

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-145>

УДК 338.4:005.2

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-СФЕРИ

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF THE STRATEGY OF IT SPHERE ENTERPRISES

Мірошник Роман Олександрович

кандидат економічних наук,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1408-8619>

Скабара Ігор Михайлович

аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0828-728X>

Miroshnyk Roman, Skabara Igor

Lviv Polytechnic National University

У статті розглядаються особливості розроблення стратегії розвитку підприємств ІТ-сфери. Окреслено заходи щодо управління стратегією розвитку підприємства ІТ-сфери, зокрема: аналізування поточних бізнес-процесів; забезпечення участі сторін в процесі розроблення програмних продуктів; розподілення ролей та цілей між персоналом; виконання плану розроблення програмного продукту; коригування та повторення стратегічного плану розвитку підприємства. Компоненти стратегічного плану підприємств ІТ-сфери в сучасних умовах включають в себе: технологічну дорожню карту; підтримку переходу від розроблення між програмними продуктами; ІТ-інвентаризацію бізнес-процесів; управління інформаційними технологіями; моніторинг та досягнення ключових показників ефективності діяльності; дотримання хронології часу та досяжність цілей і результатів. Узагальнено можливості та ризики при впровадженні стратегії розвитку підприємствами ІТ-сфери.

Ключові слова: стратегія, підприємство, розвиток, ІТ-сфера, можливості, ризики.

The article examines the development of a strategy for the development of IT enterprises. The main goal of the study is to highlight the features of developing a strategy for the development of IT enterprises; determination of measures for management of the development strategy and formation of components of the strategic plan of IT enterprises in modern conditions; delineation of opportunities and risks when implementing a development strategy by IT enterprises. Measures for managing the development strategy of the IT-sphere enterprise were formed: analysis of current business processes; ensuring the participation of the parties in the process of developing software products; distribution of roles and goals among personnel; implementation of the software product development plan; adjustment and repetition of the strategic development plan of the enterprise. The authors systematized the components of the strategic plan of IT enterprises in modern conditions, which include: a technological road map; support for the transition from development between software products; IT inventory of business processes; information technology management; monitoring and achievement of key performance indicators; compliance with the chronology of time and the achievement of goals and results. The authors identified four groups of opportunities and risks when implementing a development strategy by IT enterprises. Opportunities will include: delegation of authority and independent decision-making; proactive response to emergency changes; construction of structural creative thinking in the enterprise; open and effective communications with company management. The following risks may arise: ineffective and poor communication between participants; inflexibility of business processes; inability to achieve results and passivity of staff. In the process of further research, it is necessary to focus attention on the study of Ukrainian and foreign experience and approaches to the formation of a strategy for the development of IT enterprises. This will make it possible to develop recommendations for improving the strategy formation process of IT enterprises in the conditions of a changing external environment.

Keywords: strategy, enterprise, development, IT sphere, opportunities, risks.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день інформаційні технології активно розвиваються та поширюються у світі. З кожним днем відбувається акумулювання та накопичення знань, створення нової інформації, впровадження нових технологій. Це дає змогу активно розвиватися сфері інформаційних технологій (ІТ-сфері), яка здійснює обробку та зберігання інформації, розробленню програмного забезпечення та програмних продуктів для смартфонів та комп'ютерів. Діджиталізація та цифровізація активно входить у всі сфери суспільства: освіта, наука, медицина, спорт, виробництво, сфера послуг, військово-промисловий комплекс тощо. Це сприяє виникненню цілої галузі інформаційних технологій, де функціонують тисячі ІТ-компаній. Розроблення ефективної стратегії розвитку підприємств ІТ-сфери у сучасних умовах є дуже актуальною проблематикою, що потребує для цієї специфічної галузі розроблення рекомендацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика функціонування сфери інформаційних технологій, також підприємств, що функціонують в ній, є досить широкою та різноманітною. Даній проблематиці присвячено багато праць українських та зарубіжних науковців. Особливості розвитку ІТ-ринку в Україні досліджують Винничук Р. О. [1], Склярук Т. В. [1], Карий О. І. [3], Гальків Л. І. [3], Цапулич А. Ю. [3]. Проблематика управління підприємствами сфери ІТ вивчають Скупейко В. В., Гайдукевич Р. О. [2], Мазурак М. І. [2], Літавий К. М. [2], Кецик Р. М. [2], Ботош О. Ф. [2], Компанець Н. І. [4]. Особливості розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні досліджує Матвій І. Є. [5]. Проблематика управління персоналом в ІТ-сфері наведена в працях Орлової О. М. [6]. Якушев О. В. [7] акцентує увагу на розробці дорожньої карти активізації розвитку підприємств ІТ-сфери в регіонах України.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В сучасних ринкових умовах всі успішні підприємства розробляють та впроваджують ефективні стратегії розвитку діяльності. Не винятком є і суб'єкти господарювання ІТ-сфери, що потребують формування ефективних корпоративних стратегій. Особливості ІТ-сфери є її функціонування на межі виробництва та технологій, сфери послуг та обслуговування. Потрібно для підприємств цієї специфічної галузі при розробленні стратегії враховувати особливості операційної діяльності та бізнес-процесів,

можливості успішної реалізації та очікувані ризики при невдачах. Це потребує вивчення особливостей розроблення стратегії розвитку для підприємств ІТ-сфери, що зумовлює актуальність теми.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основним завданням статті є дослідження особливостей розроблення стратегії розвитку підприємств ІТ-сфери; визначенні заходів щодо управління стратегією розвитку та формуванні компонентів стратегічного плану підприємств ІТ-сфери; окресленні можливостей та ризиків при впровадженні стратегії розвитку підприємствами ІТ-сфери в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна ІТ-індустрія в світі та в Україні представлена великою кількістю компаній, що займаються збором, зберіганням та передачею інформації, розробкою програмних продуктів, створення сайтів, підтримкою користувачів тощо. ІТ-сфера дуже широка за своїми сегментами, щорічно розвивається та створює для суспільства нові послуги та продукти.

Стратегічне планування для підприємств ІТ-сфери допомагає залишатися конкурентоспроможними в мінливому зовнішньому середовищі. З кожним роком нові технологічні інновації дають можливості для суб'єктів господарювання отримувати переваги над конкурентами. З іншого боку, неефективні інновації в технології та бізнес-процеси можуть не принести ефекту підприємствам, коли суб'єкти господарювання не в змозі застосовувати ефективно стратегічне планування.

В ІТ-сфері стратегічне управління відіграє особливо важливу роль, адже [2]: технології швидко змінюються, організаціям потрібно йти в ногу з часом і адаптуватися до нових технологій; висока конкуренція серед компаній, тому потрібно знайти свою нішу на ринку та отримати конкурентну перевагу; значні інвестиції і організаціям потрібно ефективно використовувати свої ресурси.

Особливістю стратегій розвитку підприємств ІТ-сфери, на відміну від інших сфер, є кінцевий результат діяльності. Наприклад, виробничі підприємства та підприємства сфери обслуговування розробляють стратегії на декілька років. Це зумовлено тим, що суб'єкти господарювання виробляють певну продукцію чи надають послуги кілька років без суттєвої зміни бізнес-процесів, операційної стратегії та корпоративної стратегії загалом. В ІТ-сфері стратегія розвитку підприєм-

ства буде залежати від специфіки діяльності даного суб'єкта господарювання (кількості співробітників, контингенту споживачів, специфіки та досвіду діяльності, особливостей замовлень споживачів тощо).

Керівництво підприємств ІТ-сфери повинно розробляти стратегію розвитку у відповідності до бажаних результатів. Це вимагає ретельного аналізування діяльності підприємств ІТ-сфери: використання можливостей та уникнення ризиків, розвиток сильних сторін та позбавлення слабких сторін, використання наявних ресурсів, подолання бар'єрів в галузі, формування ієрархія цілей тощо.

Управління стратегією розвитку підприємства ІТ-сфери передбачає такі заходи:

Аналізування поточних бізнес-процесів при розробленні програмних продуктів. Керівництво компанії повинно постійно моніторити існуючі бізнес-процеси, використовувати при розробленні програмних продуктів ефективні та передові методики та технології

2. Забезпечення участі сторін в процесі розроблення програмних продуктів. Це відноситься до налагодження ефективних комунікацій в компанії між всіма рівнями менеджменту та виконавцями, між підприємством та замовником. Думка замовників є дуже важливою при розробленні програмних продуктів та проектних рішень.

3. Розподілення ролей та цілей між персоналом підприємства ІТ-сфери. Раціональне та ефективне розподілення ролей між виконавцями (розробниками) етапів бізнес-процесів, вміле та своєчасне делегування повноважень сприятиме успішності реалізації стратегії підприємства.

4. Виконання плану розроблення програмного продукту. Між розробником та замовником чітко формуються ключові дати та етапи, яких потрібно дотримуватися для своєчасного завершення проекту.

5. Коригування та повторення стратегічного плану розвитку підприємства ІТ-сфери. При відхиленні від плану керівництву ІТ-компанії потрібно приймати рішення щодо коригування бізнес-процесів, в критичних випадках – переходити до антикризового менеджменту. За умов ефективного виконання стратегічного плану керівництво підприємства може знову його виконувати, поки не виникне потреба в його коригуванні.

Розроблення загальної корпоративної стратегії підприємства на довгостроковий період (від 3-ох років) потребує розроблення ефективного та дієвого стратегічного плану.

Компоненти стратегічного плану підприємств ІТ-сфери в сучасних умовах включають в себе [8; 9]:

1) Технологічна дорожня карта, що описує та регламентує поетапний процес розроблення програмних продуктів. На кожному із етапів розробники та користувачі можуть випробовувати, тестувати, вносити корективи до програмних продуктів.

2) Підтримка переходу від розроблення одних програмних продуктів до інших. Для підприємств ІТ-сфери дуже важливим фактором успіху є гнучкість та адаптивність, що дозволяє вчасно перейти від виробництва одних програмних продуктів до інших. Ринок інформаційних технологій та програмного забезпечення мінливий, що зумовлює необхідність керівництва відчувати тренди та тенденції розвитку галузі.

3) ІТ-інвентаризація бізнес-процесів в компанії. Для керівництва підприємства ІТ-сфери необхідно перманентно моніторити та відстежувати наявні бізнес-процеси, технології, методики при розробленні програмних продуктів. При необхідності – потрібно позбуватися застарілих бізнес-процесів та вводити нові процеси.

4) Управління інформаційними технологіями в компанії. Для підприємства важливо дотримуватися корпоративних стандартів відповідності якості розроблення програмних продуктів, корпоративної культури. Це дозволить забезпечити оптимальну продуктивність бізнес-процесів, безпеку бізнесу тощо.

5) Моніторинг та досягнення ключових показників ефективності діяльності підприємства ІТ-сфери. Кожен суб'єкт господарювання ІТ-сфери формує перед собою ті показники, що важливі для них: кількість споживачів, якість програмних продуктів, рівень доходності та прибутковості тощо.

6) Хронологія часу. Для підприємств ІТ-сфери час є дуже цінним ресурсом, оскільки всі контрагенти ринку функціонують в дуже жорсткому конкурентному середовищі, де швидкоплинно змінюються технології та тенденції, смаки та вподобання замовників. Важливо для підприємств ІТ-сфери завершувати розробку програмних продуктів «just in time».

7) Цілі та результати. Виконання стратегічного плану розвитку стратегії підприємств ІТ-сфери потребує формування досяжних цілей та конкретних результатів за визначений період. При не отриманні адекватних результатів, неможливості реалізувати стратегії розвитку, потребує корегування місії та

цілей. Цей процес для підприємств ІТ-сфери є перманентним.

На основі досліджених праць можна узагальнити можливості та ризики при впровадженні стратегії розвитку підприємствами ІТ-сфери, що наведено в таблиці 1 [3; 6; 8; 9]:

В таблиці 1 окреслено основні можливості, що отримує підприємство при розробленні та впровадженні ефективної стратегії розвитку підприємствами ІТ-сфери:

1. Можливість делегування повноважень вищим керівництвом менеджерам нижчої ланки, самостійне прийняття рішень програмами, тестувальниками, прожект-менеджерами. Це дозволяє економити час та кошти, своєчасно реагувати на помилки та відхилення в операційній діяльності, корегувати дії та дотримуватися визначених планів.

2. Забезпечення активної реакції на надзвичайні зміни. ІТ-сфера активно піддається змінам із зовнішнього середовища, тому гнучкість та адаптивність до змін сприятиме досягненню намічених цілей підприємств ІТ-сфери.

3. Допомога в побудові структурного креативного мислення в компанії. Успішність ІТ-сфери полягає в креативності та нестандартному мисленні, пошуку нових бізнес-ідей, реалізації нестандартних проектів. Успішна стратегія розвитку підприємств ІТ-сфери заснована на домінуванні неформальних стосунків, творчому та вільному мисленні.

4. Відкриті та ефективні комунікації з керівництвом компанії. Це є запорукою успішності підприємств ІТ-сфери, оскільки ефективні та своєчасні комунікації як в компанії, так із контрагентами, сприяють успішному виконанні поставлених завдань.

Хоча розробленні стратегії розвитку підприємств ІТ-сфери може сприяти підвищенню ефективності господарської діяльності, проте можуть виникати непередбачувані ситуації, наставати ризики, яких потрібно уникати.

Типовими ризиками, які можуть виникнути в процесі реалізації стратегії розвитку підприємства ІТ-сфери є:

1. Неефективна та погана комунікація між учасниками. Це можуть бути погані комунікації як в самому підприємстві між керівництвом та персоналом, між підприємством та замовниками, іншими зацікавленими суб'єктами. Це викликає як непорозуміння при виконанні замовлення, так і інші негативні процеси.

2. Негнучкість бізнес-процесів підприємства. Неспроможність компанії переналагодити свою діяльність під розроблену стратегію, неможливість адаптуватися під вимоги замовниками можуть зашкодити діяльності підприємства.

3. Неспроможність досягти результатів. Надто часто плани та завдання, цілі, що ставлять перед собою компанії ІТ-сфери, є недосяжними, оскільки суб'єкти господарювання не мають потрібних ресурсів (працівників, технологій, фінансів тощо). В даному випадку при розробленні стратегії розвитку слід враховувати цей ризик.

4. Пасивність персоналу підприємств ІТ-сфери є ризиком не реалізації стратегії. В такому випадку компанія повинна формувати свій штат виходячи із розробленої стратегії, ставлячи вимоги до персоналу (активність, інноваційність, креативність). Підприємствам ІТ-сфери слід позбуватися баласту (пасивних працівників) коректними способами.

Отже, розроблення стратегії розвитку підприємств ІТ-сфери це досить складний процес, що повинен включати розуміння особливостей функціонування ІТ-галузі. Для цього потрібна наявність відповідного персоналу (креативних та активних працівників), відкритих та ефективних комунікацій у компанії, використанні сучасних технологій при розробленні програмних продуктів, розумінні вимог та побажанням замовників.

Таблиця 1

Можливості та ризики при впровадженні стратегії розвитку підприємствами ІТ-сфери

Можливості	Ризики
Можливість делегування повноважень, самостійне прийняття рішень	Неефективні та погані комунікації в компанії
Забезпечення активної реакції на надзвичайні зміни	Негнучкість бізнес-процесів
Допомога в побудові структурного креативного мислення в компанії	Неспроможність досягнути результатів
Відкриті та ефективні комунікації з керівництвом компанії	Пасивність персоналу

Джерело: розроблено авторами на основі [3; 6; 8; 9]

Висновки. Проблематика розроблення стратегії розвитку підприємств ІТ-сфери є дуже актуальною. Різноманітність сфер діяльності та сегментів ринку, розвиток науки та техніки, діджиталізація та цифровізація сприяє зростанню запитів на програмні продукти та програмне забезпечення, зберіганні

та обробці інформації тощо. Велика кількість підприємств ІТ-сфери конкурують за клієнтів та цілі сегменти ринку. Від правильно сформованої, налагодженої та реалізованої корпоративної стратегії залежить подальший успіх суб'єктів господарювання в галузі інформаційних технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Винничук Р. О., Склярук Т. В. Особливості розвитку ІТ-ринку в Україні: стан та тенденції. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика*. 2015. № 833. С. 38.
2. 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.
3. Карий О. І., Гальків Л. І., Цапулич А. Ю. Розвиток ІТ-сфери України: чинники та напрями активізації. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*. 2021. № 5.1. С. 42–55. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.042>
4. Компанець Н. І. Особливості управління підприємствами сфери ІТ з огляду на типологію їх бізнес-поведінки. *Академічні візії*. 2022. № 14.
5. Матвій І. Є. Особливості розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Проблеми економіки та управління*. 2013. № 754. С. 185–190.
6. 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.
7. Якушев О. В. Розробка дорожньої карти активізації розвитку підприємств ІТ-сфери в регіонах України. *Економіка і організація управління*. 2023. С. 131–142. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.13>
8. 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>
9. IT Strategic Planning. URL: <https://www.pluralsight.com/resources/blog/it-ops/IT-strategic-planning>

REFERENCES:

1. Vynnychuk R., Sklyaruk T. (2015) Osoblyvosti rozvytku IT-rynku v Ukraini: stan ta tendentsii [Features of IT-market development in Ukraine: state and tendencies]. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, vol. 833, pp. 3–8.
2. Skupeiko V. V., Haidukevych R. O., Mazurak M. I., Litavyi K. M., Ketsyk R. M., Botosh O. F. (2024). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy sfery IT v Ukraini [Peculiarities of strategic management of IT enterprises in Ukraine]. *Academic Visions*, vol. 29.
3. Karyi O. I., Halkiv L. I., Tsapulych A. Yu. (2021) Rozvytok IT-sfery Ukrainy: chynnyky ta napriamy aktyvizatsii [Development of Ukraine's IT sector: factors and directions of activation]. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, vol. 5, no. 1, pp. 42–55. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.042>
4. Kompanets N. I. (2022) Osoblyvosti upravlinnia pidpriemstvamy sfery IT z ohliadu na typolohiiu yikh biznes-povedinky [Peculiarities of management of enterprises in the field of IT in view of the typology of their business behavior]. *Academic Visions*, vol. 14.
5. Matvii I. Ye. (2013) Osoblyvosti rozvytku IT-outsorsynhu v Ukraini [Features of IT-outsourcing in Ukraine]. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, vol. 754, pp. 185–190.
6. Orlova O. M. (2017). Osoblyvosti upravlinnya personalom v IT-sferi [Features of personnel management in IT sphere] *Scientific bulletin of Uzhgorod National University. Ser: International economic relations and global household*, vol. 11, pp. 117–120.
7. Yakushev O. V. (2023) Rozrobka dorozhnoi karty aktyvizatsii rozvytku pidpriemstv IT-sfery v rehionakh Ukrainy [Development of a road map for the activation of the development of IT-sphere enterprises in the regions of Ukraine]. *Economics and organization of management*, pp. 131–142. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.13>
8. IT Strategic Planning: Why You Need An IT Strategy. Available at: <https://www.bmc.com/blogs/it-strategic-planning-why-is-an-it-strategy-so-important>
9. IT Strategic Planning. Available at: <https://www.pluralsight.com/resources/blog/it-ops/IT-strategic-planning>