

**Державний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра економічної теорії та конкурентної політики**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **«ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОЕКТУ РОЗВИТКУ ІТ-РИНКУ»**

Студента 2 курсу, 3м групи,  
спеціальності 051 “Економіка”  
Освітньої програми “Економіка  
галузевих ринків”

Горбачова Павла  
Юрійовича

Науковий керівник  
кандидат економічних наук,  
доцент

Лебедева Лариса  
Валеріанівна

Гарант освітньої програми  
кандидат економічних наук,  
доцент

Ожелевська Тетяна  
Станіславівна

**Київ 2023**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ РИНКУ ТА ЙОГО ЕФЕКТИВНІСТЬ</b>	
1.1. Стратегія розвитку ринку – поняття, сутність та види.....	6
1.2. Теоретичні аспекти оцінки ефективності стратегічного проєкту розвитку ринку (критерії, параметри, основні моделі) .....	10
1.3. Методичний підхід до оцінки ефективності стратегії розвитку ринку.....	15
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ ІТ-РИНКУ НА ПРИКЛАДІ DIIA CITY</b>	
2.1. Опис стратегічного проєкту Diia City.....	19
2.2. Ефективність Diia City як стратегія розвитку ІТ-ринку.....	24
2.3. SWOT та PESTLE аналіз Diia City.....	30
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЄКТУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ІТ-РИНКУ</b>	
3.1. Розробка системи заходів для забезпечення стратегічного розвитку ІТ-ринку .....	37
3.2. Ключові проблеми та ризики проєкту Diia City.....	40
3.3. Рекомендації щодо покращення стратегії розвитку аналізованого ринку...42	
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>44</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>48</b>



## ВСТУП

В сучасному світі інформаційних технологій, розвиток ІТ-ринку є однією з найбільш динамічних галузей. ІТ-компанії постійно вдосконалюють свої продукти та послуги, аби задовольнити потреби споживачів та залишатись конкурентоздатними. Проте, в умовах стійкої конкуренції, важливо не просто розвиватись, а робити це стратегічно та ефективно.

ІТ-індустрія перетворюється на один з найдинамічніших сегментів світової економіки, який забезпечує значну частину світового економічного зростання. Саме тому актуальність теми "Оцінка ефективності стратегічного проекту розвитку ІТ-ринку" є високою, особливо в контексті поточного розвитку інформаційних технологій та їх впливу на глобальну економіку.

Необхідність дослідження обумовлена зростаючим впливом ІТ-ринку на економіку країн, а також змінами, які відбуваються в цьому сегменті. Стратегічний розвиток ІТ-ринку вимагає не лише вивчення сучасних тенденцій і перспектив, але й оцінки ефективності впроваджуваних проєктів та стратегій.

**Актуальність** теми полягає в тому, що ІТ-ринок є одним з найшвидше зростаючих та динамічно розвиваючих ринків в світі, який є каталізатором розвитку інших галузей економіки. Переваги інноваційних технологій стають все більш очевидними, що призводить до зростання конкуренції в цій галузі. У зв'язку з цим, національні та міжнародні компанії, що працюють у сфері ІТ, змушені розвиватися та вдосконалювати свої стратегії.

Тому, тема випускної кваліфікаційної роботи "Оцінка ефективності стратегічного проекту розвитку ІТ-ринку" є дуже актуальною та важливою для дослідників в даній галузі. Дослідження ефективності стратегій розвитку ІТ-ринку дає змогу виявити ключові параметри та критерії успіху проєкту, визначити проблемні місця та ризики, а також розробити рекомендації щодо їх усунення та покращення стратегії в цілому.

Вихідні дані для розробки теми були зібрані з різноманітних джерел: наукової літератури, статистичних даних, аналітичних звітів та інтерв'ю з експертами в області ІТ.

У роботі використовуються такі методи дослідження, як SWOT та PESTLE аналіз, методичний підхід до оцінки ефективності стратегії розвитку ринку та порівняльний метод.

**Суть проблеми** полягає в тому, що без адекватної оцінки ефективності стратегічних проєктів розвитку ІТ-ринку неможливо визначити, чи дієво вони впливають на розвиток ІТ-ринку, а отже, неможливо впевнено планувати майбутню стратегію його розвитку.

**Метою** даної випускної кваліфікаційної роботи є дослідження ефективності стратегічного проєкту розвитку ІТ-ринку на прикладі Diia City, а також розробка системи заходів для забезпечення стратегічного розвитку даного ринку.

**Об'єктом** дослідження є стратегічний проєкт розвитку ІТ-ринку Diia City.

**Предметом** дослідження є вплив проєкту Diia City на ІТ-сектор та економіку України в цілому.

**Завданнями випускної кваліфікаційної роботи є:**

іокремити теоретичні аспекти побудови стратегічного проєкту розвитку ринку та визначення його сутності.

ласифікувати теоретичні аспекти оцінки ефективності стратегічного проєкту розвитку ринку, включаючи критерії, параметри та основні моделі.

загальнити методичний підхід до оцінки ефективності стратегії розвитку ІТ-ринку.

іокремити конкретний стратегічний проєкт Diia City як приклад розвитку ІТ-ринку.

астосувати методи оцінки ефективності стратегічного проєкту Diia City.

ровести SWOT та PESTLE аналізу Diia City для виявлення сильних та слабких сторін проєкту та зовнішніх факторів, що впливають на нього.



изначити ефективність стратегічного проєкту розвитку ІТ-ринку та визначити ключові проблеми та ризики проєкту.

озробити систему заходів для забезпечення стратегічного розвитку ІТ-ринку на основі отриманих результатів аналізу.

формулювати рекомендації щодо покращення стратегії розвитку аналізованого ринку на основі отриманих висновків.

**Методи дослідження.** У дослідженні будуть використані методи оцінки ефективності стратегій розвитку, а також SWOT та PESTLE аналіз для визначення сильних та слабких сторін проєкту та зовнішніх факторів, що впливають на нього.

Випускна кваліфікаційна робота складається з трьох розділів.

У першому розділі розкриті поняття, сутність та види стратегій розвитку ринку. Будуть досліджені теоретичні аспекти оцінки ефективності стратегічного проєкту розвитку ринку, зокрема критерії, параметри та основні моделі, які застосовуються для вимірювання успішності проєкту. Також буде розкрито методичний підхід до оцінки ефективності стратегії розвитку ринку, враховуючи специфіку ІТ-сектору.

У другому розділі буде проведений детальний аналіз стратегічного проєкту Diia City. Буде надана інформація про сам проєкт, його особливості та цілі. Застосовуючи методи оцінки ефективності стратегічного проєкту, будуть виміряні показники його успішності. Крім того, буде проведений SWOT та PESTLE аналіз Diia City, що дозволить виявити сильні та слабкі сторони проєкту та зовнішні фактори, що впливають на нього.

У третьому розділі будуть виявлені ключові проблеми та ризики проєкту. Згідно з цими висновками, буде розроблена система заходів для забезпечення стратегічного розвитку ІТ-ринку. На основі отриманих даних та аналізу будуть сформульовані рекомендації щодо покращення стратегії розвитку.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ РИНКУ ТА ЙОГО ЕФЕКТИВНІСТЬ**

## **стратегія розвитку ринку – поняття, сутність та види**

ІТ-галузь є однією з найважливіших та найшвидше зростаючих галузей у сучасному світі. Вона включає в себе розробку, застосування та управління інформаційними системами, програмним забезпеченням та іншими технологіями, які сприяють обробці та передачі інформації. Україна, як країна з великим потенціалом в галузі інформаційних технологій, відіграє важливу роль у світовому інформаційному просторі. Розвиток ІТ-галузі в Україні має велике значення для соціального, економічного та технологічного прогресу країни. Інформаційні технології забезпечують швидку і ефективну обробку даних, покращують комунікації та сприяють інноваціям. Україна, завдяки своїм ресурсам та потенціалу, може стати одним із провідних гравців у світовій ІТ-індустрії.

Україна володіє значними ресурсами для розвитку ІТ-галузі, зокрема, висококваліфікованими фахівцями, науковим потенціалом та технічною інфраструктурою. За останні роки було засновано багато інноваційних стартапів, а також відкрито дослідницькі центри та інкубатори для підтримки молодих технологічних компаній. Крім того, Україна відома своїми програмістськими талантами та розробниками програмного забезпечення, що дозволяє країні займати гідне місце на світовому ринку ІТ-послуг.

Міністерство цифрової трансформації України формує та реалізує державну політику у сфері цифровізації та буде прозоре, зрозуміле та ефективне бізнес-середовище для ІТ-індустрії. Зокрема, в Україні діють наступні нормативно-правові акти, що регулюють ринок ІТ:

Закон України від 15.07.2021 р. № 1667-ІХ Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні;[6]



Закон України від 17.02.2022 р. № 2075-IX Про хмарні послуги;[15]

Закон України від 18.11.2003 р. № 1280-IV Про телекомунікації;[13]

Закон України від 06.10.2022 р. № 2654-IX Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законів України щодо особливостей оподаткування підприємницької діяльності електронних резидентів;[7]

Закон України від 16.12.2020 р. № 1089-IX Про електронні комунікації;[9]

Закон України від 14.12.2021 р. № 1946-IX Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні;[10]

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 р. № 386-р Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні;[11]

Постанова Кабінету Міністрів України від 19.04.2022 р. № 467 Про визначення видів діяльності, здійснення яких стимулюється шляхом створення правового режиму Дія Сіті;[8]

-Національна економічна стратегія 2030.[14]

Загалом, законодавство України щодо цифрової економіки можна оцінити як позитивний крок у напрямку розвитку цієї сфери. Закони, які були прийняті в останні роки, спрямовані на створення сприятливого середовища для розвитку цифрових технологій та бізнесу, а також на захист прав споживачів цифрових послуг. Ось деякі позитивні аспекти цього законодавства:

- Створення правового режиму Diia City, який передбачає надання податкових пільг та інших стимулів для ІТ-компаній. Цей режим вже допоміг залучити в Україну значні інвестиції та створити тисячі нових робочих місць.
- Запровадження закону про хмарні послуги, який регулює діяльність операторів хмарних послуг та захищає права споживачів цих послуг.
- Запровадження закону про електронні комунікації, який визначає права та обов'язки операторів електронних комунікацій та захищає інтереси споживачів цих послуг

Загалом, законодавство України щодо цифрової економіки є прогресивним і має потенціал для стимулювання розвитку цієї сфери. Однак, для досягнення повного потенціалу цього законодавства, необхідно провести додаткову роботу з його вдосконалення та забезпечення його ефективної реалізації. Однак для ефективної реалізації цього законодавства потрібні подальші кроки - розробка підзаконних актів, створення необхідної інфраструктури, цифровізація державного управління, підготовка фахівців, захист прав споживачів тощо. Також важливо забезпечити політичну та економічну стабільність в державі. В цілому, прийняте законодавство створює передумови для розвитку цифрової економіки, але потрібна системна робота для його реалізації.

Науковці Р. Махбубур та С. Корабельський вважають, що український ринок ІТ розвивається значними темпами і є однією з найперспективніших галузей в Україні. Основними факторами розвитку ІТ-індустрії є створення нової інфраструктури бізнесу на основі інформаційних технологій, збільшення інвестицій в ІТ, розвиток ринків ІТ по всьому світу тощо. Для подальшого розвитку галузі пропонується зосередитися на хмарних технологіях, штучному інтелекті, кібербезпеці, створенні комплексних ІТ-рішень для бізнесу тощо. Загалом, вони дійшли висновку, що ІТ-галузь України демонструє стрімке зростання і має значний потенціал подальшого розвитку за умови концентрації на новітніх технологіях та рішеннях для бізнесу.[25]

Автори П. Куцик та А. Процикевич у своїй монографії провели дослідження теоретико-методичних засад та особливостей розвитку інвестиційних процесів у секторі ІТ-послуг. Авторами визначено стратегічні пріоритети та інструменти державної політики у сфері розвитку інвестиційних процесів на ринку ІТ-послуг України. Наголошено на важливості врахування специфічних особливостей ІТ-послуг при прийнятті якісних та ефективних управлінських рішень у контексті державного регулювання інвестиційного процесу.[26]



Науковці І. Хоменко та О. Хоменко у своїй статті вважають, що ІТ-галузь України розвивається активними темпами, незважаючи на війну. Головною умовою повернення замовників, зростання інвестицій та появи нових проєктів є перемога України та стабілізація економіки. Визначальними умовами розвитку ІТ-галузі є стабільна податкова політика, розвиток ІТ-освіти, кадровий потенціал, просування бренду України. [27]

Стратегія розвитку ринку – це план дій, який створюється компанією з метою розширення своєї присутності на існуючому ринку або проникнення на новий. Стратегія розвитку ринку включає в себе ряд ключових елементів, включаючи визначення цільових сегментів ринку, аналіз конкуренції та розробку унікальної торгової пропозиції. Сутність стратегії розвитку ринку полягає в обґрунтованому виборі керівництвом підприємства напрямів та методів роботи на ринку, що відповідають його потенціалу, ресурсам, можливостям та цілям.[1]

Види стратегій розвитку ринку включають:

**ринкову пенетрацію:** ця стратегія передбачає збільшення частки ринку шляхом залучення більшої кількості клієнтів до вже існуючих товарів або послуг. Для досягнення цієї мети можуть використовуватися такі методи, як зниження цін, рекламні кампанії, поліпшення якості товарів або розширення дистрибуційної мережі.

**озвиток ринку:** ця стратегія передбачає залучення нових сегментів ринку або нових географічних ринків. Це може означати введення товарів або послуг на нових територіях або звернення до нових цільових груп споживачів.

**озвиток продукту або послуги:** ця стратегія передбачає розробку і впровадження нових товарів або послуг на ринку. Це можуть бути нові версії існуючих продуктів, розширення лінійки продуктів або повністю нові інноваційні продукти.

**диверсифікація:** ця стратегія включає введення нових продуктів або послуг на нових ринках, які не пов'язані з існуючими продуктами або ринками

підприємства. Це може забезпечити розширення діяльності підприємства і зменшення ризиків, пов'язаних з концентрацією на одному ринку або продукті.

**окусування:** ця стратегія передбачає спрямування усіх зусиль на певний сегмент ринку або географічну область. Підприємство зосереджується на задоволенні потреб цільової аудиторії, що дозволяє ефективніше конкурувати в обраній ніші.

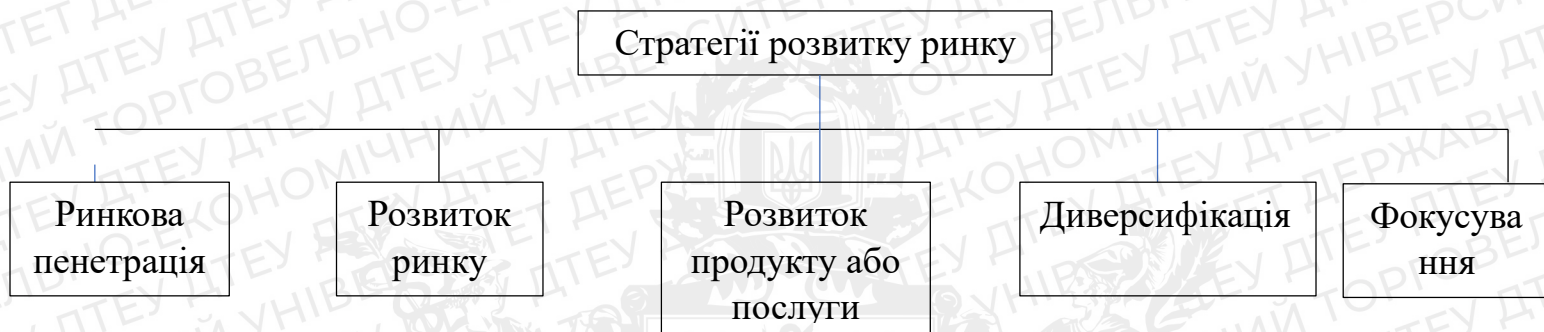


Рис.1.1 Схема стратегії розвитку ринку

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Вибір правильної стратегії розвитку ринку залежить від багатьох факторів, включаючи ресурси компанії, конкурентне середовище, потреби споживачів та глобальні економічні умови. Важливо регулярно переглядати та оновлювати свою стратегію, щоб відповідати змінам у ринкових умовах[2].

## 1.2. Теоретичні аспекти оцінки ефективності стратегічного проєкту розвитку ринку (критерії, параметри, основні моделі)

Аналіз ефективності стратегічного проєкту у контексті розвитку ринку вимагає врахування різноманітних критеріїв, параметрів та використання релевантних моделей. Декілька з них обговорено нижче[3]:

**Критерії:** Оцінювальні критерії можуть охоплювати широкий спектр аспектів, включаючи, але не обмежуючись, прибутковість, ринкову частку, темпи зростання продажів, рівень задоволеності клієнтів, репутацію бренду та інше. Важливо врахувати критерії, що адекватно відображають цілі стратегічного ринкового проєкту.



**Параметри:** Параметри репрезентують специфічні індикатори, що використовуються для оцінки ефективності в рамках вибраних критеріїв. Наприклад, при визначенні прибутковості як ключового критерію, відповідним параметром може бути чистий прибуток або прибуток на акцію.

**Моделі:** Існує доступний великий спектр моделей для оцінки ефективності стратегічних проєктів. Варто зазначити модель Balanced Scorecard, яка є однією з найбільш розповсюджених і оцінює ефективність з чотирьох ключових перспектив: фінансів, взаємодії з клієнтами, внутрішніх процесів, а також навчання та розвитку. Інша важлива модель - SMART, яка ставить вимоги до цілей бути специфічними, вимірюваними, досяжними, відповідними і часово обмеженими.

Оцінювальні критерії для стратегічного проєкту розвитку ринку слугують відображенням есенційних аспектів, що є визначальними для успішної реалізації проєкту. Їх конкретний набір може коливатися залежно від особливостей ринку, але існують загальні критерії, що застосовуються широко:

**1. Прибутковість:** Визначення прибутковості як критерію зумовлює аналіз таких параметрів, як загальний прибуток, прибуток на акцію, рентабельність продажів та інші.

**2. Ринкова частка:** Цей показник відображає частку загального ринку, що належить до сфери контролю вашої організації. Збільшення ринкової частки може стати визначальним критерієм успіху в рамках стратегічного розвитку ринку.

**3. Зростання продажів:** Показник зростання продажів відображає динаміку збільшення продажів компанії протягом певного періоду. Цей критерій є суттєвим для оцінювання ефективності стратегій ринкового розвитку.

**4. Задоволеність клієнтів:** Вимір задоволеності клієнтів дає уявлення про ступінь задоволеності клієнтів продукцією чи послугами компанії. Цей критерій має особливу важливість для організацій, що фокусуються на обслуговуванні клієнтів.

**5. Репутація бренду:** Репутація бренду відображає позитивне сприйняття бренду компанії. Цей критерій може бути важливим для організацій, що прагнуть поліпшити свій імідж на ринку.

**6. Інноваційність:** Для компаній, особливо технологічних, інноваційність може служити ключовим критерієм. Вона може включати розробку нових продуктів, імплементацію новітніх технологій або використання новаторських бізнес-моделей.

**7. Ефективність використання ресурсів:** Цей критерій дозволяє вимірювати, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси, включаючи фінансові, людські та матеріальні ресурси.

**8. Стабільність та ризик:** Критерії також можуть включати оцінювання стабільності бізнесу та рівень ризику, що супроводжує реалізацію стратегічного проєкту.

**9. Вплив на зацікавлені сторони:** Оцінювання може включати вплив проєкту на різні зацікавлені сторони, включаючи співробітників, клієнтів, акціонерів, місцеву спільноту та інші.

**10. Соціальна відповідальність:** Для деяких компаній важливим критерієм може стати вплив їхньої діяльності на суспільство та екологію.

Варто наголосити, що критерії оцінки необхідно встановити на початковому етапі проєкту та використовувати протягом усього його життєвого циклу для моніторингу прогресу та визначення досягнення цілей проєкту. Метрики представляють собою конкретні значення, які застосовуються для оцінювання продуктивності відповідно до обраних критеріїв. Вони слугують інструментом кількісного аналізу досягнення визначених цілей та моніторингу розвитку. Нижче представлені узагальнені метрики, які можуть застосовуватися при оцінюванні продуктивності стратегічного ринкового розвитку проєкту:[4]

**1. Чистий прибуток:** це ключова метрика, яка кількісно визначає загальний прибуток після врахування всіх витрат.

Формула: Чистий прибуток = Загальний прибуток - Витрати.



2. **Прибуток на акцію (EPS):** ця метрика аналізує прибуток, який припадає на одну акцію компанії, що є корисним для порівняння рентабельності між різними корпораціями.

Формула:  $EPS = \text{Чистий прибуток} / \text{загальна кількість акцій}$

3. **Річний складений темп зростання (CAGR):** ця метрика аналізує середнє зростання обсягів продажів або прибутку протягом декількох років.

Формула:  $CAGR = \left( \frac{\text{Кінцева вартість}}{\text{Початкова вартість}} \right)^{\frac{1}{\text{Кількість років}}} - 1$

4. **Індекс задоволеності клієнтів (CSI):** ця метрика оцінює ступінь задоволеності клієнтів продуктами або послугами компанії. Зазвичай вимірюється за допомогою опитувань і виражається у відсотках.

5. **Витрати на приваблення клієнта (CAC):** ця метрика оцінює, скільки компанія витрачає на залучення нового клієнта.

Формула:  $CAC = \text{Витрати на маркетинг і продаж} / \text{кількість залучених клієнтів}$

6. **Середній дохід від користувача (ARPU):** ця метрика визначає середній дохід, який компанія отримує від кожного користувача.

Формула:  $ARPU = \text{Загальний дохід} / \text{загальна кількість користувачів}$

7. **Частка повторних покупок:** ця метрика аналізує кількість клієнтів, які повертаються для здійснення додаткових покупок після першої.

Формула:  $\text{Частка повторних покупок} = (\text{Кількість клієнтів, які зробили більше однієї покупки} / \text{загальна кількість клієнтів}) * 100\%$

8. **Цінність життєвого циклу клієнта (CLV):** ця метрика оцінює загальну вартість, яку клієнт приносить компанії протягом всього часу взаємодії з брендом.

Формула:  $CLV = (\text{Середній дохід від клієнта} \times \text{Кількість повторних покупок}) - \text{Витрати на залучення клієнта}$

9. **Показник прибутковості інвестицій (ROI):** ця метрика оцінює ефективність інвестицій, порівнюючи прибуток, отриманий від інвестицій, з витратами на ці інвестиції.

Формула:  $ROI = (\text{Прибуток від інвестицій} - \text{витрати на інвестиції}) / \text{витрати на інвестиції}$ .

**10. Час віддачі інвестицій (Payback Period):** це часовий інтервал, необхідний для повернення інвестицій у формі прибутку.

Формула:  $Payback\ Period = \text{Витрати на інвестиції} / \text{Чистий прибуток на рік}$ .

**11. Індекс лояльності клієнтів (NPS):** ця метрика аналізує ймовірність р

$NPS = (\text{Кількість промоутерів, \%}) - (\text{Кількість детракторів, \%})$

**12. Настка витрат на маркетинг в загальних витратах:** ця метрика визначає, окільки компанія витрачає на маркетинг відносно інших витрат.

Формула:  $\text{Частка витрат на маркетинг} = (\text{Витрати на маркетинг} / \text{Загальні витрати}) * 100\%$ .

Ці метрики допомагають кількісно оцінити продуктивність стратегічного проєкту розвитку ринку та моніторити прогрес. Важливо вибрати метрики, які найефективніше відображають цілі проєкту, та регулярно перевіряти їх виконання.

Стратегічне розроблення ринку вимагає ясного вимірювання та оцінки ефективності реалізованих ініціатив. У науковому контексті використовуються різноманітні підходи і методики для структуризації та оптимізації цього процесу.[4]Ось ключові інструменти, які можуть бути застосовані:

ф. **Балансова картка (Balanced Scorecard):** Ця методологія оцінки діяльності компанії розглядає проєкт з чотирьох перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішнього бізнес-процесу та навчання й розвитку. Цей підхід дозволяє збалансувати короткострокові та довгострокові цілі, виміряти нефінансові показники та урахувати інтереси різних зацікавлених сторін.

2. **Модель SMART-цілей:** Ця модель визначає критерії для формулювання ефективних цілей: специфічні, вимірювані, досяжні, відповідні та обмежені часом. Вона сприяє постановці чітких, вимірюваних цілей, які можна реалістично досягнути протягом певного періоду.

л

і

є



3. **Key Performance Indicators (KPIs):** KPIs - це конкретні метрики, які використовуються для оцінки ефективності різних аспектів бізнесу, включаючи, але не обмежуючись, продажами, маркетингом, виробництвом та обслуговуванням клієнтів.

4. **SWOT-аналіз:** SWOT - це інструмент для систематичного визначення сильних сторін, слабкостей, можливостей та загроз організації. Він може бути корисний для визначення стратегічного напрямку та виявлення можливостей для поліпшення.

5. **Аналіз п'яти конкурентних сил Портера:** Ця модель дозволяє аналізувати конкурентне середовище, враховуючи п'ять ключових сил: конкуренцію в галузі, потенційні нові учасники, вплив покупців, постачальників та потенціальні замітники.

Кожна з цих моделей має свої переваги та недоліки, і вибір найважливішої моделі залежить від конкретних цілей та контексту стратегічного проєкту розвитку ринку.

### **1.3. Методичний підхід до оцінки ефективності стратегії розвитку ринку**

Покращення конкурентоспроможності варто розглядати як поступовий тривалий процес пошуку та впровадження управлінських рішень в усіх сферах діяльності підприємства. Цей процес виконується систематично відповідно до вибраної стратегії довгострокового розвитку, при цьому враховуються зміни в зовнішньому середовищі та стану ресурсів підприємства, з внесенням відповідних коректив.

В сучасному ринковому середовищі підприємствам важко втримати конкурентні позиції, оскільки аналогічних продуктів та послуг достатньо, а споживач стає все більш вибагливим. В даному контексті, насамперед, корисні такі стратегії, як управління змінами, диференціація, стратегічні альянси, швидка реакція, венчурні стратегії, досягнення результативності, командна робота і коучинг, синергічне і системне управління бізнес-процесами, системні інновації,

підприємницька креативність, стратегія ментального айкидо та управління взаємовідносинами з клієнтами.

Стратегічний розвиток ринку відображає його готовність до ефективних дій в своєму середовищі, що досягається за допомогою формулювання та реалізації обґрунтованих стратегічних рішень та інноваційних стратегій розвитку, враховуючи міцні сторони та обмеження розвитку загалом.[5]

Стратегічний розвиток базується на систематичному знанні можливостей і обмежень підприємства, що реалізуються через відповідні стратегічні рішення та дії. Його можна визначити на основі даних про економічну ситуацію, ринок, галузь, конкурентів, партнерів, розробників нових продуктів і технологій, стан підприємства, його стратегію, структуру цілей та стратегій за різними підсистемами, врахування обмежень ресурсів, наявність відповідальності за реалізацію стратегічних дій в стратегічних планах, послідовність і терміни виконання окремих планових завдань, система організації управління, прийняття рішень, обліку та контролю відповідно до стратегії, а також система мотивації стратегічної діяльності.

Оцінювання ефективності стратегії розвитку ринку вимагає систематичного підходу, який включає наступні етапи:[5]

**формулювання цілей:** Передусім, необхідно чітко визначити цілі, які покликані досягти стратегія розвитку ринку. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими часом, що відповідає принципам формулювання SMART-цілей.

**вибір критеріїв та параметрів:** Наступним кроком є вибір критеріїв, за якими буде оцінюватися ефективність стратегії, таких як прибуток, ринкова частка, рівень задоволеності клієнтів тощо. Для кожного критерію вибираються конкретні параметри, які будуть вимірюватися.

**збір даних:** Здійснюється збір даних, необхідних для вимірювання обраних параметрів. Це може включати фінансові звіти, дані про продажі, відгуки клієнтів та інші джерела інформації.



**аналіз даних:** Зібрані дані аналізуються з метою визначення ступеня досягнення поставлених цілей. Аналіз може включати порівняння фактичних результатів з цільовими, використання статистичних методів для виявлення тенденцій або застосування моделей для прогнозування майбутніх результатів.

**інтерпретація результатів:** На основі проведеного аналізу формулюються висновки щодо ефективності стратегії розвитку ринку. Визначається, чи досягнуто поставлених цілей, і які аспекти стратегії потребують удосконалення.

**проведення корективів:** З урахуванням отриманих висновків вносяться необхідні зміни в стратегію розвитку ринку. Це може передбачати коригування цілей, впровадження нових тактик або модифікацію існуючих процесів.

**включність процесу:** Оцінка ефективності є безперервним процесом. Після впровадження змін цикл оцінки повторюється, що сприяє постійному вдосконаленню стратегії розвитку ринку.

Важливо підкреслити, що оцінка ефективності не є одноразовим заходом. Це безперервний цикл планування, виконання, перевірки та коригування, який сприяє постійному вдосконаленню стратегії розвитку ринку.

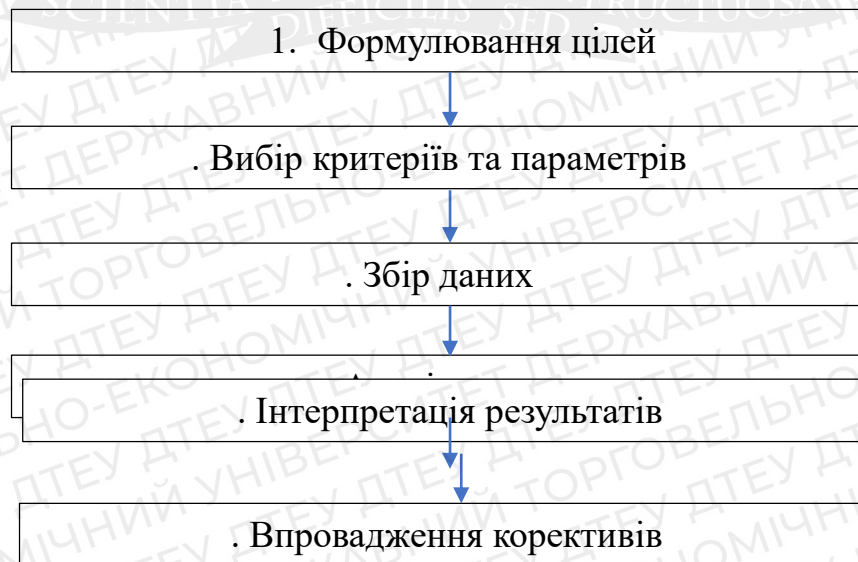


Рис.1.2 Етапи оцінювання ефективності стратегії розвитку ринку

Джерело: сформовано автором на основі [5]

У першому розділі дипломної роботи були розглянуті та проаналізовані ключові поняття, що стосуються стратегій розвитку ринку, включаючи їхню сутність, види та основні характеристики. Була визначена та детально вивчена теоретична основа оцінки ефективності стратегічного проєкту розвитку ринку. В рамках цього аспекту були розглянуті основні критерії та параметри, які використовуються для вимірювання успішності стратегічного проєкту. Також були досліджені і описані різноманітні моделі, які використовуються в цьому контексті, дозволяючи розширити розуміння методології оцінки ефективності. Окрема увага була приділена дослідженню методичного підходу до оцінки ефективності стратегії розвитку ринку.



## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ ІТ-РИНКУ НА ПРИКЛАДІ DIIA CITY**

### **2.1. Опис стратегічного проєкту Diia City**



Український ринок ІТ є одним з найбільш швидкозростаючих у Європі. У 2022 році обсяг українського ІТ-експорту склав \$7,3 млрд.[16] На розвиток українського ринку ІТ позитивно впливає низка факторів, зокрема:

- Високий рівень освіти та кваліфікації українських ІТ-фахівців;
- Привабливий рівень заробітних плат для ІТ-спеціалістів;
- Розвиток інноваційної економіки в Україні.

Проект Diiа City має потенціал стати важливим фактором розвитку українського ринку ІТ. Проект передбачає створення сприятливих умов для розвитку технологічного бізнесу та стартапів, що може сприяти зростанню обсягу ІТ-експорту, створенню нових робочих місць та припливу інвестицій. Ось деякі з можливих переваг Diiа City для українського ринку ІТ:

- Зростання обсягу ІТ-експорту;
- Створення нових робочих місць;
- Приплив інвестицій;
- Розвиток технологічного сектору.

Diiа City може сприяти зростанню конкурентоспроможності українського ІТ-сектору на світовому ринку. Проект може зробити Україну більш привабливим місцем для розвитку технологічного бізнесу та стартапів.

Diiа City — це стратегічний проект ІТ-сфери України, який спрямований на створення сприятливих умов для розвитку технологічного бізнесу та стартапів. Проект передбачає створення спеціальної економічної зони з особливим правовим режимом, який дозволить компаніям з ІТ-сфери отримувати певні пільги та переваги. [17]

Diiа City має такі основні цілі:

- Створити сприятливе середовище для розвитку технологічного бізнесу в Україні;
- Привернути інвестиції в українську економіку;
- Створити нові робочі місця.

Проект Diia City передбачає такі основні переваги для ІТ-компаній:

- Зниження податків;
- Спрощення процедур реєстрації та ведення бізнесу;
- Звільнення від деяких видів державного контролю.

Проект Diia City було введено в експлуатацію на виконання вимог пункту 3 розділу VII. Прикінцеві та перехідні положення Закону України "Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні".

Основними кваліфікованими видами діяльності для набуття статусу резидента Diia City є [17]:

1. Розробка та тестування програмного забезпечення, включно з виданням комп'ютерних ігор;
2. Видання та розповсюдження ПЗ, зокрема SaaS ;
3. Кіберспорт;
4. Навчання комп'ютерній грамотності, програмуванню, тестуванню та технічній підтримці ПЗ;
5. Кібербезпека;
6. R&D в сфері ІТ і телеком;
7. Digital marketing та Ads з використанням ПЗ, розробленого за участю резидентів;
8. Постачання послуг, пов'язаних з обігом віртуальних активів;
9. Робототехніка;
10. Розробка, запровадження та підтримка рішень міжнародних карткових платіжних систем;
11. Виробництво технологічних продуктів для використання в оборонній, промисловій та побутовій сферах ;
12. Хостинг, зокрема хмарні датацентри;
13. Проектування, виробництво БПЛА, їх технічне обслуговування та ремонт, послуги з навчання керуванню БПЛА.

Основними критеріями для реєстрації та набуття статусу резидента Diia City є:



- Здійснення визначених законодавством про Diia.City видів діяльності;
- 90% доходів ІТ компанії мають надходити від здійснення цих видів діяльності;
- У співробітників ІТ компаній повинні бути зарплати або винагорода GIG-спеціалістів в середньому 1200 € на місяць за курсом НБУ;
- ІТ компанія має мати 9 працівників чи GIG- спеціалістів, не включаючи ФОП.

Для ІТ стартапів діють окремі критерії для реєстрації:

- Здійснення визначених законодавством про Diia.City видів діяльності;
- 90% доходів ІТ компанії мають надходити від здійснення цих видів діяльності;
- Реєстрація компанії не раніше, ніж за 24 місяці до дня подання заяви;
- Річний дохід не більше 7 млн грн.

Також проєкт Diia City надає ряд можливостей для гнучкої співпраці з співробітниками. Це надає ряд переваг як ІТ-компаніям, так і найманим працівникам.

GIG-контракти — це особлива форма співпраці між компанією та працівником, яка передбачає виконання працівником певної роботи або надання послуг на основі договору про надання послуг. GIG-контракти часто використовуються в ІТ-сфері, де компанії часто потребують послуг фахівців на короткий період часу або для виконання конкретних завдань.

GIG-контракт має ряд ключових переваг [6]:

1. різновид цивільно-правового договору;
2. не регулюються нормами КЗпП і трудовим законодавством;
3. поєднує гнучкість співпраці за системою ФОП та базові соціальні гарантії для спеціалістів;
4. робота за GIG-контрактом не вважається підприємницькою або іншою господарською діяльністю;

5. під час підписання GIG-контракту діє принцип свободи укладання договорів;
6. за згодою сторін можуть бути зафіксовані умови праці, виплат винагороди та інше;
7. не потрібні жодні спеціальні реєстрації, проходження процедур тощо;
8. для іноземців факт укладання GIG-контракту є підставою для отримання дозволу на тимчасове проживання;
9. GIG-контракт може укласти будь-який фахівець;
10. GIG-контрактів може бути декілька. Паралельно GIG-спеціаліст може бути ФОП;
11. GIG-контракт не потрібно реєструвати, але про його укладання потрібно повідомити ДПС;
12. адміністрування GIG-контракту повністю здійснює компанія-резидент;
13. нерезидент може бути GIG-спеціалістом. Якщо він фізично перебуває за межами України, то отримує винагороду в іноземній валюті з урахуванням валютного законодавства;
14. закон дозволяє автоматичне пролонгування GIG-контракту, якщо інше ним не передбачено;
15. У разі втрати компанії статусу резидента GIG-контракти за замовчуванням припиняють свою дію через 3 місяці з дня внесення запису про втрату резидентства в реєстр.

GIG-спеціалісти мають право на:

- оплачувану перерву мінімум 17 робочих днів на рік. У GIG-контракті потрібно визначити, як буде компенсована нереалізована перерва – конвертована у гроші або перенесена на наступний рік;
- лікарняні, відпустка, декретна перерва на мінімум 70 днів. За таким працівником закріплене робоче місце - він не може бути звільнений у цей період;



- неможливість накладання матеріальних штрафів або зменшення розміру винагороди GIG-спеціаліста, крім компенсації за шкоду, завдану майну компанії з вини GIG-спеціаліста. При цьому сума щомісячних відрахувань не може перевищувати 20% місячної винагороди;
- сторони можуть погодити кількість робочих годин на день і тиждень. Їх загальна кількість не може перевищувати 8 годин на день і 40 годин на тиждень. За замовчуванням вважається, що спеціаліст виконує роботи протягом 40 годин на тиждень;
- компанія і спеціаліст також можуть погодити умови ненормованого робочого часу за таких підстав:
  - точний час для виконання роботи визначити неможливо;
  - у GIG-контракті можна зафіксувати право спеціаліста самостійно планувати свій час для роботи;
  - якщо робота спеціаліста передбачає підвищений рівень ініціативності та періодичної роботи понаднормово без прямих вказівок компанії.
- якщо компанія пропонує релокацію GIG-спеціаліста, вона покриває витрати, пов'язані з переїздом.

Також у Diiа City можлива співпраця за трудовими договорами і контрактами або як ФОП. У Diiа City співпраця за NDA та NCA також є поширеною практикою. Це пов'язано з тим, що в ІТ-сфері часто використовується конфіденційна інформація, а також існує високий ризик конкуренції.

NDA (Non-Disclosure Agreement) і NCA (Non-Compete Agreement) — це два важливі документи, які можуть використовуватися в ІТ-сфері для захисту конфіденційної інформації та запобігання конкуренції. NDA — це договір про нерозголошення конфіденційної інформації. NDA передбачає, що одна сторона (розкривач) зобов'язується не розголошувати конфіденційну інформацію, отриману від іншої сторони (одержувача). NCA — це договір про неконкурентну діяльність. NCA передбачає, що одна сторона (підрядник) зобов'язується не

конкурувати з іншою стороною (замовником) протягом певного періоду часу після припинення співпраці.[18]

## **2.2. Ефективність Diia City як стратегії розвитку розвитку ІТ-ринку**

З моменту запуску проєкту Diia City в реєстрі компаній-резидентів Diia City налічується 689 компаній. За рік роботи податкового простору для ІТ-компаній «Diia.City» було сплачено понад 4 млрд грн податків. Також завдяки запуску проєкту вдалось створити більше 30 тисяч робочих місць. [19]

Для того, щоб провести аналіз ефективності проєкту Diia City варто зробити порівняння аналогічних проєктів в інших країнах. Зокрема, для прикладу можна взяти віртуальну зону ІТ в Грузії. Грузія, як і Україна, знаходиться в схожих умовах: країна тримає євроатлантичний курс з прагненням стати членом ЄС та НАТО; Абхазія та Південна Осетія окуповані російською федерацією у 2008 році. Грузія загалом прагне стати конкурентоспроможною країною у галузі ІТ та надає підтримку для розвитку цієї галузі. Грузія активно розвиває ІТ-сектор і пропонує сприятливі умови для ІТ-компаній.

Віртуальна зона ІТ в Грузії - це спеціальний податковий режим, який пропонує значні податкові пільги для ІТ-компаній. Статус віртуальної зони може отримати компанія, яка зареєстрована в Грузії і займається ІТ-діяльністю. Законодавство Грузії підтримує компанії, що працюють у сфері інформаційних технологій. Компанії Virtual Zone звільняються від ПДВ і податку на прибуток, а також отримують мінімальну ставку 5% податку на розподіл дивідендів.

Компанії повинні відповідати таким критеріям:

1. В ІТ віртуальній зоні Грузії можлива реєстрація юридичної особи, яка провадить діяльність у сфері інформаційних технологій, що створює продукти програмного забезпечення та має статус іт бізнесу в Грузії;
2. під інформаційними технологіями розуміють дослідження, підтримку, розробку, проєктування, виробництво та впровадження



комп'ютерних інформаційних систем, у результаті яких виробляються продукти програмного забезпечення.[20]

Таблиця 2.1

**Порівняльна характеристика податкових характеристик Diia.City та віртуальної ІТ зони в Грузії**

Податок / Країна	Україна	Грузія
Податок на прибуток	18%	20%
Податок на виплату дивідендів	0%	5%
Військовий збір	1,5%	0%

Джерело: сформовано автором на основі [17] та [20]

Згідно з проведеним аналізом, Diia City має ряд переваг у порівнянні з Грузією, яка пропонує спеціальний податковий режим для ІТ-компаній. Податки на прибуток і у Diia City є найнижчими. З точки зору оподаткування, Diia City є дуже привабливою опцією.

Проте, при виборі місця для реєстрації та діяльності компанії також братимуть до уваги ряд інших чинників, таких як правова система, рівень корупції, рівень життя, інфраструктура тощо. Війна в Україні є серйозною перешкодою для розвитку бізнесу в країні. Вона створює ряд ризиків і непередбачуваності, які відлякують компанії та інвесторів. Війна призвела до відтоку компаній та інвесторів з України. Компанії, які залишилися в Україні, також відчувають негативний вплив війни. Вони змушені переглядати свої плани розвитку, збільшувати витрати на безпеку та адаптуватися до нових умов ринку.

Війна в Україні призведе до значних змін у бізнес-середовищі країни. Це може зробити бізнес в Україні більш складним і дорогим. Однак, в довгостроковій перспективі, війна може також призвести до створення нових можливостей для бізнесу. Загалом, ІТ-галузь України має хороші перспективи в

післявоєнний період. Галузь має сильну базу талантів і є привабливою для іноземних інвестицій.

Окремо варто розглянути діяльність компанії, яка є резидентом Diia City. Компанія Inforpulse Ukraine (товариство з обмеженою відповідальністю "ІНФОПУЛЬС УКРАЇНА", код ЄДРПОУ 30522902) є резидентом Diia City з 19.09.2022 року.[23] Inforpulse є українською ІТ компанією, яка надає послуги з розробки програмного забезпечення та ІТ-консалтингу. Компанія була заснована у 1991 році в Києві. Основними напрямками діяльності Inforpulse є розробка програмного забезпечення на замовлення, ІТ-аутсорсинг, хмарні технології,

Таблиця 2.2

**Основні показники діяльності компанії Inforpulse Ukraine за 2020-2022 роки**

Показник	2020	2021	2022
Виручка (грн)	2,374,762,000	2,663,542,000	3,351,636,000

Продовження таблиці 2.2

Відносний приріст виручки (%)	7%	12%	26%
Активи (грн)	1,349,474,000	1,198,135,000	1,143,111,000
Гроші та їх еквіваленти (грн)	708,639,000	634,752,000	410,116,000
Довгострокові зобов'язання (грн)	1,407,000	457,000	422,000
Чистий прибуток (грн)	420,664,000	342,492,000	512,606,000

Джерело: сформовано автором на основі [24]



З таблиці 2.2 видно динаміку фінансових показників компанії протягом трьох років. Виручка компанії зростала протягом трьох років, з 2,374,762,000 грн в 2020 році до 3,351,636,000 грн в 2022 році. Це показує позитивну динаміку. Відносний приріст виручки зростав з кожним роком. В 2022 році спостерігається найбільший приріст, а саме 26%, що свідчить про високий темп зростання виручки компанії. Довгострокові зобов'язання також зменшилися протягом трьох років, що може бути позитивним сигналом. Зменшення зобов'язань може зменшити ризик для компанії. Чистий прибуток компанії зростав протягом трьох років, з 420,664,000 грн в 2020 році до 512,606,000 грн в 2022 році. Це також свідчить про позитивну динаміку і прибутковість компанії.

Загалом, можна дійти до наступних висновків:

1. Збільшення виручки в ІТ-компанії може свідчити про зростання попиту на її програмні продукти або послуги, що може бути наслідком успішних стратегічних ініціатив.
2. Зменшення ліквідності (грошей та їх еквівалентів) може виникнути через інвестиції, сплату зобов'язань або зменшення прибутку. У ІТ-галузі ліквідність може бути важливою для розвитку нових технологій та інвестицій у дослідження і розвиток.
3. У ІТ-секторі зростання чистого прибутку може свідчити про ефективну управлінську діяльність та інноваційність, що може бути конкурентною перевагою на ринку.

Використовуючи дані з таблиці 2.3 можна порахувати наступні коефіцієнти:

1

)

К

Asset Turnover Ratio= Загальна вартість активів/Сума доходу

2020: 2,374,762,000 / 1,349,474,000 = 1.76

2021: 2,663,542,000 / 1,198,135,000 = 2.22

2022: 3,351,636,000 / 1,143,111,000 = 2.93

ц

і

є

це фінансовий показник, який вказує на частку чистого прибутку компанії у відсотках від її загального доходу. Цей показник використовується для визначення прибутковості діяльності компанії, тобто для вимірювання того, наскільки ефективно компанія перетворює свій дохід в чистий прибуток.

$$\text{Net Profit Margin} = (\text{Чистий прибуток} / \text{Загальний дохід}) \times 100\%$$

$$2020: 420,664,000 / 2,374,762,000 \times 100\% \approx 17.71\%$$

$$2021: 342,492,000 / 2,663,542,000 \times 100\% \approx 12.88\%$$

$$2022: 512,606,000 / 3,351,636,000 \times 100\% \approx 15.30\%$$

3) Коефіцієнт заборгованості (Debt Ratio) - це фінансовий показник, який використовується для оцінки фінансової стійкості компанії та рівня її фінансової заборгованості відносно загальних активів. Цей показник вказує на те, яка частина активів компанії фінансується за рахунок позикового капіталу (боргів), а яка - за рахунок власного капіталу.

$$\text{Debt Ratio} = (\text{Сума зобов'язань} / \text{Загальна вартість активів}) \times 100\%$$

$$2020: 1,407,000 / 1,349,474,000 \times 100\% \approx 0.10\%$$

$$2021: 457,000 / 1,198,135,000 \times 100\% \approx 0.04\%$$

$$2022: 422,000 / 1,143,111,000 \times 100\% \approx 0.04\%$$

Загальні висновки на основі поданих фінансових показників компанії за три роки (2020, 2021, 2022):

- 1) Коефіцієнт обороту активів (Asset Turnover Ratio) постійно зростає протягом цього періоду, що свідчить про покращення в ефективному використанні активів компанією. Це може бути результатом поліпшення операційного управління.
- 2) Коефіцієнт чистого прибутку (Net Profit Margin) зазнав змін, проте загальний тренд показує, що прибутковість компанії вища, ніж у 2021 році. Це може свідчити про поліпшення прибутковості діяльності компанії.
- 3) Коефіцієнт заборгованості (Debt Ratio) вказує на те, що компанія має дуже низький рівень заборгованості та майже відсутність боргів у порівнянні зі



своєю загальною вартістю активів. Це може свідчити про фінансову стійкість та низький ризик для кредиторів та інвесторів.

Узагальнюючи, компанія демонструє позитивну динаміку у плані обороту активів та покращення прибутковості. Низький рівень заборгованості свідчить про стабільну фінансову структуру.

Стратегічний проєкт Diia.City був запущений у 2022 році з метою створення сприятливого середовища для розвитку ІТ-індустрії в Україні. Проєкт передбачає впровадження спеціальних правових і податкових умов для ІТ-компаній, що дозволить їм рости і розвиватися швидше. За результатами першого року роботи проєкту можна зробити наступні висновки про його ефективність:

**1)Зростання кількості ІТ-компаній.** За даними Мінцифри, станом на 27 жовтня 2023 року в Diia.City зареєстровано 736 компаній [23].

**2)Збільшення кількості робочих місць.** У Diia.City працює понад 35 000 осіб.

Ці показники свідчать про те, що проєкт Diia.City має позитивний вплив на розвиток ІТ-індустрії в Україні. Він сприяє створенню нових робочих місць, залученню інвестицій і зростанню економіки країни. Серед основних переваг проєкту Diia.City можна виділити наступні:

- **Спрощення умов оподаткування.** Для резидентів Diia.City діють пільгові ставки податків на прибуток, ПДФО і ЄСВ.
- **Альтернативна модель найму.** Резиденти Diia.City можуть наймати працівників на гіг-контрактах, що дозволяє їм бути більш гнучкими в плані кадрової політики.
- **Створення сприятливого інвестиційного середовища.** Diia.City передбачає застосування інструментів англійського права, що робить українські ІТ-компанії більш привабливими для міжнародних інвесторів.

Стратегічний проєкт Diia.City є важливим кроком на шляху до створення в Україні сприятливого середовища для розвитку ІТ-індустрії. Проєкт має

позитивний вплив на розвиток галузі, але для його повного успіху необхідно вирішити ряд проблем, зокрема, залучити більше інвестицій і забезпечити наявність кваліфікованих кадрів.

### 2.3 SWOT та PESTLE аналіз Diia City

SWOT-аналіз - це метод стратегічного планування, який дозволяє в комплексі оцінити сильні й слабкі сторони компанії або ринку, а також можливості й загрози, що впливають на них. [21]

SWOT-аналіз складається з чотирьох категорій:

- Сильні сторони (Strengths) - це характеристики бізнесу або галузі, які вирізняють її на фоні конкурентів. Наприклад, сильними сторонами компанії можуть бути досвід, знання ринку, унікальна продукція або послуги, висококваліфіковані співробітники.
- Слабкі сторони (Weaknesses) - це характеристики бізнесу, які можуть перешкоджати йому досягти успіху. Наприклад, слабкими сторонами компанії можуть бути її низька репутація, недостатня фінансова міцність, нерозвинена система продажів або маркетингу.
- Можливості (Opportunities) - це зовнішні фактори, які можуть сприяти успіху бізнесу. Наприклад, можливістю для компанії може бути зростання ринку, розвиток нових технологій або зміна законодавства.
- Загрози (Threats) - це зовнішні фактори, які можуть перешкодити успіху бізнесу. Наприклад, загрозою для компанії може бути конкуренція, зміна попиту або економічна криза.

SWOT-аналіз проводиться шляхом збору інформації про галузь або компанію та її зовнішнє середовище. Інформація може бути отримана з різних джерел, таких як фінансові звіти, маркетингові дослідження, опитування клієнтів та конкурентів.

SWOT-аналіз є корисним інструментом для стратегічного планування, оскільки він дозволяє:



- Зрозуміти сильні та слабкі сторони;
- Оцінити можливості та загрози, що впливають;
- Розробити стратегію, яка допоможе компанії досягти своїх цілей.

SWOT-аналіз може бути використаний для різних цілей, таких як:

- Розробка маркетингового плану;
- Планування виходу на новий ринок;
- Розробка стратегії інновацій;
- Планування інвестицій.

SWOT-аналіз є відносно простим у використанні методом, який може бути застосований для різних типів бізнесу. Однак, щоб отримати максимально точні результати, важливо провести ретельний аналіз інформації та об'єктивно оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що впливають на неї. Якщо провести SWOT-аналіз для Diia City, то можна дійти до наступних висновків:

Сильні сторони

- Широкий спектр послуг: Diia.City надає широкий спектр послуг, включаючи реєстрацію бізнесу, отримання дозволів і ліцензій, сплату податків і зборів, а також інші адміністративні послуги. Це робить його привабливим для бізнесу, який хоче вести діяльність в Україні.
- Прозора і зрозуміла система: Diia.City має прозору і зрозумілу систему, яка робить процес отримання послуг простим і безперешкодним. Це сприяє підвищенню довіри бізнесу до системи.
- Інтеграція з іншими державними системами: Diia.City інтегрована з іншими державними системами, що дозволяє бізнесу отримувати послуги в одному місці. Це економить час і ресурси бізнесу.
- Підтримка держави: Diia.City є державним проектом, який отримує підтримку від уряду України. Це створює передумови для його подальшого розвитку та розширення.

Слабкі сторони

- Недостатня кількість послуг: Наразі Diia.City надає лише обмежений спектр послуг. Це може бути перешкодою для бізнесу, який потребує певних послуг, які не надаються Diia.City.
- Недосконала система: Diia.City все ще перебуває в розробці, і в ній є деякі недоліки.
- Недостатня обізнаність: Не всі бізнесмени знають про Diia.City або розуміють його переваги. Це може бути перешкодою для поширення системи.

#### Можливості

- Розширення спектру послуг: Diia.City має потенціал для розширення спектру послуг, які вона надає. Це дозволить зробити її більш привабливою для бізнесу.
- Інтеграція з міжнародними системами: Diia.City може бути інтегрована з міжнародними системами, що дозволить бізнесу отримувати послуги в Україні та за кордоном. Це підвищить конкурентоспроможність українських бізнесів.
- Розвиток цифрової економіки: Diia.City може сприяти розвитку цифрової економіки в Україні. Це може призвести до зростання економіки та створення нових робочих місць.

#### Загрози

- Конкуренція: Існують інші державні та приватні проекти, які також надають послуги для бізнесу. Конкуренція може призвести до зниження якості послуг Diia.City або до того, що бізнес буде вибирати інші проекти.
- Політична нестабільність: Політична нестабільність в Україні може призвести до затримок у розвитку Diia.City.
- Технічні проблеми: Технічні проблеми можуть призвести до збоїв у роботі Diia.City. Це може негативно вплинути на довіру бізнесу до системи.

Diia.City має ряд сильних сторін, які роблять його привабливим для бізнесу.

Однак у нього також є деякі слабкі сторони, які необхідно усунути. Diia.City має



потенціал для подальшого розвитку і розширення, що дозволить йому стати ключовою платформою для надання послуг бізнесу в Україні.

Аналіз PESTLE є інструментом для оцінки зовнішнього середовища, який використовується в бізнес-стратегії та маркетингу. Акронім "PESTLE" відображає шість основних факторів, які досліджуються під час аналізу [22]:

1. Політичні (Political): Це включає в себе всі аспекти, пов'язані з впливом політичних рішень і стабільності на бізнес. Це може включати податкову політику, регулювання, законодавство, стабільність уряду та інші політичні чинники.
2. Економічні (Economic): Аналізується вплив макроекономічних факторів, таких як інфляція, безробіття, обмінні курси, економічний ріст і споживчі звичаї, на діяльність бізнесу.
3. Соціокультурні (Sociocultural): Розглядає вплив соціокультурних факторів, таких як демографія, культурні та соціальні зміни, споживчі смаки, стиль життя та соціальні тренди на ринок.
4. Технологічні (Technological): Включає аналіз технологічних тенденцій, інновацій та їх вплив на бізнес. Це може включати в себе рівень технологічної доступності, швидкість технологічних змін та інші фактори.
5. Легальні (Legal): Оцінює вплив законодавства, правових норм, регулювань та судових рішень на діяльність бізнесу.
6. Екологічні (Environmental): Розглядає вплив екологічних факторів, таких як кліматичні зміни, сталий розвиток, екологічні регуляції та інші аспекти на бізнес.

Аналіз PESTLE є важливою частиною стратегічного планування та допомагає бізнесам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

PESTLE-аналіз може бути використаний для оцінки впливу зовнішніх факторів на бізнес компанії. Цей аналіз може допомогти компанії:

- Розуміти поточні тенденції та зміни у зовнішньому середовищі;
- Ідентифікувати потенційні можливості та загрози для бізнесу;

- Розробити стратегію, яка враховує зовнішні фактори.

PESTLE-аналіз є корисним інструментом для будь-якого бізнесу, незалежно від його розміру чи галузі. Цей аналіз може допомогти компанії приймати більш обґрунтовані рішення щодо стратегії та операцій.

Провівши PESTLE-аналіз для Diia City, можна дійти до наступних висновків:

#### Політичні фактори

- Війна в Україні: Війна в Україні є серйозним політичним фактором, який впливає на розвиток Diia City. Вона спричинила економічні труднощі та призвела до виїзду за кордон багатьох українських ІТ-спеціалістів.
- Зміни в українському законодавстві: Уряд України впроваджує низку змін у законодавстві, які покликані створити сприятливі умови для розвитку Diia City. Серед них – спрощення податкового режиму та створення спеціального суду для розгляду спорів у Diia City.
- Міжнародна підтримка: Україна отримує міжнародну підтримку у розвитку Diia City. Уряди США, Європейського Союзу та інших країн надають фінансову та технічну допомогу.

#### Економічні фактори

- Ріст економіки України: Зростання економіки України створює сприятливі умови для розвитку Diia City. Це сприяє збільшенню попиту на ІТ-послуги та інвестицій у цей сектор.
- Зростання глобального ринку ІТ-послуг: Глобальний ринок ІТ-послуг зростає. Це створює додаткові можливості для українських ІТ-компаній, які працюють у Diia City.
- Конкуренція: У Diia City змагатимуться як українські, так і міжнародні ІТ-компанії. Це сприятиме розвитку інновацій та підвищенню якості послуг.

#### Соціальні фактори



- Зростання попиту на IT-спеціалістів: У світі зростає попит на IT-спеціалістів. Це створює додаткові можливості для українських IT-фахівців, які працюють у Diia City.
- Молоде населення України: Україна має молоде населення, яке є більш відкритим до нових технологій. Це сприятиме розвитку Diia City.
- Культура підприємництва: У Україні зростає культура підприємництва. Це сприятиме розвитку Diia City.

#### Технологічні фактори

- Розвиток нових технологій: Розвиток нових технологій створює нові можливості для IT-компаній, які працюють у Diia City.
- Зростання цифровізації: Зростання цифровізації сприяє розвитку Diia City.
- Доступність Інтернету: Доступність Інтернету є важливою умовою для розвитку Diia City.

#### Екологічні фактори

- Зростання усвідомлення екологічних проблем: Зростання усвідомлення екологічних проблем сприятиме розвитку сталого розвитку Diia City.
- Використання відновлюваних джерел енергії: Diia City планує використовувати відновлювані джерела енергії. Це сприятиме сталому розвитку міста.

У другому розділі був проведений аналіз стратегічного проєкту Diia City, включаючи вимоги для набуття статусу резидента Diia City та основні умови співпраці між IT компанією та співробітником, був проведений порівняльний аналіз між Diia City та аналогічним проєктом віртуальної IT зони в Грузії, а також проведений SWOT та PESTLE аналіз з ідентифікацією основних переваг та недоліків, а також основних факторів зовнішнього середовища, які впливають на проєкт. На основі SWOT та PESTLE аналізів можна дійти висновків, що стратегічний проєкт Diia City має сприятливі умови оподаткування, сприяє залученню інвестицій в IT галузь, стимулює розвиток високотехнологічних компаній, збільшує надходження від податків в майбутньому завдяки розвитку

ІТ галузі, поширює досвід на інші сектори економіки України. Також варто зазначити, що підтримка ІТ галузі на державному рівні допомагає розвитку проекту Diia City.



### **РОЗДІЛ 3. ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЄКТУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ІТ-РИНКУ**

#### **3.1. Розробка системи заходів для забезпечення стратегічного розвитку ІТ-ринку**

В цілому, для розробки системи заходів для забезпечення стратегічного розвитку ІТ-ринку необхідно створити всеохоплюючу дорожню карту, яка б охоплювала суміжні галузі.

Основні напрями розвитку ІТ-ринку України можуть включати наступні кроки:

**1) Розвиток ІТ-індустрії в регіонах України.** Наразі ІТ-індустрія в Україні зосереджена в основному в Києві та інших великих містах. Для забезпечення рівномірного розвитку країни необхідно розвивати ІТ-індустрію в регіонах.



Зокрема, розвиток ІТ-інфраструктури та забезпечення широкого доступу населення до високошвидкісного інтернету на всій території країни. Ось деякі кроки, які можна здійснити для розвитку ІТ-інфраструктури та розширення доступу до інтернету:

- Розбудова національних оптичних мереж та збільшення пропускної здатності каналів зв'язку.
- Розгортання мереж стільникового зв'язку нового покоління (4G, 5G) по всій території країни.
- Залучення провайдерів до розширення зони покриття інтернету в сільській місцевості.
- Стимулювання конкуренції на ринку інтернет-послуг для зниження вартості доступу.
- Надання податкових та інших пільг провайдерам для розгортання інфраструктури у малонаселених регіонах.
- Створення громадських центрів безкоштовного доступу до інтернету у селах та малих містах.
- Запуск програми "Цифровізація сільської місцевості" для подолання цифрової нерівності.
- Встановлення вимог щодо швидкості інтернету в новобудовах житлових комплексів.

2

)

**Збільшення кількості кваліфікованих ІТ-спеціалістів.** Наразі в Україні спостерігається дефіцит кваліфікованих ІТ-спеціалістів. Для задоволення потреб ІТ-індустрії необхідно збільшити кількість випускників ІТ-спеціальностей в українських університетах і коледжах, а також сприяти професійному розвитку ІТ-спеціалістів. Основні напрями діяльності щодо реформування ІТ-освіти та підготовки кадрів для ІТ-галузі в школах з акцентом на практичні навички програмування, роботи з даними, кібербезпеки тощо.

- Розробка профільних ІТ-спеціалізацій та факультативів у старших класах шкіл.
- Створення мережі спеціалізованих ІТ-ліцеїв та коледжів, орієнтованих на підготовку кадрів для ІТ-індустрії.
- Оновлення навчальних планів та програм ІТ-спеціальностей у ЗВО, розробка нових спеціалізацій з актуальних ІТ-напрямів.
- Запровадження дуальної освіти та практик на базі ІТ-компаній.
- Залучення фахівців та експертів ІТ-галузі до викладання у ЗВО та коледжах.
- Розвиток системи підвищення кваліфікації та перепідготовки ІТ-фахівців.
- Створення online-платформ для навчання цифровим навичкам населення.
- Популяризація ІТ-освіти серед молоді та підтримка талановитих учнів.
- Розширення мережі ІТ-спеціальностей в українських університетах і коледжах.
- Створення системи професійного навчання ІТ-спеціалістів.
- Запровадження державних програм підтримки ІТ-освіти.

**3) Інтеграція ІТ-індустрії України в світовий ІТ-простір.** Для успішної конкуренції на світовому ринку ІТ-компаніям України необхідно інтегруватися в світовий ІТ-простір. Це передбачає розвиток міжнародної співпраці, участь в міжнародних проєктах та вихід на міжнародні ринки. Зокрема, це можна робити завдяки Управлінню підтримки експортерів при МЗС України. Крім надання безпосереднього сприяння українським виробникам щодо просування їх продукції на зовнішні ринки, МЗС разом із закордонними дипломатичними установами, на постійній основі проводить відповідну інформаційно-роз'яснювальну роботу за кордоном задля популяризації інвестиційного



- Стимулювання українських ІТ-компаній до виходу на міжнародні ринки шляхом грантів, компенсації витрат на сертифікацію продуктів за кордоном тощо.
- Спрощення процедур експорту ІТ-послуг за межі України.
- Створення сприятливих умов для залучення іноземних ІТ-компаній в Україну, відкриття їх представництв та R&D-центрів.
- Налагодження співпраці між українськими ІТ-компаніями та міжнародними корпораціями у сфері аутсорсингу.
- Запровадження податкових стимулів для глобальних технологічних компаній, які відкривають R&D-центри в Україні.
- Створення технопарків і бізнес-інкубаторів за участі іноземних партнерів.
- Укладання угод про взаємне визнання сертифікатів і стандартів в ІТ-галузі з іншими країнами.
- Проведення міжнародних ІТ-конференцій та виставок в Україні.

Реалізація зазначеної системи заходів дозволить забезпечити стратегічний розвиток ІТ-ринку України і зробити його одним з найбільш конкурентоспроможних в Європі.

### **3.2. Ключові проблеми та ризики проєкту Diiia City**

Проєкт Diiia City є амбітним планом України з реформування ІТ-сектору та створення сприятливих умов для розвитку технологічних компаній. Однак, як і будь-який масштабний проєкт, він має ряд ключових проблем та ризиків, які необхідно враховувати.

Однією з основних проблем є недостатня правова база. Закон про Diiia City був прийнятий Верховною Радою України лише у 2022 році, і наразі він все ще знаходиться в процесі реалізації. Це створює певну невизначеність для учасників проєкту, оскільки вони не можуть бути впевнені в тому, що їх права та інтереси

б

у

д

у

Наприклад, недостатньо пророблені питання захисту інтелектуальної власності, врегулювання спорів тощо.

Другою проблемою є відсутність досвіду у реалізації подібних проєктів. В Україні немає аналогів Diia City, тому уряд та бізнес-спільнота не мають достатнього досвіду для успішної реалізації проєкту. Наприклад, немає чіткого розуміння, як залучати компанії-резиденти, як найкраще взаємодіяти з ними, які сервіси їм пропонувати. Брак досвіду може спричинити помилки та ускладнення під час практичного впровадження проєкту. Це може призвести до помилок та ускладнень у процесі його впровадження.

Третя проблема пов'язана з конкуренцією з боку інших країн. Багато країн світу, зокрема США, ЄС та Сінгапур, також активно розвивають свої ІТ-сектори. Наприклад, у Східній Європі конкурують Естонія та Грузія зі схожими ініціативами. Це створює конкуренцію для Diia City, і Україні необхідно зробити все можливе, щоб зробити свій проєкт більш привабливим для ІТ-компаній.

Четверта проблема полягає у недостатньому фінансуванні. Проєкт потребує значних інвестицій, тому ризик недофінансування може загальмувати реалізацію або призвести до скорочення планів. Проєкт потребує значних інвестицій в інфраструктуру, маркетинг, стимулювання тощо. А через повномасштабну військову збройну агресію російської федерації та введення військового стану збільшення фінансування проєкту Diia City є майже неможливим. Пов'язаною з цією проблемою є нестабільна військово-політична ситуація в країні. Це може загальмувати реалізацію або призвести до скорочення планів проєкту.

Серед ризиків проєкту Diia City можна виділити наступні:

Ризики для бізнесу:

- **Невідповідність умов проєкту реальним потребам ІТ-компаній.** Існує ризик, що запропоновані в проєкті умови не зможуть задовольнити конкретні потреби компаній-учасників. Це може зменшити зацікавленість бізнесу в резидентстві в Diia City;



- **Нестабільність правових норм.** Через недосконалість законодавчої бази існує ризик раптових змін правил та умов, що ускладнює ведення бізнесу;
- **Недостатня підтримка з боку держави.** Недостатня підтримка від державних органів влади може ускладнити реалізацію проєкту та створити додаткові перешкоди для бізнесу;
- **Конкуренція з боку інших країн.** Іноземні юрисдикції можуть запропонувати більш вигідні умови, що створить конкуренцію для Diia City.

Ризики для держави:

- **Зростання корупції.** Закріплення образу України як країни з високим рівнем корупції та бюрократії, якщо виникнуть проблеми при реалізації проєкту. Існує ризик зловживань та хабарництва під час реалізації масштабного проєкту Diia City, тому необхідно запровадити систему моніторингу використання державних коштів та інших фінансових надходжень, зокрема від іноземних донорів;
- **Негативний вплив на традиційні галузі економіки.** Можливе скорочення традиційних секторів через переорієнтацію ресурсів на розвиток ІТ-галузі.

Успішна реалізація проєкту Diia City може мати значний позитивний вплив на економіку України. Проєкт може сприяти створенню нових робочих місць, припливу інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності країни. Однак для того, щоб проєкт був успішним, необхідно вжити заходів щодо вирішення ключових проблем та ризиків.

### **3.3. Рекомендації щодо покращення стратегії розвитку аналізованого ринку**

Для мінімізації ризиків та проблем проєкту Diia City необхідно вжити наступних заходів:

**досконалення нормативно-правової бази.** Закон про Diia City необхідно

привести у відповідність до міжнародних стандартів та потреб ІТ-компаній. Варто також творити більш сприятливі умови оподаткування для ІТ компаній. Наприклад, знизити ставки податків або надати податкові пільги для новостворених ІТ компаній.

**адання державної підтримки.** Уряд України повинен надавати ІТ-компаніям, які працюють у Diia City, фінансову, податкову та іншу підтримку. Необхідно збільшити державне фінансування та підтримку стартапів в ІТ сфері. Наприклад, через створення спеціальних грантів або фондів для фінансування обраних ІТ проєктів. Яскравим прикладом є Brave1, кластер для розвитку Defense Tech в Україні. Команда та профільні експерти кластеру надають стартапам та розробникам фінансову, інформаційну та організаційну підтримку заради технологічної переваги над росією та розробкою нових інновацій та продуктів.

**озробка маркетингової стратегії.** Україна повинна активно просувати Diia City на міжнародному рівні, щоб залучити якомога більше ІТ-компаній. Необхідно активніше просувати Diia City та Україну в цілому як привабливу ІТ дестинацію на міжнародному рівні. Команді Мінцифри потрібно брати участь у міжнародних ІТ виставках та конференціях з метою популяризації та просуванню проєкту та залученням інвестицій та ІТ компаній у проєкт.

алагодження тісної співпраці Diia City з провідними університетами для підготовки ІТ фахівців та залучення талантів одним з важливих аспектів. Також необхідно слідувати глобальним трендам цифрової економіки таким як блокчейн, освітніх програм зможе прибрати бюрократичні бар'єри задля відкриттю нових освітніх програм в галузі ІТ, що є немаловажливим у середовищі, що постійно розвивається.

У третьому розділі були надані рекомендації щодо удосконалення діяльності ІТ ринку, зокрема проєкту Diia.City як національному здобутку, виокремлено потенційні проблеми та ризики, які існують, а також



запропоновано систему заходів, які б забезпечили розвиток ІТ ринку в цілому та мінізували б потенційні ризики.



Підсумовуючи, під час написання випускної роботи, була проаналізована нормативно-правова база, яка стосується ІТ-галузі та розвитку цифрової економіки України. Також розглянуто статистичні дані з офіційних джерел, включаючи Національний банк України, Міністерство цифрової трансформації України тощо. Виходячи з усієї вищевикладеної інформації, зроблено наступні висновки:

першому розділі було розглянуто теоретичні аспекти побудови стратегій розвитку ринку, включаючи їх види та сутність. Також досліджено теоретичну основу оцінки ефективності стратегічних проєктів розвитку ринку з точки зору критеріїв, параметрів та моделей. Окремо розглянуто методичний підхід до оцінки ефективності стратегії розвитку ринку.

другому розділі проведено аналіз конкретного стратегічного проекту розвитку ІТ-ринку - Diia City. Надано інформацію про проект та його особливості. Застосовано методи оцінки ефективності проекту та проведено порівняльний аналіз з аналогічним проектом у Грузії. Також здійснено SWOT та PEST аналізи Diia City.

третьому розділі надано рекомендації стратегічному проекту розвитку ІТ-ринку Diia City. Визначено ключові проблеми та ризики проекту. Запропоновано систему заходів для забезпечення стратегічного розвитку ІТ-ринку. Надано рекомендації щодо покращення стратегії розвитку аналізованого ринку.

Diia City є амбітним та перспективним проектом, спрямованим на розвиток ІТ-галузі України. Він має на меті створити сприятливі умови для зростання технологічних компаній. За перший рік реалізації в Diia City зареєструвалося понад 700 ІТ-компаній, створено понад 25 000 нових робочих місць. Це свідчить про позитивний вплив проекту на розвиток галузі. Diia City пропонує низку переваг для ІТ-бізнесу, зокрема спрощене оподаткування, гнучкі умови найму персоналу, сприятливе інвестиційне середовище.

Водночас, проект має певні проблеми та ризики, пов'язані з конкуренцією, недостатнім фінансуванням, війною в Україні. Загалом, Diia City має великий потенціал стати каталізатором розвитку ІТ-галузі та економіки України. Проте для цього потрібно долати наявні виклики та ризики. Отже, стратегічний проект Diia City є перспективним, але потребує подальшого вдосконалення та розвитку для максимальної реалізації свого потенціалу.

роботі досліджено теоретичні засади побудови стратегічних проектів розвитку ринку. Зокрема, проаналізовано визначення поняття стратегії розвитку ринку, розкрито її сутність як плану дій компанії для розширення



присутності на ринку. Також розглянуто основні види стратегій розвитку ринку та їх характеристики.

ласифіковано теоретичні аспекти оцінювання ефективності стратегічних проєктів розвитку ринку за такими категоріями: критерії (прибутковість, частка ринку тощо), показники (чистий прибуток, рентабельність продажів тощо) та моделі (Balanced Scorecard, модель SMART цілей).

загально етапи методичного підходу до оцінювання ефективності стратегії розвитку ІТ-ринку: визначення цілей, вибір критеріїв та показників, збір даних, аналіз даних, інтерпретація результатів, впровадження коригувань.

озглянуто стратегічний проєкт Diiа City як приклад розвитку ІТ-ринку України, проаналізовано його цілі, основні умови та вимоги до компаній-резидентів.

астосовано порівняльний аналіз з аналогічним проєктом Віртуальної ІТ-зони у Грузії. Виявлено, що Diiа City пропонує більш сприятливі умови оподаткування для ІТ компаній, зокрема нульову ставку податку на виплату дивідендів. Проаналізовано фінансові показники діяльності компанії Встановлено позитивну динаміку зростання виручки, чистого прибутку та підвищення ефективності використання активів компанії. Визначено загальне зростання кількості зареєстрованих ІТ компаній-резидентів Diiа City та створених ними робочих місць за перший рік реалізації проєкту. Це свідчить про позитивний вплив проєкту на розвиток ІТ галузі України. Встановлено, що проєкт Diiа City створює сприятливі умови для залучення інвестицій, розвитку стартапів та зростання ІТ компаній завдяки пільговому оподаткуванню, спрощенню процедур ведення бізнесу тощо.

роведено SWOT та PEST аналізи проєкту, виявлено його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а також вплив політичних, економічних,

соціальних, технологічних та екологічних факторів. SWOT аналіз також визначив можливості для Diia City у вигляді розширення послуг, інтеграції з міжнародними системами, розвитку цифрової економіки. Серед загроз - конкуренція, політична нестабільність і технічні проблеми. PESTLE аналіз дозволив проаналізувати вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних та екологічних факторів зовнішнього середовища на Diia попит на IT-фахівців, розвиток нових технологій. Ризики створюють політична нестабільність, конкуренція та екологічні проблеми.

изначено загальну позитивну динаміку кількості компаній-учасників та створених робочих місць, що свідчить про ефективність проекту на першому етапі реалізації.

Загальні рекомендації для подальшого розвитку проекту Diia.City включають:

- Удосконалення нормативно-правової бази шляхом приведення законодавства у відповідність до міжнародних стандартів та потреб галузі;
- Посилення державної підтримки IT-галузі, зокрема через фінансування проектів, гранти для стартапів, податкові пільги;
- Розробка маркетингової стратегії для просування можливостей Diia City та України як IT-дестинації на міжнародному рівні;
- Слідкування за глобальними тенденціями розвитку IT-галузі та інтеграція зі світовим IT-простором;
- Розвиток IT-інфраструктури та розширення доступу до інтернету в регіонах України;
- Підвищення якості підготовки IT-фахівців та розвиток системи безперервної освіти в галузі IT.





## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник / Я. С. Ларіна, О. І. Бабічева, Л. В. Романова, Н. М. Антофій. — Херсон : Олді-Плюс, 2019. — 364 с.
2. Маркетингові дослідження у проєктах: навчальний посібник. Данченко О.Б., Дзюба Т.В. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», оделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія / В. В. Москаленко, М. Д. Годлевський. — Харків : Видавництво «Точка», 2018. — 208 с.
3. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець – Харків : НТУ «ХП», 2017. — 460 с.
4. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України,

Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

ро стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 р. № 1667-IX : станом на 1 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення:

ро внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законів України щодо особливостей оподаткування підприємницької діяльності електронних резидентів : Закон України від 06.10.2022 р. № 2654-IX : станом на 5 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2654-20#Text> (дата звернення: 23.06.2023).

ро визначення видів діяльності, здійснення яких стимулюється шляхом створення правового режиму Дія Сіті : Постанова Кабінету Міністрів України від 19.04.2022 р. № 467. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/467-2022-п#Text> (дата звернення:

ро електронні комунікації : Закон України від 16.12.2020 р. № 1089-IX : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення: 23.06.2023)

Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 14.12.2021 р. № 1946-IX. URL:

Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 16.11.2016 р. № 918-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-р#Text> (дата звернення:

Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні :



Розпорядж. Каб. Міністрів України від 15.05.2013 р. № 386-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-p#Text> (дата звернення:

Про телекомунікації : Закон України від 18.11.2003 р. № 1280-IV : станом на 1 січ. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1280-15#Text> (дата звернення: 23.06.2023).

Н

Про хмарні послуги : Закон України від 17.02.2022 р. № 2075-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#Text> (дата звернення:

і

о

фіційний сайт Дія.City URL: <https://city.diia.gov.ua>

Stockin J., Sojourner A., Starr E. Non-disclosure agreements and externalities from silence

2023. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract\\_id=3900285](https://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=3900285)

п

р

Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021).

SWOT analysis applications: An integrative literature review. Journal of Global

в

22. Perera R. The PESTLE analysis. – Nerdynaut, 2017.

23. Реєстр Дія.City URL: <https://city.diia.gov.ua/registry/resident>

24. UC.Market URL: <https://catalog.youcontrol.market/informatsiini-tehnolohii>

25. Махман Махбубур Сидикович, Корабельський Сергій Олександрович ІТ-ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ В ОЧАХ СВІТОВОЇ СПІЛЬНОТИ // БІ. 2020. №7 (510).

URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-7\\_0-Pages-181\\_188.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-7_0-Pages-181_188.pdf)

Мілик П. О., Процикевич А. І. Розвиток інвестиційних процесів на ринку ІТ-послуг: методологія та практика державного регулювання : монографія. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного, 2022. 224 с.

л

р

л

п

27. Хоменко, І., Хоменко, О. (2023). Особливості ІТ-галузі в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку. Проблеми і перспективи економіки та управління, (2 (34), 143–153. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-143-153](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-143-153)

