурсів та компетенцій. Аналіз наявних активів компанії: фінансових ресурсів, технологічної бази, інтелектуальної власності, людського капіталу. Ідентифікація ключових ресурсів – унікальних знань та навичок, що забезпечують конкурентну перевагу;
- аналіз ланцюжка цінності – дозволяє детально розглянути всі види діяльності компанії (основні: дослідження та розробки, маркетинг, продажі, обслуговування; допоміжні: HR, фінанси, інфраструктура) з точки зору створення цінності для клієнта та виявити джерела конкурентних переваг або слабкі місця;
- фінансовий аналіз: оцінка поточного фінансового стану для розуміння фінансових можливостей та обмежень для реалізації глобальної стратегії;
- ідентифікація сильних та слабких сторін. На основі аналізу ресурсів, компетенцій та ланцюжка цінності формулюються ключові внутрішні сильні сторони, на які можна спиратися при розробці стратегії, та слабкі сторони, які необхідно посилити або нейтралізувати.

Інтеграція результатів аналізу (SWOT-аналіз). Цей інструмент дозволяє звести докупи результати зовнішнього та внутрішнього аналізу, систематизувавши сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities)

та загрози (Threats). Матриця SWOT допомагає візуалізувати взаємозв'язки між цими факторами та є основою для генерації стратегічних альтернатив на наступному етапі (наприклад, стратегії SO – використання сильних сторін для реалізації можливостей, ST – використання сильних сторін для нейтралізації загроз, WO – подолання слабких сторін за рахунок можливостей, WT – мінімізація слабких сторін та уникнення загроз). Як приклад, узагальнена SWOT-матриця для гіпотетичної ІТ-компанії, що планує глобальну експансію, може виглядати так, як показано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – SWOT-аналіз для ІТ-компанії, що виходять на світовий ринок

	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Сильні сторони (Strengths) - Глибока експертиза в штучному інтелекті та хмарних технологіях - Досвідчений центр досліджень і розробок - Зрілі Agile-процеси (ISO сертифікація) - Конкурентна вартість талантів - Лояльна клієнтська база в домашньому регіоні	Стратегії SO (Maxi-Maxi) - Використати експертизу в штучному інтелекті та хмарних технологіях для задоволення глобального попиту на цифрову трансформацію - Розширити центр досліджень і розробок для створення інноваційних продуктів для нових ринків - Запропонувати конкурентні ціни на нових ринках за рахунок існуючої бази талантів.	Стратегії ST (Maxi-Mini) - Використати технологічну експертизу для диференціації від глобальних конкурентів. - Спіратися на зрілі процеси для забезпечення якості та мінімізації операційних ризиків. - Диверсифікувати географію для зменшення залежності від одного регіону (геополітичні ризики).
Слабкі сторони (Weaknesses) - Низька впізнаваність бренду глобально - Відсутність мережі продажів у цільових регіонах - Обмежений досвід управління глобальними командами - Залежність від кількох великих клієнтів	Стратегії WO (Mini-Maxi) - Інвестувати в глобальний маркетинг та брендінг, використовуючи зростаючий попит. - Розглянути партнерства або злиття та поглинання для швидкого отримання доступу до каналів продажів та ринків - Навчати менеджерів навичкам міжкультурного управління, використовуючи глобальні пули талантів.	Стратегії WT (Mini-Mini) - Фокусуватися на нішевих ринках/послугах, де конкуренція менша. - Поступова експансія для мінімізації фінансових ризиків. - Диверсифікувати клієнтську базу перед активною глобальною експансією. - Розробити плани управління ризиками (економічними, геополітичними).

Джерело: складено автором

Наведений приклад SWOT-аналізу ілюструє типову стратегічну картину для ІТ-компанії, що прагне глобального зростання. Матриця показує, що, незважаючи на наявність сильних сторін (технічна експертиза, таланти), компанія стикається зі

значними зовнішніми загрозами та внутрішніми слабкостями, які можуть завадити реалізації ринкових можливостей. Аналіз взаємодії факторів підказує ключові стратегічні напрямки: наступальний (SO) – активне використання експертизи для задоволення попиту; адаптаційно-захисний (ST) – використання процесів і талантів для диференціації та мінімізації ризиків; розвиваючий (WO) – інвестиції в подолання слабкостей (маркетинг, продажі) за рахунок можливостей; та захисний (WT) – обережний підхід на нових ринках та активне управління ризиками. Саме такий структурований погляд на стратегічну ситуацію, отриманий за допомогою SWOT-аналізу, стає відправною точкою для Етапу 2 – Формулювання стратегії, де з цих потенційних напрямків обирається конкретний шлях розвитку компанії.

Етап 2. Формулювання стратегії.

На цьому етапі результати аналізу використовуються для розробки та вибору найкращого шляху досягнення цілей компанії на світовому ринку.

Визначення/уточнення бачення, місії та цілей. На основі глибшого розуміння середовища та можливостей компанії коригуються або остаточно формулюються довгострокове бачення, місія та конкретні, вимірювані стратегічні цілі глобального розвитку.

Генерація стратегічних альтернатив: мозковий штурм та розробка різних можливих варіантів стратегії. Це може стосуватися вибору цільових ринків (наприклад, фокус на одному регіоні vs. диверсифікація), способів виходу (партнерство vs. прямі іноземні інвестиції), продуктового фокусу (спеціалізація vs. розширення портфелю), конкурентної позиції (диференціація за технологією vs. за галузевою експертизою). Використовуються результати SWOT-аналізу, матриця Ансоффа (для стратегій зростання), модель Портера (для конкурентних стратегій).

Оцінка та вибір стратегії:

- Відповідність місії та цілям компанії.
- Використання сильних сторін та ключових компетенцій.
- Подолання або пом'якшення слабких сторін.
- Максимальне використання ринкових можливостей.
- Здатність протистояти загрозам.

- Фінансова привабливість (очікувана рентабельність, період окупності).
- Рівень ризику та шляхи його мінімізації.
- Наявність необхідних ресурсів для реалізації.
- Прийнятність для ключових зацікавлених сторін.

Етап 3. Розробка плану реалізації стратегії.

Обрана стратегія залишається лише наміром, якщо її не перетворити на конкретний план дій. Цей етап передбачає деталізацію того, "хто", "що", "коли" і "за які ресурси" має робити для втілення стратегії в життя.

Декомпозиція стратегії. Розбивка загальних стратегічних цілей на конкретніші завдання та функціональні стратегії.

Розробка програм та проєктів - формування портфелю конкретних ініціатив, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Наприклад, програма виходу на ринок США може включати проєкти з дослідження ринку, адаптації продукту, створення команди продажів, запуску маркетингової кампанії.

Бюджетування та розподіл ресурсів – визначення фінансових, людських та інших ресурсів, необхідних для виконання кожного проєкту та програми, та їхній розподіл відповідно до стратегічних пріоритетів.

Визначення термінів та відповідальних – встановлення чітких дедлайнів для ключових етапів та призначення відповідальних осіб або команд за їхнє виконання.

Етап 4. Реалізація стратегії.

Це етап активних дій, спрямованих на втілення розроблених планів. Успіх на цьому етапі залежить не стільки від якості плану, скільки від ефективності управління, лідерства та здатності організації до змін.

Виконання запланованих дій – менеджери та співробітники виконують покладені на них завдання в рамках стратегічних проєктів та програм.

Управління змінами – реалізація нової глобальної стратегії часто потребує змін у структурі, процесах, системах та культурі компанії. Ефективне управління змінами, що включає комунікацію, навчання, подолання опору та підтримку співробітників, є критично важливим для успіху.

Етап 5. Стратегічний контроль та оцінка

Стратегія розробляється в умовах невизначеності, тому постійний моніторинг її реалізації та оцінка результатів є необхідними для своєчасного виявлення проблем та внесення коректив.

Встановлення стандартів та моніторинг. Використання ключових показників ефективності, визначених на етапі планування, для відстеження прогресу. Це можуть бути фінансові показники, ринкові, клієнтські, операційні та показники, пов'язані з персоналом.

Оцінка ефективності стратегії. Періодична комплексна оцінка того, наскільки обрана стратегія залишається актуальною, чи дозволяє вона досягати поставлених цілей, адаптуватися до змін та підтримувати конкурентну перевагу.

Коригування. На основі результатів контролю та оцінки приймаються рішення про необхідність коригування самої стратегії, планів її реалізації або операційної діяльності. Це замикає цикл стратегічного управління, повертаючи до етапу аналізу або формулювання стратегії з урахуванням нової інформації. Гнучкість та здатність до швидкого коригування курсу є особливо важливими для ІТ-компаній, що працюють на швидкозмінному глобальному ринку.

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІТ-КОМПАНІЇ ТОВ "СОФТСЕРВ" НА СВІТОВОМУ РИНКУ

2.1 Характеристика господарської діяльності ІТ-компанії ТОВ "СОФТСЕРВ"

ТОВ "СОФТСЕРВ" є яскравим прикладом успішної ІТ-компанії з українським корінням, яка змогла вирости з локального стартапу до провідного глобального гравця у сфері цифрових технологій та консалтингу. Заснована у 1993 році у Львові аспірантами Національного університету "Львівська політехніка", компанія пройшла вражаючий шлях розвитку, ставши не лише одним із технологічних лідерів, але й одним з найбільших роботодавців в українському ІТ-секторі, поступаючись за кількістю співробітників лише кільком глобальним гігантам. Розуміння характеристик її господарської діяльності є ключовим для подальшого аналізу її стратегічного становища та розробки рекомендацій щодо розвитку.

На сьогодні ТОВ "СОФТСЕРВ" – це велика міжнародна компанія, що об'єднує понад 10 000 фахівців. Географія її діяльності охоплює ключові технологічні та бізнес-центри світу. Головні офіси компанії стратегічно розташовані у Львові (Україна) та Остіні (штат Техас, США), що символізує поєднання потужної інженерної бази у Східній Європі та близькість до одного з найбільших ринків споживання ІТ-послуг у Північній Америці. Окрім цього, компанія має розгалужену мережу офісів та центрів розробки (делівері-центрів) у країнах Європи (Польща, Болгарія, Румунія, Німеччина та ін.), Північної та Південної Америки (США, Канада, Колумбія, Мексика), Азії та на Близькому Сході. Така глобальна присутність дозволяє ТОВ "СОФТСЕРВ" обслуговувати

клієнтів у різних часових поясах, отримувати доступ до різноманітних пулів талантів та диверсифікувати географічні ризики.

В Україні компанія функціонує як Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) і є компанією приватної форми власності. Діяльність компанії регламентується українським законодавством, зокрема законами, що стимулюють розвиток ІТ-галузі (наприклад, спеціальний правовий режим "Дія City"), Податковим кодексом, законодавством про працю, освіту, кібербезпеку та іншими нормативними актами.

Для ефективного управління складними глобальними операціями ТОВ "СОФТСЕРВ" використовує матричну організаційну структуру. Ця структура поєднує наступні підрозділи (див. рис. А.1 Додатку А):

Така матрична структура забезпечує гнучкість, необхідну для швидкого реагування на потреби клієнтів та зміни ринку. Вона дозволяє ефективно розподіляти ресурси між різними проектами та напрямками, сприяє обміну знаннями та впровадженню інновацій, підтримуючи при цьому єдині стандарти якості та корпоративну культуру в глобальному масштабі. Ця структура добре узгоджується зі стратегією глобальної експансії та диверсифікації послуг компанії.

Господарська діяльність ТОВ "СОФТСЕРВ" зосереджена на наданні високотехнологічних послуг у сфері інформаційних технологій, виступаючи для своїх клієнтів партнером у цифровій трансформації. Компанія пропонує широкий спектр послуг, що охоплює весь життєвий цикл розробки та впровадження технологічних рішень:

- розробка програмного забезпечення – повний цикл від генерації ідеї, проектування, розробки кастомного програмного забезпечення, мобільних додатків, корпоративних систем до їх впровадження та подальшого експлуатаційного обслуговування;
- тестування та забезпечення якості – надання послуг з тестування програмного забезпечення для гарантування його надійності, функціональності та відповідності вимогам;

- архітектура рішень – проєктування технічної основи для програмних рішень, вибір оптимальних технологій та підходів;
- бізнес-аналіз – виявлення та аналіз бізнес-потреб клієнтів, формулювання вимог до IT-рішень та забезпечення їх відповідності бізнес-цілям;
- підтримка та керовані операції – надання послуг з підтримки, моніторингу та управління IT-інфраструктурою та додатками клієнтів;
- управління продуктом – допомога клієнтам у визначенні стратегії продукту, управлінні його життєвим циклом та виведенні на ринок;
- хмарні технології – консалтинг, міграція, розробка хмарно-нативних додатків та управління інфраструктурою на базі провідних хмарних платформ;
- великі дані та аналітика – розробка рішень для збору, зберігання, обробки та аналізу великих обсягів даних для отримання бізнес-інсайтів;
- штучний інтелект та машинне навчання – впровадження рішень на основі штучного інтелекту для автоматизації процесів, покращення клієнтського досвіду та створення інноваційних продуктів;
- кібербезпека – розробка та впровадження рішень і стратегій для захисту інформаційних систем та даних клієнтів;
- цифрова стратегія та інновації – консалтингові послуги з розробки цифрових стратегій, впровадження інноваційних підходів та технологій.

Бізнес-модель ТОВ "СОФТСЕРВ" має кілька характерних рис. Окрім надання послуг за прямими контрактами, компанія активно практикує формування виділених команд фахівців, які інтегруються в команди клієнтів для роботи над довгостроковими глобальними проєктами. Це дозволяє клієнтам отримати доступ до необхідних талантів та експертизи, зберігаючи при цьому гнучкість.

Важливим елементом бізнес-моделі є освітній напрямок, реалізований через SoftServe University (Academy). Це не лише окремий бізнес-напрямок, що надає освітні послуги та сприяє розвитку IT-екосистеми, але й стратегічно важливий інструмент для підготовки та залучення кваліфікованих кадрів для власних проєктів компанії. Це допомагає вирішувати проблему дефіциту талантів та підтримувати високий рівень експертизи всередині компанії.

ТОВ "СОФТСЕРВ" орієнтується на глобальний ринок ІТ-послуг та цифрової трансформації. Клієнтами компанії є переважно організації з Північної Америки, Західної Європи, а також зростає присутність в Азії та на Близькому Сході. Компанія працює з різними сегментами: великі корпорації, середній бізнес та технологічні стартапи. Галузева спеціалізація, хоча й не деталізована в наданому документі, є логічним напрямком розвитку для компаній такого масштабу, що дозволяє надавати більш глибоку експертизу клієнтам у таких секторах, як фінанси, охорона здоров'я, ритейл, енергетика тощо. Попит на послуги ТОВ "СОФТСЕРВ" обумовлений загальними трендами цифровізації, потребою в інноваціях, автоматизації та підвищенні ефективності бізнес-процесів.

Аналіз фінансового стану та результатів діяльності ТОВ "СОФТСЕРВ" є важливим для розуміння його економічної стійкості та ефективності, особливо в контексті зовнішніх викликів, таких як повномасштабна війна. Дані для аналізу взяті зі звітів YouControl за 2021, 2022 та 2023 роки, які містять інформацію за відповідний та попередній роки. Ключові фінансові показники ТОВ "СОФТСЕРВ" за період 2020-2023 рр. представлені в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Фінансові показники ТОВ "СОФТСЕРВ"

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	406,977	500,960	552,159	163,701
Валовий прибуток	143,175	117,588	68,050	7,056
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	137,979	96,699	98,450	4,009
Чистий прибуток	113,028	78,950	79,042	3,017
Активи (загалом за балансом)	175,238	215,824	327,015	41,367
Власний капітал	129,841	157,808	236,850	2,568

Продовження таблиці 2.1

Поточні зобов'язання і забезпечення	45,397	58,016	90,165	38,799
Необоротні активи	7,381	4,414	2,258	1,071
Оборотні активи	167,857	211,410	324,757	40,296

Джерело: складено автором на основі [22;23;24]

Аналіз динаміки:

- **Дохід:** спостерігалось зростання чистого доходу з приблизно 407 млн грн у 2020 році до 552 млн грн у 2022 році. Однак у 2023 році відбулося різке падіння доходу до 163.7 млн грн. Це, ймовірно, є прямим наслідком повномасштабного вторгнення, що могло призвести до втрати частини контрактів, перегляду умов співпраці з клієнтами або труднощів з веденням операційної діяльності на повну потужність.
- **Прибутковість:** валовий прибуток демонстрував тенденцію до зниження з 2020 по 2022 рік, незважаючи на зростання доходу, що може свідчити про зростання собівартості послуг. У 2023 році валовий прибуток значно впав, слідуючи за падінням доходу. Чистий прибуток знизився у 2021 році порівняно з 2020, дещо стабілізувався у 2022, але у 2023 році впав до мінімального значення у 3 млн грн. Це вказує на суттєвий тиск на рентабельність компанії в кризових умовах.
- **Активи та капітал:** активи компанії зростали з 2020 по 2022 рік (зі 175 млн грн до 327 млн грн), що свідчило про розширення діяльності. Однак у 2023 році відбулося різке скорочення активів до 41 млн грн. Аналогічна динаміка спостерігається і для власного капіталу: зростання до 2022 року (237 млн грн) і катастрофічне падіння у 2023 році до 2.6 млн грн. Це може свідчити про значні збитки, виведення активів або суттєву переоцінку.

Для глибшого розуміння фінансового стану розрахуємо ключові коефіцієнти у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Розрахунок фінансових коефіцієнтів ТОВ "СОФТСЕРВ"

Коефіцієнт	Формула розрахунку	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Рентабельність продажів, %	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} * 100\%$	27.77%	15.76%	14.31%	1.84%
Рентабельність активів, %	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} * 100\%$	71.75%*	40.29%	28.10%	1.64%
Рентабельність власного капіталу, %	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}} * 100\%$	91.70%*	55.00%	40.02%	2.49%
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	3.70	3.64	3.60	1.04
Коефіцієнт фінансової незалежності	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}}$	0.74	0.73	0.72	0.06
Коефіцієнт фінансової залежності	$\frac{\text{Загальні зобов'язання}}{\text{Активи}}$	0.26	0.27	0.28	0.94

Джерело: складено автором на основі [22;23;24]

Аналіз розрахованих фінансових коефіцієнтів ТОВ "СОФТСЕРВ" за період 2020-2023 років дозволяє зробити наступні узагальнення щодо фінансового стану та ефективності діяльності української юридичної особи компанії:

- Рентабельність: спостерігається послідовне та суттєве зниження всіх ключових показників рентабельності – продажів, активів та власного капіталу – протягом аналізованого періоду. Особливо критичним падіння стало у 2023 році, коли рентабельність продажів опустилася до 1.84%. Це свідчить про значне зменшення прибутковості операційної діяльності та ефективності використання активів і власного капіталу, що є прямим наслідком впливу кризових умов, зокрема повномасштабної війни, яка, ймовірно, призвела до зростання собівартості, втрати контрактів або необхідності перегляду цінової політики.
- Ліквідність: коефіцієнт поточної ліквідності, який характеризує здатність компанії розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями за рахунок оборотних активів, демонстрував високі та стабільні значення

протягом 2020-2022 років, значно перевищуючи рекомендовані нормативи. Це вказувало на добрий рівень платоспроможності у короткостроковій перспективі. Однак, різке зниження цього показника до 1.04 у 2023 році сигналізує про суттєве погіршення ліквідності та появу значних ризиків щодо своєчасного погашення поточних боргів.

- **Фінансова стійкість:** показники фінансової стійкості також зазнали кардинальних змін. Високий коефіцієнт фінансової незалежності (близько 0.72-0.74) у 2020-2022 роках свідчив про те, що компанія значною мірою фінансувалася за рахунок власних коштів, маючи низьку залежність від позикового капіталу. Катастрофічне падіння цього коефіцієнта до 0.06 у 2023 році, та, відповідно, стрімке зростання коефіцієнта фінансової залежності до 0.94, вказує на те, що структура капіталу компанії кардинально змінилася. У 2023 році ТОВ "СОФТСЕРВ" стало майже повністю залежним від зовнішніх зобов'язань, що свідчить про дуже високий рівень фінансового ризику та суттєве зменшення фінансової стійкості української юридичної особи.

Для більш наочного представлення змін, що відбулися у фінансовому стані ТОВ "СОФТСЕРВ" протягом 2020-2023 років, доцільно проаналізувати темпи зростання або падіння ключових показників порівняно з попереднім роком. Це дозволить оцінити інтенсивність впливу зовнішніх факторів та швидкість адаптації компанії до них. У Таблиці 2.3 наведено розрахунок цих темпів.

Таблиця 2.3. Темпи зміни фінансових показників

Показник	2021/2020	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід	123.1%	110.2%	29.6%
Чистий прибуток	69.9%	100.1%	3.8%
Активи	123.2%	151.5%	12.6%
Власний капітал	121.5%	150.1%	1.1%

Джерело: складено автором на основі [22;23;24]

Дані підтверджують нерівномірний вплив кризових явищ. У 2021 році, незважаючи на зростання доходу та активів, чистий прибуток скоротився. 2022 рік показав продовження зростання доходу та активів, при цьому чистий прибуток

практично не змінився. Однак 2023 рік став періодом різкого падіння всіх ключових показників: дохід скоротився більш ніж утричі, а чистий прибуток та власний капітал впали практично до нуля. Це свідчить про те, що якщо у 2022 році компанії вдавалося адаптуватися та навіть нарощувати певні обсяги, то у 2023 році вплив негативних факторів став критичним для фінансових результатів української юридичної особи.

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну у лютому 2022 року стало безпрецедентним викликом для ТОВ "СОФТСЕРВ". Компанія продемонструвала високий рівень стійкості та соціальної відповідальності:

- безперервність бізнесу. Компанія змогла продовжити операційну діяльність та розробку програмного забезпечення для клієнтів, активізувавши співпрацю з міжнародними партнерами та посиливши заходи кібербезпеки та ризик-менеджменту.

- підтримка співробітників. Були запроваджені програми підтримки мобілізованих співробітників (збереження робочих місць, фінансова допомога) та програми реінтеграції для ветеранів. Надавалась допомога з релокацією та психологічна підтримка.

- соціальна відповідальність. Через власний благодійний фонд «Відкриті очі» компанія реалізує масштабні гуманітарні ініціативи, зокрема у сфері медицини (мобільні амбулаторії, медичне обладнання), підтримує волонтерську діяльність співробітників.

- адаптація стратегії. Відбувся перегляд стратегічних пріоритетів з посиленням фокусу на напрямках, що набули особливої актуальності під час війни – кібербезпека, хмарні технології, аналіз даних, можливо, розробка рішень для оборонної сфери.

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ІТ-компанії ТОВ "СОФТСЕРВ"

Щоб визначити оптимальні шляхи розвитку ТОВ "СОФТСЕРВ" на світовій арені, важливо всебічно оцінити її поточне стратегічне становище. Це передбачає дослідження як зовнішніх умов – ринкових тенденцій, конкурентного ландшафту та ширшого макроекономічного контексту, що формують можливості та загрози, – так і внутрішнього потенціалу компанії, її ресурсів, ключових компетенцій, сильних та слабких сторін. Саме глибоке розуміння взаємодії цих внутрішніх і зовнішніх сил дозволить сформулювати реалістичні та ефективні стратегічні рішення. Для такого комплексного аналізу в цьому розділі будуть використані визнані методики дослідження бізнес-середовища та оцінки компанії, зокрема PESTEL, аналіз п'яти сил Портера, VRIO (аналітичний інструмент для оцінки ресурсів), аналіз ланцюжка цінності та SWOT.

Аналіз зовнішнього середовища

Зовнішнє середовище компанії складається з макрооточення, загальні фактори, що впливають на всі компанії в регіоні чи світі, та мікрооточення або галузевого середовища.

Аналіз макросередовища (PESTEL-аналіз)

PESTEL-аналіз допомагає структурувати ключові зовнішні фактори, що впливають на ТОВ "СОФТСЕРВ", особливо з урахуванням її значної присутності в Україні та глобальних операцій.

Таблиця 2.4 – PESTEL-аналіз компанії ТОВ "СОФТСЕРВ"

Фактори	Опис впливу на ТОВ "СОФТСЕРВ"
Політичні (Р)	- Війна в Україні: ризики та міжнародна підтримка - «Дія City»: податкові пільги та гнучкі умови - Обмеження на виїзд чоловіків: ускладнення міжнародної діяльності - Геополітична стабільність у країнах присутності - Санкції та міжнародні торговельні обмеження

Продовження таблиці 2.4

Економічні (E)	- Глобальна економічна нестабільність: ризики для IT-бюджетів клієнтів - Інфляція та економічні труднощі в Україні - Коливання валютних курсів - Вартість залучення капіталу для інвестицій та злиттів і поглинань
Соціальні (S)	- Позитивний імідж українського IT - Поширення гібридної/віддаленої роботи - Зростання значення корпоративної соціальної відповідальності (волонтерство, допомога під час війни) - Культурна різноманітність команд - Психологічна підтримка працівників в Україні
Технологічні (T)	- Попит на штучний інтелект, хмарні технології, великі дані, кібербезпеку, Інтернет речей - Потреба в постійних інноваціях та навчанні - Якість цифрової інфраструктури в делівері-центрах - Зростання кіберзагроз та попиту на безпеку
Екологічні (E)	- Вимоги до екологічного, соціального та корпоративного управління: енергоефективність, утилізація, екологічна відповідальність - Попит на «зелені» IT-рішення для клієнтів
Правові (L)	- Регуляція IT-ринку в країнах присутності - Вимоги до захисту персональних даних - Відмінності у трудовому праві - Захист інтелектуальної власності - Податкові ризики та питання подвійного оподаткування

Джерело: складено автором

Проведений PESTEL-аналіз макросередовища висвітлює складний та суперечливий контекст, в якому оперує ТОВ "СОФТСЕРВ". З одного боку, компанія може спиратися на сприятливі технологічні тенденції (високий попит на штучний інтелект, хмарні технології, цифрову трансформацію) та певну державну підтримку IT-сектору в Україні (наприклад, ініціатива Diia City), а також на позитивне міжнародне ставлення до українського бізнесу. З іншого боку, діяльність компанії перебуває під значним тиском через геополітичну нестабільність, спричинену війною (що впливає на операційні ризики та доступність талантів), глобальну економічну невизначеність (ризики для IT-бюджетів клієнтів) та загострення боротьби за кваліфіковані кадри у всьому світі. Це підкреслює критичну важливість для ТОВ "СОФТСЕРВ" стратегій географічної диверсифікації, управління ризиками, постійних інвестицій в інновації та розбудови гнучкої глобальної моделі управління талантами, здатної адаптуватися до мінливих зовнішніх умов.

Аналіз галузевого середовища (Модель п'яти сил Портера та аналіз конкурентів)

Загроза появи нових конкурентів - помірний. Високі вимоги до кваліфікації талантів, репутації та здатності управляти великими проектами створюють бар'єри для новачків, що прагнуть конкурувати за великих корпоративних клієнтів. Однак у нішевих сегментах або на локальних ринках бар'єри можуть бути нижчими.

Ринкова влада постачальників – висока. Глобальний дефіцит ІТ-фахівців, особливо в сферах штучного інтелекту, хмарних технологій, кібербезпеки, дає їм значну переговорну силу. Компанії змушені конкурувати за таланти, інвестувати в їх розвиток та утримання.

Ринкова влада покупців (клієнтів) - помірна/висока. Клієнти мають великий вибір постачальників. Однак, при роботі над складними, довгостроковими проектами, де важлива глибока експертиза та інтеграція з командою клієнта, витрати на перехід зростають, що дещо знижує владу покупців.

Загроза появи товарів-замінників - низька/помірна. Комплексні ІТ-послуги та кастомна розробка важко замінюються стандартизованими продуктами. Проте, розвиток платформ з низьким кодом може стати замінником для деяких завдань, а рішення клієнтів розвивати власні ІТ-команди також є альтернативою.

Інтенсивність суперництва між існуючими конкурентами - дуже висока. Ринок насичений гравцями різного масштабу та спеціалізації.

Аналіз конкурентів та порівняння бізнес-моделей

ТОВ "СОФТСЕРВ" конкурує на глобальному ринку з різними типами компаній. Ключовими конкурентами, особливо тими, що мають схожі риси можна вважати EPAM Systems, Luxoft (частина DXC Technology), Globant. Також компанія конкурує з глобальними консалтинговими гігантами такими як: Accenture, Deloitte, Capgemini та великими індійськими ІТ-компаніями - TCS, Infosys, Wipro, а також з численними нішевими та регіональними гравцями.

Для кращого розуміння позиції ТОВ "СОФТСЕРВ", розглянемо її бізнес-модель з моделями ключових конкурентів за основними параметрами у табл. 2.5

Таблиця 2.5 – Порівняльний аналіз бізнес-моделей ТОВ "СОФТСЕРВ" та ключових конкурентів

Компанія	Основний фокус послуг	Ключові регіони доставки	Пріоритетні технології	Сила таланти-конвеєра	Цільові клієнти	Ключовий диференціатор / позиціонування
SoftServe	Інженерія програмного забезпечення, цифрова трансформація, ІТ-консалтинг	Східна Європа (сильно), Латинська Америка (зростає)	Штучний інтелект і машинне навчання, хмарні технології, великі дані, кібербезпека	Дуже висока (власний Університет)	Великі корпорації, малий та середній бізнес	Глибока інженерна експертиза, комплексні рішення, стійкість, гнучкість, розвиток талантів
EPAM Systems	Інженерія програмного забезпечення, цифрові платформи, ІТ-консалтинг	Східна Європа	Цифрові платформи, хмарні технології, дані, штучний інтелект	Висока (сильний бренд)	Великі корпорації	Технічна досконалість, довгострокові партнерства, складні проекти, сильна інженерна культура
Luxoft (DXC)	Інженерія програмного забезпечення (Авто, Фінанси), цифрова інженерія	Східна Європа	Галузеві рішення, хмарні технології, цифрові технології	Середня / Висока	Великі корпорації	Експертиза у вертикалях (Авто, Фінанси), інтеграція з ширшими послугами DXC
Globant	цифрова трансформація, продуктовий дизайн, AI	Латинська Америка	Штучний інтелект, хмарні технології, дані, дизайн та користувацький досвід	Висока (креативна культура)	Великі корпорації	Фокус на цифровому продукті й досвіді, дизайн-мислення, гнучкі 'студії', інноваційна культура
Accenture	Стратегічний консалтинг, ІТ-послуги, бізнес-процес аутсорсинг, інтеграція	Глобально (Індія, Філіппіни + по місцю)	Широкий спектр + галузеві технології	Висока (великий масштаб)	Великі корпорації	Енд-ту-енд рішення, глобальний масштаб і бренд, глибока галузева експертиза, стратегічний консалтинг

Джерело: складено автором на основі [36;37;38;39;40;41]

Як вказано у наведеній вище таблиці, ТОВ "СОФТСЕРВ" має багато спільного з такими компаніями, як EPAM та Luxoft, зокрема сильну інженерну базу у Східній Європі та фокус на складній розробці та цифрових рішеннях. Від Globant її відрізняє географічне походження та, можливо, менший акцент на дизайн/UX як ключовий диференціатор. Порівняно з Accenture та індійськими гігантами, ТОВ "СОФТСЕРВ" має менший масштаб та, ймовірно, нижчу глобальну впізнаваність бренду, але може пропонувати більшу гнучкість, потенційно вищу концентрацію

інженерних талантів, завдяки Університету, та більш конкурентну ціну, ніж великі консалтингові фірми.

Ключові потенційні конкурентні переваги ТОВ "СОФТСЕРВ" можуть формуватися на основі:

- Системи підготовки талантів. Унікальний масштаб та інтеграція SoftServe University дає перевагу у залученні та розвитку кваліфікованих кадрів в умовах глобального дефіциту.
- Інженерної експертизи, а саме здатністю виконувати складні технологічні проекти в таких сферах, як штучний інтелект, хмарні технології та великі дані.
- Гнучкості та стійкості. Досвід роботи в кризових умовах демонструє адаптивність та надійність, що може бути цінністю для клієнтів.
- Глобальної диверсифікації доставки - поєднання сильної бази в Східній Європі зі зростаючою присутністю в Латинській Америці забезпечує гнучкість та зниження ризиків.

Однак для реалізації цих переваг необхідно подолати виклики, пов'язані з глобальним маркетингом, продажами та управлінням зростанням.

Ключові можливості та загрози

Можливості:

- Подальше зростання глобального ринку ІТ-послуг, особливо в сегментах штучного інтелекту, хмарних технологій, великих даних та кібербезпеки.
- Зростаючий попит на цифрову трансформацію в різних галузях.
- Доступ до нових пулів талантів через глобальну експансію (Латинська Америка, Азія).
- Позитивне сприйняття українських ІТ-компаній на міжнародній арені.
- Можливості для стратегічних партнерств та альянсів.
- Потенційне ослаблення позицій російських/білоруських конкурентів.

Загрози:

- Висока інтенсивність глобальної конкуренції.

- Глобальний дефіцит ІТ-талантів та зростання витрат на оплату праці.
- Ризик глобальної економічної рецесії, що вплине на ІТ-бюджети клієнтів.
- Геополітична нестабільність та ризики, пов'язані з війною в Україні.
- Посилення регуляторних вимог (захист даних, податки).
- Швидке старіння технологій та необхідність постійних інвестицій в інновації.
- Валютні ризики.

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ "СОФТСЕРВ"

Оцінка внутрішніх факторів дозволяє зрозуміти, наскільки ТОВ "СОФТСЕРВ" готова використовувати можливості та протистояти загрозам зовнішнього середовища.

Ресурси та ключові компетенції

- Матеріальні ресурси. Розгалужена мережа сучасних офісів та центрів розробки в різних країнах; фінансові ресурси (хоча й під тиском через ситуацію в Україні, що вимагає ефективного управління глобальними потоками).
- Нематеріальні ресурси. Сильний бренд роботодавця, особливо в Україні та Східній Європі; накопичена технологічна експертиза та галузеві знання; довгострокові відносини з ключовими клієнтами; корпоративна культура, що базується на цінностях (довіра, командна робота, інновації); інтелектуальна власність (розроблені платформи, фреймворки).
- Людські ресурси. Велика кількість (понад 10 000) висококваліфікованих ІТ-фахівців; унікальна система підготовки та розвитку талантів (SoftServe University), що забезпечує постійний приплив кадрів та можливість їхньої швидкої адаптації до нових технологій; досвід управління великими розподіленими командами; високий рівень стійкості та відданості персоналу, особливо в кризових умовах.

Ключові компетенції:

- Інжинірингова досконалість, її здатність розробляти складні, високоякісні програмні рішення.

- Експертиза в передових технологіях, глибокі знання та досвід у сферах штучного інтелекту і машинного навчання, хмарних рішень, роботи з великими даними, Інтернету речей та кібербезпеки.

- Гнучкість та адаптивність - здатність швидко реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів, адаптувати бізнес-модель та процеси, що підтверджено роботою в умовах війни.

- Управління талантами, вміння масово залучати та навчати та утримувати висококваліфікованих фахівців у конкурентному середовищі.

- Управління глобальними операціями. Досвід роботи з міжнародними клієнтами та управління диверсифікованою мережею офісів (Сх. Європа, Латинській Америці, США та ін.).

Після ідентифікації ключових ресурсів та компетенцій ТОВ "СОФТСЕРВ", важливо оцінити їхню здатність забезпечувати стійку конкурентну перевагу. Для цього доцільно застосувати VRIO-аналіз, який дозволяє визначити, чи є ці ресурси/компетенції Цінними (Valuable), Рідкісними (Rare), Складними для імітації (Inimitable) та чи Організована (Organized) компанія для їх ефективного використання. Застосуємо цей аналіз до найбільш значущих сильних сторін ТОВ "СОФТСЕРВ" у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Аналіз VRIO

Компетенція	Цінний (Valuable)	Рідкісний (Rare)	Складний для імітації (Inimitable)	Організація (Organized)
Висококваліфікований інженерний талант (Україна/Сх. Європа)	Так	Так	Частково	Так
Сильний бренд роботодавця в регіоні	Так	Так	Так	Так
Глобальна мережа делівері-центрів	Так	Частково	Так	Так
Система підготовки талантів - SoftServe University	Так	Так	Так	Так

Джерело: складено автором

Таким чином, VRIO-аналіз показує, що хоча ТОВ "СОФТСЕРВ" володіє низкою цінних та подекуди рідкісних ресурсів і компетенцій, таких як інженерний талант та бренд роботодавця, їхня довгострокова стійкість як джерел переваги залежить від постійних інвестицій та адаптації в умовах високої конкуренції. Найбільш стійкою перевагою, ймовірно, є інтегрована система підготовки талантів через SoftServe University завдяки її складності для копіювання конкурентами.

Ключові сильні та слабкі сторони

Сильні сторони:

- Глибока інженерна експертиза та досвід у складних проектах.
- Унікальна система підготовки та інтеграції талантів через SoftServe University.
- Сильний бренд роботодавця та корпоративна культура, особливо в Сх. Європі.
- Диверсифікована глобальна мережа доставки у Сх. Європа, Латинській Америці та ін.
- Доведена стійкість, гнучкість та адаптивність.
- Висока соціальна відповідальність.

Слабкі сторони:

- Обмежена впізнаваність основного бренду ТОВ "СОФТСЕРВ" на глобальному ринку порівняно з лідерами Accenture, EPAM.
- Потреба у розбудові глобальних маркетингових та продажних компетенцій для залучення високомаржинальних проектів.
- Висока залежність від талантів зі Східної Європи та ризики, пов'язані з війною.
- Фінансовий тиск на українську частину бізнесу.
- Складність збереження гнучкості та єдиної культури при масштабуванні глобальної організації.

Для узагальнення та візуалізації результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища доцільно сформулювати інтегровану SWOT-матрицю для ТОВ "СОФТСЕРВ". Вона систематизує ключові Сильні та Слабкі сторони

компанії, а також основні Можливості та Загрози, що постають перед нею на глобальному ринку станом на квітень 2025 року, та слугує основою для визначення стратегічних напрямків.

Таблиця 2.7 – SWOT-матриця компанії ТОВ "СОФТСЕРВ"

Сильні сторони (Strengths) - Глобальна диверсифікована мережа надання послуг - Глибока експертиза у сфері штучного інтелекту, хмарних технологій, великих даних та кібербезпеки - Висококваліфіковані інженерні фахівці, особливо з регіону Східної Європи	Слабкі сторони (Weaknesses) - Обмежена впізнаваність глобального бренду (порівняно з лідерами). - Необхідність розбудови продажів/маркетингу на нових ринках. - Фінансовий тиск на українську юрособу через війну. - Залежність від економічної ситуації на ринках США/Європи.
Сильні сторони (Strengths) - Унікальна система підготовки кадрів завдяки внутрішньому навчальному центру SoftServe University - Сильний бренд роботодавця в окремих регіонах - Доведена здатність адаптуватися та зберігати стійкість, підтверджена досвідом роботи в умовах війни - Досвід співпраці з великими корпораціями та компаніями малого й середнього бізнесу - Матрична організаційна структура, що забезпечує гнучкість управління - Високий рівень соціальної відповідальності	Слабкі сторони (Weaknesses) - Складність управління великою розподіленою організацією (культура, процеси). - Виклики утримання талантів в умовах глобальної конкуренції та війни.

Джерело: складено автором

Представлений SWOT-аналіз чітко висвітлює ключову стратегічну дилему та водночас можливість для ТОВ "СОФТСЕРВ", необхідність активно використовувати свої сильні сторони: експертизу; таланти; стійкість, для реалізації значних ринкових можливостей, одночасно розробляючи заходи для подолання слабкостей та нейтралізації серйозних загроз, таких як конкуренція, геополітичні ризики, боротьба за таланти.

2.3 Обґрунтування заходів з розроблення стратегії розвитку ІТ-компанії ТОВ "СОФТСЕРВ" на світовому ринку

На основі комплексного аналізу теоретичних основ стратегічного розвитку ІТ-компаній, актуальних тенденцій глобального ІТ-ринку, визначення ключових компонентів стратегії, розуміння етапів її розробки, а також детального аналізу господарської діяльності та зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ "СОФТСЕРВ", цей підрозділ пропонує та обґрунтовує конкретні стратегічні заходи для подальшого розвитку компанії на світовому ринку. Мета цих заходів – використати сильні сторони та можливості компанії, мінімізувати вплив слабких сторін та загроз, і забезпечити стійке та прибуткове зростання в динамічному глобальному середовищі.

Обґрунтування стратегічних цілей

Формулювання чітких, вимірюваних та амбітних, але досяжних цілей є відправною точкою для будь-якої стратегії. Враховуючи результати SWOT-аналізу та ринкові перспективи, для ТОВ "СОФТСЕРВ" на наступні 3-5 років доцільно встановити такі стратегічні цілі:

1. Зростання на ключових ринках.

Ціль: Досягти середньорічного темпу зростання доходу на ринках Північної Америки та Західної Європи на рівні 15-20%.

Обґрунтування: Ці регіони залишаються найбільшими споживачами ІТ-послуг, і ТОВ "СОФТСЕРВ" вже має там значну присутність та досвід. Зосередження на цих ринках дозволить капіталізувати існуючі інвестиції та генерувати основний потік доходу, що особливо важливо на тлі фінансового тиску на українську юрособу та геополітичних ризиків. Досягнення темпів зростання, вищих за середньоринкові (прогноз Gartner на 2025 р. – 9,8 % [29]), вимагатиме фокусу на високомаржинальних послугах та поглиблення відносин з існуючими клієнтами.

2. Географічна диверсифікація.

Ціль: Збільшити частку доходу від регіонів Латинської Америки та Азійсько-Тихоокеанського регіону до 15 % від загального доходу компанії до кінця 2028 року.

Обґрунтування: Це стратегічний крок для зменшення залежності від основних ринків США/Європи та зниження геополітичних ризиків, пов'язаних з війною в Україні. Ринки Латинської Америки пропонують доступ до нових значних пулів талантів та переваги nearshoring для ринку США. Це також відповідає задекларованим компанією намірам розширювати присутність у цих регіонах. Реалізація цієї цілі вимагатиме подолання слабкості в управлінні новими географіями та розбудови там бренду (Стратегія WO).

3. Технологічне лідерство у нішах.

Ціль: Увійти до топ-10 незалежних постачальників послуг (за визнанням ключових аналітичних агенцій) у сферах застосування штучного інтелекту в охороні здоров'я та хмарної оптимізації на ринку США протягом 5 років.

Обґрунтування: Використання глибокої технічної експертизи ТОВ "СОФТСЕРВ" в штучному інтелекті та хмарних технологій для зайняття лідируючих позицій у швидкозростаючих та високомаржинальних сегментах ринку. Це дозволить диференціюватися від численних конкурентів та створити стійку конкурентну перевагу на основі спеціалізації (Стратегія SO/ST).

4. Сталий розвиток талантів.

Ціль: Утримувати рівень плинності кадрів серед інженерного персоналу на 5 % нижче середнього показника по галузі в ключових локаціях та забезпечити підвищення/перекваліфікацію щонайменше 20 % технічних фахівців у стратегічних напрямках щорічно.

Обґрунтування: Таланти є ключовим ресурсом та джерелом високої ринкової влади постачальників. Збереження та розвиток талантів є критично важливим для забезпечення якості послуг та реалізації технологічної стратегії. Використання сильних сторін (бренд роботодавця, SoftServe University) для протидії загрозам "війни за таланти" та подолання викликів управління глобальними командами (Стратегія ST/WO).

5. Глобальна впізнаваність бренду.

Ціль: Збільшити впізнаваність бренду ТОВ "СОФТСЕРВ" серед цільової аудиторії (ІТ-директорів, керівників напрямків) на ключових ринках на 30 % протягом 3 років.

Обґрунтування: Адресування ідентифікованої слабкості (обмежена глобальна впізнаваність порівняно з лідерами) для підвищення ефективності залучення нових клієнтів та підтримки зростання на конкурентних ринках (Стратегія WO).

Обґрунтування вибору цільових ринків та позиціонування

Географічний фокус:

Збереження пріоритету Північної Америки/Західної Європи є стратегією проникнення на ринок, використовуючи існуючі сильні сторони для максимізації доходу.

Експансія в Латинську Америку – стратегія розвитку ринку, обґрунтована необхідністю диверсифікації геополітичних ризиків та доступом до талантів, що є критичним з огляду на конкуренцію з ЕРАМ/Luxoft. Переваги близького переміщення виробництва для США роблять цей ринок особливо привабливим.

Обережний підхід до Азіатсько-Тихоокеанського регіону, Близького Сходу і Африки виправданий високими культурними та операційними бар'єрами та присутністю сильних конкурентів.

Галузевий фокус:

Поглиблення спеціалізації у технологіях в сфері охорони здоров'я, фінансових технологіях, роздрібній торгівлі та електронній комерції дозволить ТОВ "СОФТСЕРВ" застосувати стратегію диференціації. Це відповідь на ринковий тренд вертикалізації та спосіб конкурувати з гігантами типу Accenture.

Позиціонування:

Позиціонування як "стратегічного партнера з цифрової трансформації" використовує сильні сторони компанії та відповідає на ринковий попит. Це відрізняє ТОВ "СОФТСЕРВ" від компаній, що фокусуються на аутстафінгу. Підкреслення стійкості та надійності може стати унікальним елементом бренду.

Рекомендовані заходи Go-to-Market

Моделі виходу/розширення:

Північна Америка/Західна Європа. Обґрунтування використання прямих продажів та розширення партнерств базується на зрілості ринків. Стратегічні злиття та поглинання виправдані для швидкого залучення досвіду та клієнтів - Стратегія SO/ST.

Латинська Америка та нові ринки. Початковий вихід через партнерства знижує ризики та інвестиції - Стратегія WT/WO, дозволяючи вивчити ринок, особливо враховуючи досвід Globant у цьому регіоні.

Маркетинг та Брендінг:

- Збільшення інвестицій обґрунтоване необхідністю подолання слабкості та підтримки амбітних цілей зростання.

- Фокус на контент-маркетингу та інтелектуальному лідерстві виправданий для демонстрації глибокої експертизи та підтримки позиціонування як стратегічного партнера.

- Акцент на Digital Marketing відповідає глобальному характеру бізнесу та поведінці цільової аудиторії.

- Комунікація стійкості - використання досвіду роботи під час війни як доказу надійності та адаптивності може бути унікальною перевагою, але вимагає обережного підходу, щоб не відлякати клієнтів асоціаціями з ризиком.

Заходи щодо портфеля послуг та інновацій

1. Пріоритезація послуг зі сфокусованістю на штучному інтелекті, хмарних технологіях, кібербезпеці та роботі з великими даними безпосередньо відповідає найбільш стрімко зростаючим сегментам глобального ІТ-ринку та дозволяє використовувати наявну технологічну експертизу компанії ТОВ "СОФТСЕРВ". Це також дозволяє пропонувати послуги з вищою доданою вартістю, що важливо на тлі фінансового тиску.

2. Розробка спеціалізованих галузевих рішень для пріоритетних вертикалей є ключовим елементом стратегії диференціації та дозволяє будувати глибші, довгострокові відносини з клієнтами.

3. Формалізація процесів досліджень і розробок, а також розширення співпраці з університетами та стартапами обґрунтовані необхідністю постійної адаптації до швидких технологічних змін і підтримання статусу технологічного лідера, що є критично важливим для конкурентоспроможності в ІТ-сфері.

Заходи щодо глобальної моделі доставки та управління талантами

Географічна диверсифікація талантів:

- Розвиток центрів у Латинській Америці обґрунтовується як засіб зниження геополітичних ризиків, пов'язаних з концентрацією в Східній Європі, так і доступом до великого пулу талантів та близькістю до ринку США.
- Потенційне розширення в Азію виправдане потребою у глобальному покритті 24/7 та доступі до ще одного великого ринку талантів, хоча й потребує ретельного аналізу високої конкуренції на цих ринках.
- Збереження та підтримка українських центрів не лише демонструє соціальну відповідальність, але й дозволяє використовувати висококваліфіковані кадри з конкурентною вартістю, хоча й пов'язане з операційними ризиками. (Стратегії ST, WT).

Управління талантами:

- Проактивний глобальний рекрутинг та розширені програми з навчання та розвитку (через SoftServe University та інші канали) є прямою відповіддю на глобальний дефіцит талантів та необхідність підтримувати експертизу в нових технологіях.
- Інвестиції в утримання талантів та розвиток міжкультурного менеджменту обґрунтовані високою вартістю втрати співробітників та викликами управління глобально розподіленою організацією. Зміцнення корпоративної культури допомагає зберегти ідентичність компанії при глобальному зростанні. (Стратегії ST, WO).

Пріоритети інвестицій:

- 1) Розвиток продажів та маркетингу на ключових ринках.
- 2) Дослідження і розробки, а також розвиток експертизи в пріоритетних технологіях.

- 3) Розширення географії талантів.
- 4) Програми утримання та розвитку персоналу.
- 5) Потенційні стратегічні злиття та поглинання.

Управління ефективністю:

- Впровадження збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), що включає не лише фінансові KPI (дохід, прибуток, рентабельність), але й клієнтські, внутрішніх процесів та навчання і розвитку.
- Регулярний, квартальний перегляд стратегічних показників та аналіз відхилень на рівні топ-менеджменту.
- Створення механізму для швидкого коригування тактичних планів та, за необхідності, стратегічних пріоритетів на основі результатів моніторингу та змін у середовищі.

Це допоможе забезпечити ресурсами для реалізації стратегії, фокусування на ключових результатах, підвищення гнучкості та адаптивності компанії.

Ризики реалізації стратегії та заходи з управління ними

Будь-яка стратегія, особливо така, що передбачає активне зростання та діяльність на глобальному ринку в динамічному середовищі, неминуче пов'язана з певними ризиками. Ідентифікація, оцінка та розробка заходів з управління цими ризиками є невід'ємною частиною процесу стратегічного управління та критично важлива для підвищення ймовірності успішної реалізації запропонованої стратегії розвитку ТОВ "СОФТСЕРВ".

На основі аналізу та запропонованих стратегічних заходів, можна виділити наступні ключові групи ризиків та потенційні заходи щодо їх пом'якшення:

1. Ринкові ризики

Економічний спад або рецесія на ключових ринках (Північна Америка, Західна Європа), що призведе до скорочення ІТ-бюджетів клієнтів та уповільнення зростання ТОВ "СОФТСЕРВ".

Заходи запобігання/управління:

- Продовження географічної диверсифікації та галузевої спеціалізації для зменшення залежності від одного ринку чи сектору.

- Акцент на послугах з високою доданою вартістю, таких як штучний інтелект, оптимізація хмарних технологій та галузеві рішення, які допомагають клієнтам підвищувати ефективність або долати кризу, а не лише скорочувати витрати.

- Пропозиція гнучких контрактів та моделей ціноутворення, що відповідають потребам клієнтів в умовах невизначеності.

- Постійний моніторинг макроекономічних показників та бюджетів на інформаційні технології на цільових ринках.

Посилення конкуренції з боку глобальних гігантів та нішевих гравців, що може призвести до цінового тиску та втрати частки ринку.

Заходи запобігання/управління:

- Чітке позиціонування та комунікація унікальної ціннісної пропозиції, що базується на експертизі, якості, стійкості та інноваційності.

- Фокус на технологічних та галузевих нішах, де компанія ТОВ "СОФТСЕРВ" може досягти лідерства.

- Розвиток стратегічних альянсів для посилення конкурентних позицій.

2. Ризики реалізації

Труднощі з ефективним виходом та масштабуванням на нових ринках, особливо в країнах Латинської Америки, пов'язані з нерозумінням місцевої специфіки, регуляторними бар'єрами та складнощами у пошуку перших клієнтів.

Заходи запобігання/управління:

- Поступова експансія, можливо, через пілотні проекти або невеликі представництва перед масштабними інвестиціями.

- Використання досвіду та мереж місцевих партнерів на початкових етапах.

- Ретельне вивчення ринку, залучення місцевих фахівців з продажів та менеджменту, адаптація підходів.

Низька ефективність інвестицій у глобальний маркетинг та брендинг через неправильний вибір каналів або повідомлень.

Заходи запобігання/управління:

- Встановлення вимірюваних показників для маркетингових кампаній, таких як впізнаваність бренду та генерація лідів.
- Використання тестування типу А/Б та аналітики даних для оптимізації маркетингових витрат.
- Співпраця з міжнародними маркетинговими агенціями, які мають досвід на цільових ринках.

Складність управління великою, географічно розподіленою організацією, що може призвести до зниження ефективності, розмивання культури та повільного прийняття рішень.

Заходи запобігання/управління:

- Постійний перегляд та адаптація організаційної структури (матричної) для забезпечення балансу між глобальною координацією та локальною гнучкістю.
- Інвестиції у внутрішні комунікації, програми зміцнення корпоративної культури, розвиток лідерських навичок у менеджерів.
- Використання сучасних інструментів для співпраці та управління проектами в розподілених командах.

3. Ризики, пов'язані з талантами

Неможливість залучити та утримати достатню кількість висококваліфікованих фахівців, особливо у сфері штучного інтелекту, хмарних технологій та кібербезпеки, через високу конкуренцію та боротьбу за таланти.

Заходи запобігання/управління:

- Регулярний перегляд компенсаційних пакетів та додаткових пільг відповідно до ринкових стандартів у кожному регіоні.
- Постійне зміцнення іміджу привабливого роботодавця на глобальному рівні.
- Надання чітких кар'єрних шляхів, можливостей для професійного зростання та участі у цікавих проектах.
- Максимальне використання можливостей корпоративного навчального центру SoftServe University як інструменту залучення та розвитку власних кадрів.

- Впровадження цільових програм для утримання ключових співробітників.

Висока плинність кадрів в українських офісах через війну, стрес, проблеми з безпекою та релокацію.

Заходи запобігання/управління:

- Продовження програм підтримки, зокрема фінансової, психологічної та пов'язаної з релокацією, а також забезпечення безпечних умов праці.
- Надання максимальної гнучкості щодо формату роботи, включаючи віддалений, офісний та гібридний варіанти.
- Відкрита та прозора комунікація щодо поточної ситуації та планів компанії.

4. Технологічні ризики

Швидке старіння технологій, в які інвестує компанія, або поява підривних інновацій у конкурентів.

Заходи запобігання/управління:

- Постійний моніторинг технологічних тенденцій та дій конкурентів з метою своєчасного реагування на зміни.
- Регулярні інвестиції у власні науково-дослідні роботи, експерименти та партнерства зі стартапами й університетами.
- Побудова рішень на основі гнучких і адаптивних архітектур, які дозволяють легко інтегрувати нові технології.

Кібератаки на інфраструктуру ТОВ "СОФТСЕРВ" або її клієнтів, що може призвести до фінансових та репутаційних втрат.

Заходи запобігання/управління:

- Постійне вдосконалення власних систем кіберзахисту та проведення регулярних аудитів безпеки.
- Підвищення обізнаності співробітників щодо кіберзагроз через навчальні програми.
- Розгляд можливостей впровадження кіберстрахування як додаткового захисту.

5. Геополітичні та регуляторні ризики:

Ескалація війни в Україні, що може унеможливити роботу українських офісів або суттєво її ускладнити.

Заходи запобігання/управління:

- Продовження розбудови центрів надання послуг за межами України та Східної Європи, зокрема в країнах Латинської Америки та Азії, з метою географічної диверсифікації.

- Наявність і регулярне оновлення детальних планів безперервності бізнесу на випадок різних сценаріїв ескалації.

Політична або економічна нестабільність у країнах розширення, зокрема в регіоні Латинської Америки.

Заходи запобігання/управління:

- Глибоке вивчення політичних та економічних ризиків перед входом на новий ринок.

- Присутність у кількох країнах одного регіону як спосіб диверсифікації та зниження ризиків, замість концентрації в одній країні.

- Використання юридичних механізмів для захисту інвестицій.

Зміна регуляторного середовища, зокрема скасування пільг програми «Дія City», посилення вимог загального регламенту захисту даних та запровадження нових правил щодо штучного інтелекту.

Заходи запобігання/управління:

- Відстеження законодавчих ініціатив у ключових юрисдикціях.

- Взаємодія з державними органами та галузевими асоціаціями в межах напряму зв'язків з урядом.

- Здатність швидко адаптувати внутрішні процеси та політики до нових регуляторних вимог.

Успіх запропонованої стратегії розвитку ТОВ "СОФТСЕРВ" на світовому ринку значною мірою залежатиме від ефективності її реалізації та наявності дієвої системи моніторингу й контролю. Також доцільним є розподіл пріоритетів за часовими горизонтами. Таблиця 2.8 систематизує основні цілі компанії на коротку,

середню та довгострокову перспективу. Для кожного пріоритету зазначено відповідальних осіб або підрозділи, а також очікувані результати, що дозволяє відстежувати прогрес реалізації стратегії. Такий підхід сприяє ефективнішому управлінню ресурсами та узгодженню дій на всіх рівнях організації.

Таблиця 2.8— План реалізації стратегічних ініціатив ТОВ "СОФТСЕРВ"

Горизонт планування	Пріоритет	Відповідальні	Очікуваний результат
Коротко-строковий (до 1–1.5 років)	Посилення позицій на ключових ринках у Пн. Америці, Зах. Європі	Департамент продаж, департамент маркетингу, регіональні керівники	Збільшення кількості потенційних клієнтів та укладених угод у пріоритетних вертикалях
Коротко-строковий	Географічна диверсифікація з акцентом на Латинську Америку	Керівництво Лат. Америки, глобальний HR, департамент маркетингу	Зростання частки фахівців та проєктів з регіону, перші вагомі клієнти
Коротко-строковий	Розвиток талантів у стратегічних напрямках	SoftServe University, технічні директори, керівники практик	Збільшення кількості сертифікованих фахівців у пріоритетних технологіях
Коротко-строковий	Глобальний брендинг (запуск)	Департамент маркетингу, топ-менеджмент	Початок зростання впізнаваності бренду
Коротко-строковий	Підтримка операцій в Україні	Керівництво українських офісів, HR, команда з безперервності бізнесу	Збереження операційної ефективності та морального духу команд
Середньо-строковий (1.5–3 роки)	Масштабування на нових ринках (Лат. Америка, Азія)	Регіональні керівники, департамент розвитку бізнесу	Досягнення цільових доходів з нових регіонів
Середньо-строковий	Лідерство в технологічних нішах	Науково-дослідний департамент, керівники практик, департамент маркетингу	Визнання ринку та аналітиків
Середньо-строковий	Посилення глобального бренду	Департамент маркетингу	Досягнення цільових показників впізнаваності
Середньо-строковий	Стратегічні злиття та поглинання	Топ-менеджмент, департамент корпоративного розвитку	Успішне придбання та інтеграція доцільних компаній
Довго-строковий (3–5 років)	Стале глобальне зростання	Топ-менеджмент, регіональні керівники	Досягнення довгострокових фінансових і ринкових цілей

Продовження таблиці 2.8

Довго- строковий	Інноваційне лідерство	Науково-дослідний департамент, офіс технічного директора	Збереження позицій технологічного лідера
---------------------	--------------------------	--	---

З таблиці 2.8 видно, що короткострокові пріоритети зосереджені на посиленні ринкових позицій у вже знайомих регіонах, розвитку талантів та підтримці ключових операцій, зокрема в Україні. У середньостроковій перспективі компанія ставить амбітні цілі з масштабування в нових регіонах, зростання бренду та технічного лідерства. Довгострокові плани спрямовані на забезпечення сталого глобального зростання та підтримку інноваційного лідерства, що відповідає візії ТОВ "СОФТСЕРВ" як технологічного лідера. Також простежується прагнення до диверсифікації як на рівні ринків, так і на рівні послуг. Така структура дозволяє поступово переходити від операційної стабільності до стратегічного розвитку та трансформації компанії в глобального гравця нового покоління.

Для успішної реалізації запропонованих стратегічних напрямів та ініціатив критично важливим є чіткий розподіл ролей та відповідальності всередині компанії ТОВ "СОФТСЕРВ". Матриця відповідальності, зокрема модель RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) яка представлена у табл.2.9, є ефективним інструментом для визначення, хто саме і якою мірою залучений до виконання конкретних завдань та прийняття рішень. Це дозволяє уникнути дублювання функцій, забезпечити підзвітність та підвищити загальну керованість процесом реалізації стратегії.

Таблиця 2.9 – Матриця відповідальності RACI для компанії ТОВ "СОФТСЕРВ"

Стратегічний напрямок	Відповідальний (R)	Затверджує (A)	Консультується (C)	Інформується (I)
Розширення на ринку Північної Америки	Керівник регіону Північної Америки, відділ продажів Північної Америки	Генеральний директор, рада директорів	Відділ маркетингу, відділ управління персоналом, технічні департаменти	Фінансовий відділ, інші регіональні керівники
Вихід та розвиток на ринку Латинської Америки	Керівник регіону Латинської Америки, команда розвитку Латинської Америки	Генеральний директор, рада директорів	Глобальний відділ управління персоналом, відділ маркетингу, фінансовий відділ, юридичний відділ	Інші регіональні керівники, технічні департаменти
Розвиток напрямку штучного інтелекту в медичних технологіях	Керівник практики медичних технологій, відділ досліджень і розробок	Технічний директор, генеральний директор	Відділ продажів, відділ маркетингу, відділ реалізації проектів	Відділ управління персоналом, фінансовий відділ
Глобальна брендінгова кампанія	Директор з маркетингу	Генеральний директор	Регіональні керівники, відділ продажів, відділ управління персоналом	Усі співробітники компанії
Програма утримання та розвитку талантів	Директор з управління персоналом	Генеральний директор	Керівники департаментів, регіональні керівники	Усі співробітники компанії

Джерело: складено автором

Представлений приклад RACI-матриці демонструє підхід до розподілу відповідальності на стратегічному рівні, що сприяє чіткому розумінню ролі

ключових підрозділів та керівництва у досягненні загальних цілей компанії ТОВ "СОФТСЕРВ". Такий інструмент є важливим для ефективного управління реалізацією стратегії.

Після визначення змісту стратегічних ініціатив наступним критично важливим кроком стало встановлення чітких індикаторів ефективності (KPI), які дозволяють вимірювати поступ у реалізації кожного з пріоритетів. Без кількісних орієнтирів навіть найбільш амбітна стратегія ризикує залишитися декларативною. KPI не лише допомагають контролювати динаміку змін, а й забезпечують основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

У таблиці 2.10 наведено стратегічні цілі разом з відповідними критеріями успіху, які компанія планує відстежувати протягом наступних років.

Таблиця 2.10 – Ключові показники ефективності (KPI) ТОВ "СОФТСЕРВ"

№	Стратегічна ціль	Ключові показники ефективності (KPI)
1	Зростання на ключових ринках	- Відсоток зростання доходу в Північній Америці / Західній Європі - Кількість нових корпоративних клієнтів - Середній розмір контракту - Зростання доходу від пріоритетних галузей
2	Географічна диверсифікація	- Відсоток доходу від Латинської Америки / Азійсько-Тихоокеанського регіону - Кількість активних клієнтів у нових регіонах - Рентабельність операцій у нових регіонах
3	Технологічне лідерство	- Кількість успішних AI-проектів у сфері охорони здоров'я / фінансів - Дохід від нових технологічних послуг - Згадки в звітах аналітиків - Публікації та виступи експертів
4	Розвиток талантів	- Рівень плинності кадрів (загальний та по ключових ролях) - Частка співробітників, що пройшли перекваліфікацію / апскілінг - Індекс залученості - Кількість випускників SoftServe University, залучених до проектів
5	Впізнаваність бренду	- Показники впізнаваності бренду - Згадки у цільових ЗМІ - Охоплення та залучення у digital-кампаніях - Кількість якісних потенційних лідів з маркетингових каналів

Джерело: складено автором

З таблиці 2.10 видно, що компанія ТОВ "СОФТСЕРВ" приділяє значну увагу як зовнішньому зростанню (ринкам, клієнтам, технологіям), так і внутрішнім аспектам розвитку (таланти, бренд). Показники чітко охоплюють усі ключові напрямки діяльності: фінансові результати, інновації, операційну ефективність та

HR-розвиток. Особливо актуальними виглядають акценти на нових регіонах та впровадженні AI-рішень, що відповідає глобальним тенденціям. Цілі сформульовані так, щоб їх можна було вимірювати та регулярно оцінювати, що дозволить компанії своєчасно коригувати стратегію за потреби.

Однак наявність навіть добре сформульованих стратегічних цілей і відповідних їм ключових показників ефективності не гарантує автоматичного досягнення результатів. Для забезпечення реального поступу необхідна продумана система моніторингу, яка дозволяє регулярно відстежувати динаміку, своєчасно реагувати на відхилення та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Нижче наведено основні елементи такої системи у межах реалізації корпоративної стратегії.

Система моніторингу реалізації стратегії включає такі ключові елементи:

- **Періодичність.** Оперативні ключові показники ефективності (KPI) відстежуються на регулярній основі – щомісяця або щокварталу. Стратегічні KPI переглядаються піврічно або щорічно, залежно від динаміки змін та потреб бізнесу.
- **Відповідальність.** За моніторинг і досягнення цільових показників відповідають їхні власники – керівники відповідних підрозділів та представники вищого керівництва.
- **Інструменти.** Для збору, аналізу та візуалізації даних використовуються сучасні системи бізнес-аналітики. Результати обговорюються на регулярних стратегічних сесіях, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.
- **Коригування.** У разі відхилення фактичних показників від запланованих передбачено механізм аналізу причин і внесення коригувань до операційних планів або, за необхідності, до самої стратегії.

Успішна та послідовна реалізація запропонованої комплексної стратегії розвитку компанії ТОВ "СОФТСЕРВ" на світовому ринку, що включає як посилення позицій на існуючих ключових ринках, так і продуману географічну та технологічну диверсифікацію, а також інвестиції в бренд та розвиток талантів, дозволить досягти низки значущих якісних та кількісних результатів у

середньостроковій (3-5 років) перспективі. Ці результати будуть відображенням досягнення поставлених стратегічних цілей та ефективності впроваджених заходів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Очікувані результати від реалізації стратегічних цілей

Стратегічна ціль	Очікувані результати
1. Зміцнення ринкових позицій та стає зростання доходу	- Активізація зусиль на ринках Північної Америки та Західної Європи забезпечить середньорічне зростання доходу на 15-20%. - Розвиток ринків Латинської Америки та Азійсько-Тихоокеанського регіону дозволить досягти 15% доходу від нових регіонів, знизивши залежність від економічної ситуації на основних ринках.
2. Лідерство в інноваційних технологіях та нішах	- Поглиблення експертизи в штучному інтелекті та управлінні хмарними фінансами дозволить ТОВ "СОФТСЕРВ" увійти до топ-10 незалежних постачальників цих послуг на ринку США. - Збільшення частки доходу від новітніх технологічних послуг підвищить загальну рентабельність компанії.
3. Посилення глобального бренду та ринкової присутності	- Реалізація програми глобального брендінгу забезпечить зростання впізнаваності бренду ТОВ "СОФТСЕРВ" на 30% серед цільових аудиторій на ключових ринках. - Зросте ефективність залучення нових клієнтів і скоротиться цикл продажів.
4. Розвиток та утримання ключового активу – талантів	- Розширення програм залучення, навчання та утримання персоналу дозволить знизити плинність кадрів до рівня, к

Джерело: складено автором

З таблиці 2.11 видно, що очікувані результати фокусуються на ключових аспектах розвитку бізнесу: зростанні доходів, інноваціях, бренді, талантах та ефективності. Вони чітко корелюють з основними стратегічними цілями компанії, забезпечуючи збалансовану та комплексну картину розвитку. Основні результати мають сприяти зменшенню залежності від зовнішніх факторів (таких як ринки та економічні ризики), забезпечуючи таким чином стійкість і довгостроковий успіх компанії.

В результаті розробки стратегії виходу на світовий ринок, компанія отримала чітке бачення та план дій, орієнтуючись на основні стратегічні цілі, такі як зростання на ключових ринках, географічна диверсифікація, технологічне лідерство, розвиток талантів та підвищення впізнаваності бренду. Важливою частиною стратегії є регулярний моніторинг та коригування показників, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов і адаптувати стратегію відповідно до зовнішніх викликів. Реалізація цієї стратегії забезпечить сталий

розвиток та стабільність бізнесу компанії, а також зміцнить її позиції як міжнародного лідера в індустрії ІТ.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження було зосереджене на розробці та обґрунтуванні стратегії розвитку ІТ-компаній на сучасному світовому ринку – проблемі виняткової актуальності в умовах динамічних технологічних змін, глобальної конкуренції, прискореної цифрової трансформації та зростаючої геополітичної невизначеності. Метою роботи стало не лише формування загальних теоретико-методологічних засад для стратегування в ІТ-галузі, але й їх практичне застосування для розробки рекомендацій щодо стратегії розвитку провідної компанії ТОВ "СОФТСЕРВ".

Дослідження підтвердило, що успіх інформаційно-технологічних компаній на міжнародній арені критично залежить від системного стратегічного підходу. Глобальний ринок інформаційних технологій, незважаючи на свій значний обсяг та потенціал зростання, характеризується високою складністю. Домінуючі технологічні тренди, такі як всеохопне проникнення штучного інтелекту, домінування хмарних платформ, критична важливість кібербезпеки та аналізу великих даних, постійно змінюють правила гри, вимагаючи від компаній безперервних інновацій та інвестицій у нові компетенції. Одночасно, такі ринкові сили, як глобальний дефіцит кваліфікованих талантів, перехід до сервісних бізнес-моделей, посилення конкуренції з боку глобальних гігантів та гнучких нішевих гравців, а також економічна та політична нестабільність у світі, створюють як можливості, так і суттєві загрози. В таких умовах лише системний стратегічний підхід дозволяє інформаційно-технологічній компанії ефективно використовувати можливості, управляти ризиками та будувати довгострокові конкурентні переваги.

Ефективна глобальна стратегія інформаційно-технологічної компанії, як було визначено, має бути комплексною та інтегрованою, охоплюючи чітке стратегічне бачення та вимірювані цілі; обґрунтований вибір цільових ринків (як географічних, так і галузевих) та сегментів клієнтів; формування унікальної ціннісної пропозиції; конкурентоспроможну стратегію виходу на ринок;

адаптивний портфель послуг з фокусом на інновації дослідження та; стійку глобальну модель надання послуг (включаючи диверсифіковані центри розробки та проактивне управління талантами; надійну фінансову модель та підтримуючу організаційну структуру. Процес розробки такої стратегії є циклічним і вимагає постійного аналізу - зовнішнього та внутрішнього, із застосуванням інструментів на кшталт PESTEL (Політичні, Економічні, Соціальні, Технологічні, Екологічні, Правові фактори), аналізу п'яти сил Портера, VRIO (Цінність, Рідкісність, Імітованість, Організація) та SWOT (Сильні сторони, Слабкі сторони, Можливості, Загрози), формулювання, планування реалізації, ефективного впровадження та гнучкого контролю.

Застосування цього комплексного підходу до аналізу ТОВ "СОФТСЕРВ" виявило, що компанія є великим міжнародним гравцем з потужною інженерною культурою, унікальною системою підготовки талантів через SoftServe University, що є потенційно стійкою конкурентною перевагою згідно з VRIO-аналізом, розвиненою глобальною мережею доставки з акцентом на Східну Європу та зростаючою присутністю в Латинській Америці, доведеною стійкістю та високою соціальною відповідальністю. Порівняльний аналіз бізнес-моделей показав, що ТОВ "СОФТСЕРВ" має потенціал для диференціації від таких конкурентів, як EPAM, Luxoft, Globant та Accenture, саме через комбінацію глибокої технічної експертизи, гнучкості та фокусу на розвитку людського капіталу. Водночас, компанія стикається з викликами, пов'язаними з меншою глобальною впізнаваністю бренду порівняно з лідерами, необхідністю посилення глобальних продажів та маркетингу, фінансовим тиском через війну в Україні, та управлінням операційною складністю при масштабуванні.

Виходячи з цього поглибленого аналізу, обґрунтовані напрями формування стратегії розвитку ТОВ "СОФТСЕРВ" на світовому ринку. Компанія має зосередитися на використанні її унікальних інженерних компетенцій та системи розвитку талантів для диференціації та надання високоцінних рішень. Рекомендовано поглибити спеціалізацію в перспективних технологічних нішах з штучного інтелекту у галузі охорони здоров'я, управління хмарними фінансами та

ключових галузях: охорона здоров'я, фінансові технології, роздрібна торгівля. Потрібно позиціонувати компанію як стратегічного партнера з цифрової трансформації. Важливим елементом є проактивна географічна диверсифікація для зниження ризиків та доступу до нових пулів талантів, при одночасній підтримці та використанні потенціалу українських центрів. Подолання слабкості у глобальній впізнаваності бренду вимагає цілеспрямованих інвестицій у міжнародний маркетинг. Проактивне управління талантами залишається ключовим пріоритетом. Деталізований підхід до планування реалізації стратегії, включаючи дорожню карту, матрицю відповідальності та систему ключових показників ефективності, підкреслює практичну спрямованість запропонованих заходів та можливість їх контрольованого впровадження.

Загальний висновок дослідження полягає в тому, що для ТОВ "СОФТСЕРВ" шлях до зміцнення позицій на світовому ринку лежить через стратегічне використання її ключових сильних сторін для капіталізації ринкових можливостей, одночасно мінімізуючи вплив слабкостей та зовнішніх загроз. Запропонована стратегія, що акцентує на диференціації через експертизу, диверсифікації, розвитку бренду та талантів, є не просто набором рекомендацій, а логічним наслідком всебічного аналізу компанії та її середовища.

Дослідження має значну практичну цінність для стратегічного менеджменту ТОВ "СОФТСЕРВ" та інших інформаційно-технологічних компаній, а також робить внесок у наукове розуміння стратегічного управління в глобалізованій індустрії інформаційних технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2016. 224 с.
2. Дані компанії SoftServe // Opendatabot. URL:<https://opendatabot.ua/c/20787166> (дата звернення: 30.04.2025).
3. Довгань Л. Є., Козинець А. В. (2018) Розвиток ІТ-сфери: проблеми та шляхи вирішення в забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Актуальні проблеми економіки та управління: електрон. версія зб. наук. пр. молодих вчених КІІ ім. І. Сікорського, № 12. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130936/126662> (дата звернення: 30.04.2025).
4. Як масштабувати ІТ-компанію / Andrii Nalyvaiko. URL: <https://bizzzdev.com/how-to-boost-an-it-company-ua/> (дата звернення: 30.04.2025).
5. Як починали свою кар'єру технічні топи українських ІТ-компаній. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/first-job-of-top/> (дата звернення: 30.04.2025).
6. Костюк І.В. Поняття стратегії економічного розвитку країни: соціальний вимір. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.10. URL:https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2014/24_10/38.pdf (дата звернення: 30.04.2025).
7. Куцик П., Процикевич А. (2017). Концептуальні характеристики та особливості державного регулювання розвитку ринку ІТ-послуг. Економічний дискурс, № 3, С. 47–54.
8. Мірошник, Р., & Скабара, І. (2024). ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-СФЕРИ. Економіка та суспільство, (62). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-145> (дата звернення: 30.04.2025).

9. Нікуліна М. П. Стратегії розвитку малого бізнесу у сфері ІТ : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 051 – економіка / наук. кер. І. М. Сотник. Суми : Сумський державний університет, 2024. 55 с.
10. Офіційна сторінка у Instagram компанії SoftServe. URL: https://www.instagram.com/softserve_people?igsh=MmZoeHd3Y3ByaWI1 (дата звернення: 30.04.2025).
11. Офіційний сайт компанії SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua> (дата звернення: 30.04.2025).
12. Орлова О.М. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2017, № 11, С. 117–120.
13. Панченко В., Резнікова Н. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навчальний посібник. Київ: ФОП Білецький Р.Г., 2025. 471 с.
14. Поляков, М. А. (2023). СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ. Сталий розвиток економіки, (2(47), 270-275. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-38> (дата звернення: 30.04.2025).
15. Пашук Л. В., Свищук І. Л. Теоретичні аспекти процесу формування конкурентних стратегій підприємств на міжнародних ринках // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". - 2023. - №8. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-8-9086> (дата звернення: 30.04.2025).
16. Скупейко В.В., Гайдукевич Р.О., Мазурак М.І., Літавий К.М., Кецик Р.М., Ботош О.Ф. Особливості стратегічного управління підприємствами сфери ІТ в Україні. Академічні візії, 2024, № 29.
17. Сомов Д.А. Стратегічне управління підприємством: західноєвропейський та український підходи. Бізнес-Інформ. 2014. № 6. С. 394–398. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_6_69 (дата звернення: 30.04.2025).
18. Сторінка у Wikipedia компанії SoftServe. URL: <https://uk.m.wikipedia.org/wiki/SoftServe> (дата звернення: 30.04.2025).

19. Стратегія розвитку. Неочевидні ознаки того, що ІТ-компанії варто скористатися інструментами М&А. URL: <https://www.capital-times.com/2024/05/03/strategiya-rozvitku/> (дата звернення: 30.04.2025).
20. «Українське ІТ може зрости втричі». Тарас Кицмей про майбутнє ІТ-ринку, стратегію SoftServe та бум технологічної освіти. URL: https://forbes.ua/ru/company/ukrainske-it-mozhe-zrosti-vtrichi-taras-kitsmey-pro-maybutne-it-rinku-strategiyu-softserve-ta-bum-tekhnologichnoi-osviti-12092022-8137?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 30.04.2025).
21. Ус Р.Л. Вплив світової фінансової кризи на розвиток ІТ-індустрії. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму: збірник наукових праць. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2010. Том 2. №1. С.326-331.
22. Фінансова звітність ТОВ «СОФТЦЕРВ» за 2021 рік // YouControl.
23. Фінансова звітність ТОВ «СОФТЦЕРВ» за 2022 рік // YouControl.
24. Фінансова звітність ТОВ «СОФТЦЕРВ» за 2023 рік // YouControl.
25. Холява А.М., Олійник Д.Р., Цьвок І.П. Стратегічне планування в управлінні діяльністю підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2015. № 2. С. 107–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2015_2_22 (дата звернення: 30.04.2025).
26. Якушев О.В. Розробка дорожньої карти активізації розвитку підприємств ІТ-сфери в регіонах України. Економіка і організація управління, 2023, С. 131–142. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.13> (дата звернення: 30.04.2025).
27. Ansoff H. Igor. Strategic Management. New York: Palgrave Macmillan, 2007. 233 р.
28. Gartner Forecasts Worldwide IT Spending (2025). URL: <https://www.cloverinfotech.com/gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-9-8-in-2025/> (дата звернення: 30.04.2025).

29. Gartner прогнозує збільшення світових витрат. URL: https://oberig-it.com/statti/gartner-prognozuye-zbilshennya-svitovyh-vytrat-na-it-na-8-u-2024-roczi/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 30.04.2025).
30. International Business Strategy: The Ultimate Guide for Global Success by Nicolas Masson. URL: <https://www.massoninternational.com/blog/international-business-strategy-the-ultimate-guide-for-global-success#:~:text=Developing%20a%20sound%20international%20strategic,international%20sales%20and%20For%20footprint> (дата звернення: 30.04.2025).
31. IT Strategic Planning. URL: <https://www.pluralsight.com/resources/blog/it-ops/IT-strategic-planning> (дата звернення: 30.04.2025).
32. IT Strategic Planning: Why You Need An IT Strategy. URL: <https://www.bmc.com/blogs/it-strategic-planning-why-is-an-it-strategy-so-important> (дата звернення: 30.04.2025).
33. Korzh M., Sova V., Fomichenko I. Marketyngova strategija vyhodu ukrai'ns'kyh IT-kompanij na svitovyj rynek. Zovnishnja torgivlja: ekonomika, finansy, pravo. 2022. № 6. С. 37-54. Серія. Ekonomichni nauky. [https://doi.org/10.31617/3.2022\(125\)03](https://doi.org/10.31617/3.2022(125)03) (дата звернення: 30.04.2025).
34. Porter M. Competitive Strategy. New-York: Free Press, 1980. 454 p.
35. What Is An IT Development Strategy? URL: <https://www.smartosc.com/what-is-it-development-strategy/> (дата звернення: 30.04.2025).
36. Accenture. URL: <https://www.accenture.com/us-en> (дата звернення: 30.04.2025).
37. EPAM Systems. URL: <https://www.epam.com/> (дата звернення: 30.04.2025).
38. Gartner Peer Insights (EPAM Alternatives). URL: <https://www.gartner.com/reviews/market/custom-software-development-services/vendor/epam/alternatives> (дата звернення: 30.04.2025).
39. Globant. URL: <https://www.globant.com/industries> (дата звернення: 30.04.2025).
40. IT Cluster Chernivtsi (EPAM, SoftServe and Luxoft in Top 10 IT companies). URL: <https://www.it-cluster.cv.ua/news-en/epam-softserve-and-luxoft-in-top-10-it-companies> (дата звернення: 30.04.2025).

41.Tracxn (Luxoft company profile). URL:
https://tracxn.com/d/companies/luxoft/_b8v5iN00RiIXnkIZ3jXPCfRCNrh5ppMjFPnuz-6QpEs#competitors-and-alternates (дата звернення: 30.04.2025).