

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

РОЗВИТОК ІТ СФЕРИ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ЧАС:
РОЗРОБКА ПРОДУКТІВ ДЛЯ РИНКУ АВТОЗАПЧАСТИН

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.237.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 219-П-Д21
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»

(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____ Юрій ТКАЧЕНКО
(підпис)

Керівник: доцент, канд. екон. наук

Ірина НАЗАРЕНКО

Рецензент: професор, д-р екон. наук

Ольга ЄВСЄЄВА

2023

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма: «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ В.Л. Дикань

«____» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Ткаченку Юрію Васильовичу

1 Тема _____ «Розвиток ІТ сфери України у воєнний час:

розробка продуктів для ринку автозапчастин»

керівник Назаренко Ірина Леонідівна, канд. екон. наук, доцент

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від « 23 » жовтня 20 23 року № 24/23

2 Строк подання студентом закінченої роботи « 02 » січня 20 24 року

3 Вихідні дані _____

Статистичні дані по ІТ галузі України за 2015 – 2022 рр., у тому числі:

Кількість підприємств за розмірами

Кількість зайнятих працівників

Частка експорту комп'ютерних послуг у ВВП

Обсяг експорту.

Обсяг продукції ІТ сфери.

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1 Теоретичні підходи до розвитку ІТ сфери в Україні та розроблення стратегії розвитку

2 Аналіз впливу війни на ІТ сектор та розроблення стратегії його розвитку в період та після війни

3 Бізнес-план розроблення ІТ продуктів для ринку автозапчастин в Україні

Перелік графічного матеріалу _____

1 Трактуювання терміну “розвиток підприємства”

2	Класифікація основних ознак розвитку підприємства
3	Основні та специфічні методів стратегічного аналізу
4 - 6	Аналіз діяльності українського ІТ сфери до війни (2017 – 2021 рр.)
7 - 12	Головні виклики ІТ сектору, спричинені війною
13	Питома вага ІТ- компаній, які вживали певних заходів для стабілізації бізнес-процесів
14	Зміна показників експорту основних галузей України під час війни
15	Статистичний аналіз впливу війни на діяльність ІТ сектору
16	Експорт комп'ютерних послуг (середньорічний приріст)
17	Внесок ІТ сектору у перемогу
18	Стратегічний аналіз впливу війни на діяльність ІТ сектору
19	Розроблення стратегії розвитку ІТ сектору в період та після війни
20	Канва бізнес-моделі новостворюваної фірми «ІТ auto parts»
21	Структура управління фірмою «ІТ auto parts» . Розрахунок потрібних інвестицій у проект
22	План доходів і витрат проекту
23	Дисконтування грошових потоків по проекту і показники ефективності
24	Графік беззбитковості проекту та вартість бізнесу

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання « 02» жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні підходи до розвитку ІТ сфери в Україні та розроблення стратегії розвитку	01.10.2023	виконано
2 Аналіз впливу війни на ІТ сектор та розроблення стратегії його розвитку в період та після війни	01.11.2023	виконано
3 Бізнес-план розроблення ІТ продуктів для ринку автозапчастин в Україні	10.12.2023	виконано
Висновки	20.12.2023	виконано
Графічна частина	28.12.2023	виконано

Студент

Ю.В. Ткаченко

Керівник



І.Л. Назаренко

Зміст

Вступ	5
1 Теоретичні підходи до розвитку ІТ сфери в Україні та розроблення стратегії розвитку	9
1.1 Поняття «економічне зростання», «розвиток», «розвиток підприємства»	9
1.2 Поняття «стратегія», сутність та методики стратегічного аналізу	18
1.3 Основи розроблення стратегії розвитку ІТ-сфери	29
Висновки до розділу 1	
2 Аналіз впливу війни на ІТ сектор та розроблення стратегії його розвитку в період та після війни	37
2.1 Аналіз діяльності українського ІТ сектору до війни (2017 – 2021 рр.)	37
2.2 Головні виклики ІТ сектору, спричинені війною	45
2.3 Статистичний аналіз впливу війни на діяльність ІТ сектору	52
2.4 Внесок ІТ сектору у перемогу	56
2.5 Стратегічний аналіз впливу війни на діяльність ІТ сектору	60
2.6 Розроблення стратегії розвитку ІТ сектору в період та після війни	64
Висновки до розділу 2	71
3 Бізнес-план розроблення ІТ продуктів для ринку автозапчастин в Україні	75
3.1 Сучасний стан і потреби ринку автозапчастин в Україні	75
3.2 Створення бізнес-моделі ІТ-бізнесу для ринку автозапчастин за канвою О. Остервальдера	80
3.3 Бізнес-план створення ІТ-бізнесу для ринку автозапчастин	83
Висновки до розділу 3	100
Висновки	103
Список використаних джерел	108

					<i>МРЕ.237.01.06 ПЗ</i>			
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дата</i>	«Розвиток ІТ сфери України у воєнний час: розробка продуктів для ринку автозапчастин»	<i>Літ.</i>	<i>Арк.</i>	<i>Аркуші</i>
Розроб.		Ткаченко		15.12.23				
Перевір.		Назаренко	<i>М.Назаренко</i>	18.12.23			4	117
Реценз.						УкрДУЗТ		
Н. Контр.		Назаренко	<i>М.Назаренко</i>	18.12.23				
Затверд.		Дикань						

Вступ

Актуальність теми. Відомо, що український ІТ-сектор є швидкозростаючою та успішною галуззю. Це одна з найцікавіших і найпривабливіших галузей в Україні з понад 4000 технологічними компаніями та понад 300 тисячами висококваліфікованих ІТ-спеціалістів. Він також різноманітний – від нанотехнологій і блокчейну до штучного інтелекту та розробки ігор.

Незважаючи на війну, український ІТ-сектор продовжує розвиватися. З 24 лютого 2022 року українські айтішники глобалізували бізнес, змінили рід діяльності та навіть зуміли залучити мільйонні інвестиції. ІТ сектор став однією з найбільш стійких галузей. ІТ-галузь, мабуть, єдиний сектор економіки, що відзначився зростанням протягом минулого року та сплатив до державного бюджету на 16% більше, ніж у 2021 році. Однак, разом з цією позитивною статистикою виникають деякі тривожні ознаки, такі як постійна нестача кваліфікованих фахівців, велика кількість новачків у сфері ІТ, яким складно знайти роботу, нерегулярні перегляди заробітної плати та затримка процесу просування на робочих місцях, а також сповільнення темпів росту після швидкого зростання.

Проблемам і перспективам розвитку ІТ сектору в Україні присвячені статті О. В. Журавльова та О. А. Сімачова [61], кадровий аспект розвитку ІТ галузі висвітлений зокрема у статтях В. Барвінок [62] про підготовку та міграцію ІТ-фахівців та Л. Є. Довгань та І. П. Малик [63], в якій визначено основні проблеми з кадрового забезпечення ІТ галузі, що впливають на подальший розвиток та конкурентоспроможність вітчизняних фахівців. У статті І.Л. Назаренко та М.МкКей Хоппманн [70] ІТ сектор коротко проаналізований як один з видів інтелектуального підприємництва, визначені деякі його проблеми у період війни і шляхи їх вирішення.

Незважаючи на те, що розвитку ІТ-сектору в Україні присвячена чимала кількість наукових праць, аспект підвищення його стійкості в непередбачуваних умовах, особливо під час війни, вивчений недостатньо.

					МРЕ.237. 01.06 ПЗ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		5

Метою даної кваліфікаційної роботи є аналіз діяльності ІТ сфери України до та в період війни, виявлення основних проблем та окреслення шляхів їх подолання, розроблення основних положень стратегії розвитку ІТ галузі України в період та після війни.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- аналіз існуючих понять «економічне зростання», «розвиток», «розвиток підприємства»; «стратегія», сутності та методик стратегічного аналізу;
- аналіз діяльності ІТ галузі України до війни та в період війни;
- ідентифікація основних проблем, з якими стикнулася ІТ галузь України у період війни;
- SWOT-аналіз ІТ галузі України на даний момент;
- розроблення основних положень стратегії розвитку ІТ галузі України в період та після війни;
- аналіз сучасного стану і потреб ринку автозапчастин в Україні;
- розроблення бізнес-моделі ІТ-бізнесу для ринку автозапчастин за канвою О. Остервальдера;
- складання бізнес-плану з розроблення ІТ продукту для ринку автозапчастин.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в рамках досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Об'єкт дослідження: український ІТ сектор.

Предмет дослідження: розроблення основних положень стратегії розвитку ІТ сектору України в період та після війни, а також нового ІТ-продукту для ринку автозапчастин.

Методи дослідження. Використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: для аналізу понять «економічне зростання», «розвиток», «розвиток підприємства», «стратегія», сутності та методик стратегічного аналізу, ідентифікації основних проблем, з якими стикнулася ІТ галузь України у період війни – методи аналізу, синтезу, систематизації, теоретичного узагальнення; для аналізу економічних показників ІТ-

сектору – метод порівняння, для стратегічного аналізу ІТ-сектору – SWOT-аналіз, для побудування бізнес-моделі нового бізнесу – канва О. Остервальдера, для наочного представлення результатів дослідження – графічний метод.

Наукова новизна. В роботі виконаний SWOT-аналіз ІТ галузі України у період війни та розроблені основні положення стратегії розвитку ІТ галузі України в період та після війни.

Практична значущість роботи полягає в тому, що за допомогою результатів, отриманих у роботі, можливо розробити стратегію розвитку ІТ галузі України в період та після війни. Крім того, запропонований новий продукт для ринку автозапчастин принесе чистий приведений дохід у розмірі 3054,4 тис. грн за 5 років (інвестиції окупаються на 1-му році), що сприятиме розвитку як ринку автозапчастин, так і ІТ галузі України.

Інформаційна база дослідження: статистичні дані, наукові праці, автореферати дисертаційних робіт, статистичні дані про діяльність ІТ галузі України.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати дослідження обговорювалися на 19-ї науково-практичної міжнародної конференції "Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика" (1 червня 2023 р. м. Харків) та на 81-й студентській науково-технічній конференції (УкрДУЗТ, 5 - 7 листопада 2023 р., м. Харків).

Публікації. За темою роботи опублікована 1 стаття у фаховому виданні «Вісник економіки транспорту і промисловості» (у співавторстві) англійською мовою загальним обсягом 10 сторінок.

Структура кваліфікаційної роботи: робота містить вступ, три розділи, висновки, перелік використаних джерел (94 найменування).

Перший розділ присвячено аналізу літературних джерел з питань економічного розвитку, зростання, стратегії та стратегічного аналізу. Зокрема проаналізовані поняття «економічне зростання», «розвиток», «розвиток підприємства», «стратегія», сутність та методики стратегічного аналізу, а також визначено основи розроблення стратегії розвитку ІТ-сфери.

У другому розділі виконано аналіз діяльності українського ІТ сектору до війни (2017 – 2021 рр.), виявлено головні виклики ІТ сектору, спричинені війною, виконано статистичний аналіз впливу війни на діяльність ІТ сектору та визначений внесок ІТ сектору у перемогу. Також виконаний стратегічний аналіз впливу війни на діяльність ІТ сектору за допомогою методики SWOT-аналізу, а також визначено базу для розроблення стратегії розвитку ІТ сектору в період та після війни.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано поточний стан ринку автозапчастин в Україні після російського вторгнення. Незважаючи на труднощі, ринок залишається стабільним, і немає дефіциту імпорتنих запчастин, хоча деякі деталі подорожчали. Пропонується покращити взаємодію між попитом і пропозицією за допомогою спеціалізованого веб-сайту, який об'єднає покупців і продавців, відрізняючись від існуючих платформ, таких як OLX або Avtopro.

Нами розроблена бізнес-модель, яка передбачає створення веб-сайту для агрегації інформації про наявність автозапчастин в Україні. Комерційний продукт - підписка для власників та менеджерів автомагазинів та СТО. Проект фінансується банківським кредитом на суму 231,16 тис. грн під 9% в Приватбанку. Розрахунки показують високу ефективність проекту, з чистим приведеним доходом 3054,4 тис. грн, що в 14 разів перевищує витрати ($PI=14,21$). Інвестиції окупаються на першому році, а внутрішня норма рентабельності складає 258,4%.

Ризики включають економічну кризу та низьку платоспроможність населення, але стабільна робота сайту та завоювання нових клієнтів допомагають зменшити ці ризики. Фінансовий запас проекту становить 64,5%. Рентабельність продукції складає 159,1%, а ринкова вартість бізнесу "IT auto parts" - 4802,1 тис. грн за доходним підходом. Таким чином, запропонований проект принесе не лише прибуток для власника, а й сприятиме розвитку ринку автозапчастин в Україні, особливо для сегменту B2B, покращуючи комунікацію між продавцями та покупцями.

При написанні роботи були використані закони України [1 - 13], методичні матеріали, навчальні посібники, дисертації, автореферати дисертацій, підручники, матеріали з Інтернету, статті з досліджуваної теми [14 - 94].

1 Теоретичні підходи до розвитку ІТ сфери в Україні та розроблення стратегії розвитку

1.1 Поняття «економічне зростання», «розвиток», «розвиток підприємства»

Національна економіка представляє собою відкриту динамічну систему, яка постійно перебуває в стані руху. Ключовими чинниками та умовами макроекономічної динаміки є економічне зростання та розвиток. Вчені вітчизняного походження концептуалізують розвиток як трансформацію через впровадження нововведень, розширення інноваційного потенціалу та стратегічних ресурсів території, підвищення її конкурентоспроможності з урахуванням інтересів сучасного і майбутнього поколінь.

Багато дослідників та практикуючих економістів, таких як В.Л. Дикань, В.Геєць, Л.Шинкарук, М.Скрипниченко, В.Бєсєдін, Н.Гончарук, Ю.Лупенко, М.Малік, Л.Забуранна, І.Малий, Т.Клебанова, Б.Данилишин, С.Дорогунцов, В.Міщенко, З.Герасимчук, Л.Масловська, С.Ілляшенко, М.Шапочка [14 – 28] та інші, приділяють увагу цьому питанню. їхні наукові праці присвячені принципам економічного та інноваційного розвитку України, підвищенню конкурентоспроможності та ефективності її функціонування.

Існують два протилежні підходи до розгляду перспектив економічного зростання економічної системи. Прихильники концепції економічного зростання вважають його єдиним засобом забезпечення матеріального добробуту та підвищення якості життя населення, тоді як опоненти вказують на обмеженість природних ресурсів, забруднення довкілля, включаючи збільшення техногенних катастроф, які створюють загрози екологічній системі нашої планети, і плідно обговорюють можливість переходу до концепції "нульового зростання".

В роботі Н. В. Попрозмана [29] відзначено, що економічне зростання не є

абсолютним благом. Вона підкреслює необхідність постійного моніторингу та оцінки його впливу на всі аспекти суспільних явищ і процесів. Автори вважають, що інноваційний підхід, відповідальна політика держави та регулювання темпів економічного зростання є передумовою для надання економічному зростанню якісного та прогресивного характеру і, відповідно, покращення добробуту кожного члена суспільства.

У роботі С. Мочерного та С. Єрохіна [30, с.285] відзначено, що економічне зростання є процесом якісних змін у межах технологічного способу виробництва, обумовлених відповідними суперечностями та чинниками і які проявляються у збільшенні обсягів суспільного виробництва.

І.Луніна, О.Романюк відзначають, що «...економічне зростання є основним показником розвитку і добробуту будь-якої країни, є однією з головних цілей, досягнення якої зумовлене необхідністю випереджаючого зростання національного доходу у порівнянні із зростанням чисельності населення для підвищення рівня життя в країні» [31, с. 470].

Зазначаємо, що економічне зростання має важливіше значення, ніж поняття стабільність. Тому збільшення темпів економічного зростання є важливим і незаперечним завданням національної економіки, агропромислової в тому числі.

Згідно позицій Г.Климко, політика економічного розвитку втілюється в життя на основі концепції соціально - економічного розвитку через політику держави в економічно-правовій сфері. Мета макроекономічної політики полягає в досягненні економічного оптимуму розвитку національної економіки. Необхідність проведення спеціальної стабілізаційної політики державою поділяється політиками і науковцями-економістами усіх розвинених країн. На перше місце серед усіх видів економічної політики держави ставлять її К.Макконелл, С.Брю, С.Фішер, Р.Дорнбуш, Р.Шмалензі [32, с. 653], як першочергову при усуненні дисфункцій ринку називають її П.Самуельсон і В.Нордхауз. Як засобу зменшення невизначеності при прийнятті управлінських рішень і контролю за прийняттям та виконанням рішень надає їй Р. Кнаак.

Важливе місце у розробці теоретичних питань політики економічного розвитку належить німецьким вченим, зокрема, В.Ойкену.

Наукові твори К. Астапова вказують на те, що рівень економічного розвитку, зазвичай, обумовлений людським капіталом та інноваційно-інвестиційною діяльністю. В. Черковець відмежовує внутрішні та зовнішні, тимчасові та постійні фактори зростання. Зокрема, у контексті сучасних тенденцій функціонування економіки, великою вагою відзначаються С-фактори (здійснено аббревіатурою за англійською мовою) – компетенція, культура, комунікації та творчий потенціал. Іншими словами, за концепцією А. Андерсена, до традиційних соціально-економічних факторів внесено ще чотири.

Відповідно до висновків А. Андерсена, економічне зростання настає внаслідок комплексної взаємодії всіх зазначених факторів. В. Федоренко підкреслює, що теорії економічного зростання сформулювалися на основі двох основних джерел - кейнсіанської теорії макроекономічної рівноваги та неокласичної теорії виробництва. Він зауважує, що загальним для всіх моделей економічного зростання є порівняння динаміки заощаджень та інвестицій з метою визначення оптимального співвідношення між факторами виробництва. Ці моделі спрямовані на встановлення умов, які забезпечують бажані темпи та стабільність економічного розвитку, а також на вивчення ключових пропорцій, включаючи ті, що стосуються нагромадження і споживання [33, с. 379].

Е. Коваленко розглядає розвиток як процес відтворення та вказує на його характер як режиму функціонування системи. Цей режим орієнтований на позитивну динаміку параметрів рівня та якості життя населення, що забезпечується сталим, збалансованим та багатofакторним відтворенням соціального, господарського, ресурсного та екологічного потенціалів території.

Провідні економісти розвинених країн розглядають розвиток як процес змін у рівні виробництва, обсягу населення, його вікової структури та структури доходів, а також як збільшення валового внутрішнього продукту в системі суспільного виробництва, з обов'язковим врахуванням соціального

розвитку, рівня добробуту населення, розвитку моральних та етичних цінностей, а також охорони навколишнього середовища [34, с. 27].

Отже, важливо відзначити, що терміни "зростання" та "розвиток" є взаємопов'язаними, але між ними існують відмінності. За словами Е. Райхліна [35, с. 39], економічне зростання визначається як кількісний економічний розвиток, в той час як економічний розвиток визначається як якісний економічний прогрес.

Ми підтримуємо тезу, що економічне зростання не є ідентичним економічному розвитку. Економічне зростання розглядається як обмежений випадок розвитку, характеризується різноманітністю кількісних та якісних змін. Поняття розвитку виявляється більш широким і значущим, оскільки охоплює здатність підвищити якість життя завдяки комплексному впливу факторів, у тому числі, але не обмежуючись, економічним зростанням.

П. Круша підкреслює, що економічне зростання та економічний розвиток мають відмінності. Він зачіпає тему того, що економічне зростання може відбуватися без суттєвого економічного розвитку, але обернено не є можливим. Визначає економічне зростання національної економіки як її розвиток, який веде до зростання реального національного доходу за певний період та визначається відповідними індексами та темпами [36, с.215].

Економічне зростання розглядається як результат розвитку національної економіки, вимірюваного темпами зростання реального обсягу ВВП або збільшенням цього показника в розрахунку на душу населення. Важливо відзначити, що деякі дослідники визнають зростання лише у випадку тривалого його тривання; в іншому випадку, якщо зміни відбуваються у короткостроковому періоді і потім супроводжуються зниженням, їх розглядають як циклічні коливання в контексті визначеного тренду функціонування економіки.

Соціальне відтворення визначається як перехід від одного стану рівноваги до іншого через порушення першої і формування нової. Зокрема, економічну рівновагу можна характеризувати як дискретну, тоді як

економічний розвиток можна розглядати як циклічний процес. У цьому контексті економічне зростання періодично змінюється спадом виробництва, а розвиток супроводжується кризами, депресією і зменшенням економічної (ділової) активності. Такі циклічні коливання свідчать про циклічний характер економічного розвитку, що підтверджено спостереженнями та визначено як загальна закономірність економічного розвитку [33, с.382].

Циклічність визначається періодичною зміною рівнів ВВП, безробіття, цін на відсоткові ставки і валютний курс. Серед циклів, які впливають на національну економіку, можна відрізнити короткострокові - цикли Дж. Кітчіна тривалістю три-п'ять років; середньострокові - ділові цикли К. Жюглара тривалістю приблизно 10 років; і довгі хвилі Кодратьєва тривалістю приблизно 50 років. Це визначає ключові аспекти, такі як фази і тривалість підйому, спаду/депресії економічної системи.

На сучасному етапі розвитку національної економіки, який аналізуються як вітчизняні, так і західні дослідники, нагальним стає питання сталості розвитку. Це охоплює аспекти екологічної, економічної, соціальної, просторової, політичної та духовної сфер життя населення. Тепер докладніше розглянемо аспекти розвитку підприємства.

Проблема розвитку підприємства досліджується в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, а саме: Афанасьєва Н.В., Раєвнєвої О.В., Василенко В.О., Пономаренко В.С., Тридіда О.М., Кизима М.О., Пушкаря О.І., Богатирьова І.О., Кононенко І.В., Масленікової Н.П. та інших.

Кожна соціально-економічна система має дві рушійні сили — бажання вижити (зберегти себе, мати визначену стабільність) і прагнення розвиватися (самоудосконалюватися) [37].

Останніми роками відбулося заміщення старої парадигми "спочатку збереження, потім розвиток" новою парадигмою "збереження через розвиток". Це обумовлено тим, що постійна орієнтація на самозбереження, без уваги до навколишнього середовища та покладання ваги лише на власне суб'єктивне сприйняття, може призвести до саморуйнування соціально-економічної

системи [38].

В науковому співтоваристві існує кілька підходів до розуміння терміну "розвиток". Розвиток розглядається як вищий тип руху, який охоплює зміни в матерії та свідомості; це перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового. Розвиток представляє собою не будь-яку зміну в структурі об'єкта, а лише якісну зміну, пов'язану з перетвореннями у внутрішній будівлі об'єкта, в його структурі, що включає сукупність функціонально пов'язаних елементів, зв'язків і залежностей.

О.В. Расвнєва, в своїй монографії [39, с. 99], стверджує, що існують два основні шляхи розвитку: конструктивний, який базується на висхідній тенденції функціонування системи, і деструктивний, який базується на спадній тенденції, а також припускає наявність третього, нейтрального шляху розвитку системи, який є стагнаційним.

О.М. Тридід зауважує, що будь-які трансформаційні процеси на підприємстві можуть бути розглянуті як процеси розвитку. У стратегічному аспекті розвитку слід віднести традиційні інноваційні процеси, об'єднані в програми розвитку, зростання підприємства, реінжиніринг бізнес-процесів, процеси реструктуризації та приватизації підприємств, а також процеси кризового розвитку та антикризового управління розвитком підприємства [40, с. 82].

Наша точка зору полягає в тому, що розуміння поняття розвитку як процесу, що охоплює і процеси деградації, є занадто широким. У Великому тлумачному словнику української мови [41, с. 1043] визначено розвиток як "процес, унаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого", і не вказується на будь-яку іншу зміну, яка відбувається при деградації системи. Велика економічна енциклопедія [42, с. 529] стверджує, що економічний розвиток "передбачає необоротну спрямованість об'єктів матеріального і духовного виробництва, результатом якого є новий якісний стан об'єкта, у тому числі перетворення його складу і структури. Ці якісні зміни здійснюються у процесі економічного

зростання, тобто, якісного збільшення споживаних ресурсів та збільшення обсягів виробничого продукту. Економічний розвиток передбачає і кількісні, і якісні зміни".

Таким чином, ми будемо використовувати визначення розвитку економіко-виробничих систем як "процесу переходу економіко-виробничої системи в новий, більш якісний стан за рахунок нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, у результаті чого підвищується її опір руйнівним впливам зовнішнього середовища і ефективність функціонування" [43].

Трактування терміну “розвиток підприємства” з позицій різних науковців представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 — Трактування терміну “розвиток підприємства” [37]

Автор	Сутність терміну “розвиток підприємства”
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.	Довгострокова програма удосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації.
Василенко В.О.	Це не разові перетворення з метою досягнення “найкращого” (а тому і споконвічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плин якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних по глибині й охопленню криз.
Єрохіна Е.А.	Якісна зміна складу зв'язків (тобто структури) і функціонування системи, тобто якісну зміну системи.
Шубравська О.В	Процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик.
Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О.	Процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування.

Отже, розвиток підприємства — це процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, який спрямований на його перехід в новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього й зовнішнього середовища.

Процес розвитку характеризується великою розмаїтістю конкретних видів і форм. Багато учених виділяють дві форми розвитку: еволюційну і

революційну. Еволюційна характеризується поступовими кількісними і якісними змінами, а революційна — стрибкоподібним переходом від одного стану системи до іншого. Розвиток буває або екстенсивним, тобто проявом і збільшенням уже маючого, або інтенсивним, тобто виникненням якісно нових форм.

З іншої сторони, розвиток буває або екзогенним, тобто несправжнім розвитком, обумовленим тільки ззовні, навколишнім світом, або ендогенним, тобто дійсним розвитком, джерело якого знаходиться усередині самого що розвивається.

Класифікація основних ознак розвитку підприємства наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 — Класифікація основних ознак розвитку підприємства [37]

Класифікаційна ознака	Види розвитку
1. Залежно від динаміки змін у соціально-економічній системі підприємства	- рівномірний (еволюційний); - нерівномірний (революційний).
2. Залежно від основи змін	- екстенсивний (кількісний); - інтенсивний (якісний).
3. Залежно від джерела росту	- екзогенний (зовнішній); - ендогенний (внутрішній).
4. Залежно від складності змін	- елементний; - інтегральний; - системний.
5 Залежно від рівня невизначеності процесів	- прогнозований (достовірний); - випадковий.
6 Залежно від мети змін	- простий; - розширений.
7 Залежно від можливості управління змінами	- керований; - спонтанний.
9. За масштабом змін	- загально-корпоративний; -внутрішньо-корпоративний (локальний).
10. Залежно від корпоративної стратегії	- адаптивний; - реактивний; - випереджаючий (превентивний).
11. Залежно від об'єкту змін	- організаційний; - техніко–технологічний; - соціальний; - економічний розвиток.

Зростання розмірів підприємства може бути:

- *горизонтальним*. Воно відбувається шляхом збільшення обсягу випуску та продажу одних і тих же товарів на старих і нових ринках. Може приймати вигляд географічної експансії, поглинання інших товаровиробників тієї ж галузі тощо;

- *вертикальним*. Таке зростання відбувається шляхом організації нових або об'єднання вже існуючих технологічно взаємопов'язаних виробництв. Здійснюється з метою наближення до кінцевого споживача або до постачальника ресурсів;

- *диверсифікованим*. Такий вид зростання передбачає об'єднання різнорідних виробництв, що належать до різних галузей в єдиний конгломерат. Як правило, такий вид зростання забезпечує підприємству міцні конкурентні позиції та зменшує негативний вплив галузевих ризиків [44, 45].

Зростання є складовою економічного розвитку підприємства. В той же час, розвиток підприємства можливий не тільки за одночасного його зростання, а й за незмінних масштабів його діяльності, тобто відсутність зростання не є перешкодою для розвитку підприємства.

Найбільш часто поштовхом до змін на підприємстві є кризові ситуації. Необхідні зміни у стратегії, виробничих процесах, організаційній структурі можуть здійснюватись поступово, у вигляді низки кроків, або ж радикально, у вигляді великих стрибків. Відповідно до цього розрізняють «революційну» та «еволюційну» моделі розвитку на підприємстві.

«Револьюційна» модель змін була запропонована американськими фахівцями у галузі менеджменту М. Хаммером та Дж. Чампі у 1991 році. Вона набула ще назву *концепції реінжинірингу бізнесу*. Вони розглядають реінжиніринг бізнесу як принципове переосмислення та радикальне перепроєктування підприємства і його найважливіших процесів з метою кардинального поліпшення найважливіших кількісно вимірюваних показників сучасної ефективності: вартості, якості, сервісу та оперативності.

«Еволюційна» модель змін (або концепція організаційного розвитку) базується на концепції планування, ініціювання та здійснення процесів зміни

соціальної системи, що передбачає залучення великої кількості учасників. Тобто, організаційний розвиток розглядається як довготерміновий, ретельний та всеохоплюючий процес зміни та розвитку підприємства та людей, які в ньому працюють.

1.2 Поняття «стратегія», сутність та методики стратегічного аналізу

В економічному житті під поняттям «стратегія» розуміють механізм вироблення дій для досягнення певної мети у перспективі. Зовнішнє середовище, в якому функціонують фірми є достатньо мінливим, а процеси в ньому мають детермінований характер і піддаються аналізу, контролю і управлінню. Саме використання стратегічного аналізу в дослідженні поведінки суб'єктів ринку або галузі дозволяє виявити позитивні і негативні чинники, які можуть вказати вектор вибору стратегії дій у конкурентному середовищі.

Стратегічний аналіз є початковим етапом розробки будь-якої стратегії та інструментом збору, аналізу та оцінки бази даних про внутрішнє і зовнішнє оточення з метою виявлення позитивних і негативних чинників та шляхів досягнення стратегічних цілей і напрямків розвитку галузі [46 – 51].

Метою стратегічного галузевого аналізу є визначення привабливості галузі та її окремих товарних сегментів, тобто ідентифікація джерел прибутку в середині галузі. Такий аналіз дозволяє зрозуміти структуру та динаміку галузі, характерні для неї можливості й існуючі загрози, визначити ключові фактори успіху і на цій основі розробити стратегію поведінки підприємства на ринку. Стратегія фірми визначається на основі того, в якій галузі вона буде функціонувати.

Предметом стратегічного аналізу галузі є концептуальні напрями функціонування і розвитку галузі, її організаційні, економічні та інформаційні ресурси та можливості, які розглядаються з погляду:

- 1) у якому стані перебуває галузь сьогодні;
- 2) в якому стані вона перебуватиме через певний проміжок часу;
- 3) які існують шляхи досягнення оптимального стану функціонування галузі.

Для проведення стратегічного аналізу галузі використовують такі прийоми:

- оцінка поточного стану підприємств галузі;
- прогнозування і планування показників діяльності галузі;
- альтернативний аналіз для підготовки рішень.

В основу стратегічного аналізу галузі покладені наступні принципи:

- системний підхід – передбачає дослідження економічних явищ і процесів у галузевому середовищі як складних систем з функціонально-структурною будовою елементів взаємозв'язку і взаємообумовленості їх складових;

- комплексний підхід – передбачає аналіз всіх складових елементів галузі (конкуренти, споживачі, постачальники), дослідження впливу одних елементів на інші, комплексну оцінку, їх зміну та розвиток у просторі і часі, за кількісними й якісними ознаками;

- принцип об'єктивності, конкретності, точності – передбачає, що для проведення стратегічного аналізу необхідна достовірна, перевірена інформаційна база, яка об'єктивно відображає явища і процеси в галузі (відсутність арифметичних помилок у розрахунках, правильне застосування методики розрахунку окремих показників, впливу окремих факторів, пояснення отриманих результатів дослідження у вигляді висновків, коментарів, аналітичних записок);

- ефективність стратегічного аналізу передбачає, що витрати на його проведення повинні бути найменшими при оптимальній глибині аналізу з використанням сучасного програмного забезпечення з обробки і аналізу інформації;

- урахування специфіки галузі з метою виявлення особливостей

функціонування фірм і їхньої поведінки на ринку [46].

Стратегічний аналіз галузі виконує такі функції:

- аналітичну – аналіз економічних явищ і процесів;
- практичну – визначення мети і напрямів стратегічного розвитку, формування рекомендацій щодо економічної поведінки суб'єктів галузі;
- прогнозну – вироблення певних прогнозів на основі стратегічного аналізу та оцінки процесів та явищ;
- виховну – виховання раціонального економічного мислення визначення правил економічної поведінки господарюючих суб'єктів.

При проведенні стратегічного галузевого аналізу основним об'єктом дослідження є господарська галузь. Господарська галузь – це сукупність підприємств, що конкурують на одному споживчому ринку з аналогічними товарами чи послугами. Вона охоплює сфери виробництва, розподілу та споживання певних товарів і послуг.

Виділяють наступні етапи стратегічного аналізу галузі.

1. Визначення економічних характеристик галузевого середовища.
2. Оцінка ступеня конкуренції.
3. Виявлення рушійних сил конкуренції.
4. Визначення ключових факторів успіху.
5. Висновок про ступінь привабливості галузі [52].

До економічних характеристик галузевого середовища можна віднести розмір і темпи росту ринку, масштаби конкуренції, стадії життєвого циклу галузі, число споживачів і їх фінансові можливості; ступінь вертикальної інтеграції, темпи технологічних змін і продуктових інновацій; продуктову диференціацію, економію на масштабах виробництва, транспортування, розмір середньогалузевого прибутку.

Оцінка ступеня конкуренції в галузі включає суперництво серед конкуруючих фірм, конкуренція з боку товарів, що є замінниками і конкурентоспроможними за ціною, загрозу появи нових конкурентів, економічні можливості та торгові здібності постачальників, економічні

можливості і торгіві здібності покупців. Галузь є привабливою з точки зору отримання значного прибутку, якщо конкурентні сили відчутно не впливають на ситуацію в ній. Ідеальним конкурентним середовищем для отримання високих прибутків є таке, в якому постачальники і покупці займають слабку позицію на торгівельних переговорах, відсутні якісні товари-субститути, вхідні бар'єри високі, а конкуренція помірна. Однак, якщо хоча б одна з конкурентних сил є сильною, галузь стане привабливою лише для тих підприємств, чия стратегія достатньо діє проти тиску даної конкурентної сили і при цьому дає можливість отримувати прибуток вищий від середнього.

Концепція рушійних сил конкуренції виходить з того, що існують фактори зовнішнього середовища, дії яких визначають напрямок і інтенсивність галузевих змін. Аналіз галузевих рушійних сил включає ідентифікацію рушійних сил і дослідження їх впливу на зміни галузевих економічних показників. Найбільш загальними рушійними силами є зміна динаміки попиту на продукт у довгостроковому періоді, зміни в складі споживачів і способах використання товару, продуктові та технологічні інновації, маркетингові інновації, входження і вихід з галузі великих підприємств, поширення ноу-хау, посилення глобалізації галузі, зміни в питомих витратах і ефективності, зниження чи зростання невизначеності й ризику. Основні рушійні сили галузі називають домінантними, їх число не повинне перевищувати чотирьох.

Ключові фактори успіху – це загальні для всіх підприємств галузі змінні характеристики, що піддаються впливу, реалізація яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції підприємства і галузі. В основі ключових факторів успіху можуть бути різні сфери діяльності підприємства: науково-дослідні роботи, маркетинг, виробництво, фінанси тощо. Щоб виявити ключові фактори успіху можна використати методику Р. Гранта, за якою потрібно дати відповідь на два питання: 1. Чого хочуть покупці? 2. Як вижити в конкурентній боротьбі? [6].

Оцінку ступеня привабливості чи не привабливості галузі визначають за

наступними критеріями:

- стабільність попиту;
- сприйнятливість до впливу рушійних сил галузі;
- послаблення (посилення) впливу конкурентних сил;
- серйозність проблем, що постають перед галуззю загалом;
- ступінь невизначеності та ризику;
- зростання (зниження) прибутковості галузі.

До основних чинників прибутковості галузі відносять [53]:

1. Цінність товару. Для того, щоб фірма могла отримувати прибуток, вона повинна створювати цінність для споживачів і розуміти своїх споживачів. Однак створення цінності для споживача не означає отримання прибутку. Якщо ціна перевищує витрати, то виникає можливість отримання прибутку. Різниця між цінністю і витратами визначає надлишок, який розподіляється між споживачами і виробниками. При цьому цей розподіл значною мірою залежить від ступеня конкуренції в галузі.

2. Інтенсивність конкуренції. Прибутковість в галузі залежить від інтенсивності конкуренції між фірмами за право мати однакові можливості. Тому фірма повинна розуміти своїх конкурентів. При інтенсивній конкуренції між виробниками споживачі отримують значну частину надлишку, який є різницею між ціною фактично заплаченою споживачами, і максимальною ціною, яку вони готові були б заплатити. Надлишок виробника – це різниця між ціною і витратами постачальників. При інтенсивній конкуренції цей надлишок виробника є мінімальним.

3. Співвідношенням ринкової влади виробників і їх постачальників. Створюючи цінність для споживачів, фірма купляє у постачальників товари і послуги, при цьому їй необхідно розуміти своїх постачальників і налагоджувати з ними ділові відносини. Надлишок, який отриманий виробниками понад мінімальні витрати, не повністю перетворюється у прибуток. Якщо галузь забезпечують ресурсами постачальники-монополісти, то значна частина надлишку може бути привласнена цими постачальниками у

вигляді прибутку.

Основою стратегічного аналізу галузі є те, що рівень прибутковості залежить від галузевої структури, яка визначає одну галузь надзвичайно прибутковою, а іншу – робить непривабливою через жорстку конкуренцію і низький прибуток. Такий масштабний аналіз галузі і конкурентного середовища проводять не лише при розробці стратегії, але і кожні 1-3 роки.

Концепція стратегічного управління передбачає, що кожне важливе рішення має прийматись на основі ґрунтовного стратегічного аналізу. Використання відповідних інструментів проведення стратегічного аналізу галузі дозволяє досліджувати чинники і можливості, які можна використати для розробки ефективної та адекватної ринковим умовам стратегії. Інструментарій стратегічного аналізу галузі різноманітний. В ринковій економіці великого поширення набуло поняття моделі як інструменту вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних відносин, однак такої, що відображає динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі. В цьому аспекті методи і моделі являють собою в певній мірі синоніми.

До основних методів стратегічного аналізу галузі відносять:

- статистично-економічні методи: статистичне спостереження, анкетування, групування, порівняння, визначення середніх і відносних величин, індексів тощо.
- розрахунково-аналітичні методи: балансовий, нормативний.
- графоаналітичні методи: екстраполяційні, сіткові, регресивно-аналітичні, кореляції тощо.
- абстрактно-логічні методи: індукції і дедукції, аналізу і синтезу, формалізації і моделювання.
- економіко-математичні методи: лінійного, нелінійного і динамічного програмування, теорії ігор та інші.
- евристичні методи побудовані на досвіді дослідників і експертів: експертних оцінок, методи сценаріїв тощо.

Специфічні методи і моделі стратегічного аналізу:

- крива досвіду;
- модель життєвого циклу галузі;
- модель «продукт-ринок»,
- матричні методи (БКГ, Мак-Кінсі, АДЛ).

Стратегічний аналіз проводиться у два етапи:

I етап – набір планових показників, що виражають ідею, місію і цілі підприємства та їх порівняння з реальними можливостями, що пропонує галузеве середовище і встановлення розриву між ними.

II етап – формування альтернативних варіантів стратегічного плану (можливі варіанти розвитку), застосовуючи при цьому специфічні методи стратегічного аналізу.

Таким чином, на першому етапі стратегічного аналізу встановлюють розрив між стратегічними цілями і можливостями, використовуючи метод розриву, який проводиться в такій послідовності:

- ранжують за термінами стратегічні цілі підприємств галузі.
- за цими ж термінами проставляють реальні можливості.
- визначають розриви між цілями і можливостями за кожним терміном.
- розробляють певні заходи (програми і тактичні дії) по заповненню розривів на відповідний термін.

Крива досвіду відображає певну кореляційну залежність між витратами на виробництво одиниці продукції і обсягом виробництва: при зростанні обсягу випуску продукції вдвічі витрати на одиницю продукції зменшуються на 20%. Зниження витрат при збільшенні обсягів виробництва зумовлено дією наступних чинників:

- а) ефект економії на масштабах;
- б) переваги у технології (при розширенні виробництва);
- в) можливості для кращої організації виробництва.

Відповідно до кривої досвіду, основним завданням стратегії підприємств галузі має стати постійне розширення власної частки ринку кожного з них. Це означає відповідне зростання обсягів виробництва і, згідно з тією ж кривою,

зниження собівартості продукції, а отже зростання прибутків. З другого боку, зниження собівартості дає можливість знижувати реалізаційну ціну і, отримавши, таким чином, цінову перевагу, надалі розширяти частку ринку. Недолік моделі полягає в тому, що при її застосуванні враховується лише одна із внутрішніх можливостей, при цьому не береться до уваги стан зовнішнього середовища. Це означає, що криву досвіду при стратегічному аналізі успішно можна застосовувати лише в комплексі з іншими моделями.

Модель життєвого циклу галузі враховує лише один зовнішній чинник діяльності підприємства – динаміку ринку. В основу аналізу покладено життєвий цикл товару на ринку, що включає кілька фаз, кожній з яких відповідає певний рівень збуту, прибутку та інших маркетингових показників. У кожній фазі є свої специфічні проблеми в освоєнні ринку (галузі), які з успіхом можна розв'язати, застосовуючи відповідні стратегії (табл. 1.3) .

Таблиця 1.3 - Стратегії підприємства на різних фазах життєвого циклу галузі [48]

Стратегії / Фази	Тенденції збуту	Величина прибутку	Стратегії
I фаза Зародження і вихід	Збут незначний	Немає або незначний	Стратегія, орієнтована на зростання (великі затрати)
II фаза Розвиток	Швидке збільшення	Швидке зростання	Стратегія швидкого зростання
III фаза Зрілість	Стабільний і великий	Стабільний і високий	Стратегія, орієнтована на стабільність
IV фаза Насичення і спад	Зниження збуту	Зниження прибутку	Стратегія скорочення

Отже, мета моделі життєвого циклу галузі – визначити стратегію для кожної фази існування товару на ньому. Моделі кривої досвіду і ЖЦГ є найпростішими методами стратегічного аналізу, оскільки дозволяють будувати стратегію на врахуванні дії лише одного із чинників діяльності підприємств галузі.

Класифікація матричних методів наведена в таблиці 1.4.

Таблиця 4

Класифікація матричних методів

За напрямком стратегічних досліджень							
За походженням							
Матричні моделі	Школа дизайну	Школа навчання	Школа Конфігурації	Школа планування	Школа культури	Школа позиціонування	Школа зовнішнього середовища
Класичні Моделі стратегічного аналізу й планування середовища	—	—	ADL Hofer/ Schendel	—	—	BCG McKinsey Дея Моніссона SHELL	SPASE
Моделі та методи аналізу й оцінки середовища	SWOT Формування профілю середовища Фінансова оцінка економічного середовища	Метод «крива досвіду»	—	Метод стратегічних вікон	LOTS	PIMS	Браудела-Вілсона Кластерний аналіз PEST-аналіз Аналіз конкурентного оточення
Моделі та методи Розробки стратегії промислового підприємства	І. Ансоффа Розробки стратегії з урахуванням ринкових переваг Тривимірний модель Д. Абеля	—	—	Двофакторна модель стратегічного планування CORE Модель відкидань Ілюстративна модель розробки стратегії GAP	Метод «ланцюг цінностей»	Портера Томпсона й Стрікенда Дослідження змісту стратегій	Модель створення та підтримки конкурентоспроможності фірми Модель створення іміджу фірми

Модель «продукт-ринок» дозволяє визначити ступінь ризику чи ймовірність успіху за поєднань двох чинників – ринку і продукту. При цьому враховується стан ринків і товарів, які поділяють на існуючі, нові, але пов’язані з існуючими, і зовсім нові (табл. 1.5).

Модель використовують при виборі певного виду бізнесу залежно від ступеня ризику, який може собі дозволити підприємство; при формуванні портфеля бізнесів, особливо при розподілі інвестицій між стратегічними областями бізнесу (СОБ).

Таблиця 1.5 - Модель «продукт-ринок» [54]

Ринок	Продукт					
	Існуючий		Новий, пов’язаний з існуючим		Зовсім новий	
	ймовірність успіху, %	ризик	ймовірність успіху, %	ризик	ймовірність успіху, %	ризик
Існуючий	90	Низький	60%	Середній	30	Високий
Новий, пов’язаний існуючим	60	Середній	40%	Високий	20	Дуже високий
Зовсім новий	30	Високий	20%	Дуже високий	10	Вкрай високий

Матричний підхід міцно завоював популярність у західних дослідників менеджменту й вважається одним з найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємства. Початком появи матричного аналізу можна вважати 1960-ті роки, коли посилилася роль і значення стратегічного аспекту в діяльності підприємства. Його перевагою є те, що він дозволяє досліджувати розвиток конкуренції в динаміці.

Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників. Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або продукція можуть порівнюватися один з одним за такими критеріями, як темп зростання.

Для реалізації матричного підходу необхідна наступна підготовча робота:

1) визначити перелік об'єктів, щодо яких розглядається первинний, вторинний і третинний впливи факторів;

2) визначити перелік факторів, які мають значний вплив на конкурентоспроможність.

При аналізі підприємств-конкурентів застосовується досить багато матриць тієї або іншої спрямованості. Існує необхідність систематизації цих матриць, а також поетапного впровадження матричного підходу на всіх етапах функціонування підприємств галузі.

Класифікацію матриць здійснюють за наступними ознаками.

1. Залежно від рівня стратегічного планування:

– матриці на рівні корпорації – аналізують вхідний в корпорацію бізнес, тобто допомагають здійснювати портфельний аналіз, а також аналіз ситуації в корпорації загалом.

– бізнес-рівень – включає матриці, які мають відношення до даної бізнес-одиниці й відносяться найчастіше до одного товару, аналізують властивості цього товару, ситуацію на ринку даного товару й т. ін.

– Матриці функціонального рівня досліджують чинники, що впливають на функціональні сфери підприємства, з яких найбільш важливими є маркетинг, управління персоналом.

2. Залежно від кількості досліджуваних осередків:

– матриці 2 на 2 – BCG, матриця І. Ансоффа;

– матриці 3 на 3 – McKinsey, Shell;

– матриці 3 на 5 – Hofer/Schendel;

– матриці 4 на 5 – ADL.

1. Залежно від стратегічної школи походження матриці і напрямків стратегічного дослідження (табл. 4).

3. Залежно від об'єкта вивчення:

– конкурентна позиція фірми;

– портфель фірми;

– конкурентна стратегія.

4. Залежно від одержуваної інформації:

- кількісні матриці;
- змістовні матриці [46].

Таким чином, проаналізувавши основні існуючі матричні моделі стратегічного аналізу, доходимо висновку про доцільність використання кожної з них в певних умовах та для аналізу певних об'єктів.

1.3 Основи розроблення стратегії розвитку ІТ-сфери

Треба зауважити, що в теперішній час в Україні немає офіційно стратегії розвитку ІТ-сфери. Є певні закони, які регламентують цифрову сферу, інформацію, авторське та патентне право, податкову сферу, віртуальні активи тощо, але цілісної стратегії розвитку такої важливої галузі немає.

На нашу думку, така стратегія повинна передовсім базуватися на стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні [55]. Хоч вона і розроблена у 2013 році, станом на 25.06.2023 вона є діючою. Розглянемо основні її положення.

Ця Стратегія визначає мету, базові принципи, стратегічні цілі розвитку інформаційного суспільства в Україні, завдання, спрямовані на їх досягнення, а також основні напрями, етапи і механізм реалізації цієї Стратегії з урахуванням сучасних тенденцій та особливостей розвитку України в перспективі до 2020 року.

Загальносвітовою тенденцією є трансформація індустріального суспільства у постіндустріальне, що відбувається в умовах посилення глобалізаційних процесів, розширення сфери послуг і нематеріального виробництва у результаті науково-технічного прогресу, у тому числі масштабного, глибинного та динамічного проникнення інформаційно-

комунікаційних технологій в усі сфери життєдіяльності особи, суспільства, суб'єктів господарювання та держави.

Рациональне врахування впливу комплексу таких та інших різновекторних факторів, а також особливостей розвитку держави потребує розроблення скоординованих заходів щодо розвитку інформаційного суспільства та суспільства знань. З цією метою необхідно об'єднати зусилля держави, бізнесу та громадянського суспільства. На даний час для більшості держав розвиток інформаційного суспільства є одним з національних пріоритетів. При цьому інформаційно-комунікаційні технології є необхідним інструментом соціально-економічного прогресу, одним з основних чинників інноваційного розвитку економіки.

Результати застосування міжнародного досвіду свідчать, що цифрові технології стали рушійною силою соціально-економічного розвитку, відновлення економіки багатьох держав світу та визначають основу сталого розвитку в майбутньому.

Розвинуті держави світу на межі XX-XXI століть поставили собі за мету прискорений перехід до нового етапу розвитку - інформаційного суспільства, що дасть змогу забезпечити рівень суспільного добробуту, здійснити перехід від економіки з паливно-сировинною спрямованістю до економіки, заснованої на знаннях, досягти скорочення числа загроз національній безпеці, залучити громадян до всіх благ інформаційного суспільства.

Сучасний стан розвитку інформаційного суспільства в Україні

Законом України “Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки”, іншими нормативно-правовими актами визначено необхідність розвитку інформаційного суспільства, орієнтованого на інтереси людей, відкритого для всіх, в якому кожна людина може створювати і накопичувати інформацію та знання, мати до них вільний доступ, користуватися і обмінюватися ними, мати можливість повною мірою реалізувати свій потенціал, сприяти суспільному і особистісному розвитку та підвищувати якість життя.

Україна має власну історію розвитку базових засад інформаційного суспільства: діяльність всесвітньо відомої школи кібернетики; розроблення на початку 90-х років минулого століття концепції та програми інформатизації; створення різноманітних інформаційно-комунікаційних технологій і загальнодержавних електронних інформаційно-аналітичних систем різного рівня та призначення.

Сформовано основні правові засади побудови інформаційного суспільства шляхом прийняття ряду нормативно-правових актів, які, зокрема, регулюють суспільні відносини у сфері сприяння розвитку громадянського суспільства, створення інформаційних електронних ресурсів, захисту прав інтелектуальної власності на такі ресурси, гарантій та механізму доступу до публічної інформації, розвитку електронного урядування та відкритого уряду, електронного документообігу, інформаційної безпеки тощо. Суб'єктами господарювання прискорено запроваджуються нові сучасні інформаційно-комунікаційні технології та рішення щодо створення інформаційних ресурсів і запровадження електронних технологій для підвищення конкурентоспроможності. Активізується робота із запровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій у публічному секторі, зокрема освіті, науці, охороні здоров'я, культурі. Громадяни активно включаються у глобальні процеси створення та використання світових інформаційних ресурсів.

Отже, національна інформаційна сфера перебуває у стані активного становлення, гармонійного включення у глобальний світовий інформаційний простір та є основою розвитку інформаційного суспільства в Україні.

Суттєві позитивні результати розвитку інформаційного суспільства отримано на регіональному та місцевому рівні, у тому числі в Дніпропетровській та Одеській областях, мм. Вінниці, Львові, Славутічі.

Водночас рівень розбудови інформаційного суспільства в Україні не відповідає потенціалу та можливостям України. Основними чинниками, які призвели до гальмування розвитку інформаційного суспільства в Україні, є:

- відсутність дієвого механізму виконання завдань розвитку

інформаційного суспільства. Реалізація органами виконавчої влади плану заходів з виконання завдань, передбачених Законом України “Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки”, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 серпня 2007 р. № 653, не забезпечила створення умов для розвитку інформаційного суспільства в Україні;

- неефективність роботи Міжгалузевої ради з питань розвитку інформаційного суспільства, утвореної відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 14 січня 2009 р. № 4 (Офіційний вісник України, 2009 р., № 3, ст. 77);

- економічна криза, що призвела до зменшення обсягу фінансування робіт у рамках виконання Національної програми інформатизації, внаслідок чого зменшився вплив Програми на процеси інформатизації в державі та посилилася децентралізація підходів до здійснення заходів з розбудови інформаційного суспільства відповідними державними органами;

- відсутність процедури погодження з Адміністрацією Держспецзв’язку створення та розвитку інформаційно-телекомунікаційних систем, в яких оброблятиметься інформація, що є власністю держави, або інформація з обмеженим доступом, вимога щодо захисту якої встановлена законодавством;

- низький рівень взаємодії замовників Національної програми інформатизації щодо погодження Генеральним державним замовником Національної програми інформатизації завдань (проектів) створення інформаційно-телекомунікаційних систем державними органами.

Метою реалізації Стратегії є формування сприятливих умов для розбудови інформаційного суспільства, соціально-економічного, політичного і культурного розвитку держави з ринковою економікою, що керується європейськими політичними та економічними цінностями, підвищення якості життя громадян, створення широких можливостей для задоволення потреб і вільного розвитку особистості, підвищення конкурентоспроможності України, вдосконалення системи державного управління за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

Для розвитку інформаційного суспільства необхідно застосовувати принципи:

- рівноправного партнерства державних органів, громадян і бізнесу;
- прозорості та відкритості діяльності державних органів;
- гарантованості права на інформацію, вільного отримання та поширення інформації, крім обмежень, установлених законом;
- свободи вираження поглядів і переконань;
- правомірності одержання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації;
- інформаційної безпеки;
- постійного навчання;
- підконтрольності та підзвітності державних органів громадськості;
- сприяння пріоритетному розвитку інформаційно-комунікаційних технологій;
- чіткого розмежування повноважень і скоординованої взаємодії державних органів;
- гарантованості повного ресурсного забезпечення національних програм та проектів розвитку інформаційного суспільства.

Очікувані результати

Реалізація Стратегії дасть змогу:

- підвищити національну конкурентоспроможність у результаті розвитку людського потенціалу, насамперед у високоінтелектуальних сферах;
- підвищити якість життя шляхом забезпечення економічного зростання, надання якісного доступу до послуг у сферах інформації, освіти, науки, охорони здоров'я, урядування та широкого використання інформаційно-комунікаційних технологій;
- створити нові робочі місця, розширити можливості населення щодо працевлаштування;
- підвищити рівень соціального захисту вразливих верств населення, зокрема осіб, які потребують соціальної допомоги та реабілітації;

- створити сучасну захищену інформаційну інфраструктуру та забезпечити створення умов для безпечного функціонування національної критичної інфраструктури;

- сприяти становленню відкритого демократичного суспільства, яке гарантуватиме дотримання конституційних прав громадян щодо участі у суспільному житті, прийнятті відповідних рішень органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

Перераховані вище положення повинні бути покладені в основу розроблення стратегії розвитку ІТ сектору України. Крім того, вона повинна базуватися на глибокому і всебічному аналізі її діяльності, дослідженні викликів та проблем ІТ сектору, спричинених війною, способів їх подолання. Цьому присвячений другий розділ даної роботи.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи ми дослідили існуючі визначення розвитку економіко-виробничих систем та визначили його як процес переходу економіко-виробничої системи в новий, більш якісний стан за рахунок нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, у результаті чого підвищується її опір руйнівним впливам зовнішнього середовища і ефективність функціонування.

Розвиток підприємства — це процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, який спрямований на його перехід в новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього й зовнішнього середовища. Проаналізовані форми розвитку: еволюційна та революційна. Розвиток буває або екстенсивним, тобто проявом і збільшенням уже маючого, або інтенсивним, тобто виникненням якісно нових форм. З іншої сторони, розвиток буває або екзогенним, або ендогенним.

Зростання є складовою економічного розвитку підприємства. В той же

час, розвиток підприємства можливий не тільки за одночасного його зростання, а й за незмінних масштабів його діяльності, тобто відсутність зростання не є перешкодою для розвитку підприємства.

Визначено, що «стратегія» - це механізм вироблення дій для досягнення певної мети у перспективі. Концепція стратегічного управління передбачає, що кожне важливе рішення має прийматись на основі ґрунтовного стратегічного аналізу.

Досліджено основні методи стратегічного аналізу галузі, а також стратегії підприємства на різних фазах життєвого циклу галузі. Проаналізована класифікація матричних методів, які можна використати для аналізу ІТ-сфери.

Визначено, що в теперішній час в Україні немає офіційної стратегії розвитку ІТ-сфери. Є певні закони, які регламентують цифрову сферу, інформацію, авторське та патентне право, податкову сферу, віртуальні активи тощо, але цілісної стратегії розвитку такої важливої галузі немає.

На нашу думку, така стратегія повинна передовсім базуватися на стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні (хоч вона і розроблена у 2013 році, станом на 25.06.2023 вона є діючою) та наступних принципах: рівноправного партнерства держави, громадян та бізнесу; прозорості та відкритості у діяльності державних органів; гарантії права на інформацію та вільного її обміну, за винятком правових обмежень; свободи висловлювання поглядів; легального отримання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації; інформаційної безпеки; постійного навчання; підзвітності державних органів громадськості; підтримки розвитку ІКТ; чіткого розподілу обов'язків та координації між державними органами; гарантованого фінансового забезпечення національних програм розвитку.

Стратегія передбачає: підвищення конкурентоспроможності через розвиток високоінтелектуальних сфер; поліпшення якості життя через економічне зростання та доступ до інформаційних, освітніх, наукових, медичних, урядових послуг та ІКТ; створення робочих місць та розширення можливостей зайнятості; підвищення соціального захисту вразливих груп,

включаючи соціальну допомогу; розвиток сучасної та захищеної інформаційної інфраструктури та безпечної критичної інфраструктури; сприяння відкритому демократичному суспільству, що гарантує права громадян та ефективне управління.

Перераховані вище положення повинні бути покладені в основу розроблення стратегії розвитку ІТ сектору України. Крім того, вона повинна базуватися на глибокому і всебічному аналізі її діяльності, дослідженні викликів та проблем ІТ сектору, спричинених війною, способів їх подолання. Цьому присвячений другий розділ даної роботи.

2 Аналіз впливу війни на ІТ сектор та розроблення стратегії його розвитку в період та після війни

2.1 Аналіз діяльності українського ІТ сектору до війни (2017 – 2021 рр.)

Відомо, що український ІТ-сектор є швидкозростаючою та успішною галуззю. Це одна з найцікавіших і найпривабливіших галузей в Україні з понад 4000 технологічними компаніями та понад 200 тисячами висококваліфікованих ІТ-спеціалістів [56]. Він також різноманітний – від нанотехнологій і блокчейну до штучного інтелекту та розробки ігор.

ІТ стала однією з найбільш стійких галузей навіть під час війни. У 2022 році українські айтішники змогли покрити майже 44% усього експорту послуг. За 10 місяців 2021 року український ІТ заробив \$6 млрд. За той самий період 2022 року спеціалізовані продукти та послуги змогли зібрати 6,5 мільярда доларів, незважаючи на військові труднощі.

Підприємства були змушені переїхати через велику небезпеку в Київську, Харківську, Чернігівську, Сумську, Луганську, Донецьку, Миколаївську та Херсонську області. На цій основі Західна Україна стає новим технологічним хабом. Зазначимо, що було мобілізовано близько 7 тисяч спеціалістів – це близько 2,5%. 57 тис. (20%) виїхали за кордон. Але в Україні залишилося 228 тисяч працівників ІТ-сфери [57].

При цьому фахівці, які виїхали з країни, продовжували працювати. Великі українські компанії відкрили понад 30 офісів за кордоном: у Польщі, Німеччині, Швейцарії, Хорватії, Румунії, Болгарії, Угорщині, Чехії.

Деяким корпораціям і окремим розробникам навіть довелося змінити спрямованість винаходів. Велика частина українців кинула всі свої сили та можливості на розробку військової техніки та техніки. Більше 10 проектів вже реалізовано та прийнято на озброєння української армії. Наприклад:

- Call-AS – автоматизована система управління стратегічного рівня;
- штабний автомобіль для організації та відпочинку військовослужбовців;
- понад 5 нових зразків дронів.

Проекти залучили не лише українську армію, а й іноземних інвесторів. Українці залучили різні обсяги інвестицій – від \$50 до \$250 млн на кожен проект [57].

ІТ-галузь, мабуть, єдиний сектор економіки, що відзначився зростанням протягом минулого року та сплатив до державного бюджету на 16% більше, ніж у 2021 році [58]. Однак, разом з цією позитивною статистикою виникають деякі тривожні ознаки, такі як постійна нестача кваліфікованих фахівців, велика кількість новачків у сфері ІТ, яким складно знайти роботу, нерегулярні перегляди заробітної плати та затримка процесу просування на робочих місцях, а також сповільнення темпів росту після швидкого зростання.

ІТ-сектор України привертає увагу багатьох учених, які виконують певні дослідження, публікують наукові статті. Так, у статті І.А. Кораблінової та Н.М. Кульбацької (2017) [59] зокрема визначені основні проблеми, які з'являються під час проведення аналізу ІТ-ринків, уточнене поняття ІТ-ринку України; у статті Н. Ю. Тимошенко та Б. Ю. Ронського [60] проведено аналіз особливостей макро- і мікросередовища, в яких функціонувала галузь інформаційних технологій України до 2018 року, розкрито основні напрями ІТ-індустрії; у статті О. В. Журавльова та О. А. Сімачова (2018) [61] досліджено розвиток ІТ-ринку України протягом останніх років, проаналізовано стан та перспективи розвитку галузі інформаційних технологій, визначено основні напрями розширення ІТ-ринку після 2018 року.

В. Барвінок у [62] зосереджується на кадровому аспекті розвитку ІТ-галузі, зокрема, на підготовці та міграції ІТ-фахівців, Л. Є. Довгань та І. П. Малик у [63] висвітлюють основні проблеми з кадровим забезпеченням ІТ-галузі, що мають вплив на подальший розвиток та конкурентоспроможність вітчизняних спеціалістів.

Питанням цифровізації залізничного транспорту присвячені роботи В.Л. Диканя, В.В. Компанієць, О.В. Овчиннікової, І.В. Токмакової, О.В. Чередниченка

та ін. [64-67].

Стосовно впливу війни на ІТ сектор – наявні бізнес-публікації журналістів, бізнес-аналітиків, інвесторів, а наукових публікацій зовсім небагато. Так, у статті Р.О. Винничук та А.І. Питльованої (2022) [68] надано основні показники розвитку ІТ-галузі в цілому та ринку праці в цьому сегменті зокрема, зокрема чисельність працівників у сервісних ІТ-організаціях, медіанна заробітна плата різних спеціалістів цієї галузі, підкреслено, що незважаючи на військове вторгнення в нашу країну, ІТ сфера успішно розвивається. Такий же коментар наданий у статті Д. М. Щитова, М. Ф. Мормул, О.М Щитова, Л. А. Романчук та Т. А. Чупілко [69]. разом з поточним аналізом ринку ІТ-послуг України та прогнозом обсягів ринку ІТ України на 2022 рік.

У статті І. Л. Назаренко та М. МакКей Хоппманн [70] проведений короткий аналіз ІТ-сектору як одного з видів інтелектуального підприємництва, виявлені певні проблеми, з якими цей сектор стикається в умовах війни, а також шляхи їх вирішення.

Незважаючи на те, що розвитку ІТ-сектору в Україні присвячена чимала кількість наукових праць, аспект підвищення його стійкості в непередбачуваних умовах, особливо під час війни, вивчений недостатньо. Цьому питанню присвячена наші тези [71], а також стаття [72], в якій ми дослідили стан і перспективи розвитку ІТ галузі в Україні в період війни та виконали SWOT-аналіз галузі.

ІТ є однією з провідних індустрій української економіки і стрімко зростає щороку. Так, за останні 6 років частка експорту комп'ютерних послуг у ВВП зросла з 1,8% до 3,5%, а в експорті послуг – з 13,4% до 37,8% (див. рис. 2.1).

У сфері ІКТ зайняті 289 тис. осіб, що становить 1,9% від усіх зайнятих осіб. Динаміка кількості зайнятих у сфері ІТ протягом 2015 – 2021 років наведена на рисунку 2.2. Як бачимо, кількість зайнятих у сфері ІТ за 7 передвоєнних років зросла майже у 2,5 рази [74].

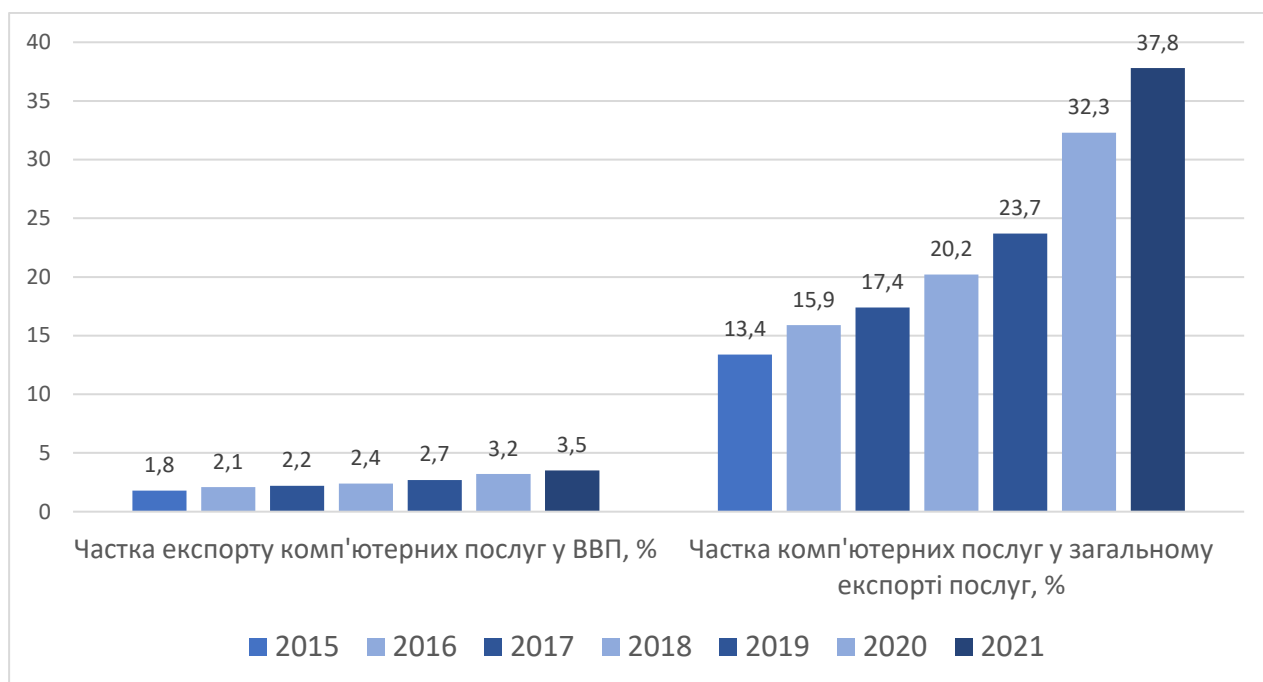


Рисунок 2.1 – Частка експорту комп'ютерних послуг у ВВП та частка комп'ютерних послуг у загальному експорті послуг [73]

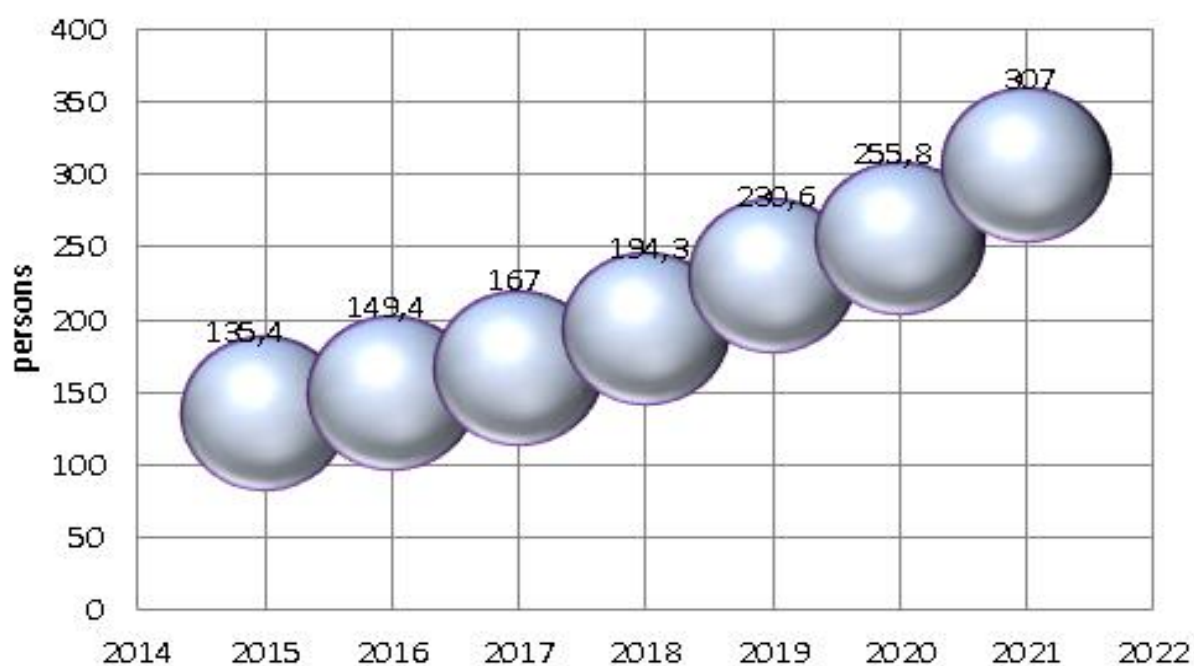


Рисунок 2.2 – Кількість зайнятих у сфері ІТ, тис. осіб [73]

ІТ-галузь здебільшого орієнтована на експорт. Останні 6 років обсяг експорту комп'ютерних послуг зростає у середньому на 26,8% щороку і у 2021 р. досяг 6,9

млрд дол. США, що на 0,1 млрд дол. США перевищило прогноз. Показники експорту ІТ-послуг з України наведені на рисунку 2.3.

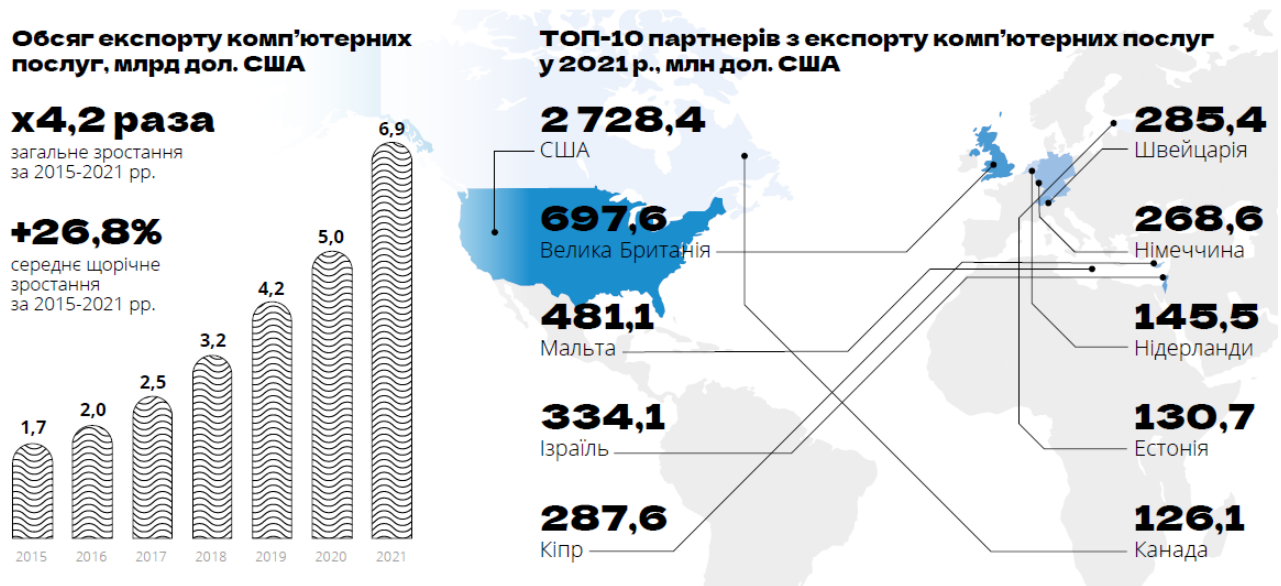


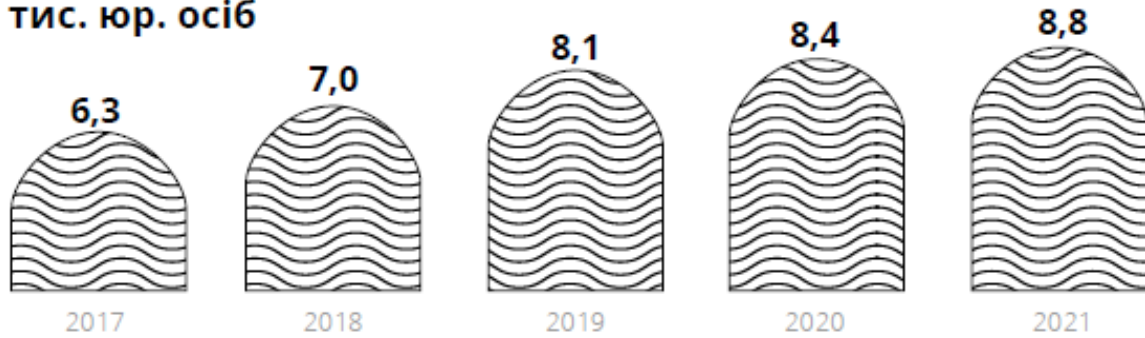
Рисунок 2.3 – Показники експорту ІТ-послуг з України [73]

Дані щодо кількості ІТ-компаній в Україні суттєво різняться. Держстат надає дані про 8,8 тис. діючих юридичних осіб з ІТ-КВЕДами у 2021 р. Проте часто компанії складаються з декількох юридичних осіб, тому портал Tech Ecosystem дає оцінку в 2,4 тис. ІТ-компаній на початку грудня 2022 р., водночас за експертними розрахунками 1,8-2 тис. з них є активними на ринку праці (див. рис. 2.4).

Типізація ІТ-компаній за оцінкою порталу Tech Ecosystem наведена на рисунку 2.5. Більшу частку складають продуктові компанії (1815), у три рази менша кількість сервісних компаній (557), а кількість R&D центрів складає 89.

Активний розвиток ІТ-галузі зумовлює зростання кількості ІТ-фахівців. З 2015 р. їх чисельність зросла на 116%, здебільшого за рахунок зростання активних ФОПів, адже така взаємодія для компаній є більш зручною (див. рис. 2.6).

**Кількість діючих юридичних осіб з ІТ-КВЕДами
за даними Держстату,
тис. юр. осіб**



**Кількість ІТ-компаній за
даними порталу Tech
Ecosystem, тис. компаній**



**Кількість активних на
ринку праці ІТ-компаній*,
тис. компаній**

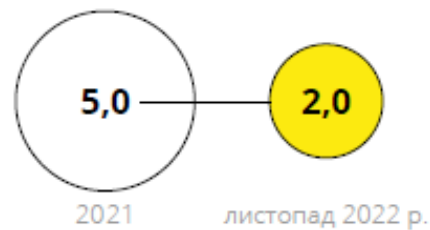
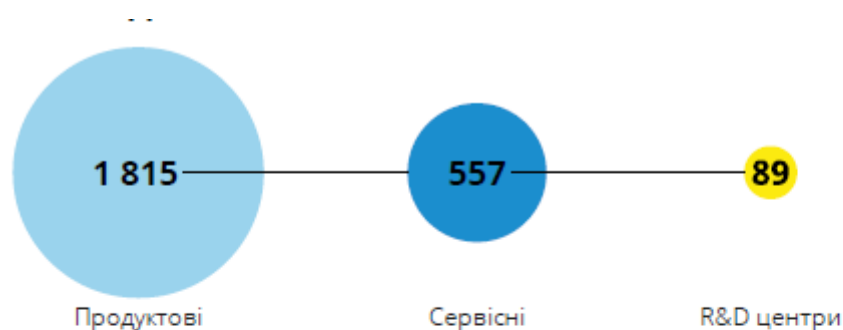


Рисунок 2.4 – Оцінки кількості діючих ІТ-компаній, тис. юр. осіб [74]



Розподіл ІТ-компаній за кількістю працівників

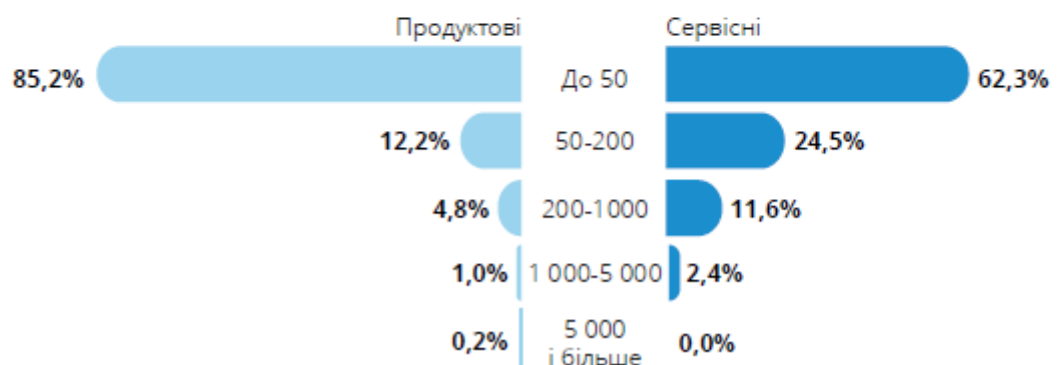


Рисунок 2.5 – Типізація ІТ-компаній за оцінкою порталу Tech Ecosystem [74]

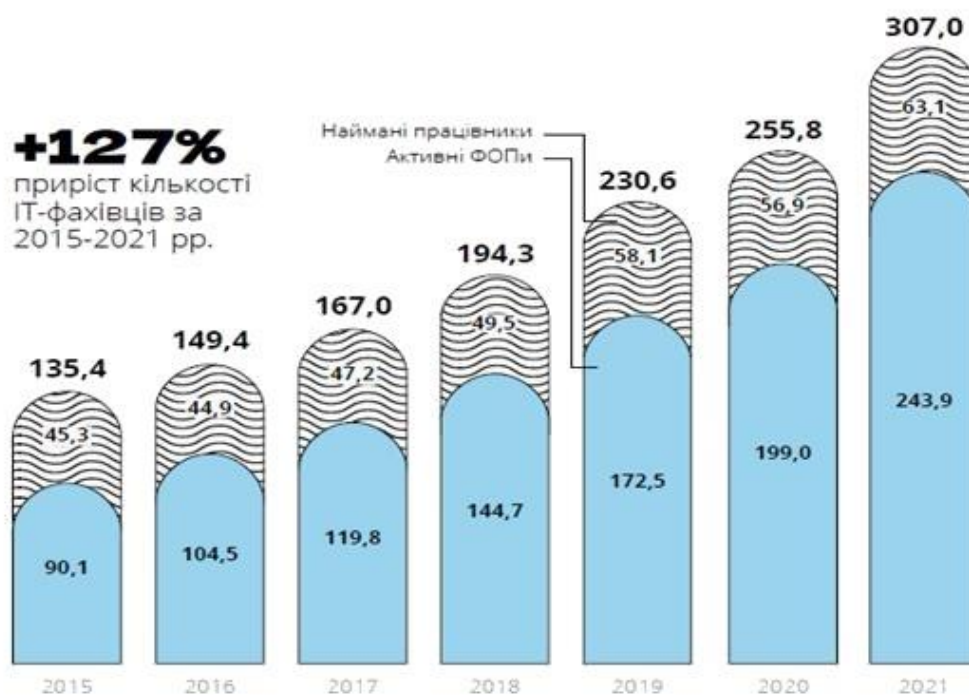


Рисунок 2.6 - Чисельність ІТ-працівників в Україні, зокрема найманих працівників та активних ФОП, тис. осіб [74]

Щороку традиційна ІТ-освіта готує 16-17 тис. бакалаврів. У 2022 р. кількість випускників зменшилась через повномасштабне вторгнення, адже частина студентів вимушено призупинила навчання (див. рис. 2.7).

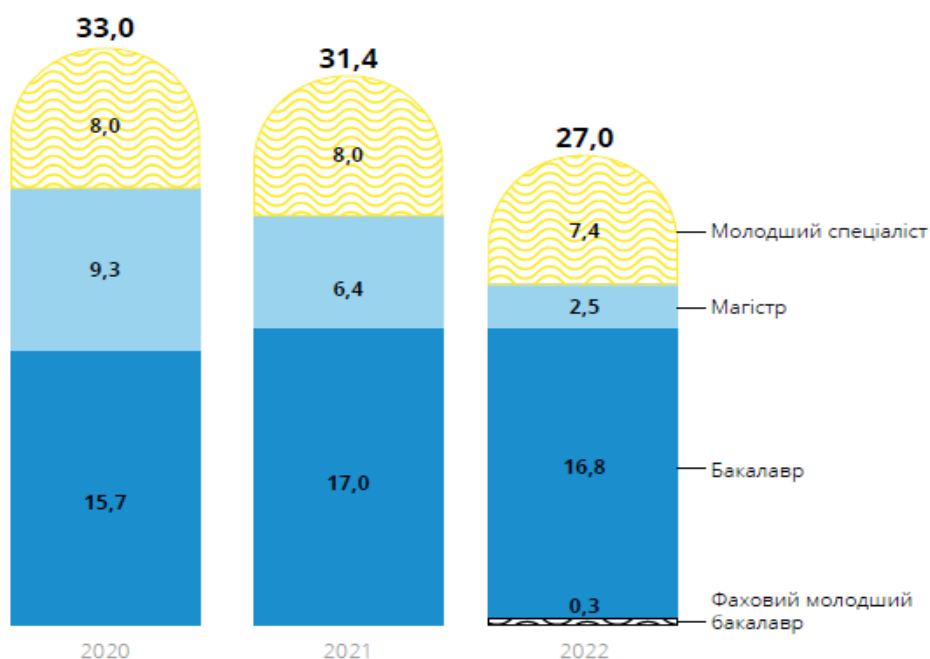


Рисунок 2.7 - Кількість випускників ІТ-спеціальностей, тис. осіб [74]

Таким чином, можна зробити наступний висновок про рівень розвитку ІТ-сектору перед війною.

До війни український ІТ-сектор став життєво важливою галуззю нашої країни. За даними Ukraine IT Report [75], у 2021 році ІТ-сфера значно розвинулася порівняно з попереднім періодом. Вона зросла на 36%, з \$5 млрд до \$6,8 млрд експорту. Експерти стверджували, що передвоєнний тренд зростання був досить стабільним.

На кінець 2021 року на українському ІТ-ринку було 8,2 тисячі активних юридичних осіб, які працюють за такими основними напрямками, як розробка програмного забезпечення, підтримка та супровід програмного забезпечення, тестування якості програмного забезпечення, дослідження. Український ІТ-сектор охоплював такі сфери, як розробка програмного забезпечення, підтримка та обслуговування програмного забезпечення, нанотехнології, блокчейн, штучний інтелект, розробка ігор тощо.

Деякі українські ІТ-стартапи, такі як Grammarly, стали одними з найуспішніших світових стартапів, а інші відомі, зокрема MacPaw, Attendify, People.ai, Ajax Systems, Petcube, Reply.io тощо [76] накопили значні інвестиції та вийшли на зовнішні ринки. За даними Державної служби статистики України [77], з 2010 по 2021 рік товарообіг великих підприємств ІТ-сфери зріс більш ніж удвічі: з 32793,5 млн. грн. до 80102,6 млн. грн. грн.

Загалом до початку війни українська ІТ-індустрія стала невід'ємною частиною економіки країни, внесок у ВВП становив понад 4%. Це було життєво важливо не лише для української економіки, але й для країн Європейського Союзу, як одного з найбільших експортерів ІТ-послуг. За базовим сценарієм ІТ-сектор України міг би подвоїти свої доходи від експорту протягом наступних чотирьох років (2022–2025). Тому українська ІТ-індустрія мала всі можливості для стрімкого розвитку та набуття ще більшого значення для української та європейської економіки.

2.2 Головні виклики ІТ сектору, спричинені війною

Війна стала вирішальним випробуванням для сфери інформаційних технологій, оскільки всі підприємства зіткнулися з різними проблемами та новими викликами. Згідно з проведеним опитуванням, вдалося успішно адаптуватись до нових реалій лише 34,3% компаній, тоді як понад 43% підприємств з галузі інформаційних технологій прогнозують зростання обсягів своєї діяльності в результаті 2022 року. Частка ІТ-компаній, що зіткнулася з певними викликами, наведена на рисунку 2.8.

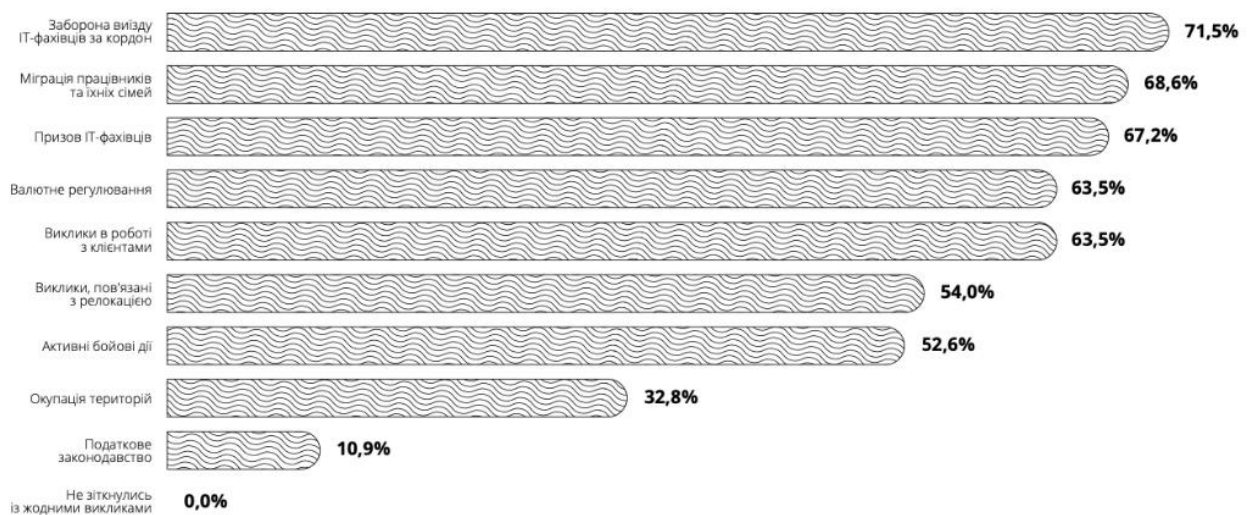


Рисунок 2.8 – Частка ІТ-компаній, що зіткнулася з такими викликами, % [74]

Найбільш помітними проблемами, з якими стикаються ІТ-компанії, є: утримання клієнтів і необхідність мінімізації ризиків, пов'язаних із залученням клієнтів; міграція працівників і необхідність переїзду як працівників, так і їхніх сімей; зусилля з вербування військових, спрямовані на ІТ-спеціалістів; обмеження на виїзд ІТ-фахівців до іноземних держав; перебої з електроенергією, обмеження доступу до Інтернету під час відключень електроенергії.

Основним викликом для ІТ-фахівців під час війни стала релокація. 64% Із них були змушені переїхати через війну, проте 24% вже повернулися туди, де проживали до початку повномасштабного вторгнення. З огляду на це змінився

підхід до праці – після початку повномасштабної війни у 71,5% компаній більш ніж 75% фахівців працюють віддалено (див. рис. 2.9).

Наприкінці березня 2022 було опитано майже 7 тисяч ІТ-спеціалістів щодо того, як змінилося їхнє життя з початком повномасштабної війни. 60% респондентів були змушені покинути свої домівки. Половина переїжджала всередині країни. Найчастіше — у Львівську область. 46% ІТ-спеціалістів переїхали в безпечніше місце саме в Україні [78].



Рисунок 2.9 – Релокація ІТфахівців [74]

Переїзди торкнулися ІТ-спеціалістів з усієї країни. Найчастіше переїжджали айтивці з Харкова (87% респондентів) і Чернігова (89%), а також з Києва (80%). Помітно рідше із Сум — лише 56% опитаних виїхали з міста після початку війни. Близько половини фахівців залишили Одесу, Миколаїв, Херсон, Запоріжжя. Значну витримку демонструють айтивці з Дніпра: від початку війни лише 38% з них вирушили в безпечніші місця.

Найчастіше ІТ-спеціалісти переїжджали у Львівську область — туди з початком війни релокувалися 11% всіх опитаних айтівців, або 23% тих, хто переїхав у межах України. На другому місці — Івано-Франківська область (сюди мігрували 6% українських ІТ-спеціалістів) та Закарпаття (9%).

Інфографіка ІТ-спеціалістів та компаній з топ-50 у різних регіонах України наведена на рисунку 2.10.

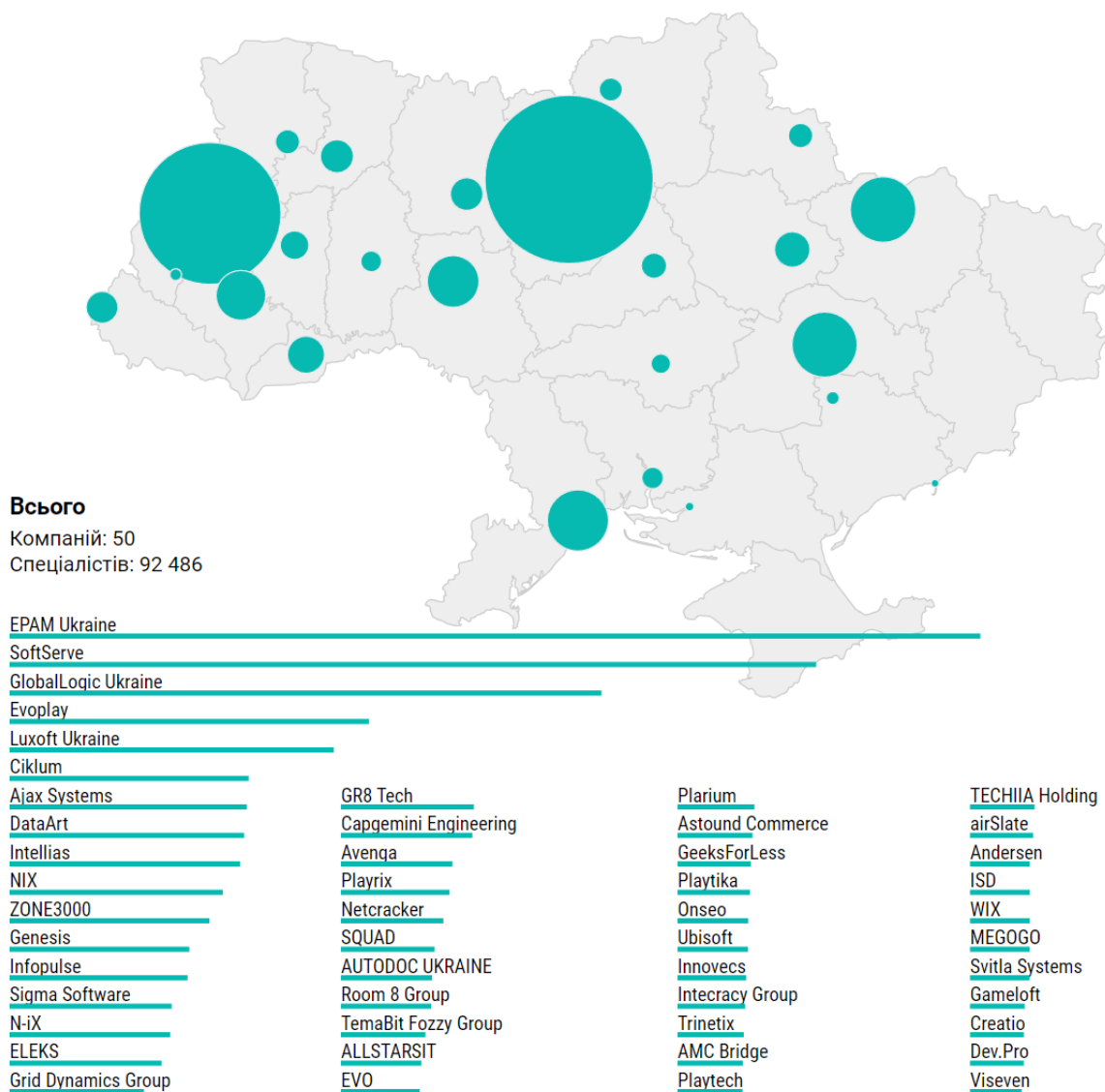


Рисунок 2.10 - Інфографіка ІТ-спеціалістів та компаній з топ-50 у різних регіонах України [79]

Як бачимо, найбільшими центрами ІТ-індустрії є Кіхв та Львів, за ними йдуть Харків, Дніпро та Одеса.

Серед інших країн, куди айтівці виїжджали після початку війни, лідирує Польща (сюди прибули 35% тих, хто виїхав за кордон). Наступна за популярністю — Німеччина (10%) (див. рис. 2.11).

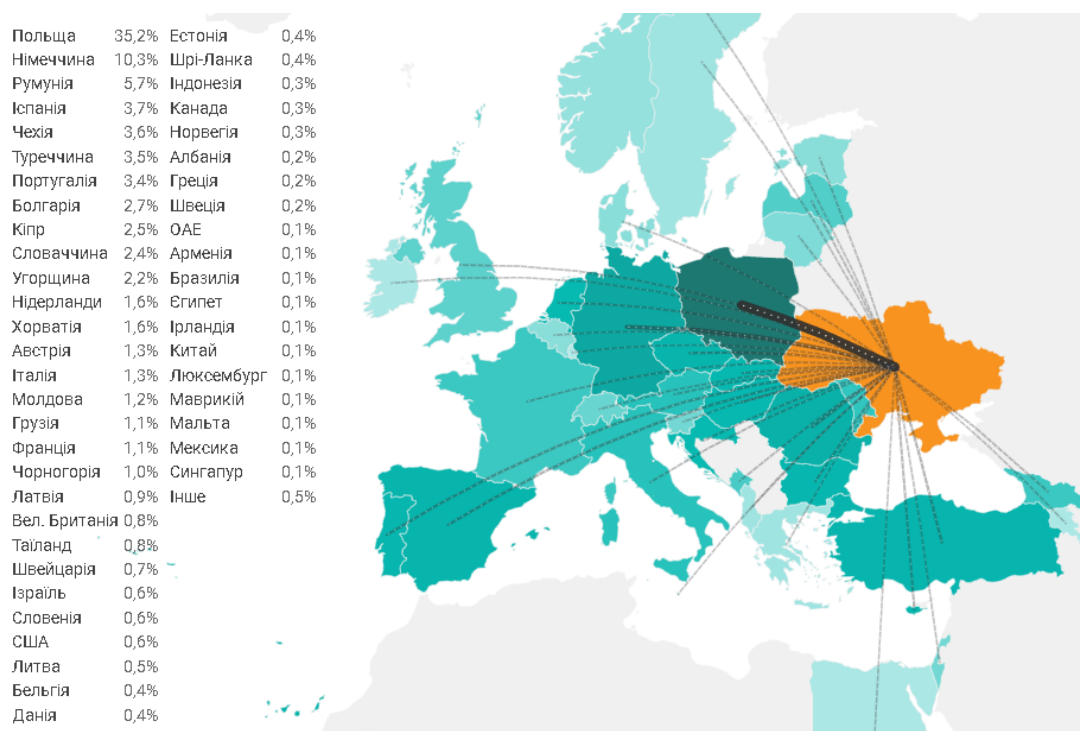


Рисунок 2.11 - Карта релокейту ІТ-працівників [79]

Але більшість ІТ фахівців не збираються емігрувати з України, принаймні за даними опитування, проведеного наприкінці 2022 року (див. рис. 2.12).

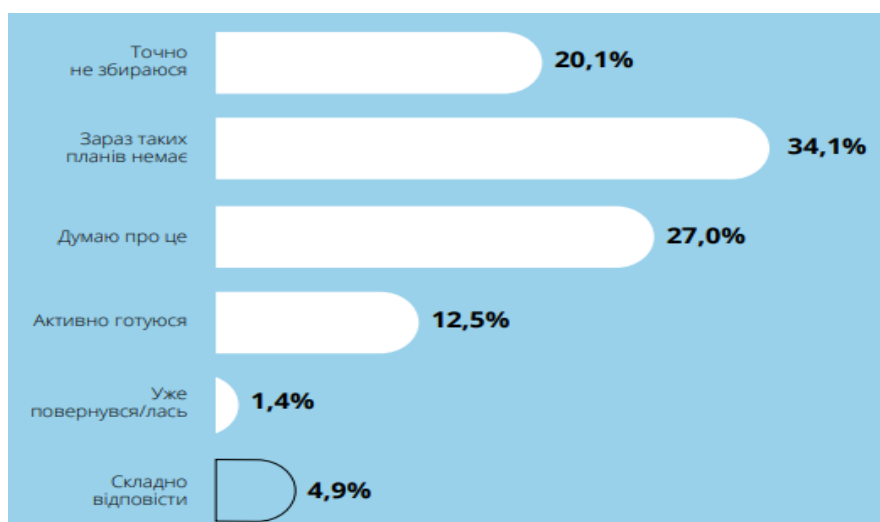


Рисунок 2.12 – Результати опитування ІТ фахівців про плани щодо еміграції з України, % [74]

Бойові дії та окупація територій, релокація бізнесу та міграція працівників, обстріли енергетичної та критичної інфраструктури призвели до зміни планів ІТ-бізнесу. Частина компаній планово відкривала нові офіси в Україні та за кордоном, а частина була змушена релокуватись у безпечніші регіони. Однак 81,5% релокованих за кордон ІТ-компаній усе ж планують повертати бізнес до України, 5,6% з них – уже в процесі повернення.

81,5% релокованих ІТ-компаній планують повернення до України (див. рис. 2.13).

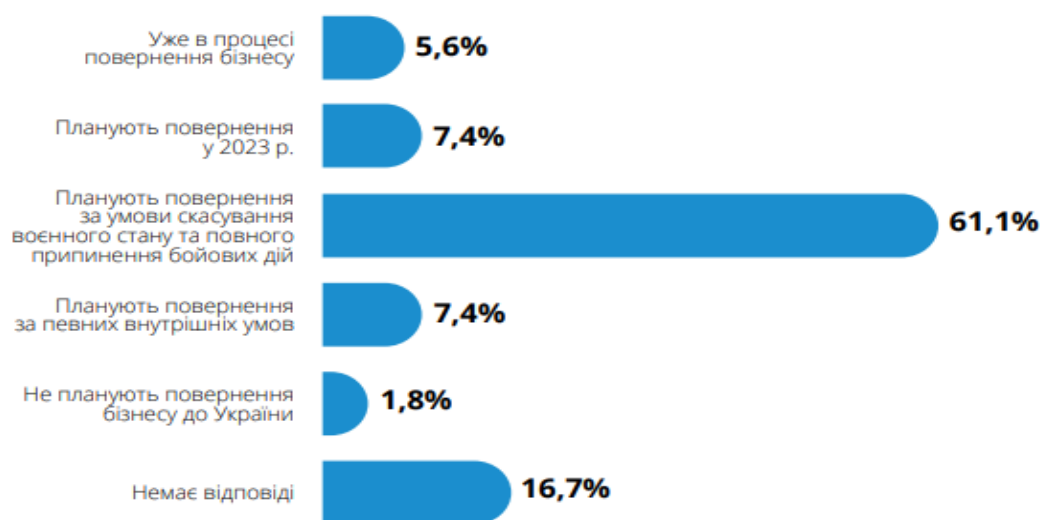


Рисунок 2.13 – Результати опитування, чи планують релоковані за кордон ІТ-компанії повернення бізнесу до України та за яких умов? [74]

Однією з найбільших проблем для галузі після 24 лютого стало утримання клієнтів, які зіткнулися з невизначеністю щодо спроможності компаній виконувати договірні зобов'язання та виконувати замовлення. Багатьом компаніям довелося переселити співробітників та їхні родини в безпечніші регіони, відкрити нові офіси та адаптуватися до нових реалій. Ситуацію погіршили обмеження на перетин кордону для військовозобов'язаних.

Враховуючи, що понад 80% ІТ-спеціалістів в Україні працюють як фізичні особи-підприємці [80], суттєвою проблемою є те, що законодавча база в Україні не дозволяє резервувати фізичних осіб-підприємців. Зауважимо, що чисельність призовників ІТ-спеціалістів в Україні становить близько 150 тисяч, у лавах ЗСУ

служать 4-4,5 тисячі осіб. Зараз зарезервовано до 2000 осіб, що є дуже малою часткою [81].

Ситуація з виїздом спеціалістів у міжнародні відрядження становить додаткові виклики. Ініційований Міністерством цифрової трансформації проект «e-Travel» мав стартувати 01.09.2022, але не був реалізований (проект постанови розкритикували в уряді та повернули на доопрацювання), а зараз країна пошук комплексних підходів до вирішення питання відповідальності за виїзд військовослужбовців за кордон.

Ще одна проблема, з якою зіткнулася ІТ-індустрія через масовані ракетні атаки з боку росії – відключення електроенергії, що призвело до обмеження доступу до Інтернету. Але цю проблему вдалося подолати, обладнавши приміщення генераторами та зарезервувавши паливо, забезпечивши співробітників павербанками та іншим обладнанням, встановивши ключові системи в «хмарі», використовуючи Starlinks (див. рис. 2.14).

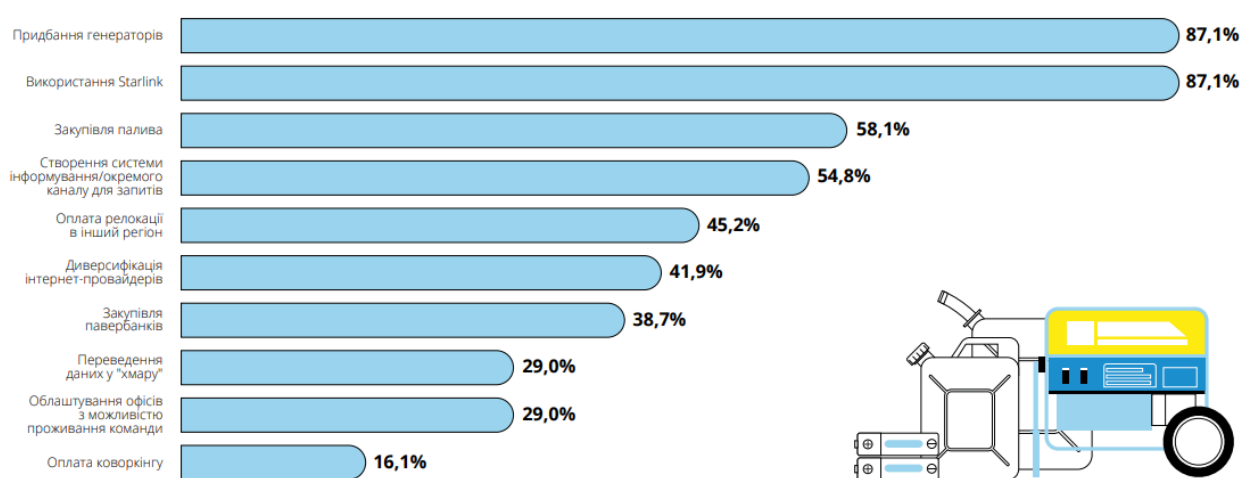


Рисунок 2.14 – Питома вага ІТ- компаній, які вживали певних заходів для стабілізації бізнес-процесів, % [74]

Як бачимо з рисунку, придбали генератори 87,1% ІТ-компаній, такий же відсоток використовував Starlink, закупили паливо більше половини компаній (58,1%), створили систему інформування або окремий канал для запитів 54,1% компаній, оплатили релокацію співробітників та їхніх сімей до безпечних регіонів

45.2%, здійснили диверсифікацію інтернет-провайдерів 41,9%, більше третини закупили павербанки (38,7%), 29% перевели дані у «хмару», також 29% облаштували офіси з можливістю проживання команди, і лише незначна питома вага компаній (16,1%) оплатили коворкінг.

Крім вищеперерахованих викликів, є такий, який залежить від українського уряду: це скасування 10-річної пільги на ПДВ.

Упродовж десяти років – з 1 січня 2013 року до 1 січня 2023 року – для українського ІТ-сектору діяла пільга, яка дозволяла компаніям галузі не сплачувати податку на додану вартість (ПДВ). Її хотіли продовжити – 2022 року у Верховній Раді зареєстрували відповідний законопроект. Однак його не проголосували. Тепер ІТ-компанії мають сплачувати ПДВ, який у нашій країні становить 20% [82].

Асоціація ІТ Ukraine переконує: скасування пільги зі сплати ПДВ суттєво зменшить частку вітчизняних ІТ-компаній, призведе до скорочення штату працівників і їхньої релокації за кордон. Але уряд, зокрема Міністерство фінансів, пояснює крок необхідністю наповнювати бюджет.

За словами економіста І. Несходовського, такі рішення взагалі матимуть негативні наслідки для перспективної галузі, яка суттєво допомагає економіці під час війни. Він також вважає, що додаткові 20% ПДВ для ІТ-сектору призведуть як мінімум до втрат і тінізації роботи компаній [82].

Додаткова загроза для ІТ-компаній – цілком імовірно, вони стикнуться з блокуванням податкових накладних, що вже актуально для бізнесів, які сплачують цей податок. Відомо, що через зміни в адмініструванні податку на додану вартість з жовтня 2022 року система масово блокує податкові накладні, зокрема, через роботи за напрямами, які не є прямими видами діяльності платників.

Чи можуть повернути пільги і коли? Уже йдеться, що пільгу можуть повернути, щоправда, не для всіх, а для резидентів Дія.City. Але наразі консультації тривають, рішення не прийняте.

У наступному підрозділі проаналізуємо вплив війни на статистичні показники діяльності ІТ-сектору.

2.3 Статистичний аналіз впливу війни на діяльність ІТ сектору

Аналіз стану українського ІТ-сектора і його трансформація стали предметом обговорення в дискусії, організованій Центром економічної стратегії та German Economic Team. Учасники обговорення вирішили розглянути ключові аспекти та зробити відповідні висновки у [80].

Слід відзначити, що позитивний розвиток сектору інформаційних технологій не може бути єдиним показником стану цієї галузі. Оптимістичні заголовки, що зосереджуються на зростанні експорту під час конфлікту, надають неповну картину ситуації. В громадській свідомості широко поширений зв'язок між сферою інформаційних технологій та економічним зростанням, що призводить до уявлення про безпроблемність цього сектору. Проте цей зв'язок маскує значні виклики, з якими зіткнувається сектор інформаційних технологій, і потребує більш докладного дослідження для виявлення та вирішення цих проблем.

Прогнози на 2023 рік не видаються особливо оптимістичними, що є відображенням дійсної ситуації. Проблематика трансформації українського ІТ-сектора наразі залишається актуальною.

Згідно з даними НБУ, у 2022 році український ІТ-сектор забезпечив валютні надходження у сумі \$7,34 млрд, що є приростом на \$400 млн або 5,8% порівняно з 2021 роком. Це досить позитивний результат, особливо з урахуванням складних умов для багатьох експортоорієнтованих галузей, які мають від'ємний баланс (див. рис. 2.15).

Крім того, сума податків, сплачених до держбюджету України, зросла з 27,8 млрд. грн у 2021 році до 32,2 8 млрд. грн у 2022 році, тобто, на 15,8% (див. рис. 2.16).

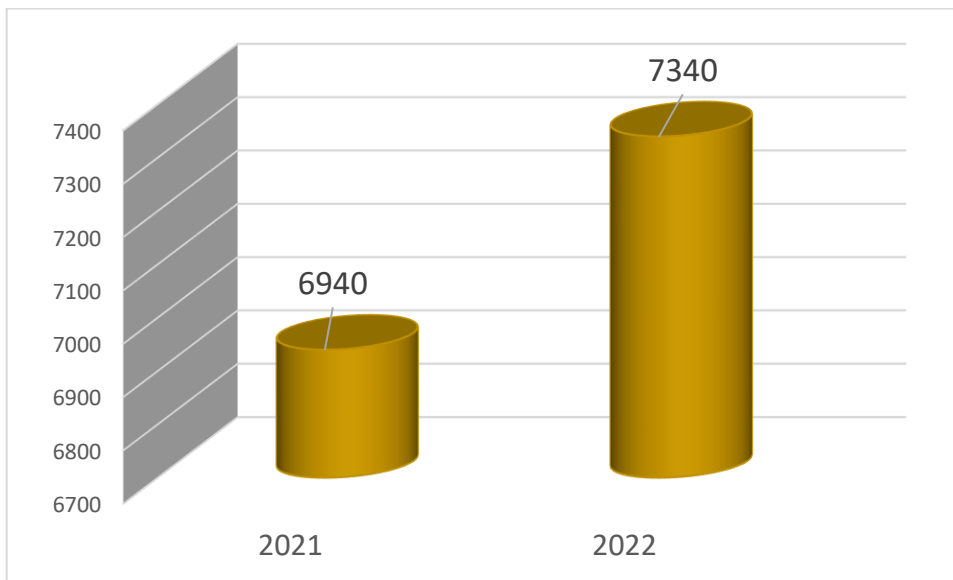


Рисунок 2.15 – Сума валютних надходжень ІТ-сектору, млрд. грн [73]

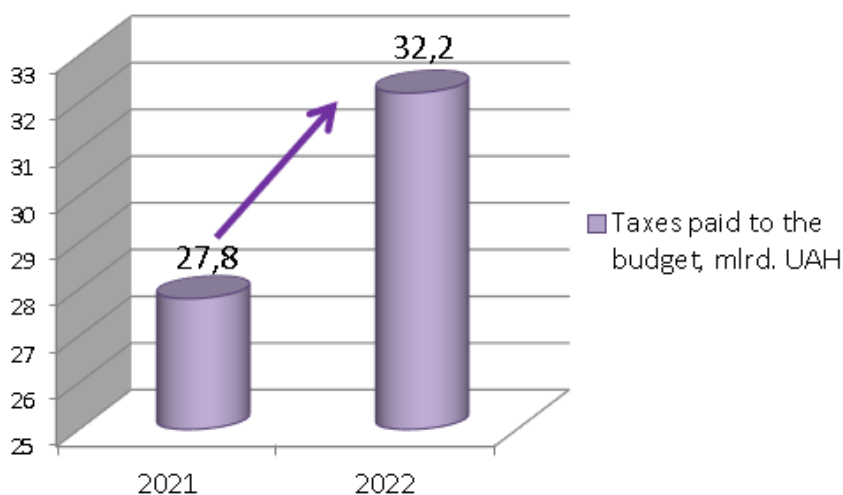
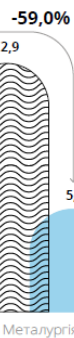
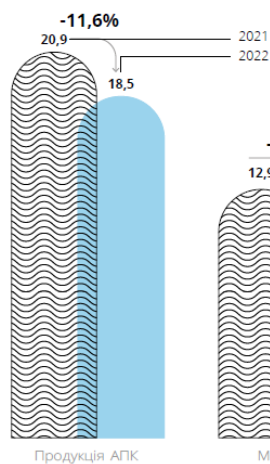


Рисунок 2.16 - Сума податків, сплачених ІТ-галуззю до держбюджету України, млрд грн [73]

Пошкоджена та зруйнована інфраструктура, постійні обстріли, окупація областей та міграція робочої сили стали чинниками, що найбільше вплинули на діяльність української економіки під час війни. Серед експортоорієнтованих галузей лише ІТ-індустрія збільшила обсяги експорту відносно минулого року, інші ж зазнали істотних втрат (див. рис. 2.17).

Обсяг експорту за 10 місяців 2021-2022 рр., млрд дол. США



Зміна експорту до відповідного періоду 2021 р., %

Рисунок 2.17 – Зміна показників експорту основних галузей України під час війни [74]

ІТ-галузь – одна з небагатьох галузей української економіки, яка змогла не лише зберегти обсяги експорту послуг, а й наростити їх (див. рис. 2.18).

6,0 млрд дол. США

обсяг експорту комп'ютерних послуг за 10 місяців 2022 р.

+9,9%

зростання порівняно із відповідним періодом 2021 р.

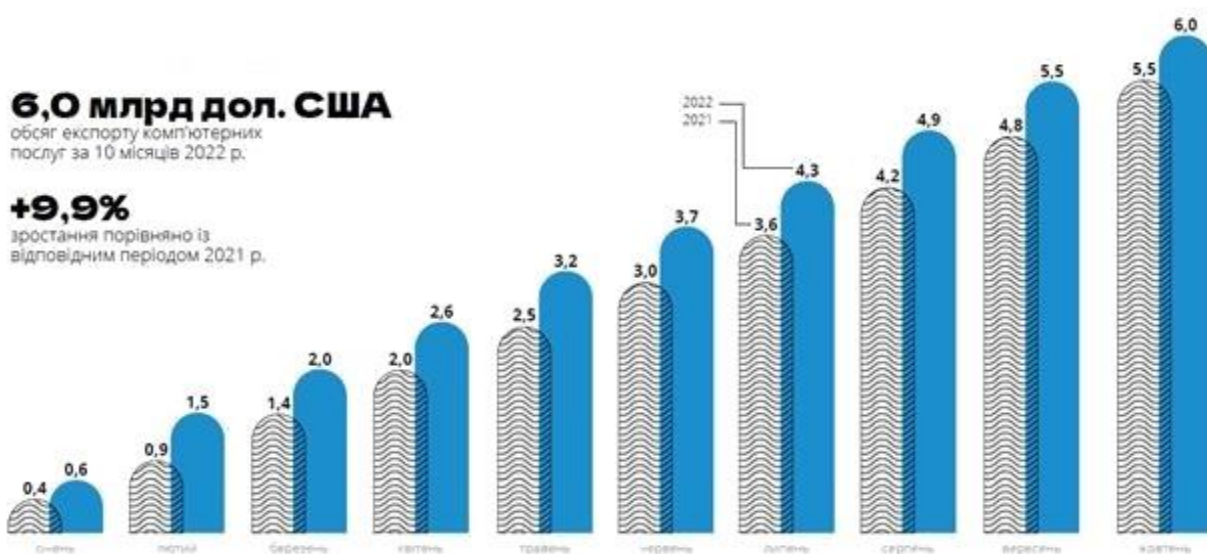


Рисунок 2.18 – Обсяг експорту комп'ютерних послуг за 10 місяців 2021-2022 рр., млрд дол. США [74]

Якщо порівняти дані 2022 року з 2021 роком, то побачимо, що обсяг експорту зріс на 5,8% (див. рис. 2.19).

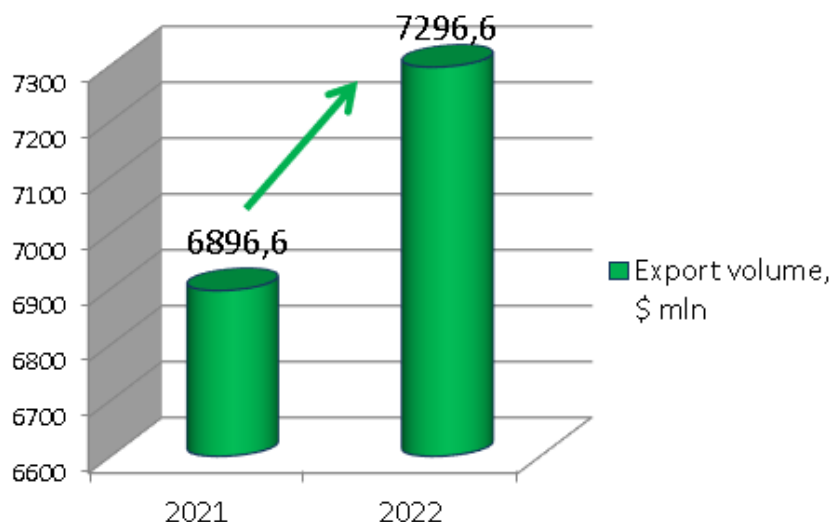


Рисунок 2.19 – Обсяг експорту ІТ-галузі, млн. дол. [73]

Проте, для об'єктивної оцінки цих даних, слід зазначити, що з 2015 по 2021 роки експорт комп'ютерних послуг зростав у середньому на 26,8% щорічно. Таким чином, можна констатувати помітне сповільнення темпів зростання ІТ-галузі (див. рис. 2.20).

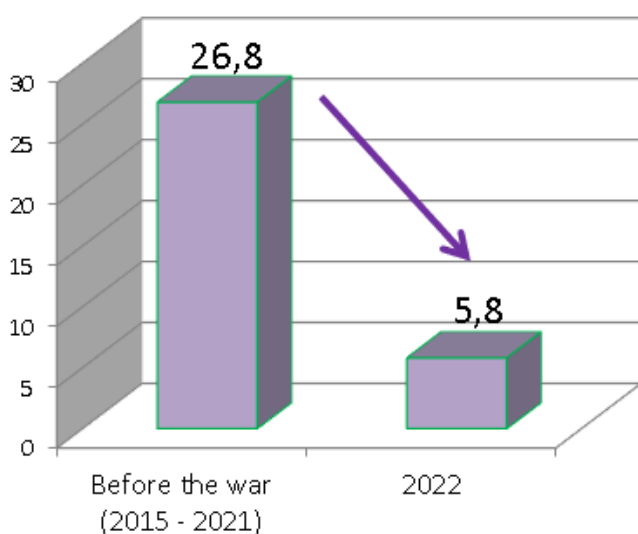


Рисунок 2.20 – Середньорічний темп зростання ІТ-галузі до та під час війни [73]

Згідно з песимістичними прогнозами, у 2023 році галузь інформаційних технологій може не зростати або навіть зазнати зниження. Це може порушити довготривалі тенденції, які протягом більш ніж двох десятиріч визначали

український ІТ-сектор. Проте існує й інший, більш позитивний сценарій, за яким деякі експерти передбачають навіть 6% зростання галузі. Багато буде залежати від тривалості конфлікту.

2.4 Внесок ІТ сектору у перемогу

З початком повномасштабного вторгнення кожен українець шукав способи допомагати своїй державі та захищати її. У 74% ІТ-компаній хоча б один фахівець приєднався до ЗСУ, у 95% – до ІТ-армії.

Розподіл компаній за часткою ІТ-фахівців, що приєднались до ЗСУ чи ІТ-армії, наведені на рис. 2.21.

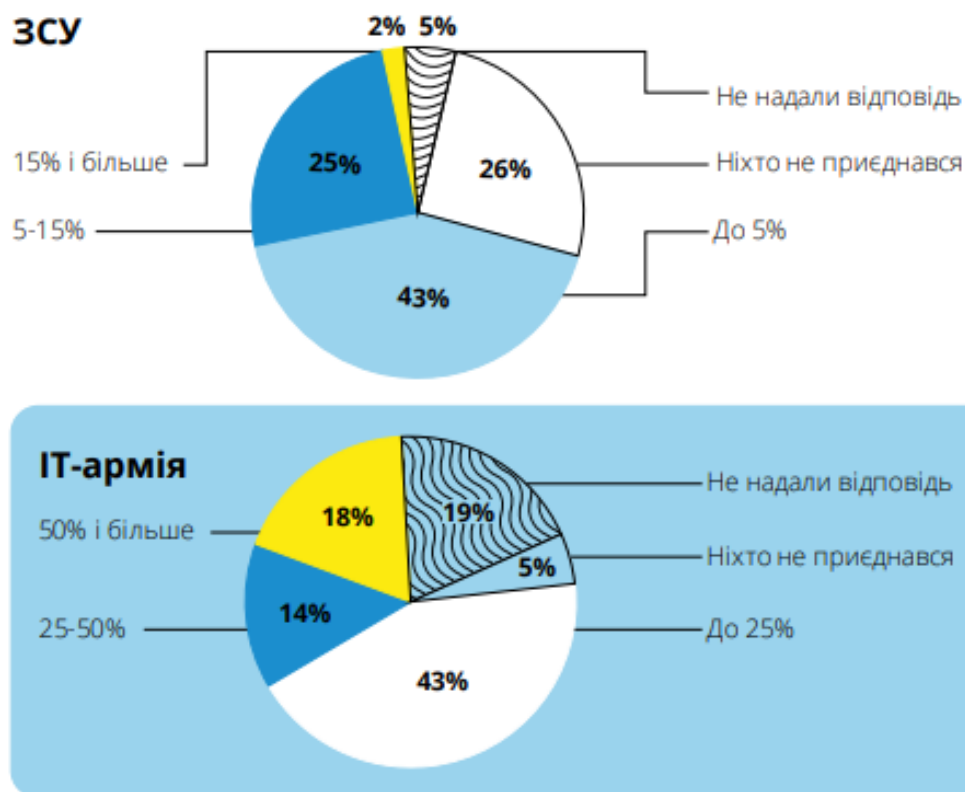


Рисунок 2.21 - Розподіл компаній за часткою ІТ-фахівців, що приєднались до ЗСУ чи ІТ-армії, % [74]

Ще до вторгнення росія постійно атакувала українські державні ресурси, сайти, банківську систему, ЗМІ тощо. Тому на початку війни було створено українські кібервійська для боротьби з ворогом. ІТ-армія України об'єднує українських та міжнародних ІТ-фахівців для боротьби з російською агресією на кіберфронті.

200+ тис. ІТ-фахівців долучились до ІТ-армії, 14+ тис. російських онлайнресурсів атаковано. За допомогою різних інструментів ІТ-армія паралізує роботу російських: державних органів та служб; заводів та інфраструктури; банківської системи; телекомунікаційних послуг; військових (дезінформування, створення перешкод для зв'язку та доукомплектування армії) [74].

ІТ-галузь активно підтримує Збройні сили України та всіх, хто бореться за незалежність країни. З перших днів війни ІТ-компанії перераховували мільйони на рахунки благодійних фондів, закуповували зброю, техніку, дрони, екіпіровку та інше необхідне обладнання для наближення перемоги над ворогом.

Донати: 1,21 млрд грн перераховували лише опитані ІТ-компанії на допомогу державі. 635,6 млн грн перераховано на воєнні цілі (на потреби ЗСУ, розвідки, ТрО тощо), 303,4 млн грн перераховано на гуманітарні цілі (допомога ВПО, освітні проєкти, закупівля ліків тощо), 276,8 млн грн перераховано благодійним фондам.

95% ІТ-компаній перераховують кошти на допомогу державі 17,5% ІТ-компаній не висвітлюють інформацію про обсяги донатів. 90,1% ІТ-фахівців перераховують кошти на підтримку української армії та волонтерів. Медіанний середньомісячний внесок ІТ-фахівців (серед тих, хто донатить) складає 270 дол. США [74].

Повномасштабна війна стала потужним поштовхом до розвитку military-tech в Україні. Такі компанії охоплюють усе, що потрібно українським захисникам – від дронів до засобів тактичної медицини. Military-tech в Україні розвивається досить стрімко (див. рисунок 2.22).



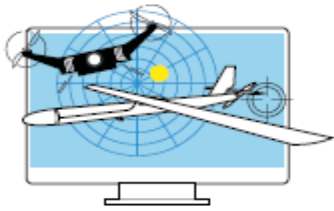
Рисунок 2.22 – Показники розвитку Military-tech в Україні [74]

41 компанія зі сфери military-tech входить до Tech Ecosystem; 100 заявок на участь у програмі підтримки українського military-tech надійшло за 3 місяці її роботи

Український military-tech активно розвивається в напрямках: робототехніка, ПЗ для військових, AR/VR (див. рисунок 2.23).

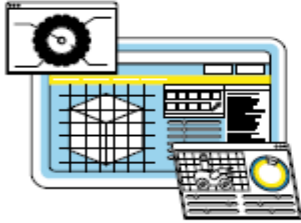
Міністерство цифрової трансформації, Міністерство оборони, Генеральний штаб Збройних Сил України, Рада національної безпеки і оборони, Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості, Міністерство економіки заснували єдину координаційну платформу в галузі defense tech в Україні BRAVE1 [83].

Представники державних інституцій підписали меморандум про взаємодію та підтримку в рамках проєкту, метою якого є поставка на озброєння та передача для фронту передових українських технологічних рішень для переваги над ворогом і перемоги, комплексна підтримка українських розробників у галузі інноваційних оборонних технологій та розвиток сфери задля перетворення України в світового лідера defense tech.



Робототехніка

В Україні найбільш успішним у цій сфері є виробництво та використання дронів. Серед них є як дрони для аеророзвідки та передавачі інформації, так і дрони-камікадзе для ураження ворога.



ПЗ для військових

Українські військові забезпечені власним ПЗ, серед якого «Кропива», «Дельта», «Грізельда», «Броня», «Мілчат» тощо. Ці розробки націлені на автоматизацію збору інформації, аналіз та обробку в реальному часі тощо.



AR/VR

Технології доповненої реальності є основою симуляторів різних видів зброї та техніки, що дозволяє із меншими витратами та втратами проводити навчання військових та вдосконалювати їхні вміння.

Рисунок 2.23 – Напрямки розвитку українського military-tech [74]

Війна активізувала сотні українських компаній в галузі defense tech, які розробляють сучасні рішення для ведення “розумної війни”. Україна вразила світ винахідливістю, швидкими нетривіальними рішеннями та ефективним застосуванням проривних технологій. Ці рішення посилюють оборонну здатність країни, зберігають життя захисників та цивільних і ефективно використовують ресурси завдяки технологічним інноваціям: дрони, роботизовані системи, центри ситуаційної обізнаності, штучний інтелект, кібербезпека, системи зв’язку, супутникові дані та багато іншого. Інноваційні розробки для армії швидко випробовуються та перевіряються в умовах бойових дій, вдосконалюючись у відповідності до задач і цілей сил безпеки і оборони.

Саме для прискорення впровадження таких розробок створюється BRAVE1 як єдине вікно співпраці defense tech компаній, держави та військових, а також інвесторів, волонтерських фондів, медіа і усіх хто допомагає наближати перемогу через технології.

Під час події Михайло Федоров презентував портал BRAVE1, завдяки якому можна подати власний проєкт та отримати доступ до військової експертизи, грантів й інших можливостей, що надає кластер.

Фокус діяльності BRAVE1 буде зосереджений на 5 напрямках.

1. **Invest:** Надавати гранти розробникам, що визначені пріоритетними для потреб сил безпеки та оборони

2. **Invent:** Допомогати силам безпеки і оборони знаходити ефективні технологічні рішення в середовищі українських розробників

3. **Platform:** Створити платформу, що об'єднує усіх стейкхолдерів галузі

4. **Showcase:** Забезпечення взаємодії з силами оборони через демонстрацію їм розробок та отримання зворотнього зв'язку щодо їх використання.

5. **Boost:** Надати всесторонню підтримку проєктам, визначеним пріоритетними для сил безпеки і оборони [83].

Всестороння взаємодія державних і приватних стейкхолдерів в рамках BRAVE1 та підтримка галузі не лише допоможе армії вже сьогодні, а й стане потенціалом для масштабування українських defense tech рішень у світі, що пройшли апробацію і довели ефективність у найзапекліших боях.

2.5 Стратегічний аналіз впливу війни на діяльність ІТ сектору

Для того, щоб точніше визначити перспективи розвитку ІТ сектору в Україні в період війни, необхідно зробити стратегічний аналіз його переваг та недоліків за допомогою методики SWOT. Результати SWOT-аналізу, отримані нами у даному дослідженні, наведені на рис. 2.24.

Більш детально сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози описані нами нижче та опубліковану в статті [72].

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
1. Талановиті ІТ-фахівці 2. Конкурентоспроможна цінова пропозиція 3. Гнучкість і адаптивність 4. Сильний аутсорсинговий напрямок 5. Інноваційність та стартап-екосистема	1. Залежність від зовнішніх ринків 2. Обмежений доступ до інфраструктури 3. Залежність від зовнішніх інвестицій	1. Розширення міжнародних партнерств 2. Розвиток локального ринку 3. Підтримка влади 4. Використання державних програм 5. Розширення спектру послуг	1. Економічна нестабільність 2. Обмежені ресурси 3. Кібербезпека 4. Втрата талановитих кадрів 5. Політична та правова нестабільність
S	W	O	T

Рисунок 2.24 - SWOT-аналіз ІТ сектору в Україні в період війни [72]

Сильні сторони

1. Талановиті ІТ-фахівці: Україна володіє потужним талант-пулом в галузі ІТ. Країна має велику кількість кваліфікованих програмістів, інженерів та інших ІТ-фахівців, що створює конкурентні переваги для розвитку сфери в умовах війни.

2. Конкурентоспроможна цінова пропозиція: Українські ІТ-компанії можуть запропонувати конкурентні ціни за свої послуги порівняно з іншими країнами. Це створює можливості для приваблення клієнтів, особливо в умовах скорочення бюджетів внаслідок війни.

3. Гнучкість та адаптивність: ІТ-сфера характеризується швидкими змінами і розвитком технологій. Українські ІТ-компанії можуть швидко адаптуватися до нових умов та змінювати свою стратегію відповідно до ринкових потреб.

4. Сильний аутсорсинговий напрямок: Україна є визнаною світовим напрямком для аутсорсингу ІТ-послуг. Українські компанії володіють великим досвідом у розробці програмного забезпечення, тестуванні, технічній підтримці та інших областях, що сприяє привабливості країни для замовників з-за кордону.

5. Інноваційність та стартап-екосистема: В Україні активно розвивається стартап-екосистема. Багато молодих підприємців вкладають свої зусилля в створення нових інноваційних продуктів та послуг. Це стимулює розвиток ІТ-сфери та сприяє появі нових стартапів.

Слабкі сторони

1. Залежність від зовнішніх ринків: Українські ІТ-компанії великою мірою залежать від зовнішніх ринків, зокрема від замовників з-за кордону. Війна може призвести до зменшення попиту на послуги ІТ-компаній та скорочення замовлень, що негативно вплине на їхній бізнес.

2. Обмежений доступ до інфраструктури: Війна вже призвела до обмеження доступу до електроенергії, інтернет-зв'язку та інших необхідних інфраструктурних послуг взимку 2022/2023 рр, внаслідок обстрілів та руйнування критичної інфраструктури. Це може повторитися та створити перешкоди для нормального функціонування ІТ-компаній та розвитку нових проєктів.

3. Скорочення персоналу, особливо джунів: велика кількість новачків у сфері ІТ, яким складно знайти роботу, піддається скороченню першими. Згідно з даними українського сайту з пошуку роботи для ІТ-спеціалістів Djinni, кількість доступних вакансій у цій галузі за рік зменшилася практично вдвічі. У той же час, кількість кандидатів, які шукають роботу в цій галузі, зросла удвічі. Це свідчить про те, що ринок праці в сфері ІТ перетворюється на ринок роботодавця, де кількість вакансій перевищує кількість потенційних працівників. Взагалі, наймання ІТ-персоналу в 2022 році скоротилося на 13%, особливо постраждали початківці (джуни), які мають обмежений досвід або його зовсім не мають. Кількість вакансій, на які вони можуть претендувати, зменшилася на 70% за останній рік, а конкуренція зросла більш ніж утричі [3].

4. Залежність від зовнішніх інвестицій: Війна може спричинити зменшення іноземних інвестицій в ІТ-сферу через збільшення ризику та невизначеність в державі.

Можливості

1. Розширення міжнародних партнерств: Українські ІТ-компанії можуть

залучати нових зарубіжних партнерів, які бажають підтримати Україну в період війни. Це відкриває шлях для спільних проектів, обміну знаннями та технологіями.

2. Розвиток локального ринку: Українські ІТ-компанії можуть скористатися можливістю розвивати внутрішній ринок, пропонуючи інноваційні рішення та послуги. В умовах війни може збільшитися попит на технологічні рішення для оптимізації бізнесу та забезпечення безпеки, у тому числі військові замовлення.

3. Підтримка влади: Уряд та державні органи можуть сприяти розвитку ІТ-сфери шляхом створення сприятливих умов для бізнесу, зниження податкових тягарів, надання фінансової та інфраструктурної підтримки.

4. Використання державних програм: Уряд може запровадити спеціальні програми та фонди для підтримки розвитку ІТ-сектору в умовах війни. Це може включати надання фінансування на дослідження та розвиток, створення інкубаторів та акселераторів для стартапів.

5. Розширення спектру послуг: Війна може створити нові виклики та потреби, на які ІТ-компанії можуть відповісти шляхом створення нових послуг і забезпечення попиту, особливо у військовій сфері.

Загрози

1. Економічна нестабільність: Війна призводить до загострення економічної ситуації в країні. Несприятлива бізнес-атмосфера, низька інвестиційна активність та зменшення платоспроможності клієнтів можуть негативно позначитися на розвитку ІТ-сфери.

2. Обмежені ресурси: Війна може призвести до обмеження доступу до ресурсів, таких як електроенергія, інтернет-зв'язок та інші інфраструктурні послуги, що можуть вплинути на нормальне функціонування ІТ-компаній.

3. Кібербезпека: В період війни зростає загроза кібератак та витоку конфіденційної інформації. ІТ-компанії мають збільшити зусилля для забезпечення безпеки своїх систем, а також систем клієнтів.

4. Втрата талановитих кадрів: Війна може призвести до виїзду кваліфікованих ІТ-фахівців за кордон або до переорієнтації їх зусиль на інші сфери, що може призвести до нестачі талановитих кадрів в ІТ-секторі. Крім того, досі не

сформованих дієвий механізм бронювання важливих співробітників для ФОПів, адже більшу частину підприємств галузі складають саме вони.

5. Політична та правова нестабільність: Війна супроводжується політичними та правовими проблемами, що можуть створювати невизначеність і непередбачуваність для бізнесу, включаючи зміни в законодавстві, регулюючому ІТ-сектор [72].

2.6 Розроблення стратегії розвитку ІТ сектору в період та після війни

Розвиток ІТ-сфери формує імідж країни і значно впливає на її економіку. Світлана Михайловська, заступник директора Європейської бізнес асоціації, поділилася з «НВ» думкою про податки і пільгові умови для ІТ. «Мінфін» вибрав головне [84].

Інформаційні технології створюють нові робочі місця, нові рішення і програмні продукти для інших індустрій, залучають іноземних інвесторів, сприяють співпраці з іншими країнами і збільшують приплив валюти в Україну.

В інформаційному просторі активно обговорюється питання оподаткування ІТ-індустрії. Державу звинувачують у надмірній підтримці даного сектора, а ІТ-фахівців — в ухиленні від сплати податків.

Насправді зміна податкових ставок необхідна для конкурентоспроможності на міжнародній арені. Трудові відносини давно застарілого КЗпП неможливо застосувати до специфіки розвитку інформаційних технологій. Свідомий бізнес використовує альтернативу — ФОП 3 групи.

Група спрощеного оподаткування не просто зменшує податкові виплати, а й забезпечує щорічне зростання на 5-10%. Комітет Європейської бізнес асоціації відзначає легальність, прозорість і зручність використання цього механізму ІТ-індустрією.

Спрощена система оподаткування — ФОП 3 групи — стала рушійною силою розвитку інформаційних технологій в Україні. Вона створювалася не як пільга для окремої індустрії, тим більше ІТ. Вона стала інноваційним рішенням і переходом до нових трудових відносин.

Зараз співробітників ІТ-бізнесу часто вважають злісними неплатниками податків і суб'єктами без соціальної відповідальності. Але ставка оподаткування до 5% є запорукою збільшення високотехнологічного ВВП і економіки «в смартфоні». Оскільки розвиток і підтримка інформаційних технологій приховує за собою великий потенціал.

Потрібно віддати належне передбачуваності і стабільності податкового середовища, яка є важливим фактором зростання. Наприклад, 70-80% витрат ІТ-компаній йде на оплату праці. А нове оподаткування дає можливість ІТ-фахівцям вести одночасно кілька проектів, що критично для індустрії.

«Нам необхідно формувати власну стратегію розвитку ІТ-індустрії, тривало, стратегічно і продумано — років на 10 вперед. І тут мова повинна йти не про зниження податків, а про комплекс заходів» [84].

Україна має шанс стати інноваційно-цифровою державою. Наші фахівці дуже цінуються в усіх країнах. Завдяки високому рівню експертизи, гарному знанню англійської мови і невисокої вартості послуг.

Розглянемо деякі міжнародні кейси стимулювання ІТ.

Індія

Яскравим прикладом ефективної взаємодії держави з ІТ-сектором є Індія. Вона зараз лідирує серед країн з найкращими умовами для ІТ-розробок. Зараз уряд Індії обговорює з індустрією новий пакет пільг на 5-10 років. Головне завдання — розвиток стартапів і R&D.

Спеціальні пільгові умови передбачають, що компанії-експортери послуг перші 5 років не платять податок на прибуток і власність, а 10 років — податок з продажів. Наступні 5 років виплачується тільки половина податку на прибуток з можливістю продовження пільги ще на 5 років. Крім цього, ІТ-компанії користуються електроенергією за заниженими тарифами.

Великобританія

Великобританія відома своїм креативним підходом до розвитку економіки. Держава відшкодовує витрати і скорочує податкові навантаження. Наприклад, розробникам комп'ютерних і мобільних ігор повертають 20% витрат.

США

США мають жорстку податкову систему. Але деякі штати використовують довгострокові податкові кредити для компаній або стартапів. У Луїзіані пропонують податкові кредити в розмірі 25% на витрати компаній і 35% на робочу силу для програмних розробників. Для ігрової індустрії схожі умови існують в штатах Мен і Нью-Мексико.

Японія

Японія пропонує ІТ-компаніям безвідсотковий податковий кредит. Його розміри залежать від розміру компанії та термінів. Вони можуть становити від 6% до 30% для компаній, що займаються R&D.

Румунія

Влада Румунії затвердила для працівників податок з усіма соціальними внесками в розмірі 32,5%. При цьому румунські ІТ-фахівці звільняються від податків за умови, що річний оборот компанії перевищує 100 тис. доларів. З 2015 року це актуально і для стартапів.

Вірменія

Пільгове оподаткування в Вірменії протягом 2018 року отримало 360 ІТ-стартапів. Для реалізованих стартапів податок на прибуток склав 0% (замість 20%), а ПДФО для розробників зменшили до 10% (замість 23-36%).

Білорусь

Уряд Білорусії в 2005 році прийняв Декрет про пільгове оподаткування софтверних і технологічних компаній. Це ознаменувало епоху так званого «Парку високих технологій». Компанії, як результат, отримали перелік преференцій. Зокрема, звільнення від ПДВ за умови імпорту комп'ютерної техніки, зняття податку на прибуток і нерухомість, звільнення від земельного податку.

Казахстан

Схожа ситуація в Казахстані. Держава створила спеціальну економічну зону — «Парк інноваційних технологій». Вона передбачає 0% ставки для корпоративного і соціального податку, оренди земельних ділянок, податку на власність і землю.

Грузія

Грузинська практика полягає у створенні офшорної зони для ІТ-компаній. Держава провела віртуальну реєстрацію компаній, які займаються експортом послуг і рішень в сфері інформаційних технологій. Їм гарантували звільнення від податку на прибуток і ПДВ. Лише за виплати дивідендів компанією відраховується 5% на користь держави.

Таким чином податкові преференції зараз — ефективна практика.

Інформаційні технології ведуть конкуренцію з класичною промисловістю. Держава отримує доходи не тільки від продажу нафти і газу, але і від інноваційних рішень і продуктів. А також ІТ успішно інтегруються в будь-яку індустрію від банківського до аграрного сектору.

Україна може стати активним гравцем міжнародної ІТ-арени.

Український фонд стартапів — лише перший крок. Варто працювати над реформуванням ІТ-освіти, змінювати застарілий КЗпП, заохочувати і підтримувати індустрію. ІТ-бізнес готовий до спільної роботи і вироблення чіткого бачення розвитку сектора.

Про стратегію розвитку

Бачення цифрового майбутнього України було нещодавно презентоване на першому в історії України International Diia Summit у Давосі [85].

Загалом Україна була в центрі уваги Давоського форуму. Росію вперше за десятиліття не допустили до участі у заході. Натомість в приміщенні традиційного Російського дому в Давосі на час саміту відкрили Російський будинок воєнних злочинів.

Багато уваги на Всесвітньому економічному форумі було приділено війні в Україні та глобальним наслідкам російського вторгнення. Однак також говорили про майбутнє відновлення країни. І звичайно, воно неможливе без цифрової

економіки.

Як вказує О. Борняков у [85], наша основна мета була, є і буде — зробити Україну найрозвиненішою та найуспішнішою цифровою державою. Як і до війни у нас залишились плани трансформувати на 100% державні послуги у онлайн-сферу, забезпечити 95% населення високоякісним інтернетом, навчити українців цифрових навичкок і збільшити частку ІТ у ВВП. Для цього Мінцифра буде і надалі розширювати можливості застосунку Дія, підтримувати Дія.City, реформувати ІТ-освіту, розвивати стартап-екосистему.

Стратегія розвитку ІТ-галузі у післявоєнний час наразі активно розробляється разом з індустрією. Важливо максимально враховувати усі потреби галузі. Загалом наша стратегія базується на підтримці продуктового напрямку. Аутсорс останні десятиріччя був основою ІТ-ринку України. Він завжди підтримувався і буде підтримуватись державою.

Водночас, потенціал України у виробництві високотехнологічного продукту величезний. Це не лише додаткові робочі місця, а й виробництво з доданою вартістю, яке може значно збільшити доходи бюджету. Для реалізації цього потенціалу будуть задіяні не лише механізми підтримки продуктового бізнесу, залучення інвестицій, але стимулюватиметься розвиток освіти для підготовки відповідних фахівців. Держава надалі буде сприяти розвитку аутсорсингових компаній, що стали драйвером розвитку ІТ-України.

Ми також маємо ще одну ключову мету — стати лідерами у Європі за кількістю стартапів на 1 млн населення. Для початку — увійти в першу десятку. Україна — це дійсно країна талантів. І важливо дати їм можливість реалізувати себе на Батьківщині. Сьогодні в Україні на 1 млн населення приходить 75 стартапів. Для порівняння, у Ізраїлі — 975, у Естонії — 865, у Ірландії — 665, у Данії — 573, у Фінляндії — 525.

Насправді у нас є все, щоб мати показники вищі, ніж у будь-якій з цих країн. Тож ми працювали, а зараз ще активніше працюватимемо над розвитком нашої стартап-екосистеми. Ми вже маємо чітку візію цього розвитку і незламну віру у наш успіх [85].

Крім того, Міністерство цифрової трансформації формує стратегічний план з розвитку українського ІТ-сектору після війни [86].

Про це віцепрем'єр-міністр - міністр цифрової трансформації Михайло Федоров повідомив у Телеграмі, передає Укрінформ. "Сьогодні мав честь виступити на щорічному заході видання Politico "Tech 28. The power players behind the European Tech revolution". Представив досягнення України в цифровізації та розповів про наше бачення технологічного майбутнього", - зазначив урядовець [86].

За його словами, війна змінила плани, але в Мінцифри вже написали концепцію нового цифрового шляху України, організаційної структури та підходів до роботи. "Наша головна місія залишається незмінною – побудова найзручнішої цифрової держави", - підкреслив глава Мінцифри.

На його переконання, після перемоги для України відкриється нове вікно можливостей. "Ми маємо показати світу, що Україна – це країна-стартап, країна вільних людей, воїнів, технологій та творців. Дедалі більше світових брендів та компаній почнуть працювати з нами. PayPal і Revolut вже запустили свої сервіси для українців. І це тільки початок. Ми створимо всі можливості для розвитку та масштабування світових компаній в Україні", - наголосив Федоров. Він додав, що команда міністерства зараз формує стратегічний план з розвитку українського ІТ після війни, який відповідає потребам і цілям індустрії.

"Наша мета на найближче майбутнє – трансформація ІТ із сервісного в продуктове. Галузь уже має достатньо потенціалу, і післявоєнні труднощі не завадять досягненню цих цілей. Війна тільки підтверджує той факт, що майбутнє за цифровою економікою. І поки росія стрімко рухається назад у 90-ті, ми продовжуємо будувати технологічну й безпечну державу", - підсумував Федоров.

Враховуючи вищевикладене, підтримка українського ІТ-сектору під час війни має вирішальне значення для його виживання та подальшого зростання. На нашу думку, стратегія його виживання та зростання повинна містити наступні основні моменти, частково висвітлені нами у тезах [71].

1 Державна підтримка. Уряд повинен підтримувати ІТ-сектор за допомогою програм фінансування, грантів і податкових пільг, спеціально розроблених для

підтримки ІТ-компаній. По-перше, необхідно відновити звільнення від сплати податку на додану вартість, яке в нашій країні становить 20% (український ІТ-сектор мав цю пільгу з 01.01.2013 по 01.01.2023 [15]) як стимул для зростання ІТ-сектору. По-друге, питання з резервуванням найважливішого ІТ-персоналу та виїздом за кордон має бути вирішено. Ці заходи мають допомогти переміщеним компаніям повернутися в Україну та розвиватися тут. Отже, вони можуть покращити утримання іноземних клієнтів, які будуть більш впевнені у своєчасному виконанні всіх своїх контрактів з Українськими ІТ компаніями.

2 Міжнародна співпраця та розширення ринку. Заохочення партнерства та співпраці з міжнародними ІТ-компаніями може надати українським ІТ-компаніям цінні можливості. Уряд повинен сприяти мережевим подіям, торговим місіям та участі в міжнародних конференціях, щоб сприяти висвітленню та доступу до глобальних ринків. Тому надання ІТ-спеціалістам можливості відряджатися за кордон цілком може сприяти значному зміцненню міжнародної співпраці.

3 Розвиток військової техніки та кібербезпеки. Український ІТ-сектор розробляє новітні військові технології і змушений буде це робити після війни, враховуючи сусідство з країною-агресором і те, що зовнішня допомога не триватиме вічно. Тому необхідно впроваджувати спеціальні форми державно-приватного партнерства. Наприклад, у квітні 2023 року було оголошено про створення кластеру оборонних технологій Brave1. Це єдина платформа для співпраці компаній, держави та військових у контексті оборонних технологій. Він надаватиме стартапам і компаніям чітко сформульовані ідеї для отримання необхідного досвіду та подальшого забезпечення державних контрактів на їхні продукти.

4 Залучення інвестицій: Уряд повинен активно працювати над залученням інвестицій в ІТ-сектор. Це можна зробити шляхом створення сприятливого інвестиційного клімату, зниження податкових ставок для ІТ-компаній, надання фінансових стимулів та іншими заходами, що сприяють розвитку бізнесу [71].

5 Розвиток освіти. Навчання та розвиток технічних навичок є важливими для розвитку ІТ-сектору. Уряд повинен зосередитися на модернізації освітньої системи, забезпеченні доступу до якісної технічної освіти, створенні інноваційних навчальних

програм та залученні професіоналів з досвідом для підготовки наступного покоління ІТ-спеціалістів [71].

6 Підтримка стартапів. Уряд повинен надати підтримку молодим та інноваційним ІТ-компаніям і стартапам. Це може включати надання грантів, субсидій, менторську підтримку та сприяння у взаємодії з інвесторами [71].

Реалізуючи ці пункти стратегії, український уряд у співпраці з галузевими зацікавленими сторонами зможе надати необхідну підтримку ІТ-сектору під час війни та сприяти його стійкості та зростанню як потужного рушія національної економіки.

Висновки до розділу 2

У другому розділі ми проаналізували стан ІТ сектору України протягом 7 років до війни, вплив війни на нього, перспективи галузі, та запропонували основні пункти стратегії його подальшого розвитку.

Найбільш помітними проблемами, з якими стикаються ІТ-компанії в період війни, є: утримання клієнтів і необхідність мінімізації ризиків, пов'язаних із залученням клієнтів; міграція працівників і необхідність переїзду як працівників, так і їхніх сімей; зусилля з вербування військових, спрямовані на ІТ-спеціалістів; обмеження на виїзд ІТ-фахівців до іноземних держав; перебої з електроенергією, обмеження доступу до Інтернету під час відключень.

Однією з найбільших проблем для галузі після 24 лютого 2022 року стало утримання клієнтів, які зіткнулися з невизначеністю щодо спроможності компаній виконувати договірні зобов'язання та виконувати замовлення. Багатьом компаніям довелося переселити співробітників та їхні родини в безпечніші регіони, відкрити нові офіси та адаптуватися до нових реалій. Ситуацію погіршили обмеження на перетин кордону для військовозобов'язаних. Враховуючи, що понад 80% ІТ-спеціалістів в Україні працюють як фізичні особи-підприємці, суттєвою проблемою є те, що законодавча база в Україні не дозволяє резервувати фізичних осіб-підприємців.

Зауважимо, що чисельність призовників ІТ-спеціалістів в Україні становить близько 150 тисяч, у лавах ЗСУ служать 4-4,5 тисячі осіб. Зараз зарезервовано до 2000 осіб, що є дуже малою часткою.

Ситуація з виїздом спеціалістів у міжнародні відрядження становить додаткові виклики. Ініційований Міністерством цифрової трансформації проект «e-Travel» мав стартувати 01.09.2022, але не був реалізований (проект постанови розкритикували в уряді та повернули на доопрацювання [12]), а зараз країна пошук комплексних підходів до вирішення питання відповідальності за виїзд військовослужбовців за кордон.

Ще одна проблема, з якою зіткнулася ІТ-індустрія через масовані ракетні атаки з боку росії – відключення електроенергії, що призвело до обмеження доступу до Інтернету. Але цю проблему вдалося подолати, обладнавши приміщення генераторами та зарезервувавши паливо, забезпечивши співробітників павербанками та іншим обладнанням, встановивши ключові системи в «хмарі», використовуючи Starlinks.

Крім того, великою проблемою залишається скасування пільги на ПДВ з початку 2023 року. Що може призвести до тінізації сектору.

Незважаючи на вищезазначені виклики, у 2022 році ІТ-індустрія України внесла до національної економіки валютних надходжень у розмірі \$7,34 млрд, що свідчить про темпи зростання на 5,8% і приріст експорту на \$400 млн порівняно з довоєнним 2021 роком, повідомляє Національний банк України . Цей результат заслуговує на увагу, особливо враховуючи, що численні інші експортно-орієнтовані галузі повідомили про переважно негативні цифри. Крім того, кількість ІТ-фахівців в Україні досягла історичного максимуму в 300 000 осіб.

Слід розуміти, що відносно гарні показники в ІТ-галузі за 2022 рік зумовлені міжнародними контрактами, які були укладені ще до війни.

Хоча ці досягнення здаються багатообіцяючими, раціональна оцінка вимагає визнання того, що експорт комп'ютерних послуг досяг середньорічного темпу зростання 26,8% між 2015 та 2021 роками, а у 2022 році впав до 6,8%, тобто, майже учетверо. Отже, поточна ситуація представляє досить несприятливий сценарій,

який характеризується значним уповільненням темпи зростання ІТ-галузі.

Українські ІТ-лідери висловлюють скептицизм щодо очікування будь-якого істотного зростання вітчизняного ІТ-сектору, поки триває війна. Підсумовуючи, перспективи українського ІТ-сектору багато в чому залежатимуть від тривалості війни, що триває, і від ситуації на світових ІТ-ринках.

Для того, щоб точніше визначити перспективи розвитку ІТ сектору в Україні в період війни, ми виконали стратегічний аналіз його переваг та недоліків за допомогою методики SWOT-аналізу.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що основними загрозами галузі є політична, правова та економічна нестабільність, обмежені ресурси та зменшення зовнішніх інвестицій, загрози кібербезпеці. Разом з тим, навіть у період війни ІТ-галузь має певні можливості розвитку, а саме: розширення міжнародних партнерств, розвиток локального ринку, державна підтримка, розширення спектру послуг. Так, українські ІТ-компанії можуть залучати нових зарубіжних партнерів, які бажають підтримати Україну в період війни. Це відкриває шлях для спільних проєктів, обміну знаннями та технологіями. Українські ІТ-компанії можуть скористатися можливістю розвивати внутрішній ринок, пропонуючи інноваційні рішення та послуги. В умовах війни може збільшитися попит на технологічні рішення для оптимізації бізнесу та забезпечення безпеки, у тому числі військові замовлення. Уряд та державні органи можуть сприяти розвитку ІТ-сфери шляхом створення сприятливих умов для бізнесу, зниження податкових тягарів, надання фінансової та інфраструктурної підтримки.

Цими можливостями можна скористатися, використовуючи сильні сторони (талановиті ІТ-фахівці, конкурентоспроможна цінова пропозиція, гнучкість та адаптивність, сильний аутсорсинговий напрямок, інноваційність та стартап-екосистема) та подолавши слабкі сторони (залежність від зовнішніх ринків та зовнішніх інвестицій, обмежений доступ до інфраструктури).

На нашу думку, стратегія виживання та розвитку українського ІТ-сектору під час та після війни повинна містити наступні основні моменти.

1 Державна підтримка. Уряд повинен підтримувати ІТ-сектор за допомогою програм фінансування, грантів і податкових пільг, спеціально розроблених для

підтримки ІТ-компаній.

2 Міжнародна співпраця та розширення ринку. Заохочення партнерства та співпраці з міжнародними ІТ-компаніями може надати українським ІТ-компаніям цінні можливості.

3 Розвиток військової техніки та кібербезпеки. Український ІТ-сектор розробляє новітні військові технології і змушений буде це робити після війни, враховуючи сусідство з країною-агресором і те, що зовнішня допомога не триватиме вічно.

4 Залучення інвестицій: Уряд повинен активно працювати над залученням інвестицій в ІТ-сектор. Це можна зробити шляхом створення сприятливого інвестиційного клімату, зниження податкових ставок для ІТ-компаній, надання фінансових стимулів та іншими заходами, що сприяють розвитку бізнесу [71].

5 Розвиток освіти. Навчання та розвиток технічних навичок є важливими для розвитку ІТ-сектору. Уряд повинен зосередитися на модернізації освітньої системи, забезпеченні доступу до якісної технічної освіти, створенні інноваційних навчальних програм та залученні професіоналів з досвідом для підготовки наступного покоління ІТ-спеціалістів [71].

6 Підтримка стартапів. Уряд повинен надати підтримку молодим та інноваційним ІТ-компаніям і стартапам. Це може включати надання грантів, субсидій, менторську підтримку та сприяння у взаємодії з інвесторами [71].

Реалізуючи ці пункти стратегії, український уряд у співпраці з галузевими зацікавленими сторонами зможе надати необхідну підтримку ІТ-сектору під час війни та сприяти його стійкості та зростанню як потужного рушія національної економіки.

Реалізуючи ці пункти стратегії, український уряд у співпраці з галузевими зацікавленими сторонами зможе надати необхідну підтримку ІТ-сектору під час війни та сприяти його стійкості та зростанню як потужного рушія національної економіки.

3 Бізнес-план розроблення IT продуктів для ринку автозапчастин в Україні

3.1 Сучасний стан і потреби ринку автозапчастин в Україні

Компанія Pro-Consulting підготувала дослідження ринку автозапчастин України у 2016 – 2020 роках [87].

Ринок автомобільних запчастин є вельми різноманітним, включаючи як нові, так і вживані деталі. Використані автозапчастини залишаються високопопитними на українському ринку з ряду обґрунтованих міркувань.

По-перше, близько 70% іномарок, які функціонують в Україні, мають вік 10 років і їх власники страждають від недостатньої доступності оригінальних автозапчастин. У зв'язку з цим вони змушені придбати оригінальні компоненти, незважаючи на їхню часткову експлуатаційну зношеність. Автомобілі з великим стажем експлуатації потребують ремонту в середньому в 2-3 рази частіше, ніж нові авто.

По-друге, спостерігається зростання цін на автозапчастини, спричинене, зокрема, зростанням валютного курсу. Оскільки більшість автозапчастин імпорتنі, українські власники автомобілів іноземного виробництва вважають за доцільне придбати б / в запчастини з невеликим пробігом, оскільки вони доступні за більш привабливими ціновими умовами.

Останні роки відзначаються значущими тенденціями у перегляді асортименту на ринку автозапчастин. Водії не зменшили частоту проведення ремонтних робіт на своїх автомобілях, проте виявили тенденцію до зекономлення коштів, що проявляється в упередженні використання неоригінальних запчастин, а саме, їхніх аналогів.

Більше 80% автомобільного парку в Україні належить іномаркам, що створює важливу контекстуальну особливість. Зазначено, що більшість іноземних автомобілів, що ввозяться, є вживаними, а саме 4/5 усього обсягу імпорту складають вживані авто.

Значну частину імпортованих автомобілів становлять транспортні засоби іноземного походження, які не пройшли процедуру розмитнення, відомі як "євробляхи". Основною характеристикою цієї категорії є те, що їхні власники не можуть отримати офіційний статус реєстрації автомобіля в Україні.

Щодо впливу "євроблях" на ринок автозапчастин, слід зауважити, що через високий вік цих автомобілів попит на запчастини значно зростає і власники "євроблях" стали найактивнішими замовниками запчастин.

Структура імпорту авто в Україну за віком у 2020 р. наведена на рисунку 3.1.

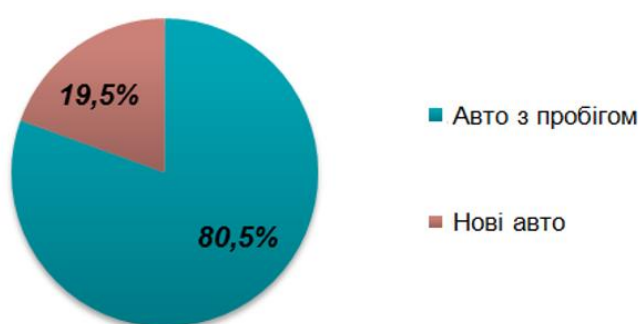


Рисунок 3.1 - Структура імпорту авто в Україну за віком у 2020 р., % [87]

За інформацією "Укравтопрому", протягом 2020 року в Україні було виготовлено 4952 автотранспортні засоби, що відображає зменшення на 32% у порівнянні з показниками 2019 року. Це відображає значущий спад у виробництві як легкових автомобілів (зниження на 66%), так і комерційних автотранспортних засобів (зменшення на 33%), а також автобусів (зменшення на 20%). (див. рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Структура виробництва автомобілів України за призначенням у 2020 р., % [87]

Зазначено, що до настання військових дій існуючі потужності українського автомобільного виробництва були використані лише на рівні менше ніж 1,5%, і виробники автотранспортних засобів повторно зверталися до влади із пропозиціями щодо прийняття заходів, спрямованих на збереження та реалізацію виробничого потенціалу галузі

У перший місяць війни на ринку автозапчастин в Україні спостерігався важкий період. Ускладнена логістика, блоковані в портах партії товарів та окупація призвели до дефіциту деталей для збирання автомобілів. Проте, зараз відзначається відсутність дефіциту [88].

За весь період повномасштабної військової агресії волонтери активно постійно здійснюють пошуки автомобілів за кордоном для потреб Збройних Сил України. Протягом лише двох перших місяців війни у країну було доставлено приблизно 11 тисяч транспортних засобів для потреб фронту. Важливо відзначити, що такий автотранспорт зазвичай вимагає додаткового ремонту, оснащення та часто потребує модернізації, щоб ефективно впоратися з викликами, які виникають у зоні бойових дій, та служити ефективним засобом для наших захисників

У той же час, тисячі цивільних автомобілів постраждали від наслідків російської агресії. Згідно з офіційними даними Укравтодору, вже у квітні було зруйновано ворожими снарядами та ракетами близько 200 тисяч машин. При цьому слід підкреслити, що кількість тих, хто потребує ремонту автомобіля, ймовірно, набагато більша. Це особливо актуально, оскільки в умови війни українські громадяни набувають тенденцію до частіших дальніших подорожей, що ставить водіїв та їхні транспортні засоби перед викликами, оскільки тривалі поїздки потребують більш ретельної перевірки справності автомобілів та частішої заміни деталей [88].

Ринок деталей для комплектування поступово стабілізується.

У порівнянні з кризовим періодом у березні-квітні 2022 року, коли активні бойові дії охоплювали Київську та Чернігівську області, на сьогоднішній момент український ринок автозапчастин демонструє більш-менш стабільний характер.

Постачальники успішно впровадили альтернативні маршрути постачання товарів, перемістили свою продукцію на склади у безпечніші регіони та відновили свою діяльність на деокупованій території України.

Більшість дилерів повідомляють про відсутність дефіциту автозапчастин на даний момент. І навіть у випадках, коли якась деталь відсутня, її можна замовити та отримати протягом тижня-двох, або навіть протягом кількох днів. Все це залежить від рідкості конкретної запчастини та маршруту її постачання. Однак, навіть у контексті несповної завантаженості складів через ускладнену логістику, постачальники мають достатній запас запчастин, щоб задовольнити потреби автомобілістів. Отже, кризи з імпортом автозапчастин не спостерігається.

Також важливо відзначити, що в Україні існує насичений внутрішній ринок автозапчастин: щомісяця реєструється близько 1 мільйона оголошень в категорії "Автозапчастини". Найбільший обсяг пропозицій від продавців зафіксовано в червні - 1148 563 одиниць, що на 20% більше, ніж до спалаху конфлікту [88].

Ціни зросли, але не критично.

Так, на сьогоднішній день виявити необхідну запчастину для легкового автомобіля не є проблемою; проте спостерігається зростання цін на окремі категорії товарів. Ринок автозапчастин, як і інші ринки, піддатливий впливу валютного курсу, що сприяє удорожчанням. Підвищенню цін сприяє також зростання вартості палива. Таким чином, тих, хто не був зацікавлений у вартості автозапчастин протягом останнього часу, слід готуватися до зміни цін

Моніторинг коливання цін на автозапчастини протягом чотирьох місяців 2022 року показав, що, наприклад, ціни на акумулятори підвищилися на 600 гривень, середній показник складає 4144 гривні, вартість деталей до трансмісії зросла на 250 гривень в порівнянні з початком конфлікту, становлячи у середньому 5090 гривень. Незначний приріст цін відбувся у сфері електрообладнання — ціни зросли на 70 гривень, тепер вони становлять у середньому 821 гривню [88].

Проте деякі групи деталей для комплектації не відзначаються зростанням цін, а в деяких випадках навіть стали дешевшими, ніж у березні. Наприклад, середня

бюджетна вартість деталей до підвіски залишається на рівні 1 800 гривень, а вартість автосвітла залишається в межах 3 800 гривень.

Середня вартість автомобільних двигунів незначно знизилася, зокрема в червні цього року спостерігалася знижка на 385 гривень, приносячи ціну до рівня 5 682 гривень. Кузовні деталі також подешевшали майже на 400 гривень, з середньою ціною 3 756 гривень. Для тих, хто шукає автозапчастини для паливної та вихлопної систем, слід відзначити, що середня ціна на ці групи автозапчастин знизилася на 75 гривень порівняно з березнем і становить 2 269 гривень.

На момент липня 2022 року, під час перебігу війни, половина водіїв в Україні проводила ремонт автомобілів. Велика частина труднощів стосувалася ремонту двигуна та ходової частини. У червні 2022 року кількість пропозицій щодо продажу автозапчастин зросла до 1,12 мільйонів пропозицій.

За даними опитування OLX, 51% водіїв в Україні стикнулися з проблемами, пов'язаними з поломкою автомобіля під час війни. Цей попит спричинив зростання пропозицій на ринку автозапчастин у червні на 29% у порівнянні з аналогічним місяцем минулого року [88].

Найчастіше українські водії відзначають проблеми з двигуном чи ходовою системою (27,6% респондентів), а також виконують незначні оновлення автомобілів (19,3% українців), включаючи рихтування, фарбування, заміну деталей та зварювання. Капітального ремонту потребували 4,2% водіїв.

У червні 2022 року продавці автозапчастин тільки на OLX опублікували понад 1,12 мільйона пропозицій, що перевищує середньомісячний показник у 1 мільйон.

Серед найважливіших пропозицій на ринку автозапчастин виділяються деталі для кузова, які становлять 31% від загальної кількості оголошень. Порівняно з першим місяцем війни, кількість пропозицій щодо деталей для кузова зросла на 38%. Пропозиції щодо продажу двигунів збільшились на майже 25%, досягши показника у 194 тисячі оголошень, а пропозиції щодо електроустаткування та автосвітла зросли на 20-21%, до 113,6 тисяч і 86 тисяч оголошень відповідно

Дані опитування, у якому взяли участь 2856 респондентів, показують, що власники автотранспорту проводять технічне обслуговування своїх автомобілів раз на півроку (38% відповідей) або раз на рік (33%). Проте також існують водії, які проводять діагностику своїх автомобілів щомісяця, чому віддається перевага 18,5% опитаних. Деякі власники автомобілів вказують на необхідність перевірки машини через кожних 10 тисяч кілометрів пробігу або перед далекою поїздкою.

Отже, враховуючи вищевикладене, можемо підсумувати, що незважаючи на війну, ринок автозапчастин на зазнав критичних змін і продовжує розвиватися навіть у цих складних умовах.

Доцільним є покращити взаємодію попиту і пропозиції, зібравши на одній платформі (сайті) покупців та продавців, але не так, як на OLX чи на Avtopro, де ніхто не перевіряє продавців, чи є у них свій склад, і тому наявно багато спекулянтів та контрафактної продукції. Крім того, покупці вимушені витратити багато часу, шукаючи найкращу пропозицію як за ціною, так і за швидкістю доставки. Це обумовлює необхідність створення спеціальної платформи (сайту), який би вирішив цю проблему. Тобто, ІТ сфера може й повинна допомогти суб'єктам ринку автозапчастин, що і обумовлює створення бізнесу, описане нижче.

3.2 Створення бізнес-моделі ІТ-бізнесу для ринку автозапчастин за канвою О. Остервальдера

Процес розробки бізнес-моделі є частиною стратегії бізнесу. В рамках бізнес-моделі відображаються всі об'єкти, процеси, правила виконання операцій, існуюча стратегія розвитку, а також критерії оцінки ефективності функціонування системи. Бізнес-модель – це і опис цінності для клієнта, яку пропонує компанія на основі своїх продуктів та послуг; одночасно це і опис внутрішніх процесів всередині компанії, за допомогою яких ця цінність продукується та компанія «робить гроші».

Створимо бізнес-модель ІТ-бізнесу для ринку автозапчастин за допомогою шаблону О. Остервальдера [90] (рисунок 3.3).

Ціннісна пропозиція – це B2B послуга (на функціональній платформі) швидкого пошуку автозапчастин (за типом, ціною та терміном доставки) для продажу з трекінгом доставки, а також проста і доступна облікова система для відстеження та обліку товарів. Причому відмітимо, що ця облікова система побудована на основі 1С та дозволяє одним кліком не тільки провести нову деталь через систему обліку, а також здійснювати облік роботи цілого магазину або СТО. Система обліку є більш простою та вигідною, ніж ті, якими в даний час користуються малі та середні підприємства в Україні. І це є бонусом до основної послуги.

На перспективу плануємо наступні послуги:

- функціональна ERP платформа для обліку ресурсів клієнта;
- функціональна платформа з аналітичними продуктами для впровадження data-driven підходу (розпочинаємо з простого, наприклад, присутні марки авто у регіоні, аналіз складу, потім на основі зворотного зв'язку покращуємо продукти, додаємо нові, створюємо візуалізацію) .

Наші клієнти - власники та менеджери автомагазинів та СТО. Вони будуть купувати підписку (бізнес-модель Subscription), ціна в еквіваленті 15 дол./міс., що є недорогою і дуже конкурентною ціною, враховуючи унікальність та якість послуг, що надаються.

Відносини з клієнтами - персональна допомога від менеджерів з продажу; самообслуговування (базується на розроблених відео та файлових керівництвах (FAQ)).

Канали збуту: власний Інтернет-сайт, соціальні медіа (демонстраційні вебінари), прямі контакти.

Business Model Canvas – «IT auto parts»

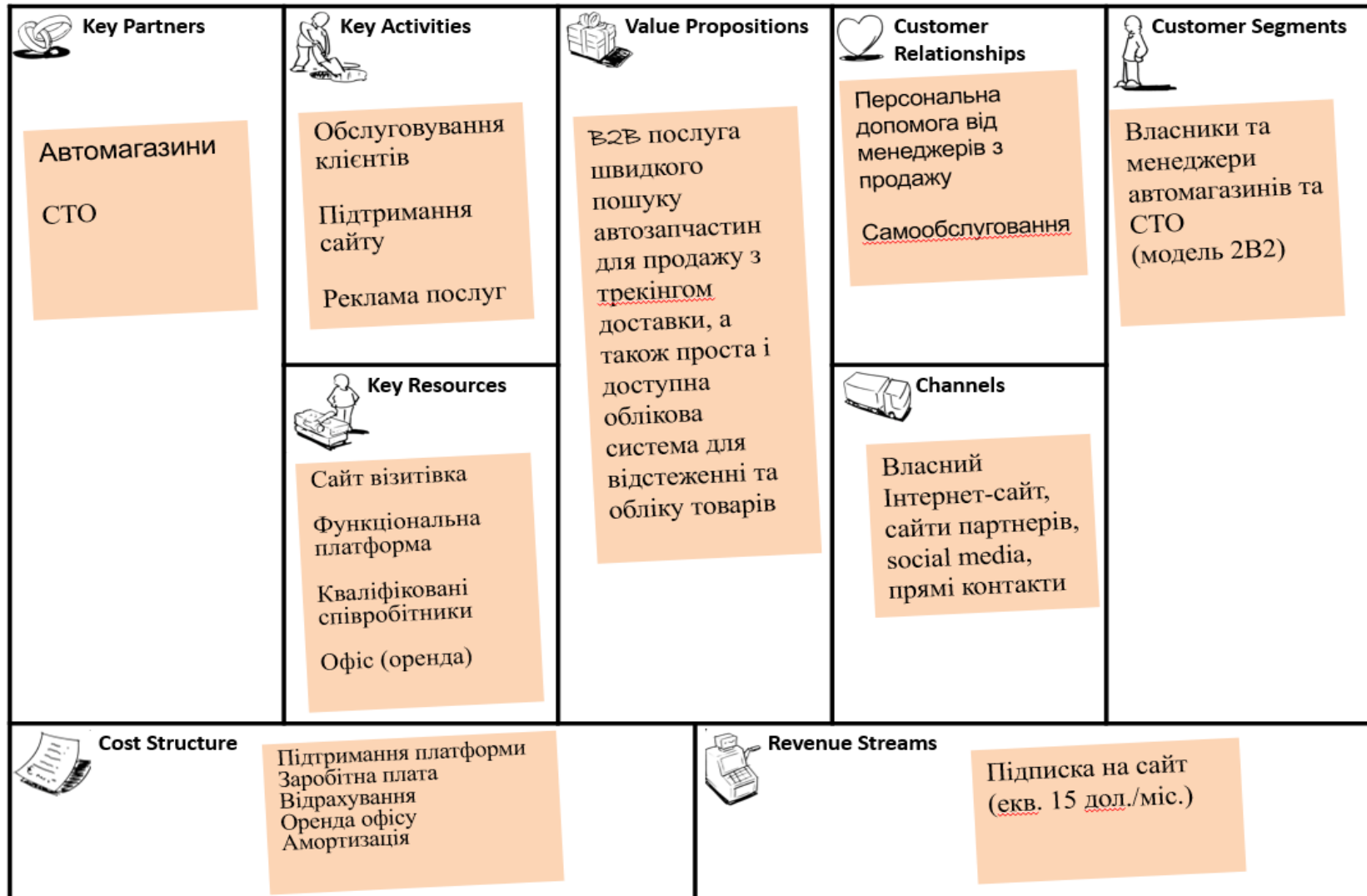


Рисунок 3.3 – Канва бізнес-моделі О.Остервальдера для фірми «IT auto parts» (авторська розробка)

Потоки отримання доходу – від підписки (15 дол./міс.) та від продажу аналітичних продуктів для автовиробників (на перспективу).

Ключовими ресурсами є наші кваліфіковані працівники, власний сайт та офіс (орендований).

Ключові види діяльності: обслуговування клієнтів, підтримання сайту, реклама послуг. Перший крок: створювати високоефективний процес пошуку автозапчастин на основі аналізу ринку автомобільної індустрії в регіоні проведення діяльності, надавати якісний аналітичний продукт для ключових партнерів. Другий крок: створювати високоефективний процес купівлі автозапчастин на основі комунікаційної платформи між власником авто та продавцем автозапчастин.

Ключові партнери: автомагазини та СТО.

Структура витрат: підтримка та впровадження нового функціоналу платформи, заробітна плата, відрахування, оренда, амортизація

3.3 Бізнес-план створення IT-бізнесу для ринку автозапчастин

3.3.1 Резюме

Метою реалізації проекту є створення сайту для агрегування інформації з наявності автозапчастин в магазинах України, який суттєво полегшить пошук та замовлення автозапчастин для власників та менеджерів магазинів та СТО.

Комерційний продукт проекту - підписка (subscription) на доступ до послуг цього сайту для власників та менеджерів спеціалізованих магазинів та СТО. Тобто, це бізнес-модель B2B – «бізнес для бізнесу».

На даний момент зростаюча пропозиція не зустрічає зростаючого попиту. Існує можливість підвищити ефективність комунікації між продавцем товару, в

нашому випадку авто деталі, та покупцем товару – СТО та спеціалізованими магазинами.

На даний момент єдиним конкурентом є сайт AVTOPRO - маркетплейс автозапчастей и автотоварів (<https://avto.pro/>), на якому, на жаль, не виконується валідація продавців автозапчастин, тому там багато торговців контрафактною продукцією та спекулянтів. На відміну від цього сайту, наш сайт буде агрегувати попит і пропозицію, об'єднавши в одному просторі попит і пропозицію, тільки перевірених власників автозапчастин, що надасть можливість нашим клієнтам мінімізувати час на пошук та витрати на придбання потрібної деталі, а також додаткові можливості з відстеження купленої деталі та її обліку в обліковій системі.

Джерелом фінансування має бути банківський кредит у розмірі 231,16 тис. грн під 9% у Приватбанку, який є учасником програми «Доступні кредити 5-7-9%».

За результатами розрахунків, проєкт є дуже ефективним: чистий приведений дохід складає 3054,4 тис. грн тис. грн, отримаємо у 14 разів більше, ніж вклали ($PI=14,21$), інвестиції окупаються на 1-му році, а внутрішня норма рентабельності надвисока – 258,4%, що дає можливість почуватися впевнено навіть при несподіваних скачках закупівельної вартості або раптовому зниженні попиту на наші товари (або зростанні інфляції).

Сильною стороною цього бізнесу є надання унікальної ціннісної пропозиції та практично повна відсутність конкурентів. Ризиком цього бізнесу може бути економічна криза у країні, низька платоспроможність населення, а фактором зниження ризику є стабільна робота сайту й проникнення на ринок й завоювання нових клієнтів.

Рентабельність продукції по чистому прибутку становитиме 159,1%, Запас фінансової міцності у відсотках складе: 64,5%. Тобто, навіть якщо фактичний виторг впаде на дві третини (на 64,5%), наш бізнес ще не буде збитковим, він досягне точки беззбитковості.

Ринкова вартість бізнесу «IT auto parts», обчислена за доходним підходом, складе 4802,1 тис. грн.

3.3.2 Опис товару

Наш товар – це спеціалізована платформа, тобто, сайт, створений для прискорення пошуку та купівлі потрібних автозапчастин в Україні та оптимізації його по вартості (для власників та менеджерів автомагазинів та СТО). Крім того, це додаткова послуга – функція використання облікової системи, яка дозволить клієнту відстежувати рух товару, а також здійснювати його облік у своєму магазині/СТО.

Роздрібний товар – це місячна підписка на доступ до сервісів сайту. При оформленні підписки обов’язково перевіряється валідність клієнта, тобто, що такий автомагазин/СТО дійсно існує, й у нього наявний власний склад автозапчастин. На перспективу плануємо надавати також додаткову послугу на сегменті B2C – для власників авто, які самі ремонтують або замінюють деталі свого автомобіля (це буде система, яка дозволяє мінімізувати пошук запчастин для купівлі, використовуючи існуючий перелік постачальників). Цей сервіс надаватимемо безкоштовно, адже це сприятиме рекламі і зростанню нашого бізнесу.

Крім того, якщо буде можливість масштабування бізнесу, на перспективу можливо створення системи, яка шаблонізує створення регіонального автомагазину, а також системи, яка має можливість аналізувати дані (TBD) для подальшого використання в напрямках формування складу, управління взаємовідносинами з клієнтом, створення акцій/розпродажу товару.

На перспективу ми збираємося перетворити продукту на канал комунікації між кінцевим споживачем та продавцем запчастин, або постачальником послуг ремонту та обслуговування автомобілю.

3.3.3 Опис бізнесу

Плануємо створити ФОП 3 групи, який, згідно з законодавством, має оборот не більше 7585,5 тис. грн на рік, щоб скористатися податковими пільгами.

Це тип бізнесу B2B, адже наші клієнти – власники та менеджери магазинів автозапчастин та СТО, яким потрібні автозапчастини.

Створюємо ФОП третьої групи, та спочатку інвестуємо у створення сайту: винаймаємо ІТ-спеціалістів, оплачуємо їх роботу, потім хостинг на домені .biz.ua. Потім винаймаємо офіс у центрі Харкова, знаходимо гарних спеціалістів – системного адміністратора та менеджера з продажів, знайомого з ІТ-сферою, шукаємо бухгалтера на аутсорсингу, який буде вести нашу звітність.

Бізнес-процес роботи виглядатиме наступним чином:

- директор (він же власник) координує роботу, укладає договори, приймає рішення з розміщення реклами та пошуку клієнтів тощо;
- системний адміністратор забезпечує функціонування сайту та надає технічну підтримку клієнтам у разі потреби;
- менеджер з продажів здійснює безпосереднє спілкування з клієнтами, консультує з усіх нетехнічних питань та продає підписки,
- бухгалтер на аутсорсингу веде звітність та вчасно готує звіти нашої фірми і подає їх у Держкомстат та інші органи, згідно з законодавством.

На перспективу, при розширенні нашого бізнесу, плануємо винайняти ще одного ІТ-спеціаліста та трьох менеджерів з продажів.

Оскільки наш товар – підписка – є нематеріальним, нам не потрібні ані склади, ані парк автомобілей для доставки.

3.3.4 Маркетинговий план

На даний момент єдиним конкурентом є сайт AVTOPRO - маркетплейс автозапчастин и автотоварів (<https://avto.pro/>), на якому, на жаль, не виконується валідація продавців автозапчастин, тому там багато торговців контрафактною продукцією та тих, хто не мають власного складу і просто перепродають деталі (рисунок 3.4).

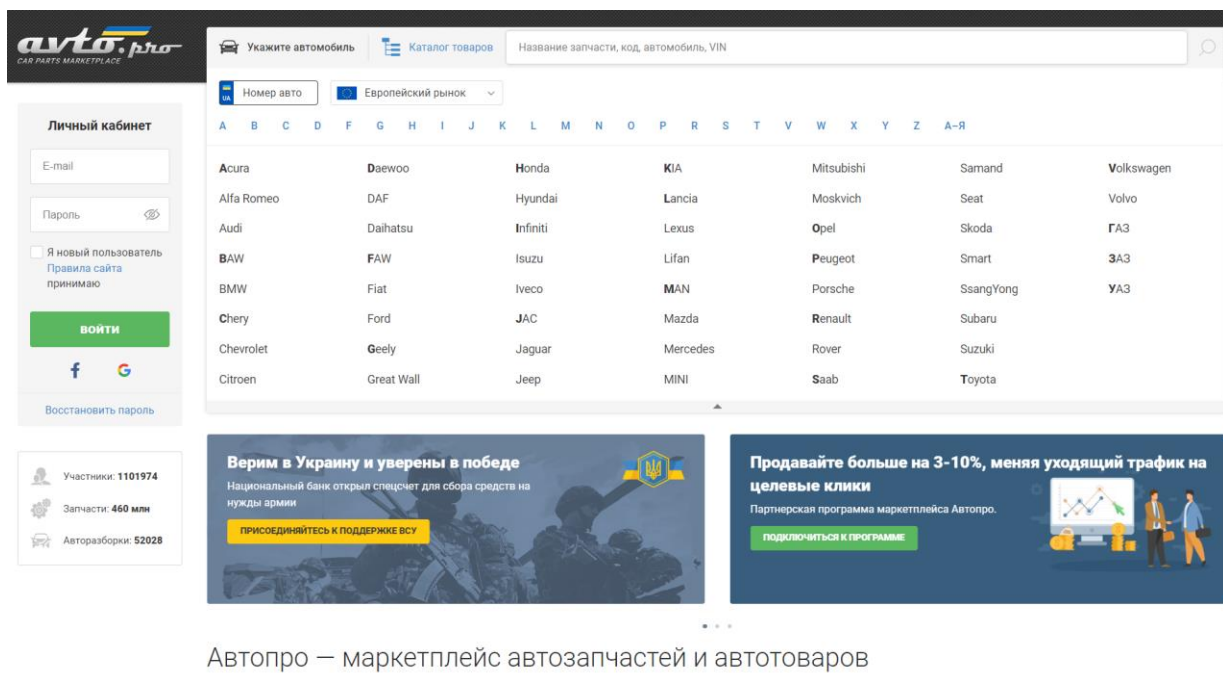


Рисунок 3.4 – Сайт AVTOPRO (маркетплейс автозапчастин и автотоварів)

На відміну від цього сайту, наш сайт буде агрегувати покупців та продавців, об'єднавши в одному просторі попит і пропозицію, і тільки перевірених власників автозапчастин, що надасть можливість нашим клієнтам мінімізувати час на пошук та витрати на придбання потрібної деталі, а також додаткові можливості з відстеження купленої деталі та її обліку в обліковій системі свого магазину/СТО.

За опитуваннями, проведеними у магазинах автозапчастин м. Харкова, Києва, Дніпра, ринок збуту є. Результати попередніх маркетингових досліджень показали, що у перший рік попит складе близько 300 клієнтів, а надалі – близько 600 клієнтів. Це мінімальна кількість, песимістичний прогноз, адже надалі ми плануємо

розширяти перелік послуг та виходити на сегмент B2C, надаючи послуги для власників автомобілів.

Прогнозований обсяг реалізації послуг наведений в таблиці 3.1 (виходячи з вартості місячної підписки 15 дол. (з ПДВ) та курсу долара по 38 грн).

Таблиця 3.1 – Прогнозований обсяг реалізації продукції (послуг)

Показник	2024	2025	2026	2027	2028
Обсяг реалізації, од.: (підписка B2B річна, по 15 дол./міс)	300	500	500	500	600
Обсяг реалізації (з ПДВ), тис. грн	2052	3420	3420	3420	3420

3.3.5 Організаційний план

Структуру управління фірмою «IT auto parts» після запуску онлайн платформи наведено на рисунку 3.5.

Порядок координації діяльності підрозділів і взаємозв'язок між ними, а також поділ відповідальності саме витікає зі схеми структури управління.

Для забезпечення ефективної діяльності фірми, зазвичай необхідно уважно поставитися до підбору та оцінки персоналу.

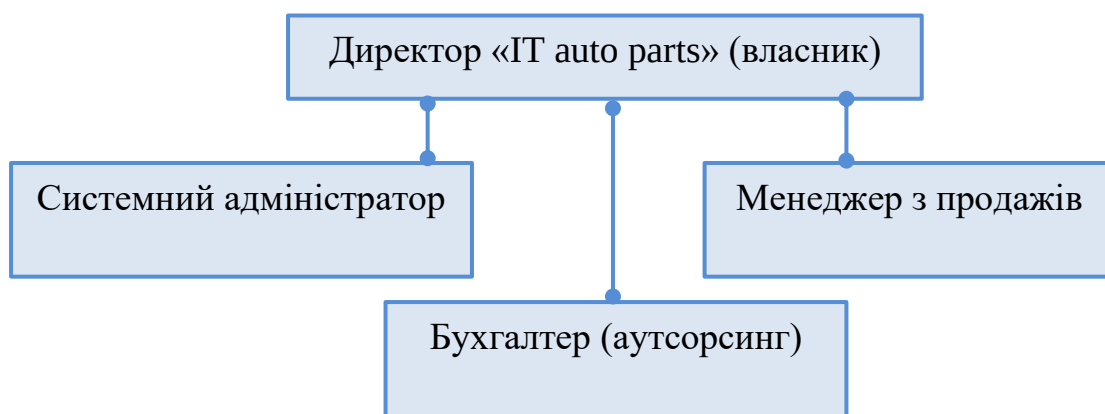


Рисунок 3.5– Структура управління фірмою «IT auto parts»

3.3.6 Фінансовий план

Виконаємо розрахунок потрібних інвестицій у проект у таблиці 3.2. Оскільки у власника ФІОП є новий ноутбук, для нього купувати комп'ютер не потрібно.

Таблиця 3.2 – Розрахунок потрібних інвестицій у проект

Найменування витрат	Сума, грн
1 Розроблення сайту	106000
2 Комп'ютер для ІТ-спеціаліста (системного адміністратора)	29310
3 Комп'ютер для менеджера з продажу	14370
4 МФУ – багатофункціональний пристрій лазерний	9499
5 Стол офісний для директора	19700
6 Столи офісні (2 од.)	26600
7 Шафа офісна (2 од.)	6520
8 Шафа для одягу	4370
9 Стілець для директора	8450
10 Стілець офісний (2 од.)	6340
УСЬОГО	231159

Амортизацію будемо нараховувати лінійним методом, і без залишкової вартості. Отже, норма амортизації протягом 5 років складе 20%, а річні амортизаційні відрахування – 46232 грн.

Калькуляцію витрат виконаємо в таблиці 3.3. Врахуємо, що ставка системного адміністратора 27000 грн/міс, менеджера з продажів – 16000 грн /міс + 1 % від продажів, бухгалтер на аутсорсингу – 5500 грн/міс. Відрахування на соціальні потреби складають 22%. Витрати на заробітну плату складуть 48500 грн на місяць та, відповідно, 651840 грн на рік (з урахуванням коефіцієнту заміщення 1,12, який враховує відпустки, лікарняні тощо).

З 01.01.2016 року ставка ЄСВ знижена до 22% (для всіх категорій платників). Тому 22% від 48500 грн – це 10670 грн на місяць.

Плануємо фінансувати проект за рахунок позички банку. Приватбанк

приймає участь у програмі «ДОСТУПНІ КРЕДИТИ 5-7-9%». За нею держава компенсує суб'єктам підприємництва частину кредитного навантаження. Щобільше робочих місць ви створюєте, то більшу компенсацію % за кредитом отримуєте. Здешевлення вартості кредиту для суб'єктів підприємництва завдяки наданню державної фінансової підтримки з можливістю зниження % ставки за умови створення нових робочих місць.

Оскільки ми створюємо всього лише 2 робочих місця (в штаті нашого ФОП), плануємо взяти кредит у Приватбанку під 9%.

Річна сума відсотків за кредит при тілі кредиту 231159 грн складе 20804 грн.

Витрати на оренду офісу площею 61 кв.м у в центрі Харкова складуть 1100 грн/міс., це буде 132 тис. грн на рік (див. рисунок 3.6).

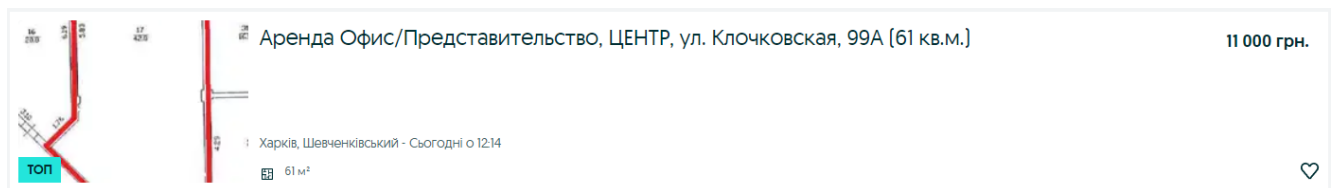


Рисунок 3.6 – Об'ява на OLX про офіс в оренду (станом на 14.09.2023)

А витрати на комунальні послуги складуть приблизно 800 грн/міс влітку та 1900 грн взимку (будинок з лічильником тепла). За рік витрати на комунальні послуги складуть 16200 грн.

Калькуляція витрат по проекту наведена у таблиці 3.3.

План доходів та витрат необхідно складати послідовно рік за роком щоб встановити термін повернення кредиту і у залежності від нього вірно визначити поточні витрати та прибуток.

Інвестиції у розмірі 231159 грн окупаються на 1-му році, тому починаючи з 2-го року відсоток за кредит не сплачується.

Таблиця 3.3 – Калькуляція витрат по проекту

Показник	2024	2025	2026	2027	2028
<i>Змінні витрати, у т.ч.:</i>	20520	34200	34200	34200	34200
- сума відсотку від продажів (бонус менеджеру з продажів, 1%)	20520	34200	34200	34200	34200
<i>Постійні витрати, у т.ч.:</i>	1020481	1015481	1015481	1015481	1014581
- відсотки за кредит*	20804	20804	20804	20804	20804
- заробітна плата	651840	651840	651840	651840	651840
- відрахування на соціальні заходи	143405	143405	143405	143405	143405
- амортизація	46232	46232	46232	46232	46232
- оренда офісу	132000	132000	132000	132000	132000
- комунальні послуги	16200	16200	16200	16200	16200
- витрати на рекламу	10000	5000	5000	5000	5000
Усього витрат	1041001	1049681	1049681	1049681	1049681

*Примітка. Відсотки за кредит сплачуються доки не повернуто тіло кредиту, після повернення припиняється сплата відсотків.

Чисті грошові надходження розраховуються як сума чистого прибутку та амортизації:

$$ЧГН = ЧП + A_M . \quad (3.1)$$

Складемо план доходів та витрат за проектом у таблиці 3.4.

Оскільки протягом терміну реалізації проекту (5 років) вартість грошей зміниться під впливом інфляції, ризиків та інших факторів, необхідно врахувати це у розрахунках. Треба привести майбутню вартість грошових потоків до сьогоденної, тобто, виконати дисконтування.

Таблиця 3.4 – План доходів та витрат проекту, грн

Показник	Значення за роками				
	2024	2025	2026	2027	2028
1 Виторг від реалізації (з ПДВ)	2052000	3420000	3420000	3420000	3420000
1а Виторг від реалізації (без ПДВ)	1710000	2850000	2850000	2850000	2850000
2 Поточні витрати (2.1+2.2)	1041001	1033877	1033877	1033877	1033877
2.1 Змінні витрати	20520	34200	34200	34200	34200
2.2 Постійні витрати	1020481	999677	999677	999677	999677
2.2.1 Постійні витрати без урахування амортизації та відсотків за кредит					
2.2.2 Амортизація	46232	46232	46232	46232	46232
2.2.3 Сума відсотку за кредит	20804	-	-	-	-
3 Прибуток від реалізації (1а – 2)	668999	1816123	1816123	1816123	1816123
4 Податок 5% з оборота для ФОП	102600	171000	171000	171000	171000
5 Чистий прибуток (3 – 4)	566399	1645123	1645123	1645123	1645123
6 Чисті грошові надходження (5 + 2.2.2)	612631	1691355	1691355	1691355	1691355
7 Те ж саме, зростаючим підсумком	612631 -231159 =381472	2072827	3764182	5455537	7146892

Визначити ставку дисконту з урахуванням премії за ризик та очікуваного приросту інфляції можливо за формулою [91]:

$$r = r_{\text{баз}} + j + p, \quad (3.2)$$

де $r_{\text{баз}}$ - базова дисконтна ставка (у нашому випадку дорівнює відсотку за кредитом, 9%);

j - середньорічний приріст інфляції (приймаємо 15%);

p - премія за ризик (якщо виробництво мало ризиковане, приймаємо 2%; середньо ризиковане – 6%, високоризиковане – 15%).

Вважаємо наш проект середньоризикованим (з огляду на конкуренцію, що буде посилюватися в цій галузі, і тому приймемо премію за ризик у розмірі 6%).

Таким чином, ставка дисконту дорівнюватиме:

$$r = 9 + 15 + 6 = 30\%.$$

Дисконування грошових потоків виконаємо в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Дисконування грошових потоків по проекту

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
1 Чисті грошові надходження, грн	612631	1691355	1691355	1691355	1691355
2 Множник дисконтування для $r = 30\%$	0,769	0,591	0,454	0,350	0,269
3 Дисконтовані чисті грошові надходження, грн	471113	999591	767875	591974	454974
4 Те ж саме зростаючим підсумком	471113	1470704	2238579	2830553	3285527

Далі розраховуємо показники ефективності проекту: чистий приведений дохід (NPV), індекс рентабельності (PI), термін окупності інвестицій, внутрішню норму рентабельності (IRR) .

Показник NPV розраховується за наступною формулою:

$$NPV = PV - IC, \quad (3.3)$$

де PV – дисконтовані грошові надходження за весь термін реалізації проекту, грн;

IC – інвестиції в проект, тис. грн.

$$NPV = 3285527 - 231159 = 3054368 \text{ грн або } 3054,4 \text{ тис. грн}$$

Індекс рентабельності розраховується за формулою [92]:

$$PI = \frac{PV}{IC} \quad . \quad (3.4)$$

Якщо $NPV > 0$; $PI > 1$ - проект слід прийняти;

$NPV < 0; PI < 1$ - проект не слід приймати;

$NPV = 0; PI = 1$ - проект ані прибутковий, ані збитковий.

$$PI = \frac{3285527}{231159} = 14,21.$$

Період окупності (PP) - розраховується прямим підрахунком числа років (місяців), протягом яких інвестиція буде погашена кумулятивним (сумарним) грошовим потоком, що наведений до теперішньої вартості.

Оскільки величина інвестицій $231159 < 471113$, то інвестицій окупляться на 1-му році.

Найбільш складним для розрахування є *показник внутрішньої норми рентабельності (IRR)*. Під *IRR* розуміють значення коефіцієнту дисконтування, за яким *NPV* проекту дорівнює "0". Економічний зміст цього показника полягає у наступному: підприємство може приймати будь-які інвестиційні рішення, якщо рівень рентабельності інвестицій буде не нижчим, ніж ціна авансованого в інвестиційний проект капіталу ($\bar{k}$).

Якщо проект фінансується цілком за рахунок позички комерційного банку, значення *IRR* показує верхню межу припустимого рівня відсоткової ставки за кредитом, перевищення якої робить проект збитковим.

Якщо проект фінансується з різних джерел, визначається середня ціна авансованого капіталу - $\bar{k}$.

Для розрахунку *IRR*, без застосування спеціального фінансового калькулятора, застосовують метод послідовних ітерацій з використанням табульованих значень коефіцієнтів дисконтування. Для цього за допомогою таблиць та проміжних підрахунків *NPV* обирають два значення коефіцієнту дисконтування $r_1 < r_2$ таким чином, щоб у інтервалі (r_1, r_2) функція $NPV = f(r)$ змінювала своє значення з "+" на "-", або з "-" на "+". У подальшому використовують формулу:

$$IRR = r_1 + \frac{f(r_1)}{f(r_1) - f(r_2)} \cdot (r_2 - r_1), \quad (3.5)$$

де r_1 - значення табульованого коефіцієнту дисконтування, при якому

$$f(r_1) > 0, (f(r_1) < 0);$$

r_2 - значення табульованого коефіцієнту дисконтування, при якому

$$f(r_2) < 0, (f(r_2) > 0)$$

Найбільша точність обчислення буде у випадку, коли довжина інтервалу (r_1 , r_2) дорівнює 1% [92].

Наш проект є надприбутковим, тому одразу приймемо $r = 300\%$.

Розрахуємо NPV проекту при $r = 300\%$.

$$\begin{aligned} NPV = & 471113 \cdot 0,250 + 999591 \cdot 0,062 + 767875 \cdot 0,016 + 591974 \cdot 0,004 + \\ & 454974 \cdot 0,001 - 231159 = 117778 + 61974 + 12286 + 2368 + 455 - 231159 = \\ & -362998 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Розрахуємо NPV проекту при $r = 250\%$.

$$\begin{aligned} NPV = & 471113 \cdot 0,286 + 999591 \cdot 0,081 + 767875 \cdot 0,023 + 591974 \cdot 0,007 + \\ & 454974 \cdot 0,002 - 231159 = 134738 + 80967 + 17661 + 4143 + 1130 - 231159 = \\ & 7490 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Для уточнення розрахуємо NPV проекту при $r = 260\%$.

$$\begin{aligned} NPV = & 471113 \cdot 0,278 + 999591 \cdot 0,077 + 767875 \cdot 0,021 + 591974 \cdot 0,006 + \\ & 454974 \cdot 0,002 - 231159 = 130969 + 76968 + 16125 + 3551 + 1130 - 231159 = \\ & -1416 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Підставивши отримані значення (250% та 260%) в формулу (3.5), отримаємо:

$$IRR = 250 + \frac{7490}{7490 - (-1416)} \cdot (260 - 250) = 258,4\%.$$

Таким чином, можемо стверджувати, що проект є дуже ефективним: чистий приведений дохід складає 3054,4 тис. грн тис. грн., отримаємо у 14 разів більше, ніж вклали (PI=14,21), інвестиції окупаються на 1-му році, а внутрішня норма рентабельності надвисока – 258,4%, що дає можливість почуватися впевнено навіть при несподіваних скачках закупівельної вартості або раптовому зниженні попиту на наші товари (або зростанні інфляції).

3.3.7 Оцінка ризиків

Найголовнішим ризиком у нашому бізнесі є зниження платоспроможного попиту (як внаслідок зміни уподобань покупців, так і внаслідок загострення конкуренції, виходу на ринок нових гравців).

Тому оцінимо ризики за допомогою інструментарію критичного обсягу виробництва та критичної виручки.

Розрахунки будемо виконувати за даними першого прогнозного року (2020-року), адже він найгірший, щоб отримати песимістичний сценарій.

Критичний обсяг виробництва розраховується як:

$$V_{кр} = \frac{C_{пост.i}}{МД_i} \cdot V_i, \quad (3.6)$$

де $C_{пост.i}$ - постійні витрати на весь обсяг виробництва, грн;

$МД_i$ - маржинальний дохід, грн.

Критична виручка розраховується як:

$$B_{кр} = \frac{C_{пост.i}}{МД_i} \cdot B_{\phi}, \quad (3.7)$$

де B_f – виручка фактична, грн [82].

Розрахуємо маржинальний дохід як різницю між виторгом і змінними витратами (за даними 2025 року):

$$MD = 2850000 - 34200 = 2815800 \text{ грн.}$$

Розрахуємо критичний обсяг виробництва (у нашому випадку не можемо визначати його у натуральному вираженні, адже не можна додавати різну продукцію – окуляри до лінз, серветок та ін.) у вартісному вираженні. Це і є також критична виручка.

$$B_{кр} = \frac{999677}{2815800} \cdot 2850000 = 1011818 \text{ грн.}$$

Критичний обсяг виробництва показує, скільки одиниць продукції і-го виду треба виготовити і реалізувати для покриття поточних витрат без отримання прибутку. Звісно, чим більша різниця між фактичним і критичним обсягами виробництва, фактичним (B_f), критичним виторгом ($B_{кр}$) – тим більшу величину прибутку отримає підприємство і тим більшим є запас фінансової міцності підприємства:

$$ЗФМ = B^f - B^{кр}. \quad (3.9)$$

$$ЗФМ = 2850000 - 1011818 = 1838182 \text{ грн.}$$

Запас фінансової міцності у відсотках складе:

$$\%ЗФМ = 100 - 1011818/2850000 \cdot 100 = 64,5\%.$$

Тобто, навіть якщо фактичний виторг впаде на дві третини (на 64,5%), наш бізнес ще не буде збитковим, він досягне точки беззбитковості.

Побудуємо графік беззбитковості (наведений на рисунку 3.7).

Break-Even Analysis Curve

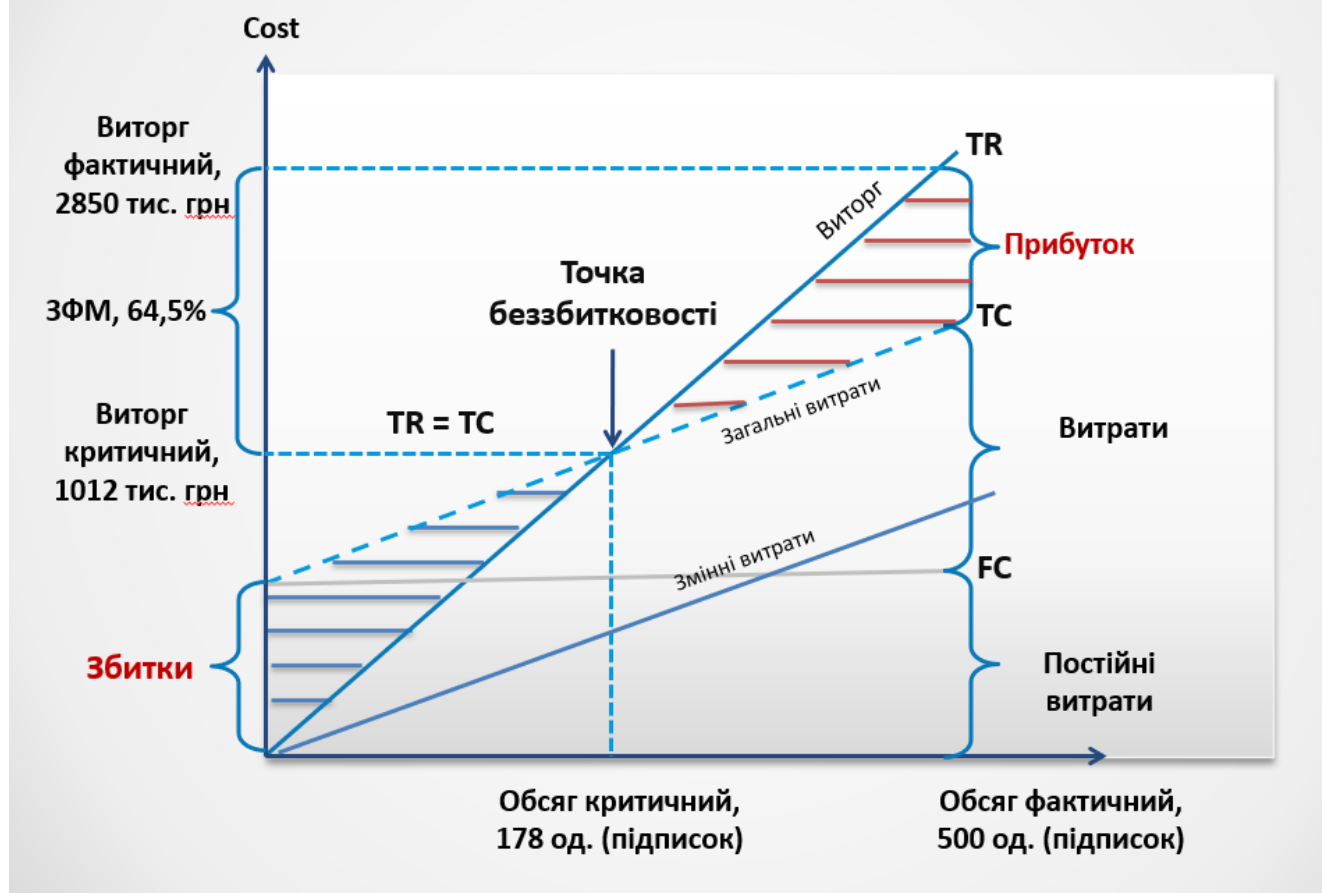


Рисунок 3.7 – Графік беззбитковості проекту (по другому року)

Розрахуємо рентабельність продукції по чистому прибутку як:

$$R_n = \frac{P_p}{C_p} * 100\%, \quad (3.10)$$

де P – прибуток від реалізації продукції (чистий), грн;

C_p – собівартість всього обсягу реалізованої продукції, грн.

За даними 2025 - 2028 років, рентабельність становитиме

$$R_n = \frac{1645123}{1033877} * 100\% = 159,1\%.$$

Таким чином, бачимо, що за всіма показниками проект дуже вигідний, і його слід реалізувати.

3.3.8 Оцінка вартості ІТ- фірми в цілому

Концепція управління підприємством на основі оцінці його вартості передбачає визначення його ринкової вартості.

Оскільки розроблений бізнес-план Інтернет-салону, для оцінки вартості цієї одиниці бізнесу доцільно скористатися методом дисконтованих грошових потоків, який виконується за наступною формулою:

$$B = \sum \frac{ЧОД_i}{(1+r)^n} + P, \quad (3.11)$$

або

$$P = PV + R, \quad (3.12)$$

де ЧОД_i – чистий операційний дохід i-го року (чисті грошові надходження);

r – ставка дисконту у виді десятичного дробу;

n – кількість періодів, які відділяють поточний період від дати оцінки;

R – вартість реверсії (продажу у постпрогнозному періоді) [91].

Незалежно від того, чи планується продаж підприємства у постпрогнозному періоді, визначення вартості реверсії засновано на передумові, що підприємство (бізнес) здатне приносити дохід і після закінчення прогнозного періоду.

Можна виділити 2 основних варіанти:

- після закінчення прогнозного періоду підприємство стає банкрутом та ліквідується (тоді застосовується метод розрахунку за ліквідаційною вартістю);
- після закінчення прогнозного періоду доходи підприємства стабілізуються і в залишковий період матимуть місце стабільні довгострокові темпи зростання або

нескінченні рівномірні доходи (використовується метод прямої капіталізації). Вважаємо другий варіант більш вірогідним.

Використаємо для розрахунку реверсії (вартості у постпрогнозному періоді) метод прямої капіталізації (за дисконтованим доходом останнього прогнозного року (5-го) і коефіцієнтом капіталізації, визначеним у 2-му розділі):

$$P = \frac{ЧОД}{k}. \quad (3.13)$$

Таким чином, вартість реверсії складе

$$P = \frac{454974}{0,30} = 1516580 \text{ грн.}$$

Вартість бізнесу «IT auto parts» в цілому складе:

$$B = 3285527 + 1516580 = 4802107 \text{ грн або } 4802,1 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, ринкова вартість бізнесу «IT auto parts» за доходним підходом складе 4802,1 тис. грн.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі проаналізовано сучасний стан ринку автозапчастин в Україні. Незважаючи на складонсті, викликані повномасштабним вторгненням росії, цей ринок функціонує, дефіциту імпортованих запчастин немає. Певні деталі подорожчали, але в цілому ринок стабільний.

Доцільним є покращити взаємодію попиту і пропозиції, зібравши на одній платформі (сайті) покупців та продавців, але не так, як на OLX чи на Avtoport, де ніхто не перевіряє продавців, чи є у них свій склад, і тому наявно багато спекулянтів та контрафактної продукції. Крім того, покупці вимушені витратити багато часу, шукаючи найкращу пропозицію як за ціною, так і за швидкістю доставки. Це

обумовлює необхідність створення спеціальної платформи (сайту), який би вирішив цю проблему. Тобто, ІТ сфера може й повинна допомогти суб'єктам ринку автозапчастин, що і обумовлює створення бізнесу.

Метою реалізації проекту є створення сайту для агрегування інформації з наявності автозапчастин в магазинах України, який суттєво полегшить пошук та замовлення автозапчастин для власників та менеджерів спеціалізованих магазинів та СТО.

Комерційний продукт проекту - підписка (subscription) на доступ до послуг цього сайту для власників та менеджерів спеціалізованих магазинів та СТО. Тобто, це бізнес-модель B2B – «бізнес для бізнесу».

В теперішній час зростаюча пропозиція не зустрічає зростаючого попиту. Існує можливість підвищити ефективність комунікації між продавцем товару, в нашому випадку авто деталі, та покупцем товару – СТО та спеціалізованими магазинами.

На даний момент єдиним конкурентом є сайт AVTOPRO - маркетплейс автозапчастей и автотоварів (<https://avto.pro/>), на якому, на жаль, не виконується валідація продавців автозапчастин, тому там багато торговців контрафактною продукцією та спекулянтів. На відміну від цього сайту, наш сайт буде агрегувати попит і пропозицію, об'єднавши в одному просторі попит і пропозицію, тільки перевірених власників автозапчастин, що надасть можливість нашим клієнтам мінімізувати час на пошук та витрати на придбання потрібної деталі, а також додаткові можливості з відстеження купленої деталі та її обліку в обліковій системі.

Джерелом фінансування має бути банківський кредит у розмірі 231,16 тис. грн під 9% у Приватбанку, який є учасником програми «Доступні кредити 5-7-9%».

За результатами розрахунків, проект є дуже ефективним: чистий приведений дохід складає 3054,4 тис. грн тис. грн, отримаємо у 14 разів більше, ніж вклали ($PI=14,21$), інвестиції окупаються на 1-му році, а внутрішня норма рентабельності надвисока – 258,4%, що дає можливість почуватися впевнено навіть при несподіваних скачках закупівельної вартості або раптовому зниженні попиту на

наші товари (або зростанні інфляції).

Сильною стороною цього бізнесу є надання унікальної ціннісної пропозиції та практично повна відсутність конкурентів.

Ризиком цього бізнесу може бути економічна криза у країні, низька платоспроможність населення, а фактором зниження ризику є стабільна робота сайту й проникнення на ринок й завоювання нових клієнтів. Але ризик невеликий, адже запас фінансової міцності проекту складе 64,5%. Тобто, навіть якщо фактичний виторг впаде на дві третини (на 64,5%), наш бізнес ще не буде збитковим, він лише досягне точки беззбитковості.

Рентабельність продукції по чистому прибутку становитиме 159,1%, Ринкова вартість бізнесу «IT auto parts», обчислена за доходним підходом, складе 4802,1 тис. грн.

Таким чином, цей бізнес принесе не тільки економічний ефект для його власника, а й ефект для всього ринку автозапчастин, спочатку для B2B частини (власників та менеджерів автомагазинів та СТО), а потім, в міру масштабування – й для B2C, тобто, власників автомобілів, які зможуть шукати й замовляти автозапчастини за найкращою ціною та терміном доставки.

У першому розділі кваліфікаційної роботи ми дослідили існуючі визначення розвитку економіко-виробничих систем та визначили його як процес переходу економіко-виробничої системи в новий, більш якісний стан за рахунок нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, у результаті чого підвищується її опір руйнівним впливам зовнішнього середовища і ефективність функціонування.

Розвиток підприємства — це процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, який спрямований на його перехід в новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього й зовнішнього середовища. Проаналізовані форми розвитку: еволюційна та революційна. Розвиток буває або екстенсивним, тобто проявом і збільшенням уже маючого, або інтенсивним, тобто виникненням якісно нових форм. З іншої сторони, розвиток буває або екзогенним, або ендегенним.

Зростання є складовою економічного розвитку підприємства. В той же час, розвиток підприємства можливий не тільки за одночасного його зростання, а й за незмінних масштабів його діяльності, тобто відсутність зростання не є перешкодою для розвитку підприємства.

Визначено, що «стратегія» - це механізм вироблення дій для досягнення певної мети у перспективі. Концепція стратегічного управління передбачає, що кожне важливе рішення має прийматись на основі ґрунтовного стратегічного аналізу.

Досліджено основні методи стратегічного аналізу галузі, а також стратегії підприємства на різних фазах життєвого циклу галузі. Проаналізована класифікація матричних методів, які можна використати для аналізу ІТ-сфери.

Визначено, що в теперішній час в Україні немає офіційної стратегії розвитку ІТ-сфери. На нашу думку, така стратегія повинна передовсім базуватися на стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні (хоч вона і розроблена у

2013 році, станом на 25.06.2023 вона є діючою) та наступних принципах: рівноправного партнерства держави, громадян та бізнесу; прозорості та відкритості у діяльності державних органів; гарантії права на інформацію та вільного її обміну, за винятком правових обмежень; свободи висловлювання поглядів; легального отримання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації; інформаційної безпеки; постійного навчання; підзвітності державних органів громадськості; підтримки розвитку ІКТ; чіткого розподілу обов'язків та координації між державними органами; гарантованого фінансового забезпечення національних програм розвитку.

Аналіз ІТ-сектору України під час війни та її впливу визначили основні проблеми: утримання клієнтів, міграція працівників, вербування військових, обмеження виїзду та енергетичні перешкоди. Після 24 лютого 2022 року утримання клієнтів стало важко через невизначеність виконання зобов'язань компаній, вимагаючи переселення та адаптації. Законодавство не дозволяє резервувати фізичних осіб-підприємців, із загальною чисельністю 150 тис. ІТ-спеціалістів та лише 2000 зарезервованими особами. Проблеми також виникають із виїздом фахівців за кордон через нереалізований проект «e-Travel». Масовані ракетні атаки призвели до відключення електроенергії, але це було подолано за допомогою генераторів та резервуванням палива. Скасування податкової пільги становить ще одну серйозну загрозу для сектору. Незважаючи на ці виклики, у 2022 році ІТ-індустрія України внесла \$7,34 млрд у національну економіку, що свідчить про зростання на 5,8%. Однак зростання експорту знизилося до 6,8% у порівнянні із середнім 26,8% до війни. Хоча позитивні показники визначені міжнародними контрактами до війни, раціональна оцінка вказує на значне уповільнення темпів зростання ІТ-галузі. Українські ІТ-лідери висловлюють скептицизм стосовно зростання сектору під час війни. Перспективи будуть залежати від тривалості конфлікту та глобальної ситуації на ІТ-ринках.

Для точнішої оцінки перспектив розвитку ІТ сектору в Україні проведено SWOT-аналіз, виявлено основні загрози у вигляді політичної, правової та економічної нестабільності, обмежених ресурсів, та зменшення зовнішніх

інвестицій, а також кіберзагроз. Проте, навіть у контексті війни є можливості розвитку, такі як розширення міжнародних партнерств, розвиток внутрішнього ринку, державна підтримка та розширення послуг.

Українські ІТ-компанії можуть залучати зарубіжних партнерів для спільних проектів та обміну технологіями. Розвиток внутрішнього ринку може бути стимульований попитом на технологічні рішення для оптимізації бізнесу та військові замовлення. Державна підтримка може полягати в фінансуванні, грантах та податкових пільгах.

Ключовими стратегічними напрямками для виживання та розвитку ІТ-сектору в Україні є:

Державна підтримка: Уряд повинен надавати фінансову, грантову та податкову підтримку ІТ-компаніям.

Міжнародна співпраця: Заохочення партнерства з міжнародними ІТ-компаніями для розширення можливостей.

Розвиток військової техніки та кібербезпеки: Зосередження на розробці інноваційних військових технологій та кіберзахисті.

Залучення інвестицій: Створення сприятливого інвестиційного клімату та надання фінансових стимулів.

Розвиток освіти: Модернізація системи освіти та підготовка нового покоління ІТ-спеціалістів.

Підтримка стартапів: Надання грантів, субсидій та менторської підтримки для молодих та інноваційних компаній.

Використання сильних сторін (талановиті фахівці, конкурентоспроможна цінова пропозиція, гнучкість та адаптивність) та подолання слабких сторін (залежність від зовнішніх ринків та інвестицій) дозволить ефективно використовувати можливості та забезпечити сталість сектору.

Загальна стратегія включає в себе залучення міжнародної підтримки та інвестицій, співпрацю зі світовими ІТ-гравцями, розвиток новітніх технологій та кібербезпеки, а також активну державну підтримку та розвиток освіти. Реалізація

цієї стратегії допоможе українському ІТ-сектору подолати виклики війни та забезпечити його стійке майбутнє в умовах посткризового відновлення.

У третьому розділі проаналізовано сучасний стан ринку автозапчастин в Україні. Незважаючи на труднощі, викликані повномасштабним вторгненням росії, цей ринок функціонує, дефіциту імпортованих запчастин немає. Певні деталі подорожчали, але в цілому ринок стабільний.

Доцільним є покращити взаємодію попиту і пропозиції, зібравши на одній платформі (сайті) покупців та продавців, але не так, як на OLX чи на Avtopro, де ніхто не перевіряє продавців, чи є у них свій склад, і тому наявно багато спекулянтів та контрафактної продукції. Крім того, покупці вимушені витратити багато часу, шукаючи найкращу пропозицію як за ціною, так і за швидкістю доставки. Це обумовлює необхідність створення спеціальної платформи (сайту), який би вирішив цю проблему. Тобто, ІТ сфера може й повинна допомогти суб'єктам ринку автозапчастин, що і обумовлює створення бізнесу.

Метою реалізації проекту є створення сайту для агрегування інформації з наявності автозапчастин в магазинах України, який суттєво полегшить пошук та замовлення автозапчастин для власників та менеджерів спеціалізованих магазинів та СТО.

Комерційний продукт проекту - підписка (subscription) на доступ до послуг цього сайту для власників та менеджерів спеціалізованих магазинів та СТО. Тобто, це бізнес-модель B2B – «бізнес для бізнесу».

В теперішній час зростаюча пропозиція не зустрічає зростаючого попиту. Існує можливість підвищити ефективність комунікації між продавцем товару, в нашому випадку авто деталі, та покупцем товару – СТО та спеціалізованими магазинами.

На даний момент єдиним конкурентом є сайт AVTOPRO - маркетплейс автозапчастей и автотоварів (<https://avto.pro/>), на якому, на жаль, не виконується валідація продавців автозапчастин, тому там багато торговців контрафактною продукцією та спекулянтів. На відміну від цього сайту, наш сайт буде агрегувати попит і пропозицію, об'єднавши в одному просторі попит і пропозицію, тільки

перевічених власників автозапчастин, що надасть можливість нашим клієнтам мінімізувати час на пошук та витрати на придбання потрібної деталі, а також додаткові можливості з відстеження купленої деталі та її обліку в обліковій системі.

Джерелом фінансування має бути банківський кредит у розмірі 231,16 тис. грн під 9% у Приватбанку, який є учасником програми «Доступні кредити 5-7-9%».

За результатами розрахунків, проєкт є дуже ефективним: чистий приведений дохід складає 3054,4 тис. грн тис. грн, отримаємо у 14 разів більше, ніж вклали ($PI=14,21$), інвестиції окупаються на 1-му році, а внутрішня норма рентабельності надвисока – 258,4%, що дає можливість почуватися впевнено навіть при несподіваних скачках закупівельної вартості або раптовому зниженні попиту на наші товари (або зростанні інфляції).

Сильною стороною цього бізнесу є надання унікальної ціннісної пропозиції та практично повна відсутність конкурентів.

Ризиком цього бізнесу може бути економічна криза у країні, низька платоспроможність населення, а фактором зниження ризику є стабільна робота сайту й проникнення на ринок й завоювання нових клієнтів. Але ризик невеликий, адже запас фінансової міцності проєкту складе 64,5%. Тобто, навіть якщо фактичний виторг впаде на дві третини (на 64,5%), наш бізнес ще не буде збитковим, він лише досягне точки беззбитковості.

Рентабельність продукції по чистому прибутку становитиме 159,1%, Ринкова вартість бізнесу «IT auto parts», обчислена за доходним підходом, складе 4802,1 тис. грн.

Таким чином, цей бізнес принесе не тільки економічний ефект для його власника, а й ефект для всього ринку автозапчастин, спочатку для B2B частини (власників та менеджерів автомагазинів та СТО), а потім, в міру масштабування – й для B2C, тобто, власників автомобілів, які зможуть шукати й замовляти автозапчастини за найкращою ціною та терміном доставки.

Список літератури

- 1 Конституція України: від 28.06.1996 № 254к/96-ВР: закон України (офіц. Текст станом на 03.09.2019 N 232/94-ВР). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
- 2 Про електронні комунікації: Закон України № 1089-IX від 16 грудня 2020 року (зі змінами та доп. станом на 10.11.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#n2246>
- 3 Про інформацію: Закон України № 2657-XII від 2 жовтня 1992 року (зі змінами та доп. станом на 10.11.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
- 4 Про авторське право і суміжні права: Закон України № 2811-IX від 1 грудня 2022 року (зі змінами та доп. станом на 10.11.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text>
- 5 Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України № 1667-IX від 15 липня 2021 року (зі змінами та доп. станом на 10.11.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20>
- 6 Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України № 80/94-ВР 5 липня 1994 року (зі змінами та доп. станом на 10.11.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>
- 7 Про хмарні послуги: Закон України № 2075-IX від 17 лютого 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#Text>
- 8 Про віртуальні активи: Закон України № 2074-IX від 17 лютого 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text>
- 9 Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення умов для відновлення та розвитку електронних комунікаційних мереж: Закон України № 2530-IX від 16 серпня 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2530-20#Text>
- 10 Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо адміністрування окремих податків у період воєнного,

надзвичайного стану: Закон України № 2173-IX від 1 квітня 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2173-20#Text>

11 Про внесення змін до Закону України "Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію" щодо бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час: Закон України № 2732-IX від 4 листопада 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2732-20#Text>

12 Про визначення видів діяльності, здійснення яких стимулюється шляхом створення правового режиму Дія Сіті: Постанова КМУ № 467 від 19 квітня 2022 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-viznachennya-vidiv-diyalnosti-zdijsnennya-yakih-stimulyuyetsya-shlyahom-stvorennya-pravovogo-rezhimu-diya-siti-467>

13 Про реалізацію експериментального проекту із запровадження та реалізації в Україні електронного резидентства: Постанова КМУ № 648 від 25 червня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/648-2020-%D0%BF#Text>

14 Дикань В. Л. Экономика предприятия: учебное пособие / В. Л. Дикань, Е. В. Шраменко, Н. В. Якименко. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 278 с.

15 Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия [Текст]: монографія. Харьков: «Основа», 1995. 160 с.

16 Дикань В.Л. Реформирование экономики Украины и конкурентоустойчивость предприятий: монография. Харьков: Основа, 1997. 345 с.

17 Дикань В.Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О. та ін. Основи бізнесу: навчальний посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2018. –290 с.

18 Дикань В. Л., Шраменко О. В. Конкурентна стратегія підприємства : конспект лекцій. Ч. II. Х. : УкрДУЗТ, 2019. 19 с.

19 Дикань В. Л., Пономарьова Т. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 36. 2011. С. 100-105.

20 Дикань В.Л. Концепція інноваційного розвитку економіки України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 52. 2015. С. 9-20.

21 Дикань В.Л., Шраменко В.О. Стратегічні орієнтири державного регулювання суб'єктів малого та середнього бізнесу: колективна монографія “Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств у цифровому економічному просторі” [за ред. д.е.н., проф. Арєф'євої О.В.]. - К.: ФОП Маслаков, 2019. С. 47-55 (490 с.).

22 Дикань В. Л. Перспективы развития экономики Украины в условиях формирования международных транспортных коридоров в системе мировой глобализации экономики. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 42. 2013. С. 144-149.

23 Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку: монографія / В. М. Геєць, В. П. Александрова, Т. І. Артьомова, Ю. М. Бажал, О. І. Барановський, В. В. Близнюк, О. Ю. Болховітінова, Є. В. Бридун, Т. П. Вахненко, В. І. Голюков; НАН України. Ін-т екон. прогнозування. К. : Фенікс, 2003. -1006 с.

24 Геєць В. М. Економіка знань та її перспективи для України: Наук. доп. / В. М. Геєць, В. П. Александрова, Ю. М. Бажал, М. С. Данько, В. В. Дем'яненко; Ін-т екон. прогнозування НАН України. - К., 2005. - 168 с.

25 Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку: монографія / Ін-т економіки та прогнозування НАН України. К., 2009. 863 с.

26 Геєць В. М. "Інноваційна Україна - 2020": основні положення Національної доповіді: (стенограма наук. доп. на засід. Президії НАН України 13 трав. 2015 р.) / В. М. Геєць. *Вісник НАН України*. 2015. № 7. С. 14-22.

27 Геєць В. М. Економіка України: ключові проблеми і перспективи. *Економіка і прогнозування*. 2016. № 1. С. 7-22.

28 Геєць В. Соціалізація та соціальні інновації у розвитку економіки. *Екон. теорія*. 2020. № 4. С. 5-24.

29 Попрозман Н.В. Теоретичні основи економічного розвитку та зростання аграрного виробництва. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4143>

30 Мочерний С.В. Політекономія: підручник. 2-ге вид. К.: Вікар, 2005. 386 с.

- 31 Основи економічної теорії: політ економічний аспект: підручник /відп. ред. Н.Г.Климко. 4-вид., перероб. і допов. К.: Знання-Прес, 2002. 615с.
- 32 Fisher S., Dornbusch R., and other. Economics. McGraw-Hill Education (ISE Editions); 2nd Revised edition (December 1, 1988).
- 33 Основи економічної теорії /за наук. ред. проф. Федоренко В.Г. К.: Алента, 2005. – 511с.
- 34 Theories of Local Economic Development: perspectives from across the disciplines / [edited by R.D. Bingham, R/Mier]. Newbury Park: SAGE Publication, Inc., 1993. - 319h.
- 35 Основи економічної теорії: підручник. / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Х.: Право, 2008. 448 с.
- 36 Національна економіка: підручник / За ред. П.В. Круша. 3-тє вид. К.: Каравела. 2011. 448с.
- 37 Назаренко І.Л. Маслова В.О. Конспект лекцій з дисципліни “Потенціал і розвиток підприємства”. Ч. 3. Харків: УкрДАЗТ, 2014. 75 с.
- 38 Запасна Л.С. Економічна сутність розвитку підприємства. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/bashkevich/library/tez8.htm>
- 39 Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2006. – 493 с.
- 40 Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 364 с.
- 41 Великий тлумачний словник сучасної української мови [Текст] /Уклад. і голов. ред. В.Т.Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ „Перун”, 2002. 1440 с.
- 42 Економічна енциклопедія [Текст] / Відповідальний редактор С. В. Мочерний. Київ: Видавничий центр "Академія". Т. 1, 2000. 863 с.; Т. 2, 2001. 847 с.; Т. 3, 2002. 952 с.
- 43 Забродский В. А., Кизим Н. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем. -Харьков: Бизнес Информ, 2000. 72 с.
- 44 Технічний та організаційний розвиток підприємства URL: http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,89/id,1026/

- 45 Бондар Н.М. Сучасні тенденції розвитку підприємств [Електронний ресурс]. URL: <http://business-consultant.com.ua/publicaciiub101.html>
- 46 Стратегічний аналіз галузі: навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019 – 248 с.
- 47 Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Алерта, 2008. 478 с.
- 48 Стратегія підприємства: підручник /Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі, О.В. Ревенко. Х.: ВД „ИНЖЕК”, 2009. 560 с.
- 49 Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: учеб. пособие/ Ю. В. Соболев, В. Л. Дикань, А. Г. Дейнека, Л. А. Позднякова. Харьков: Олант, 2002.
- 50 Дикань В.Л. Стратегічне управління [Текст]: навчальний посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, І.В. Токмакова, О.В. Маковоз, О.В. Шраменко. К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с
- 51 Дикань В.Л. Методологія стратегічного аналізу. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/strateg/4126-metodologiya-strategichnogo-analizu.html>
- 52 Лотиш О.Я. Особливості стратегічного аналізу галузі. *Ефективна економіка*. 2016, Вип.11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>. Pdf
- 53 Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. Львів: Новий Світ-2000, 2003. 272 с.
- 54 Drucker, Peter F Innovation and entrepreneurship: practice and principles. Oxford, Eng. ; New York : Elsevier Butterworth-Heinemann, 1999. 258 p.
- 55 Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 р. № 386-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text>
- 56 Leading IT destination. URL: <https://ukraine.ua/invest-trade/it-ukraine/>
- 57 Povaliaieva O. Ukrainian IT specialists globalized the business, changed the type of activity, and even managed to attract millions of investments (2023). URL: <https://good-time-invest.com/blog/ukrainian-it-adaptation-to-war/>

58 IT 2023: що насправді відбувається з вітчизняним ринком (07.04.2023). – URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3692904-it-2023-so-naspravdi-vidbuvaetsa-z-vitciznanim-rinkom.html>

59 Кораблінова І.А., Кульбацька Н.М. Актуальні проблеми дослідження ІТ-ринку України. *Ефективна економіка*. 2017. № 12 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5997>

60 Тимошенко, Н. Ю., Ронський, Б. Ю. Проблеми та перспективи розвитку ІТ-індустрії в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 384-388. URL: 10.32782/2524-0072/2018-17-57.

61 Журавльов О. В., Сімачов О. А.. Статистичне дослідження ринку ІТ-послуг в Україні. *Статистика України*. 2018, № 4. С. 25-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/su_2018_4_5.

62 Барвінок, В. Ю. Сучасні тренди та проблеми ІТ-сектора в Україні: підготовка та міграція ІТ-фахівців. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 4. С. 90-102. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.90.07>

63 Довгань Л. Є., Малик І. П. Тенденції та проблеми розвитку сфери інформаційних технологій в Україні: кадрові аспекти. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2017. № 14. С. 437-443. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2017_14_69

64 Дикань В. Л., Корінь М.В. Розвиток високошвидкісного руху в Україні на основі формування виробничо-логістичних кластерів. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. вип. 154. С. 98-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpudazt_2015_154_19

65 Токмакова І. В. , Чередниченко О. Ю., Войтов І. М., Паламарчук Я. С. Цифрова трансформація залізничного транспорту як фактор його інноваційного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 68, 2019. С.125-134.

66 Компанієць В. В. Концептуальний аналіз перспектив цифровізації економіки та залізничного транспорту: тези доповідей за матеріалами 14-ї наук.-практ. міжнар. конф. «Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні

центри та корпоративна логістика» (7-9 червня 2018р. м. Харків). *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 62 (додаток). 2018. С. 197-200.

67 Овчиннікова В.О. Розвиток підприємств залізничного транспорту України в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 68. 2019. С.175-181.

68 Винничук Р. О., Питльована А. І. Стан та тенденції працевлаштування на ІТ-ринку України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. Вип. 4, Серпень 2022, doi:10.54929/2786-5738-2022-4-07-01.

69 Щитов Д. М., Мормуль М. Ф., Щитов О. М., Романчук Л. А., Чупілко Т. А. Аутсорсинг ІТ-послуг в Україні. *Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія*. 2022. № 3. С. 85-90.

70 Nazarenko I.L., M.McKay Hoppman. Intellectual entrepreneurship in Ukrain in wartime. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. №80. 2022. С. 119 – 132.

71 Назаренко І.Л., Ткаченко Ю.В. Проблеми розвитку ІТ сфери у воєнний час. Матеріали 19-ї науково-практичної міжнародної конференції "Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика" (1 червня 2023 р. м. Харків). УкрДУЗТ. 2023. С. 291 - 294.

72 Назаренко І.Л., Ткаченко Ю.В. Стан і перспективи розвитку ІТ сфери в Україні в період війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. №81-82. 2023. С. 59–67.

73 Сайт Держкомстату України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

74 Do it like Ukraine. IT Ukraine Association (2022). URL: <https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022.pdf>

75Ukraine IT Report 2021. IT Ukraine Association (2022URL: https://drive.google.com/file/d/1rDOzj3_hKgXfIj8czwIVzP8Ct4lBY5eW/view

76 Shylova I. Startup ecosystem summary. (2021). URL: <https://startupuniversal.com/country/ukraine/>

77 State Statistics Service of Ukraine. Diialnist subiektiv velykoho, serednoho, maloho ta mikropidpriemnytstva v 2021. [Activity of large, medium, small and micro-

entrepreneurship entities in 2021]. Statistics Ukraine /Edited by M. Kuznetsova. Kyiv, 2022. 117 p. Pp. 29 – 32. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed: 13 May 2023).

78 Куди переїхали ІТ-спеціалісти через війну. Карта міграції (2022). URL: <https://dou.ua/lenta/articles/war-migration-map/>

79 Топ-50 ІТ-компаній України, зима 2023: мінус 5 тисяч фахівців через релокацію (2023). URL: https://dou.ua/lenta/articles/top-50-winter-2023/?from=tg&utm_source=telegram&utm_medium=social

80 ІТ 2023: що насправді відбувається з вітчизняним ринком (07.04.2023). URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3692904-it-2023-so-naspravdi-vidbuvaetsa-z-vitciznanim-rinkom.html>

81 In IT Ukraine shared how many citizens of IT are conscripts and are reserved. [V IT Ukraine rozpovily, skilky aitivtsiv ye viiskovozoboviazanymy ta maiut bron]. (2023). URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/05/9/699923/>

82 Шевчук Н. Без пільг і преференцій. Що очікує на український ІТ-сектор? (03.03.2023). URL: https://lb.ua/economics/2023/03/03/547619_bez_pilg_i_preferentsiy_shcho_ochikuie.html

83 В Україні запустили кластер з розвитку оборонних технологій BRAVE1 (26 квітня 2023) URL: <https://www.mil.gov.ua/news/2023/04/26/v-ukraini-zapustili-klaster-z-rozvitku-oboronnih-tehnologij-brave1/>

84 Стратегія розвитку ІТ: міжнародна практика. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2019/09/05/38816711/>

85 Цифрове майбутнє України після перемоги. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/21/688371/>

86 Міністерство цифрової трансформації формує стратегічний план з розвитку українського ІТ-сектору після війни (18.05.2022). URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3486558-mincifri-formue-strategicnij-plan-z-rozvitku-itsektoru-pisla-vijni-fedorov.html>

87 Аналіз ринку автозапчастин в Україні. (2021). URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-avtozapchastejv-ukraine-2021-god>

88 Коцина А. Дефіциту немає: що відбувається на ринку автомобільних запчастин (2022). URL: <https://focus.ua/uk/opinions/522456-deficitu-nemaye-shcho-vidbuvayetsya-na-rinku-avtomobilnih-zapchastin>

89 Кирилюк О. Ринок автозапчастин України збільшився на 29%: чи є попит під час війни (2022). URL: <https://avtosota.com/18076-rynok-avtozapchastyn-ukrayiny-zbilshyvsiya-na-29-chy-ye-popyt-pid-chas-vijny.html>

90 Osterwalder A. , Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers Paperback – Illustrated, July 13, 2010.

91 Назаренко І.Л., Маслова В.О. Конспект лекцій з дисципліни “Потенціал і розвиток підприємства”. Ч. 2. Харків: УкрДУЗТ, 2016. 74 с.

92 Назаренко І.Л., Компанієць В.В. Методичні вказівки до контрольної роботи з дисципліни „Економіка і організація інноваційної діяльності” (перевидання). УкрДАЗТ, Харків, 2012 р. –32 с.

93 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти "другий (магістерський) рівень" усіх форм навчання / каф. "Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом". В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2019. - 60 с.

94 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДАЗТ, 2014. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Розвиток ІТ сфери України у воєнний час: розроблення
продуктів для ринку автозапчастин»
автора: Ткаченко Юрій Васильович
(ПІБ автора повністю)

містить 9,21 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

13.12.2023 р.