



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет імені
Петра Могили

Кафедра менеджменту

Сметана Анастасія Володимирівна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІТ-КОМПАНІЇ

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття
ступеня вищої освіти бакалавр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-
професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:
канд. екон. наук, доцент Нетудихата К.Л.

Рецензент:
канд. екон. наук, доцент Дранус В. В.

Миколаїв 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІТ-КОМПАНІЇ.....	6
1.1 Сутність поняття «стратегія».....	6
1.2 Розуміння сутності та особливостей стратегічного управління в ІТ-компаніях	9
1.3 Аналіз досліджень щодо стратегічного управління розвитком ІТ-компанії.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЕРАМ SYSTEMS».....	25
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	25
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства	34
2.3 Аналіз існуючого стратегічного управління розвитком ТОВ «ЕРАМ SYSTEMS».....	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЕРАМ SYSTEMS»	46
3.1 Розробка рекомендацій щодо оптимізації управлінських процесів ...	47
3.2 Розвиток стратегій для вдосконалення стратегічного управління розвитком компанії.....	53
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів та очікуваних результатів	58
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Враховуючи швидкі темпи діджиталізації та глобалізації, ІТ-сектор став вирішальним рушієм економічного зростання. Однак ІТ-компанії стикаються зі значними викликами, що виходять за рамки швидких технологічних змін. Вони мають справу з новими стратегічними перешкодами в управлінні, такими як висока плинність кадрів, інтенсивна конкуренція за кваліфіковані кадри, а також постійна потреба в адаптивності та інноваціях. Це зумовлює необхідність розробки і впровадження ефективних стратегічних моделей розвитку.

Стратегічне управління стало вирішальним інструментом забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності ІТ-бізнесу. Особливої актуальності набуває аналіз практик таких компаній, як EPAM Systems, що демонструють стабільне зростання на міжнародному ринку. Попри наявність окремих досліджень у сфері стратегічного менеджменту ІТ-компаній, специфіка стратегічного розвитку саме в умовах сучасного ІТ-середовища залишається недостатньо опрацьованою в контексті регіональної диверсифікації.

Аналіз наукових джерел. Вагомий внесок у розвиток теорії зробили такі вчені, як І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Портер, Р. Каплан, Д. Нортон, Д. Тіс, Р. Румельт, П. Друкер, а також Б. Куїнн, М. Мескон, У. Глюк, К. Прахалад, Г. Хамел, Дж. Мур та ін. Їхні праці сформували фундаментальні підходи до розуміння стратегічного управління, особливо в умовах мінливого та цифрового середовища. Серед українських дослідників варто відзначити С. Ілляшенка, О. Ковтуна, І. Сокиринського, Я. Шипуліну, П. Перерву та О. Жигуліна, які розвивають концепції стратегічного управління з урахуванням національних особливостей та сучасних викликів для ІТ-галузі. Принципи, положення, результати досліджень і рекомендації, викладені в цих працях, стали надійним теоретико-методологічним підґрунтям для аналізу сучасних стратегій управління в ІТ-компаніях.

Дослідження стратегічного управління розвитком ІТ-компанії на прикладі

EPAM Systems є актуальним, оскільки дозволяє конкретизувати практичні механізми адаптації до глобальних викликів, а також надає можливість посилити конкурентні позиції компанії на світовому ринку.

Мета роботи – дослідити та вдосконалити підходи до стратегічного управління розвитком ІТ-компанії на прикладі діяльності EPAM Systems.

Завдання дослідження:

1. Розкрити сутність поняття «стратегія».
2. Охарактеризувати стратегічне управління в ІТ-компаніях
3. Проаналізувати сучасні наукові підходи до стратегічного управління розвитком ІТ-компаній.
4. Надати загальну характеристику діяльності компанії EPAM Systems.
5. Дослідити фінансово-економічний стан і чинну стратегію управління розвитком компанії EPAM Systems.
6. Проаналізувати існуючу систему управлінських процесів у контексті стратегічного розвитку компанії.
7. Сформулювати рекомендації щодо удосконалення управлінських процесів у компанії.
8. Сформулювати оновлені стратегії розвитку компанії EPAM Systems.
9. Оцінити ефективність впровадження запропонованих стратегічних заходів

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління розвитком компанії в ІТ-секторі.

Предмет дослідження – стратегічні підходи, механізми й інструменти управління розвитком ІТ-компанії на прикладі EPAM Systems.

Методи дослідження. У роботі використано такі методи: аналітичний – для узагальнення наукових джерел; описовий – для характеристики стратегічних процесів; метод SWOT-аналізу – для оцінки позиції компанії на ринку; PESTLE-аналіз – для вивчення зовнішнього середовища; бенчмаркінг – для порівняльного аналізу стратегій; Balanced Scorecard – для оцінки

ефективності запропонованих заходів.

Оснoву дослідження становлять аналітичні матеріали, офіційні звіти ERAM Systems, статистичні дані, наукові статті та монографії з питань стратегічного управління, а також електронні ресурси провідних галузевих порталів. Особливу увагу приділено внутрішнім аналітичним звітам компанії, результатам публічної звітності та галузевим бенчмаркам (порівняльний аналіз).

Результати дослідження можуть бути використані в практиці стратегічного планування ІТ-компаній, особливо тих, що прагнуть міжнародної експансії, розширення HR-бренду або впровадження нових бізнес-напрямів. Запропоновані рекомендації можуть стати основою для оптимізації управлінських процесів, зниження кадрових ризиків та підвищення ефективності операційної діяльності.

Основні положення та результати кваліфікаційної роботи бакалавра були обговорені на науково-практичній конференції.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. В роботі міститься 9 таблиць та 27 рисунків, кількість використаних джерел – 59, додатків – 2, кількість сторінок – 73.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІТ-КОМПАНІЇ

1.1 Сутність поняття «стратегія»

Дослідження стратегії, як окремого поняття є досить актуальним у сучасному світі для будь-якої сфери та для будь-якої країни. Визначення стратегії комплексне і складне, саме тому воно було предметом великої кількості наукових досліджень.

Поняття «стратегія» має глибоке історичне коріння та багатогранне трактування, що змінювалося з плином часу та в різних наукових школах. Взагалі поняття «стратегія» від початку зародилась у військовій сфері та набуло там поширення. Наприклад, Ксенофонт у своїй праці «Анабасис» (IV ст. до н.е.) вживає термін «στρατηγία» (strategia), що означає «мистецтво генерала». Ця концепція відображала вміння керівника передбачати дії ворога, розробляти плани та адаптувати їх до зміни ситуації. Подібний підхід використовувався і в пізніших військових трактатах, таких як «Мистецтво війни» Сунь-Цзі (VI ст. до н.е.), де стратегія розглядалася як мистецтво використання ресурсів для досягнення переваги [32].

Проаналізувавши наявні дослідження, можна сказати, що досі не існує єдиного та точного визначення стратегії, а різні автори пропонують свій варіант визначення, що ще раз підкреслює багатогранність поняття.

У XX столітті поняття стратегії почало активно використовуватися в економічних та управлінських науках. Західні науковці розглядали її як довгостроковий план дій, спрямований на досягнення конкурентних переваг компанії [32].

А. Чандлер, З. Шершньової та С. Оборської дотримуються думки, що «стратегія – це визначення довгострокових цілей і завдань, прийняття курсів дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей». Тобто стратегія трактується як довгостроковий курс, усебічний план розвитку фірми, який вона визначає, керуючись власними пріоритетами [3,51].

Дещо схожої думки дотримуються Б. Альстрендом, Дж. Лемпелом, М. Портер, Г. Хамел та К. Прахалад. Ці автори відходять від трактування стратегії як довгострокового курсу, але натомість вони стверджують, що стратегія повинна будуватися навколо унікальних сильних сторін, цінної позиції і можливостей фірми. Вони пов'язують її з шаблоном у потоці рішень, для них стратегія – це не послідовність виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це стартова точка [38, 41, 46].

Тож, у XXI столітті поняття стратегії значно розширилося під впливом глобалізації, цифрових технологій та нестабільності ринкового середовища. Генрі Мінцберг запропонував концепцію «п'яти П» стратегії, яка розглядає її з різних точок зору.

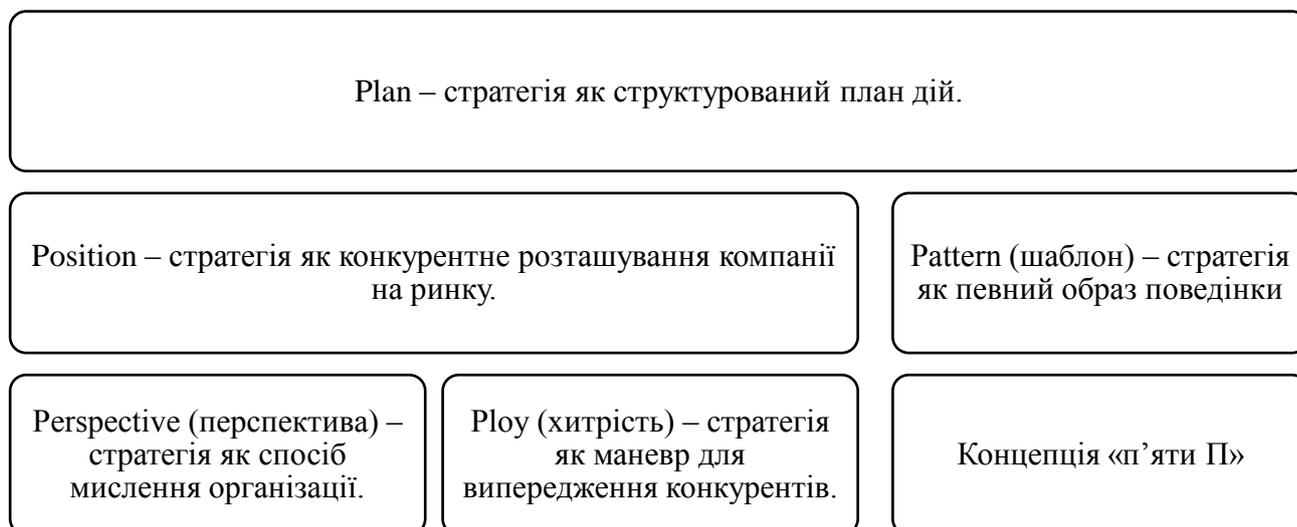


Рис. 1.1. Концепція «п'яти П» за Г. Мінцберга

Джерело: побудовано автором на основі [56].

Ця концепція об'єднує раніше сформовані підходи, наголошуючи на багатовимірності стратегічного управління.

Значний внесок у розвиток теорії стратегії зробили також такі науковці, як Кенічі Омае та І. Адизес, які пропонували стратегічні підходи, що згодом стали класичними у бізнес-практиці.

Так, Кенічі Омае вказував, що стратегія повинна формуватися, виходячи з трьох основних елементів: потреб клієнтів, сильних сторін компанії та слабкостей конкурентів. Він вважав, що стратегія – це не лише бачення, а й практичний шлях до створення цінності для споживача, який базується на

глибокому аналізу ринку [48].

Іцхак Адизес, зі свого боку, у контексті життєвого циклу організацій, зазначав, що стратегія повинна відповідати фазі розвитку компанії. Наприклад, для компаній у фазі зростання стратегія повинна бути максимально гнучкою, інноваційною та спрямованою на масштабування [44].

Окрему увагу слід приділити підходу К. Ендрюза, який одним із перших сформулював стратегічне мислення як поєднання зовнішніх можливостей і внутрішніх компетенцій. Він розглядав стратегію як процес прийняття рішень, що об'єднує місію організації, її ресурси, ринкові можливості та цінності керівництва [23]. Цей підхід був покладений в основу класичних моделей SWOT-аналізу, які й сьогодні використовуються при розробці стратегій.

У сучасних підходах також все більше уваги приділяється концепціям динамічних здібностей (*dynamic capabilities*), розробленим Д. Тісом, Г. Пізано та Е. Шуєном. Вони стверджують, що стратегія має не лише враховувати наявні ресурси, але й будуватися на здатності компанії змінюватися, навчатися та переорієнтовувати свої ключові компетенції у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі [44].

Таким чином, стратегію розглядають не лише як довгострокове планування, але й адаптивний процес. Наприклад, Річард Румельт у книзі «Хороша стратегія/Погана стратегія» наголошує на тому, що ефективна стратегія повинна обґрунтовуватися на трьох основних елементах (рис. 1.2)



Рис. 1.2. Елементи ефективної стратегії за Р. Румельтом [57].

Джерело: побудовано автором

Інша група вчених мають дещо протилежну точку зору, і пов'язують стратегію не з довгостроковим курсом, а з переліком правил. Наприклад І. Ансофф запропонував інший підхід, розглядаючи стратегію як спосіб досягнення конкурентної переваги. Він вважає, що стратегія – складна і

потенційно міцна зброя, за допомогою якої сучасні фірма може протистояти змінним умовам. Він трактує стратегію як набір правил для прийняття рішень, в якому розумінні це стрижень, навколо якого концентруються всі види діяльності [6]. З думкою І. Ансоффа погоджуються такі вчені як М.М. Мартиненко та І.А. Ігнатієва [51].

Американські фахівці Б. Куїнна, М. Мескон, У. Глюк, М. Альберт і Ф. Хедоурі визначають стратегію як всебічний, комплексний та довгостроковий план, який інтегрує головні цілі організації, її політику та дії у певне узгоджене ціле[13]. На противагу, можна згадати думку М. Остера який визначив стратегію як зобов'язання діяти певним чином: саме таким, а не іншим [51].

Підбиваючи підсумки, можемо казати, що визначення стратегії є багатограним і динамічним, а різні автори та вчені висловлюють різні погляди на те, що саме може називатися стратегією. Трагування визначення йде у ногу із часом та змінюється відповідно до змін у бізнес-середовищі.

Тож, єдиного визначення стратегії ще не склалося і її трактування залежить від того, хто та з якого погляду його розглядає. У даній роботі пропонується розглядати, що стратегія – це загальний, недеталізований план, що охоплює довготривалий проміжок часу та є способом досягнення поставленої мети [28].

1.2 Розуміння сутності та особливостей стратегічного управління в ІТ-компаніях

Стратегічне управління – це процес формування, реалізації та коригування довгострокових цілей компанії відповідно до змін у зовнішньому середовищі. У контексті ІТ-компаній стратегічне управління має ряд особливостей, пов'язаних із динамічністю технологічного ринку, високим рівнем інновацій, швидким зростанням конкурентного середовища та глобальною цифровізацією [50].

Відповідно з визначенням Г. Мінцберга, стратегічне управління в широкому сенсі передбачає не лише формулювання цілей, але й механізми їх

реалізації, контроль за виконанням і можливість швидкого коригування дій [40].

Водночас П. Друкер акцентує увагу на тому, що стратегічне управління в компаніях, орієнтованих на знання (до яких належать ІТ-фірми), має базуватися на людському капіталі та інноваціях [44].

Д. Тіс в межах своєї концепції «динамічних здібностей» підкреслює, що стратегічне управління в сучасному високотехнологічному середовищі повинно бути спрямоване на здатність компанії до безперервного оновлення компетенцій та перебудови бізнес-моделей у відповідь на зміни [28]. Це положення особливо актуальне для ІТ-компаній, де зміни технологій та споживчих очікувань відбуваються надзвичайно швидко.

Також варто згадати концепцію стратегічного балансу, запропоновану Р. Капланом і Д. Нортонем у вигляді збалансованої системи показників Balanced Scorecard рис.1.3. Вона була створена як інструмент, що дозволяє компаніям перекласти стратегію в конкретні цілі та дії, а також збалансувати фінансові показники з нефінансовими факторами успіху. Ця система дозволяє ІТ-компаніям ефективно поєднувати фінансові цілі з інноваційними, клієнтськими та внутрішньо організаційними процесами.

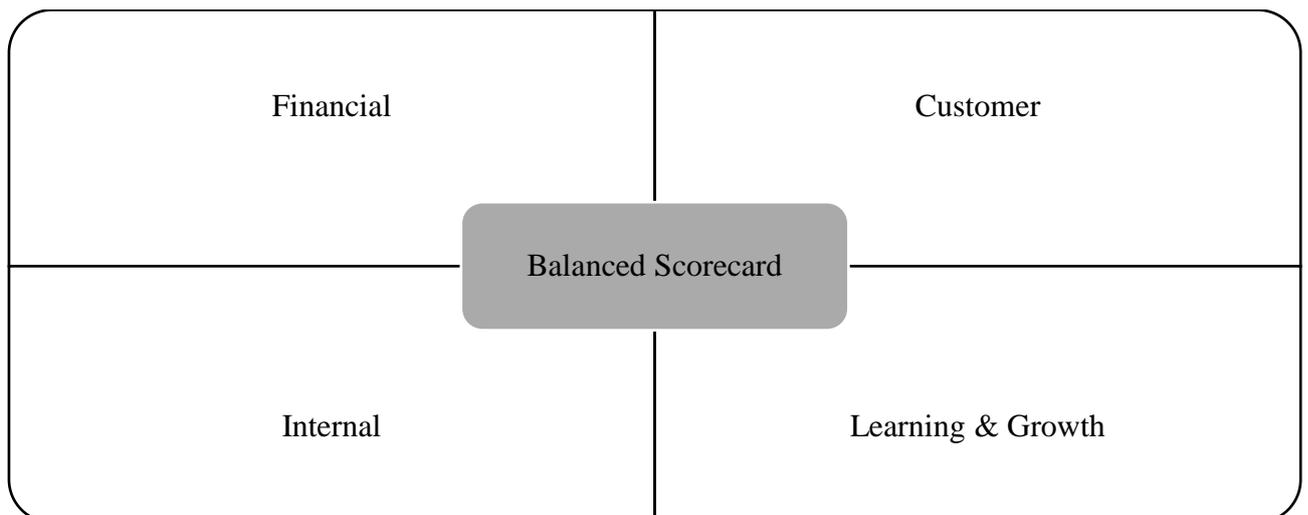


Рис. 1.3. Balanced Scorecard

Джерело: побудовано автором

Отже, стратегічне управління в ІТ-компаніях можна застосувати як процес розробки, реалізації та адаптації стратегій для досягнення конкурентних

переваг у швидкозмінному технологічному середовищі.

Ці етапи формують стратегічний цикл, що забезпечує гнучкість та адаптивність компаній до ринкових змін.

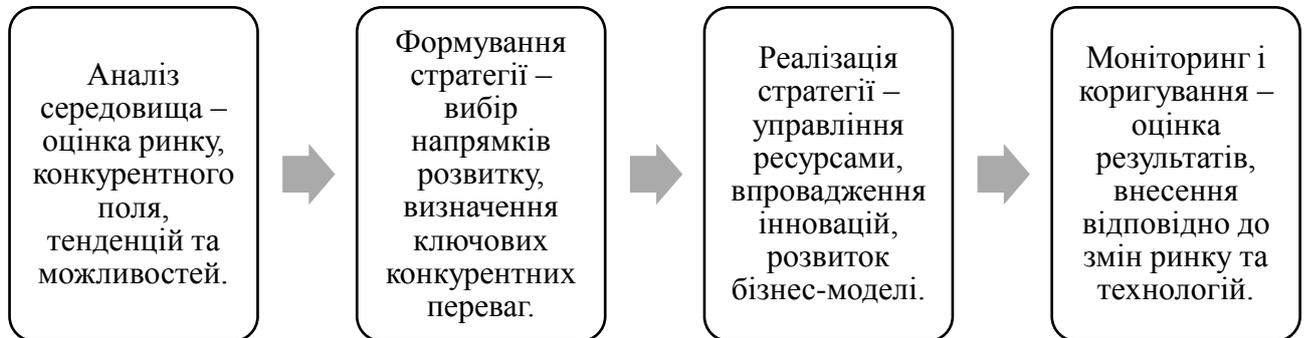


Рис. 1.4. Основні етапи стратегічного управління в ІТ-компаніях

Джерело: побудовано автором

Стратегічне управління в ІТ-компаніях має низку специфічних характеристик, які відрізняють його від управління в інших галузях (рис. 1.5).

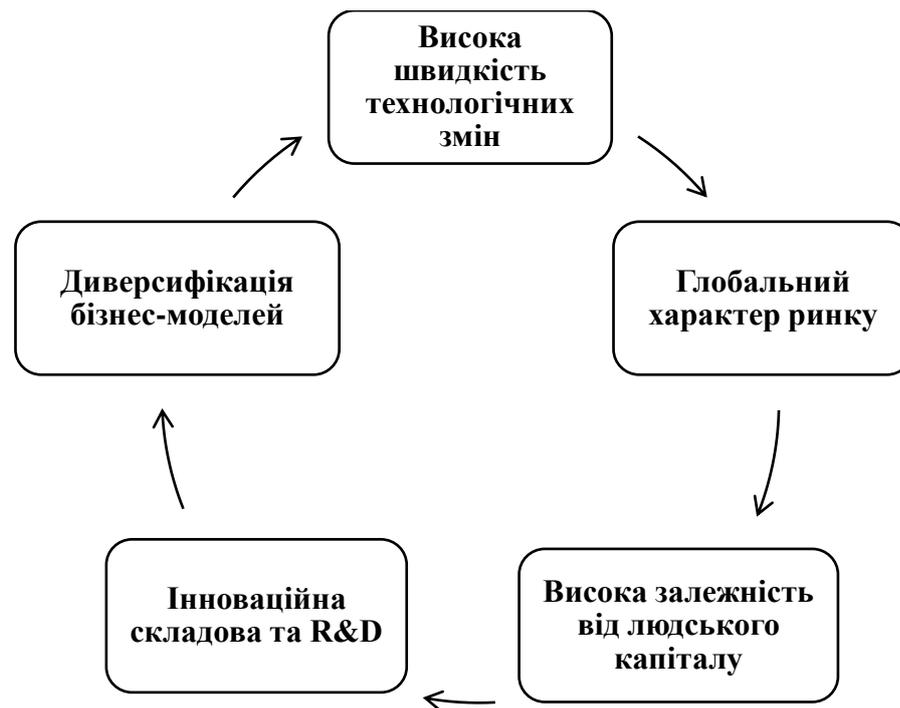


Рис. 1.5. Специфічні характеристики стратегічного управління в ІТ-компаніях

Джерело: побудовано автором на основі 29.

Висока динамічність ринку, глобальна конкуренція, залежність від людського капіталу та постійні інновації починають ключові підходи до побудови стратегії розвитку.

Однією з цих особливостей є висока швидкість технологічних змін. Інноваційні цикли у сфері ІТ значно коротші, ніж у традиційних секторах

економіки. Якщо в промисловості життєвий цикл продукту може сягати 10–15 років, то для мобільних додатків, програмного забезпечення чи онлайн-сервісів цей показник становить усього 1–3 роки. Це означає, що компанії змушені швидко адаптуватися до нових технологічних трендів, залишатися конкурентоспроможними.

Наприклад, компанія Netflix спочатку працює в сфері DVD-оренди, але вчасно передбачила зміни у споживчих вподобаннях та трансформувала свою бізнес-модель, зосередившись на стрімінгових сервісах. Це дозволило їй не тільки вижити, а й стати світовим лідером у сфері цифрового контенту [34].

Проте технологічна динаміка не обмежується швидкими циклами інновацій. Важливим фактором є й глобальний характер ринку, який розширює можливості, але водночас створює додатковий виклик. ІТ-компанії працюють лише в межах однієї країни – їхні продукти та послуги мають міжнародний характер. Це означає, що компанія повинна виконувати ринкові умови, законодавчі обмеження та культурні відмінності користувачів.

Наприклад, регулювання персональних даних у Європейському Союзі (GDPR) змусило великі технологічні корпорації, такі як Google, Facebook і Microsoft, адаптувати свої продукти та політику конфіденційності до нових стандартів. Водночас, у Китаї діють ще жорсткіші обмеження, які впливають на доступність іноземних сервісів на місцевому ринку.

Однак, незважаючи на глобальний масштаб діяльності, один ІТ-компаній продовжують покладатися на людський капітал, адже саме висококваліфіковані спеціалісти є рушієм технологічного прогресу.

Якщо в традиційних галузях конкурентоспроможність компанії розвиває її матеріальними ресурсами (обладнанням, виробничими потужностями), то в ІТ-індустрії основним активом є люди – їхній досвід, знання, навички та креативність.

Google активно інвестує у створення комфортного робочого середовища, надаючи працівникам можливості для розвитку та самореалізації. Це дозволяє залучити найкращі таланти у сфері технологій та забезпечити компанії

постійний потік інновацій.

Крім того, саме завдяки талановим розробникам та інженерам ІТ-компаній можна ефективно впроваджувати нові технології. Це підводить нас до наступної особливості – інноваційної складової та важливості R&D (Research & Development).

ІТ-компанії є одними з найбільших інноваційних у світі, після безперервного розвитку та технологічний розвиток є запорукою їхнього успіху. Більшість провідних корпорацій виділяють значні ресурси на дослідження та розробку (R&D), оскільки без інвестицій у нові рішення можна залишитися лідерами ринку.

Наприклад, Apple щороку інвестує мільярди доларів у розробку нових продуктів, що забезпечують їй стабільну конкурентну перевагу. Завдяки цій компанії продовжується утримання провідних позицій у сфері мобільних пристроїв, програмного забезпечення та послуг [2].

Проте, глобалізація, цифровізація та зростаюча конкуренція змушують компанії не лише впроваджувати інновації, а й оперативно реагувати на зміни ринку та очікування клієнтів. У 2025 році для успішного стратегічного управління ІТ-компаніями особливо важливо враховувати актуальні тренди, що визначають майбутнє галузі (рис. 1.6).

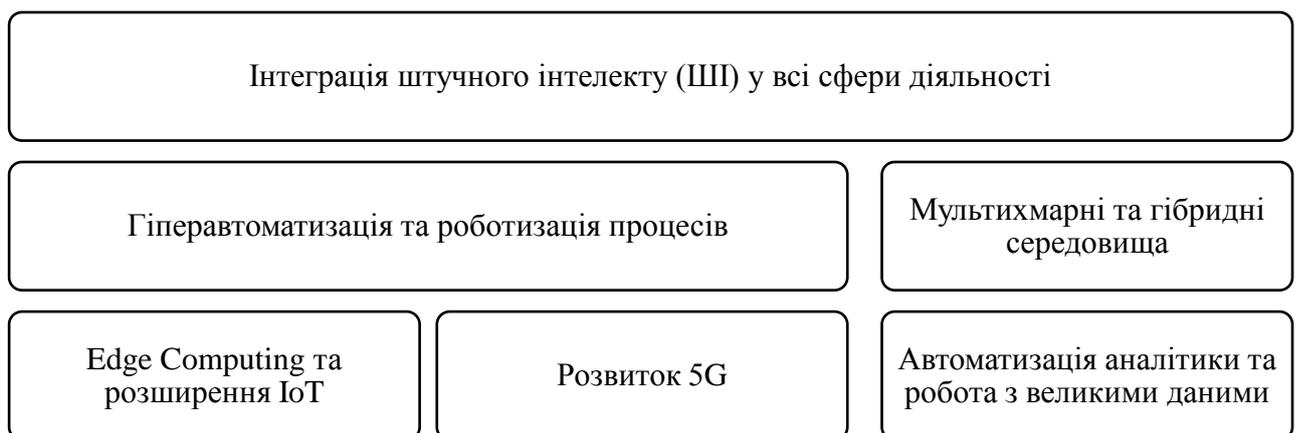


Рис. 1.6. Актуальні тренди в ІТ-компаніях у 2025 році

Джерело: побудовано автором на основі 29.

У 2025 році ІТ-індустрія переживає динамічні зміни, які суттєво впливають на формування стратегій розвитку компаній.

ШІ вже не просто інструмент автоматизації, а стратегічний актив, що трансформує бізнес-процеси, управління, аналіз даних і навіть створення продуктів. Наприклад, у компанії Google ШІ використовується для оптимізації пошукових алгоритмів і персоналізації реклами, а в Amazon – для прогнозування попиту та автоматизації складів.

Гіперавтоматизація передбачає комплексне впровадження ШІ, машинного навчання та роботизованої автоматизації процесів (RPA). За даними Gartner, 90% великих підприємств вже інвестують у гіперавтоматизацію, що дозволяє їм скорочувати витрати, підвищувати ефективність і мінімізувати людський фактор [29].

Компанії активно впроваджують мультимарні та гібридні стратегії, що дає змогу уникати залежності від одного провайдера, підвищувати гнучкість та забезпечувати надійність роботи сервісів. Наприклад, Netflix використовує мультимарну архітектуру для забезпечення безперебійного потокового відео по всьому світу.

Зростає роль обробки даних на периферії мережі (Edge Computing), особливо в поєднанні з розвитком Інтернету речей (IoT). Це дозволяє зменшити затримки, підвищити продуктивність і забезпечити ефективну роботу мільярдів пристроїв. Наприклад, у сфері «розумних міст» дані з камер відеоспостереження обробляються локально для швидкого реагування на інциденти.

Впровадження 5G забезпечує високу швидкість передачі даних і мінімальні затримки, що відкриває нові можливості для підключення IoT-пристроїв та розвитку хмарних сервісів.

Професії Data Scientist і Data Analyst стають ключовими для IT-компаній, оскільки дозволяють отримувати цінні інсайти, аналізувати ринкові тренди та оптимізувати стратегії.

Саме ці тенденції формують конкурентні переваги та забезпечують стійкий розвиток компаній у цифрову епоху

Однак важливо не лише інвестувати в інновації та у впровадження трендів, а й правильно вибрати бізнес-модель, яка забезпечить довгострокову прибутковість. Саме тому ІТ-компанії використовують різні підходи до монетизації своїх продуктів.

Бізнес-модель є основним елементом стратегії будь-якої ІТ-компанії, після чого вона шукає способи отримання доходу та взаємодії з клієнтами. На сьогодні найбільш поширеними є такі моделі монетизації:

SaaS (Software as a Service) – надання програмного забезпечення для передплатної моделі (Microsoft 365, Google Workspace).

PaaS (Platform as a Service) – надання платформи для розробки та хостингу додатків (AWS, Google Cloud).

Freemium-модель – базова версія продукту є безкоштовною, але додаткові функції доступні для плати (Spotify, YouTube Premium) [30].

Завдяки гнучким бізнес-моделям ІТ-компанії можуть адаптуватися до змін ринку та забезпечити стійкий фінансовий розвиток. Зважаючи на всі ці фактори, ефективне стратегічне управління в ІТ-секторі потребує комплексного підходу, що враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники.

Однак, попри динамічні зміни трендів, зростання ринку та широкий спектр можливостей, стратегічне управління в цій галузі стикається з низкою системних викликів. У цьому контексті ключовими стають чотири аспекти (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Виклики в ІТ-компаніях

Джерело: побудовано автором на основі 29.

Один з найсуттєвіших викликів для ІТ-компаній – це дефіцит кваліфікованих кадрів. Ринок праці не встигає за темпами розвитку технологій, а попит на фахівців перевищує пропозицію.

Компанія Amazon, зокрема її хмарний підрозділ AWS (Amazon Web Services), постійно стикається з викликами щодо найму й утримання висококваліфікованих інженерів та архітекторів хмарних рішень. Щоб вирішити ці проблеми, компанія запустила власні навчальні програми, зокрема AWS Academy та Machine Learning University, які дозволяють не лише підвищувати кваліфікацію існуючих працівників, а й формувати майбутні кадри з-поміж студентів і фахівців суміжних галузей. Це дозволяє Amazon частково закрити дефіцит кадрів, не покладаючись лише на зовнішній ринок.

Вирішення кадрових проблем потребує стратегічного підходу до побудови бренду роботодавця, впровадження гнучких умов праці та формування довгострокових кар'єрних маршрутів.

Зі зростанням кількості цифрових продуктів і сервісів зростає і вразливість до кібератак. Як приклад, на початку пандемії Zoom став популярним інструментом для відеозв'язку, але одночасно – об'єктом критики

через слабкий рівень безпеки, так звані «Zoom-bombing» інциденти, коли сторонні користувачі втручались у конференції. У відповідь компанія реалізувала 90-денний план покращення безпеки, придбала компанію Keybase (спеціалізується на шифруванні) та впровадила end-to-end encryption. Це приклад того, як стратегічне управління змінюється під впливом кіберзагроз і стає ключовим елементом конкурентоспроможності. Тож, успішна стратегія кіберзахисту дозволяє компанії зберегти довіру клієнтів та партнерів, що є критично важливим у цифрову епоху.

Конкуренція в ІТ-секторі проявляється не лише на рівні продуктів, а й на рівні ідей, підходів до бізнесу, швидкості реакції та адаптації. В умовах жорсткої конкуренції виграють ті компанії, які зберігають здатність до стратегічної гнучкості та активно працюють з клієнтським зворотним зв'язком.

Знаємо Meta (раніше Facebook), платформа веде боротьбу за домінування у сфері соціальних мереж та віртуальної реальності з такими гігантами, як TikTok, Snapchat, Google. У відповідь на зростання популярності коротких відео, Meta запустила Reels у Instagram як конкурент TikTok. Компанія також активно інвестує у метавсесвіт, розвиваючи VR-платформу Horizon Worlds, щоб створити новий напрям взаємодії користувачів. Це приклад стратегічної гнучкості в умовах високої конкуренції, де компанія швидко переорієнтовується та розширює спектр послуг для утримання уваги глобальної аудиторії.

Глобалізація відкриває для ІТ-компаній колосальні можливості, але водночас ставить нові стратегічні завдання. Стратегія «один підхід для всіх» більше не працює – сучасне стратегічне управління в умовах глобалізації передбачає гнучкість, локалізацію та глибоке розуміння специфіки кожного регіону. Глобальний підхід до стратегії передбачає не лише експансію, а й глибоке розуміння локального контексту кожного нового ринку.

Spotify, один із лідерів музичного стримінгу, активно розширює свою присутність у країнах Латинської Америки, Південної Азії та Африки. Успіх глобалізації компанії забезпечується локалізацією контенту – створенням

плейлистів з місцевими хітами, співпрацею з регіональними артистами, підтримкою локальних мов інтерфейсу та рекомендацій. Також Spotify відкриває офіси в нових регіонах для кращого розуміння культури та споживчих звичок. Це демонструє стратегічну адаптацію до специфіки міжнародних ринків.

Таким чином, стратегічне управління в ІТ-компаніях формується під тиском чотирьох ключових факторів: кадрового дефіциту, кіберзагроз, високої конкуренції та глобалізації. Для ефективної відповіді на ці виклики компанії повинні впроваджувати адаптивні моделі управління, інвестувати в розвиток людського капіталу, забезпечувати високий рівень інформаційної безпеки та оперативно реагувати на зміни у глобальному середовищі. Завдяки гнучким бізнес-моделям ІТ-компанії можуть адаптуватися до змін ринку та забезпечити стійкий фінансовий розвиток.

1.3 Аналіз досліджень щодо стратегічного управління розвитком ІТ-компанії

Стратегічне управління розвитком ІТ-компаній є предметом активного дослідження серед науковців та практиків. Враховуючи стрімкий розвиток технологій та глобальний характер галузі, у наукових працях аналізуються різні підходи до формування стратегій, їх ефективність та вплив на довгострокову конкурентоспроможність компаній.

Одним із перших теоретиків стратегічного управління був Майкл Портер, який у своїй книзі «Конкурентна стратегія» запропонував три основні стратегії для компаній: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування. Ці стратегії в подальшому були адаптовані до умов ІТ-сфери, де конкуренція часто базується не лише на вартості продукту чи послуги, але й на інноваційності, гнучкості та швидкості впровадження технологій (рис. 1.8).

Стратегія лідерства за витратами	<ul style="list-style-type: none"> • досягнення переваги шляхом мінімізації витрат виробництва, операційної діяльності. Компанія намагається стати найбільш ефективним виробником у галузі, що дозволяє їй встановлювати нижчі ціни, і зберігати прибутковість. • (наприклад, Dell, Amazon на початкових етапах розвитку).
Стратегія диференціації	<ul style="list-style-type: none"> • створення унікального продукту або послуги, які мають високу цінність для споживача. Це дозволяє встановлювати вищу ціну та формувати лояльну клієнтську базу. • Apple, SAP, Adobe
Фокусування	<ul style="list-style-type: none"> • полягає у зосередженні на конкретному сегменті ринку або нішевій групі споживачів. • наприклад, програмне забезпечення для медичних установ, освітніх платформ тощо.

Рис. 1.8. Стратегії для компаній від Майкла Портера

Джерело: побудовано автором на основі 45.

У контексті ІТ-компанії стратегія диференціації є найбільш поширеною, після галузь орієнтована на інновації та технологічний розвиток. Наприклад, Apple застосовує стратегію диференціації, створюючи унікальні продукти з високим рівнем інтеграції апаратного та програмного забезпечення.

Згодом концепцію Портера розвинув Генрі Мінцберг, який у книзі «Стратегічний процес» підкреслив, що стратегія може формуватися не лише через детальне планування, а й еволюційним шляхом у відповідь на зміни. Цей підхід особливо актуальний для ІТ-компаній, які працюють в умовах швидкої трансформації.

Отже, Портер розглядав стратегію як детально спланований набір дій, а Мінцберг наголошував на необхідності адаптивності та експериментального підходу. Для ІТ-компаній більш релевантним є підхід Мінцберга, після чого вони часто працюють в умовах невизначеності та змінених ринкових умов.

З розвитком цифрових технологій з'явилися нові підходи до стратегічного управління. Особлива увага приділяється моделі відкритих інновацій (open innovation), яка передбачає інтеграцію зовнішніх ідей, технологій та партнерств

у процес стратегічного розвитку.

Концепція динамічних можливостей була сформульована Девідом Тісом і наголошує на тому, що успішні компанії – це ті, які можуть швидко адаптувати свої ресурси та стратегію відповідно до змін у середовищі[35].

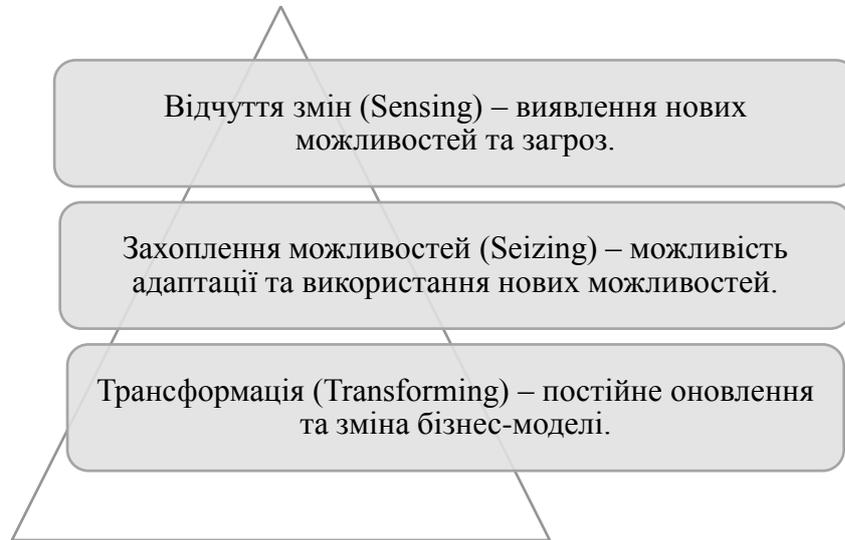


Рис. 1.9. Основні компоненти динамічних можливостей

Джерело: побудовано автором

Прикладом компанії, що використовує динамічні можливості, є Amazon, яка постійно змінює бізнес-модель (від книг до глобальної хмарної платформи AWS).

Наступними були представлені гнучкі методи управління, описані в маніфесті Agile, виконують ключову роль у стратегіях розвитку ІТ-компаній.

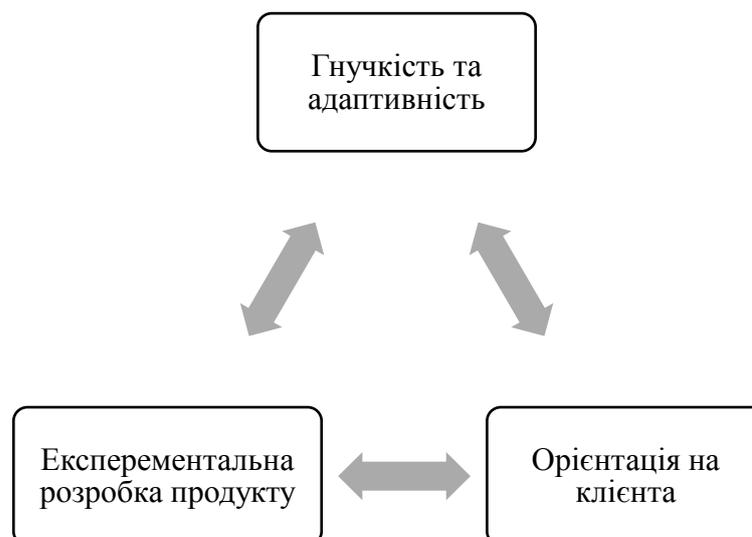


Рис. 1.10. Основні принципи Agile

Джерело: побудовано автором на основі 58.

Scrum та Kanban, які є популярними Agile-методологіями, широко застосовуються в таких компаніях, як Google, Spotify та Microsoft, для швидкого тестування ідей та зменшення ризиків.

Останні дослідження, зокрема Джеймса Мура («*The Death of Competition*»), підкреслюють, що ІТ-компанії все частіше діють у рамках бізнес-екосистеми, а не окремих галузей, що характеризує екосистемний підхід [43].

Його суть в тому, що компанія не просто створює окремі продукти чи послуги, а формує навколо себе мережу взаємозалежних бізнесів, які доповнюють один одного.

Наприклад, Apple не просто виробляє iPhone, а створює екосистему, що включає App Store, iCloud, Apple Pay, розумні годинники та інші пристрої, які інтегруються між собою. А Google розвиває власну екосистему сервісів (Gmail, Google Drive, Google Ads, Android), яка дозволяє користувачам взаємодіяти між більшими продуктами в межах одного середовища.

Крім того, низка досліджень зосереджується на важливості цифрової трансформації як стратегічного пріоритету. Зокрема, у працях таких відомих західних дослідників, як Джордж Вестерман, Ендрю МакАфі та Ерік Брінйолфссон, доведено, що компанії, які стратегічно впроваджують цифрові інструменти, мають вищий рівень операційної ефективності, швидше виходять на нові ринки та краще адаптуються до змін. У своїх дослідженнях вони підкреслюють роль цифрових стратегій у забезпеченні конкурентних переваг, особливо в умовах постійної технологічної еволюції.

На українському науковому просторі також ведеться активна робота у цьому напрямку. Наприклад, М.М. Потапенко, Т.І. Іванова, А.Ю. Кириченко та І.О. Чумаченко у своїх дослідженнях аналізують стратегічні підходи до управління розвитком українських ІТ-компаній, акцентуючи увагу на необхідності формування гнучких стратегій, орієнтованих на інновації та цифровізацію. Особливу увагу вони приділяють питанням міжнародної інтеграції, інноваційного потенціалу компаній, використання сучасних моделей управління, таких як Agile, Lean та Scrum.

Наголошується також, що стратегічне планування вітчизняних ІТ-компаній має адаптуватися до умов економічної нестабільності, високих політичних ризиків та геополітичної невизначеності, з одночасним збереженням орієнтації на глобальні ринки та конкурентоспроможність.

Останні роки спостерігається активна інтеграція ESG-підходів (Environmental, Social, Governance) у стратегії розвитку ІТ-компаній. Цей підхід передбачає, що поряд із фінансовими результатами компанії мають враховувати вплив на довкілля, соціальну сферу та якість корпоративного управління. Така багатовимірна модель стає особливо важливою для ІТ-сектору, який не лише задає технологічні тренди, а й формує нові соціальні та етичні стандарти (рис. 1.11).

Компанії, які не враховують аспектів ESG у своїй стратегії, можуть стикнутися з регуляторними санкціями, втратою довіри з боку інвесторів та споживачів. Натомість організації, які інтегрують ESG-метрики у стратегічне управління, підвищують свою інвестиційну привабливість, розширюють партнерську мережу та мають стійкіші бізнес-моделі.

Environmental (довкілля)

- компанії впроваджують «зелений хмарний обрахунок» (green cloud computing)
- компанії купують енергію з відновлюваних джерел
- компанії інвестують у будівництво енергоефективних дата-центрів та знижують вуглецевий слід.
- такі ініціативи вже є частиною стратегічного планування, оскільки зменшення енергоспоживання корелює з оптимізацією витрат і репутаційними вигодами.

Social (соціальна відповідальність)

- розвиток внутрішньої корпоративної культури, орієнтованої на інклюзію, різноманіття, гендерну рівність (DEI - diversity, equity, inclusion);
- створення безпечних умов праці, гнучких моделей зайнятості (remote-first, work-life balance);
- інвестиції у професійний розвиток працівників через освітні платформи та менторські програми.

Governance (управління)

- впровадження політик з:
- захисту даних користувачів (data ethics, GDPR);
- прозорості алгоритмів (особливо у сфері ШІ);
- боротьби з корупцією та корпоративною монополізацією.

Рис. 1.11. ESG-стратегії як елемент стратегічного управління ІТ-

компаніями

Джерело: побудовано автором на основі 35.

У наукових дослідженнях останніх років (зокрема у працях S. Eccles, R. G. Eccles, K. Serafeim) підкреслюється, що ESG-фактори вже не є другорядними, а стають ключовими драйверами стратегічного управління. Дослідники вказують, що ESG-стратегії стимулюють внутрішню інноваційність компаній і мають позитивний вплив на їхню довгострокову конкурентоспроможність [8, 21].

У контексті українських ІТ-компаній ESG-підхід ще перебуває на етапі формування, однак уже зараз окремі компанії (як-от SoftServe, Intellias, Sigma Software) розробляють екологічні, соціальні та управлінські політики, публікують нефінансову звітність та активно інтегрують принципи сталого розвитку в свою стратегію. Це дозволяє їм не лише утримувати таланти, але й укладати контракти з міжнародними партнерами, які вимагають відповідності принципам ESG.

Таким чином, сучасні підходи до стратегічного управління розвитком ІТ-компаній відходять від жорстких традиційних стратегій і зосереджуються на гнучкості, швидкій адаптації та побудові екосистемної взаємодії.

На основі першого розділу було зроблено наступні висновки:

1. Встановлено, що стратегія є багатограним і динамічним концептом, який еволюціонував від військових трактатів до сучасних багатовимірних підходів, що охоплюють як довгострокове планування, так і адаптивні процеси. Для цілей даної роботи стратегія розуміється як загальний, недеталізований план, що охоплює довготривалий проміжок часу та є способом досягнення поставленої мети.

2. Визначено ключові особливості стратегічного управління в ІТ-компаніях, які відрізняють їх від традиційних галузей. Встановлено, що ІТ-сектор характеризується високою швидкістю технологічних змін, глобальним характером ринку, критичною залежністю від людського капіталу, постійною потребою в інноваціях та використанням гнучких бізнес-моделей. Це

обумовлює необхідність для ІТ-компаній бути максимально адаптивними та орієнтованими на постійний розвиток.

3. Виявлено, що сучасні підходи відходять від жорстких традиційних стратегій (як у М. Портера) і натомість зосереджуються на гнучкості, швидкій адаптації (концепція динамічних можливостей Д. Тіса, Agile-методології). Окрім того, визначено, що сучасні дослідження (Джеймс Мур, Джордж Вестерман) наголошують на важливості екосистемного підходу, де компанії функціонують у мережі взаємозалежних бізнесів, та цифровій трансформації як стратегічному пріоритеті. Зазначено, що українські науковці також досліджують ці аспекти, акцентуючи на необхідності адаптації стратегій до економічної нестабільності та геополітичних ризиків.

ESG-стратегії перетворюються з опціонального напрямку на невід'ємну складову стратегічного управління ІТ-компаніями. Ці дослідження підкреслюють, що успіх в ІТ-сфері вимагає постійного переосмислення стратегії та готовності до швидких змін.

Підсумовуючи, у розділі закладено теоретичну базу, яка демонструє, що стратегічне управління розвитком ІТ-компаній повинно бути гнучким, інноваційним та адаптивним, враховуючи специфіку технологічної галузі та глобальні виклики. Це розуміння є критично важливим для подальшого аналізу та розробки конкретних рекомендацій для «EPAM Systems».

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЕРАМ SYSTEMS»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

ЕРАМ Systems – одна з провідних міжнародних ІТ-компаній, яка спеціалізується на наданні послуг із розробки програмного забезпечення, консалтингу та інжинірингу. Заснована в 1993 році Аркадієм Добкіним та Лео Лознером, ЕРАМ має штаб-квартиру в Ньютауні, США [12].

ЕРАМ Systems – це глобальна компанія з розробки програмного забезпечення та ІТ-консалтингу, яка має широке зону покриття по всьому світу. Вони мають офіси та центри розробки в багатьох країнах, таких як Сполучені Штати, Канада, Європа, Азія та Латинська Америка. Відповідно, їхні послуги доступні клієнтам з усіх континентів. Ця глобальна присутність дозволяє ЕРАМ надавати послуги розробки програмного забезпечення та консалтингу на місці, забезпечуючи клієнтам зручність та доступність.



Рис. 2.1. Зона покриття ЕРАМ Systems

Джерело: побудовано автором

ЕРАМ Systems є однією з найбільших та найбільш впливових компаній у сфері програмного забезпечення та інженерії. Компанія має глобальний обсяг

діяльності з офісами та розробницькими центрами по всьому світу, включаючи країни:

Європи: Австрія, Бельгія, Болгарія, Хорватія, Кіпр, Чехія, Данія, Естонія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Греція, Угорщина, Ісландія, Ірландія, Італія, Косово, Латвія, Литва, Люксембург, Мальта, Нідерланди, Норвегія, Польща, Португалія, Румунія, Словаччина, Словенія, Іспанія, Швеція, Швейцарія, Туреччина, Україна, Велика Британія.

Північної Америки: Канада, Мексика, США.

Південної Америки: Аргентина, Бразилія, Чилі, Колумбія, Перу.

Азії: Вірменія, Азербайджан, Білорусь, Китай, Індія, Ізраїль, Японія, Казахстан, Киргизстан, Малайзія, Філіппіни, Росія, Саудівська Аравія, Сінгапур, Південна Корея, Шрі-Ланка, Таїланд, ОАЕ.

Африки (пд), Австралії та Близького Сходу: Бахрейн, Єгипет, Йорданія, Ліван, Катар, Об'єднані Арабські Емірати[15]

Серед основних клієнтів ЕРАМ – представники фінансового сектору (Citibank, Barclays), охорони здоров'я (Columbia University Medical Center), ритейлу (Adidas, eBay), медіа та телекомунікацій (Comcast, Google, NBCUniversal), автомобільної індустрії (Mercedes-Benz), а також державного сектору.

ЕРАМ активно інвестує у створення власних інноваційних платформ і рішень, таких як ЕРАМ AI/Run™ (інтеграція генеративного штучного інтелекту у бізнес-процеси), DIALX Lab (лабораторія досліджень і розробки у сфері AI та автоматизації), TelescopeAI (платформа для оптимізації внутрішніх процесів компаній-клієнтів). У 2025 році компанія отримала престижну нагороду Google Cloud Industry Solutions Partner of the Year, що підкреслює її лідерство у впровадженні хмарних рішень для різних галузей [12].

ЕРАМ використовує модель distributed agile delivery, що дозволяє збалансовано поєднувати глобальні ресурси з локальними потребами клієнта.

Distributed agile delivery – це організаційна модель, за якої міждисциплінарні команди ЕРАМ працюють у різних часових поясах і

географічних локаціях, але діють як єдиний злагоджений механізм. Такий підхід забезпечує безперервний цикл розробки (24/7), швидке реагування на зміни, доступ до найкращих світових талантів і гнучкість у масштабуванні проєктів.



Рис. 2.2. Distributed agile delivery

Джерело: побудовано автором на основі 20.

Для одного з провідних телекомунікаційних операторів Європи ЕРАМ впровадила distributed agile delivery, що дозволило за 5 років:

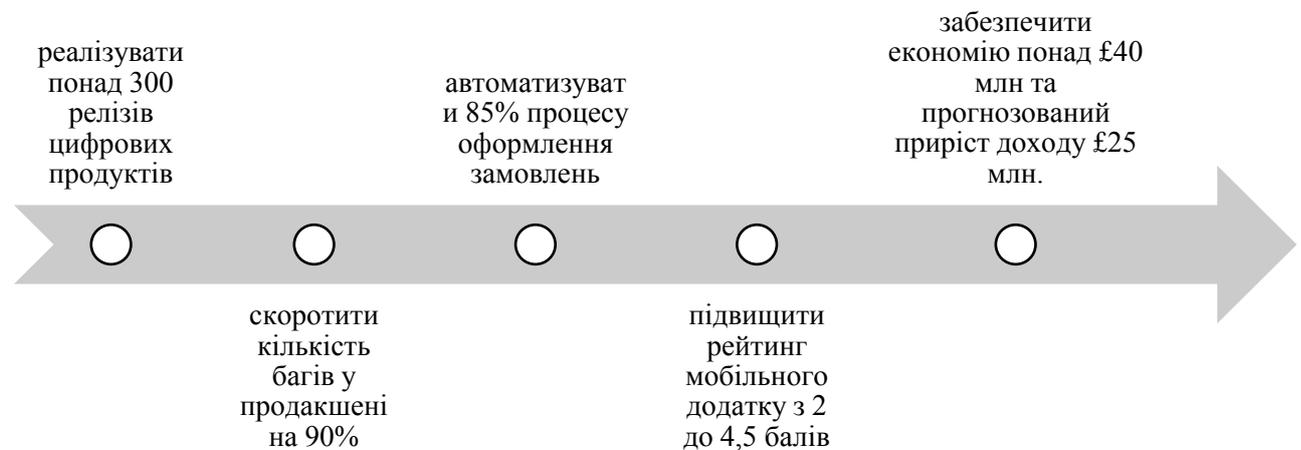


Рис. 2.3. Результати впровадження distributed agile delivery

Джерело: побудовано автором на основі 20.

Таким чином, distributed agile delivery є стратегічною перевагою ЕРАМ Systems, яка дозволяє ефективно обслуговувати глобальних клієнтів, забезпечувати високу якість продукту та швидко реагувати на зміни ринку

Компанія є одною з найбільших у сфері ІТ-аутсорсингу і забезпечує цифрову трансформацію клієнтів у різних галузях. ЕРАМ Systems є публічною компанією, чия акціонерна структура розподілена між інституційними та

приватними інвесторами. За допомогою табл. 2.1 розглянемо загальні відомості про компанію.

Таблиця 2.1

Загальні відомості компанії ТОВ «ЕРАМ SYSTEMS»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЕРАМ Systems
скорочена назва	ТОВ «ЕРАМ Systems»
Статус юр. особи	Не перебуває у процесі припинення
Код ЄДРПОУ	33880213
Дата реєстрації	28.11.2005 (18 років 4 місяці)
Уповноважена особа	Рожок Сергій Володимирович
Статутний капітал	86 132 220,00 грн.
Організаційно-правова форма	Суспільство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: 62.01 Комп'ютерне програмування Інші: 58.19 Інші види видавничої діяльності 58.29 Видання іншого програмного забезпечення 62.02 Консультування з питань інформатизації 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій та комп'ютерних систем 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-сайтах та пов'язана з ними діяльність
Контактна інформація	Місцезнаходження юридичної особи: Україна, 01033, місто Київ, вул. Прахових Сім'ї, будинок 54 Телефон: +380443905457
Відомості про органи управління юр. особи	ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ УЧАСНИКІВ; ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР; АУДИТОРСЬКИЙ КОМІТЕТ
Список засновників/учасників юридичної особи	Компанія «ЕРАМ СИСТЕМЗ, ІНК.» Адреса засновника: США, 19808, штат Делавер, місто Уілмінгтон, Літл Фолс Драйв, 251 США, штат Делавер, місто Уілмінгтон, Літл Фолс Драйв, 251 Розмір внеску до статутного фонду: 86 132 220,00 грн Частка (%): 100,00%

Джерело: побудовано автором на основі [9-11].

ЕРАМ Systems є однією з найбільших ІТ-компаній в Україні. ЕРАМ сприяє розвитку ІТ-індустрії через створення робочих місць, освітні програми та підтримку локальних ініціатив. Компанія володіє величезним досвідом у розробці рішень для різноманітних галузей, включаючи фінанси, медицину, роздрібну торгівлю, телекомунікації, автомобільну промисловість, медіа, технології блокчейну, штучний інтелект, інтернет речей та багато іншого [12].

З огляду на масштабну діяльність ЕРАМ Systems, важливо враховувати

вплив зовнішніх факторів, які можуть як сприяти подальшому розвитку компанії, так і створювати нові виклики. Комплексний аналіз дозволяє краще зрозуміти стратегічні перспективи та ризики для компанії. Саме тому далі проведемо PEST-аналіз, який допоможе оцінити ключові зовнішні чинники, що впливають на EPAM Systems в Україні та світі.

Перший крок для проведення аналізу це оцінити ступінь впливу кожного фактору на підприємство: 1 бал – вплив фактору незначний, будь-яка зміна фактору практично не впливає на діяльність; 2 бали – тільки значні зміни фактору впливають на підприємство; 3 бали – вплив фактору значний, будь-яка зміна значуще впливає на діяльність.

Таблиця 2.2

PEST аналіз EPAM Systems

Опис фактору	Вплив	Експертна оцінка				Середня оцінка	Оцінка на вагу
		1	2	3	4		
Політичні фактори							
Стабільність політичної ситуації в Україні та регіоні	3	5	3	4	4	4	0,3
Рівень корупції та бюрократії в держ. органах	3	4	4	5	2	3,75	0,28
Рівень підтримки та сприяння держави розвитку	2	2	3	4	3	3	0,15
Рівень впливу міжнародних організацій та угод	2	1	3	1	3	2	0,1
Економічні фактори							
Темпи економічного зростання	3	4	3	3	5	3,75	0,28
Рівень конкуренції та цінової політики на ринку	2	5	3	5	4	4,25	0,21
Рівень попиту та споживчої активності	2	2	4	1	3	2,5	0,125
Рівень інфляції	3	5	3	4	2	3,5	0,26
Соціально-культурні фактори							
Рівень освіти та кваліфікації населення робочої сили	3	2	3	2	4	2,75	0,20625
Рівень свідомості та ставлення населення до здорового способу життя	1	1	4	1	3	2,25	0,05625
Рівень доходів та розподілу багатства населення	2	2	1	3	2	2	0,1
Рівень соціальної захищеності та соціальної відповідальності підприємства	2	2	3	1	5	2,75	0,14
Технологічні фактори							
Рівень розвитку та інноваційності технологій виробництва	3	5	4	2	4	3,75	0,28
Рівень доступності та використання інформаційних та комунікаційних технологій	3	3	2	4	5	3,5	0,26
Рівень впливу технологічних змін на потреби та очікування споживачів	3	5	4	3	2	3,5	0,26
Рівень захисту та безпеки інформації та даних	3	5	4	5	3	4,25	0,32
Загальний підсумок	40						

Джерело: побудовано автором

За допомогою таблиці 2.3 розглянемо висновки до PEST аналізу.

Таблиця 2.3

Висновки PEST аналіз

Зміни в галузі	Зміни в компанії	Дії
Політичні фактори		
<i>Стабільність політичної ситуації</i>		
Може призвести до коливань цін на ринку, коливань в ланцюзі постачання	Потенційні збої в ланцюзі постачання, логістиці та каналах розподілу. Ризик припинення виробництва	Оцінювати потенційні ризики та розробити плани на випадок непередбачених обставин, щоб пом'якшити збої.
<i>Рівень корупції та бюрократії</i>		
може створювати проблеми з отриманням дозволів, ліцензій та погоджень.	Збільшення часу та ресурсів, необхідних для відповідності нормативним вимогам.	Удосконалювати внутрішній контроль, та дотримуватися прозорості та етичної ділової практики, щоб зменшити ризики, пов'язані з корупцією.
<i>Рівень підтримки та сприяння розвитку від держави</i> : державна підтримка буде прямо впливати на зростання галузі та компанії безпосередньо		
Економічні фактори		
<i>Темпи економічного зростання</i>		
економічний спад може призвести до скорочення споживчих витрат і зниження попиту	зниження купівельної спроможності споживачів може вплинути на дохід від продажів.	Впроваджувати заходи, щоб зберегти прибутковість під час економічного спаду. Урізноманітнити пропозиції послуг
<i>Рівень конкуренції та цінової політики</i>		
Висока конкуренція чинить тиск на ціни, зменшуючи прибуток для компаній.	зниження маржі через агресивні цінові стратегії конкурентів.	Постійно відстежувати цінові стратегії конкурентів і відповідно коригувати тактику ціноутворення.
<i>Рівень попиту та споживчої активності</i> : зростаюча свідомість щодо переваг послуг компанії стимулюють попит.		
<i>Рівень інфляції</i>		
високі темпи інфляції можуть знизити купівельну спроможність споживачів і збільшити витрати виробництва.	збільшення виробничих витрат може зменшити норми прибутку.	Впроваджувати заходи, такі як підвищення ефективності або перегляд контрактів з постачальниками.
Соціально-культурні фактори		
<i>Рівень доходів та розподілу багатства населення</i>		
Збільшення нерівності доходів може призвести до зниження купівельної спроможності споживачів	потенційна втрата частки ринку серед сегментів з нижчими доходами.	Досліджувати стратегії ціноутворення, щоб зробити продукти доступнішими для споживачів без шкоди іміджу та якості бренду.
<i>Рівень освіти та кваліфікації населення та робочої сили</i> : вищий рівень освіти може сприяти більшій обізнаності та знанням		

Рівень соціальної захищеності та соціальної відповідальності підприємства: посилення уваги до корпоративної соціальної відповідальності і сталої ділової практики покращує репутацію бренду та довіру споживачів.

Продовження таблиці 2.3

Технологічні фактори		
<i>Рівень розвитку та інноваційності технологій виробництва:</i> прогрес у виробничих технологіях веде до підвищення ефективності, зниження витрат і покращення якості продукції.		
<i>Рівень доступності та використання інформаційних та комунікаційних технологій:</i> широка доступність інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) сприяє спілкуванню, співпраці та обміну даними в ланцюжку постачання.		
Рівень впливу технологічних змін на потреби та очікування споживачів		
швидкі технологічні зміни можуть випереджати темпи впровадження споживачами, що призведе до насичення ринку.	Ризик інвестування в технологічні продукти з обмеженим ринковим попитом.	Відстежувати тенденції впровадження технологій і відгуки споживачів, щоб оцінити сприйнятливість ринку до нових продуктів.
<i>Рівень захисту та безпеки інформації та даних:</i> надійні заходи захисту даних забезпечують конфіденційність, цілісність і доступність конфіденційної інформації, підвищуючи довіру та лояльність клієнтів.		

Джерело: побудовано автором

Згідно з результатами проведеного PEST-аналізу, найбільш значущими зовнішніми факторами, що мають сильний вплив на діяльність EPAM Systems, виступають політична стабільність у країнах присутності компанії, зокрема в Україні, а також рівень корупції та бюрократії в державних органах. Ці чинники формують підвищені ризики для забезпечення безперебійної роботи, впливають на ефективність прийняття рішень, отримання ліцензій, дозволів та реалізацію стратегічних ініціатив. З огляду на це, компанії необхідно розробити адаптивні сценарії розвитку та створити гнучкі механізми реагування на можливі політичні потрясіння.

Отже, компанія повинна постійно відстежувати зміни у зовнішньому середовищі за всіма напрямками і відповідно адаптувати свою корпоративну та операційну стратегію. Подальший розвиток інструментів стратегічного аналізу на основі PEST-методології відбувається шляхом включення юридичних аспектів, що дає змогу формувати більш цілісну картину впливу зовнішніх факторів на бізнес.

У результаті формується модель SLEPT-аналізу («Social» – соціальний, «Legal» – юридичний, «Political» – політичний, «Technological» – технологічний), яка дозволяє комплексно оцінити зовнішнє середовище EPAM Systems та своєчасно вживати відповідних стратегічних заходів.

Таблиця 2.4

SLEPT-АНАЛІЗ EPAM Systems

Фактори	Значення	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Соціальні (S)				
Цифрова трансформація суспільства	Зростаюча цифрова трансформація сприяє попиту на ІТ-послуги, що може створювати нові можливості для росту	+5	0,25	+1,25
Кваліфікація кадрів	Висока кваліфікація кадрів робить EPAM Systems конкурентоздатною на ринку ІТ-послуг, а також сприяє розробці нових продуктів та послуг.	+5	0,25	+1,25
Корпоративна соціальна відповідальність	КСВ EPAM Systems покращує її репутацію та робить її більш привабливою для потенційних співробітників та клієнтів.	+5	0,2	+1
Зміна демографічних тенденцій	Зростання частки молодого покоління, яке більш схильне до використання цифрових технологій	+4	0,2	+0,8
Зв'язки з громадськістю	EPAM Systems має активну позицію в громадському житті та регулярно проводить різні заходи.	+4	0,1	+0,4
			1	+4,7
Юридичні (L)				
Правові обмеженн	Строге регулювання щодо захисту персональних даних може вимагати від EPAM Systems додаткових витрат на відповідність.	-5	0,4	-2
Інтелектуальна власність	Питання збереження та захисту інтелектуальної власності можуть впливати на стратегії розвитку.	-3	0,15	-0,45
Ліцензування та сертифікація	EPAM Systems може потребувати отримання ліцензій та сертифікатів для ведення своєї діяльності в певних країнах або галузях.	-1	0,1	-0,1
Податкове законодавство	як міжнародна компанія, повинна дотримуватися податкового законодавства в країнах, де вона веде свою діяльність.	-4	0,35	-1,4
			1	-3,95
Економічні (E)				
Економічна стабільність	Стабільна економічна ситуація може створювати сприятливі умови для зростання бізнесу EPAM Systems.	-4	0,25	-1
Зміна курсів валют	Зміни в валютних курсах можуть впливати на прибутковість компанії, особливо при міжнародних операціях.	-2	0,05	0,1
Інфляція	може призвести до зниження рентабельності EPAM Systems, а також до підвищення цін на її послуги.	-4	0,2	-0,8
Обсяг виробництва і реалізації	EPAM Systems має значні обсяги виробництва і реалізації продукції, що робить її однією з найбільших ІТ-компаній у світі.	+5	0,2	1
Конкуренція	EPAM Systems стикається з жорсткою конкуренцією з боку інших ІТ-компаній, таких як IBM, Accenture та Infosys.	-2	0,15	-0,3
Чистий прибуток	EPAM Systems має значний чистий прибуток, що свідчить про її фінансову стійкість.	+5	0,15	0,75
			1	-0,25

Продовження таблиці 2.4

Політичні (P)				
Зміна політичного режиму	може призвести до зміни законів та регулювання, що може негативно вплинути на діяльність компанії.	-3	0,3	-0,9
Геополітичні конфлікти	можуть створювати ризики для глобальних операцій EPAM Systems.	-5	0,35	-1,75
Політика кібербезпеки	може призвести до нових вимог щодо захисту даних, що може призвести до додаткових витрат для компанії.	-2	0,15	-0,3
Закони про захист даних	може призвести до нових вимог щодо обробки та зберігання даних, що може призвести до додаткових витрат	+3	0,2	0,6
			1	-2,35
Технологічні (T)				
Кібербезпека	Фактор має позитивний вплив, оскільки компанія використовує свою експертність	+5	0,25	1,25
Штучний інтелект	Постійний розвиток технологій AI може створювати нові можливості для розвитку нових продуктів та послуг.	+3	0,25	0,75
Рівень автоматизації	Високий рівень автоматизації дозволяє їй знижувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг	+4	0,25	1
Досвід роботи з новими технологіями	має досвід роботи з різними новими технологіями, такими як AI, машинне навчання, Інтернет речей та блокчейн.	+4	0,25	1
			1	+4
$\sum S, L, E, P, T$				2,15

Джерело: побудовано автором

SLEPT-аналіз дозволив глибше оцінити юридичну складову та соціальні аспекти: найбільш позитивно впливають технологічні (інновації, автоматизація, досвід з новими технологіями) та соціальні чинники (висока кваліфікація персоналу, цифрова трансформація суспільства). Юридичні та політичні ризики (жорстке регулювання, зміна режимів, геополітичні конфлікти) виступають серйозними обмеженнями для компанії, вимагаючи додаткових витрат та стратегічної гнучкості.

Загальна зважена оцінка зовнішнього середовища становить +2,15, що вказує на помірно сприятливе середовище для розвитку, але з істотними викликами, які потребують активного стратегічного управління.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

Аналіз фінансово-господарської діяльності EPAM Systems може бути проведений за декількома ключовими напрямками, кожен з яких надає уявлення

про стан і потенціал розвитку підприємства. Такий аналіз зазвичай містить огляд фінансових звітів, оцінку ліквідності та платоспроможності, аналіз рентабельності, оцінку ефективності активів і вивчення структури капіталу.

Розглянемо баланс підприємства за допомогою таблиць (ДОДАТОК А).

Загальні оборотні активи зростали з 1912,78 у 2020 році до 3091,36 у 2023 році, що становить збільшення на 162%. Це головним чином через збільшення коштів та короткострокових фінансових вкладень, а також збільшення дебіторської заборгованості.

Кошти та короткострокові фінансові вкладення зросли на 152% з 1382,15 у 2020 році до 2096,97 у 2023 році. Це може свідчити про збільшення ліквідних активів компанії.

Збільшення дебіторської заборгованості з 501,06 у 2020 році до 897,03 у 2023 році вказує на збільшення кількості непогашених рахунків.

Витрати майбутніх періодів зросли на 330% з 29,46 у 2020 році до 97,36 у 2023 році, що може свідчити про збільшення обсягу довгострокових витрат.

Чисті основні засоби зменшилися з 398,2 у 2020 році до 369,95 у 2023 році, що може бути результатом зниження капітальних інвестицій або реалізації деякої частини активів.

Гудвіл зріс на 265% з 211,96 у 2020 році до 562,46 у 2023 році, що може бути результатом аквізицій або збільшення вартості підприємства. Нематеріальні активи зросли на 137%, що свідчить про збільшення вартості таких активів.

Загалом, EPAM Systems показав значне зростання своїх активів за останні чотири роки. Особливо відзначається зростання ліквідних активів, дебіторської заборгованості та гудвілу, що може свідчити про активну інвестиційну політику та розширення бізнесу компанії.

За допомогою додатку Б розглянемо динаміку пасивів підприємства EPAM Systems протягом 2020 – 2023 рр. Загальна сума короткострокових зобов'язань зросла на 138% з 465,95 у 2020 році до 644,93 у 2023 році. Це в основному через збільшення кредиторської заборгованості і накопичених

витрат. Довгострокові зобов'язання також зросли, хоча не настільки значно, як короткострокові, склавши 26,13 у 2023 році, що є зростанням на 103% порівняно з 2020 роком.

Довгострокові зобов'язання щодо відстроченого податку на прибуток: Зменшилися на 70% з 2020 року, що може бути пов'язано зі змінами в податковому законодавстві або збитками.

Інші зобов'язання зросли на 84% з 2020 року, що може бути пов'язано з відстроченими податками або іншими незвичайними подіями.

Загальний акціонерний капітал значно збільшився, зростаючи на 175% з 1983,02 у 2020 році до 3471,47 у 2023 році. Це в основному через збільшення нерозподіленого прибутку.

Додатковий капітал зріс на 128% з 2020 року, що може бути пов'язано з затриманням прибутку або іншими негрошовими операціями.

Нерозподілений прибуток зріс на 167% з 2020 року, що свідчить про значне затримання прибутку компанією.

В цілому, динаміка пасивів підприємства показує значний ріст обсягу зобов'язань та капіталу, що може відображати стратегічне розширення бізнесу або збільшення фінансового обсягу операцій.

Аналіз ліквідності дозволяє оцінити здатність компанії «EPAM Systems» вчасно виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання (табл 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників ліквідності ТОВ «EPAM Systems»

Показник	Значення, тис.грн				Відхилення	
	2020	2021	2022	2023	А. В.	В.В
Оборотні активи, тис. грн.	4353984	4821947	8502329	9529741	5175757	118,9%
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	268462	745386	1526140	1036437	767975	286,1%
Поточні фінансові інвестиції, тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0
Запаси, тис. грн.	26985	57780	35708	33242	6257	23,2%
Поточні зобов'язання, тис. грн.	1099108	1359196	1167586	705672	-393436	-35,8%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,24	0,55	1,31	1,47	1,23	512,5%
Коефіцієнт швидкої	3,94	3,51	6,99	13,46	9,52	241,6%

ліквідності						
Коефіцієнт за-ної ліквідності	3,96	3,55	7,28	13,5	9,54	240,9%

Джерело: побудовано автором на основі [13-16, 54]

Основними індикаторами ліквідності є коефіцієнт абсолютної, швидкої та загальної ліквідності. Високі значення цих показників свідчать про фінансову стабільність компанії, її здатність ефективно управляти обіговими активами та зобов'язаннями.

Проаналізувавши таблицю, бачимо що зниження зобов'язань компанії на 36%, позитивно вплинуло на всі ліквідні показники. Протягом 2020–2023 рр. усі три показники ліквідності суттєво зросли, що свідчить про посилення фінансової стійкості ЕРАМ Systems. Зокрема, коефіцієнт абсолютної ліквідності виріс у понад 6 разів – з 0,24 до 1,47.

У 2022 році компанія акумулювала значні грошові ресурси, що стало драйвером підвищення абсолютної ліквідності. Незначне зниження у 2023 році не погіршило загальну динаміку.

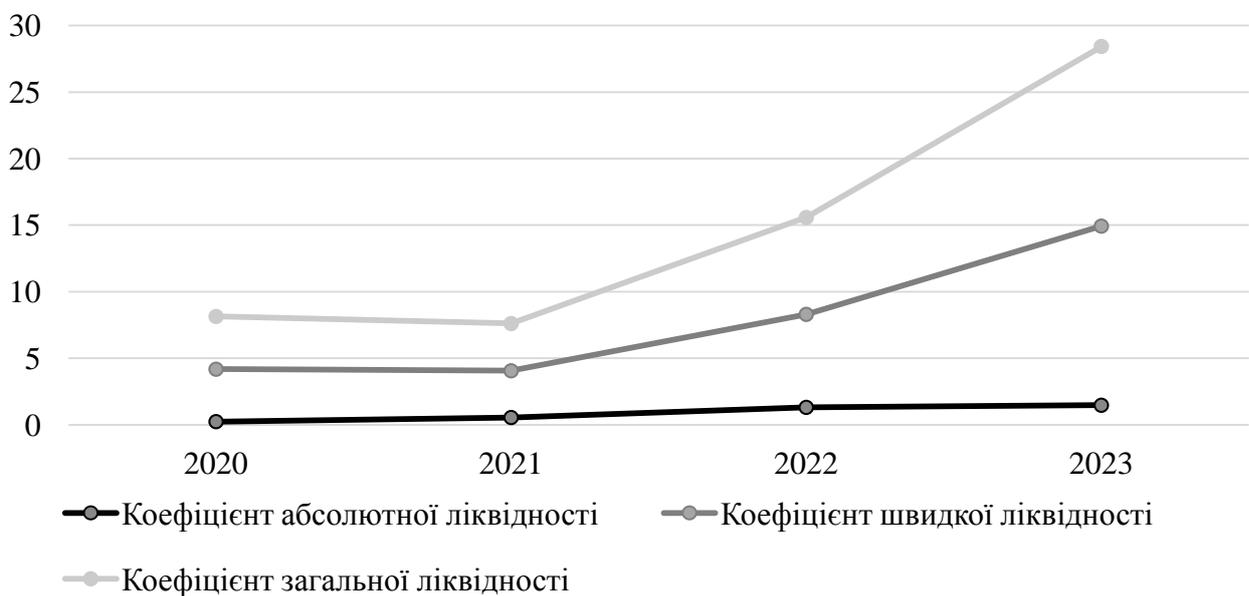


Рис. 2.3. Динаміка показників ліквідності ЕРАМ Systems 2020-2023 рр..

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.5

Усі коефіцієнти значно перевищують загальноприйняті нормативні значення ($KЗЛ > 2$, $KШЛ > 1$, $КАЛ > 0.2$), що означає, що компанія має надлишкову ліквідність та запас фінансової гнучкості.

Для оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності

підприємства важливо проаналізувати динаміку його прибутковості. Основними показниками в цьому контексті є: виручка, собівартість реалізованої продукції, прибуток від реалізації, рівень рентабельності та чистий прибуток (табл 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка прибутковості EPAM Systems 2020-2023 рр..

Показник	Значення, тис.грн				Відхилення	
	2020	2021	2022	2023	А.В, тис.грн	В.В, %
Виручка (валовий дохід), тис. грн.	2660000	3758000	4824698	4690540	2030540	+76,4
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	1732000	2483697	3286683	3256514	1524514	+88,0
Собівартість, в % до виручки	65,2	66,1	68,1	69,4	4,2п.п.	+6,4
Прибуток(збиток) від реалізації, тис. грн.	379000	542316	572966	501239	122239	+32,3
Рівень рентабельності, % (п.4/п.2*100)	14,2%	14,4%	11,9%	10,7%	-3,5	-24,6
Нерозподілений прибуток, тис. грн.	1830000	2249000	2501000	2556000	726000	+39,7
Платежі до бюджету, тис. грн.	51000	52000	88000	120000	69000	+135,3
Чистий прибуток, тис. грн.	327200	481652	419416	417083	89883	+27,5

Джерело: побудовано автором на основі 13, 16, 54.

У період з 2020 по 2023 рік підприємство демонструвало зростання обсягів виручки (+76,4%) та чистого прибутку (+27,5%). Проте темпи зростання витрат перевищили темпи приросту доходів, що призвело до зниження рівня рентабельності з 14,2% до 10,7%. Це може сигналізувати про необхідність перегляду операційної ефективності та управління витратами.

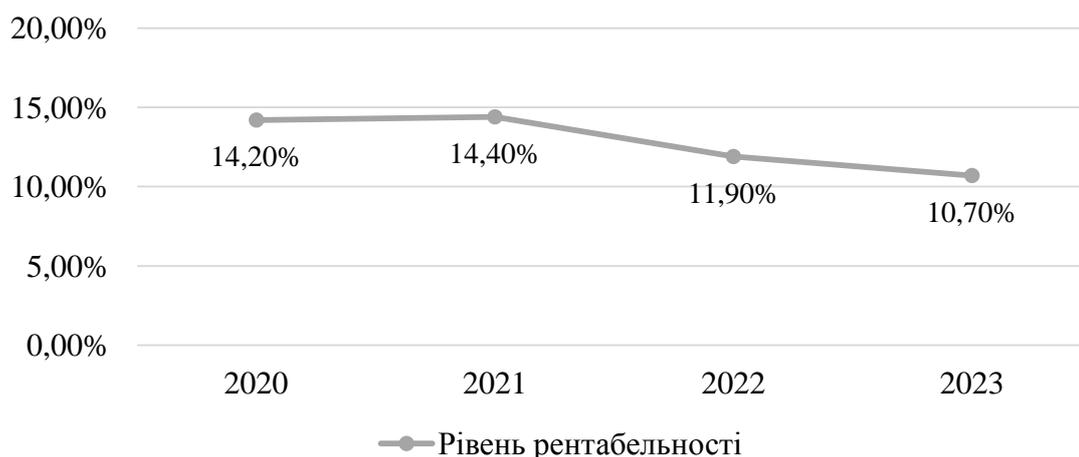


Рис. 2.4. Динаміка рівня рентабельності EPAM Systems 2020-2023 рр..

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.3.

Рівень рентабельності (рис 2.4) значно знизився на 24,6%. Рентабельність зменшилась не тому, що компанія заробляє менше в абсолютних цифрах, а тому, що прибуток зростав повільніше за витрати. Це класичний випадок «росту, який дорого обходиться». Незважаючи на це, підприємству вдалось зберегти позитивну динаміку накопиченого (нерозподіленого) прибутку, що є позитивним сигналом для подальшого розвитку.

Отже, EPAM Systems демонструє стійкий фінансовий зріст та прибутковість протягом аналізованого періоду. Це можливо завдяки ефективному управлінню операційними витратами, постійному збільшенню обсягів доходу та прибутку, а також успішній стратегії розвитку. Такий позитивний тренд може зберігатися, якщо компанія продовжуватиме свою успішну діяльність та вдосконалюватиме свої процеси.

2.3 Аналіз існуючого стратегічного управління розвитком ТОВ «EPAM SYSTEMS»

Для розуміння стратегічних орієнтирів та особливостей розвитку компанії важливо проаналізувати її місію, бачення та основні корпоративні цінності. Саме ці елементи визначають підхід EPAM Systems до ведення бізнесу, формують корпоративну культуру, впливають на прийняття управлінських рішень і визначають довгострокові цілі компанії.

Місія EPAM Systems відображає прагнення бути не просто постачальником ІТ-послуг, а стратегічним партнером для клієнтів у процесі їхньої цифрової трансформації. Компанія допомагає організаціям швидко адаптуватися до змін, використовуючи передові інженерні рішення, сучасні підходи до дизайну продуктів та глибоке розуміння бізнес-процесів.

EPAM прагне бути першопрохідцем у впровадженні новітніх технологій, розробці складних цифрових платформ і створенні рішень, які змінюють цілі галузі. Компанія інвестує у дослідження, розробку власних продуктів і партнерства з глобальними технологічними лідерами, щоб залишатися на вістрі інновацій.

На рис. 2.5 можна розглянути основні цінності компанії.



Рис. 2.5. Основні цінності компанії EPAM Systems

Джерело: побудовано автором на основі [9-11].

Завдяки чітко сформульованій місії, стратегічному баченню та сталим цінностям EPAM Systems:

- залучає талановитих фахівців по всьому світу,
- будує довгострокові відносини з клієнтами,
- швидко адаптується до змін ринку,
- підтримує високий рівень довіри серед партнерів і суспільства.

Ці елементи корпоративної ідентичності забезпечують стійкий розвиток компанії та її лідерство у глобальній ІТ-індустрії. У сучасному цифровому світі стратегічне управління відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності компаній.

Стратегічне управління розвитком EPAM Systems базується на поєднанні

глибокої інженерної експертизи, інноваційних технологій та глобальної присутності, що дозволяє компанії залишатися лідером у сфері цифрової трансформації та розробки програмного забезпечення для клієнтів у різних галузях.

Воно направлене на довгострокове зростання компанії, посилення її глобальних позицій на ринку ІТ-послуг та забезпечення стійкої конкурентоспроможності (рис 2.5). Його головна мета – створення цінності для клієнтів, акціонерів і працівників за рахунок інновацій, технологічної експертизи та адаптивної бізнес-моделі.

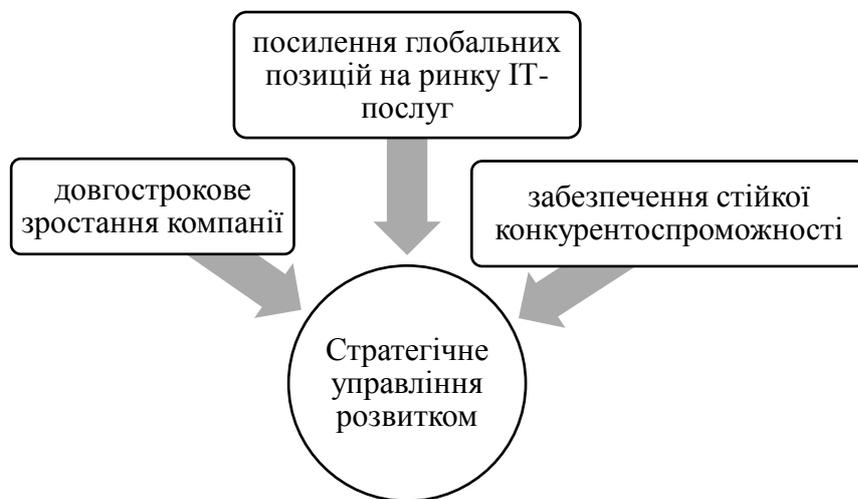


Рис. 2.5. Стратегічне управління розвитком EPAM Systems

Джерело: побудовано автором на основі 49.

За допомогою рис 2.6 розглянемо ключові напрями на яких базується стратегія сталого зростання компанії.

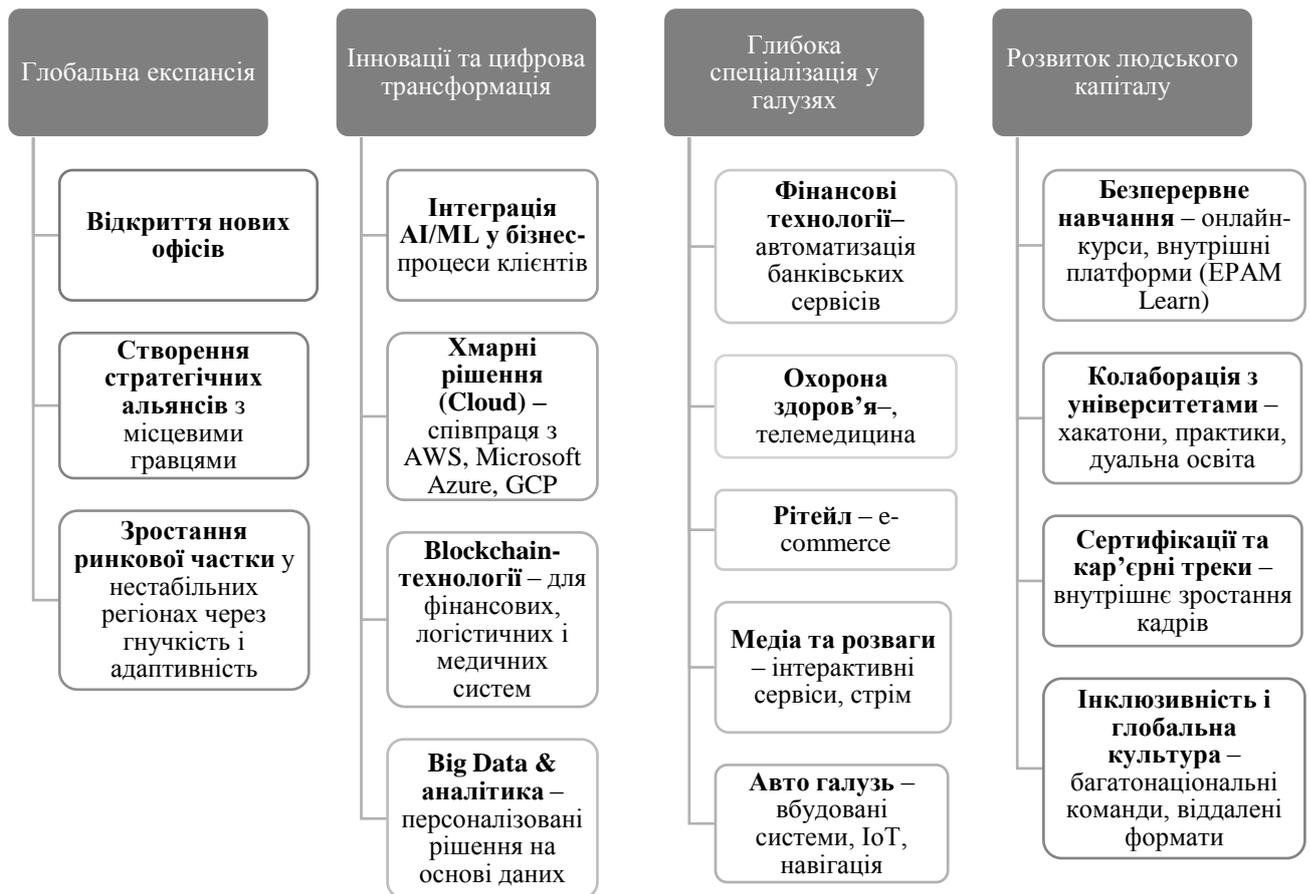


Рис. 2.6. Ключові напрями стратегічного управління розвитком EPAM Systems

Джерело: побудовано автором на основі 31.

Бачимо, що EPAM Systems використовує багаторівневу стратегічну модель, орієнтовану на інновації, глобальну присутність, спеціалізацію та розвиток людських ресурсів. Такий підхід дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на світовому ІТ-ринку, адаптуватися до нових викликів і підтримувати динамічне зростання навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для ефективного реалізації довгострокових цілей компанія EPAM Systems застосовує комплексний підхід до стратегічного управління. Основні компоненти цієї стратегії представлені на схемі нижче (рис. 2.7). Вони відображають ключові орієнтири розвитку – як у внутрішньому середовищі, так і в контексті зовнішнього позиціонування компанії на глобальному ІТ-ринку.



Рис. 2.7. Ключові елементи стратегічного управління EPAM Systems

Джерела: побудовано автором

Стратегічне управління компанії EPAM Systems ґрунтується на 5 взаємопов'язаних напрямках, що забезпечують стає зростання та високу конкурентоспроможність на ринку. В основі стратегії лежить поєднання органічного та неорганічного зростання: компанія активно розширює клієнтську базу, географію присутності та спектр сервісів, а також укладає стратегічні альянси та здійснює злиття і поглинання для швидшого входу на нові ринки.

Одним із ключових фокусів є цифрова трансформація клієнтів, що передбачає надання інноваційних технологічних рішень для компаній у сферах фінансів, охорони здоров'я, торгівлі тощо. Завдяки цьому EPAM виступає не лише як підрядник, а як довгостроковий партнер у трансформаційних змінах.

Важливу роль у реалізації стратегії відіграє гнучка організаційна структура, яка забезпечує баланс між глобальним баченням і локальними особливостями.

Не менш значущим компонентом є інвестиції в дослідження і розробки (R&D). EPAM активно фінансує створення власних технологічних лабораторій, дослідницьких центрів, а також підтримує партнерства з провідними університетами, що стимулює інноваційність продуктів і послуг.

Ці стратегічні орієнтири доповнюються постійною увагою до розвитку людського капіталу. Компанія впроваджує системи безперервного навчання, внутрішньої сертифікації, розвитку кар'єрних треків, а також підтримує інклюзивну корпоративну культуру та глобальну командну взаємодію. Такий підхід забезпечує не лише високий рівень сервісу, а й збереження й розвиток ключових талантів. Додатково проведемо SWOT-аналіз, він дасть змогу краще

оцінити ефективність поточної стратегії, виявити ризики та сформулювати нові напрямки зростання (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT аналіз компанії ТОВ «EPAM SYSTEMS»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Глобальна присутність: широка мережа у більш ніж 40 країнах, що знижує залежність від одного ринку.	Залежність від зовнішніх ринків і геополітики: особливо в умовах війни або санкцій.
Інноваційність: активне впровадження сучасних технологій – AI, ML, Big Data, Cloud, Blockchain.	Складність управління масштабною структурою: глобальна присутність вимагає ефективної координації процесів.
Галузева експертиза: наявність глибокої спеціалізації в ключових секторах (фінанси, охорона здоров'я, рітейл тощо).	Висока конкуренція за таланти: дефіцит ІТ-фахівців і конкуренція з іншими глобальними гравцями (Accenture, IBM).
Розвинена внутрішня культура: безперервне навчання, кар'єрні треки, інклюзивність.	
Сильна клієнтська база: серед клієнтів – провідні компанії зі списку Fortune 500	
Можливості	Загрози
Розширення в нових регіонах: Латинська Америка, Пд-Сх Азія, Близький Схід.	Турбулентність глобального ринку: війни, економічні кризи, валютні ризики.
Зростання попиту на діджитал-рішення після пандемії.	Посилення конкуренції з боку великих ІТ-консалтерів та нових гравців.
Розвиток партнерств із хмарними платформами (Microsoft, Google Cloud).	Регуляторні обмеження у сфері ІТ та обробки персональних даних.
Попит на кібербезпеку, AI/ML, digital healthcare – нові напрями для зростання.	Високий темп технологічних змін – ризик втрати релевантності частини сервісів.
Участь у державно-приватних ІТ-проєктах в країнах ЄС та США.	Інфляційні процеси та нестабільність ринку праці – тиск на зарплатний фонд.

Джерело: побудовано автором

З урахуванням динамічних змін на ринку ІТ-послуг, компанія повинна постійно адаптувати свої підходи до управління розвитком, орієнтуючись як на глобальні технологічні тренди, так і на особливості локальних ринків.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що EPAM Systems має сильну конкурентну позицію завдяки своїй глобальній присутності, гнучкості, інноваційному потенціалу та розвиненій культурі навчання. У той же час, компанія має враховувати ризики, пов'язані з геополітичними факторами, нестабільністю ринків та інтенсивною конкуренцією. Зовнішні загрози можуть впливати на здатність масштабувати проєкти, втримувати кадри та залишатися гнучкою у змінному середовищі.

На основі проведеного аналізу, рекомендується сфокусувати стратегічне

управління на таких напрямках (рис. 2.8).

Інноваційні сервіси та технології

- Продовження інвестицій у AI/ML, Big Data, Blockchain та хмарні рішення як ключову конкурентну перевагу, яка дає змогу формувати додаткову цінність для клієнтів.

Глобальне масштабування з акцентом на нові регіони

- Посилення присутності у країнах із зростаючим попитом на ІТ-послуги (Латинська Америка, Азія), що дозволить зменшити залежність від нестабільних ринків.

Розвиток людського капіталу

- Подальше вдосконалення внутрішніх освітніх платформ, підтримка кар'єрного зростання та формування мультикультурних команд як бази для інноваційності.

Кібербезпека та захист даних

- У відповідь на зростаючу потребу у безпеці — розвиток сервісів з кіберзахисту, особливо в умовах посилення регуляторних вимог.

Гнучкість і адаптивність бізнес-моделі

- Постійне оновлення підходів до стратегічного управління з урахуванням змін в макросередовищі – цифрова трансформація, нові формати співпраці, віддалена робота. давай з цього блокскхму

Рис. 2.8. Напрями розвитку стратегічного управління

Джерело: побудовано автором

Отже, стратегічне управління EPAM Systems – це не просто планування, а цілісна система рішень, яка дозволяє компанії впевнено розвиватися, попри виклики глобального середовища.

На основі другого розділу, було зроблено наступні висновки:

1. Встановлено, що «EPAM Systems» є провідною міжнародною ІТ-компанією, з розгалуженою глобальною мережею офісів та центрів розробки. Показано, що компанія обслуговує значний пул клієнтів з Fortune 500, застосовуючи модель distributed agile delivery для збалансованого поєднання глобальних ресурсів з локальними потребами. EPAM активно розвиває свою присутність в Україні, інвестує у розвиток локальних ІТ-спільнот, підтримує освітні ініціативи та сприяє цифровій трансформації бізнесу на глобальному рівні.

2. PEST-аналіз показав, що на діяльність EPAM Systems суттєво впливають: політична стабільність, рівень корупції та бюрократії, економічна

ситуація, конкуренція на ринку, рівень освіти та кваліфікації кадрів, а також швидкість технологічних змін. Водночас високий рівень розвитку інформаційних технологій і зростання попиту на цифрові послуги створюють додаткові можливості для подальшого зростання EPAM Systems.

3. Встановлено, що компанія демонструє значне зростання загальних оборотних активів, ліквідних активів та гудвілу, що свідчить про активну інвестиційну політику та розширення бізнесу. Показано, що динаміка пасивів також відображає значний ріст зобов'язань та капіталу. Виявлено, що компанія використовує багаторівневу стратегічну модель, спрямовану на довгострокове зростання, посилення глобальних позицій та створення цінності для всіх стейкхолдерів. Проведений SWOT-аналіз підтвердив сильні конкурентні позиції «EPAM Systems» завдяки глобальній присутності, інноваційності та розвиненій внутрішній культурі. Водночас, виявлено ключові слабкі сторони (залежність від зовнішніх ринків, складність управління масштабною структурою, висока конкуренція за таланти) та загрози (глобальна турбулентність, регуляторні обмеження, інфляція).

Отже, «EPAM Systems» демонструє стійкий розвиток та фінансову стабільність, успішно впроваджуючи стратегії органічного та неорганічного зростання. Однак, для подальшого зміцнення своїх позицій компанії необхідно звернути увагу на виявлені слабкі сторони та зовнішні загрози, оптимізувавши операційну ефективність та адаптувавши стратегію до динамічних викликів глобального ІТ-ринку.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «EPAM SYSTEMS»

3.1 Розробка рекомендацій щодо оптимізації управлінських процесів

Проведений SWOT-аналіз компанії ТОВ «EPAM SYSTEMS» виявив ряд сильних сторін, можливостей, а також слабких місць і загроз. Їх подолання дозволить компанії зберегти лідерські позиції на глобальному ринку та ефективно реалізувати наявні можливості. Тому для подальшого стратегічного розвитку важливо приділити особливу увагу управлінським слабкостям, які можуть стримувати компанію у досягненні її цілей.

На основі виявлених слабких сторін можна виділити наступні ключові управлінські виклики:

1. Залежність від зовнішніх ринків і геополітики: глобальна присутність, хоч і є значною сильною стороною, водночас створює вразливість до нестабільності на міжнародній арені. Війни, санкції, економічні кризи в окремих регіонах можуть суттєво вплинути на операційну діяльність та фінансові результати компанії. Управлінським слабким місцем тут є недостатня диверсифікація ризиків та відсутність чітких планів реагування на різкі геополітичні зміни.

2. Складність управління масштабною структурою: розгалужена мережа офісів та велика кількість співробітників у різних країнах вимагають високого рівня координації та стандартизації процесів. Управлінським слабким місцем є недостатня ефективність комунікації між різними підрозділами, відмінності в корпоративній культурі в різних регіонах, а також потенційні складнощі в контролі якості послуг на глобальному рівні. Наявна централізована модель управління створює ризики неоперативного реагування на зміни в регіональних ринках.

3. Висока конкуренція за таланти: ІТ-індустрія характеризується інтенсивною боротьбою за кваліфікованих фахівців. Управлінським слабким місцем є потенційна нездатність компанії ефективно залучати, розвивати та

утримувати таланти в умовах глобальної конкуренції, що може призвести до збільшення плинності кадрів та зростання витрат на персонал.

Для посилення цих управлінських слабких місць та підвищення стійкості компанії «EPAM Systems» пропонується впровадити наступні конкретні інструменти та підходи (рис. 3.1).

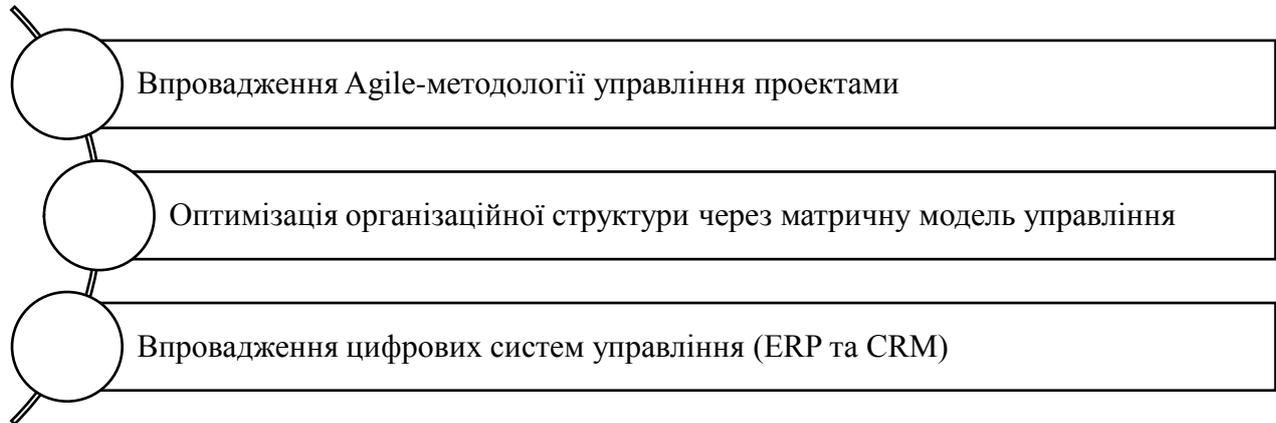


Рис. 3.1. Інструменти та підходи для підвищення стійкості компанії ТОВ «EPAM SYSTEMS»

Джерело: побудовано автором

Agile – це підхід до управління проектами, який базується на використанні ітерацій (спринтів) та постійного зворотного зв'язку для вдосконалення процесів планування й реалізації проектів.

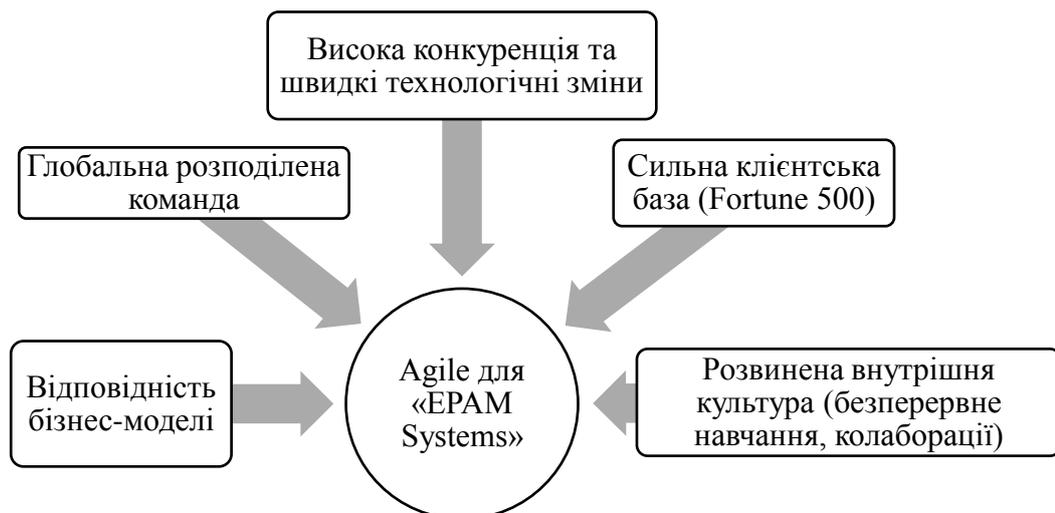


Рис. 3.2. Доречність Agile для ТОВ «EPAM SYSTEMS»

Джерело: побудовано автором

«EPAM Systems» відповідає бізнес-моделі в якій доречно застосовувати Agile, оскільки компанія надає послуги з розробки програмного забезпечення та

цифрової трансформації, які часто характеризуються невизначеністю вимог, необхідністю гнучкості та ітеративного підходу. Agile дозволяє швидше реагувати на зміни ринку та технологій завдяки коротким ітераціям (спринтам), частим випускам оновлень та можливості швидкого внесення змін до проєкту.

Крім того, принципи Agile, такі як самоорганізація команд, постійне вдосконалення та відкрита комунікація, добре узгоджуються з існуючою внутрішньою культурою «EPAM Systems».

Очікується, що перехід до гнучкого управління проєктами призведе до ряду позитивних наслідків, серед яких ключовими є:

1. Підвищення оперативності прийняття рішень (децентралізація відповідальності та надання більшої автономії командам).
2. Скорочення часу реалізації проєктів на 20–30% (завдяки ітеративному підходу, паралельній роботі над різними частинами проєкту та швидкому внесенню змін на основі зворотного зв'язку).
3. Зростання задоволеності клієнтів завдяки гнучкому підходу [59].

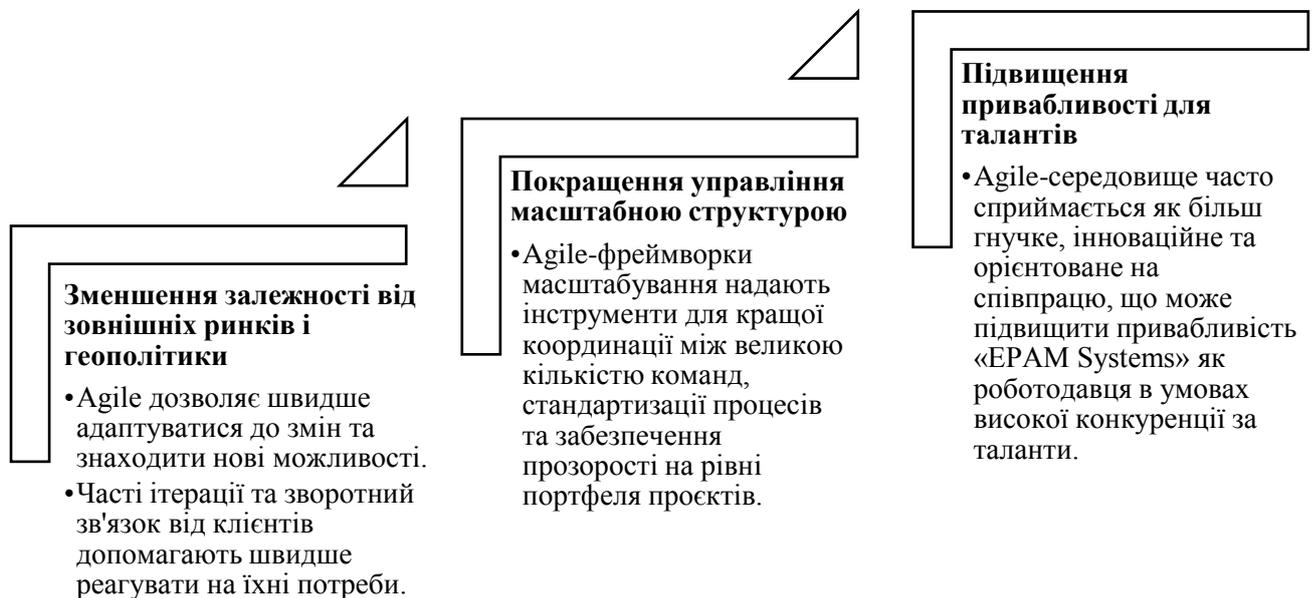


Рис. 3.3. Переваги впровадження Agile для ТОВ «EPAM SYSTEMS» у контексті слабких сторін

Джерело: побудовано автором

Окрім безпосереднього очікуваного ефекту на оперативність та задоволеність клієнтів, впровадження Agile-методології надасть «EPAM Systems» низку стратегічних переваг, які сприятимуть посиленню її

конкурентних позицій та стійкому розвитку (рис 3.3).

Впровадження Agile-методології управління проектами є дуже перспективним напрямком для «EPAM Systems». Це може допомогти компанії стати більш гнучкою, швидкою, клієнтоорієнтованою та ефективною в умовах динамічного глобального ринку IT-послуг. Продумане та поетапне впровадження Agile, з урахуванням специфіки компанії та її глобальної структури, може значно посилити її конкурентні переваги та допомогти подолати існуючі управлінські слабкості.

Оптимізація організаційної структури через матричну модель управління – це перехід від традиційної ієрархічної системи до більш гнучкої моделі, де працівники підпорядковуються одночасно двом (іноді більше) керівникам – наприклад, керівнику функціонального напрямку та менеджеру проекту. Такий підхід особливо ефективний для великих міжнародних IT-компаній, які працюють у динамічному середовищі.

У контексті стратегії вдосконалення управління розвитком компанії, розглянемо ключові переваги цієї моделі саме для EPAM Systems (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Переваги матричної моделі для EPAM Systems

Джерело: побудовано автором

Попри численні переваги впровадження матричної моделі управління, цей підхід також супроводжується певними ризиками та викликами,

пов'язаними з подвійною підзвітністю, можливими конфліктами ролей і ускладненням координації. Щоб ефективно реалізувати дану модель і забезпечити її стійкість у середовищі високої динаміки, важливо заздалегідь ідентифікувати потенційні труднощі та розробити механізми їх мінімізації. Нижче наведено ключові виклики та способи їх подолання (рис. 3.5).

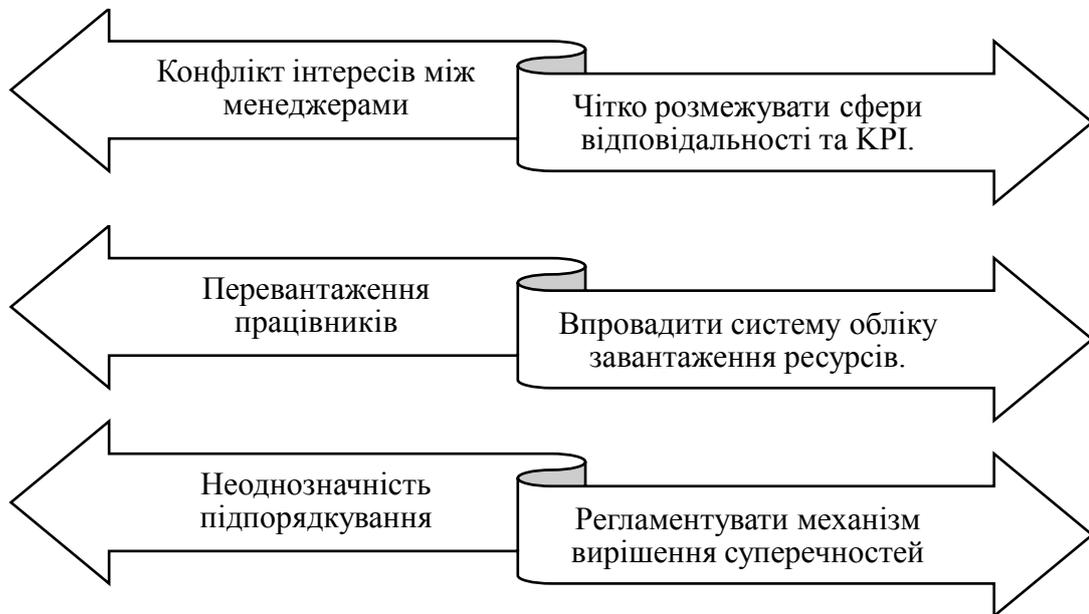


Рис. 3.5. Потенційні виклики впровадження матричної моделі (і як їх мінімізувати)

Джерело: побудовано автором

Третім інструменти для підвищення стійкості компанії «EPAM Systems» з рис. 3.1 є впровадження цифрових систем управління (ERP та CRM). Їх впровадження забезпечує централізовану, інтегровану платформу для зберігання, обробки та аналізу внутрішньої інформації про діяльність компанії, дозволяючи синхронізувати підрозділи в різних країнах.

ERP-системи охоплюють управління фінансами, закупівлями, проєктами, людськими ресурсами, логістикою тощо.

CRM-системи спрямовані на управління відносинами з клієнтами: історія взаємодії, продажі, підтримка, маркетинг.

У випадку EPAM Systems, де операційна діяльність розподілена по всьому світу, ERP/CRM – це інструмент для уніфікації процесів, прозорості та стратегічного контролю.

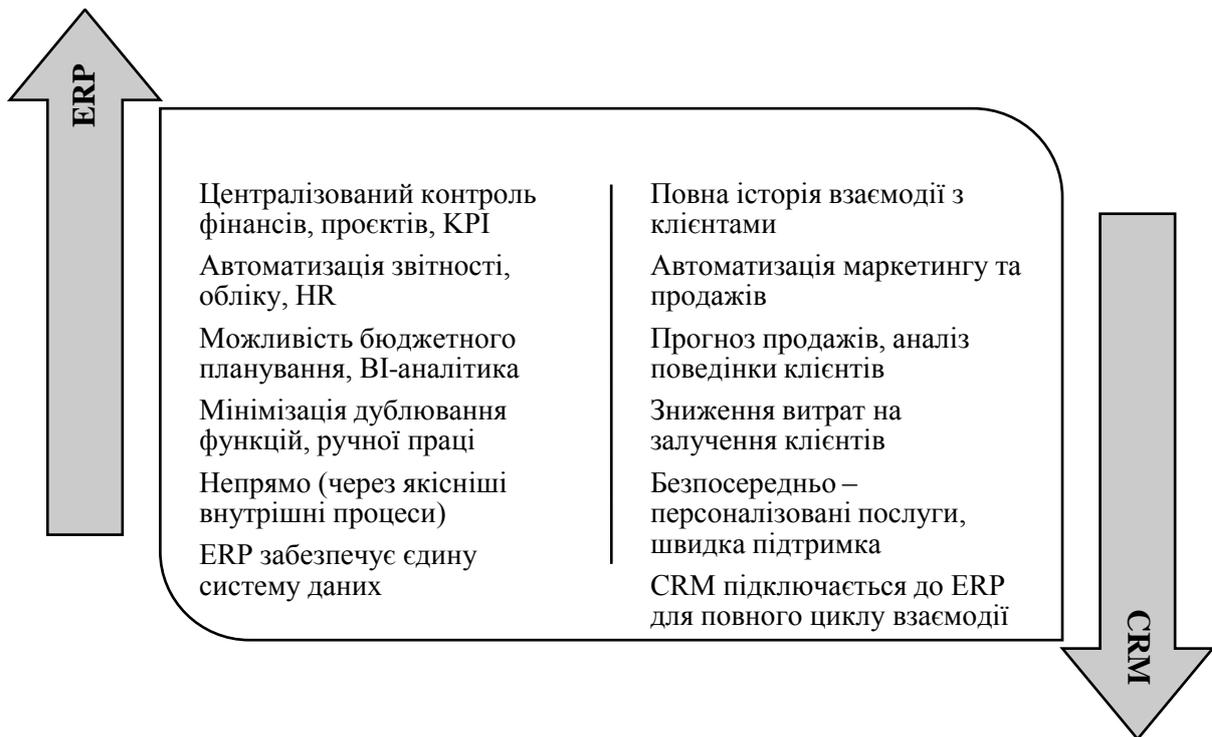


Рис. 3.6. Переваги впровадження ERP та CRM для ТОВ «EPAM SYSTEMS»

Джерело: побудовано автором

Отже, впровадження ERP та CRM-систем є не лише технічним оновленням, а стратегічним кроком до підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності компанії. Завдяки комплексному охопленню ключових бізнес-функцій, ці системи створюють передумови для кращого контролю, швидкого прийняття рішень і гнучкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Важливо підкреслити, що подібні ініціативи мають чітко вимірювані результати, які можна оцінити за низкою показників продуктивності.

Очікуваний ефект від впровадження ERP/CRM-систем включає такі аспекти:

1. Зменшення часу формування звітності – до 50%.

Згідно з дослідженням Panorama Consulting Solutions (2023), компанії після впровадження ERP зменшують час на підготовку фінансових і управлінських звітів на 30–50% [24].

2. Підвищення точності бюджетного планування – до 95%.

За результатами впровадження SAP, Oracle та Microsoft Dynamics у консалтингових компаніях (McKinsey, BCG), точність прогнозів зростає до 90–

95% [21].

3. Збільшення повторних продажів – на 10–15%.

CRM-аналітика компаній Salesforce та HubSpot свідчить, що персоналізовані кампанії, побудовані на даних CRM, підвищують лояльність клієнтів і повернення на 10–20% [8].

4. Вивільнення управлінських ресурсів для стратегічного планування

У White Paper від PwC і Capgemini зазначено, що автоматизація операційного рівня вивільняє до 20% часу топменеджменту [5].

Тож, ERP і CRM – це стратегічні платформи, що дозволяють компанії адаптуватися до масштабування, інтегрувати регіональні процеси в єдину систему управління, забезпечити якісну взаємодію з клієнтами та ефективно контролювати внутрішні ресурси. У коротко- і середньостроковій перспективі вони формують основу для сталого розвитку компанії на глобальному ринку.

Усі ці підходи не лише сприяють оперативному реагуванню на зовнішні та внутрішні виклики, але й формують основу для довгострокової стійкості та конкурентоспроможності компанії. У результаті, EPAM Systems зможе не лише зберегти свої лідерські позиції, а й зміцнити їх, підвищивши стратегічну гнучкість, ефективність управління та здатність до інноваційного розвитку.

3.2 Розвиток стратегій для вдосконалення стратегічного управління розвитком компанії

Для компанії «EPAM Systems», яка діє в умовах глобальної конкуренції та високих технологічних змін, розвиток стратегічного управління має базуватися на багаторівневому підході, що поєднує гнучкість, інноваційність, аналітичність та цифрову трансформацію.

З огляду на зазначене, актуальним є розгляд нових стратегічних векторів, включно з географічною експансією, розвитком нових напрямів діяльності, підвищенням внутрішньої стійкості та цифрової адаптивності.

Одним із перспективних напрямків для диверсифікації географічної присутності «EPAM Systems» є ринок Латинської Америки. Цей регіон

характеризується значним потенціалом зростання ІТ-сектору, зростаючою цифровою трансформацією бізнесу та відносно нижчим рівнем конкуренції порівняно з більш насиченими ринками Північної Америки та Західної Європи.

Для оцінки привабливості ринку Латинської Америки проведемо PESTLE-аналіз (табл 3.1).

Таблиця 3.1

PESTLE-аналіз для оцінки привабливості ринку Латинської Америки

Р	Політичні	Відносна стабільність у ключових країнах регіону (Бразилія, Чилі, Колумбія), які активно залучають ІТ-інвестиції. Політика цифровізації урядів: реалізація національних стратегій розвитку цифрової економіки (наприклад, «Бразилія цифрова»). Податкова підтримка для технологічних парків, стартапів і аутсорсингових компаній (особливо в Колумбії та Мексиці). Виклики: корупція, зміна урядів і регуляторна непередбачуваність в окремих країнах (Аргентина, Венесуела).	Країни з політичною стабільністю (Бразилія, Чилі) є перспективними для входу, особливо у форматі пілотних проектів або R&D-хабів
Е	Економічні	Стабільне зростання ІТ-сектору: за даними Statista, очікуване зростання ринку ІТ-послуг у Латинській Америці – понад 7% на рік до 2027 року. Низька вартість праці порівняно з США/ЄС: середня зарплата ІТ-спеціаліста в Бразилії – \$1,000-2,500/міс., проти \$6,000+ у США. Сприятливий валютний курс (для аутсорсингу), хоча в окремих країнах (Аргентина) існує ризик девальвації. Зростання обсягів e-commerce і fintech, що стимулює попит на розробку ПЗ.	Економічні умови вигідні для створення розробницьких центрів, однак потребують ретельної диверсифікації валютних ризиків.
S	Соціальні	Молоде населення з високою цифровою грамотністю: у більшості країн LATAM понад 50% населення – молоді до 35 років. Зростаючий попит на технічну освіту: стрімкий розвиток онлайн-курсів (Platzi, Coursera, Google LATAM Career Certificates). Висока зацікавленість у міжнародних ІТ-компаніях – співпраця з глобальними брендами вважається престижною. Проблеми: нерівний доступ до якісної освіти, особливо в сільських регіонах.	Наявність молодих талантів і високий інтерес до ІТ створюють сприятливе середовище для програм стажувань і навчання від ЕРАМ.
Т	Технологічні	Розвиток ІТ-хабів: Сан-Паулу (Бразилія), Медельїн (Колумбія), Монтеррей (Мексика) – потужні регіональні центри ІТ-інновацій. Підтримка інновацій урядами (Tax credit на R&D, Digital Transformation Grants). Зростання стартап-екосистем: Бразилія – лідер за кількістю «єдинорогів» серед країн LATAM. Широкий доступ до 4G/5G, розвиток дата-центрів Google, Amazon та Microsoft у регіоні.	Технологічна база LATAM активно розвивається – це дає змогу не лише аутсорсити, а й розвивати власні R&D-напрями.

Продовження таблиці 3.1

L	Правові	Впровадження законодавства про захист персональних даних, схожого на GDPR (наприклад, LGPD у Бразилії). Удосконалення правового середовища для ІТ-бізнесу (спрощення реєстрації, податкові пільги). Ризики: ускладнення судових процесів, нестабільне правозастосування в менш розвинених країнах.	юридичне поле LATAM стає все більш сприятливим для роботи міжнародних ІТ-компаній, особливо в країнах з прозорою юрисдикцією.
E	Екологічні	Зростаюча увага до ESG-політик та «зелених» технологій: компанії, що дотримуються принципів сталого розвитку, отримують переваги у публічному секторі. Наявність програм «зеленого ІТ», особливо у Бразилії, яка інвестує у відновлювальну енергетику. Природні ризики: сейсмічна активність у деяких регіонах (Чилі, Перу) – фактор для врахування при виборі місць розміщення дата-центрів.	Дотримання ESG-стандартів допоможе ЕРАМ швидше адаптуватися до вимог держав і корпоративних клієнтів у регіоні.

Джерело: побудовано автором

За результатами таблиці сформуємо стратегічну ціль за методикою SMART (рис. 3.7).

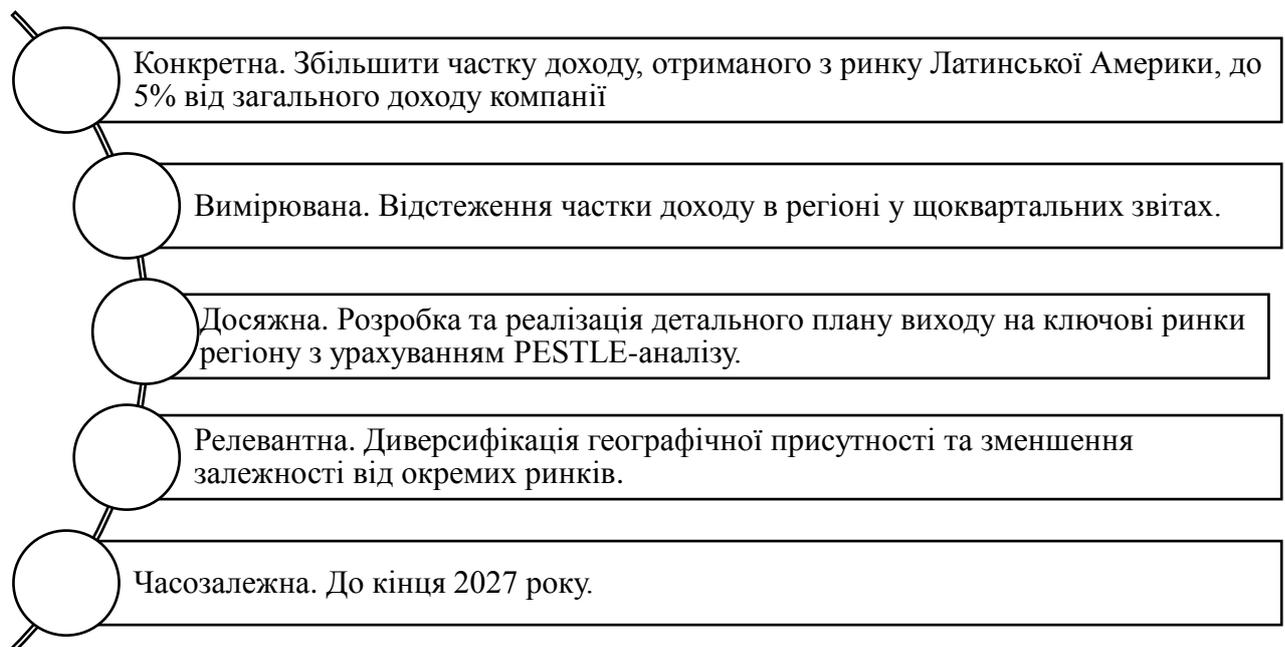


Рис. 3.7. Стратегічна ціль за методикою SMART

Джерело: побудовано автором

Отже, ринок Латинської Америки представляє значні можливості для зростання «ЕРАМ Systems» завдяки зростаючому попиту на ІТ-послуги, відносно нижчій конкуренції та потенціалу для залучення нових клієнтів. Одним із рішень диверсифікації ринку є відкриття офісів розробки у Бразилії та Колумбії, розпочати освітні партнерства з технічними вишами і просувати

EPAM як бренд відповідального іноземного інвестора. Однак, компанії необхідно враховувати політичні та економічні ризики, соціальні та культурні особливості регіону, а також правові аспекти ведення бізнесу в різних країнах.

В умовах високої конкуренції за таланти, зміцнення бренду роботодавця є ключовим фактором для залучення та утримання висококваліфікованих ІТ-фахівців. EPAM Systems має розвинену внутрішню культуру та співпрацює з університетами, але для посилення позицій необхідно розширити ці ініціативи.

Для визначення найкращих практик та виявлення можливостей для покращення, необхідно провести порівняльний аналіз стратегій бренду роботодавця ключових конкурентів (табл 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз конкурентів

Компанія	Освітні ініціативи	Партнерство з університетами	Позиціонування бренду	HR-практики
EPAM Systems	EPAM University Program, онлайн-курси, внутрішня платформа н-ння	Співпраця з вишами у Індії, Сх Європі, Казахстані	“Engineering the Future” – фокус на R&D та розвитку технологій	Кар’єрні треки, TechTalks, менторство, г-на мобільність
Accenture	Accenture Academy, Tech4Good, Women in Tech	М-на глобальна співпраця (MIT, Stanford тощо)	“Let There Be Change” – акцент на інклюзивність і сталий розвиток	Диверсифіковане середовище, reskilling ініціативи
Globant	Globant University, Code Your Future, Be Kind Tech Fund	Активна робота з університетами Латинської Америки	“Reinventing the Future” – технологічна гуманізація	Культура відкритості, власні хакатони, гнучкий графік
SoftServe	SoftServe IT Academy, Open Tech, співпраця з українськими технічними ЗВО	Україна, Польща, Болгарія	“Growing Talent from Within” – розвиток з молодих фахівців	Програми лідерства, підтримка ментального здоров’я
Ciklum	Ciklum Academy, курси для junior/trainee, навчання з менторством	ЗВО України, Молдови, Пакистану	«Engineering Talent at Scale» – фокус на гнучких моделях співпраці	Внутрішні ком’юніті, програми професійного розвитку
IBM	IBM SkillsBuild, Quantum education, Think Academy	Міжнародні університетські альянси	“Let’s Create” акцент на інновації через співпрацю	Визнаний фокус на diversity, кар’єрне зростання через внутрішні академії

Джерело: побудовано автором на основі [1, 4, 22, 24, 276, 53].

EPAM Systems вже має розвинену систему роботи з молодими фахівцями та освітніми ініціативами, зокрема через EPAM University Program, спеціалізовані онлайн-курси, навчальні платформи та менторські програми. Компанія активно співпрацює з університетами у Східній Європі, Центральній Азії, частково в Індії, що дозволяє їй стабільно поповнювати пул талантів.

Втім, порівняльний аналіз з конкурентами (Accenture, Globant, SoftServe, IBM та ін.) показує, що для зміцнення глобального HR-бренду та підвищення конкурентоспроможності в боротьбі за таланти, EPAM має кілька напрямків для покращення (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Стратегія зміцнення бренду роботодавця

Джерело: побудовано автором

Таким чином надана стратегія орієнтована на створення цілісної екосистеми залучення, навчання та утримання фахівців. Для ефективної реалізації та забезпечення довгострокового ефекту компанії варто не лише реалізовувати описані заходи, а й враховувати динаміку зовнішнього середовища, посилювати аналітичний супровід, впроваджувати KPI для

вимірювання впливу бренду, а також адаптувати стратегії до культурно-регіональних особливостей на нових ринках.

За допомогою аналізу конкурентів та визначеної стратегії сформуємо стратегічну ціль за методикою SMART (рис. 3.8).

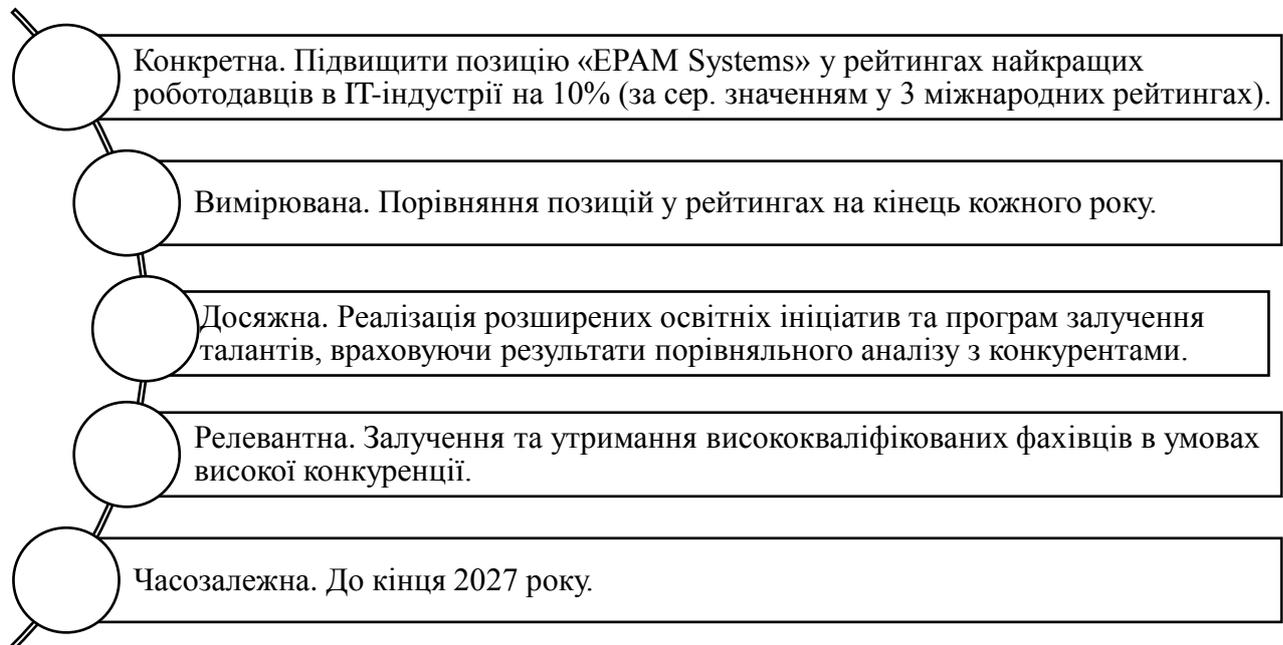


Рис. 3.8. Стратегічна ціль за методикою SMART

Джерело: побудовано автором

Отже, для EPAM Systems стратегічний розвиток має базуватись на розширенні географії присутності, зміцненні HR-бренду, розвитку інноваційних бізнес-напрямів та цифровому підсиленні стратегічного управління. Застосування методів PESTLE-аналізу, конкурентного бенчмаркінгу та формулювання чітких SMART-цілей дозволяє побудувати цілісну, адаптивну та масштабовану стратегічну модель.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів та очікуваних результатів

Для підтвердження доцільності впровадження запропонованих стратегій було здійснено економічний аналіз, що враховує ключові фінансові показники: NPV, IRR, PI, окупність інвестицій, а також прями економії на HR- та цифрових ініціативах. Цей аналіз дозволяє кількісно оцінити вигоди, які компанія може отримати від реалізації стратегічного плану, та забезпечує прозору

аргументацію для управлінських рішень.

Першочерговим елементом стратегічного розвитку компанії є географічна експансія. Зокрема, вихід на ринки Латинської Америки має потенціал значного доходу, але потребує істотних інвестицій. Щоб оцінити ефективність цієї ініціативи, застосовано фінансові показники NPV, PI та IRR, які дозволяють порівняти очікувані грошові потоки з початковими вкладеннями.

Очікувані показники:

Прогнозований додатковий дохід: \$25 000 000 (за 3 роки)

Інвестиції: \$15 000 000 (очікувані початкові інвестиції на експансію (реєстрація, маркетинг, логістика, дистрибуція, локальні партнери тощо))

Стратегічний горизонт: 3 роки

Чиста приведена вартість (NPV):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I, \text{ де}$$

CF_t – грошовий потік в період t ,

r – ставка дисконтування (візьмемо $10\% = 0,1$),

n – період реалізації (3 роки),

I – інвестиції (\$15 млн).

Сума грошового потоку щороку = \$25 млн (очікуваний дохід за 3 роки) / 3 роки = ~\$8,33 млн. Припустимо рівномірний дохід \$8 333 333 рік протягом 3 років.

Ставка дисконтування взята як середньозважена вартість капіталу (WACC) для інноваційних FMCG-компаній у світі – 10%. Може базуватись на ставці запозичення + очікувана прибутковість інвестора.

$$NPV = \frac{8,33}{(1+0,1)^1} + \frac{8,33}{(1+0,1)^2} + \frac{8,33}{(1+0,1)^3} - 15 = 5,71 \text{ млн. дол}$$

Маємо позитивне значення $NPV > 0$, отже проект створює додану вартість і окупиться з надлишком у дисконтовому еквіваленті.

Індекс прибутковості (PI):

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I} = \frac{20,71}{15} = 1,38$$

$PI > 1$. Отже кожен вкладений \$1 дає \$1,38 у вигляді доданої вартості. Це сильний аргумент "за" реалізацію проєкту.

Визначимо також внутрішню норму рентабельності (IRR – це таке значення r , при якому $NPV = 0$):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - I = 0, \text{ де}$$

У нашому прикладі $IRR \approx 18,5\%$ (через Excel). $IRR > WACC (10\%)$, отже інвестиції ефективні.

Наступним напрямом аналізу є покращення внутрішніх процесів через розвиток HR-бренду. Основна мета – зменшення вартості найму та скорочення плинності кадрів, що, у свою чергу, призводить до прямої економії. Розрахунок базується на середній вартості найму працівника, обсягах рекрутингу та втрат через ротацію персоналу.

Розрахуємо економію на вартості найму:

$$E_{\text{найм}} = (C_1 - C_2) * N$$

$C_1=8\ 000$ – поточна середня вартість залучення 1 співробітника (агенції, onboarding, реклама, час HR).

$C_2=5\ 000$ – нова вартість після запуску внутрішньої реферальної програми та брендovаних стажувань.

$N=500$ – кількість нових співробітників на рік, яку компанія планує найняти в рік (для масштабування LATAM).

$$E_{\text{найм}} = (8000 - 5000) * 500 = 1\ 500\ 000 \text{ дол}$$

Розрахуємо зменшення витрат через зниження плинності:

$$E_{\text{плинність}} = S * (T_1 - T_2) * C_r$$

де:

$S=5\ 000$ – загальна кількість працівників,

$T_1=0,18; T_2=0,12$ – поточна і прогнозована плинність персоналу (на основі

впроваджених HR-змін).

$C_r = 6\ 000$ – середня вартість заміни одного співробітника.

$$E_{\text{плинність}} = 5000 * (0,18 - 0,12) * 6000 = 1\ 800\ 000 \text{ дол}$$

Розрахуємо загальну економію на HR-стратегії за рік:

$$E_{\text{заг}} = E_{\text{найм}} + E_{\text{плинність}} = 1,5 + 1,8 = 3,3 \text{ млн. дол.}$$

Отже, інвестиції в бренд роботодавця мають призвести до значної економії коштів за рахунок зниження плинності кадрів та підвищення ефективності найму. Крім того, покращення іміджу компанії сприятиме залученню більш кваліфікованих кандидатів та підвищенню загальної продуктивності.

Таким чином, кожна зі стратегій демонструє не лише концептуальну логіку, а й підтверджується чіткими фінансовими аргументами, що знижує ризики управлінських рішень і підвищує довіру інвесторів та стейкхолдерів.

За результатами третього розділу, зроблено наступні висновки.

1. Виокремлено ключові управлінські слабкості, що можуть ускладнити стратегічний розвиток компанії в умовах глобальної нестабільності. Запропоновано інструменти – Agile-методологія, матрична структура та цифрові системи управління. Оскільки вони здатні не лише мінімізувати ці ризики, але й забезпечити зростання операційної ефективності. Їх впровадження дозволить компанії «EPAM Systems» досягти вищого рівня адаптивності, швидше реагувати на зміни середовища та укріпити конкурентні переваги.

2. Розроблено конкретні рекомендації з оптимізації управлінських процесів і розробки стратегій для вдосконалення стратегічного управління ТОВ «EPAM Systems». Встановлено, що для подолання слабких сторін необхідно вжити низку цілеспрямованих заходів:

- застосування гнучкої моделі управління проектами AGILE,
- оптимізація організаційної структури за допомогою матричної моделі управління,
- впровадження цифрових систем ERP і CRM.

3. Проаналізовано ринок Латинської Америки за допомогою PESTLE-аналізу і показано значний потенціал для географічної диверсифікації, чого можна досягти за рахунок відкриття офісів у Бразилії та Колумбії. Визначено, що для зміцнення бренду роботодавця необхідно розширити освітні ініціативи та партнерства з університетами, а також впровадити цілісну екосистему залучення та утримання фахівців.

4. Здійснено економічний аналіз, який підтвердив фінансову доцільність запропонованих інвестицій у географічну експансію і значну економію за рахунок удосконалення HR-стратегії.

Отже, резюмуючи, розділ 3 надає конкретні, кількісно обґрунтовані рекомендації. Запропоновані заходи, включають оптимізацію управлінських процесів та розробку нових стратегічних векторів, спрямовані на посилення конкурентних переваг компанії, підвищення її стійкості до зовнішніх викликів та забезпечення стійкого становища на глобальному IT-ринку.

ВИСНОВКИ

В умовах інтеграції та глобалізації економічних процесів лише ефективно стратегічне управління дозволяє ІТ-компаніям адаптуватися до динамічних змін ринку, зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток. У межах даного дослідження, можемо зробити такі висновки.

1. Проведено ґрунтовний теоретичний аналіз сутності стратегічного управління розвитком ІТ-компаній. Розглянуто еволюцію поняття «стратегія», яка бере початок у військовій сфері та трансформувалася у складну багатовимірну управлінську категорію. У рамках роботи стратегія розглядається як загальний, недеталізований план досягнення мети в довгостроковій перспективі.

2. Стратегічне управління в ІТ-компаніях має свої специфічні особливості, обумовлені високою швидкістю технологічних змін, глобальним характером ринку, інтенсивною конкуренцією, залежністю від людського капіталу та домінуванням інновацій. Визначено основні етапи стратегічного управління у сфері ІТ, що включають аналіз середовища, формулювання стратегії, її реалізацію та моніторинг.

3. Було досліджено сучасні підходи до стратегічного управління розвитком ІТ-компаній. Окрім класичних моделей Портера (лідерство за витратами, диференціація, фокусування), увагу приділено адаптивним та динамічним концепціям, зокрема підходам Генрі Мінцберга, Девіда Тіса, а також гнучким методологіям управління, як-от Agile, Scrum та Kanban. Ці підходи особливо актуальні для ІТ-сфери, оскільки дають змогу швидко реагувати на зміни ринку, зменшувати ризики та забезпечувати безперервну інноваційну діяльність.

Таким чином, стратегічне управління в ІТ-компаніях повинно базуватися на поєднанні класичних принципів та сучасних гнучких підходів, орієнтованих на інновації, динаміку та взаємодію в межах цифрових екосистем.

4. Для проведення дослідження було обрано підприємство ТОВ «ЕРАМ

Systems», яке знаходиться за адресою: 02000, м. Київ, вул. Жилянська, 75. ТОВ «EPAM Systems» є українським підрозділом міжнародної ІТ-компанії EPAM Systems, Inc., одного з провідних розробників програмного забезпечення та постачальників цифрових рішень у світі. Компанія займає лідерські позиції у сфері інжинірингу цифрових платформ, консалтингу, хмарних рішень, DevOps, Data Science та штучного інтелекту. В Україні EPAM функціонує як потужний R&D центр, який об'єднує тисячі кваліфікованих спеціалістів та обслуговує клієнтів із США, Європи, Азії та інших регіонів.

Здійснено аналіз стратегічного управління розвитком компанії EPAM Systems, яка є одним із глобальних лідерів у сфері ІТ-консалтингу та розробки програмного забезпечення. Дослідження показало, що EPAM Systems має розгалужену географію присутності по всьому світу. Така глобальна інтеграція дозволяє компанії ефективно реалізовувати модель distributed agile delivery, яка поєднує централізовану експертизу з локальною адаптацією до потреб клієнтів.

5. Компанія продемонструвала значне зростання за ключовими фінансово-економічними показниками впродовж 2020–2023 років. Загальні активи зросли, особливо у сфері ліквідних коштів, дебіторської заборгованості та нематеріальних активів, що свідчить про активне розширення бізнесу та інвестиційну діяльність.

Аналіз ліквідності підтвердив фінансову стійкість компанії – усі показники ліквідності суттєво перевищують нормативні значення. Це дозволяє EPAM Systems ефективно покривати поточні зобов'язання та забезпечувати стабільну операційну діяльність.

6. EPAM Systems демонструє стратегічну стійкість і здатність швидко адаптуватись до нових викликів. Компанія успішно поєднує довгострокове стратегічне бачення з тактичною гнучкістю, що дозволяє реагувати на зміни ринку. У період пандемії COVID-19 та геополітичної кризи в Україні EPAM зуміла оперативно змінити ланцюги постачання кадрів, перенести частину функцій до нових регіонів, не втративши ринкових позицій.

7. Проведений SWOT-аналіз дозволив сформулювати практичні

рекомендації для підвищення ефективності управлінських процесів у ТОВ «ЕРАМ Systems». Виявлені управлінські слабкі сторони, зокрема складність координації в глобальній структурі, висока конкуренція за таланти та чутливість до зовнішніх ризиків, потребують цілеспрямованих рішень. Запропоновані заходи – впровадження Agile-методології, перехід до матричної моделі управління та інтеграція ERP/CRM-систем – спрямовані на посилення гнучкості, підвищення швидкості прийняття рішень, зміцнення внутрішньої координації та покращення взаємодії з клієнтами. Їх реалізація дозволить компанії не лише ефективно долати поточні виклики, але й сформувати стійку основу для подальшого стратегічного розвитку в умовах глобальної конкуренції.

8. Для ЕРАМ Systems запропоновано багаторівневу стратегію розвитку, яка включає вихід на перспективний ринок Латинської Америки через створення офісів у Бразилії та Колумбії, освітні партнерства та розвиток бренду відповідального інвестора. Додатково акцент зроблено на зміцненні HR-бренду компанії через бенчмаркінг із провідними конкурентами. На цій основі було сформовано стратегічні цілі за методикою SMART.

9. Економічний аналіз показав, що географічна експансія до Латинської Америки є фінансово доцільною: NPV становить \$5,71 млн, IRR перевищує WACC і досягає 18,5%, а PI = 1,38 свідчить про ефективність інвестицій. Додатково, удосконалення HR-стратегії дозволяє зекономити близько \$3,3 млн на рік за рахунок зниження вартості найму та плинності кадрів. Отже, запропоновані ініціативи обґрунтовані не лише стратегічно, а й фінансово, що знижує ризики та підвищує впевненість у доцільності їх реалізації.

Загалом, результати дослідження свідчать про те, що цілеспрямоване вдосконалення управлінських механізмів розвитку сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, його стійкості та здатності до інноваційного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Accenture. URL: <https://www.accenture.com/us-en> (дата звернення: 19.04.2025).
2. Apple анонсувала інвестиції \$500 млрд і створення 20 000 робочих місць у США. URL: <https://forbes.ua/news/apple-anonsuvala-investitsii-500-mlrd-i-stvorennya-20-000-robochikh-mists-u-ssha-24022025-27463> (дата звернення: 29.04.2025).
3. Chandler A. D. Strategy and Structura. Boston 1961. 480 с. URL: <https://www.scirp.org//reference/ReferencesPapers.aspx?Reference> (дата звернення: 19.04.2025).
4. Ciklum. URL: <https://www.ciklum.com/> (дата звернення: 19.04.2025).
5. Data-driven white paper. URL: <https://www.pwc.com/us/en/careers/university-relations/data-driven.html> (дата звернення: 01.04.2025).
6. Diversification and Integration as the Forms of Ensuring Strategic Guidelines for the Enterprise Development Management. URL: <https://www.researchgate.net/publication/349341018> (дата звернення: 03.04.2025).
7. Do it faster with monday CRM. URL: https://monday.com/crm?_gl= (дата звернення: 17.04.2025).
8. Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. Management science. 2014. №. 11. С. 2835-2857.
9. EPAM Systems Inc (EPAM). URL: <https://investing.com/equities/epam-systems-inc-balance-sheet> (дата звернення: 05.05.2025).
10. EPAM Systems Inc. URL: <https://www.annualreports.com/Company/epam-systems-inc> (дата звернення: 27.04.2025).
11. EPAM Systems Inc: Overview. URL:

<https://www.globaldata.com/company-profile/epam-systems-inc/> (дата звернення: 08.05.2025).

12. EPAM Systems. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/EPAM_Systems (дата звернення: 03.05.2025).

13. EPAM Systems. URL: <https://www.crunchbase.com/organization/epam-systems> (дата звернення: 01.05.2025).

14. EPAM Systems. URL: <https://www.epam.com/about> (дата звернення: 29.04.2025).

15. EPAM Systems. URL: <https://www.epam.com/about> (дата звернення: 29.04.2025).

16. EPAM Systems. URL: <https://www.linkedin.com/company/epam-systems/about/> (дата звернення: 03.05.2025).

17. EPAM Systems. URL: <https://github.com/epam> (дата звернення: 29.04.2025).

18. EPAM Systems. Відео. URL: <https://www.youtube.com/c/epamsystemsglobal> (дата звернення: 05.05.2025).

19. EPAM. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/epam-systems/> (дата звернення: 01.05.2025).

20. Exploring Distributed Agile Development: A Beginner's Guide. URL: <https://www.candidinfo.com/blog/distributed-agile-development/> (дата звернення: 19.03.2025).

21. Fesakis G., Serafeim K. Influence of the familiarization with «scratch» on future teachers' opinions and attitudes about programming and ICT in education. 2009. Т. 41. №. 3. С. 258-262.

22. Flintfox ist mit allen gängigen ERP-Systemen kompatibel. URL: https://www.flintfox-pricing.de/produktuebersicht/integrationen/?utm_source (дата звернення: 19.03.2025).

23. Globant. URL: <https://www.globant.com/> (дата звернення: 11.03.2025).

24. Shavshyn O. S. Strategy of innovative development of the enterprise. URL: <https://careers.epam.ua/epam-systems-financial-statement> (дата звернення: 28.03.2025).
25. IBM (International Business Machines Corporation). URL: <https://terranet.io/ibm/abouts> (дата звернення: 11.05.2025).
26. Panorama Consulting Group Releases Latest Study of ERP Implementation Outcomes. URL: <https://www.panorama-consulting.com/panorama-consulting-group-releases-latest-study-of-erp-implementation-outcomes-across-the-globe/> (дата звернення: 11.03.2025).
27. PEST-аналіз: вивчення зовнішнього середовища. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/pest-analiz-vivchennya-zovnishnogo-seredovishha/> (дата звернення: 09.05.2025).
28. SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us> (дата звернення: 12.04.2025).
29. Strategy. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Strategy> (дата звернення: 11.04.2025).
30. Варакін Д. О. Формування і управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях: стратегічний підхід та метрики ефективності. № 4 від «08» грудня 2023 р.. 2023. С. 24-32.
31. Відмінності між SaaS, PaaS та IaaS методологіями: що потрібно знати бізнесу. URL: <https://bsoprivacygroup.com/vidminnosti-mizh-saas-paas-ta-iaas-dohovoramy-shcho-potribno-znaty-biznesu/> (дата звернення: 09.02.2025).
32. Демченко О. І. Управління розвитком ІТ підприємства в сучасних умовах. Сумський державний університет. 2022. С. 31-45.
33. Еволюція поняття «стратегія» в політико-іміджевому контексті. URL: <https://grani.org.ua/index.php/journal/article/download/1162/1167> (дата звернення: 11.03.2025).
34. Інформація про EPAM Systems. URL: <https://forbes.ua/profile/epam-systems-292> (дата звернення: 01.05.2025).
35. Історія Netflix: від DVD в оренду до власних серіалів. URL:

<https://www.youtube.com/watch?v=tgYTXnspwX8> (дата звернення: 11.03.2025).

36. Корж Н. В., Мартинова Л. Б. Управлінський потенціал як антецедент капіталу підприємства: трансформація та фінансування. Економіка і організація управління. 2020. №. 4 (40). С. 285-294.

37. Макаренко І. О., Рудиченко А. Г. Роль ESG-стратегії у забезпеченні стійкості бізнесу. Одеський національний економічний університет. 2023. №. 8. С. 654-657.

38. Менеджмент і стратегія: еволюція ідей. URL: <https://www.antopiskun.pro/menedzhment-i-strategiya-evolyucziya-idej/> (дата звернення: 11.03.2025).

39. Маслак О. О., Залуцька Х. Я., Маслак Т. О. Необхідність інформаційного забезпечення для стратегій розвитку підприємств та використання маркетингу в умовах глобалізації. Д.: Пороги. 2021. 356-370 с..

40. Мінцберг Генрі. Зліт і падіння стратегічного планування. К.: Стандарт, 2008. 398 с.

41. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ : ТОВ «УВПК ЕксОб», 2002. 560 с..

42. Огляд компанії EPAM Systems. URL: <https://logincasino.work/epam-systems> (дата звернення: 27.04.2025).

43. Парфьонов П. М. цифрова трансформація як частина безпечної транспортної екосистеми магістральної інфраструктури. Молодь і суспільство: проблеми та перспективи розвитку: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, магістрів. 2022. С. 424-438

44. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. Галицький економічний вісник. 2015. № 1. С. 101-108.

45. Портер М. Конкурентна стратегія. Nash Format. 2020. 453 с.

46. Портер М. Конкурентна перевага. 2019. 624 с. URL: <https://stylus.ua/maykl-porter-konkurentna-perevaga-konkurentnye> (дата звернення: 19.03.2025).

47. Прокопчук, Ю. О. Секрет природного стратегічного бачення:

розвиток експертної інтуїції. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проектах, 16-17. 2021. С. 98-100.

48. Равлюк М., Ситник Й. Оптимізація AGILE: синергія Scrum і Kanban у розробці та підтримці програмного продукту. Економіка та суспільство. 2024. №. 63. С. 145-153.

49. Рак А. В., Давидов Д. С. Стратегічні підходи до управління ІТ-компаніями в умовах глобальної економічної нестабільності. Соціальні та гуманітарні науки: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції. 2024. С. 24-28.

50. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. №. 25. С. 107-113.

51. Теоретико-методологічні підходи до визначення економічної стратегії як категорії економічної науки. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12002/1/Theoretical.pdf> (дата звернення: 01.04.2025).

52. ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». URL: https://youcontrol.com.ua_details/33880213/ (дата звернення: 01.04.2025).

53. ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 01.04.2025).

54. Фінансова звітність ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ». Веб-сайт. URL: <https://careers.epam.ua/financial-statement> (дата звернення: 13.04.2025).

55. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. К.: КНЕУ. 1999. С. 94-120. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2c7ff2c2-f> (дата звернення: 11.03.2025).

56. Швіндіна Г. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. Mechanism of an economic regulation. 2016. № 3. С. 66-77.

57. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегічного управління. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. №. 1. С. 222-229.

58. Ядуха С.. Управління проектною діяльністю підприємства на засадах Agile-менеджменту та сучасних інформаційних технологій. Development Service Industry Management. 2023. №. 4. С. 95-100.

59. Ячайка Т.Ю., Лошакова С.Є., Водоріз Я.С.. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/139.pdf (дата звернення: 17.04.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Динаміка активів підприємства EPAM Systems, млн. дол

	2023	2022	2021	2020	Абсолютне відхилення	Відсоткове відхилення
Разом оборотні активи	3091,36	2759,62	2269,48	1912,78	1178,58	162%
Кошти та короткострокові фінансові вкладення	2096,97	1741,68	1446,62	1382,15	714,82	152%
Кошти та їх еквіваленти	2036,24	1681,34	1446,62	1322,14	714,1	154%
Короткострокові фінансові вкладення	60,74	60,34	-	60,01	0,73	101%
Загальна дебіторська заборгованість, нетто	897,03	932,63	768,93	501,06	395,97	179%
Дебіторська заборгованість - торгівля, нетто	897,03	932,63	768,93	501,06	395,97	179%
Витрати майбутніх періодів	97,36	72,7	52	29,46	67,9	330%
Інші оборотні активи, всього	-	12,62	1,92	0,11	12,51	11473%
Разом активи	4352,36	4009,15	3523,23	2721,33	1631,03	160%
Основні засоби, разом - нетто	369,95	422,13	421,06	398,2	-28,25	93%
Основні засоби, разом - брутто	-	589,22	587,7	525,99	63,23	112%
Накопичена амортизація, всього	-	-167,1	-166,65	-127,78	-39,32	131%
Гудвілл, нетто	562,46	529,07	530,72	211,96	350,5	265%
Нематеріальні активи, нетто	71,12	77,65	101,14	51,98	19,14	137%
Довгострокові фінансові вкладення	-	28,4	27,5	-	-	-
Інші довгострокові активи, всього	59,58	19,48	29,4	146,41	-86,83	41%
Інші активи, всього	-638,39	-686,87	-623,08	-	-15,31	102%

Джерело: побудовано автором на основі [12, 50].

ДОДАТОК Б

Динаміка пасивів підприємства EPAM Systems, млн. дол

	2023	2022	2021	2020	Абсолютне відхилення	Відсоткове відхилення
Разом короткострокові зобов'язання	644,93	747,48	763,42	465,95	178,98	138%
Кредиторська заборгованість	31,99	30,85	24,85	10,19	21,8	314%
Накопичені витрати	-	523,3	552,92	399,27	124,03	131%
Поточна частина довгострокових кредитів та позик/Капіталізована оренда	36,56	40,35	50,1		-13,54	73%
Інші короткострокові зобов'язання,	38,81	150,11	119,53	56,49	-17,68	69%
Разом зобов'язання	880,9	1006,14	1027,39	738,31	142,59	119%
Загальна довгострокова заборгованість за кредитами та позиками	26,13	27,69	30,23	25,4	0,73	103%
Довгострокові зобов'язання щодо відстроченого податку на прибуток	-	12,8	18,3	-	-5,5	70%
Неконтрольована частка у дочірніх компаніях	0,579	1,48	8,72	-	-8,141	7%
Інші зобов'язання, всього	199,43	208,27	169,45	247,33	-39,06	84%
Разом акціонерний капітал	3471,47	3003,01	2495,84	1983,02	1488,45	175%
Звичайні акції	0,058	0,058	0,057	0,06	-0,002	97%
Додатковий капітал	1008,77	847,96	711,91	660,77	187,19	128%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2501,11	2248,95	1829,53	1347,88	901,07	167%
Власні акції, викуплені в акціонерів за вартістю придбання	-	-0,118	-0,177	-0,18	0,18	0%
Інші власні кошти	-38,46	-93,84	-45,49	-25,51	-12,95	151%
Разом зобов'язання та капітал	4996,37	4009,15	3523,23	2721,33	2275,04	184%
Звичайні акції у зверненні, всього	57,79	57,66	56,85	56,11	1,68	103%

Джерело: побудовано автором на основі [12, 50].