

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет математики та інформатики
кафедра математичного моделювання**

**ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ІТ
КОМПАНІЙ**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти - другий (магістерський)

Виконала:

студентка 2 курсу, 607 групи

Гасюк Марія Ігорівна

Керівник:

кандидат фізико-математичних наук,
доцент Піддубна Л.А.

До захисту допущено

на засіданні кафедри

протокол № __ від _____ 2024 р.

Зав. кафедрою _____ проф. Черевко І.М.

АНОТАЦІЯ

Дана робота присвячена дослідженню процесу і технологій стратегічного планування розвитку ІТ компаній. Було досліджено теоретичні основи стратегічного планування, зокрема його роль та значення для ІТ-бізнесу, основні етапи процесу та ключові інструменти і підходи. Особливу увагу приділено моделюванню внутрішніх бізнес-процесів за допомогою BPMN діаграм, а також впливу цифрової трансформації та штучного інтелекту на функціонування ІТ-організацій. Практичним завданням даної роботи є розробка стратегічного плану розвитку для компанії "X" на найближчий рік, орієнтуючись на поставлені завдання компанії.

Ключові слова: стратегічне планування, бізнес-аналіз, BPMN діаграма, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, аналіз ризиків, діаграма Ганта.

ABSTRACT

This thesis is dedicated to the study of the process and technologies of strategic planning for the development of IT companies. The theoretical foundations of strategic planning have been explored, particularly its role and significance for the IT business, the main stages of the process, and key tools and approaches. Special attention is given to the modeling of internal business processes using BPMN diagrams, as well as the impact of digital transformation and artificial intelligence on the functioning of IT organizations. The practical task of this thesis is to develop a strategic development plan for the company "X" for the next year, based on the company's set objectives.

Keywords: strategic planning, business analysis, BPMN diagram, SWOT analysis, PESTEL analysis, risk analysis, Gantt chart.

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

_____ М.І. Гасюк

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
§1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ІТ КОМПАНІЯХ	6
1.1. Стратегічне планування: зміст поняття і його значення в процесах управління розвитком ІТ компанії.....	6
1.2. Стратегічне планування як процес: мета, завдання, етапи.....	10
1.3. Управління системою стратегічного планування розвитком ІТ компанії.....	23
§2. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ІТ КОМПАНІЇ	26
2.1. Бізнес-аналіз в процесах стратегічного планування розвитку ІТ компанії.....	26
2.2. Використання UML та BPMN для моделювання бізнес- процесів.....	29
2.3. Вплив цифрової трансформації та технологій штучного інтелекту на діяльність та розвиток ІТ компаній.....	32
§3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ (ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ) ДЛЯ ІТ КОМПАНІЇ “Х” НА РІК	36
3.1 Аналіз середовища та поточного стану компанії “Х”.....	36
3.2 Створення плану для спільного виконання процесів департаментами Sales та Account Management.....	48
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Стрімкий розвиток сучасних інформаційних технологій вносить свою вагому частку впливу на якість та рівень функціонування ІТ компаній. Інноваційні технології, рівень їх розвиненості та зміни у їх актуальності на ринку несуть вплив на більшість аспектів бізнесу, що, в свою чергу, вимагає від компаній вміння швидко адаптуватися та конкурувати в умовах швидкоплинних вимог і потреб ринку. Зважаючи на це, власникам ІТ бізнесу потрібно мати чіткий план, якому вони слідують задля підтримки своєї дієздатності і розвитку компанії - для цього потрібне стратегічне планування, результатом якого повинен бути визначений чіткий стратегічний план розвитку на певний термін. Саме стратегічне планування дозволить компанії покращити своє становище на ринку та зростати, прогножуючи майбутні тренди і потреби ринку, слідуючи їм. Для збереження або ж набуття лідерських позицій на ринку через стратегічне планування часто використовують інструменти бізнес-аналізу таких, як: моделювання бізнес-процесів за допомогою UML та BPMN діаграм, аналіз ринку, SWOT та PESTEL-аналізи, аналіз ризиків, візуалізація поточних даних за допомогою Power BI та Tableau, графік Ганта та ін. Дані методи будуть використані мною для виконання мети даної роботи - дослідження процесу і технологій стратегічного планування розвитку ІТ компаній.

Згідно мети дослідження вирішувались наступні завдання:

- 1) Дослідити теоретичні основи стратегічного планування, а саме: визначити значення і роль стратегічного планування для ІТ бізнесу, основні етапи процесу та інші необхідні терміни;
- 2) Визначити основні інструменти і підходи стратегічного планування, зокрема в межах бізнес-аналізу, для реалізації його етапів. Ознайомитись із BPMN для моделювання внутрішніх бізнес-процесів, і

проаналізувати межі та рівень впливу цифрової трансформації і штучного інтелекту на функціонування ІТ організацій;

- 3) Розробити стратегічний план розвитку (функціональну стратегію) на найближчий рік для компанії “Х” з основними задачами: інтегрувати експертизу по новій платформі в існуюче середовище, збільшити кількість нових клієнтів на 5%, оптимізувати роботу відділів Sales і Account Management.

Дипломна робота складається із трьох розділів, де поступово описані теоретичні та практичні аспекти стратегічного планування розвитку ІТ організацій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ІТ КОМПАНІЯХ

1.1. Стратегічне планування: зміст поняття і його значення в процесах управління розвитком ІТ компанії

Стратегічне планування - це важливий аспект для будь-якої компанії незалежно від індустрії, масштабів бізнесу, кількості років, проведених на ринку, і т.п [1]. Це те, що задає напрямок розвитку та змушує переосмислювати свої ідеї та цілі, їх релевантність в умовах сучасного ринку та потреб споживачів. Відповідно створені плани та прийняті рішення безпосередньо впливають на конкурентоспроможність компанії, її місце на ринку і спроможність адаптуватися на динамічні вимоги і потреби ринку. Перерахуємо більш детально деякі з переваг стратегічного планування розвитку компаній [2]:

- грамотне керування і послідовний розподіл бюджету компанії за рахунок поступового встановлення цілей та відповідно формування бюджету для реалізації як коротко-, так і довгострокових цілей;
- чітко зрозумілі мета, концепція та план майбутніх дій для розвитку компанії для команди (працівників);
- досягнення розуміння сильних та слабких сторін компанії. Визначення та коригування слабкостей за допомогою SWOT-аналізу та безпосередньо стратегічного планування;
- орієнтація на пристосування до актуальних потреб ринку, підвищення конкурентоспроможності організації;
- покращення якості управління фінансовими, часовими та людськими ресурсами.

Для ІТ компаній стратегічне планування можна назвати “життєво важливим” процесом, оскільки ІТ ринок та потреби на даному ринку є динамічними та швидкоплинними:

- *технології, їх популярність та актуальність змінюються.* На ринок виходять “нові гравці” у вигляді різноманітних технологій та штучного інтелекту, які пропонують нові рішення, та створюють нові виклики для вже існуючих засобів та компаній, які ними користуються;
- *на ринок виходять нові компанії - конкуренти.* Вони вносять свою вагому частку в успішність бізнесу конкурента, змушують шукати нові шляхи, аби максимально задовольнити потреби своїх клієнтів, привабити увагу до себе та заохотити споживачів купувати свої сервіси чи продукти;
- *мінливість “трендів” (моди) на певні технології, функціонал та вигляд продуктів, подачу сервісів, змінюють потреби клієнтів.* Цей фактор відповідно впливає і на очікування споживачів щодо отриманих послуг, виконаних ІТ компанією.

Це є одними із важливих факторів, які беззаперечно варто враховувати компаніям під час планування свого розвитку. Отже, бачимо, що стратегічне планування є невід’ємною часткою для успішності та процвітання компанії, що постійно розвивається та “йде в ногу із часом”.

Для подальшого вивчення предмету даної магістерської роботи варто висвітлити ключові визначення, якими будемо оперувати надалі, аби у повному обсязі і чітко розуміти їх. Отже це такі поняття, як: “розвиток”, “планування”, “стратегія”, “стратегічне планування”, “стратегічне планування розвитку ІТ компаній”.

Розвиток - процес, що спричинений певними поступовими діями, результатом якого є підвищення рівня якісного стану предмету/явища/особи, що розвивається. Для ІТ компанії це може включати підвищення рівня якості послуг, продуктів та сервісів, що створюються та надаються даною компанією, зростання її фінансових можливостей, розширення діяльності та вихід на закордонні ринки, збільшення стеків технологій та набір нових спеціалістів у команду компанії [3].

Планування - визначення подальшого ходу роботи та розвитку компанії з урахуванням факторів, що можуть вплинути на її подальший розвиток. Цей процес можна назвати “спробою зазирнути у майбутнє”, і з’ясувати куди ж даному бізнесу рухатися далі [4]. Ця “спроба” поєднує в собі два поля:

- поле визначеності - те, про що ми знаємо і точна інформація, якою володіємо - кількість найманих працівників, доступні ресурси і т.п;
- поле невизначеності - те, що ми уявляємо і прогнозуємо - скільки продукції чи сервісів ми надамо, за яку ціну ми їх реалізуємо і т.д.

Тому бачимо, що даний процес вимагає врахування різних факторів та прогнозування ймовірних майбутніх ситуацій.

Стратегія - генеральний план дій, що спрямований на досягнення певних цілей бізнесу [5]. Стратегія завжди орієнтована на завдання, які потрібно виконати, та ресурси, які вже наявні, а також які потрібно набути для подальшої реалізації поставлених завдань. При побудові стратегії обов'язково повинні бути взятими до уваги як зовнішні, так і внутрішні фактори, що можуть впливати на компанію та її подальший розвиток.

Раніше, як правило, стратегії бізнес-власники створювали у критичних для свого підприємства ситуаціях, наприклад, коли опинились на межі банкруцтва або ж у разі, коли в них відчутно зменшились прибутки. Такі ситуації мають назву “криза”. В загальному є 5 видів криз [6]:

- Глобальна криза - масштабна криза, яка охоплює і несе негативний вплив на велику частину світу. Причиною такої кризи може слугувати, наприклад, COVID-19, який змусив увесь світ змінювати та пристосовувати свій бізнес до нових умов, і який беззаперечно вніс свій дуже вагомий вплив на функціонування підприємств.
- Індустріальна криза - криза, що обмежує свій вплив на компанії, функціонування яких зосереджено на певній специфічній індустрії. Наприклад, декілька місяців поспіль були несприятливі погодні умови, і внаслідок чого, багато підприємств аграрного сектору зазнали збитків через неврожай.

- Локальна криза - криза, що охоплює певну країну чи регіон. Прикладом можуть слугувати несприятливі умови, такі як: природні катастрофи, політична нестабільність, воєнні конфлікти, збільшення рівня безробіття і т.п.
- Криза компанії - проблема, що впливає та загрожує лише благоустрою, стабільності та існуванню компанії. Приклад: зменшення доходів, втрата ключових клієнтів, репутаційні проблеми, зміни в законодавстві, кібератаки, поява нових технологій на ринку.
- Криза людини - ситуація, коли особа переживає важкий фізичний, соціальний чи емоційний стан. Така криза може бути спричиненою великою кількістю різноманітних факторів: професійне вигорання, відсутність різного роду мотивації, фінансові проблеми, конфлікти, депресія і т.д.

Із перерахованих вище криз, впливати ми можемо лише на 2 останніх - кризу компанії та кризу людини. Тому при побудові і визначенні стратегії варто орієнтуватись і фокусуватись на них.

Стратегічне планування - процес створення та впровадження певної стратегії підприємства/організації [7]. Цей процес, як і всі інші, має свої визначені етапи та відбувається зважаючи на та враховуючи фактори, такі як: “чого компанія прагне досягти?”, “з якою метою?”, “як це вплине на діяльність та успішність організації?”, “що для цього потрібно?”, “які ресурси компанія вже має, а які повинна набути для реалізації свого завдання?”, і т.п. В загальному стратегічне планування є непростим завданням для керівників компаній зважаючи на те, що не всі із них розуміють чого саме прагнуть і з якою метою, тому перше із найважчих завдань - задати ціль, яку потрібно досягти.

Стратегічне планування розвитку ІТ компаній - спеціалізований, вузьконаправлений процес створення та впровадження стратегії розвитку ІТ компанії, що спрямований на стабільне та ефективне покращення її внутрішніх процесів та підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку. Цей процес

допомагає пристосовуватись до нових та мінливих вимог клієнтів та користувачів, підтримує актуальність компанії та її послуг у ІТ середовищі, забезпечує ефективне керування та розподіл ресурсів, і пошук нових талантів на ринку.

1.2. Стратегічне планування як процес: мета, завдання, етапи

Стратегічне планування, як і будь-який процес, має свої відповідні характеристики. Якщо узагальнити, то головними характеристиками даного процесу є: довго- або короткострокова (або ж їх називають головною та проміжною відповідно) мета, ціль компанії; ресурси; напрямок діяльності; стратегія; план дій. Якщо говорити про характеристики, на які відбувається вплив у компанії при застосуванні стратегічного планування, то це:

- *Перспективні можливості.* Компанія зосереджується на своєму майбутньому розвитку, залученні потенційних клієнтів та споживачів;
- *Адаптивність.* Здатність швидкого пристосування до нових потреб ринку;
- *Системний підхід.* Робота над ефективністю та залученням більшості або усіх підрозділів організації, зміна і покращення їх процесів та загальних цілей спільної роботи;
- *Фокусування на результаті:* роз'яснення очікуваних результатів роботи для всіх працівників компанії, та спільна колективна робота для їх досягнення.

Метою стратегічного планування є розробка певного логічного послідовного плану дій, що орієнтований на підвищення ефективності роботи та розвиток організації задля забезпечення її конкурентоспроможності на ринку [8]. Зазвичай стратегічне планування розвитку реалізується компаніями, що досягли позначки понад 250 працівників - що характеризується як “велике

підприємство”. Хоча, якщо зважати на розмір такого бізнесу, і наявність у нього значної фінансової “подушки”, стратегічне планування не стане критичним, якщо його не задіювати певний проміжок часу. Для “малих” та “середнього” рівня підприємств цей ж процес є критичним, і вирішальним оскільки він задає напрям для розвитку і надає гнучкості бізнесу, враховує планування ризиків - зміни тенденцій у використанні технологій, що стається відносно часто на ІТ ринку, появи інноваційних технологій, що задають напрям у дизайні або ж функціоналі технологічних продуктів, і т.п. Але часто такі компанії обирають другий варіант із наступних: пристосовуватись до нових вимог ринку і розвиватись, або ж “пливти за течією”, поки це виходить, і не змінювати свій підхід. Це часто стає фатальним для таких компаній, тому в якості заключення до даного абзацу можна наголосити - стратегічне планування важливе для будь-якого роду та розміру компанії, і є ключовим процесом у її розвитку.

До завдань стратегічного планування віднесемо [9]:

- Аналізування поточного стану компанії, її зовнішніх та внутрішніх можливостей та загроз;
- Визначення місії компанії, головної та проміжних цілей;
- Створення концепції подальшої діяльності, плану розвитку;
- Створення чи підтримка позитивної репутації.

У процесі стратегічного планування використовуються певні інструменти, які допомагають у досягненні необхідних результатів. До цих інструментів належать [10]:

- *Візуалізація.* Це включає в себе уявлення бажаних майбутніх результатів - якою компанія повинна бути у майбутньому, яка мета та основний напрям її діяльності, як споживачі повинні сприймати дану компанію - тобто це про загальний образ і діяльність компанії, які хотілося б реалізувати в майбутньому.
- *Графіки та метрики.* Уявні аспекти та бажані результати завжди потрібно закріпити реальними цифрами, графіками та звітами, що

допомагають відстежувати зміни та тенденції у тому чи іншому аспекті бізнесу. Варто користуватись і відкритими платформами і ресурсами, які надають доступ до перегляду і аналізу поточної ситуації на ринку що стосується ресурсів, моди на технології, окремі тенденції на продукти, якими можуть виступати різноманітні мобільні чи веб додатки, сайти, ігри і т.д. Це вносить свій значний вклад і надзвичайно допомагає менеджерам та власникам бізнесів краще орієнтуватися, і враховувати цю інформацію при побудові майбутніх стратегій. І, що не менш важливо, графіки та метрики важливі при відстеженні прогресу в процесі впровадження нової стратегії - за допомогою них можна побачити динаміку змін, їх вплив на рейтинг компанії, її прибутки;

- *SWOT-аналіз*. Це інструмент, що спрямований на виявлення сильних та слабких сторін організації, потенційні можливості для неї та можливі загрози. Загалом він використовується для аналізу внутрішніх процесів та факторів, що стосуються компанії-предмету аналізу. За допомогою цього методу аналізу можна краще зрозуміти поточну ситуацію компанії, та відкрити для себе перспективи, набуття яких можна вважати коротко- або довгостроковою ціллю організації. Розглянемо більш детально значення даної аббревіатури [11]:

А. *Strengths* - сильні сторони. До них відносимо внутрішні розвинені, добре структуровані аспекти організації, які ефективно функціонують. Також сюди можна віднести матеріальні та нематеріальні ресурси, якими компанія володіє, і які приносять їй свою вигоду та прибуток. Прикладом такої “сильної сторони” можуть слугувати: наявність у команді експертів із різним стеком технологій, що відкриває компанії можливості співпраці із різноманітними клієнтами на ринку, високий рівень навичок і багаж досвіду у членів команди, великий запас фінансових ресурсів, що дозволяє компанії пристосовуватись до потреб ринку, і змінювати свою стратегію та концепцію роботи, і т.д;

B. *Weaknesses* - слабкі сторони. Це ті внутрішні аспекти та характеристики компанії, які потребують вдосконалення. Зазвичай вони стають чинниками, що призупиняють розвиток компанії. Прикладом можуть слугувати протилежні випадки, наведені у “сильних сторонах, тобто *Strength*”: нестача кваліфікованих кадрів, досвіду та знань у працівників компанії, нестача фінансових ресурсів для утримання цих та інших ресурсів, невизначеність кредо та мети роботи компанії;

C. *Opportunities* - можливості. Це потенційні можливості, які можуть відкритися для організації та принести їй певний прибуток, впізнаваність, “плюс” до репутації, і т.д - тобто це позитивні чинники, які можуть впливати на добробут компанії і провокувати позитивну динаміку у різних аспектах її діяльності;

D. *Threats* - загрози. Це потенційні загрози, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії, або навіть призупинити чи загалом “покласти край” її діяльності. І часто на ці чинники не можна впливати: воєнні дії на території функціонування організації, або ж ситуація, коли частина співробітників знаходиться на території воєнного конфлікту, нові закони/заборони у законодавстві, що тим чи іншим чином блокують роботу організації, всесвітня економічна криза і т.п;

- PESTLE-аналіз. Це інструмент, що спрямований на вивчення та аналіз зовнішнього середовища, в якому функціонує організація, виявлення можливих факторів, що можуть на неї впливати. Розшифруємо дану аббревіатуру і наведемо приклади таких факторів [12]:

A. *Political* - політичні фактори. Прикладом таких факторів можуть слугувати певна податкова політика, торговельні обмеження, політична (не)стабільність та інші політичні події;

B. *Economic* - економічні фактори. Приклад: рівні інфляції чи безробіття, обмінні курси, ставки позик і т.д;

- C. *Social* - соціальні фактори. До них відносимо культурні особливості та норми в суспільстві, зміни уподобань споживачів, рівень добробуту (доходів, освіти) населення, демографічні зміни;
- D. *Technological* - технологічні фактори. Це поява різноманітних інноваційних технологій на ринку, публікація досліджень і нових розробок, цифровізація робочих процесів;
- E. *Legal* - законодавчі фактори. Прикладом таких є закони чи нові регулювання, що можуть впливати на сферу діяльності компанії, і відповідно на неї саму, нові вимоги до послуг і продуктів, які надає компанія;
- F. *Environmental* - екологічні фактори. До них відносимо вплив діяльності організації на навколишнє середовище, зміну клімату, екологічні катастрофи.
- Діаграми подібності. Це інструмент, що потрібен для якісної класифікації та об'єднання факторів/ініціатив/проектів у організовані групи задля ефективного керування ними. Це означає, що потрібно виявити подібні між собою фактори, охарактеризувати у чому їх подібність - і класифікувати за певним аспектом. Після цього, коли створено групи із таких факторів, можна ефективно ними керувати і пріоретизувати в залежності від задачі, яку компанія поставила для себе. Процес створення діаграми подібності, так само як і проведення SWOT-аналізу, PESTLE-аналізу, відбувається на зустрічах, що мають назву “brainstorming”, що перекладається як “мозковий штурм”. На цій зустрічі команда працівників збирається і, наприклад, на стікерах або дошці виписує усі фактори, які, на їх думку, варто взяти до уваги, і які прямо стосуються предмету обговорення. Після цього колективно обговорюють усі фактори, що представлені на дошці, і класифікують їх за потрібними характеристиками. При цьому варто враховувати можливість наявності зв'язку фактора із декількома іншими, а не лише з одним. При цьому команда має визначити більш пріоритетний і

важливий зв'язок, який є актуальним для поточної задачі. Наявність у процесі створення діаграми подібності експертних і кваліфікованих кадрів може забезпечити більш якісний і обширний аналіз таких факторів, тому важливо запрошувати на такі зустрічі колег із різних департаментів, та враховувати наявність у них досвіду роботи у сфері діяльності компанії [13];

- **Діаграма взаємодій.** Інструмент для порівняння проблем чи можливостей компанії, її проєктів, що дозволяє визначити ключові фактори, проєкти, які впливають на інші. І за допомогою цієї інформації сфокусуватись на найбільш впливових, важливих факторах, і, як наслідок, тим чи іншим чином вплинути на інші. Поглянемо на даний інструмент з боку аналізу проєктів: цей процес також відбувається на зустрічах “мозковий штурм”. На зустрічі по чергово розглядають проєкти, перевіряють наявність зв'язків між ними та аналізують вплив одного проєкту на інший. Після чого рахують кількість проєктів, що “піддаються впливу” для кожного із проєктів компанії - ті, що мають максимальну кількість таких проєктів, і є високо пріоритетними. Саме на них компанія орієнтуватиметься при створенні стратегічного плану розвитку, оскільки проєкти із максимальним впливом можуть бути найбільш вигідними і прибутковими для бізнесу;
- **Портфельний аналіз.** Цей інструмент передбачає аналіз минулих та поточних проєктів та ініціатив, і оцінювання їх результатів. Даний метод допомагає робити певні висновки для подальших ініціатив, щоб брати за основу минулий досвід, або ж навпаки - шукати інші шляхи для роботи над проєктом. Також портфельний аналіз дає змогу краще розуміти ситуацію із плануванням ресурсів, знову ж таки враховуючи свій досвід у минулому, і більш ефективно їх розподіляти. Основними категоріями, до яких відносять проєкти організації в процесі портфельного аналізу є успішні, нові, ключові та провальні проєкти. За такою класифікацією

можна послідовно розподілити їх та створити ефективний подальший план роботи [14].

Для того, аби стратегічне планування розвитку було ефективним, даний процес повинен бути визначеним і послідовним. Для досягнення результату та своєрідного успіху, члени команди повинні працювати з урахуванням і орієнтацією на нову стратегію і цілі - і, важливо підкреслити, робити це на регулярній основі. Процес стратегічного планування, як і будь-який процес, має свої визначені та послідовні етапи. До цих етапів належать [15]:

1. Визначення цілей та місії компанії. На даному етапі стейкхолдери повинні визначитись у чому полягає мета діяльності компанії, побудувати своє бажане бачення щодо майбутнього компанії. При цьому варто встановити коротко- та, головне, довгострокову ціль, на яку компанія буде орієнтуватись при реалізації своїх послуг та продуктів у подальшому. В процесі встановлення цілі, аби зробити це якісно і чітко, варто використовувати SMART підхід. Даний підхід використовується для постановки мети, адже гарантує врахування факторів, які є критично важливими для правильно визначеної мети. Розшифруємо дану аббревіатуру і розглянемо кожен складову окремо [16]:

- S - Specific - “конкретна”. Що означає, що ціль повинна бути конкретно визначеною, чіткою та зрозумілою. Наприклад: збільшити розмір команди компанії із 50 працівників до 100;
- M - Measurable - “вимірювана”. Варто визначити конкретні метрики, що характеризуватимуть ціль, щоб потім мати можливість оцінити, чи компанія досягла цього результату. Наприклад: за перший рік збільшити обсяг вироблених продуктів на 10%;
- A - Achievable - “досяжна”. Потрібно враховувати реальні можливості компанії, тобто масштаби її наявних людських та фінансових ресурсів, репутації, впізнаваності і т.д. Ціль повинна

бути не надто “приземленою” та простою, але й не занадто високою, аби із урахуванням усіх факторів і ресурсів, які перерахували вище, її можна було досягти;

- R - Relevant - “релевантна, актуальна”. Тобто ціль повинна відповідати концепції та напрямку діяльності компанії.
- T - Time-bound - “обмежена в часі”. Ціль повинна мати визначені строки до її виконання.

Таким чином, ми отримуємо ціль, що є грамотно визначеною, чіткою та зрозумілою. Таку ціль легко виміряти та в подальшому оцінити отриманий результат. При цьому використовуються інструменти “візуалізація” та “графіки та метрики”;

2. Аналіз середовища. Цей етап потрібен для того, щоб оцінити поточний стан справ компанії, виявити її сильні та слабкі сторони - і в майбутньому працювати над ними. Сюди входить також аналіз місця організації на ринку, її конкурентоспроможність. В загальному це - оцінка як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що мають будь-якого роду вплив на організацію. На даному етапі активно використовуються такі інструменти, як “SWOT-аналіз”, “PESTLE-аналіз”, та “портфельний аналіз”;
3. Вибір стратегії. Важливий етап, на якому потрібно підсумувати усю раніше зібрану інформацію, проаналізувати її та зробити вибір на користь однієї із стратегій. Для того, аби створити для себе цей “вибір стратегії”, стейкхолдерам для початку потрібно визначити кілька ефективних і релевантних на їх думку стратегій, після чого розглянути якомога більше альтернатив, і, врешті-решт, зробити вибір оптимальної

стратегії. На даному етапі використовуються інструменти “діаграми подібності” та “діаграми взаємодій”;

4. Впровадження стратегії. Безпосередньо етап реалізації стратегії, який передбачає створення детального плану впровадження стратегії, забезпечення ресурсами відповідні напрями діяльності компанії, що піддаються впливу, та реалізацію даного плану. Для такого роду процесів ефективно використовувати різні середовища для менеджменту проєктів - це дозволяє бачити статус поставлених завдань, обговорювати певні питання у письмовому форматі із командою, а також відслідковувати прогрес виконання даних завдань. Також це корисно для зберігання інформації та історії роботи над стратегією компанії;

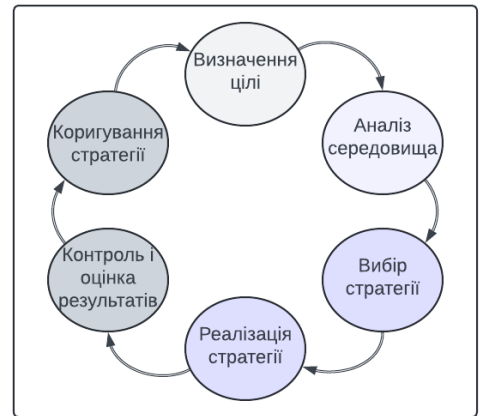


Рисунок 1.1 - Етапи процесу стратегічного планування

5. Оцінка, контроль та коригування реалізації. Цей етап полягає у тому, аби порівняти поточні результати з очікуваними, контролювати процес впровадження стратегії на регулярній основі та, за потреби, вносити певні корективи. Координація виконання стратегічного плану є дуже важливим процесом, оскільки для насадження нової культури, правил, напрямку і цілей роботи і т.п. потрібна дисципліна та регулярність - тому цей процес обов’язково повинен відслідковуватись. Коригування планів зазвичай є незапланованою процедурою, і при правильній попередній побудові стратегії і визначенні цілі, є екстреною мірою, що викликана процесами, на які, як правило, не можна вплинути.

Розглянемо безпосередньо цілі стратегічного планування розвитку ІТ компаній. Очевидно, як і для будь-якого іншого бізнесу у різних сферах діяльності, це, по-перше, стосується нарощування більшої кількості ресурсів, налагодження певних внутрішніх процесів, залучення нових клієнтів, і т.д. Але

ІТ сфера має свою специфіку, і свої окремі характеристики та особливості, які варто брати до уваги. Отже, до цілей стратегічного планування розвитку ІТ компаній віднесемо:

- Розширення бізнесу. Ця ціль може включати в себе вихід на закордонний ринок, розширення послуг та продуктів, які створює компанія, збільшення частки ринку. Розглянемо конкретні приклади: компанія додала ще 1 модель співпраці до своїх послуг - тобто раніше була лише *outsource* модель, а тепер ще є можливість залучати клієнтів і на *outstaff*. Це чудова можливість знайти нових клієнтів, які надають перевагу такій моделі співпраці, і в подальшому розширити команду. Або ж було прийнято рішення розробляти не лише сайти і зосереджуватись на *e-commerce* сфері, а і почати працювати над мобільними додатками - тому для реалізації цього плану було найнято відповідного спеціаліста із потрібним стеком технологій, що також в свою чергу допоможе в залученні нових клієнтів, додасть нову експертизу у команду і проекти у портфель компанії;
- Забезпечення конкурентоспроможності. Питання конкурентоспроможності стоїть дуже гостро для компаній у ІТ сфері. Оскільки технології у цій сфері мають тенденцію до відносно швидкоплинних змін, то власникам критично важливо відслідковувати ці зміни, вихід компаній-конкурентів на ринок, зміни цінової політики на ті чи інші послуги та ресурси. На мінливі умови потрібно оперативно реагувати та пристосовуватись, аби “залишатись на плаву”. Це включає в себе, наприклад, редагування цін на послуги компанії, розвиток і покращення сервісів, досягнення максимального рівня задоволеності клієнтів наданими послугами;
- Прагнення до інновацій. Оскільки, як було підкреслено попередньо, ІТ ринок є мінливим, то потрібно бути “*up-to-date*”, тобто в курсі усіх нових технологій, технологічних відкриттів і “проривів”, і активно використовувати їх у розробці своїх рішень, включати їх у свої сервіси

та продукти. Високою ціллю для компанії є не тільки використання інновацій та різних новітніх технологій, які створені іншими компаніями, а й зосередження на створенні власних новітніх рішень, які стануть провідними та корисними для інших. Для цього стейкхолдери часто беруть участь у різноманітних форумах, зустрічах і т.п., аби залучити фінансування та допомогу інвесторів для роботи над певним дослідженням або розробкою. Ця ціль також може принести компанії впізнаваність, “плюс” до репутації, і, як наслідок, нових клієнтів та зацікавленість у співпраці від нових кандидатів або технологічних партнерів;

- Залучення та утримання нових талантів. Для досягнення цієї цілі компанія повинна забезпечити працівникам відповідний гідний рівень заробітної плати, що є не меншим за ринкові показники, надати доступ до певних бонусів, запровадити спеціалізовані програми особистого професійного зростання для кожного окремого працівника - тобто створити сприятливі умови для роботи. Це стосується не тільки фінансових факторів, що є також не менш важливими у процесі співпраці, але й факторів, що стосуються атмосфери у команді, рівня професійності спеціалістів, які співпрацюють із новими талантами, рівня їх культури та вміння вести діалог, пояснювати, домовлятися, врегульовувати конфлікти і т.п. Як показує практика, якщо працівнику морально дискомфортно на новому місці роботи, йому не підходить політика компанії або ж манера співпраці у команди - з вірогідністю 90% він шукатиме нову роботу. Тому компаніям варто враховувати всі перераховані фактори, і не допускати ситуації із “конвеєром” нових працівників;
- Забезпечення якісного функціонування внутрішніх процесів компанії та їх покращення. Сюди можна віднести перегляд моделі взаємодії департаментів між собою, забезпечення того, аби кожен департамент мав усю необхідну інформацію та ресурси для якісного виконання своєї

роботи. Початок застосування технологій, що виконували б певну важливу функцію, автоматизація якогось із процесів, що на даний момент виконується вручну - але в подальшому може виконуватись автоматизованою системою, і це буде економити як час для працівників, так і кошти для компанії. Сюди також віднесемо покращення процесу управління ресурсами, забезпечення його регулярності, ведення обліку ресурсних потреб на змін. Також прикладом може слугувати і зміна або ж впровадження нових методів управління проектами - наприклад, перехід із Scrum до Kanban методології, якщо вона буде краще “закривати” потреби компанії та її клієнтів.

Стратегічне планування є одним із критично важливих, ключових процесів в управлінні розвитком ІТ компаній, як ми могли зауважити попередньо. Тому у нього є чітко визначені принципи та функції, які забезпечують його ефективність та структурованість. Отже, розглянемо які саме принципи характеризують процес стратегічного планування розвитку ІТ компаній:

- Системність. Цей принцип підкреслює важливість розглядати організацію, її процеси, департаменти та команду як єдину цілісну систему, в якій існують взаємозв'язки. Тому при впливі на один із елементів даної системи - впливу піддається й інший елемент;
- Гнучкість. Стратегічне планування передбачає можливість вносити зміни для того, щоб адаптуватись до нових потреб, реагувати на можливі загрози і залишатись відкритим до нових потенційних можливостей;
- Комплексність. Даний принцип наголошує, що в процесі стратегічного планування повинна бути чітко визначена роль та підхід роботи для кожного із департаментів-складових компанії. Тобто цей процес повинен бути зосередженим на усіх складових організації;
- Обґрунтованість. Стратегічне планування - структурований, чітко організований процес, результатами якого є наслідки від попередніх

ретельних досліджень, аналізу та виважених, обдуманих рішень стейкхолдерів;

- Орієнтованість на довгострокову перспективу. Це означає встановлення глобальної цілі, місії компанії, на яку вона буде орієнтуватись в своїй діяльності, забезпечення того, аби ця ціль залишалась актуальною в майбутньому в часових межах виконання стратегічного плану розвитку. Врахування можливості появи інновацій, зміни трендів на стеки технологій, продукти і т.д.

До функцій стратегічного планування належать:

- Аналітична. Ця функція включає процес збору та аналізу інформації, необхідної для аналізу стану компанії, досягнутих результатів, конкурентного середовища, і т.д. Аналітична функція забезпечує прийняття виважених рішень, які мають певне підґрунтя;
- Прогнозна. Передбачення можливих майбутніх сценаріїв для діяльності організації, її місця на ринку, впізнаваності, кількості нових та поточних клієнтів, тенденцій на інновації та моди на технології, що використовуються у розробці, менеджменті, тестуванні, дизайні тощо;
- Планова. Створення планів на основі наявної та прогнозованої інформації, постановка мети та завдань для організації;
- Координаційна. Це менеджмент елементів компанії, що виконують стратегічний план, забезпечення їх всіма необхідними ресурсами та інформацією. Забезпечення їх ефективної спільної роботи;
- Контрольна. Ця функція передбачає моніторинг виконання стратегічного плану, його якості, регулярний аналіз та оцінка проміжних результатів. Також сюди можна віднести коригування стратегічного плану в залежності від нових вимог ринку, ідей та планів стейкхолдерів і т.д.

1.3. Управління системою стратегічного планування розвитком ІТ компанії

Для того, аби процес розвитку і виконання затверджених планів був ефективним та послідовним, потрібно грамотно ним керувати та контролювати протягом усього життєвого циклу. Саме цей процес - “управління” є ключовим предметом даного підрозділу. Розглянемо та охарактеризуємо поняття, які будемо використовувати надалі, а саме: “управління”, “управління розвитком”, “система”, “система управління”, “система стратегічного планування”, “управління системою стратегічного планування ІТ компанії”.

Управління - це процес планування, організації, мотивації, моніторингу/контролю певної діяльності компанії з метою досягнення відповідної встановленої цілі. До процесу управління також належать функції прийняття рішень та координації доступних ресурсів (людських, технологічних, фінансових і т.д.) і елементів системи, що працюють над виконанням плану [17].

Управління розвитком - процес визначення та впровадження заходів, що спрямовані на досягнення нового рівня розвитку компанії, вдосконалення її елементів та системи роботи.

Система - множина взаємопов'язаних елементів, що спільно функціонують з метою досягнення певної встановленої мети. Ці елементи взаємодіють як внутрішньо між собою (закрита система), так і з зовнішнім середовищем (відкрита система) [18].

Система управління - сукупність процесів, засобів, методів та інструментів, що спрямовані на управління компанією. Система управління складається із структурних елементів, процесів управління, а також засобів управління [19].

Система стратегічного планування - комплекс заходів, які здійснює кожен з елементів організаційної структури компанії в межах свого

функціонального призначення, а також працівники кожного із них в межах своїх функціональних обов'язків.

Управління системою стратегічного планування розвитком ІТ компанії - сукупність заходів, які направлені на продуктивне планування, впровадження та моніторинг стратегічного розвитку ІТ компанії. Дані заходи включають в себе наступне: визначення стратегічної мети, аналіз середовища, створення та реалізація стратегічного плану, контроль та редагування стратегічного плану.

Організаційна структура компанії може варіюватися в залежності від сфери її діяльності, її розмірів, політики, стратегічної мети і т.д. Зазвичай структурною одиницею для загальної організаційної структури компанії є підрозділи, департаменти, відділи, кожен із яких виконує свою унікальну функцію, і має своє індивідуальне завдання.

Як правило, ІТ компанії мають наступну структуру:

- Відділ проєктного менеджменту, або РМ відділ (проєктні менеджери, бізнес аналітики);
- Відділ управління персоналом, або HR відділ (HR менеджери, ресурс менеджер, people partner (партнер/асистент з управління персоналом), менеджер з навчальних програм, рекрутери)
- Відділ підтримки клієнтів, або відділ акаунт менеджменту (акаунт менеджери)
- Відділ продажів (sales менеджери, лідогенератори, маркетингологи)
- Відділ розробки, або ІТ відділ (розробники, тестувальники, дизайнери)
- Фінансовий відділ (бухгалтери)
- Юридичний відділ (юристи або legal асистенти)
- Відділ управління (засновники, CEO (виконавчий директор), СТО (технічний директор), голови відділів)

В процесі управління є суб'єкти (особи, відділи, що беруть на себе функцію менеджменту в організації, тобто приймають рішення і моніторять їх статус та якість виконання) та об'єкти (особи, відділи, якими управляють

в ході виконання певного завдання для досягнення визначених результатів). Суб'єктами управління у ІТ компанії можуть бути, наприклад: CEO, СТО, менеджери, керівники відділів, а також спеціально найняті фахівці із стратегічного планування тощо. Об'єктами управління можуть виступати: людські та фінансові ресурси, внутрішні процеси тощо.

Тепер пропоную розглянути мету, завдання та спосіб координації кожного із відділів як елементів організаційної структури компанії. Для цього представимо наступну таблицю для ознайомлення: див. таблицю А.1.1

Отже бачимо, що кожен із відділів є важливим елементом організаційної структури компанії, і виконує свою унікальну функцію. Відділи тісно взаємопов'язані між собою, тому для досягнення стратегічних цілей необхідна їх регулярна ефективна співпраця та комунікація.

Розглянемо безпосередньо зміст управлінської діяльності суб'єкту управління, яким в даному випадку виступає відділ управління на чолі із власниками компанії, СТО та CEO, в процесі стратегічного планування за допомогою таблиці: див. таблицю А.1.2

Бачимо, що правильно визначений і затверджений процес управління є критично важливим для діяльності компанії, її відділів, працівників та внутрішніх процесів. Отже, система управління стратегічним плануванням розвитку компанії є ключовою та важливою складовою ефективного зростання та функціонування організації, що забезпечує умови для поступового досягнення стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ІТ КОМПАНІЇ

2.1. Бізнес-аналіз в процесах стратегічного планування розвитку ІТ компанії

Бізнес-аналіз є основою, яка створює можливості для прийняття стратегічних рішень в ІТ компаніях. Цей інструмент є корисним і важливим не тільки у безпосередній розробці проєктів, а й на багатьох етапах стратегічного планування. Його роль у визначенні поточного стану компанії, відкритті нових можливостей для її розвитку, а також в оцінці сильних та слабких сторін в конкурентному середовищі є допоміжною [20].

Бізнес-аналіз в контексті стратегічного планування - це важливий регулярний процес збору, дослідження, аналізу та управління вимогами бізнесу з метою забезпечення постійного продуктивного розвитку компанії, імплементації та підтримки інформаційних систем і процесів компанії. Фундаментальною ціллю даного процесу є ідентифікація вимог і потреб бізнесу та знаходженні відповідних рішень. Бізнес-аналіз є допоміжним та дуже важливим інструментом, що асистує у різних аспектах діяльності організації - забезпечує високу адаптивність до сучасних динамічних умов ринку, покращує функціонування та якість внутрішніх та зовнішніх процесів і т.п.

Для ІТ компаній бізнес-аналіз є інструментом, який активно використовується в межах проєктів, і який є обов'язковим атрибутом успішно закінченого проєкту. Він є гарантом розуміння та погодження між вимогами і потребами клієнтів, ринковими актуальними вимогами і реальними можливостями. І в стратегічному плануванні, в свою чергу, бізнес-аналіз є ланкою, яка використовується майже на кожному його етапі.

Бізнес-аналіз в загальному розумінні як процес має свої визначені етапи [21]:

1. Визначення потреб і стейкхолдерів. Для початку потрібно ідентифікувати ймовірні проблеми, можливості для компанії/проєкту, а також стейкхолдерів - зацікавлених осіб;
2. Збір та аналіз вимог. На даному етапі необхідно зібрати функціональні та нефункціональні вимоги, що стосуються об'єкту аналізу. Є багато різних методів, що використовуються на цьому кроці - інтерв'ю, семінари, анкетування, 1-1 зустріч і т.д;
3. Моделювання бізнес-процесів. Цей крок передбачає активне використання і створення звітів, графіків, діаграм, моделей для того, щоб наявно показати поточні справи компанії в тому чи іншому напрямі, і спрогнозувати ймовірні майбутні зміни та їх вплив на компанію;
4. Аналізування та оцінювання можливих рішень. Даний етап включає оцінку знайдених способів вирішення вимоги/проблеми з урахуванням економічної ефективності, технічних обмежень та довгострокових переваг;
5. Розробка рекомендацій. На даному кроці формуються набір та план впровадження певних рекомендацій для досягнення відповідних результатів;
6. Впровадження, контроль і моніторинг. Це заключний крок, що включає в себе реалізацію оптимального плану, а також моніторинг і контроль прогресу.

У випадку огляду структури етапів процесу бізнес-аналізу в контексті стратегічного планування побачимо наступні етапи:

1. Стратегічне оцінювання. Спочатку передбачено проведення SWOT та PESTLE-аналізу для того, щоб зрозуміти фактори внутрішнього і зовнішнього впливу, чим створити базу для подальшого створення стратегії;
2. Визначення бізнес-цілей. Стейкхолдерам, що беруть участь у стратегічному плануванні, необхідно визначити чіткі цілі для діяльності організації;

3. Аналіз бізнес-процесів і можливостей. Передбачено аналізування поточних справ компанії і пошук/визначення потенційних можливостей для неї;
4. Розробка стратегії. Базуючись на інформації, отриманій на минулих етапах, створюються стратегії з метою імплементування нових рішень, систем, певних продуктів чи послуг, які змотивують розвиток та підвищення рівня конкурентоспроможності компанії;
5. Впровадження стратегії та контроль результатів. На даному кроці безпосередньо відбувається впровадження обраного оптимального рішення за планом, а також контролюється прогрес та проміжні результати.

Розглянемо основні методи та інструменти бізнес-аналізу [22]:

- SWOT-аналіз та PESTLE-аналіз;
- BPMN (Business Process Model and Notation) - це модель бізнес-процесів, яка надає можливість візуалізації існуючих процесів, а також їх вдосконалення. Основною метою використання цього інструменту є моделювання та управління бізнес-процесами. Моделювання виконується у вигляді діаграм, і зазвичай включають 4 категорії елементів, а саме: об'єкти потоку керування, поєднуючі елементи, ролі та артефакти;
- Use Case діаграми - це інструмент, що допомагає у визначенні певних функціональних вимог до системи, використовуючи опис взаємодії різних типів користувачів із системою;
- Аналіз зацікавлених сторін (Stakeholder Analysis) - інструмент, який дозволяє визначити стейкхолдерів - осіб, що мають певний вплив, зацікавленість і т.д., а також визначити міру їх впливу та роль;
- Аналіз вимог (Requirements Analysis) - інструмент, що включає в себе процес збору, документування та аналізу відповідних вимог для того, щоб впевнитись, що вони відповідають загальній меті;

- Вартісний аналіз (Cost-Benefit Analysis) - допомагає оцінити доцільність певних змін через порівняння потенційних витрат та доходів;
- Аналіз ринку (Market Analysis) - займає ключову роль у визначенні поточних тенденцій ринку, конкурентного середовища, потреб споживачів і т.п.;
- Аналіз ризиків (Risk Analysis) - інструмент, що допомагає у виявленні та оцінці потенційних ризиків, ймовірність настання та міру їх впливу.

Як було зазначено раніше, багато інструментів бізнес-аналізу активно використовуються на різних етапах стратегічного планування і вносять свій значний вклад в успіх його результатів. Розглянемо відповідності інструментів бізнес-аналізу та етапів стратегічного планування:

- Етап 1 - Визначення цілей та місії компанії. Інструменти - SWOT та PESTLE-аналізи;
- Етап 2 - Аналіз середовища. Інструменти - Аналіз ринку, BPMN, Use Case діаграми та Аналіз зацікавлених сторін;
- Етап 3 - Вибір стратегії. Вартісний аналіз, Аналіз ризиків та GAP аналіз;
- Етап 4 - Впровадження стратегії. Аналіз ризиків, Аналіз ринку;
- Етап 5 - Оцінка, контроль та коригування реалізації. Візуалізація даних, Вартісний аналіз.

2.2. Використання UML та BPMN для моделювання бізнес-процесів

Моделювання бізнес-процесів є одним із найважливіших етапів у процесі стратегічного планування розвитку ІТ компаній. Воно дає можливість аналізувати та візуалізувати можливі рішення, стратегії, поточні справи та процеси компанії, створювати нові рішення та безпосередньо впроваджувати і реалізовувати їх. Найбільш поширеним інструментом моделювання бізнес-процесів є UML (Unified Modeling Language) та BPMN (Business Process Model and Notation), які забезпечують опис взаємодії між певними відповідними

системами, процесами чи користувачами у чіткий, змістовний і структурований спосіб.

Розглянемо поняття та суть інструменту UML. Отже, UML (уніфікована мова моделювання) - мова візуального моделювання загального призначення, яка покликана забезпечити стандартний спосіб візуалізації конструкції системи, тобто це інструмент, що допомагає створювати візуальні моделі бізнес-процесів [23]. UML використовується з метою моделювання різноманітних процесів та систем, прикладами можуть слугувати як моделювання певного програмного забезпечення, так і моделювання відповідних бізнес-процесів ІТ компанії. Існує кілька найбільш поширених та вживаних видів UML діаграм, а саме [24]:

- Діаграми послідовностей (Sequence diagrams) - застосовуються для візуалізації того, як у системі об'єкти взаємодіють між собою, і в якій послідовності відбуваються дії. Основними елементами даної діаграми є: актори і об'єкти, повідомлення, життєва лінія та активний елемент (activation box);
- Діаграми варіантів використання (Use Case diagrams) - допомагають описувати певні функціональні можливості системи з точки зору кінцевих користувачів. Тобто її основна функція це наявно показати які саме функції і сценарії доступні для акторів під час використання системи. Основними елементами даної діаграми є: актори, варіанти використання (use cases) та зв'язки (association);
- Діаграми активностей (Activity diagrams) - показують послідовність певних дій чи процесів у системі. Основний акцент даних діаграм знаходиться на виконанні дій та відповідних подіях, які їх викликають.

процесів продажу послуг чи продуктів, покращення взаємодії між відділами та ін.

Основною перевагою BPMN є те, що він дозволяє моделювати складні та обширні бізнес-процеси із можливістю врахування певних відхилень та змін, що робить його чудовим інструментом для компаній, що знаходяться у турбулентних та швидкозмінних середовищах.

Якщо порівняти застосування UML та BPMN, то можна впевнено сказати, що вони мають різні підходи, де UML концентрується на описі систем та їх взаємодії між собою, тоді як BPMN орієнтований на оптимізацію та

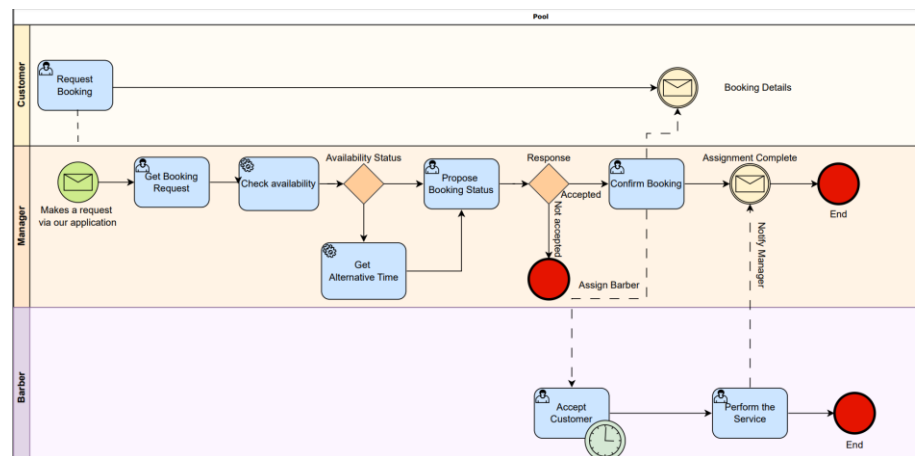


Рисунок 2.2 - Приклад BPMN діаграми

деталізацію бізнес-процесів. В загальному, UML може стати в нагоді в процесі стратегічного планування розвитку ІТ компаній в межах опису певних технічних аспектів, тоді як BPMN більше підійде для моделювання комплексних бізнес-процесів і, наприклад, опису взаємодії відділів між собою.

Отже, UML та BPMN є важливими інструментами бізнес-аналізу, що забезпечують наявність чіткої структури в систем та процесів.

2.3. Вплив цифрової трансформації та технологій штучного інтелекту на діяльність та розвиток ІТ компаній

На даний момент ми можемо спостерігати епоху “проривів” та технологічних і наукових відкриттів, яка тягне за собою ряд як позитивних, так і негативних наслідків для бізнесу і для, очевидно, безпосередньо ІТ компаній. ІТ організації стикаються із щоденними челенджами, новими

технологіями та конкурентами із інноваційними ідеями на просторах одного ринку - це те, що потрібно моніторити, вивчати і з чим боротися на регулярній основі для того, щоб залишатися “на плаву”. Це все є викликами для компанії, які відбиваються і на зовнішніх, і на внутрішніх факторах її функціонування.

У реальній практиці та сучасних обставинах ІТ компанії зіштовхуються із такими челенджами через вплив цифрової трансформації та технологій штучного інтелекту:

- Ймовірність заміни розробників ботами та штучним інтелектом. Тобто ті задачі і функції, які виконували людські ресурси, наприклад, розробники чи тестувальники, тепер зможуть виконувати системи на основі ШІ. Це є значним ризиком у майбутній затребуваності послуг ІТ компаній, а також ставить під сумнів якість коду та якості продуктів в загальному. А також це може призвести до зменшення кількості кваліфікованих спеціалістів в ІТ сфері, що буде пов’язано із зменшенням попиту на їх послуги;
- Найм не кваліфікованих кадрів. Оскільки з’явилося безліч різних допоміжних програм і систем, які миттєво асистують у знаходженні відповідей на поставлені задачі чи питання, то цей факт відповідно призводить до появи нечесних шляхів проходжень співбесід, що принаймні стосується перших її етапів. Тому роботодавцям може здаватись, що кандидати володіють більшою експертизою і знаннями ніж насправді. Це може негативно впливати на часові показники пошукач кандидатів відповідно до потреб компанії, і провокувати затримки;
- Спотворення даних через використання різноманітних інструментів аналізу даних. Бізнес-аналітики, а також спеціалісти спорідненого спектру відповідальності, почали використовувати різні системи і додатки для відтворення процесу аналізу даних. Не завжди інструменти, особливо нові і неякісно відтестовані, чи які мають неточні або вузькоспеціалізовані алгоритми, що не здатні враховувати всіх факторів,

можуть правильно аналізувати та інтерпретувати результати аналізу даних. Також передача даних між різними системами чи інструментами може призвести до їх спотворення і відображення хибної “картини” ситуації, що в свою чергу тягне за собою прийняття хибних неоптимальних стратегічних рішень і фінансових витрат.

Але окрім негативних сторін та впливу даних факторів, ІТ компанії спостерігають і можливості для розширення свого бізнесу. Технології штучного інтелекту дозволяють автоматизовувати рутинні процеси і знижувати операційні витрати, одночасно і цифрова трансформація провокує масштабні зміни в підходах ключових осіб в управлінні власним бізнесом, його головних стратегіях, планах та підходах. Розглянемо можливості та позитивні фактори, що відкриваються для ІТ компаній:

- Автоматизація процесів. Як було описано вище, штучний інтелект надає можливість автоматизовувати процеси і, як наслідок, підвищувати продуктивність роботи. Зазвичай автоматизовуються такі рутинні завдання, як надання технічної підтримки, написання та управління документацією, аналіз даних і т.п. Яскравим реальним прикладом можуть слугувати чат-боти на основі ШІ, що обробляють запити клієнтів у режимі реального часу, спілкуються із ними і надають відповіді і рекомендації, таким чином зменшуючи навантаження на фахівців, дозволяючи їм зосередитись на більш серйозних і складних завданнях;
- Можливість персоналізувати продукти та послуги. ШІ відкрив можливість створювати персоналізовані продукти та послуги завдяки алгоритмам машинного навчання, тобто організації здатні проаналізувати поведінку користувачів, виявити їх потреби і певні вподобання - і таким чином розробити і запропонувати ті рішення, які будуть актуальні та цікаві для них;
- Підвищення рівня кібербезпеки. ШІ та машинне навчання тепер здатні автоматично виявляти і реагувати на певні підозрілі дії, сповіщати про ймовірні атаки і ефективно усувати такі загрози. Таким чином для ІТ

компанії тепер відкриті різноманітні інструменти для аналізу великих масивів даних, що допомагатимуть в прогнозуванні і запобіганні таких інцидентів безпеки, що сприятиме зменшенню ризиків витоку конфіденційної інформації компанії чи її клієнтів.

Отже, як бачимо, технології штучного інтелекту та цифрова трансформація значно змінюють підходи в функціонуванні ІТ компаній, створюючи як нові головоломки та челенджі, так і можливості для зростання.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ (ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ) ДЛЯ ІТ КОМПАНІЇ “Х” НА РІК

3.1. Аналіз середовища та поточного стану компанії “Х”

В даному розділі передбачена розробка функціональної стратегії для компанії “Х” використовуючи різні інструменти бізнес-аналізу, таких як: Power BI, Lucidchart, Tableau, SWOT та PESTEL-аналізи, BPMN діаграми, діаграма Ганта, аналіз ризиків, ринковий аналіз та ін.

Зміст стратегічного плану:

- 1) Інформація про компанію. (у розділі міститься інформація про діяльність компанії, а саме: інформація про власників, види послуг та продуктів, що надаються, ринкова позиція, історичні дані і показники основної діяльності протягом останніх 3-х років)
- 2) Зведена інформація. (у розділі вказано про стратегічний напрям розвитку, а також стратегічні цілі і завдання компанії, цінності, стратегічну концепцію (короткий виклад бажаного майбутнього статусу підприємства))
- 3) Аналіз середовища (SWOT, PESTEL-аналіз, ринковий аналіз, конкурентний аналіз)
- 4) Стратегічні цілі та оціночні індикатори (довгострокові цілі підприємства, перелік оціночних індикаторів і бажаних цільових значень, опис відповідальних осіб)
- 5) Стратегічні задачі (У даному розділі наводяться довгострокові задачі, спрямовані на досягнення кожної із визначених довгострокових цілей, а також цільові показники та індикатори для оцінки цільових значень, період реалізації, очікувані довгострокові дії/ініціативи, спрямовані на виконання довгострокових задач, а також відповідальні особи.)

- 6) Ресурси (кадрові, матеріальні і фінансові ресурси, необхідні для реалізації стратегічних цілей і задач, оцінка їх доступності)
- 7) Потенційні ризики
- 8) Додатки

План функціональної стратегії охоплює всі необхідні фактори для створення прогнозів на рік, а також відповідно для розробки плану розвитку.

Далі представляю кожен розділ плану, оформлений та проаналізований відповідно до даних компанії “Х”.

1. Інформація про компанію.

Власники компанії: 3 співвласники із рівними частками - Джон К., Бен С. та Маргарет Р.

Розмір компанії: middle (80 працівників: 60 розробників та 20 осіб у менеджменті)

Історичні дані та показники діяльності за останні 3 роки: прибутки в середньому коливаються від 500 тис до 4 млн \$ на рік для компаній середнього розміру

Усереднені показники, що розглядатимемо для компанії “Х”, описані за статистикою з 2019 по 2023 рік серед Shopify компаній світу середнього розміру (50-250 осіб) [26]:

Таблиця 3.1 – Фінансові показники компанії “Х”

Рік	Оцінений загальний дохід	Маржа прибутку	Оцінений прибуток	Коментар
2019	8,000,000\$	20%	1,600,000\$	
2020	8,800,000\$	22%	1,936,000\$	Зріс на 10%
2021	10,120,000\$	25%	2,530,000\$	Зріс на 15%
2022	10,929,600\$	24%	2,623,104\$	Зріс на 8%
2023	12,220,352\$	26%	3,177,292\$	Зріс на 12%

За останні 3 роки компанія спостерігала стабільне зростання доходів, що в середньому збільшувалося на 10-12% щорічно. Такий ріст пояснюється успішною реалізацією нових проєктів, збільшенням кількості клієнтів, та розширенням географії ринку. Також протягом цього часу компанія активно залучала нових клієнтів, зокрема, за рахунок малого та середнього бізнесу. У 2020-2021 роках спостерігався ріст попиту на рішення Shopify, що призвело до збільшення кількості замовлень приблизно на 20%. Пандемія 2020 року значною мірою вплинула на ріст компанії, оскільки значна кількість бізнесів перейшли в онлайн-сегмент, що призвело до підвищеного попиту на розробку інтернет-магазинів. Завдяки швидкому адаптуванню до нових умов, компанія зуміла залучити нові контракти та підвищити свою рентабельність.

Послуги та продукти: Компанія спеціалізується на розробці інтернет-магазинів за допомогою використання платформ Shopify (основна) та WordPress.

Основними напрямками діяльності компанії “X” є:

- **Розробка веб-сайтів та інтернет-магазинів:** Створення адаптивних та функціональних веб-сайтів з використанням провідних платформ, таких як Shopify, WordPress, та BigCommerce в перспективі.
- **Підтримка та обслуговування:** Регулярна технічна підтримка, оновлення систем, моніторинг продуктивності та оптимізація сайтів для забезпечення безперебійної роботи.
- **Інтеграція платіжних систем та сторонніх сервісів:** Інтеграція популярних платіжних шлюзів та сервісів для покращення користувацького досвіду, зокрема для електронної комерції.
- **UX/UI-дизайн:** Розробка зручних та привабливих інтерфейсів для підвищення взаємодії з користувачами та покращення конверсій.
- **SEO та маркетингові стратегії:** Оптимізація сайтів для пошукових систем, розробка маркетингових стратегій для покращення видимості та залучення трафіку на веб-ресурси.
- **Міграція даних та налаштування масштабованості:** Перенесення даних між різними платформами без втрати інформації та налаштування інфраструктури для забезпечення масштабування бізнесу.

Клієнтська база та географія ринку: клієнтська база охоплює різноманітні бізнеси від малих стартапів до середніх і великих підприємств.

Клієнтська база:

- **Малі підприємства:** локальні бізнеси, яким потрібен запуск або підтримка інтернет-магазинів.
- **Середні компанії:** підприємства, що вже мають магазини і шукають можливості для вдосконалення або масштабування своїх онлайн-платформ.
- **Великі корпорації:** компанії, які потребують масштабованих рішень для роботи з великим об'ємом транзакцій і клієнтів.

Географічне охоплення:

- **Північна Америка:** Основний ринок з найбільшим попитом на Shopify рішення, з акцентом на США та Канаду.
- **Європа:** Компанія працює з країнами Західної та Центральної Європи, де адаптує рішення під локальні регуляції.
- **Австралія та Океанія:** Активний ринок для розвитку електронної комерції, де компанія реалізує низку проектів.

Сегменти ринку:

- Мода та аксесуари
- Технологічні товари
- Домашні товари

Цінності компанії:

- **Інновації:** Постійне впровадження нових технологій та рішень.
- **Якість:** Забезпечення високих стандартів у продуктах та послугах.
- **Клієнтоорієнтованість:** Орієнтація на потреби та очікування клієнтів.
- **Командна робота:** Сприяння співпраці та розвитку команди.

2. Зведена інформація

Стратегічний напрямок: розвиток платформи електронної комерції, зокрема інтеграція BigCommerce в уже існуючу інфраструктуру на основі Shopify. Це передбачає зростання ринкової частки, залучення нових клієнтів та покращення досвіду користувачів.

Цілі та завдання:

1) Короткострокові цілі (1-2 роки):

- Інтегрувати BigCommerce.
- Збільшити кількість нових клієнтів на 5%.
- Оптимізувати роботу відділів Sales і Account Management

2) Довгострокові цілі (3-5 років):

- Стати лідером на ринку електронної комерції в Україні.
- Розширити асортимент послуг та продуктів.
- Збільшити річний дохід на 25%.

Стратегічна концепція:

Бажане майбутнє статусу підприємства передбачає створення компанії, яка буде визнаною за інноваційний підхід у сфері електронної комерції. У планах - розвивати сильні партнерські відносини, вдосконалювати продукти та послуги, а також активно залучати нові технології для підвищення ефективності бізнес-процесів.

3. Аналіз середовища - SWOT та PESTEL-аналізи: див. рисунок В.3.3, В.3.4

Ринковий аналіз

Таблиця 3.2 – Загальні показники Shopify платформи станом на серпень 2024 року

Показник	Значення
Daily Active Users	2.1 млн
Number of Shopify Live Stores	5.23 млн
Number of Shopify Plus Live Stores	47,240
Shopify Revenue (Q2 2024)	\$2.0 млрд
Shopify Market Share (ecommerce)	30%
Number of Shopify Customers	700 млн
Number of Shopify Merchants	1.75 млн

За останніми оновленими даними частки ринку eCommerce платформ станом на серпень 2024 року становлять [27], [28], [29]:

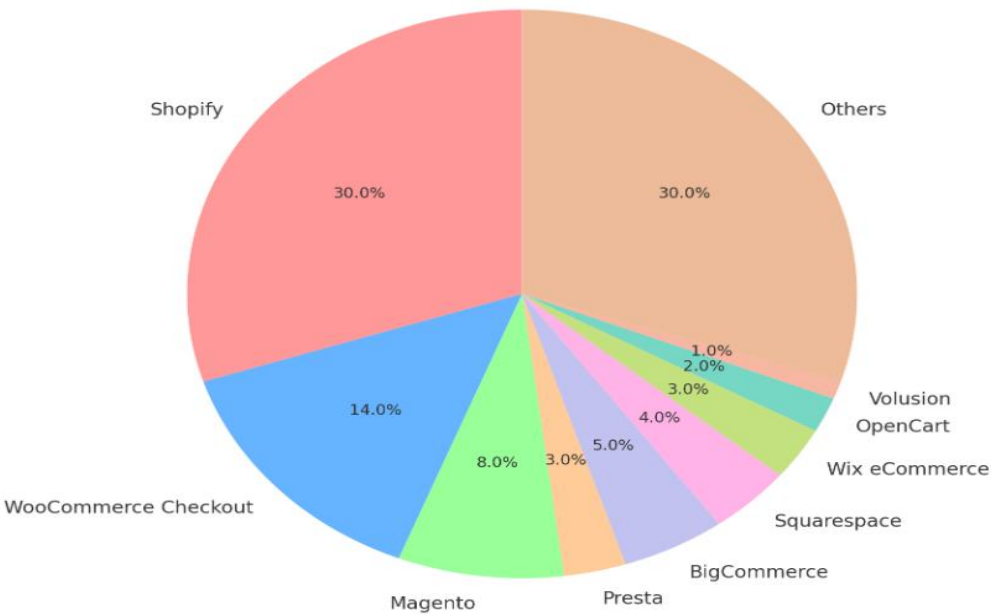


Рисунок 3.1 - Частки ринку платформ електронної комерції

Таблиця 3.3 – Статистика зростання кількості магазинів на Shopify з 2006 по 2023 рік [30]

Рік	Кількість магазинів
2006	2,000
2010	20,000
2015	200,000
2018	600,000
2020	1,000,000
2021	1,700,000
2022	2,000,000
2023	2,300,000



Рисунок 3.2 - Зростання кількості магазинів на Shopify (2006-2023)

Для наочності досліджень в ході роботи використовую поширений інструмент бізнес-аналізу “Power BI”, попередньо дослідивши різні статистичні платформи, відібравши необхідні дані та впорядкувавши їх за потрібними факторами. Графіки роблю динамічними за допомогою системи зв’язаних між собою таблиць.

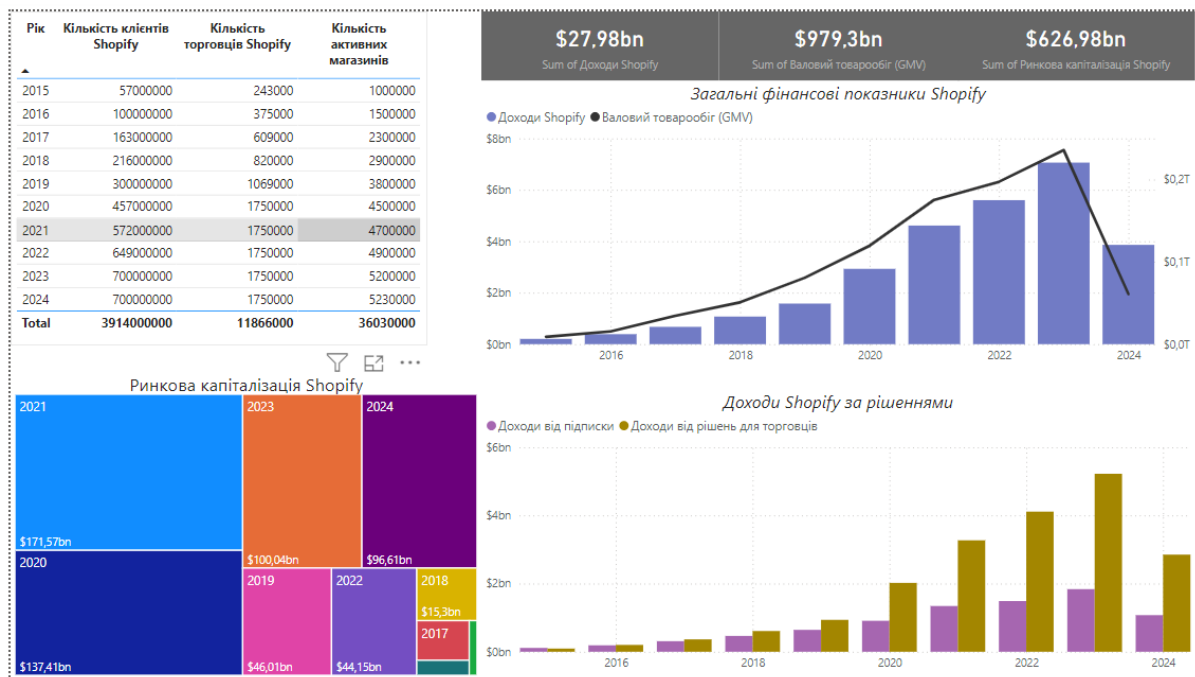


Рисунок 3.3 – Загальні фінансові показники платформи Shopify

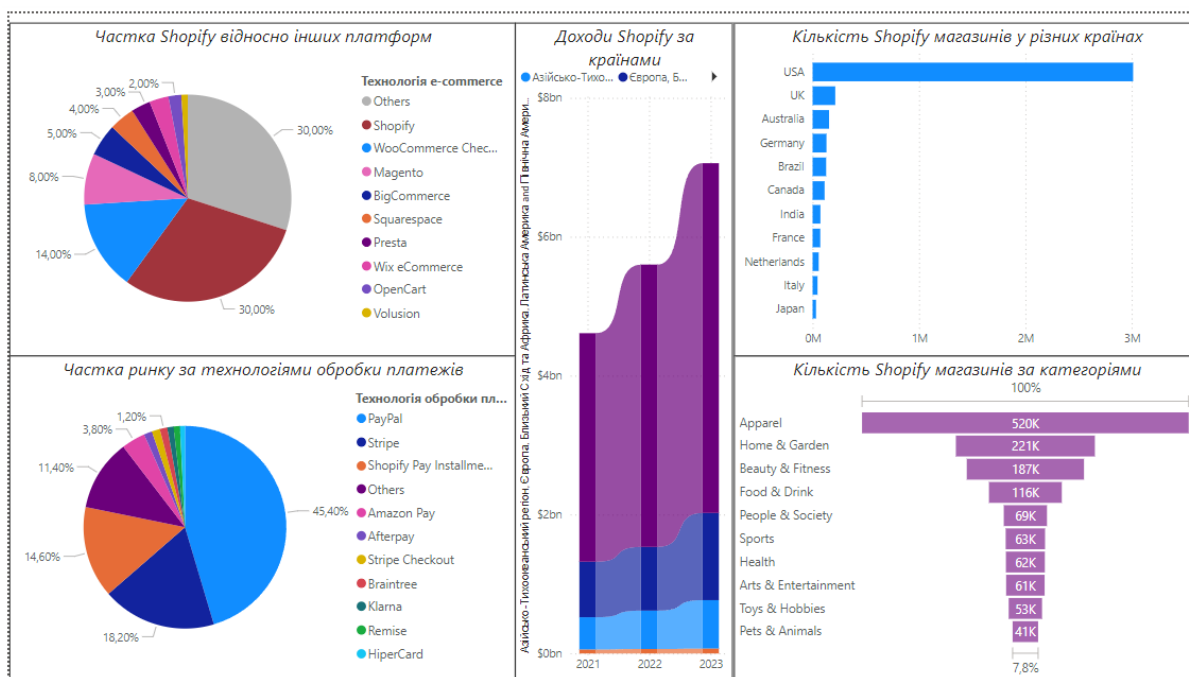


Рисунок 3.4 - Загальні статистичні показники платформи Shopify

Ці показники підтверджують, що Shopify продовжує бути одним із лідерів ринку, маючи суттєвий вплив на сегмент eCommerce. Бачимо, що до 2023 року кількість магазинів на базі Shopify зросла до 2,300,000, що демонструє швидкий розвиток платформи за рахунок її зручності, можливостей для масштабування і глобального поширення.

На основі цих даних можна зробити висновок, що Shopify є одним із ключових гравців на ринку eCommerce платформ, і його домінуюче становище посилюється з кожним роком. Основні конкуренти — WooCommerce та Magento — також мають значні частки, але поступаються Shopify в простоті використання та функціональності для середнього і малого бізнесу. Прогнозується подальше зростання кількості магазинів на Shopify завдяки її глобальному охопленню, а також інтеграції нових технологій для покращення роботи користувачів. Тому це є перспективним напрямом подальшого розвитку для компанії “Х”.

Для того, щоб забезпечити достовірність попередньо описаних висновків, я використала функцію прогнозування (forecast) у інструменті Tableau. Дана функція дозволяє визначати подальші тенденції та прогнозувати розвиток ключових показників, в моєму випадку це: тренд на прибуток компанії “Х”, число клієнтів Shopify, кількість торговців на платформі та кількість активних магазинів.

Із побудованих графіків можна зробити наступні висновки:

- **Тренд на прибуток компанії X** - згідно з прогнозом, прибуток компанії має потенціал до стабільного зростання протягом наступних періодів.
- **Кількість клієнтів Shopify** - аналіз показує поступове збільшення кількості клієнтів платформи Shopify. Це вказує на продовження тренду зростання популярності цієї платформи серед малого та середнього бізнесу.
- **Кількість торговців Shopify** - прогнози свідчать про позитивну динаміку у збільшенні числа активних торговців.
- **Кількість активних магазинів Shopify** - спостерігаємо тенденція до збільшення кількості активних магазинів, що підтверджує високу зацікавленість бізнесів у використанні Shopify як основної платформи для онлайн-продажів.

Прибуток компанії X

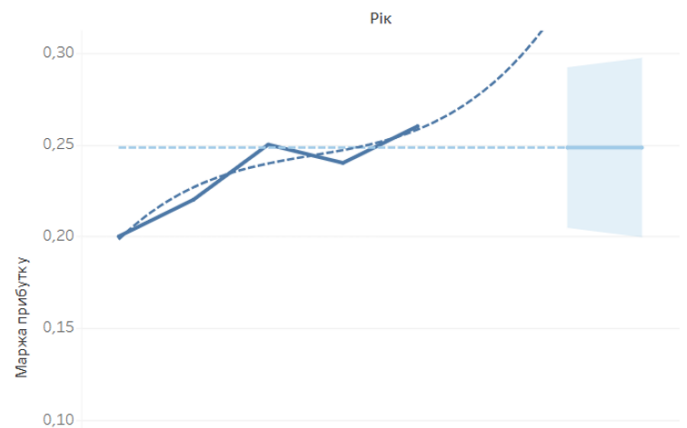


Рисунок 3.5 - Тренд на прибуток компанії "X"

Показники ринку

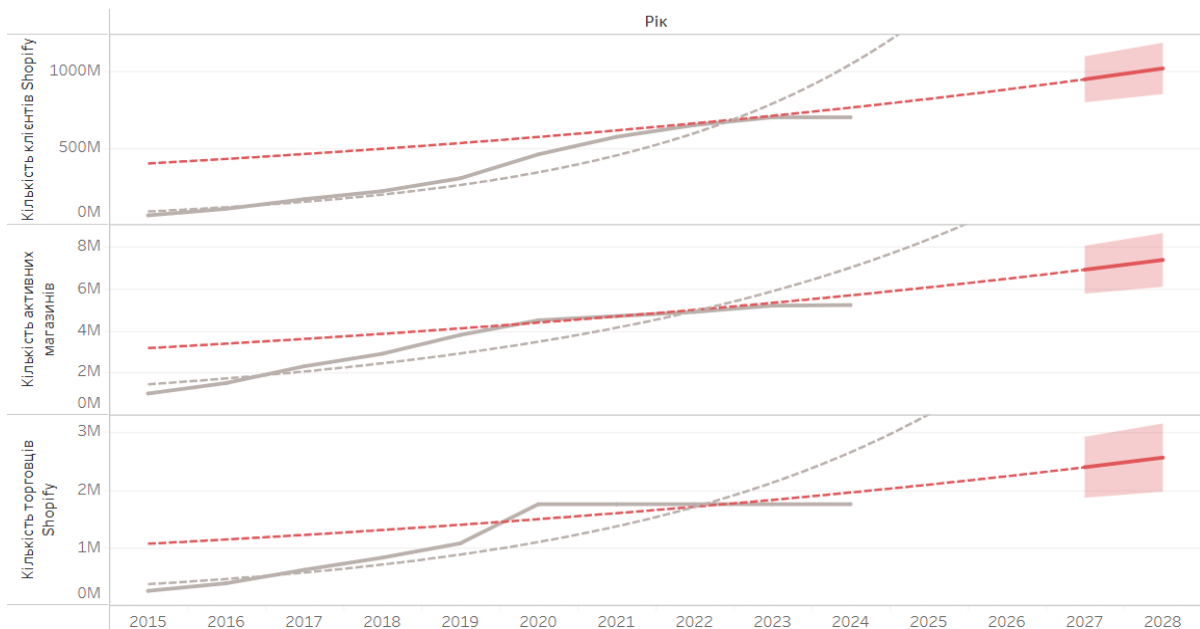


Рисунок 3.6 - Тренд на відповідні показники ринку

4. Функціональна стратегія (на 1 рік) та оціночні індикатори

Цілі:

- **Інтеграція BigCommerce** — основна мета полягає у впровадженні нової платформи для підтримки існуючих клієнтів і залученні нових користувачів, які віддають перевагу BigCommerce. Це забезпечить розширення асортименту послуг та зміцнить позиції компанії в eCommerce індустрії.
- **Збільшення кількості нових клієнтів на 5%** — завдяки покращеній роботі відділів продажів і маркетингу, компанія планує поступово збільшувати клієнтську базу на ринку.
- **Оптимізація роботи відділів Sales і Account Management** — підвищення ефективності та продуктивності цих відділів шляхом встановлення чіткого порядку процесів і впровадження нових інструментів управління клієнтськими відносинами.

Оціночні індикатори:

1. **Інтеграція BigCommerce:** Вимірюватиметься через кількість клієнтів, які перейшли на платформу BigCommerce або почали нові проекти на цій платформі. Ціль: завершити щонайменше 5 проектів на BigCommerce за перший рік після інтеграції.
2. **Збільшення кількості нових клієнтів на 5%:** Відстеження кількості нових клієнтів протягом року. Ціль: досягнути приросту клієнтської бази на 5% у порівнянні з попереднім роком; Кількість проведених рекламних та маркетингових кампаній, які призвели до нових замовлень. Ціль: щонайменше 3 успішні кампанії за рік.
3. **Оптимізація роботи відділів Sales і Account Management:** Середній час, що витрачається на обробку замовлень від моменту першого контакту до підписання угоди. Ціль: скоротити час на 15% за рік.

Відповідальні особи:

Інтеграція BigCommerce:

- **Технічний директор (СТО):** відповідає за управління технічною інтеграцією платформи BigCommerce, включаючи всі аспекти розробки, налаштування і підтримки.

Збільшення кількості нових клієнтів на 5%:

- **Директор з продажів (Sales Director):** розробляє і впроваджує стратегії збільшення кількості клієнтів, контролює роботу команди з продажів.
- **Маркетинг-директор (СМО):** відповідає за маркетингові кампанії, які спрямовані на залучення нових клієнтів.

Оптимізація роботи відділів Sales і Account Management:

- **СЕО:** затверджує загальну стратегію та цілі для оптимізації роботи відділів, а також контролює ефективність їх впровадження.
- **Директор з продажів (Sales Director):** відповідальний за вдосконалення процесів у відділі продажів, підготовку нових планів та їх реалізацію.
- **Керівник відділу Account Management:** розробляє плани покращення комунікації з клієнтами та впроваджує ініціативи щодо підвищення ефективності.

5. Стратегічні задачі: див. таблицю Б.3.1

6. Ресурси

Фінансові ресурси

Оцінений загальний дохід за 2023 рік: 12,220,352\$

Маржа прибутку: 26%

Оцінений прибуток: 3,177,292\$

Плановані витрати для реалізації стратегічних задач:

Інтеграція BigCommerce:

- Наймання спеціалістів: 15,000\$
- Навчання існуючих співробітників: 5,000\$

Маркетингові кампанії для збільшення клієнтської бази: 10,000\$

Оптимізація роботи відділів Sales і Account Management: 5,000\$

Загалом, бюджет на реалізацію стратегічних задач становитиме приблизно 45,000\$.

Кадрові ресурси

Загальна чисельність персоналу: 80 осіб, з яких 60 - розробники.

Планове збільшення: 10% у зв'язку з інтеграцією BigCommerce і збільшенням обсягу робіт.

Кадровий план:

- Наймання 2 спеціалістів з BigCommerce.
- Наймання 1 маркетолога для підтримки рекламних кампаній.
- Наймання 1 Акаунт менеджера.

Матеріальні ресурси

Технічне обладнання та програмне забезпечення:

- Оновлення комп'ютерної техніки: 5,000\$
- Інвестиції в програмне забезпечення для управління проектами: 3,000\$

7. Потенційні ризики: див. рисунок В.3.1, В.3.2

8. Графік Ганта

Ціль	Задача	Відповідальний	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
Інтеграція BigCommerce	Наймання спеціалістів з BigCommerce	Head of HR	40	40	40											120	
	Навчання існуючих співробітників	CTO		60	60	60	60	60	60	60	60	45	45	20	10	540	
Збільшення кількості клієнтів на 5%	Розробка плану рекламних кампаній	Head of Sales	80	80	80											240	
	Впровадження плану рекламних кампаній	Head of Sales				45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	450	
Оптимізація роботи відділів Sales і Account менеджменту	Візуалізація процесів взаємодії між відділами	CEO	40	15												55	
	Затвердження процесу на зустрічі між відділами	CEO		5												5	
	Регулярні зустрічі між відділами	AM, SM				3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	
Інтеграція BigCommerce	Впровадження партнерських відносин	Head of Sales, HR		40	40	40	20	20	20	20	20	20				220	
Оцінка, контроль та коригування реалізації		CEO, CTO		10			10			10					10	40	
Загальна к-ть год в місяць			160	140	233	148	148	138	128	128	138	113	93	68	68		

Рисунок 3.7 - Графік Ганта (календарний план)

9. Оцінка, контроль та коригування реалізації

- Використання Gap-аналізу для оцінки досягнення поставлених цілей.
- Створення аналітичних звітів і візуалізації прогресу (графіки, діаграми).
- Щомісячний моніторинг результатів найму (кількість нових спеціалістів, їх рівень та кваліфікація).
- Оцінка успішності навчання (сертифікації співробітників, успіх у тестових завданнях).

- Моніторинг збільшення клієнтської бази та кількості нових BigCommerce проєктів.
- В разі невиконання КРІ (наприклад, якщо не вдалося знайти потрібну кількість спеціалістів), внести зміни в рекрутинговий процес або переглянути підходи до навчання внутрішніх співробітників.

3.2. Створення плану для спільного виконання процесів департаментами Sales та Account Management

10. Створення BPMN діаграм.

В межах даної роботи використаємо інструменти бізнес-аналізу у вигляді BPMN діаграм для зображення структури взаємодії Sales та Account management департаментів в межах функціонування ІТ компанії. Для створення діаграм використовуватимемо інструмент “LucidChart”. Зображатимемо наступні процеси:

1) *Процес передачі клієнта від Sales до Account Management*

Мета: Забезпечити безперервну передачу інформації про клієнта після укладення угоди, щоб Account Management департамент міг підтримувати клієнта на високому рівні.

Кроки процесу:

- 1) **Початок процесу.** Клієнт уклав угоду з Sales командою.
- 2) **Підготовка брифу.** Відділ продажів (Sales) готує бриф клієнта, що включає інформацію про вимоги, історію спілкування, ключові деталі угоди.
- 3) **Організація внутрішньої зустрічі.** Внутрішня зустріч між Sales та Account Management для передачі клієнта та обговорення стратегії подальшого обслуговування.
- 4) **Передача даних.** Account Management отримує усі документи та записи клієнта, необхідні для подальшого управління.
- 5) **Планування першого контакту з клієнтом.** Account Manager разом із Sales менеджером планують перший спільний дзвінок або зустріч з клієнтом для офіційного представлення.
- 6) **Спільний дзвінок з клієнтом.** Sales менеджер представляє Account Manager клієнту. Обговорення подальших кроків та підтвердження очікувань клієнта.
- 7) **Документування.** Account Management документує всю отриману інформацію у CRM-системі.

- 8) **Підтвердження передачі.** Обидві сторони підтверджують завершення процесу передачі, і Account Management бере на себе подальшу підтримку клієнта.



Рисунок 3.8 - BPMN діаграма: Процес передачі клієнта від Sales до Account менеджменту

2) Моніторинг задоволеності клієнтів, утримання клієнтів + Upselling

Мета: Підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів, ідентифікувати можливості для продажу додаткових послуг (Upselling) та утримувати довгострокових клієнтів.

Кроки процесу:

- 1) **Ініціація моніторингу.** Account Manager запускає процес регулярного моніторингу задоволеності клієнта після завершення певних етапів або завдань.
- 2) **Встановлення ключових показників (KPI).** Account Management визначає метрики для вимірювання задоволеності клієнтів (наприклад, Net Promoter Score, рівень утримання клієнтів, частота повторних покупок).
- 3) **Збір зворотного зв'язку.** АМ організовує регулярні зустрічі або опитування клієнтів для отримання відгуків щодо якості послуг, спільної роботи та результатів. Використання CRM для документування результатів і підтримки постійного зв'язку.
- 4) **Аналіз відгуків.** Account Management разом із Project Management аналізують відгуки клієнтів для виявлення слабких місць або можливостей для покращення.
- 5) **Розробка та впровадження плану покращень.** Якщо є потреба, АМ і РМ розробляють план для вирішення проблем клієнта або підвищення якості обслуговування. Впровадження цих дій та контроль їхнього

виконання. Інформування клієнта про заходи, які вживаються для покращення.

- 6) **Виявлення можливостей для Upselling.** Під час моніторингу та спілкування АМ виявляє можливості для Upselling (додаткові послуги або продукти) та консультує Sales департамент про можливі варіанти для пропозиції клієнтам.
- 7) **Підготовка та презентація пропозиції.** Sales та АМ спільно готують комерційну пропозицію. АМ презентує пропозицію клієнту, обговорює деталі та відповідає на питання.
- 8) **Укладання додаткової угоди.** У разі згоди клієнта, Sales оформлює необхідні документи. АМ оновлює інформацію в CRM та планує подальші дії.
- 9) **Підтримка утримання клієнтів.** Відділ АМ розробляє спеціальні програми для утримання клієнтів, включаючи додаткові послуги, бонуси, постійну підтримку, що дозволяє зберегти клієнта.
- 10) **Оцінка успішності процесу утримання.** АМ проводить регулярний аналіз результатів утримання клієнтів та продажів через Upselling, зводячи ці дані у звіти для керівництва компанії.
- 11) **Моніторинг та коригування.** АМ продовжує моніторинг і, за необхідності, вносить корективи в стратегію утримання та розвитку клієнтів.

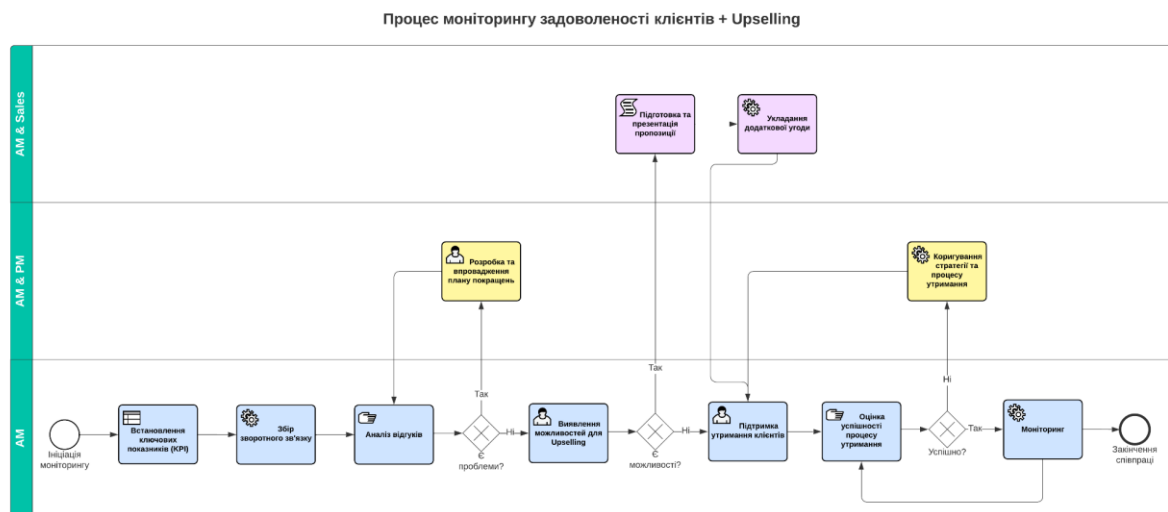


Рисунок 3.9 - BPMN діаграма: Процес моніторингу задоволеності клієнтів та Upselling

3) Спільна розробка стратегії залучення нових клієнтів

Мета: Забезпечити розробку стратегії залучення нових клієнтів на основі аналітичних даних з обох департаментів.

Кроки процесу:

- 1) **Встановлення цілей та KPI.** Визначення конкретних цілей щодо залучення нових клієнтів (наприклад, кількість нових клієнтів за квартал). Визначення ключових показників ефективності для відстеження прогресу.
- 2) **Аналіз ринку.** Sales та Account Management проводять спільний аналіз ринку та виявляють цільові сегменти, які можуть бути зацікавлені в послугах компанії.
- 3) **Визначення стратегічних пріоритетів.** На основі аналізу ринку, Sales та АМ обговорюють стратегічні пріоритети щодо залучення нових клієнтів, вибирають ключові цільові групи та підходи для роботи з ними.
- 4) **Розробка тактики залучення.** Sales пропонує маркетингові тактики (e.g., рекламні кампанії, партнерські програми, спеціальні пропозиції), а АМ допомагає розробити підхід до взаємодії з клієнтами після їх залучення, базуючись на попередньому досвіді.
- 5) **Розробка бюджету та ресурсного плану.** Визначення необхідних ресурсів (фінансових, людських) для реалізації стратегії. Узгодження бюджету з керівництвом компанії.
- 6) **Синхронізація дій та запуск стратегії.** Sales та АМ координують свої дії, забезпечуючи чіткий графік та розподіл обов'язків. Запуск маркетингових та продажових кампаній.
- 7) **Моніторинг та збір даних.** Відстеження ефективності заходів через встановлені KPI. АМ може збирати відгуки від нових клієнтів щодо процесу залучення.
- 8) **Аналіз результатів та коригування стратегії.** Sales та АМ проводять регулярні зустрічі для аналізу результатів. Виявлення успішних тактик та зон, які потребують покращення. Внесення коректив у стратегію на основі отриманих даних.
- 9) **Документування та звітність.** Підготовка детальних звітів для керівництва компанії. Збереження інформації для подальшого використання та аналізу.

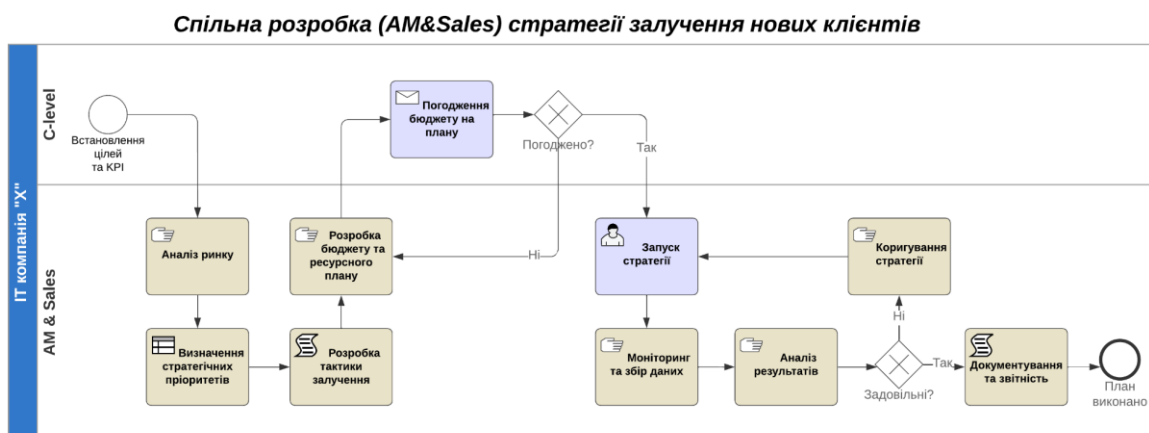


Рисунок 3.10 - BPMN діаграма: Спільна розробка стратегії залучення нових клієнтів

ВИСНОВКИ

В ході виконання даної дипломної роботи були успішно виконані попередньо визначені завдання, а саме:

По-перше, було досліджено теоретичні основи процесу стратегічного планування розвитку в межах ІТ ринку - значення та роль даного процесу для функціонування та зростання компаній, основні етапи процесу, ключові терміни;

По-друге, було визначено основні інструменти і підходи стратегічного планування, із акцентом на релевантні саме для ІТ організацій. Особливу увагу було присвячено бізнес-аналізу як підходу стратегічного планування та невід’ємній його складовій. Було розглянуто мету і принципи побудови BPMN діаграм, а також досліджено вплив цифрової трансформації та розвитку штучного інтелекту на розвиток ІТ компаній;

По-третє, було розроблено стратегічний план розвитку (функціональну стратегію) для компанії електронної комерції “Х” на найближчий рік, з попередньо визначеними задачами, де було застосовано широкий спектр інструментів бізнес-аналізу, попередньо визначених в теоретичних розділах даної роботи. В стратегічному плані було запропоновано заходи різного характеру, із представленням календарного плану для досягнення завдань і підвищення конкурентоспроможності компанії.

Отже, в ході роботи було опановано теоретичні та практичні складові стратегічного планування та застосовано отримані знання в практичній частині - успішно розроблено стратегічний план розвитку і застосовано конкретні методи та інструменти стратегічного планування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегічне планування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F
2. Становлення стратегічного планування в Україні: теоретико-методологічні аспекти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4952>
3. Розвиток [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA>
4. Планування: етапи, види та методи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cau.in.ua/360-planuvannya.html>
5. Стратегія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F>
6. Єрмаков О. І. Сучасні підходи до стратегічного планування розвитку підприємств в умовах цифрової економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/29.pdf
7. Стратегічне планування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F
8. Стратегічне планування в системі стратегічного менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/320513/mod_resource/content/1/%D0

[%A2%D0%95%D0%9C%D0%90%203.%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%95%20%D0%9F%D0%9B%D0%90%D0%9D%D0%A3%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%92%20%D0%A1%D0%98%D0%A1%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%86%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%95%D0%94%D0%96%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%A3.pdf](#)

9. Стратегічне планування розвитку освіти в умовах реформування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_2/12.pdf
10. Стратегічне планування для НУО: керівництво з основ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.prostir.ua/?kb=stratehichne-planuvannya-dlya-nuo-kerivnytstvo-z-osnov>
11. SWOT-аналіз [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7>
12. PEST-аналіз [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hromada.canactions.com/pest/>
13. Affinity Diagram: A Useful Tool for Organizing Ideas [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ahaslides.com/uk/blog/affinity-diagram/>
14. Портфельний аналіз [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/1280052854365/finansi/portfelniy_analiz
15. The strategic planning process [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://worksection.com/ua/blog/the-strategic-planning-process-1.html>
16. SMART [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SMART>

17. Управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F>
18. Система [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0>
19. Система керування [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%BA%D0%B5%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F
20. Бізнес-аналіз [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%BD%D1%8F>
21. Введення в бізнес-аналіз та процесний фреймворк бізнес-аналітика [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.ba.in.ua/2023/04/14/vvedennya-v-biznes-analiz-ta-prochesnyj-frejmwork-biznes-analityka/>
22. Інструменти бізнес-аналізу: з чим працює спеціаліст в ІТ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nixsolutions.com/ua/blog/it-novosti/instrumenti-biznes-analitika-z-chim-pracyuye-specialist-v-it/>
23. Unified Modeling Language [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://uk.wikipedia.org/wiki/Unified_Modeling_Language
24. Guide to UML Diagramming and Database Modeling [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/guide-to-uml-diagramming-and-database-modeling>
25. BPMN [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://uk.wikipedia.org/wiki/BPMN>
26. Shopify Statistics: The Latest Trends and Insights [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.chargeflow.io/blog/shopify-statistics>

27. Shopify Statistics: Key Insights and Trends for 2024 [Электронный ресурс].
– Режим доступа: <https://www.charleagency.com/articles/shopify-statistics/>
28. Shopify Statistics: A Comprehensive Guide to the E-commerce Platform [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://www.digitalwebsolutions.com/blog/shopify-statistics/>
29. Shopify Statistics: Trends, Data, and Insights for E-commerce Growth [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://www.demandsage.com/shopify-statistics/>
30. Worldwide eCommerce Platforms Market Share [Электронный ресурс]. –
Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/710207/worldwide-ecommerce-platforms-market-share/>

ДОДАТКИ

Таблиця А.1.1 - Організаційна структура системи стратегічного планування

Назва відділу	Мета відділу	Завдання відділу	Спосіб координації
Відділ проєктного менеджменту	Планування, реалізація та завершення проєктів відповідно до встановлених термінів, фінансових ресурсів і якості	- збір та аналіз вимог клієнтів - планування, впровадження та менеджмент проєктів	Регулярні зустрічі із стейкхолдерами (клієнти, команда проєкту, керівництво) для обговорення справ проєкту, можливих блокерів або змін
Відділ управління персоналом	Забезпечення компанії кваліфікованими працівниками, підтримка рівня їх вмотивованості до співпраці та особистого професійного розвитку. Управління людськими ресурсами, пошук та найм нових талантів	Е. відбір та найм кандидатів відповідно до потреб компанії Ф. забезпечення високого рівня задоволеності співробітників співпрацею Г. створення навчальних програм	Регулярні зустрічі із працівниками для моніторингу рівня їх задоволеності. Зустрічі із керівниками відділів для відстеження потреб у ресурсах.
Відділ підтримки клієнтів	Забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів наданими послугами, надання	● управління відносинами із клієнтами, їх підтримка в ході проєкту	Регулярні зустрічі із клієнтами для перевірки рівня їх задоволеності,

	консультацій та підтримки в ході проєкту	● збір фідбеку	виявлення проблем або побажань. Зустрічі або листування із проєктною командою для моніторингу прогресу
Відділ продажів	Пошук нових клієнтів, розширення обсягів продажу	- генерація лідів - залучення нових клієнтів - аналіз ситуації на ринку та конкурентного середовища	Регулярна комунікація із іншими відділами для підтримки розуміння наявності поточних вільних ресурсів, потреб у допродажі
Відділ розробки	Розробка і подальша підтримка технологічних продуктів	- розробка, тестування і підтримка програмних продуктів	Регулярна співпраця із відділами проєктного менеджменту та підтримки клієнтів для розуміння напрямку руху, задач на проєкті, а також отримання фідбеку
Фінансовий відділ	Управління фінансами, ведення звітності та обліку	● планування бюджету ● ведення фінансового обліку та звітності ● управління фінансовими ресурсами	Кооперація з іншими відділами для планування бюджету та виконання необхідних фінансових операцій
Юридичний відділ	Юридична підтримка, забезпечення захисту прав та	- розробка та аналіз документів	Комунікація із іншими відділами при потребі

	інтересів організації, дотримання законодавства	- надання внутрішніх юридичних консультацій	укладання договорів, прийнятті певних рішень та інших юридичних питань
Відділ управління	Менеджмент відповідної сфери відповідальності із метою досягнення поставлених стратегічних цілей компанії	4 управління та моніторинг реалізації стратегічних планів 5 визначення стратегічних цілей організації 6 прийняття ключових рішень	Регулярні зустрічі із різними представниками відділів для збору статусу, аналізу ефективності виконаної роботи, її координації та контролю

Таблиця А.1.2 - Функціональні обов'язки суб'єктів управління компанією

Обов'язок	Сутність обов'язку	Виконавець
Прогнозування	Аналіз поточного стану, змін та тенденцій на ринку, конкурентний аналіз, аналіз стану організації. Визначення потенційних загроз та можливостей для компанії, передбачення можливих станів для ринку, моди на технології та ін. Створення ймовірних майбутніх сценаріїв на основі даних передбачень та розробка планів дій для даних сценаріїв	СЕО, СТО - прогнозування тенденцій у сфері діяльності, визначення ринкових потенційних можливостей та ризиків. Створення ймовірних сценаріїв щодо майбутнього розвитку організації Керівники відділів - прогнозування майбутніх потреб у фінансових, людських ресурсах, ймовірних можливостей та загроз для діяльності відділу, за який вони відповідальні, проекти і т.д. Розробка планів із врахуванням

		ризиків настання загроз, проблем та блокерів
Цілепокладання	Визначення цілей (як проміжних, так і ключових) для компанії в загальному, окремих відділів, працівників, проєктів і т.п.	СЕО, СТО - формування концепції компанії, її місії. Встановлення стратегічних цілей для організації
Прийняття рішень	Аналіз ситуації, що потребує прийняття рішень, порівняння варіантів рішень між собою. Визначення оптимального рішення, що забезпечить ефективне досягнення встановленої стратегічної мети	СЕО, СТО - прийняття ключових рішень, що стосуються діяльності компанії: стек технологій, головний напрям діяльності, інвестиції, співпраця із вендорами Керівники відділів - прийняття рішень в межах своїх відділів
Організація	Розробка структури організації, визначення функціонального призначення та обов'язків кожного із відділів, а також окремих працівників. Розподіл ресурсів відповідно до потреб відділів, забезпечення їх послідовного та продуктивного використання. Створення сприятливих умов роботи для команди, підтримка рівня вмотивованості	СЕО - створення структури організації, визначення ключових напрямів для її розвитку, визначення функціонального призначення та обов'язків відділів. Керівники відділів - організація роботи своїх відділів, призначення ролей та обов'язків для співробітників, розподіл ресурсів в межах своєї зони відповідальності
Координація	Забезпечення продуктивної співпраці відділів, а також їх роботи у встановленому одному напрямі з метою виконання стратегічного плану	СЕО, СТО - координація роботи відділів між собою та забезпечення руху їх діяльності у затвердженому напрямку

		HR відділ - координація співпраці відділів організації між собою по питаннях щодо ресурсів. Відділ проєктного менеджменту - координація відділів в ході роботи над проєктами, організація зустрічей
Контроль	Перевірка та моніторинг виконання планів, їх статусу та поточних результатів. Порівняння поточних результатів, витрачених фінансових і часових ресурсів тощо із запланованими Коригування роботи відділів в разі виявлення відхилень від затвердженого плану	СЕО - контроль впровадження стратегічних планів, коригування діяльності команди за потреби. Керівники відділів - контроль реалізації планів в межах своїх відділів, коригування діяльності своєї команди за потреби.
Делегування повноважень	Визначення того, які повноваження та задачі можна передати тому чи іншому співробітнику або ж відділу задля підвищення ефективності роботи. При цьому передача обов'язків не знімає відповідальності за кінцевий результат із суб'єкту управління, тому за потреби він може коригувати діяльність	СЕО - делегування певних повноважень керівникам відділів, надання їм автономії у відповідних питаннях. Керівники відділів - делегування окремих задач або повноважень співробітникам свого відділу в залежності від рівня їх компетенцій та досвіду

Таблиця Б.3.1 - Функціональні обов'язки суб'єктів управління компанією

Стратегічні задачі	Цільові показники	Період реалізації	Очікувані дії	Відповідальні особи
Інтеграція BigCommerce	Завершити щонайменше 5 проектів на BigCommerce за перший рік після інтеграції	1 рік	1) Наймання спеціалістів з BigCommerce, щоб додати експертний рівень і сформувані ключову команду. 2) Навчання існуючих співробітників (розробка навчальних планів і матеріалів для підготовки Shopify розробників до роботи з BigCommerce).	Технічний директор (СТО)
Збільшення кількості клієнтів на 5%	Приріст клієнтської бази на 5% у порівнянні з попереднім роком шляхом 3-х успішних кампаній	1 рік	1) Розробка плану рекламних кампаній з метою збільшення видимості компанії серед нових сегментів клієнтів. 2) Використання SEO та контент-маркетингу для підвищення онлайн видимості. 3) Впровадження партнерських відносин з іншими компаніями для розширення ринкових можливостей. 4) Використання CRM-системи для управління клієнтськими даними та моніторингу взаємодії з потенційними	Директор з продажів (Sales Director), Маркетинг-директор (СМО)

			клієнтами.	
Оптимізація роботи відділів Sales і Account менеджменту	Скоротити час обробки замовлень на 15%	1 рік	1) Візуалізація процесів взаємодії між відділами за допомогою BPMN для забезпечення прозорості комунікації та координації. BPMN буде використана для: візуалізації процесу роботи відділів Sales та Account Management, визначення точок взаємодії між відділами для покращення комунікації та уникнення дублювання задач. 2) Використання систем управління проектами для відслідковування задач та прозорого розподілу обов'язків між командами. 3) Регулярні зустрічі між відділами для координації стратегій залучення нових клієнтів.	CEO, Директор з продажів (Sales Director), Керівник відділу Account Management

Рисунок В.3.1 - Реєстр ризиків №1

Ризик	Категорія	Джерело	Трігер	Імовірність	Вплив
Затримка у впровадженні BigCommerce	Технічні ризики	Ступінь складності	Затримка через технічні проблеми або повільнішу швидкість засвоєння нових навичок розробниками	2Імовірний	2Великий
Низька ефективність продажів після впровадження	Комерційні ризики	Ринок	Недостатня конверсія нових клієнтів	3Помірний	2Великий
Втрата існуючих клієнтів через нову платформу	Комерційні ризики	Замовник	Перехід поточних розробників на іншу технологію	5Край рідкісний	1Надзвичай
Недостатнє навчання персоналу для роботи з новою платформою	Технічні ризики	Технології	Невідповідний рівень підготовки навчальних ресурсів	4Малоімовірний	3Помірний
Перенасичення ринку новими конкурентами	Зовнішні ризики	Ринок	Поява нових гравців на ринку	3Помірний	2Великий
Затримки в процесах оптимізації відділів Sales та Account Management	Управлінські ризики	Планування	Недостатній контроль виконання	4Малоімовірний	4Незначний
Висока конкуренція на ринку eCommerce	Зовнішні ризики	Ринок	Підвищена активність конкурентів, збільшення у них інноваційних рішень та пропозицій	2Імовірний	2Великий
Низька швидкість реалізації змін	Управлінські ризики	Контроль	Недостатній контроль виконання	4Малоімовірний	3Помірний
Недостатня підтримка клієнтів після переходу на BigCommerce	Комерційні ризики	Замовник	Невідповідність вимог клієнта до можливого функціоналу, який пропонує BigCommerce	3Помірний	3Помірний
Зміни на ринку e-commerce	Зовнішні ризики	Ринок	Різкі зміни тенденцій ринку	3Помірний	2Великий
Невідповідність функцій платформи BigCommerce	Технічні ризики	Підрядники та постачальники	Недоплати платформи BigCommerce	4Малоімовірний	3Помірний
Погане розуміння клієнтських потреб	Комерційні ризики	Технічні вимоги	Неврахування особливостей клієнтів	5Край рідкісний	1Надзвичай
Нестача кадрів в IT-відділі	Управлінські ризики	Ресурси	Перемановання людських ресурсів конкурентами, невідповідні умови праці або збільшення попиту на відповідний стек серед клієнтів	4Малоімовірний	3Помірний
Проблеми з плануванням нових проєктів	Управлінські ризики	Планування	Недостатньо чіткий план дій та нестача досвіду ПМів із платформою	2Імовірний	1Надзвичайний
Невдалі маркетингові кампанії	Комерційні ризики	Організаційні підрозділи	Низька якість роботи відділів продажів та маркетингу, невідповідний вибір сегменту клієнтів	3Помірний	2Великий

Рисунок В.3.2 - Реєстр ризиків №2

Ризик	Приоритет	Реагування	Виконавець	Час	Бюджет	%Імовірності
Затримка у впровадженні BigCommerce	1Високий	Резервування додаткового часу для впровадження	СТО та Проектний менеджер	6 міс.	2,500\$	70%
Низька ефективність продажів після впровадження	2Середній	Оптимізація маркетингової стратегії	Маркетинговий відділ	6 міс.	4,500\$	50%
Втрата існуючих клієнтів через нову платформу	2Середній	Проведення інформування клієнтів,	Відділ продажів	3 міс.	2,000\$	10%
Недостатнє навчання персоналу для роботи з новою платформою	2Середній	Внесення правок у навчальні ресурси та плани, покращення якості. Організація	СТО та HR-відділ	2 міс.	1,500\$	30%
Перенасичення ринку новими конкурентами	2Середній	Впровадження унікальних сервісів	Маркетинговий відділ	1 р.	5,000\$	50%
Затримки в процесах оптимізації відділів Sales та Account Management	3Низький	Перегляд та встановлення KPI та чіткого	CEO, СТО та Проектний	4 міс.	500\$	30%
Висока конкуренція на ринку eCommerce	1Високий	Поліпшення сервісів і цінових пропозицій	Маркетинговий відділ	5 міс.	3,500\$	70%
Низька швидкість реалізації змін	2Середній	Впровадження чіткого плану з часовими	Проектний менеджер	3 міс.	500\$	30%
Недостатня підтримка клієнтів після переходу на BigCommerce	2Середній	Проведення sales сесій з клієнтами, інформування про можливості нової	Відділ продажів	3 міс.	1,500\$	50%
Зміни на ринку e-commerce	2Середній	Адаптація стратегії під ринкові зміни	CEO, СТО	7 міс.	5,000\$	50%
Невідповідність функцій платформи BigCommerce	2Середній	Контактування із командою підтримки платформи	Технічний відділ	1 міс.	0\$	30%
Погане розуміння клієнтських потреб	2Середній	Залучення додаткових опитувань та аналіз	Відділ продажів та	3 міс.	2,000\$	10%
Нестача кадрів в IT-відділі	2Середній	Найм нових працівників або залучення зовнішніх фахівців	HR-відділ	6 міс.	1,500\$	30%
Проблеми з плануванням нових проєктів	1Високий	Розробка детального плану із врахуванням ризиків	Проектний менеджер	4 міс.	2,000\$	70%
Невдалі маркетингові кампанії	2Середній	Аналіз та корекція стратегії маркетингу	Маркетинговий відділ	6 міс.	5,500\$	50%

Рисунок В.3.3 – SWOT-аналіз

	Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)	Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
Клієнти	Широка база постійних клієнтів завдяки успішним проектам на Shopify і WordPress	Затримки у відповіді та закриттю запитів клієнтів під час пікових періодів	Залучення нових сегментів клієнтів через нові послуги	Зниження рівня лояльності клієнтів
	Підтримка та супровід клієнтів після завершення проєктів, з можливістю продовження співпраці	Недостатній досвід роботи з BigCommerce, тому відсутня можливість аутстафу для клієнтів	Використання CRM для поліпшення взаємодії з клієнтами	
	Високий рівень задоволення клієнтів якістю обслуговування		Впровадження персоналізованих пропозицій для клієнтів	
Конкуренти	Сильні позиції серед Shopify і WordPress розробників	Обмежені ресурси для розширення на нові платформи	Розширення послуг на BigCommerce	Збільшення кількості конкурентів на ринку
	Добре розвинена експертиза у виконанні складних та масштабних проєктів	Відсутність портфоліо на інших платформах	Зміцнення конкурентних переваг через якість та кількість послуг	Поява конкурентів з нижчими цінами та кращими умовами
	Міцні партнерські відносини з іншими компаніями в галузі		Співпраця з партнерами для виходу на нові ринки	Конкуренти можуть запропонувати нові технологічні рішення
Доля на ринку	Стабільний ріст частки ринку завдяки високій якості Shopify та WordPress проєктів	Вузька спеціалізація на Shopify і WordPress	Розширення ринкової частки через нові платформи	Ризик втратити частку ринку через високу конкуренцію
	Стабільний фінансовий ріст протягом останніх п'яти років	Слабка присутність на ринках інших платформ	Вихід на нові регіональні ринки	Зміни на ринку можуть вплинути на попит
			Розробка нових послуг для надання додаткових переваг	
Цінова політика	Конкурентна цінова політика на Shopify та WordPress	Висока вартість впровадження нових послуг	Підвищення цін через нові унікальні послуги	Конкуренти можуть знижувати ціни, щоб залучити клієнтів
	Можливість пропонувати гнучкі ціни для великих та постійних клієнтів	Відсутність гнучкості у зниженні цін без втрати якості	Використання партнерських знижок для залучення нових клієнтів	Ціни можуть стати недосяжними для деяких клієнтів
	Пропозиція конкурентних пакетів послуг для різних рівнів	Необхідність адаптувати ціни під нові послуги		Тиск з боку конкурентів щодо зниження цін
Методи утримання клієнтів	Використання CRM для управління клієнтськими відносинами	Відсутність активної програми лояльності	Впровадження програми лояльності	Втрата клієнтів через відсутність додаткових переваг
	Налагоджена комунікація з клієнтами на всіх етапах		Використання автоматизації для підвищення лояльності клієнтів	Недоволення клієнтів через тривалі відповіді
	Високий рівень персоналізації обслуговування клієнтів		Залучення клієнтів через спеціальні пропозиції та акції	
Репутація	Висока репутація серед клієнтів на платформах Shopify і WordPress	Недостатня репутація в інших сегментах ринку	Покращення репутації через успішні проєкти на нових платформах	Негативні відгуки можуть вплинути на репутацію
	Довгострокові відносини з постійними клієнтами	Відсутність відгуків на нових платформах	Використання позитивних відгуків для залучення нових клієнтів	Невдачі проєкти можуть пошкодити репутацію
	Довірливі стосунки з партнерами та клієнтами	Відсутність інноваційних рішень для нових рівнів	Підвищення репутації через інновації та якість	Конкуренти можуть використовувати негативні моменти проти компанії

Рисунок В.3.4 – PESTEL-аналіз

Factors (Фактори)					
Political (Політичні)	Economic (Економічні)	Social (Соціальні)	Technological (Технологічні)	Environmental (Екологічні)	Legal (Юридичні)
Політична стабільність у країнах, де розташовані клієнти компанії або її працівники	Інфляція та коливання валют (впливають на ціноутворення послуг і прибуток компанії при роботі з іноземними клієнтами)	Популяризація віддаленої роботи, що може бути конкурентною перевагою при наймі талантів	Впровадження BigCommerce відкриває нові можливості для розширення клієнтської бази	Зростаючий попит на екологічні рішення (більше клієнтів віддають перевагу компаніям, які впроваджують екоініціативи та використовують енергоефективні технології)	Дотримання GDPR та CCPA (потрібні значні інвестиції для відповідності до законодавства про захист даних у Європі та США)
Податкові пільги для ІТ сектору	Економічний спад (зменшується попит на послуги компанії, особливо серед малих і середніх підприємств)	Соціальна відповідальність (клієнти все частіше звертають увагу на екологічну та соціальну відповідальність компаній, що вимагає перегляду політик)	Автоматизація процесів (підвищують ефективність за рахунок автоматизації продажів та первинної комунікації з клієнтами)	Екологічні норми (необхідність дотримання міжнародних стандартів та регуляцій у сфері екології)	Трудове законодавство (постійні зміни в законах щодо працевлаштування та умов праці впливають на роботу відділу кадрів)
Зростання вимог щодо конфіденційності даних	Зростання попиту на цифрові рішення	Потреба у наданні можливості професійного розвитку	Штучний інтелект та машинне навчання (можливість впровадження AI-рішень для аналізу клієнтських даних та прогнозування трендів)	Ефективне використання ресурсів	Інтелектуальна власність (компанії потрібно захищати свої розробки від крадіжки інтелектуальної власності та порушення патентних прав)
Торгові бар'єри та санкції, які можуть обмежити доступ до певних ринків	Рівень безробіття (може знизити попит на послуги, але водночас збільшити пропозицію на ринку праці)	Зміна демографії клієнтів (зростає вплив молодих підприємців та стартапів, які шукають доступні та гнучкі рішення для електронної комерції)	Вдосконалення кібербезпеки (підвищення рівня захисту інформації та мінімізації ризиків зловживання даними)		Авторське право (розробка унікальних рішень потребує уважності щодо дотримання авторських прав на використані технології)
Зміна політичних лідерів (можуть вплинути на економічну політику, створюючи ризики для міжнародного бізнесу)	Можливість отримання зовнішніх інвестицій	Тенденції до персоналізації (попит на персоналізовані рішення зростає серед клієнтів, що створює необхідність адаптації продуктів під індивідуальні потреби)	Впровадження хмарних рішень для зберігання даних та управління проєктами (зменшує залежність від фізичних серверів)		Міжнародні торгові угоди (зміни у торгових угодах між країнами можуть вплинути на ланцюги постачання та роботу на ринках інших країн)