

Особливості управління підприємствами сфери ІТ з огляду на типологію їх бізнес-поведінки

Компанець Н. І.¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.12.2022	Економіка	33.338:658

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.11120439>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. У статті досліджено особливості управління підприємствами сфери ІТ з огляду на типологію їх бізнес-поведінки. У контексті аналізу особливостей управління підприємствами сфери ІТ з огляду на типологію їх бізнес-поведінки розроблено класифікацію підприємств сфери інформаційних технологій за низкою критеріїв. Проаналізовано основні відмінності в підходах до управління у ІТ-індустрії, а також деталізовано відмінності у пріоритетних завданнях управління у порівнянні з підприємствами сільського господарства, промисловості, фінансового сектору. Акцентовано, що пріоритетні завдання управління підприємствами в ІТ-секторі зосереджені на інноваційних процесах, управлінні талантами, клієнтському досвіді та партнерських відносинах, що відрізняє їх від фокусу управління в інших галузях економіки. З урахуванням виявлених відмінностей, обґрунтовано класифікацію бізнес-поведінки підприємств ІТ за характером інноваційної діяльності; типом продуктової стратегії; ринковою орієнтацією; типом конкурентної стратегії; ступенем глобалізації; організаційною моделлю; підходом до управління персоналом; цифровою трансформацією діяльності. Обґрунтовано систему факторів, що впливають на обрання тієї чи іншої моделі бізнес-поведінки підприємствами ІТ. Результати дослідження узагальнено у вигляді матриці особливостей побудови систем управління підприємствами сфери ІТ з урахуванням типології бізнес-поведінки підприємств.

Ключові слова: бізнес-поведінка, галузь ІТ, стратегічне управління, фактори, типологія.

Peculiarities of management of enterprises in the field of IT in view of the typology of their business behavior

Annotation. The article examines the peculiarities of the management of enterprises in the field of IT in view of the typology of their business behavior. In the context of the analysis of the peculiarities of the management of enterprises in the field of IT, taking into account the typology of their business behavior, a classification of enterprises in the field of information technologies was developed according to a number of criteria. The main differences in approaches to management in the IT industry are analyzed, as well as the differences in priority management tasks in comparison with enterprises in agriculture, industry, and the financial

¹аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0000-6615-8810>

sector. It is emphasized that the priority tasks of enterprise management in the IT sector are focused on innovative processes, talent management, customer experience and partnership relations, which distinguishes them from the focus of management in other sectors of the economy. Taking into account the identified differences, the classification of the business behavior of IT enterprises according to the nature of innovative activity is substantiated; type of product strategy; market orientation; type of competitive strategy; degree of globalization; organizational model; approach to personnel management; digital transformation of activity. The system of factors affecting the choice of one or another model of business behavior by IT enterprises is substantiated. The results of the study are summarized in the form of a matrix of features of the construction of management systems of enterprises in the field of IT, taking into account the typology of business behavior of enterprises.

Keywords: business behavior, IT industry, strategic management, factors, typology.

Вступ

У сфері ІТ представлено значне різноманіття підприємств, які надають різні види інформаційних послуг. Класифікація видів економічної діяльності, прийнята в Україні, не у повній мірі відображає специфіку діяльності підприємств сфери ІТ. Закономірно, що для різних підприємств формуються відмінні способи побудови систем управління в залежності від специфіки діяльності. Разом з тим, попередній огляд особливостей функціонування галузі в Україні та світі доводить, що існують деякі специфічні відмінності, що суттєво відрізняють підприємства ІТ-профілю від решти підприємств, а у самій галузі спостерігаються відмінності у підходах до управління у залежності від ключових напрямків діяльності підприємств.

Окреслені міркування приводять нас до необхідності проведення різновекторного аналізу для опису особливостей і тенденцій побудови систем управління підприємствами сфери ІТ у порівнянні з іншими підприємствами, а також усередині галузі – з урахуванням типології бізнес-поведінки підприємств у залежності від ключових факторів. Зазначену тематику у своїх працях досліджували такі науковці: Аліпова, Д. О., Бондарчук, Н. В., Далик, В., Дем'яненко, Я. Ю., Дергачова, Г. М., Дудник, О. О., Голидзьбіна, А. В., Єрохін, С. А., Замула, І. В., Живко, М. А., Кондратюк, С., Чижевська, Л. В., Кукса, В., Куриляк, В. Є., Лаговська, О., Морозова, Т. Ю., Сех, Д. А., Шевченко, О. М., Воронятніков, О. О. та інші.

Мета статті – здійснити аналіз особливостей управління підприємствами сфери ІТ з огляду на типологію їх бізнес-поведінки.

Результати

Підприємства сфери інформаційних технологій відіграють важливу роль у сучасній економіці України. Їх місце в економіці можна класифікувати за кількома критеріями [1; 2; 3; 4]:

1. За секторами економіки: частина підприємств ІТ-сфери належить до сфери послуг, надаючи консалтингові, аутсорсингові та інші ІТ-послуги; інші підприємства належать до промислового сектору, займаючись розробкою програмного забезпечення як продукту.
2. За галузями економіки: ІТ-підприємства утворюють окрему галузь економіки – галузь інформаційних технологій; водночас ІТ-підприємства також пов'язані з галуззю телекомунікацій, оскільки надають послуги та рішення у сфері цифрових комунікацій.
3. За видами економічної діяльності: переважна більшість ІТ-підприємств здійснює діяльність у сфері комп'ютерного програмування, консультування та пов'язаних з

ними послуг (секція 62 КВЕД); частина підприємств належить до сфери телекомунікацій (діяльність у сфері телекомунікацій, секція 61 КВЕД).

4. За формами власності: в Україні діють як приватні ІТ-компанії, так і підприємства зі змішаною формою власності; низка великих ІТ-компаній належать іноземним власникам та є філіями міжнародних корпорацій.
5. За розміром підприємств: більшість ІТ-компаній в Україні належать до категорії малих та середніх підприємств; разом з тим, в ІТ-галузі присутні і великі підприємства з кількістю працівників понад 250 осіб.
6. За територіальним розміщенням: ІТ-підприємства зосереджені переважно в великих містах: Києві, Харкові, Львові, Дніпрі, Одесі; спостерігається тенденція до відкриття філій та представництв у менших містах.

Таким чином, підприємства сфери ІТ займають важливе місце в секторальній, галузевій та територіальній структурі економіки України, охоплюючи різні види діяльності та форми власності. Управління підприємствами у сфері ІТ набуває унікальних властивостей, які відрізняють його від управління у традиційних галузях, таких як сільське господарство, промисловість та фінансовий сектор, що впливає з динамічної природи самої технологічної галузі, високих вимог до інноваційності та значення гнучкості в бізнес-процесах. Зазначені властивості узагальнено у таблиці 1.

Таблиця 1

Відмінності підприємницької діяльності у сфері ІТ, сільському господарстві, промисловості та фінансовому секторі

Критерії	ІТ-сфера	Сільське господарство	Промисловість	Фінансовий сектор
Предмет діяльності	Розробка програмного забезпечення, ІТ-послуги	Виробництво сільськогосподарської продукції	Виготовлення товарів	Надання фінансових послуг
Ключові ресурси	Людський капітал, технології	Земельні ресурси, техніка	Обладнання, матеріали, енергія	Фінансовий капітал, інформація
Тривалість виробничого циклу	Коротка (дні/місяці)	Тривала (сезони/роки)	Різна (від днів до років)	Коротка (години/дні)
Ризики	Втрата кадрів, технологічне старіння	Природні чинники, ціни на ресурси	Виробничі ризики, ринкові коливання	Кредитні, ринкові, операційні ризики
Екологічний вплив	Низький	Високий	Різний (залежно від виду діяльності)	Низький
Потреба в капіталовкладеннях	Середня	Висока	Висока	Висока
Рівень інновацій	Високий	Середній	Середній/Високий	Середній
Вимоги до кваліфікації персоналу	Високі	Середні	Середні/Високі	Високі
Регуляторне середовище	Помірне	Високе	Високе	Жорстке

Критерії	ІТ-сфера	Сільське господарство	Промисловість	Фінансовий сектор
Масштабованість бізнесу	Висока	Низька	Середня/Висока	Висока
Глобальний характер	Високий	Низький	Середній/Високий	Високий

Узагальнено автором за [6; 7; 8; 9]

Зазначені суттєві відмінності у природі підприємницької діяльності в різних секторах економіки утворюють необхідність реалізації відмінних підходів до ведення бізнесу, управління ресурсами, впровадження інновацій та взаємодії з регуляторним середовищем. Розуміння цих відмінностей є основою формування ефективних стратегій розвитку підприємств ІТ.

ІТ-сектор, безсумнівно, є одним з найбільш інноваційних та революційних секторів сучасної економіки. Він справив колосальний вплив на трансформацію бізнес-процесів, моделей споживання та способу життя людей в усьому світі. Інформаційні технології стали рушійною силою, яка призвела до глобальної цифрової революції. Стрімкий розвиток обчислювальних потужностей, телекомунікацій, Інтернету, мобільних пристроїв і хмарних технологій кардинально змінив способи створення, обробки, зберігання та обміну інформацією. Це, у свою чергу, відкрило нові можливості для інновацій у всіх галузях економіки.

Революційний вплив ІТ-сектору на економіку проявляється у кількох ключових аспектах (рис.1):



Рис.1 Ключові напрямки революційного впливу ІТ-сектору на економіку
Сформовано автором за [10; 11; 12; 13]

ІТ-рішення дозволили автоматизувати та оптимізувати бізнес-процеси, підвищити продуктивність, ефективність управління ланцюгами поставок та взаємодією з клієнтами, що призвело до підвищення конкурентоспроможності компаній та появи

нових бізнес-моделей. ІТ-технології створили платформи для ведення електронної торгівлі, відтак суттєво розширились можливості для ведення бізнесу та доступ споживачів до товарів і послуг з усього світу.

Завдяки ІТ-рішенням зародилася нова модель економіки – економіка спільного споживання, у межах якої стало можливим ефективно використовувати недовикористані ресурси та створила нові ринкові ніші. ІТ-інновації, такі як мобільний банкінг, цифрові гаманці, криптовалюти та технологія блокчейн, трансформували фінансову індустрію, підвищили доступність фінансових послуг та забезпечили нові способи розрахунків. Розвиток ІТ-технологій заклав основу для появи та бурхливого зростання галузі штучного інтелекту, який починає проникати у всі сфери економічної діяльності.

ІТ-сектор продовжує демонструвати високі темпи інновацій, забезпечуючи економіку новітніми технологіями та створюючи нові ринки і можливості для інших галузей. Цифрова революція, започаткована ІТ-сферою, є безпрецедентною за масштабами та впливом на світову економіку.

Закономірним наслідком у відмінності ведення бізнесу є те, що управління підприємствами в ІТ-секторі суттєво відрізняється від підходів, що застосовуються в традиційних галузях економіки. Ці відмінності зумовлені специфічними характеристиками ІТ-індустрії та викликами, з якими стикаються компанії цієї сфери. Основні відмінності в підходах до управління можливо узагальнити наступним чином [13].

1. На відміну від багатьох традиційних галузей, ІТ-сектор характеризується надзвичайно швидкими технологічними змінами та короткими циклами інновацій. ІТ-компанії зобов'язані демонструвати високий рівень гнучкості, здатності швидко адаптуватися до нових тенденцій та змінювати бізнес-моделі й продукти. Відтак визначальними стають методології гнучкого управління, такі як Agile, Lean, DevOps.
2. Інновації є серцевиною діяльності ІТ-підприємств, оскільки вони борються за конкурентоспроможність в умовах безперервного технологічного прогресу. Отже ключовими аспектами менеджменту в ІТ-компаніях стають управління інноваційними процесами, заохочення креативності та розвиток інноваційної культури.
3. На відміну від традиційних галузей, основним ресурсом для ІТ-бізнесу є людський капітал – висококваліфіковані технічні фахівці та креативні таланти. Тому критичного значення для успіху ІТ-компаній набуває ефективне управління талантами, створення привабливого робочого середовища, безперервний розвиток персоналу.
4. У зв'язку з високою конкуренцією в ІТ-секторі, компанії мають бути надзвичайно клієнтоорієнтованими, швидко реагувати на зміни потреб замовників та забезпечувати високу якість продуктів і послуг. Компанії, які ефективно взаємодіють із своїми клієнтами, здатні швидше вносити необхідні корективи у свої продукти, підвищуючи їхню адаптивність та забезпечуючи більшу відповідність ринковим вимогам. У світі, де клієнти можуть легко знайти альтернативні рішення, висока якість продуктів і послуг є необхідною умовою для підтримання конкурентоспроможності. Якість включає не тільки функціональність продукту, але й його надійність, безпеку, та зручність використання.
5. Швидкі технологічні зміни, поява проривних інновацій та висока мінливість ринку створюють високий рівень невизначеності для ІТ-бізнесу. Новітні технологічні досягнення можуть радикально змінювати ринкові умови, змушуючи ІТ-компанії

переглядати свої стратегії розвитку та інвестиційні пріоритети. Проривні технології знецінюють наявні продукти та бізнес-моделі, що змушує компанії бути на вістрі інноваційного процесу. Ефективне реагування на цю невизначеність зазвичай передбачає впровадження адаптивних бізнес-моделей, використання передових аналітичних інструментів для прогнозування трендів та інвестування у розвиток інноваційних технологій.

6. Більшість ІТ-продуктів та послуг мають потенціал для швидкого глобального масштабування, що вимагає від ІТ-компаній застосування відповідних управлінських підходів, спрямованих на ефективну міжнародну експансію.

Окреслені специфічні риси зумовлюють необхідність застосування інноваційних методів управління в ІТ-секторі, орієнтованих на формування гнучких, клієнтоцентричних, інноваційних та глобально конкурентоспроможних організацій.

Невеликі ІТ-стартапи вирізняються високою гнучкістю та інноваційністю. Управління в них часто є неформальним, з акцентом на швидкому впровадженні інновацій та адаптації до змін на ринку. Лідерство здебільшого зосереджене на візіонерстві та підтримці культури інновацій. На відміну від стартапів, великі ІТ-корпорації мають більш структуровані управлінські процеси, включаючи розгалужені ієрархії та формалізовані процедури. Управління відзначається більшою увагою до ризиків, складне ресурсне планування та стратегічне управління.

Компанії, що спеціалізуються на розробці ПЗ, застосовують гнучкі методології управління проектами, такі як Agile або Scrum, для ефективної роботи над комплексними проектами в умовах невизначеності. Натомість, підприємства, які надають консультаційні послуги, використовують більш консервативні підходи до управління, оскільки зосереджені на вирішенні специфічних бізнес-проблем клієнтів і часто залежать від жорстких дедлайнів та високих очікувань замовників.

ІТ-компанії, орієнтовані на локальні ринки, відзначаються більшою зосередженістю на адаптації своїх продуктів та послуг до місцевих умов і потреб, що вимагає врахування місцевих особливостей та бізнес-практик. Однак, підприємства, які виходять на глобальні ринки, мають справу з більш широким і різноманітним спектром викликів, і, відтак, впроваджують стандартизовані процеси управління для досягнення ефективної взаємодії з клієнтами та партнерами з різних країн.

Обрання тієї чи іншої бізнес-поведінки визначається низкою факторів, зокрема:

1. Внутрішні фактори: розмір підприємства та наявні ресурси (фінансові, людські, технологічні); організаційна культура та цінності компанії; рівень інноваційного потенціалу та технологічних компетенцій; якість управлінської команди та стиль керівництва.
2. Ринкові фактори: рівень конкуренції на цільових ринках; потреби та вимоги клієнтів; тенденції та динаміка технологічного розвитку галузі; стадія життєвого циклу продуктів/технологій.
3. Конкурентні фактори: стратегії і поведінка основних конкурентів; можливість випередити конкурентів в інноваціях; доступність альтернативних технологій та їх загроза.
4. Глобальні фактори: перспективи виходу на міжнародні ринки; культурні та регуляторні відмінності різних країн; зовнішньополітичні та макроекономічні тренди.
5. Технологічні фактори: поява проривних технологій (штучний інтелект, блокчейн і т.д.); науково-технічний прогрес у суміжних сферах; доступність нових платформ, інструментів розробки тощо.

6. Нормативно-правові фактори: регуляторні вимоги та обмеження (захист даних, кібербезпека); стандарти і сертифікації в сфері ІТ; правове регулювання інтелектуальної власності.
7. Фактори партнерського середовища: доступність надійних партнерів та учасників екосистеми; можливості для аутсорсингу та співпраці; залежність від певних технологічних платформ/вендорів.

На основі аналіз цих факторів ІТ-підприємства обирають найбільш релевантну бізнес-поведінку, яка відповідає їхнім можливостям, забезпечує стійкі конкурентні переваги та максимально ефективно досягнення стратегічних цілей. Узагальнюючи результати проведеного дослідження можемо запропонувати наступну матрицю особливостей побудови систем управління підприємствами сфери ІТ з урахуванням типології бізнес-поведінки підприємств (таблиця 2.)

Таблиця 2

Особливості побудови систем управління підприємствами сфери ІТ з урахуванням типології бізнес-поведінки підприємств

Тип бізнес-поведінки	Особливості системи управління	Тенденції розвитку
Піонери інновацій	гнучкі організаційні структури; акцент на R&D та інноваційні процеси; залучення інвестицій та управління венчурним капіталом; розвиток креативного потенціалу персоналу	впровадження методів agile та lean управління; використання цифрових інструментів для інновацій; розвиток корпоративної інноваційної культури; управління інтелектуальною власністю та захист ноу-хау
Послідовники інновацій	швидка адаптація до змін та впровадження інновацій; напружена конкурентна боротьба; фокус на оперативному управлінні проектами; управління людськими ресурсами та навчанням	удосконалення гнучких методів управління проектами; застосування DevOps та безперервної інтеграції; оптимізація процесів тестування та впровадження; розширення дистанційних робочих моделей
Імітатори	орієнтація на вартісну оптимізацію; стандартизація процесів та операцій; акцент на управління витратами; фокус на обслуговуванні існуючих клієнтів	аутсорсинг розробки та тестування; використання хмарних технологій та аутсорсингу ІТ-інфраструктури; оптимізація бізнес-процесів та реінжиніринг; автоматизація рутинних операцій
Диверсифіковані компанії	матрична або дивізіональна структура управління; управління продуктивним портфелем; міжфункціональна координація; управління брендами та маркетинг	цифрова трансформація бізнес-моделі; використання платформ управління продуктами; бізнес-аналітика та Big Data; розвиток цифрового маркетингу та омніканального продажу
Вузькоспеціалізовані компанії	експертне управління в певній ніші; тісна взаємодія з галузевими партнерами та	розширення присутності в суміжних нішах; розвиток вузькоспеціалізованих партнерств

Тип бізнес-поведінки	Особливості системи управління	Тенденції розвитку
	клієнтами; управління спеціалізованими компетенціями; вузькогалузевий маркетинг	та екосистем; поглиблення експертизи та розбудова компетенцій; галузева цифрова трансформація
Глобальні ІТ-корпорації	багаторівнева ієрархічна структура управління; централізоване стратегічне управління; децентралізація операційної діяльності; корпоративне управління та комплаєнс	розвиток гнучких організаційних моделей; делегування повноважень та управлінського контролю; регіональна адаптація продуктів та послуг; управління глобальним талант-пулом

Розроблено автором

Представлена матриця ілюструє, як особливості систем управління ІТ-компаніями різняться залежно від їхнього типу бізнес-поведінки, а також окреслює ключові тенденції в розвитку управлінських практик для різних категорій підприємств відповідно до їх бізнес-моделей та стратегічних орієнтирів.

Висновки

Загалом, ефективне управління підприємствами ІТ-сфери вимагає гнучких та інноваційних підходів, орієнтованих на швидку адаптацію до змін, розвиток людського капіталу, цифрову трансформацію бізнес-процесів та управління ризиками і невизначеністю. Правильний вибір архітектури системи управління з урахуванням типу бізнес-поведінки є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств галузі інформаційних технологій.

Список використаних джерел

1. Голидзьбіна, А. В., & Язвінська, Н. В. (2017). Особливості сучасного ринку ІТ-послуг та специфіка просування на ньому. <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IPZ/article/download/3537/3509/0>
2. Замула, І. В., Чижевська, Л. В., & Грабчук, І. Л. (2021). ІТ-послуга: поняття та види для облікових цілей. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу, (2 (49)), 29-33.
3. Лаговська, О., & Габрієлла, Л. (2019). Класифікація ІТ-підприємств: обліковий аспект. http://dspace.kmf.uz.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/2563/4/Lahovska_O_Loszkorih_G_Klasyfikatsiia_IT_pidpriemstv_oblikovyi_aspekt_2019.pdf
4. Морозова, Т. Ю. (2010). Модель класифікації освітніх спеціальностей в ІТ-сфері. Інженерія програмного забезпечення, 2(2), 63-63.
5. Бондарчук, Н. В. (2010). Функціонування кластерів: світовий та вітчизняний досвід. Економіка та держава, (9), 107-109. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/ecde_2010_9_34.pdf
6. Єрохін, С. А. (2014). Політика модернізації і механізми зміни секторальної структури економіки. Економічний простір, (87), 50-60. <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi->

- bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecpros_2014_87_8.pdf
7. Куриляк, В. Є., Живко, М. А., & Літовченко, Б. В. (2013). Креативна економіка як нова парадигма постіндустріальної цивілізації. Вісник Академії митної служби України. Сер.: Економіка, (2), 92-98. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/vamsue_2013_2_14.pdf
 8. Фатюха, Н. Г., & Дем'яненко, Я. Ю. (2014). Стан і перспективи залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України. Сталий розвиток економіки, (3), 54-59. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/sre_2014_3_11.pdf
 9. Дергачова, Г. М., & Колешня, Я. О. (2020). Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», (17). <http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/216367/216461>
 10. Кукса, В. (2018). Економіка спільного споживання—нова система цінностей і довіри. Фінансовий простір, (2 (30)), 71-77.
 11. Ховрак, І. В. (2013). Електронна комерція в Україні: переваги та недоліки. Економіка. Фінанси. Право, (4), 16-20. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecfipr_2013_4_7.pdf
 12. Шевченко, О. М., & Рудич, Л. В. (2020). Розвиток фінансових технологій в умовах цифровізації економіки України. https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/8588/1/Staty_Shevchenko.pdf
 13. Сех, Д. А., & Сех, Д. А. (2019). Удосконалення системи управління корпоративною культурою підприємства (Master's thesis, Національний університет «Запорізька політехніка»). http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/5214/1/MR_Sekh.pdf