**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ФЕДОРОВ СЕРГІЙ СТАНІСЛАВОВИЧ

УДК 338.24:658.5:004

ДИСЕРТАЦІЯ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ-СИСТЕМНИХ ІНТЕГРАТОРІВ

Спеціальність 051 «Економіка»

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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

_____С. С. Федоров

Науковий керівник: Кукоба Володимир Павлович, доктор економічних наук, професор

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Федоров С.С. Забезпечення результативності розвитку компаній-системних інтеграторів. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» – Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, 2026.

Дисертаційну роботу виконано відповідно до тематичного плану науково-дослідних робіт Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана в межах наукової теми "Економіка поліструктурних платформних бізнес-моделей" (номер державної реєстрації - 0126U002112) і присвячено дослідженню теоретико-методичних та прикладних засад забезпечення результативності розвитку компаній, що надають послуги з системної інтеграції ІТ-рішень.

У дисертаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних положень, методичних підходів та інструментального забезпечення процесів розвитку підприємств у сфері системної інтеграції інформаційних технологій з акцентом на забезпечення їх результативності в умовах цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано актуальність дослідження, яка зумовлена зростанням ролі ІТ-сектору як ключового драйвера економічного розвитку, високим рівнем динамічності технологічного середовища, проектним характером діяльності компаній-системних інтеграторів та необхідністю формування ефективних моделей управління їх розвитком. Встановлено, що результативність розвитку таких компаній визначається не лише фінансовими результатами, але й здатністю до інновацій, адаптації, ефективного використання інтелектуального капіталу, інтеграції у цифрові екосистеми та забезпечення стійкого зростання.

У роботі набув розвитку понятійно-категоріальний апарат у аспекті

забезпечення результативності розвитку підприємств шляхом виокремлення нових процесів і їх характеристик. На основі етимологічного та змістовного аналізу уточнено поняття «результативність розвитку компанії», яке запропоновано трактувати як інтегральну характеристику здатності підприємства досягати поставлених цілей розвитку через системну трансформацію внутрішнього потенціалу, адаптацію до змін зовнішнього середовища та реалізацію узгоджених управлінських впливів. Встановлено, що результативність розвитку є синтетичною категорією, яка поєднує процесний і результатний аспекти функціонування підприємства та відображає як фактичні результати, так і потенціал їх досягнення у довгостроковій перспективі. Це дозволяє забезпечити більш чітке розуміння процесів, які характеризуються атрибутом результативності розвитку, та адаптувати їх до специфіки діяльності компаній-системних інтеграторів, для яких характерними є проектна організація діяльності, високий рівень невизначеності, швидка зміна технологій та визначальна роль людського капіталу.

У дисертації удосконалено класифікаційний підхід до виокремлення основних різновидів результативності підприємства. Зокрема, обґрунтовано доцільність розмежування результативності як статичного феномену, що відображає досягнуті результати діяльності підприємства, та результативності розвитку як динамічного феномену, що характеризує процес трансформації підприємства у часі. Розширено класифікацію результативності за такими ознаками, як економічний зміст, спосіб вимірювання, часовий горизонт, рівень системності, наукові підходи, складові розвитку, фактори формування, стадії життєвого циклу та просторово-часові параметри. Цей класифікаційний підхід дозволяє більш точно ідентифікувати різновиди процесів розвитку підприємств, підвищити контроль за якістю їх протікання, забезпечити повноту та своєчасність реалізації управлінських рішень, а також здійснювати

диференційований підхід до управління результативністю розвитку.

У дисертаційній роботі проведено аналіз поточного стану і тенденцій розвитку ІТ-сектору України. Встановлено, що ІТ-сектор є одним із найбільш динамічних сегментів національної економіки, який демонструє стійкість навіть у складних соціально-економічних умовах. Виявлено основні тенденції розвитку сектору, зокрема зростання ролі системної інтеграції, підвищення значущості інноваційних технологій, диверсифікацію напрямів діяльності, а також трансформацію бізнес-моделей компаній у напрямі цифрових екосистем.

Проаналізовано динаміку основних макроекономічних показників, зокрема валового внутрішнього продукту, експорту ІТ-послуг, структури капіталу підприємств галузі, кількості суб'єктів господарювання та обсягів наданих послуг. Встановлено, що розвиток ІТ-сектору характеризується циклічністю, залежністю від зовнішніх шоків та водночас високою адаптивністю до змін середовища.

Здійснено оцінювання результативності змін у діяльності компаній-системних інтеграторів на основі багатофакторного підходу. Виділено типологію компаній залежно від характеру розвитку: підприємства з комплексним зростанням, з вибірковим розвитком, стабільні компанії з ознаками інертності та компанії зі спадом. Доведено, що ключовими факторами забезпечення результативності розвитку виступають інноваційна активність, ефективність управління, рівень розвитку людського капіталу, здатність до інтеграції у партнерські мережі та гнучкість організаційної структури.

Удосконалено методичні підходи до організації виконання робіт із моніторингу результативності розвитку ІТ-компаній. Запропоновано систематизований підхід до визначення складу робіт залежно від стадій та етапів розвитку підприємства, розроблено формалізовані моделі послідовності виконання робіт за функціональними напрямами, що дозволяє забезпечити

планування витрат, прогнозування результатів та підвищення ефективності управлінських процесів.

Обґрунтовано доцільність інтеграції процесів моніторингу у загальну систему управління розвитком, що забезпечує підвищення керованості, своєчасність реагування на зміни та узгодженість управлінських дій.

Подальшого розвитку набула технологія впровадження організаційно-економічних проектних рішень у аспекті створення системи моніторингу результативності розвитку компаній-системних інтеграторів. Розроблено процедуру імплементації відповідного механізму, сформовано перелік і деталізований опис основних робіт, визначено точки контролю на кожному етапі впровадження, що дозволяє забезпечити системність і послідовність реалізації управлінських рішень.

Удосконалено методичний підхід до оцінювання результативності розвитку підприємств, який базується на поєднанні бінарного та індексного підходів. Бінарний підхід забезпечує визначення наявності або відсутності позитивних змін у діяльності підприємства, тоді як індексний підхід дозволяє оцінити інтенсивність цих змін. Комбінація зазначених підходів забезпечує підвищення об’єктивності оцінювання, комплексність аналізу та можливість формування інтегральних показників результативності розвитку.

Вперше розроблено комплексну економіко-математичну модель оцінювання результативності розвитку компаній-системних інтеграторів, яка базується на інтеграції восьми функціональних напрямів: фінансового, ринкового, інноваційного, управлінського, операційного, кадрового, соціально-екологічного та репутаційного. Модель дозволяє здійснювати багатовимірну оцінку розвитку підприємств, визначати інтегральний рівень їх результативності, виявляти слабкі місця та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами ІТ-сектору для підвищення ефективності управління розвитком, оптимізації ресурсного забезпечення, удосконалення системи моніторингу та оцінювання результативності. Запропоновані методики і моделі можуть бути застосовані при формуванні стратегій розвитку підприємств, удосконаленні систем управління та підвищенні конкурентоспроможності на ринку ІТ-послуг.

Результати дисертаційного дослідження впроваджені у практичну діяльність підприємств, що надають послуги з системної інтеграції ІТ-рішень, а також використовуються у навчальному процесі закладів вищої освіти.

Наукові положення дисертації можуть бути використані науковцями, практиками та органами управління при розробці та впровадженні сучасних підходів до забезпечення результативності розвитку підприємств у цифровій економіці.

Ключові слова: результативність, розвиток, стратегія, інтеграція, моніторинг розвитку, ІТ-сектор, ІТ-компанія, компанії-системні інтегратори, інформаційні системи, розвиток системних інтеграторів, оцінювання результативності, автоматизація бізнес-процесів, цифрова трансформація, економіко-математичне моделювання, бізнес-модель, інноваційний розвиток

ABSTRACT

Fedorov S.S. Ensuring the Resultativity of Development of System Integrator Companies. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for obtaining the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 “Economics” – Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,

Kyiv, 2026.

The dissertation has been carried out within the framework of the research plan of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman under the scientific topic “Neo-industrialization and socialization of entrepreneurship in the digital economy” (state registration number 0121U109203) and is devoted to the study of theoretical, methodological, and applied foundations of ensuring the resultavity of development of companies providing IT system integration services.

The dissertation presents a comprehensive study of theoretical provisions, methodological approaches, and instrumental support for enterprise development processes in the field of IT system integration, with a focus on ensuring their resultativity under conditions of digital economic transformation.

The relevance of the research is substantiated by the increasing role of the IT sector as a key driver of economic development, the high level of technological dynamism, the project-based nature of system integrator companies, and the need to form effective (result-oriented) models for managing their development. It is determined that the resultativity of development of such companies depends not only on financial outcomes but also on their ability to innovate, adapt, efficiently utilize intellectual capital, integrate into digital ecosystems, and ensure sustainable development trajectories.

The conceptual and categorical framework in the field of ensuring the resultativity of enterprise development has been further developed by identifying new processes and their characteristics. Based on etymological and content analysis, the concept of **“**resultativity of company development**”** has been clarified and is proposed to be interpreted as an integral characteristic of a company's ability to achieve development goals through the transformation of internal potential, adaptation to environmental changes, and implementation of coordinated managerial actions.

It is established that development resultativity represents a synthetic category

combining process and outcome aspects, reflecting both achieved results and the capacity to generate them in the long term. This interpretation allows a clearer understanding of development processes and enables their adaptation to the specifics of system integrator companies, which are characterized by project-based activities, high uncertainty, rapid technological changes, and the dominant role of human capital.

A classification approach to identifying the main types of enterprise resultativity has been improved. In particular, the distinction between resultativity as a static phenomenon (reflecting achieved results) and resultativity of development as a dynamic phenomenon (reflecting transformation processes over time) has been substantiated. The classification has been expanded according to economic content, measurement methods, time horizon, system level, scientific approaches, development components, influencing factors, life-cycle stages, and spatiotemporal parameters.

This approach allows for more precise identification of development processes, enhances control over their completeness and timeliness, and ensures better quality of managerial decision-making.

The dissertation analyzes the current state and development trends of the IT sector in Ukraine. It is established that the IT sector is one of the most dynamic components of the national economy, demonstrating both growth potential and resilience under conditions of external shocks. Key trends include the increasing role of system integration, the diversification of services, and the transformation of companies toward digital ecosystem models.

At the same time, the sector’s development is constrained by investment limitations, workforce shortages, and dependence on global technological platforms.

The resultativity of changes in system integrator companies has been assessed using a multidimensional analytical approach. Companies are categorized into groups based on development patterns: those demonstrating comprehensive growth, selective development, stable but inert functioning, and declining trajectories.

It is proven that the resultativity of development is primarily determined by innovation activity, management quality, human capital development, integration into partnership networks, and organizational adaptability, rather than solely financial indicators.

Methodological approaches to organizing monitoring processes of development resultativity have been improved. A structured framework has been proposed for defining the composition and sequence of monitoring activities depending on development stages. Formalized models of process implementation have been developed, enabling planning of resource expenditures and forecasting of expected results.

The technology for implementing organizational and economic solutions aimed at establishing a system for monitoring development resultativity has been further developed. A structured procedure for implementation has been proposed, including a detailed description of stages, key tasks, and control points, ensuring consistency and reliability of development management processes.

The methodological approach to evaluating development resultativity has been improved by combining binary and index approaches. The binary approach allows identifying the presence or absence of positive changes, while the index approach measures their intensity. Their integration ensures a higher level of objectivity and comprehensiveness in analytical assessment.

For the first time, a comprehensive economic and mathematical model for evaluating the resultativity of development of system integrator companies has been developed. The model is based on the integration of eight functional areas: financial, market, innovation, managerial, operational, personnel, socio-environmental, and reputational.

The model enables multidimensional assessment of enterprise development, determination of an integral level of resultativity, identification of structural

imbalances, and substantiation of managerial decisions aimed at improving development outcomes.

The practical significance of the results lies in their applicability for IT companies in enhancing development management systems, improving monitoring processes, and strengthening competitiveness in the market.

The results of the dissertation have been implemented in the activities of IT system integration companies and applied in the educational process of higher education institutions.

The research findings can be used by scholars and practitioners for developing modern approaches to ensuring enterprise development resultativity in the digital economy.

Keywords: resultativity, development, strategy, integration, development monitoring, IT sector, IT company, system integrator companies, information systems, development of system integrators, resultativity evaluation, business process automation, digital transformation, economic-mathematical modeling, integral assessment, business model, innovative development

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У наукових фахових виданнях України:

1. Федоров С. С. Способи економічного забезпечення результативності розвитку компаній із системної інтеграції IT-рішень. *Стратегія економічного розвитку України.* 2026. № 58. С. 319–335. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2026.58.319.335 (0,6 д.а.)

2. Федоров С. С. Економічна сутність та різновиди результативності розвитку компанії із системної інтеграції IT-рішень. *Ефективна економіка*. 2026. № 3. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/9661 (дата

звернення: 24.06.2026). DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.162 (0,5 д.а.)

3. Федоров С. С. Сучасні методи з'ясування результативності розвитку компанії із системної інтеграції IT-рішень. *Наукові перспективи*. 2025. № 13 (54). С. 578–601. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/34657 (дата звернення: 24.06.2026). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-13(54)-578-601 (0,5 д.а.)

4. Федоров С. С. Особливості концептуального моделювання результативності розвитку компаній системних інтеграторів в еру турбулентності. *Grail of Science*. 2026. № 67. С. 390–398. URL: https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/4544 (дата звернення: 24.06.2026). DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.01.05.2026.042 (0,5 д.а.)

5. Святобог О. С., Федоров С. С., Савінков Н. Д. Специфіка, проблеми та перспективи антикризового управління інтелектуальним капіталом для акселерації компаній із системної IT-інтеграції в еру невизначеностей та турбулентностей. *Grail of Science*. 2026. № 68. URL: https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/4668 (дата звернення: 24.06.2026). DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.15.05.2026.042 (0,5 д.а.; особисто автору – 0,2 д.а.; досліджено перспективи акселерації компаній із системної IT-інтеграції)

В інших виданнях:

6. Федоров О. С., Федоров С. С. Роль державного сектору у цифровій трансформації національної економіки України. Сучасний стан та основні пріоритети розвитку економіки : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. 2025. С. 80–81. URL: https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2025/07/re-08.07.2025.pdf (дата звернення: 24.06.2026) (0,2 д.а.; особисто автору – 0,1 д.а.; досліджено процеси цифрової трансформації економіки України)

7. Федоров С. С. Особливості економіко-математичного моделювання

результативності розвитку компаній з системної інтеграції у військовий час. Трансформація освіти в контексті процесів глобалізації : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. 2026. С. 90–94. URL: https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2026/05/re-28.04.2026.pdf (дата звернення: 24.06.2026) (0,2 д.а.)

8. Федоров С. С. Специфіка математичної оптимізації для покращення результативності розвитку IT-системних інтеграторів у військовий час. The process and dynamics of the scientific path : матеріали X International Scientific and Theoretical Conference. 2026. С. 30–33. URL: https://previous.scientia.report/index.php/archive/issue/view/01.05.2026/180 (дата звернення: 24.06.2026) (0,2 д.а.)

9. Федоров С. С. Поточний стан, перешкоди та тенденції глобального ринку системної IT-інтеграції. Наука та інновації в глобалізованому світі : матеріали II Міжнародної наукової конференції. 2026. С. 40–44. URL: https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2026/05/re-04.05.2026.pdf (дата звернення: 24.06.2026) (0,2 д.а.)

10. Fedorov S. Adaptive innovation strategy for system integration companies' performance under conditions of instability and crisis. Science in the environment of rapid changes: proceedings of the international conference. 2026. P. 8–13. URL: https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/issue/view/6-8.05.2026/304 (accessed: 24.06.2026) (0,2 д.а.)

Fedorov S. Current trends and obstacles in the development of the global market for systems integration in the IT sector . Scientific method: reality and future trends of researching : Proceedings of the international conference. – 2026. – P. 10–17. URL: https://previous.scientia.report/index.php/archive/issue/view/29.05.2026/184 (accessed: 24.06.2026) (0,2 д.а.)

ЗМІСТ

ВСТУП ……..**15**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ ІЗ СИСТЕМНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ІТ РІШЕНЬ ……..**22**

1.1. Економічна сутність та різновиди результативності розвитку компаній із системної інтеграції……...**22**

1.2. Методичні підходи до визначення результативності розвитку компанії із системної інтеграції……...**43**

1.3. Стратегія забезпечення результативності розвитку компаній із системної інтеграції ІТ-рішень…….....**61**

Висновки до розділу 1 ……..**80**

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ ІЗ СИСТЕМНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ІТ-РІШЕНЬ В УКРАЇНІ……**85**

2.1 Поточний стан та динаміка змін у сфері ІТ-послуг в Україні……...**85**

2.2 Аналіз показників результативності діяльності компаній системних інтеграторів ІТ-рішень……**102**

2.3 Оцінювання результативності розвитку компаній системної інтеграції ІТ-рішень……..**117**

Висновки до розділу 2……..…**135**

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ ІЗ СИСТЕМНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ІТ РІШЕНЬ……..……**138**

3.1. Організація процесів забезпечення результативності розвитку компаній-системних інтеграторів……**138**

3.2. Створення системи моніторингу результативності розвитку компаній із системної інтеграції ІТ-рішень……..……**158**
3.3. Прикладне застосування організаційних новацій щодо забезпечення результативності розвитку компаній з системної інтеграції ІТ-рішень…**178**
Висновки до розділу 3……**191**
ВИСНОВКИ……..…..**195**
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..**200**
ДОДАТКИ……..**225**

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки інформаційні технології виступають ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств і національних економік. Особливе місце у структурі ІТ-сектору займають компанії, що здійснюють системну інтеграцію ІТ рішень, основною функцією яких є створення, впровадження та підтримка комплексних інформаційних систем. Такі компанії забезпечують трансфер інновацій у реальний сектор економіки, формуючи основу для цифровізації бізнес-процесів та підвищення ефективності діяльності організацій.

ІТ-сектор України демонструє стійку позитивну динаміку розвитку та залишається одним із провідних експортноорієнтованих секторів економіки навіть в умовах значних соціально-економічних викликів. Водночас зростання конкуренції на глобальному ринку ІТ-послуг, швидка зміна технологій, підвищення ролі інновацій та невизначеність зовнішнього середовища зумовлюють необхідність забезпечення високої результативності розвитку підприємств, що функціонують у даній сфері.

У сучасній економічній науці відсутній єдиний підхід до трактування терміну «результативність розвитку підприємства», що поєднував би процесні та результативні аспекти діяльності. Для компаній із системної інтеграції ІТ рішень ця проблема є особливо актуальною, оскільки їх результативність визначається не лише фінансовими показниками, а й здатністю до адаптації, інноваційного розвитку, ефективного використання інтелектуального потенціалу та інтеграції у цифрові екосистеми.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування теоретико-методичних підходів і практичних інструментів забезпечення результативності розвитку компаній із системної інтеграції ІТ-рішень, оскільки їх діяльність характеризується високою залежністю від технологічних змін, проєктним характером виконання робіт, значною роллю

інтелектуального капіталу та підвищеним рівнем ризику. У сучасних умовах розвитку ІТ-ринку України, який демонструє високий рівень стійкості навіть в умовах воєнно-економічних викликів та забезпечує значні валютні надходження, особливого значення набуває питання переходу до ефективних моделей розвитку підприємств галузі.

Серед українських дослідників слід виділити внесок таких науковців, як О. І. Олексюк, О. О. Лісніченко, Н. В. Шевчук, М. В. Гібало, Л. В. Денишук, Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко, Н. В. Бурєннікова, які досліджують питання результативності через призму управління капіталом, створення вартості, стратегічного розвитку та системного підходу. Зарубіжні науковці, такі як G. D. Markman, W. B. Gartner, D. Yazdanfar, P. Öhman, Š. Slávik, J. R. Baum, E. A. Locke, K. G. Smith, G. T. Lumpkin, G. G. Dess, J. Wiklund, V. M. Bennett, D. A. Levinthal, J. Joseph, A. J. Wilson, G. Dosi розкривають взаємозв'язок між зростанням і прибутковістю, роль стратегічних чинників, вплив організаційних компетенцій і поведінкових аспектів управління на досягнення результативності розвитку підприємств.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана і є складовою наукової теми "Економіка поліструктурних платформних бізнес-моделей" (номер державної реєстрації - 0126U002112).

Особистий внесок дисертанта полягає в розвитку теоретичних засад, методичних підходів та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо забезпечення результативності розвитку компаній з системної інтеграції ІТ-рішень на засадах інтеграції процесних, формоутворюючих та структурних новацій в організації діяльності цих компаній.

Мета і завдання дослідження. Метою наукового дослідження є комплексне наукове обґрунтування теоретичних засад і формування прикладного інструментарію для підвищення ефективності процесів

забезпечення результативності розвитку компаній із системної інтеграції ІТ рішень на засадах інтеграції процесних, формоутворюючих та структурних новацій в організації діяльності цих компаній.

Для досягнення поставленої мети в дисертаційній роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- провести критичний аналіз сутності феномена «результативність розвитку компанії», поглибити і упорядкувати його базові дефініції, удосконалити класифікацію різновидів результативності розвитку підприємства»;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання результативності діяльності підприємств;
- студіювати стратегії, які забезпечують результативність розвитку компаній із системної інтеграції ІТ-рішень
- провести діагностику поточного стану і тенденцій розвитку ІТ-сектору України;
- діагностувати результативність змін у діяльності компаній-системних інтеграторів;
- концептуально визначити і формалізувати складові системи забезпечення результативності розвитку компаній-системних інтеграторів;
- розробити економіко-математичні моделі для оцінювання стану та динаміки змін результативності розвитку компаній-системних інтеграторів;
- . розробити рекомендації стосовно створення системи моніторингу результативності розвитку компаній із системної інтеграції ІТ-рішень;
- провести прикладне моделювання результатів розвитку компаній з системної інтеграції ІТ-рішень.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку компаній із системної інтеграції ІТ-рішень у сучасних умовах функціонування цифрової економіки, цифрової трансформації та динамічного зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти

забезпечення результативності розвитку компаній із системної інтеграції ІТ-рішень, , зокрема механізми, методи, показники та організаційні процеси підвищення результативності їх діяльності.

Методи дослідження. Методичною основою дослідження стала система загальнонаукових і спеціальних методів, що включають діалектичний метод наукового пізнання, системне опрацювання розробок вітчизняних і зарубіжних дослідників, сучасної економічної теорії, теорії менеджменту, організації систем, еволюції теорії організації,. У процесі дослідження використовувались методи: аналізу і синтезу – для узагальнення наукових підходів до визначення сутності результативності розвитку; системний підхід – для комплексного розгляду компанії як економічної системи; порівняльного аналізу – при дослідженні динаміки ІТ-сектору та показників розвитку; економіко-статистичні методи – для аналізу ВВП, доходів, експорту ІТ-послуг та структури капіталу; економіко-математичне моделювання та прогнозування – при визначенні параметрів розвитку та оцінці сценаріїв; сценарний метод – для формування альтернатив розвитку компаній; експертні оцінки – для оцінювання ймовірності реалізації сценаріїв та встановлення показників; графічний та табличний методи – для візуалізації результатів дослідження; методи стратегічного аналізу – для обґрунтування напрямів розвитку компаній.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукові положення дисертації у своїй сукупності вирішують важливу науково-прикладну проблему організаційного забезпечення результативності розвитку підприємства. Найсуттєвіші результати дослідження, що формують наукову новизну і виносяться на захист, полягають у такому:

вперше:

розроблено комплексну економіко-математичну модель оцінювання результативності розвитку компаній системної інтеграції, яка базується на інтеграції восьми функціональних напрямів (фінансового, ринкового, інноваційного, управлінського, операційного, кадрового, соціально-

екологічного та репутаційного), що дозволяє здійснювати багатовимірну оцінку розвитку підприємств;

удосконалено:

класифікаційний підхід до виокремлення основних різновидів результативності підприємства (статика феномену) за економічним змістом, способом вимірювання, часовим горизонтом і рівнем системності, а також результативності розвитку підприємства (динаміка феномену) за науковими підходами, складовими розвитку, факторами формування, стадіями життєвого циклу та просторово-часовими параметрами. Це дозволяє точніше ідентифікувати різновиди процесів розвитку підприємств, підвищити контроль за якістю їхнього протікання — повнотою та своєчасністю, використовувати найбільш добірні;

методичні підходи до організації виконання робіт із моніторингу результативності розвитку ІТ-компаній, відповідно до яких визначено склад робіт залежно від стадій та етапів виконання, надано опис цих робіт, розроблено формалізовані моделі послідовності виконання робіт за напрямами, що дозволяє планувати витрати підприємства та визначати їхню прогнозу ефективність виконання;

методичний підхід до оцінювання результативності розвитку, який поєднує бінарний та індексний підходи, що дає можливість одночасно визначати наявність позитивних змін у діяльності компанії та оцінювати їх інтенсивність, забезпечуючи підвищення об’єктивності аналітичних оцінок;

набули подальшого розвитку:

понятійно-категоріальний апарат у аспекті забезпечення результативності розвитку підприємств шляхом виокремлення нових процесів і їх характеристик, що дозволило уточнити поняття «результативність розвитку компанії» і адаптувати його для компаній, що надають послуги з системної інтеграції ІТ-рішень. Це створює умови для чіткого розуміння процесів, які характеризує атрибут - результативність розвитку компанії;

технологія впровадження організаційно-економічних проектних рішень у

аспекті створення системи моніторингу результативності розвитку компаній, які надають послуги з системної інтеграції ІТ-засобів, що дозволяє розробити процедуру імплементації механізму забезпечення моніторингу результативності розвитку цих компаній, скласти перелік та розробити деталізований опис основних робіт із впровадження даного механізму й встановити їх точки контролю.

Практичне значення одержаних результатів. Прикладне значення теоретичних і методичних розробок підтверджується їх використанням у діяльності підприємств і організацій, зокрема: ТОВ «Айкюжн ІТ» при визначенні напрямів розвитку компанії для покращення її положення на ринку послуг системної інтеграції, розподілі функцій і робіт між виконавцями, які моніторять результати діяльності компанії, оптимізації чисельності управлінського персоналу підприємства на основі обсягів даних, що використовуються менеджерами при делегуванні керівниками структурних підрозділів своїх повноважень (довідка № 183/10-26 від 07 травня 2026 р.); ТОВ «ІТ Ескорт» при формуванні внутрішніх звітів про результативність діяльності підприємства, доопрацюванні внутрішнього Положення про управлінську звітність компанії (довідка № 1/21052026 від 21 травня 2026 р.); ТОВ «АйТі Бізнес Солюшн» описи послідовності виконання робіт із створення підрозділу для контролю за результатами роботи компанії, методику визначення розрахункової ефективності здійснення заходів розвитку компанії на ринку послуг із системної інтеграції ІТ-рішень (довідка № 02/030626 від 03 червня 2026 року).

Загальні науково-методичні положення та результати досліджень автора також використовуються в навчальному процесі Київського національного університету імені Вадима Гетьмана» в процесі викладання дисциплін:. «E-Commerce та маркетплейси», «Інтернет-економіка» та «E-Commerce» (довідка від 17 березня 2026 року).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно

виконаною науковою працею. Викладені в дисертаційній роботі наукові розробки, висновки й практичні рекомендації сформульовано та обґрунтовано автором особисто. Із наукових праць, опублікованих в співавторстві, використано лише положення та ідеї, які належать особисто автору.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні та практичні результати дисертаційної роботи були представлені, обговорені та схвально оцінені на 6 науково-практичних конференціях, серед яких: III Міжнародна науково-практична конференція «Сучасний стан та основні пріоритети розвитку економіки» (08.07.2025, м. Одеса); IV Міжнародна науково-практична конференція «Трансформація освіти в контексті процесів глобалізації» (28.04.2026, м. Дніпро); X Міжнародна науково-теоретична конференція «Процес і динаміка наукового шляху» (01.05.2026, м. Страсбург); II Міжнародна наукова конференція “Наука та інновації в глобалізованому світі” (04.05.2026, м. Роттердам); VIII Міжнародна науково-практична конференція «Наука в умовах швидких змін» (06-08.05.2026, м. Брюссель); VIII Міжнародна науково-теоретична конференція «Науковий метод: реальність і майбутні тенденції дослідження» (29.05.2026, м. Монреаль).

Публікації. Основні положення та найважливіші результати дисертаційної роботи опубліковано самостійно та у співавторстві в 11 наукових працях загальним обсягом 3,8 д.а., особисто автору належить 3,4 д.а., з них: 5 – у наукових фахових виданнях України і 6 публікацій в інших виданнях, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації.

Зміст публікацій відповідає темі дисертації та достатньою мірою відображає основні результати дослідження, його теоретичні положення, методичні розробки та прикладні результати.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг основної частини дисертації становить 184 сторінки друкованого тексту. Робота містить 27 таблиць на 11 сторінках, 15 рисунків на 6 сторінках та 3 додатки. Список використаних джерел налічує 225 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ ІЗ СИСТЕМНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ІТ РІШЕНЬ

1.1. Економічна сутність та різновиди результативності розвитку компаній із системної інтеграції

.

Сучасна концептуалізація результативності розвитку суб'єктів господарювання потребує відходу від оцінювання її як прояву зростання чого-небудь або ефективності у вигляді прибутковості виконання дій, підпорядкованих певній меті. Markman G. D. та Gartner W. B. [5] довели, що екстраординарне зростання не трансформується автоматично у високий прибуток, вони стверджують, що «гіперзростання» часто тягне за собою критичне виснаженням ресурсів, втрату ефективності операційної діяльності. Їх розвили Yazdanfar D. і Öhman P. [22], дійшовши висновку про виражену нелінійність такої залежності, оскільки існує певний поріг зростання, за яким прибутковість починає знижуватися через необхідність масштабних інвестицій в інфраструктуру та персонал. Slávik Š., Jankelová N., Mišúnová Hudáková I. та Mišún J. [49] розуміють результативність, як статичне досягнення фінансових цілей. У свою чергу, Baum J. R., Locke E. A. та Smith K. G. [4] пропонують комплексну багатовимірну модель зростання, де як ключові предиктори результативності виступають не тільки ринкові умови, а й особисті якості підприємця (бачення, мотивація), а також специфіка галузі.

Представники української економічної науки зробили істотний внесок у розуміння сутності терміну «результативність». Розглядаючи її через призму управління капіталом та створення вартості Олексюк О. І. [16] та Лісніченко О. О. [20], наголошують на тому, що результативність розвитку підприємства має вимірюватися через «фундаментально-вартісний фільтр» - тобто через призму

створення довгострокової вартості для всіх стейкхолдерів, а не лише акціонерів. Цю лінію підтримують Шевчук Н. В., Гібало М. В. та Денищук Л. В. [31], що розглядають фінансові аспекти управління капіталом як базис для забезпечення результативності діяльності підприємств. За їхнім трактуванням результативність розвитку - це здатність менеджменту оптимізувати структуру капіталу в такий спосіб, щоб забезпечити інвестиційну привабливість підприємства за збереження її фінансової незалежності. Швиданенко Г. О. та Бойченко К. С. [24, 25] вважають, що результативність визначається ступенем конвергенції стратегії підприємства з її ціннісними орієнтирами. Завершує картину результативності концепція системного управління, запропонована у роботах Бурєннікової Н. В. та співавторів [43, 51] де результативність розглядається на на стику трьох площин: системної стійкості, економічної ефективності та екологічної (соціальної) відповідальності. Це дозволяє розглядати результативність розвитку системного інтегратора як динамічний процес, що враховує фази життєвого циклу ІТ-рішень та загальні економічні цикли.

Результати систематизації наукових підходів до трактування терміну «результативність» наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування терміну «результативність»

Автор(и)	Сутність результативності
Markman G. D., Gartner W. B. [5]	здатність уникати виснаження ресурсів при масштабуванні
Yazdanfar D., Öhman P. [22]	визначення «порогу зростання», за яким прибутковість падає через інвестиції в інфраструктуру
Slávik Š., та ін. [49]	здатність постійно перебудовувати бізнес-процеси під вимоги технологічного ринку
Baum J. R., Locke E. A., Smith K. G. [4]	Результативність як похідна від особистих якостей підприємця (бачення, мотивація) та специфіки галузі

Автор(и)	Сутність результативності
Олексюк О. І. [16], Лісніченко О. О. [20]	Оцінка через створення довгострокової вартості для всіх стейкхолдерів (Value-based management)
Шевчук Н. В., Гібало М. В., Денищук Л. В. [31]	Здатність менеджменту збалансувати інвестиційну привабливість та фінансову незалежність
Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. [24, 25]	Конвергенція стратегії з ціннісними орієнтирами (інноваційність, етика). Цінності як реальний ресурс
Бурєннікова Н. В. та співавт. [43, 51]	Результативність як динамічний баланс стійкості та ефективності з урахуванням факторів часу та циклічності
Lumpkin G. T., Dess G. G. [1]	Результативність як похідна від стратегічних установок: інноваційності, проактивності, ризику, автономності та агресивності
Wiklund J. [2]	Ефект від стратегічних рішень має накопичувальний характер; результативність - це стійкість зв’язку між ЕО та показниками фірми

Джерело: складено на основі [1; 2; 4, 5, 16, 20, 22, 24, 25, 31, 43, 49, 51].

… .

У сучасній економічній науці поняття «результативність розвитку» зазнала значної еволюції. Фундаментальний внесок у розуміння глибинних механізмів результативності діяльності зробили Lumpkin G. T. та Dess G. G. [1]. Відповідно до їхнього підходу результативність розвитку безпосередньо залежить від здатності не тільки слідувати ринку, а й активно формувати технологічні тренди, пропонуючи рішення, що випереджають запити замовників.

У роботах українських вчених економічна сутність розвитку підприємства трактується через призму діалектичної єдності. Так, Черненький В. П. [18] розглядає розвиток як процес, у якому кількісні зміни неминуче повинні переходити до якісних трансформацій. Він вважає, що результативність розвитку не можна зводити до простого зростання масштабів виробництва чи продажу.

Навпаки, справжня результативність проявляється у прогресивному зміні внутрішньої структури економічної системи, підвищенні її складності та стійкості до зовнішніх шоків. Цю позицію поділяє та поглиблює Голобородько О. Ю. [37], аналізуючи економічний розвиток як цілеспрямований перехід підприємства у якісно новий стан, у його розумінні результативність - це міра успішності переходу, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність. Шишковський С. В., Суховарова-Жорнова І. А. та Коць О. Р. [53] пропонують розглядати розвиток як процес, що вимагає впровадження специфічних індикаторів «точок зростання».

Як видно з, навіть короткого, огляду тлумачень термінів «результативність» і «розвиток», вони найчастіше розглядаються як взаємопов’язані, проте здебільшого досліджуються ізольовано. Результативність традиційно трактується як характеристика досягнення цілей діяльності підприємства або як узагальнююча оцінка отриманих результатів, тоді як розвиток визначається як процес змін, що супроводжується переходом підприємства до нового якісного стану, ускладненням його структури та зростанням здатності адаптуватися до умов зовнішнього середовища.

Такий погляд обумовлює певну обмеженість тлумачення, оскільки дозволяє досліджувати або процесні характеристики розвитку, або результати діяльності підприємства, не забезпечуючи їх належної інтеграції. З одного боку, розвиток розглядається як динамічний процес, що характеризується кількісними та якісними трансформаціями, формуванням нових властивостей системи та виникненням «точок зростання». З іншого боку, результативність відображає ступінь досягнення запланованих результатів та рівень реалізації поставлених цілей.

Водночас у практиці функціонування підприємств розвиток не може розглядатися як самодостатня категорія, відірвана від оцінки його результатів. Наявність змін сама по собі не свідчить про їх доцільність або успішність, оскільки вони можуть мати як позитивний, так і негативний характер. У зв’язку з цим виникає необхідність оцінювання розвитку не лише як процесу, а й з

позицій його результативності, тобто з урахуванням того, у якій мірі такі зміни забезпечують досягнення цілей підприємства.

Підходи, що зустрічаються у науковій літературі, частково відображають цю інтеграцію через використання таких характеристик, як «успішність переходу до нового стану» або «реалізація потенціалу розвитку підприємства». Однак вони, як правило, не формують цілісного поняття, що поєднувало б процес розвитку та оцінку його результатів у межах єдиної категорії.

В результаті виникає певна теоретична прогалина, яка полягає у відсутності узгодженого підходу до трактування феномену «результативність розвитку підприємства» як самостійного об’єкта дослідження. Це обумовлює необхідність системного поєднання процесного аспекту розвитку та результатного аспекту діяльності з метою формування інтегрованої характеристики, яка дозволяє оцінити не лише факт змін, але й їх доцільність та ефективність у досягненні стратегічних цілей.

Таким чином, логічне поєднання категорій «розвиток» і «результативність» з проєкцією на підприємство чи компанію дозволяє перейти до формування поняття результативності розвитку підприємства, як характеристики процесу його змін з позицій досягнення цільових результатів та реалізації внутрішнього потенціалу. Виходячи з цього, під результативністю розвитку компанії слід розуміти *характеристику здатності компанії отримувати позитивні результати при досягненні власних цілей діяльності шляхом посилення свого потенціалу на основі інтегрованого використання наявних ресурсів, своєчасної адаптації до змін та проактивного менеджменту*. Дане тлумачення можна поширити і на особливості діяльності компаній, що надають послуги із системної інтеграції.

… - .

Результативність розвитку будь-якого підприємства у тому чслі з системної інтеграції перестав є змінною величину, детерміновану у часі і просторі. На це вказують багато науковців, серед них і Bennett V. M. та Levinthal D. A. [27], які пов'язують траєкторію зростання компанії з еволюцією системи

внутрішніх стимулів. Вони доводять, що на різних стадіях життєвого циклу організації потрібні кардинально різні підходи до управління результативністю персоналу. Тому, якщо на етапі зародження компанії з системної інтеграції драйвером розвитку виступає підприємницький інтерес і гнучкі стимули, то на етапі інституціоналізації результативність починає залежати від чітко вивірених KPI і формалізованих процедур. Ігнорування цього веде до «пастки зростання», коли внутрішня структура перестає відповідати масштабам бізнесу.

Joseph J. та Wilson A. J. [28] акцентують увагу на тому факті, що зростання фірми – це не лише приплив ресурсів, а й розподіл когнітивних ресурсів менеджменту. Напрям розвитку підприємства визначається тим, на яких завданнях (технологічних інноваціях, операційній ефективності чи клієнтському досвіді) сфокусовано увагу його керівників. За точкою зору Joseph J. та Wilson A. J. для компанії з системної інтеграції саме дефіцит уваги до ключових ринкових сигналів може стати бар'єром на шляху до результативного переходу на наступну стадію розвитку.

У роботах Вітюка А. В. [32] просторовий аспект розвитку в IT-сфері набуває особливого значенн. Для підприємства цей аспект включає не лише географічну експансію, а й розширення присутності в цифрових екосистемах, хмарних платформах та партнерських мережах. Просторова результативність тут вимірюється здатністю компанії інтегрувати свої рішення максимально широке технологічне простір замовника.

Оленченко Д. В. [55] акцентує увагу на фазовій динаміці розвитку, стверджуючи, що кожне підприємство проходить через закономірні цикли підйому та спаду. Для забезпечення результативності вкрай важливою є «стратегічна адаптація» на кожному етапі циклу: вміння акумулювати ресурси у фазі зростання та оптимізувати їх у фазі стагнації. Це перегукується з висновками Татарченка А. [57], який розглядає розвиток у тісному зв'язку з економічною безпекою та конкурентоспроможністю.

Характеристики результативності, які дозволяють розглядати розвиток підприємства з системної інтеграції, як процес, що розгортається у часі (через

стадії життєвого циклу) та просторі (через екосистеми та цифрові платформи) представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Результативність розвитку підприємства з системної інтеграції IT-рішень у просторово-часовому вимірі та за стадіями життєвого циклу

Автор(и) та джерело	Вплив на результативність розвитку	Специфіка для компаній-системних інтеграторів
Bennett V. M., Levinthal D. A. [27]	Необхідність трансформації управління від гнучких підприємницьких стимулів до формалізованих KPI	Уникнення «пастки зростання» при переході від малого сервісного бізнесу до великої інституціоналізованої компанії
Joseph J., Wilson A. J. [28]	Результативність залежить від фокусу уваги менеджменту на ключових ринкових сигналах в умовах багатозадачності	Балансування уваги між технологічними інноваціями, операційною ефективністю та клієнтським досвідом
Вітюк А. В. [32]	Розширення меж функціонування не лише географічно, а й через інтеграцію у цифрові середовища	Масштабування присутності в хмарних платформах, екосистемах вендорів та партнерських мережах
Оленченко Д. В. [55], Татарченко А. [57]	Результативність як здатність до стратегічної адаптації у фазах підйому та спаду; захищеність активів у кризу	Акумуляція ресурсів у періоди технологічного буму та оптимізація витрат під час економічної стагнації
Belitski M. та співавт. [46]	Результативне масштабування потребує поєднання технологічної платформи та агресивної ринкової стратегії	Модель прискореного зростання для IT-компаній, що прагнуть трансформуватися у великих гравців за короткий термін
Dosi G. та співавт. [33]	Справжній розвиток є наслідком планомірного накопичення специфічних організаційних компетенцій	Пріоритет глибокої експертизи та накопиченого інтелектуального капіталу над випадковими ринковими ривками

Джерело: складено автором на основі [27, 28, 32, 33, 46, 55, 57].

Виходячи із даних табл. 1.2. можна зробити висновок, що результативність розвитку підприємств у просторовому та часовому напрямі є своєрідним балансуванням між тимчасовою адаптацією (зміна стимулів та фокусів уваги залежно від фази життєвого циклу), просторовою експансією (поглиблення інтеграції у цифрові екосистеми) та стратегічною стійкістю (поєднання високої швидкості масштабування (скалювання) із накопиченням фундаментальних організаційних компетенцій). Точніше, результативність розвитку підприємства у просторово-часовому вимірі - це здатність менеджменту підприємства балансувати між короткостроковими імпульсами зростання та довгостроковими циклами стійкості, адаптуючи систему стимулів та фокус уваги до поточної фази життєвого циклу компанії.

… ( ) .

В останні роки у світовій економічній науці та практиці відбулися фундаментальні зрушення: традиційна парадигма результативності, орієнтована виключно на максимізацію прибутку суб'єкта господарювання почала трансформувалася у бік концепції сталого розвитку. Для компаній, що займаються системною інтеграцією IT-рішень, які функціонують у центрі цифрової трансформації суспільства, інтеграція екологічних, соціальних та управлінських факторів стає не просто питанням репутації, а критичною умовою забезпечення довгострокової економічної результативності.

Підтвердження зв'язку між відповідальними практиками ведення бізнесу та економічним успіхом є у роботі Nguyen Hoang Tien та співавторів [34]. Дослідники доводять, що відданість принципам сталого розвитку в довгостроковій перспективі виявляє стійку позитивну кореляцію з ключовими фінансовими показниками підприємств. Це підтверджує твердження про те, що витрати на екологію та соціальну сферу є лише баластом для бюджету; навпаки, вони виступають інвестицією у стабільність майбутніх грошових потоків.

У розвитов точки зору Nguyen Hoang Tien та співавторів [34], Zhou G., Liu L. та Luo S. [42] проводять аналіз механізмів впливу ESG-результатів на ринкову вартість компанії. На його основі вони виділяють специфічний медіативний

ефект фінансових показників - високі стандарти ESG знижують вартість залучення капіталу та операційні ризики, що, у свою чергу, покращує фінансовий стан та, як наслідок, підвищує капіталізацію. Для IT-сектору, де ринкова вартість багато в чому базується на очікуваннях інвесторів та нематеріальних активах, цей механізм є визначальним для забезпечення результативності розвитку.

Особливий інтерес становить дослідження Cui J. [40], у якому аналізується вплив розвитку цифрових фінансів на ESG-показники компаній. Автор доводить, що цифровізація фінансових інструментів та процесів полегшує доступ до ресурсів для впровадження «зелених» технологій та прозорих систем управління. Це створює замкнутий цикл: інтегратор, впроваджуючи цифрові рішення, не лише підвищує ефективність клієнтів, а й отримує інструменти для покращення власної ESG-результативності.

Проблематика корпоративної соціальної відповідальності (CSR) як чинника успіху систематизована у роботі Coelho R., Jayantilal S. та Ferreira J. J. [48], автори підтверджують позитивний вплив CSR на фінансові результати компаній, акцентують, що соціально відповідальна поведінка зміцнює довіру партнерів та лояльність висококваліфікованих IT-фахівців, що для інтелектуалоємного бізнесу є фундаментом результативності.

У сучасних реаліях концепція «цінності для акціонерів» (Shareholder Value) зазнала якісної зміни. Як підкреслює Kluza K. [58], сьогодні ця цінність нерозривно пов'язана з ESG рейтингами ризиків. Інвестори та кредитори розглядають низькі показники стійкості як сигнал про потенційні приховані збитки. Таким чином, результативність розвиткукомпаній з системної інтеграції IT-рішень тепер залежить від його здатності мінімізувати ESG-ризики, що стає обов'язковим елементом стратегічного управління.

Almulhim A. A. та Aljughaiman A. A. [47] вважають , що найважливішим модератором виступає людський чинник лише на рівні вищого керівництва. Вони зазначають, що характеристики CEO - персональне бачення, цінності та етичні установки керівників. Це підкреслюється висновками Kamuri S. [41], який наголошує на значущості підприємницького бачення запровадження інновацій.

У контексті фунціонування компанії з системної інтеграції ІТ-рішень бачення керівника має поєднувати технологічний прогрес із принципами відповідальності, створюючи тим самим унікальну модель результативності, що відповідає викликам часу.

Основні ESG-фактори у результативності розвитку компаній з системної інтеграції ІТ-рішень наведені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

ESG-фактори у системі детермінант результативності розвитку компаній з системної інтеграції ІТ-рішень

Науковий підхід / Концепція	**Автор(и) та джерело**	**Вплив на результативність та механізми капіталізації**	**Релевантність для системної ІТ-інтеграції**
Концепція довгострокової фінансової кореляції	Nguyen Hoang Tien та співавт. [34]	Стійкий розвиток прямо корелює з ключовими фінансовими показниками; витрати на екологію - це інвестиції у стабільність майбутніх потоків	Розвінчання міфу про «баластність» соціальних витрат; формування базису для стабільного зростання
Медіативний ефект ESG-результатів	Zhou G., Liu L., Luo S. [42]	Високі стандарти ESG знижують вартість капіталу та операційні ризики, що призводить до зростання ринкової вартості	Визначальний чинник для ІТ-сектору, де капіталізація критично залежить від очікувань інвесторів
Цифрові фінанси та «зелена» трансформація	Cui J. [40]	Цифровізація фінансових процесів полегшує доступ до ресурсів для впровадження прозорих систем управління	Створення замкненого циклу: цифрові рішення інтегратора покращують власну та клієнтську ESG-результативність
Інституціоналізація	Coelho R., та ін. [48],	CSR зміцнює довіру партнерів та лояльність	Фундамент результативності

Науковий підхід / Концепція	**Автор(и) та джерело**	**Вплив на результативність та механізми капіталізації**	**Релевантність для системної ІТ-інтеграції**
соціальної відповідальності (CSR)	Оразалін Н. та співавт. [54]	персоналу; ефективність зростає при створенні спеціалізованих ESG-комітетів	для інтелектуалоємного бізнесу через утримання висококваліфікованих кадрів
ESG-ризик-орієнтована цінність акціонерів	Kluza K. [58]	Ринкова цінність нерозривно пов’язана з ESG-рейтингами; низькі показники стійкості сприймаються як приховані збитки	Мінімізація ESG-ризиків як обов'язковий елемент стратегічного управління інтегратором
Лідерство та підприємницьке бачення (CEO Vision)	Almulhim A. A., Aljughaiman A. A. [47], Kamuri S. [41]	Персональні етичні установки керівника визначають, чи стане ESG реальним драйвером фінансового успіху	Поєднання технологічного прогресу з відповідальністю як унікальна модель результативності лідера ІТ-ринку

Джерело: складено автором на основі [34, 40–42, 47, 48, 54, 58].

На основі попередніх систематизацій та результатів аналіз наведених у таблиці 1.3. можна стверджувати, що в сучасних умовах парадигма результативності діяльності компаній з системної інтеграції ІТ-рішень зазнала трансформації - сталий розвиток (ESG) підприємств з системної інтеграції

перестав бути елементом репутації, перетворившись на детермінанту економічного успіху таких підприємств за наступними ключовими векторами :

- фінансовий (полегшення доступу до «дешевого» капіталу та зростання капіталізації);

- ресурсний (забезпечення лояльності талановитих фахівців (інтелектуального капіталу);

- стратегічний (мінімізація довгострокових ризиків та відповідність глобальним стандартам цифрової економіки).

Таким чином, вищенаведене дозволяє зробити висновок, що сталий розвиток і ESG-орієнтація перестали бути периферійними темами і стали центральними детермінантами результативності, що визначають доступ до капіталу, якість людського ресурсу та загальну ринку.

…

Розробка теоретико-методичного базису забезпечення результативності розвитку сучасних компаній потребує глибокого аналізу генези концепції підприємницької орієнтації (Entrepreneurial Orientation, EO). У контексті системної ІТ-інтеграції, де темпи технологічних змін та рівень ринкової невизначеності є екстремально високими, розуміння механізмів впливу підприємницького духу на економічні показники стає першочерговим завданням.

Фундамент розуміння того, як компанія досягає високих результатів у мінливому та найчастіше агресивному середовищі, заклали Covin J. G. та Slevin D. P. [132]. У своїй роботі автори довели, що результативність діяльності безпосередньо залежить від відповідності між стратегічним управлінням та типом довкілля («вороже» або «сприятливе»). Для компаній-системних інтеграторів цей висновок є методологічно критичним: у ворожому середовищі (висока конкуренція, дефіцит кваліфікованих кадрів, швидке старіння технологій) виживання та розвиток можливі лише за умови прийняття агресивної підприємницької пози. Covin і Slevin [132] наголошують, що результативність -

це не випадковий успіх, а наслідок свідомої адаптації структури управління до зовнішніх шоків.

Розвиваючи це судження, Dess G. G., Lumpkin G. T. та Covin J. G. [135] запропонували та протестували складні конфігураційні моделі, що розширила розуміння підприємницької орієнтації, виділивши такі ключові виміри, як схильність до ризику (risk-taking), інноваційність та проактивність. Автори довели, що підприємницький стиль управління виступає головним драйвером зростання, проте його ефективність не є безумовною - вона модулюється конкретними організаційними змінними. Це дуже важливо для IT-сектору, де проста наявність інновацій без проактивного виходу на ринок не гарантує фінансової стійкості.

Перехід від концептуального розуміння підприємницької оргієнтації до його практичної реалізації у контексті забезпечення результативності потребує аналізу внутрішніх процесів. Covin J. G., Green K. M. та Slevin D. P. [143] провели детальне дослідження зв'язків «підприємницька орієнтація - зростання продажів», наголосивши на модерації цього процесу формалізованими стратегічними процедурами. Вони встановили важливу закономірність: наявність чітко прописаних стратегічних процесів не пригнічує підприємницьку ініціативу, а навпаки, посилює її позитивний вплив на фінансові показники. Для системних інтеграторів, що реалізують багатомільйонні інфраструктурні проекти, ця теза підтверджує необхідність балансу: хаотичне впровадження інновацій («інновації заради інновацій») веде до розпорошення ресурсів, у той час як структурований стратегічний процес [143] дозволяє конвертувати підприємницький порив у стабільність.

У цьому руслі працюють Alegre J. і Chiva R. [159], які доповнюють картину механізмом організаційного навчання. Вони вказують, що підприємницька орієнтація як така є лише потенціалом, а реальна результативність інновацій досягається через здатність організації вчитися на своїх і чужих помилках. У IT-інтеграції, де кожен проект унікальний, здатність до навчання (learning capability)

стає тією сполучною ланкою, яка перетворює ризиковані ідеї на масштабовані ринкові рішення.

Важливим аспектом теоретичного базису вивчення результативності в специфічних організаційних формах. Chirico F. та Sirmon D. G. [152] аналізують сімейні фірми, які становлять значну частку в сервісному та проектному IT-бізнесі. Автори стверджують, що залучення різних поколінь і використання партисипативної стратегії (активної участі співробітників в управлінні) можуть стати потужним прискорювачем розвитку, так і створити «інституційну пастку», що обмежує гнучкість.

Цю тему поглиблено Hernández-Perlines F., Moreno-García J. та Yáñez-Araque B. [171], які ввели в рівняння фактор поглинаючої здатності (absorptive capacity). Вони доводять, що підприємницька орієнтація працює на результат лише тоді, коли компанія здатна ефективно ідентифікувати, асимілювати та використовувати зовнішні технологічні знання. Для IT-інтегратора це означає, що результативність безпосередньо корелює з якістю роботи його R&D-підрозділів та здатністю інженерів швидко освоювати нові стеки технологій.

В умовах поточного десятиліття наукові акценти помітно змістилися у бік гнучкого планування та динамічного лідерства. Contín-Pilart I., Larraza-Kintana M. та Martin-Sanchez V. [184] аналізують плануючу поведінку підприємців у нових фірмах. Їхні дослідження показують, що в умовах високої невизначеності (характерної для сучасного IT-ринку) результативність забезпечується не жорстким дотриманням плану, а тонким балансом між стратегічною дисципліною та операційною гнучкістю.

Завершує сучасну теоретичну рамку дослідження Quansah E., Moghaddam K., Solansky S. та Wang Y. [195], які ввели у модель забезпечення результативності роль стратегічного лідерства. Згідно з їхніми висновками, лідерство у компаніях малого та середнього бізнесу (SMEs) є медіатором, який активує «динамічні здібності» організації. У контексті системної IT-інтеграції це означає, що особистість керівника та його здатність транслювати бачення майбутнього визначають, чи зможе компанія не просто вижити, а забезпечити

довгострокову конкурентну перевагу через постійну трансформацію своїх бізнес-процесів.

Для систематизації вищенаведеного стосовно концепції підприємницької орієнтації розроблен і нижче представлена зведена аналітична таблиця 1.4., що систематизує еволюцію концепції підприємницької орієнтації та її вплив на результативність саме в контексті системної ІТ-інтеграції.

Таблиця 1.4

Етапи еволюції концепції підприємницької орієнтації в аспекті забезпечення результативності розвитку компаній

Основна концепція / Етап еволюції ЕО	**Автор та джерело**	**Механізм впливу на результативність**	**Контекст для системного ІТ-інтегратора**
Співвідношення стратегічного управління та типу середовища.	Covin J. G., Slevin D. P. [132]	Результативність як наслідок свідомої адаптації структури до «ворожості» зовнішнього середовища.	Необхідність агресивної підприємницької пози в умовах дефіциту кадрів та швидкого старіння технологій.
Конфігураційна модель ЕО (інноваційність, проактивність, схильність до ризику).	Dess G. G., Lumpkin G. T., Covin J. G. [135]	ЕО виступає головним драйвером зростання, але модулюється внутрішніми організаційними змінними.	Наявність інновацій без проактивного виходу на ринок не гарантує фінансової стійкості.
Модерація зв'язку «ЕО - зростання продажів» стратегічними процедурами.	Covin J. G., Green K. M., Slevin D. P. [143]	Формалізація стратегічних процесів посилює позитивний вплив підприємницького духу на фінанси.	Баланс між інноваційним поривом та структурованим управлінням великими проектами.
ЕО як потенціал,	Alegre J., Chiva	Здатність до	Вміння вчитися на

Основна концепція / Етап еволюції ЕО	**Автор та джерело**	**Механізм впливу на результативність**	**Контекст для системного ІТ-інтегратора**
що реалізується через організаційне навчання.	R. [159]	навчання (learning capability) конвертує ризиковані ідеї у ринковий успіх.	помилках унікальних проектів для створення масштабованих рішень.
Партисипативна стратегія та роль «сімейних» цінностей в управлінні.	Chirico F., Sirmon D. G. [152]	Активна участь співробітників в управлінні прискорює розвиток або створює «інституційну пастку».	Важливість гнучкості в сервісному ІТ-бізнесі з високим рівнем залучення персоналу.
Поглинаюча здатність (absorptive capacity) як медіатор ЕО.	Hernández-Perlines F. та ін. [171]	ЕО працює на результат лише за умови ефективної асиміляції зовнішніх технологічних знань.	Результативність прямо корелює зі здатністю інженерів швидко освоювати нові стеки технологій.
Гнучке планування в умовах високої невизначеності.	Contín-Pilart I. та ін. [184]	Результативність забезпечується балансом між дисципліною та операційною гнучкістю.	Відмова від жорсткого планування на користь адаптивності до змін ІТ-ринку.
Стратегічне лідерство як активатор динамічних здібностей.	Quansah E. та ін. [195]	Особистість лідера виступає медіатором, що визначає довгострокову конкурентну перевагу.	Здатність керівника транслювати бачення майбутнього для постійної трансформації процесів.

Джерело: розроблено автором на основі [132-195].

Еволюція концепції підприємницької орієнтації пройшла шлях від аналізу впливу зовнішнього середовища до розуміння глибоких внутрішніх механізмів навчання та поглинання знань. На основі проведеної систематизації можна стверджувати, що в сучасних складних умовах для системних IT-інтеграторів результативність розвитку залежить від наступних ключових аспетів:

1). агресивної інноваційної стратегії у відповідь на ворожість середовища, адже результативність не є статичним показником, а залежить від динамічного балансу між агресивною інноваційністю та формалізованою дисципліною стратегічних процесів;

2). формалізації стратегічних процесів інтелектуалізації для утримання темпів зростання, адже підприємницька орієнтація трансформується в економічний результат виключно через механізми організаційного навчання та поглинаючу здатність персоналу;

3). розвитку динамічних здібностей під егідою стратегічного лідерства, іншими словами, у сучасному десятилітті фактором успіху стає стратегічне лідерство, яке забезпечує перехід від жорстких моделей управління до гнучких динамічних здібностей.

Це дозволяє розглядати результативність діяльності компанії не як статичний фінансовий результат, а як динамічний процес постійного стратегічного оновлення.

..

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високою турбулентністю зовнішнього середовища, прискоренням цифрової трансформації підприємств та їхніх бізнес-процесів, загостренням конкуренції, економічне розуміння поняття «результативності» набуває нового значення. Традиційні підходи до її інтерпретації, що в основному обмежувалися оцінюванням фінансових результатів або досягненням окремих цільових показників, уже не відображають реальної складності процесів функціонування та розвитку підприємств.

Вже вказувалось, що «результативність» найбільш часто трактується як

ступінь досягнення поставлених цілей. Такий підхід є методологічно важливим, однак він має обмежений характер, оскільки концентрується переважно на фіксації вже досягнутого стану підприємства. У цьому контексті результативність виступає як статична характеристика, що відображає певний підсумковий рівень діяльності організації у конкретний момент часу.

Разом із цим сучасні виклики розвитку економічних систем зумовлюють необхідність розширення трактування цього поняття. Підприємство вже перестала розглядатися як статична система і постає як динамічно змінювана організаційно-економічна система, здатна адаптуватися, трансформуватися та генерувати нові конкурентні переваги. У таких умовах поряд із традиційною «результативністю» постає «результативність розвитку», яка відображає не лише досягнуті результати, а й здатність підприємства забезпечувати їх у довгостроковій перспективі.

Результативність розвитку, на відміну від результативності діяльності або функціонування, має динамічний характер і пов’язана з процесами змін, трансформацій та накопичення потенціалу. Вона охоплює такі аспекти, як темпи зростання підприємства, здатність до інновацій, адаптивність до змін зовнішнього середовища, ефективність використання ресурсів у стратегічній перспективі, а також формування довгострокової цінності для стейкхолдерів. У зв’язку з цим важливого значення набуває чітке розмежування двох феноменів на: результативності підприємства (відображення досягнутих результатів його функціонування/діяльності) та результативності розвитку підприємства (як характеристики здатності до забезпечення майбутніх результатів через трансформацію внутрішніх і зовнішніх можливостей).

Результативність підприємства орієнтована переважно на оцінювання ефективності використання ресурсів та досягнення коротко- і середньострокових цілей, тоді результативність розвитку підприємства – на визначення стратегічного потенціалу підприємства, його здатності до адаптації, інноваційного оновлення та забезпечення стійкого зростання.

З урахуванням зазначеного доцільно сформувати системи класифікації

результативності, що дозволяє враховувати різні аспекти діяльності підприємства – економічні, організаційні, інноваційні, соціальні та екологічні. При цьому класифікація результативності розвитку повинна базуватися на принципово інших методологічних засадах, орієнтованих на процеси змін і динамічні характеристики функціонування підприємства.

Класифікація основних різновидів результативності підприємств наведена у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Класифікація основних різновидів результативності підприємства (статика феномену)

Класифікаційна ознака	Види результативності	Характеристика	Автор(и) різновиду
За економічним змістом	фінансова	прибутковість, рентабельність	Markman, Gartner
	ринкова	частка ринку, позиції	Markman, Gartner
	вартісна	створення вартості для стейкхолдерів	Олексюк, Лісніченко
	ресурсна	ефективність використання капіталу	Шевчук та ін.
За способом вимірювання	кількісна	фінансові показники	Я
	якісна	структурні зміни	Черненький
	інтегральна	комплексний баланс показників	Бурєннікова
За часовим горизонтом	короткострокова	поточні результати	Я
	довгострокова	стійкість діяльності	Dosi
За рівнем системності	економічна	досягнення фінансових цілей	Кравченко
	системна	життєздатність підприємства	Бурєннікова
	ESG-результативність	екологічні, соціальні аспекти	Nguyen, Zhou

Джерело: розроблено автором

Серед наведених у табл. 1.5 класифікаційних груп доцільно ще виокремити групу *за ознакою функціональної природи*, до якої включити *різновиди: проєктної результативності (тобто успішність виконання проєктів) інтелектуальної результативності (результати накопичення знань), синергетичної результативності (ефект від інтеграції ресурсів)*.

На підставі узагальнення наукових джерел також класифіковано результативності розвитку підприємства як динамічної характеристики (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

Класифікація різновидів результативності розвитку підприємств (динаміка феномену)

Класифікаційна ознака	Види результативності розвитку	Характеристика	Автор(и)
За науковими підходами	підприємницька	інноваційність, ризик, проактивність	Lumpkin, Dess
	кумулятивна	накопичувальний ефект	Wiklund
	еволюційна	якісні структурні зміни	Черненький
	управлінська	досягнення стратегічних змін	Голобородько
	моніторингова	ідентифікація точок зростання	Шишковський
	системно-інтеграційна	синергія розвитку ресурсів	Федоров
За складовими розвитку	зростання	масштабування діяльності	Markman
	прибутковість розвитку	баланс growth–profit	Yazdanfar
	ціннісна	формування вартості бізнесу	Лісніченко
	адаптивна	гнучкість системи	Slávik
За факторами формування	динамічні здібності	sensing–seizing–transforming	Teece

Класифікаційна ознака	Види результативності розвитку	Характеристика	Автор(и)
	підприємницька орієнтація	стратегічна поведінка	Rauch
	цифрова зрілість	рівень цифровізації	Jie
	ресурсна трансформація	rbv-підхід	Lin
За стадіями життєвого циклу	стартап	інноваційна активність	Hughes
	зростання	scaling	Belitski
	зрілість	формалізація управління	Bennett
	криза	стійкість та безпека	Татарченко
За просторово-часовими параметрами	просторова	екосистемна інтеграція	Вітюк
	циклічна	фази розвитку	Оленченко
	швидкісна	темпи масштабування	Belitski
	компетентнісна	накопичення знань	Dosi
За управлінським забезпеченням	контролінгова	баланс цілей і ресурсів	Чижишин
	стратегічна	вибір моделі розвитку	Погорелов
	реплікаційна	масштабування рішень	Бойченко
	ресурсно-можливісна	намір–здатність–можливість	Morrison
За сучасними парадигмами	esg-орієнтована	стійкий розвиток	Nguyen
	csr-орієнтована	соціальна відповідальність	Coelho
	резильєнтність	стійкість до криз	Федоров
	лідерська	вплив сео	Almulhim

Джерело: розроблено автором

На відміну від існуючих підходів, тут чітко диференційовано результативність як статичну характеристику функціонування підприємства та

результативність розвитку як динамічну характеристику його еволюції.

Проведений аналіз і систематизація релевантних джерел дозволяє зробити висновки, що багатогранність феномену «результативність розвитку компаній-системних інтеграторів» може бути описана одним показником, це інтегральна характеристика, що включає фінансову стійкість (прибутковість, вартість), ринкову позицію (частка ринку, зростання) та стратегічний потенціал (динамічні здібності, інноваційність). Драйверами результативності для високотехнологічного сектора української економіки виступають підприємницька орієнтація, динамічні здібності та цифрова зрілість. При цьому для компаній, що здійснюють системну інтеграці. ІТ-рішень критично важливе управління інтелектуальним капіталом та проектною ефективністю. Сучасна наука переходить від суто економічних моделей до SEE-управління та ESG-орієнтованих моделей, у цьому аспекті результативність тепер включає екологічну і соціальну складові, а також організаційну резильентність. Компанії з системної інтеграції ІТ-рішень характеризуються складною циклічною динамікою та необхідністю постійної адаптації до технологічних інновацій. Результативність їх розвитку безпосередньо залежить від здатності створювати цінність через інтеграцію складних рішень, що потребує специфічних методів контролінгу та оцінки.

Виходячи із вищенаведеного у цьому параграфі можна констатувати, що теоретичний базис процесів забезпечення результативності розвитку компаній-системних інтеграторів має базуватися на синтезі ресурсного підходу, теорії динамічних здібностей та принципів сталого розвитку, враховуючи при цьому національні особливості та глобальні технологічні тренди.

1.2. Методичні підходи до визначення результативності розвитку компанії із системної інтеграції

… : .

Сучасний стан розвитку глобалізованої економіки проблеми забезпечення результативності розвитку компаній, і таких до яких належать і компанії-системні IT-інтегратори, вимагає глибокого переосмислення та розробки адекватного методичного інструментарію. Для цього доцільно простежити еволюцію методів визначення результативності: від простих фінансових показників до складних багатовекторних моделей, що враховують цифрову трансформацію, інтелектуальний капітал та принципи сталого розвитку.

Вже вказувалось, що підходи до визначення результативності розвитку сучасних компаній пройшов тривалий шлях трансформації: від детермінованих фінансових моделей до гнучких багатовекторних концепцій, де ключовими драйверами виступають людський капітал, інноваційна активність та підприємницька енергія. У тих компаній, що займаються системною IT-інтеграцією, цей перехід особливо помітний, оскільки їх «продукт» - це статичний товар, а динамічне технологічне рішення, цінність якого залежить від інтелектуального потенціалу організації.

Основний внесок у розуміння детермінант результативності на ранніх етапах життєвого циклу підприємства зробили Chandler G. N. та Jansen E. [62]. Вони змістили фокус із зовнішніх ринкових факторів на внутрішні компетенції засновника і довели, що самооцінка засновником своїх управлінських та технічних навичок є потужним предиктором ефективності венчурного підприємства. Для сфери системної інтеграції цей висновок має фундаментальне значення - результативність розвитку компанії-інтегратора найчастіше визначається «експертним фільтром» її керівництва, здатністю лідера як передбачати технологічні тренди, а й адекватно оцінювати готовність своєї команди до реалізації технічно складних проектів.

Інший напрям розвитку теоретичної думки актуалізував необхідність аналізу результативності підприємства у довгостроковій перспективі через призму корпоративного підприємництва. Zahra S. A. та Covin J. G. [63] запропонували лонгітюдний аналіз (метод, за якого одних і тих самих людей або групу об'єктів вивчають протягом тривалого часу), навівши зв'язок між підприємницькою поведінкою всередині корпорації та її фінансовими показниками. Вони обґрунтували концепцію «ворожості довкілля» (environmental hostility) як модератора результативності, а також довели, що в умовах жорсткої конкуренції та технологічної нестабільності - що є природним середовищем для IT-інтеграторів - саме міжнародна підприємницька експансія стає критичним фактором забезпечення сталого зростання. Таким чином, результативність тут сприймається як здатність компанії до проактивного виходу нові ринки у відповідь тиск агресивної середовища.

Важливим елементом методичної основи оцінювання розвитку є концепція інституційного визнання. Stuart T. E., Hoang H. та Hybels R. C. [64] довели, що для молодих та високотехнологічних венчурних проектів результативність тісно пов'язана з «міжорганізаційними схваленнями» (endorsements). В умовах асиметрії інформації на ринку IT-послуг, де клієнту важко оцінити якість складного програмно-апаратного комплексу до початку експлуатації, зовнішня легітимація стає індикатором успіху. Для системного інтегратора така легітимація матеріалізується як партнерських статусів вищого рівня від глобальних технологічних гігантів. Отже, методики оцінки результативності повинні включати як фінансові метрики, а й показники накопичення «соціального капіталу» і довіри з боку ринкових інститутів.

Взаємозв'язок між інноваційними процесами та параметрами зростання досліджувався Freel M. S. та Robson P. J. A. [66], які на емпіричному матеріалі малих фірм виявили неоднозначність впливу інновацій на поточну прибутковість. Це привело наукове співтовариство до розуміння того, що інновації - це інвестиції у майбутню результативність, які можуть тимчасово знижувати поточні показники. Паралельно з цим, Wiklund J. та Shepherd D. [67]

запропонували інноваційний конфігураційний підхід до оцінки підприємницької орієнтації (ЕО). Відповідно до їх висновків, результативність є похідною від гармонійного поєднання внутрішніх ресурсів компанії та характеристик довкілля. Для ІТ-інтегратора це означає, що наявність передових технологій (ресурс) сама по собі не гарантує успіху без відповідної підприємницької стратегії, спрямованої на вирішення конкретних болів замовника.

Особливе місце в аналізі результативності розвитку підприємств займають кількісні методи дослідження характеристик швидкозростаючих компаній (так званих «газелей»). Barringer B. R., Jones F. F. та Neubaum D. O. [68] за допомогою контент-аналізу виділили специфічний профіль засновників та організаційних структур, що сприяють радикальному масштабуванню. Вони стверджували, що результативність розвитку компанії - це результат усвідомленого вибору стратегії швидкого зростання, підкріпленого відповідним рівнем освіти та попереднім досвідом керівництва підприємства.

Keh H. T., Nguyen T. T. M. та Ng H. P. [69] інтегрували в модель результативності фактор маркетингової інформації, яка є важливою для малих та середніх підприємств (SMEs) у сфері високих технологій. Coad A. і Rao R. [70] застосували метод квантильної регресії і виявили «нерівномірність інноваційного ефекту» при визначнінні результативності діяльності підприємств, їх дослідження показало, що інновації дають колосальний імпульс розвитку для компаній, що знаходяться на вершині зростання (high-tech gazelles), але можуть мати мінімальний вплив на фірми, що стагнують. Це є важливим для системних інтеграторів: методики визначення їх результативності повинні враховувати

поточну стадію життєвого циклу та ринкову позицію компанії, щоб уникнути помилкових висновків щодо неефективності інноваційних витрат.

Підсумовуючи викладене вище сформована аналітична таблиця 1.7, в якій що систематизовано підходи іноземних науковців до цонінювання результативності підприємств.

Таблиця 1.7

Основні підходи до оцінювання результативності розвитку підприємств за розробками іноземних науковців

Ключова концепція / Підхід	**Автор(и), джерело**	**Основний внесок у методологію оцінки результативності**	**Релевантність для системної ІТ-інтеграції**
Компетентнісний підхід (Human Capital focus)	Chandler G. N., Jansen E. [62]	Доведено, що самооцінка технічних та управлінських компетенцій засновника є головним предиктором успіху	Результативність залежить від «експертного фільтру» лідера при виборі технологічного стека
Корпоративне підприємництво та «ворожість середовища»	Zahra S. A., Covin J. G. [63]; Zahra S. A., Garvis D. M. [65]	Результативність оцінюється через здатність до міжнародної експансії та проактивної відповіді на агресивний зовнішній тиск	Необхідність пошуку ніш за межами локального ринку як чинник виживання та зростання
Теорія інституційного визнання (Endorsements)	Stuart T. E., Hoang H., Hybels R. C. [64]	Введено показник міжорганізаційного схвалення як індикатора легітимності та майбутньої ефективності	Важливість партнерських статусів (Gold/Platinum) від глобальних вендорів як мірила успіху
Інноваційно-часовий підхід	Freel M. S., Robson P. J. A. [66]	Обґрунтовано неоднозначність впливу інновацій:	Потреба у розмежуванні поточної операційної

Ключова концепція / Підхід	**Автор(и), джерело**	**Основний внесок у методологію оцінки результативності**	**Релевантність для системної ІТ-інтеграції**
		короткострокове зниження прибутку заради довгострокового розвитку	ефективності та стратегічної результативності.
Конфігураційний підхід	Wiklund J., Shepherd D. [67]	Результативність - це похідна від гармонізації внутрішніх ресурсів (ЕО) та характеристик зовнішнього середовища.	Технологічний ресурс без підприємницької стратегії не забезпечує результативного розвитку
Аналіз швидкого зростання (Gazelle firms)	Barringer B. R., Jones F. F., Neubaum D. O. [68]	Виділено специфічні характеристики (освіта, досвід) та структури, що сприяють радикальному масштабуванню	Формування профілю компетенцій команди для швидкого масштабування складних рішень
Інформаційно-маркетинговий підхід	Keh H. T., Nguyen T. T. M., Ng H. P. [69]	Доведено залежність результативності SME від якості та оперативності маркетингової інформації	Якісна аналітика ринку як умова конвертації ідей у ціннісну пропозицію для клієнта
Метод квантильної регресії (Heterogeneity focus)	Coad A., Rao R. [70]	Виявлено нерівномірність інноваційного ефекту: інновації дають найбільший приріст лише для лідерів («газелей»)	Оцінка результативності повинна враховувати поточну стадію життєвого циклу та ринкову позицію

Джерело: складено автором на основі [62, 64-70].

Таким чином, результативність розвитку ІТ-компанії - це складний синтез особистісних компетенцій лідера, стратегічної проактивності, зовнішньої легітимації та здатності ефективно обробляти ринкову інформацію в умовах висококонкурентного цифрового середовища.

… .

Грунтовний пласт сучасних результатів досліджень у сфері управління ефективністю бізнесу утворюють розробки специальних методів і методик в рамках української економічної науки. Важливим серед них є прагнення системності та пошуку інтегральних вимірювачів, які дозволяють оцінити як поточний стан, а й потенціал довгострокового зростання компанії. У контексті системних ІТ-інтеграторів, що працюють в умовах високої невизначеності та технологічної динаміки, ці напрацювання набувають особливої цінності як інструменти раннього виявлення відхилень від стратегічного курсу.

Одним із фундаментальних вкладів у методологію оцінювання результативності діяльності підприємств стала технологія, запропонована Олексюком О. І. [71]. Автор доводить необхідність переходу від фрагментарного аналізу окремих показників до комплексної технології оцінки результативності діяльності підприємства, що базується на системному аналізі бізнес-процесів. Для ІТ-інтеграції це означає, що результативність не можна вимірювати лише маржинальністю завершених проектів; необхідно оцінювати ефективність кожного етапу - від пресейлу та архітектурного проектування до сервісної підтримки.

Розвиваючи тему діагностичного інструментарію, Кузьмін О. Є. та Мельник О. Г. [72] акцентують увагу на діагностиці фінансово-економічного розвитку як базовому інструменті управління змінами. Вони підкреслюють, що діагностика має бути констатацією фактів постфактум; її завдання - виявлення внутрішніх прихованих резервів розвитку. В умовах цифрової трансформації така діагностика дозволяє компаніям-інтеграторам своєчасно перерозподіляти ресурси між згасаючими технологічними напрямками та перспективними інноваційними рішеннями.

Важливим етапом в уточненні термінологічного та критеріального апарату стали роботи Явдака М. Ю. [73, 75], в яких він вносить критично важливе розмежування між поняттями «результативність функціонування» та «результативність розвитку». Якщо перше характеризує стабільність та поточну життєздатність системи, то друге - її здатність до якісних перетворень та переходу на новий рівень складності. Запропоновані автором показники оцінки динамічних змін дають змогу відстежувати «темп оновлення» компанії, що для системних інтеграторів є ключовим індикатором конкурентоспроможності.

Проблематика стратегічного виміру результативності опрацьовані у працях Янголь Г. В. [76, 87, 88], де запропоновані методичні рекуомендації вимірювання стратегічної результативності є універсальними. На особливу увагу заслуговують запропоновані автором індикатори в контексті моделі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Для сучасних ІТ-компаній соціальна результативність (розвиток кадрового капіталу, етичність ведення бізнесу, екологічність рішень) стає невід'ємною частиною їхньої ринкової оцінки та привабливості для глобальних замовників.

На особливої уваги заслуговуть роботи Яремко І. Й. та Рябкової О. В. [78; 79; 81; 83; 85], де сформовано цілісну методологічну базу моніторингу, що включає:

- концептуальну модель (визначає філософію та принципи відбору економічних показників) [81];

- функціональну модель моніторингу (описує алгоритми збору та обробки даних у режимі реального часу) [83];

- інструментарій оцінки, заснований на розрахунку інтегральних показників [85].

Методика Рябкова О. В., орієнтована на машинобудівні підприємства, ідеально адаптується під специфіку системної інтеграції завдяки своїй гнучкості. У бізнесі, де результат залежить від безлічі змінних (кваліфікація інженерів, терміни постачання обладнання, валютні ризики, вимоги замовника),

використання саме інтегрального показника результативності дозволяє керівництву «за деревами побачити ліс» - отримати єдиний сигнал про здоров'я бізнесу, не гублячись у масиві операційних даних.

Рзаєва Т. Г. та Демчук Ю. А. [80], які наполягають на паритеті кількісних та якісних аспектів аналізу. У їхньому трактуванні результативність - це не лише цифри в балансі, а й рівень задоволеності клієнтів, репутаційний капітал та лояльність персоналу. Для ІТ-інтеграторів, де вартість бренду та експертиза команди є основними активами, якісна оцінка, запропонована авторами, дозволяє виміряти те, що зазвичай залишається за рамками традиційного бухгалтерського обліку, але безпосередньо впливає на результативність розвитку у довгостроковій перспективі.

Систематизація доробку українських вчених стосовно методик оцінювання результативності підприємств дозволяє наочно продемонструвати перехід від загальноекономічної діагностики до спеціалізованих систем моніторингу, що враховують складну природу сервісно-орієнтованого ІТ – бізнесу. Нижче наведено зведену таблицю 1.8 з цієї проблематики.

Таблиця 1.8

Методичний інструментарій української економічної науки стосовно діагностики та моніторингу результативності розвитку підприємств

Методологічний фокус / Об'єкт аналізу	**Автор(и), джерело**	**Ключовий внесок у методику оцінки результативності**	**Релевантність для компаній системної ІТ-інтеграції**
Системний аналіз бізнес-процесів	Олексюк О. І. [71]	Комплексна технологія оцінки результативності діяльності через наскрізний аналіз процесів	Оцінка ефективності всього життєвого циклу ІТ-проекту: від пресейлу до сервісної підтримки
Управління змінами та діагностика розвитку	Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. [72]	Виявлення прихованих резервів розвитку як інструмент випереджаючого	Своєчасний перерозподіл ресурсів між технологічними напрямками, що

Методологічний фокус / Об'єкт аналізу	Автор(и), джерело	Ключовий внесок у методику оцінки результативності	Релевантність для компаній системної ІТ-інтеграції
		управління змінами	згасають, та інноваціями
Диференціація станів системи	Явдак М. Ю. [73, 75]	Розмежування «результативності функціонування» (стабільність) та «результативності розвитку» (якісне оновлення)	Моніторинг «темпу оновлення» компанії як показника конкурентоспроможності в цифрову епоху
Стратегічна та соціальна результативність	Янголь Г. В. [76, 87, 88]	Вимірювання стратегічних показників у поєднанні з індикаторами КСВ (соціальної відповідальності)	Оцінка кадрового капіталу та етичності бізнесу як чинників привабливості для глобальних замовників
Інтегральний моніторинг у реальному часі	Яремко І. Й., Рябкова О. В. [78, 79, 81, 83, 85]	Створення концептуальної та функціональної моделей моніторингу на основі інтегральних індикаторів	Агрегація даних складного портфеля проектів у єдиний сигнал про «здоров'я» бізнесу
Баланс кількісних та якісних аспектів	Рзаєва Т. Г., Демчук Ю. А. [80]	Паритет фінансових показників та якісних активів (репутація, лояльність, клієнтський сервіс)	Вимірювання вартості бренду та експертизи команди - ключових нематеріальних активів інтегратора

\Джерело: складено автором на основі [71-73, 75, 76, 78-81, 83, 85, 88].

Зважуючи на результати систематизації можна констатувати, що українська наукова школа сформувала потужний базис для моніторингу та діагностики, який дозволяє розглядати результативність не як статичну точку, а

як безперервний процес забезпечення життєздатності та розвитку компанії у турбулентному бізнес-середовищі.

… (-): .

Останнє десятиліття стало періодом зрушень у методології оцінювання результативності бізнесу. Фещур Р. В., Шишковський С. В. та Скворцов Д. І. [93] у своїх роботах одними з перших запропонували оновлені підходи до оцінювання розвитку суб'єктів господарської діяльності, адаптовані під нестабільні ринки. Вони довели, що в умовах високої волатильності традиційні методи прогнозування поступаються місцем сценарного моделювання та гнучким індикаторам. Розвиваючи тему стійкості, Дудок К. С. та співавтори [101] запропонували модель оцінки ефективності розвитку підприємства в умовах ризику та невизначеності, їхній підхід базується на математичному очікуванні втрат та вигоди, що дозволяє компаніям більш точно оцінювати «поріг виживання» складних довгострокових проектів. Забезпеченість сталого розвитку як комплексний показник було досліджено у працях Хахалєва Д. О. [111], який запропонував розглядати ресурсну базу компанії як фундамент її майбутньої результативності.

Методичний інструментарій оцінювання результативності 2020-х років неможливо уявити без екологічної та соціальної складової. Oncioiu I. та співавтори [96] довели пряму кореляцію між якістю корпоративної звітності у сфері сталого розвитку та довгостроковими фінансовими результатами, дослідники наголошують, що прозорість у питаннях ESG знижує вартість капіталу для технологічних компаній.

Жигалкевич Ж. М. [94] розробила методику діагностики результативності для квазіінтеграційних структур, а оскільки системні інтегратори часто виступають центром складної екосистеми підрядників та вендорів, її підхід до оцінки синергетичного ефекту в таких структурах є вкрай релевантним. Gao D., Li Z., Li Y. та Gao K. [106] надали емпіричні докази того, що цифрова трансформація радикально підвищує продуктивність компаній, але потребує перегляду старих KPI. Дослідження Шерстюк Р. П. та Козловського А. В. [114,

123] фокусуються на аналізі ефективності діяльності в умовах інформаційно-цифрових реалій, пропонуючи інструменти моніторингу, адаптовані до високої швидкості бізнес-процесів. Latifi M.-A., Nikou S. і Bouwman H. [98] досліджували причинно-наслідкові механізми між інноваціями бізнес-моделей та результативністю в малому бізнесі, довівши, що зміна способу монетизації часто важливіша, ніж технічна досконаліть продукту, а теоретичні засади цього процесу уточнено у роботах Кащеної Н. Б. та Чміль Є. Л. [99].

Ключовим методологічним рішенням вже у 2023 році стала робота Prester J. [104], яка розмежувала операційні (поточні) та динамічні (здатність до змін) здібності компанії, він довів, що з довгострокової результативності динамічні можливості мають пріоритетне значення. Baláž V., Jeck T. і Balog M. [105] доповнили це описом поведінки фірм різних стадіях інноваційного циклу, що дозволяє правильно розподіляти ресурси між «зрілими» і «проривними» технологіями. У 2024 році Wang Y.-Z., Lo F.-Y. та Huarng K.-H. [117] запропонували багаторівневий аналіз факторів результативності, що враховує як внутрішні компетенції, і ринкові сигнали.

Результативність розвитку неможлива без урахування інтелектуального капіталу. Singhania A. K. та Panda N. M. [128] у 2025 році розкрили вплив розкриття інформації про інтелектуальний капітал на ринкову оцінку фірми в епоху Четвертої промислової революції. Управління ж внутрішніми процесами через призму людського чинника розглянуто на роботах Мірошник Р. О., Артимішина Ю. І. та Скабара І. М. [126].

Зрештою, методичний інструментарій доповнюється галузевою специфікою. Горбатюк О. В. [97] (аграрний сектор), Стояненко І. В. [115] (торгівля) та Чіков І. А. [116] (АПК) пропонують свої набори індикаторів, які можуть бути бенчмарками для ІТ-інтеграторів розробки вертикальних рішень цих ринків.

Як підсумок сформовано аналітичну таблицю 1.9, яка інтегрує сучасні тренди цифровізації, стійкості та ESG-трансформації у єдину систему оцінювання результативності розвитку компаній.

Таблиця 1.9

Сучасний методичний інструментарій оцінки результативності розвитку

Напрям (група методів)	**Автори, джерела**	**Методична сутність та інструментарій**	**Вплив на результативність системного інтегратора**
Адаптивна стійкість та ризик-моделювання	Фещур Р. В. [93], Дудок К. С. [101], Говсєєв Д. Д. [110], Хахалєв Д. О. [111]	Сценарне моделювання, математичне очікування втрат/вигоди, діагностика «порогу виживання» в умовах «чорних лебедів».	Забезпечення життєздатності складних проектів при зміні валютних курсів або логістичних розривах.
ESG та сталий розвиток	Oncioiu I. [96], Ali I. [100], Ovsak O. [120], Yang X. [121], Zhang Q. [119]	Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), розрахунок індексу стійкості, моніторинг «зелених» інновацій та енергоефективності.	Підвищення ринкової капіталізації та залучення інвестицій через прозорість нефінансової звітності.
Екосистемна та цифрова діагностика	Жигалкевич Ж. М. [94], Gao D. [106], Шерстюк Р. П. [114, 123]	Методика діагностики квазіінтеграційних структур, оцінка синергії в екосистемах «вендор-інтегратор-замовник».	Оцінка ефективності інтегратора не як окремої фірми, а як центру технологічної екосистеми.
Гнучке управління та стратегічна спритність	Семененко Ю. [103], Prester J. [104], Baláž V. [105], Karintseva O. [127]	Гібридна система KPI + OKR, розділення операційних та динамічних здібностей (dynamic capabilities).	Баланс між стабільністю поточних контрактів та драйвом інноваційних проривів.
Технологічна експертиза та R&D	Ключка О. В. [122], Федоров С. С. [124],	Моніторинг через MS Project, специфічні метрики якості	Трансформація внутрішньої експертизи в

Напрям (група методів)	**Автори, джерела**	**Методична сутність та інструментарій**	**Вплив на результативність системного інтегратора**
результативність	Singhania A. K. [128], Krasovskiy V. [131]	інтеграції даних, кореляція інвестицій в R&D з ринковою часткою.	конкурентну перевагу та високу якість впроваджених IT-рішень.

Джерело: складено автором на основі [93-131].

Узагальнюючи світовий та вітчизняний досвід можна сформулювати такі концептуальні висновки:

1. Багатогранність поняття «результативність» у сучасній науці перестала бути виключно фінансовою категорією, вона включає інноваційну активність, підприємницьку орієнтацію, цифрову зрілість і соціальну відповідальність.

2. Специфіка компаній з системної інтеграції IT-рішень визначає критично важливими методами оцінювання інтелектуального капіталу, аналізу динамічних здібностей та специфічні галузеві метрики [124]. Системна інтеграція вимагає непросто фіксації результату, а оцінки «результативності розвитку» як здатності компанії масштабувати компетенції за умов технологічних зрушень.

3. Найбільш ефективним підходом до визначення результативності визнається поєднання збалансованої системи показників (BSC/ССП) з методологією OKR, що дозволяє пов'язати операційну діяльність із довгостроковою стратегією розвитку. Українська наукова школа заклала міцний фундамент для побудови систем моніторингу, які можуть бути автоматизовані за сучасних умов.

4. Вплив зовнішнього середовища та ризиків: методи оцінки повинні обов'язково включати блоки діагностики стійкості та адаптивності до ринкової невизначеності, оскільки IT-ринок характеризується високою турбулентністю та залежністю від глобальних вендорів .

5. Інноваційний цикл: результативність розвитку компанії-інтегратора

має оцінюватися дискретно, залежно від фази інноваційного циклу, при цьому інвестиції у R&D повинні розглядатися як головний фактор довгострокової ефективності.

...

Методичний базис забезпечення результативності розвитку компаній-системних інтеграторів потребує як концептуального осмислення стратегій, а й наявності конкретного прикладного інструментарію. Методологія управління результативністю (Performance Management) виступає сполучною ланкою між абстрактним стратегічним баченням та щоденною операційною діяльністю компанії.

В українській науковій думці значна увага приділяється контрольно-аналітичній функції управління. Явдак М. Ю. [156, 157] пропонує глибоку та детально опрацьовану методику оцінки результативності реалізації як стратегічних, так і поточних планів операційної діяльності підприємства. Він доводить, що стратегічна мета залишається недосяжною без жорсткого та прозорого контролю за виконанням проміжних етапів. Для системного інтегратора, бізнес якого складається з портфеля складних проектів, цей підхід означає впровадження системи KPI на кожному етапі життєвого циклу проекту - від пресейлу до сервісної підтримки. У роботах [156, 157] підкреслюється, що результативність - це лише підсумкова прибуток, а й точність дотримання часових і ресурсних планів.

Розвиваючи тему контролю, Рябкова О. В. [165] наводить організаційний механізм моніторингу економічних показників результативності. Вона розглядає цей механізм як фундамент для будь-якого високотехнологічного бізнесу, який претендує на прозорість перед інвесторами та масштабованість. Для IT-компаній запропонований Рябковою [165] інструментарій дозволяє своєчасно виявляти відхилення у рентабельності окремих послуг та оперативно коригувати стратегічний курс.

Особливий інтерес для сфери системної інтеграції представляють роботи, що розглядають менеджмент через призму інженерних дисциплін. Янголь Г. В.

[158] та Лаврененко В. В. спільно з Янголь Г. В. [178] фокусуються на проектуванні процесів забезпечення стратегічної результативності. Вони розглядають управління не просто як гуманітарну технологію, а як складне інженерно-управлінське завдання. У рамках цього підходу результативність «вбудовується» в архітектуру бізнес-процесів компанії ще на етапі їхнього проектування. Це дуже релевантно для IT-інтеграторів, де ефективність впровадження програмного забезпечення безпосередньо залежить від того, наскільки чітко спроектовані процеси взаємодії між проектними командами, архітекторами та замовником. Згідно з Лаврененко і Янголь [178], результативність забезпечується не примусом персоналу, а якістю дизайну самої системи управління.

Концептуальну рамку управління результативністю задає Трут О. О. [172], розглядаючи її як фундаментальну основу для виконання будь-якої організаційної стратегії, автор підкреслює, що Performance Management має пронизувати всі рівні ієрархії - від топ-менеджменту до лінійного виконавця. Своєю чергою, Сидорчук І. П. [173] деталізує цей процес, наголошуючи на фінансово-економічній результативності саме в контексті інноваційного розвитку, для системного інтегратора, який постійно інвестує в нові технологічні компетенції, запропоновані методи оцінки окупності інновацій, вони дозволяють збалансувати бюджет між підтримкою поточних операцій та ризикованими R&D-проектами.

Маркетинговий аспект результативності у контексті сталого розвитку (Sustainability) розкривають Савицька Н. Л. та Мелушова І. Ю. [174]. Для системних інтеграторів ці ідеї трансформуються в концепцію Green IT - створення та впровадження рішень, які не лише приносять прибуток, а й оптимізують енергоспоживання та ресурси клієнта. В їхній роботі [174] доводиться, що відданість принципам сталого розвитку підвищує лояльність замовників та відкриває доступ до західних ринків капіталу.

Ліщинська В. В. [177] пропонує оригінальний метод використання інтервальних оцінок критеріїв результативності, це дозволяє вибирати

оптимальну конкурентну стратегію не на основі точкових (часто помилкових) прогнозів, а виходячи з можливих діапазонів зміни ринкового середовища. Таку ж лінію продовжує Шишковський С. В. [189], виокремлюючи ключові фактори впливу на управління розвитком, він ставить на перше місце адаптивність - здатність системи управління миттєво реагувати зміни. Іщенко С., Шушмарченко І. та ін [192] синтезують ці підходи в концептуальні основи, що поєднують класичний економічний аналіз та сучасні управлінські методики.

Шевчук К. А. [201] досліджує результативність підприємницької діяльності в умовах воєнного стану на матеріалах ТОВ «СП Система» автор показує, як радикально змінюються пріоритети стратегії: від агресивного зростання до забезпечення фізичної та кібербезпеки, збереження кадрового потенціалу та релокації потужностей; дослідження Шевчука [201] дає основу для адаптації стратегій ІТ-інтеграторів у кризових умовах, коли результативність вимірюється насамперед стійкістю бізнесу до зовнішніх шоків. Лізанець А. Г., Проскура В. Ф. та Скуба А. М. [202] у 2024 році акцентують увагу на необхідності комплексного (інтегрального) підходу, який поєднує у собі не лише традиційні фінансові показники (ROI, EBITDA), а й нефінансові індикатори: рівень цифрової зрілості, індекс інноваційності та задоволеність стейкхолдерів.

Нижче представлена таблиця 1.10., в якій наведена структуризація методичних підходів щодо результативного розвитку компаній (зокрема і компаній системних інтеграторів).

Таблиця 1.10

Методичний інструментарій управління результативністю розвитку компаній-інтеграторів

Методичний підхід / Інструментарій	**Автор(и)**	**Вплив на результативність розвитку**	**Практичне застосування в системній ІТ-інтеграції**
Система KPI та жорсткий контроль етапів реалізації планів.	Явдак М. Ю. [156, 157]	Забезпечення точності дотримання часових і	Контроль життєвого циклу проекту: від пресейлу до

Методичний підхід / Інструментарій	Автор(и)	Вплив на результативність розвитку	Практичне застосування в системній ІТ-інтеграції
		ресурсних лімітів проектів	сервісної підтримки (SLA)
Організаційний механізм моніторингу економічних показників.	Рябкова О. В. [165]	Своєчасне виявлення відхилень у рентабельності та підвищення прозорості бізнесу	Оперативне коригування портфеля послуг залежно від їхньої маржинальності
Інженерне проектування бізнес-процесів управління.	Янголь Г. В. [158], Лаврененко В. В. [178]	«Вбудовування» результативності в архітектуру системи на етапі дизайну	Оптимізація взаємодії між архітекторами, розробниками та замовником
Наскрізний Performance Management та оцінка окупності інновацій.	Трут О. О. [172], Сидорчук І. П. [173]	Фінансове збалансування між поточними операціями та ризикованими R&D-проектами	Розрахунок ROI для нових технологічних стеків (ШІ, хмарні обчислення)
Маркетинг сталого розвитку (Sustainability).	Савицька Н. Л., Мелушова І. Ю. [174]	Підвищення лояльності замовників та доступ до західних ринків капіталу	Впровадження концепції Green IT: енергоефективні рішення для клієнтів
Метод інтервальних оцінок критеріїв (нечітка логіка).	Ліщинська В. В. [177]	Вибір конкурентної стратегії на основі діапазонів ризику, а не точкових прогнозів	Прогнозування результатів в умовах високої ринкової невизначеності
Адаптивне управління та синтез аналітичних методик.	Шишковський С. В. [189], Іщенко С. та ін. [192]	Миттєва реакція системи управління на зовнішні зміни (гнучкість)	Швидка трансформація бізнес-моделі під нові запити ринку
Стратегії виживання та безпеки в умовах воєнного стану.	Шевчук К. А. [201]	Збереження кадрового потенціалу, релокація та	Перехід від стратегії «агресивного зростання» до

Методичний підхід / Інструментарій	Автор(и)	Вплив на результативність розвитку	Практичне застосування в системній ІТ-інтеграції
		забезпечення кіберстійкості	стратегії «резильєнтності» (стійкості)
Інтегральний підхід (фінансові + нефінансові індикатори).	Лізанець А. Г. та ін. [202]	Комплексна оцінка успіху через задоволеність стейкхолдерів та цифрову зрілість	Оцінка компанії за індексом інноваційності та рівнем задоволеності клієнтів (NPS)

Джерело: складено автором на основі [156-202].

Таким чином, методичний інструментарій забезпечення результативності розвитку компаній-інтеграторів еволюціонував від простих систем контролю за виконанням планів до складних адаптивних систем проектування бізнес-процесів. Проте наразі сучасний етап характеризується:

1. Інтеграцією принципів сталого розвитку до маркетингової політики.

2. Використанням нечітких (інтервальних) методів оцінки ризиків .

3. Переходом до комплексної оцінки результативності, що поєднує фінансову стійкість та інноваційну гнучкість в умовах невизначеності та криз.

****

На основі вищенаведеного можна стверджувати, що в сучасних умовах неможливо забезпечити результативність розвитку компанії системного інтегратора ІТ-рішень, спираючись лише на фінансові показники, тому використання динамічних можливостей та гібридних систем цілепокладання стає обов'язковою умовою формування базису для нових методик. Крім того, аналіз масиву інформаційних джерел свідчить про формування комплексного, цифрового та соціально-відповідального підходу до визначення результативності. Для компанії-системного інтегратора це означає необхідність впровадження гібридних систем моніторингу результативності , які поєднують у

собі жорсткий фінансовий контроль, гнучке цілепокладання за OKR та глибоку діагностику інноваційного потенціалу та стійкості розвитку.

1.3. Стратегія забезпечення результативності розвитку компаній із системної інтеграції IT-рішень

…

В епоху цифрової економіки компанія розглядається не просто як суб'єкт ринку, а як унікальна сукупність матеріальних та нематеріальних активів. Забезпечення результативності у цьому контексті безпосередньо корелює зі здатністю менеджменту ідентифікувати, розвивати та ефективно комбінувати ці ресурси.

Розуміння того, що розвиток компанії неможливий без глибокого аналізу її внутрішнього потенціалу, закладено у працях Chandler G. N. та Hanks S. H. [133], де автори одними з перших емпірично довели зв'язок між ресурсними можливостями підприємства, ринковою привабливістю обраної ніші та підсумковою результативністю венчурних структур. Для сектора системної IT-інтеграції, де «виробничим обладнанням» є інтелект інженерів та накопичені методології впровадження, цей підхід став базовим. Згідно з Chandler і Hanks [133], результативність забезпечується тоді, коли специфічні компетенції компанії (capabilities) точно відповідають запитам ринку. У випадку інтеграторів це означає здатність трансформувати технічні ресурси в бізнес цінність для клієнта.

Однак у сучасному світі замкнутість виключно внутрішніх ресурсів може стати стратегічною помилкою. Lee C., Lee K. та Pennings J. M. [137] істотно розширили класичну теорію RBV, впровадивши в неї фактор зовнішніх мереж (external networks). Вони довели, що для технологічних компаній результативність - це не лише «внутрішня кухня» (коди, алгоритми, патенти), а й потужний обмін ресурсами із зовнішнім середовищем. Дослідження Lee та ін [137] підкреслює: успіх технологічного бізнесу залежить від уміння отримувати

вигоду з мережевої взаємодії, де статус партнера стає таким же важливим ресурсом, як і кваліфікація штатних розробників.

Здатність компанії не просто помічати нові знання, але «вбирати» їх, адаптувати під свої завдання та, найголовніше, комерціалізувати - це питання виживання на ринку інтеграції. Якщо компанія не має розвиненої поглинаючої здатності, вона ризикує залишитися із застарілим стеком технологій, що миттєво обнулює результативність її розвитку. Ця теза підтверджується у роботі Sancho-Zamora R., Gutiérrez-Broncano S., Hernández-Perlines F. та Peña-García I. [191]. Проводячи багатовимірний аналіз зв'язку між здатністю до інновацій та бізнес-результатами, автори доводять, що результативність - це функція від глибини інтеграції нових знань у операційну діяльність.

Однією з найскладніших управлінських завдань у забезпеченні результативності розвитку є досягнення «амбідекстрії» (організаційної дворукості). Це концепція, що передбачає здатність компанії одночасно експлуатувати поточні конкурентні переваги (exploitation) та дослідити радикально нові можливості (exploration). Lubatkin M. H., Simsek Z., Ling Y. та Veiga J. F. [145] акцентують увагу на критичній ролі топ-менеджменту у забезпеченні цього балансу, особливо в сегменті малого та середнього бізнесу. Для IT-інтегратора це означає необхідність одночасно якісно виконувати поточні контракти щодо підтримки інфраструктури та виділяти ресурси на R&D в області ШІ або хмарних обчислень.

Розвиваючи тему амбідекстрії підприємств, Hsu C.-W., Lien Y.-C. та Chen H. [160] досліджують міжнародну амбідекстрію. Це є вкрай актуальним для українських IT-компаній, які прагнуть експансії на глобальні ринки: результативність їхнього розвитку залежить від того, наскільки успішно вони адаптують свої локальні компетенції до міжнародних стандартів, не втрачаючи при цьому темпів інноваційного пошуку.

Solís-Molina M., Hernández-Espallardo M. і Rodríguez-Orejuela A. [176] у своєму дослідженні пішли далі, довівши, що компанії, які обрали шлях балансу між експлуатацією та дослідженням, показують більш високу результативність,

ніж ті, хто йде у вузьку спеціалізацію. Цю лінію аргументації завершують Jiang S., Yang J., Yu M. та ін [193], які виявили інвертовану U-подібну залежність між стратегічною відповідністю та інноваційною ефективністю.

Для системної ІТ-інтеграції, яка за своєю суттю є посередником між розробником технології та її кінцевим споживачем, мережеві здібності (networking capabilities) є фундаментом стратегії. Zacca R., Dayan M. та Ahrens T. [164] прямо вказують, що для компаній малого бізнесу розвиток мережевих компетенцій - це найкоротший шлях до підвищення операційної ефективності.

У сучасних реаліях (період 2020-2025 рр.), відзначених глобальними потрясіннями, цей фактор набув нового значення. Wegner D., Foguesatto C. R. і Zuliani A. L. [199] у своєму дослідженні 2023 підтвердили, що в періоди екстремальної невизначеності (пандемії, військові конфлікти, економічні кризи) саме мережеві можливості стають головним фактором стійкості (resilience). Для інтегратора розвинена мережа контактів з клієнтами, конкурентами та постачальниками дозволяє швидше знаходити альтернативні логістичні шляхи та кадрові ресурси, забезпечуючи безперервність розвитку навіть за умов форс-мажору.

Результати систематизації ролі ресурсного підходу та динамічних здібностей у забезпеченні результативності розвитку кмпаній з системної інтеграторії ІТ-рішень наведено у таблиці 1.11.

Таблиця 1.11

Ресурсні та динамічні чинники як основа стратегії забезпечення результативності розвитку компаній - інтеграторів

Ключовий концепт / Фактор впливу	**Автор та джерело**	**Механізм забезпечення результативності**	**Специфіка для сектору системної ІТ-інтеграції**
Внутрішній потенціал та ринкова привабливість ніші.	Chandler G. N., Hanks S. H. [133]	Синхронізація специфічних компетенцій (capabilities) із запитами ринку.	Трансформація інтелекту інженерів та методологій впровадження у бізнес-цінність для

Ключовий концепт / Фактор впливу	**Автор та джерело**	**Механізм забезпечення результативності**	**Специфіка для сектору системної ІТ-інтеграції**
			клієнта.
Розширений RBV (ресурсний підхід) та зовнішні мережі.	Lee C., Lee K., Pennings J. M. [137]	Синергія внутрішніх активів (алгоритми, патенти) із зовнішнім середовищем.	Важливість статусів у партнерських програмах із глобальними вендорами (Microsoft, Cisco, SAP).
Поглинаюча здатність (absorptive capacity).	Kale E. та ін. [181], Sancho-Zamora R. та ін. [191]	Здатність «вбирати», адаптувати та комерціалізувати нові технологічні знання.	Запобігання застаріванню стеку технологій; глибина інтеграції нових знань у операційну діяльність.
Організаційна та міжнародна амбідекстрія («дворукість»).	Lubatkin M. H. та ін. [145], Hsu C.-W. та ін. [160]	Одночасна експлуатація поточних переваг (exploitation) та дослідження нових ніш (exploration).	Поєднання підтримки поточної інфраструктури клієнта з R&D у сферах ШІ та хмарних обчислень.
Стратегічний баланс (інвертована U-подібна залежність).	Solís-Molina M. та ін. [176], Jiang S. та ін. [193]	Пошук «золотої середини» між стабільністю та хаотичним інноваційним пошуком.	Уникнення фінансового виснаження від надмірних інновацій при збереженні темпів розвитку.
Мережеві здібності (networking capabilities) та стійкість (resilience).	Zacca R. та ін. [164], Wegner D. та ін. [199]	Використання мережі контактів як найкоротшого шляху до підвищення операційної ефективності.	Забезпечення безперервності бізнесу в умовах форс-мажорів (кризи, військові конфлікти) через партнерські зв’язки.

Ресурсна основа забезпечення результативності функціонування компаній з системної інтеграції в сучасних умовах формується не просто за рахунок володіння активами, а і на таких критичних компонентах як: синхронізація внутрішніх здатностей компанії із ринковим попитом; конвергентність ресурсів; швидкість обміну знаннями; управлінська підтримка балансу між поточним прибутком і майбутніми інноваціями; стратегічна стійкість.

Синхронізація внутрішніх здатностей компанії із ринковим попитом — це стратегічний підхід, який означає узгодження того, що компанія вміє і має (ресурси, компетенції, процеси) з тим, чого реально потребує ринок (клієнти, тенденції, конкуренція). У "внутрішні здатності" входять: компетенції персоналу; виробничі можливості; технології та інновації; фінансові ресурси; організаційні процеси. До «ринкового попиту» включають: потреби споживачів; поведінка клієнтів; тенденції ринку; діяльність конкурентів; зміни в технологіях і середовищі. Суть синхронізації полягає у аналізі ринку (визначенні що зараз потрібно клієнтам), оцінюванні власних можливостей – що компанія реально може запропонувати; адаптації або розвитку компанії – змінитвати бізнес, щоб краще відповідати попиту.

Конвергентність ресурсів – процес зближення, поєднання та взаємодоповнення різних ресурсів компанії для підвищення їхньої спільної ефективності. Він передбачає не просто наявність штатних спеціалістів, а здатністю менеджменту інтегрувати їхні знання із зовнішніми мережевими активами (статуси вендорів, партнерства). Це інтеграція різних ресурсів компанії в єдину, взаємопідсилюючу систему, що підвищує її здатність створювати цінність

Швидкість обміну знаннями — це характеристика того, наскільки швидко знання передаються, поширюються та засвоюються всередині компанії (або між організаціями). Це не просто передача інформації, а визначення наскільки оперативно співробітники отримують потрібні знання, як швидко ці знання стають практикою, як ефективно організація навчається як система. "Обмін знаннями" включає: передачу досвіду між працівниками; навчання і тренінги;

неформальні комунікації; бази знань, документи, інструкції; цифрові платформи (CRM, ERP, внутрішні портали). Ця здатність стає головним фактором, який визначає, чи зможе компанія комерціалізувати нові технології раніше, ніж вони стануть загальнодоступними та низькомаржинальними.

Управлінська підтримка балансу між поточним прибутком і майбутніми інноваціями є підтримкою балансу між високоприбутковими поточними сервісними контрактами та ризикованими інвестиціями у проривні технології (ШІ, Big Data), що запобігає «стратегічному застою».

Стратегічна стійкість компанії — її здатність тривалий час зберігати ефективність, конкурентоспроможність і досягати цілей, незважаючи на зміни, ризики та кризи у зовнішньому середовищі. Це поєднання: стабільності, гнучкості, розвитку. Основні складові стратегічної стійкості: фінансова стійкість (достатні ресурси, контроль витрат, здатність пережити кризи), ринкова стійкість (стабільний попит, сильні позиції на ринку, лояльні клієнти), операційна стійкість (ефективні процеси, надійні ланцюги постачання, якість продукції/послуг), інноваційна стійкість (здатність оновлювати продукти, впроваджувати нові технології), організаційна (компетентний персонал, культура змін і навчання).

Застосування вищенаведених складових дозволяє перейти від статичного управління активами до динамічного управління здібностями компанії-інтегратора. Це створює надійний теоретичний фундамент для формування стратегії, здатної забезпечити довгострокову результативність у динамічному IT-середовищі.

Серед стратегічних нарямів розвитку компаній-системних інтеграторів інноваційна діяльність виступає не просто як один із напрямків роботи, а як фундаментальне «серце» бізнесу. Проте сама собою технологічна новизна не гарантує економічної результативності. Для досягнення цільових показників розвитку необхідне вибудовування складної синергії між інноваційним пошуком та маркетинговою стратегією, що дозволяє трансформувати технічний потенціал у стійку конкурентну перевагу.

Взаємозв'язок між маркетинговою стратегією, інноваційною активністю та зовнішнім оточенням був детально обґрунтований ще в середині 90-х років у роботі Manu F. A. та Sriram V. [134] де вони довели, що результативність підприємства є похідною від того, наскільки гармонійно інноваційні зусилля вписані у ринковий контекст. Для компаній, що працюють у сфері системної ІТ-інтеграції, цей висновок означає, що успіх розвитку визначається не лише «чистою» технологічною новизною рішень, а й якістю їхнього позиціонування на ринку. У разі високої турбулентності ІТ-галузі маркетингова стратегія має бути навігатором для інновацій, вказуючи напрями, де технологічний прорив принесе максимальну маржинальність.

Продовжуючи розвиток цієї точки зору, Li H. та Atuahene-Gima K. [138] фокусуються на стратегіях продуктових інновацій у технологічних венчурах. Вони підкреслюють критичну важливість стратегічного обґрунтування вибору між поступовими (incremental) та радикальними (radical) інноваціями. У діяльності системного інтегратора цей вибір варто постійно: чи впроваджувати перевірені часом рішення з невеликими доопрацюваннями, чи пропонувати клієнту революційні, але ризиковані архітектури (наприклад, на базі квантових обчислень чи ранніх стадій ШІ). Відповідно до Li та Atuahene-Gima [138], результативність забезпечується не просто фактом інновації, а тим, наскільки тип інновації відповідає поточному життєвому циклу компанії та ринковій кон'юнктурі.

Забезпечення ефективності розвитку потребує розуміння різниці між «ринковою орієнтацією» (філософією бізнесу) та «маркетинговими здібностями» (інструментарієм реалізації). Дослідження Morgan N. A., Vorhies D. W. та Mason C. H. [149] внесло істотний внесок у цей дискурс. Автори емпірично довели, що ринкова орієнтація сама по собі (бажання слухати клієнта) дає значно менший приріст результативності, якщо вона не підкріплена розвиненими маркетинговими компетенціями - вмінням проводити глибоку аналітику, керувати брендами та вибудовувати канали продажу.

Ця теза доповнюється роботою Baker W. E. та Sinkula J. M. [148], які розглядають ринкову та підприємницьку орієнтації як комплементарні (взаємодоповнюючі) фактори прибутковості. Для малого та середнього IT-бізнесу це означає: підприємницька орієнтація штовхає компанію до ризику та інновацій; ринкова орієнтація утримує їх у межах платоспроможного попиту. Саме на перетині цих двох векторів, на думку Baker та Sinkula [148], формується максимальна результативність розвитку підприємства.

У період цифровізації швидкість стає самостійним економічним ресурсом. Shan P., Song M. і Ju X. [167] розглядають швидкість інновацій (innovation speed) як критичну сполучну ланку між стратегією компанії та її підсумковою результативністю. У практиці системної IT-інтеграції час виходу рішення ринку (Time-to-Market) часто є вирішальним KPI. Затримка у реалізації складного інтеграційного проекту лише кілька місяців може призвести до того, що технологічний стек морально застаріє, а клієнт піде конкуренту. Shan та ін [167] підтверджує, що висока швидкість інноваційних процесів дозволяє компаніям отримувати «ренту першопрохідника», суттєво підвищуючи показники ефективності.

Особливий інтерес для сучасних інтеграторів представляє концепція Born Global фірм - компаній, які з моменту заснування орієнтовані на міжнародну експансію. Martin S. L., Javalgi R. G. та Cavusgil E. [169] досліджують, як маркетингові здібності та позиційна перевага впливають на успіх таких фірм. Вони вказують на важливість амбідекстерних інновацій - здатність одночасно вдосконалювати поточний продукт для локального ринку та розробляти проривні рішення для глобальної арени. Для інтегратора це означає необхідність балансування між специфічними вимогами місцевих замовників та універсальними світовими стандартами IT-архітектури.

Найбільш значним зрушенням у забезпеченні результативності розвитку інтеграторів є перехід від інновацій у продуктах до інновацій у бізнес-моделях (Business Model Innovation, BMI). Salfore N., Ensermu M. і Kinde Z. [198] на прикладі малого та середнього бізнесу доводять, що трансформація бізнес-

моделі приносить більш стійку результативність, ніж просте оновлення продуктової лінійки. Для системних інтеграторів це проявляється у переході від моделі разових контрактів на постачання та впровадження обладнання до сервісних моделей (Everything-as-a-Service, XaaS), таких як SaaS (програмне забезпечення як сервіс) або IaaS (інфраструктура як сервіс). Згідно з Salfore та ін [198], саме така стратегічна перебудова дозволяє компаніям забезпечити прогнозоване зростання грошових потоків та високу результативність у довгостроковій перспективі.

У таблиці 1.12 представлені результати систематизації основних інноваційних та маркетингових стратегій, пов'язаних із забезпеченням результативності розвитку компаній-інтеграторів.

Таблиця 1.12

Синергія інноваційних та маркетингових стратегій у забезпеченні результативності розвитку компаній з системної інтеграції IT-рішень

Стратегічний фокус / Концепція	**Автор та джерело**	**Вплив на результативність розвитку**	**Практичне значення для системної IT-інтеграції**
Гармонізація інновацій з ринковим контекстом.	Manu F. A., Sriram V. [134]	Результативність як похідна від вписування інноваційних зусиль у зовнішнє оточення.	Маркетинг виступає «навігатором» для інновацій, спрямовуючи ресурси в ніші з максимальною маржинальністю.
Вибір між поступовими (incremental) та радикальними інноваціями.	Li H., Atuahene-Gima K. [138]	Відповідність типу інновації поточному життєвому циклу компанії та кон'юнктурі ринку.	Обґрунтування вибору між перевіреними архітектурами та ризикованими рішеннями (наприклад, ранній ШІ).
Комплементарність ринкової орієнтації та маркетингових здібностей.	Morgan N. A. та ін. [149], Baker W. E. та ін.	Сама по собі орієнтація на клієнта неефективна без розвиненого інструментарію аналітики та бренд-	Підприємницька орієнтація стимулює ризик, а ринкова - утримує інновації в межах

Стратегічний фокус / Концепція	**Автор та джерело**	**Вплив на результативність розвитку**	**Практичне значення для системної ІТ-інтеграції**
	[148]	менеджменту.	платоспроможного попиту.
Швидкість інновацій (Innovation Speed).	Shan P., Song M., Ju X. [167]	Отримання «ренти першопрохідника» через скорочення Time-to-Market.	Мінімізація ризику морального застарівання технологічного стеку в ході реалізації проекту.
Амбідекстерні інновації у фірмах «Born Global».	Martin S. L. та ін. [169]	Одночасне вдосконалення продуктів для локального ринку та розробка рішень для глобальної арени.	Балансування між специфічними вимогами місцевих замовників та світовими стандартами ІТ-архітектур.
Диференціація типів інновацій (продукт, процес, сервіс).	Kahn K. B., Candi M. [190]	Різні типи інновацій потребують специфічних систем оцінки та маркетингової підтримки.	Сегментація інноваційних зусиль залежно від цільових фінансових метрик.
Інновації бізнес-моделей (BMI).	Salfore N., Ensermu M., Kinde Z. [198]	Трансформація бізнес-моделі забезпечує більш стійку результативність, ніж оновлення продукту.	Перехід від разових контрактів на закупівлю заліза до сервісних моделей XaaS (SaaS, IaaS).

Джерело: розроблено автором на основі [134-198].

Сучасна модель забезпечення результативності розвитку системного інтегратора через інноваційно-маркетинговий інструментарій має чотирирівневу структуру:

1) концептуальний рівень: інноваційна діяльність розглядається не як автономний процес, а як стратегічна відповідь на запити ринку, де маркетингове позиціонування передує технологічній розробці.

2) операційний рівень: ключовим чинником стає швидкість інноваційного циклу. Для системного інтегратора це означає здатність завершити цикл «проектування - впровадження» швидше, ніж обране технологічне рішення втратить свою актуальність.

3) компетентнісний рівень: результативність вимагає поєднання підприємницької проактивності (виявлення нових ніш) з високими маркетинговими здібностями (здатність перетворити складну технологію на зрозумілу для клієнта бізнес-вигоду).

4) стратегічний рівень: найвища форма забезпечення результативності в ІТ-інтеграції 2020-х років - це інновації бізнес-моделей. Перехід до сервісної економіки (XaaS) дозволяє компанії змінити профіль доходів з волатильних проектних надходжень на стабільні рекурентні платежі.

Результативність розвитку компанії-інтегратора ІТ-рішень є похідною від ефективності механізму трансформації «інноваційної ідеї» у «ринкову цінність» за допомогою адаптивних бізнес-моделей. Результативність розвитку сучасного системного інтегратора залежить не від «кількості» інновацій, а від якості їхнього стратегічного поєднання з потребами глобального ринку та гнучкості використовуваних бізнес-моделей.

На поточному етапі переходу до господарювання в умовах цифрової економіки забезпечення результативності діяльності підприємств немислимо без зміни самої природи їхніх бізнес-моделей і бізнес-процесів. Дикань В. та Обруч Г. [185] розглядають формування бізнес-моделей збалансованого розвитку, де цифрова складова виступає не надбудовою, а ядром стратегії. Для компаній з системної інтеграції ця теза має критичне значення: цифрова трансформація для них є одночасно і зовнішнім продуктом (послугою замовника), і внутрішньою необхідністю виживання.

Питання прямого зв'язку між інвестиціями в «цифрові технології» та реальною ефективністю детально аналізують Peng Y. та Tao C. [194]. Вони порушують важливе питання: чи завжди трансформація веде до зростання? Вони підтвердили позитивну кореляцію, але із суттєвим застереженням:

результативність залежить від «інноваційної екосистеми» та державної політики. Це означає, що для IT-інтегратора зовнішнє інституційне середовище (наявність пільг, стандартів цифровізації, доступу до талантів) визначає межу ефективності його власних зусиль.

Вплив цифрових інструментів на успіх компанії у періоди високої турбулентності аналізують Alshourah S. та ін [200]. У 2024 році Shah N. та ін [205] підкреслюють, що саме цифрові технології та безперервні інновації стали головними драйверами зростання у глобальній цифровій економіці.

Порівняльні дослідження Коломоєць Є. [206] та Weber C. [207] підтверджують, що рівень цифровізації безпосередньо корелює з міжнародною конкурентоспроможністю. Для українських компаній це означає необхідність швидкої адаптації до західних стандартів управління даними та хмарними інфраструктурами, що дозволяє не просто зберігати позиції, а й забезпечувати стійке зростання навіть у кризові періоди.

Особливе місце займають технології штучного інтелекту (ШІ), які змінюють підхід до прийняття управлінських рішень. Lou Z. та Wang L. [215] досліджують вплив ШІ на ефективність корпоративних інвестицій. Автори доводять, що: алгоритмізація інвестиційних процесів знижує рівень когнітивних помилок менеджменту; ШІ дозволяє більш точно прогнозувати окупність IT-проектів; автоматизація аналітики збільшує загальну рентабельність капіталу за рахунок оптимізації операційних витрат.

У цьому контексті Tan A. S. I. та ін [216] вводять критично важливе поняття «цифрової зрілості» (digital maturity) як детермінанти бізнес-результатів. Для системного інтегратора підвищення власної цифрової зрілості стає запорукою того, що зможе якісно трансформувати бізнес своїх клієнтів. Результативність тут вимірюється здатністю компанії швидко масштабувати нові технології всередині своєї структури перед тим, як пропонувати їхній ринок.

Питання екологічної та соціальної відповідальності (ESG) остаточно закріплюються у стратегіях забезпечення результативності діяльності будь-якого підприємства. Awwad Al-Shammari A. S. та ін [196] вводять поняття «зеленого

управління людськими ресурсами» (Green HRM), доводячи, що стійка результативність можлива лише тоді, коли екологічні цілі інтегровані в систему мотивації та культуру компанії. Цей тренд, передбачений ще в 2005 Zhu Q., Sarkis J. і Geng Y. [142] на прикладі зелених ланцюжків поставок, в 2025 став індустріальним стандартом.

Зв'язок між ESG-показниками та інноваціями досліджують Li F., Liu J. та Liu H. [217]. На даних технологічних компаній вони демонструють, що високі стандарти соціальної та екологічної відповідальності стимулюють впровадження «зелених» інновацій, що, своєю чергою, підвищує загальну результативність підприємства.

Це повністю корелює з підходом українських вчених Бурєннікової Н. В. та Бурєннікова Ю. Ю. [208], які пропонують модель результативності на засадах SEE-управління (Social, Economic, Ecological). Згідно з їхньою концепцією, сучасна компанія ефективна лише тоді, коли досягає синергії між соціальним внеском, економічним прибутком та екологічною безпекою.

В таблиці 1.13 представлені результати систематизації впливу новітніх технологічних та ціннісних трендів (цифровізація, ШІ, ESG) на стратегічну результативність розвитку компаній-інтеграторів.

Таблиця 1.13

Вплив стратегії цифрової трансформації у контексті концепції сталого розвитку на результативність системних інтеграторів

Ключовий концепт / Тренд	**Автор та джерело**	**Механізм впливу на результативність**	**Значення для стратегії системного інтегратора**
Цифрова складова як ядро бізнес-моделі	Дикань В., Обруч Г. [185]	Формування моделей збалансованого розвитку через цифровізацію ядра стратегії	Трансформація цифрових послуг із «зовнішнього продукту» у внутрішню потребу виживання
Роль інноваційної	Peng Y.,	Позитивна кореляція	Результативність

Ключовий концепт / Тренд	**Автор та джерело**	**Механізм впливу на результативність**	**Значення для стратегії системного інтегратора**
екосистеми та держполітики	Tao C. [194]	між «цифрою» та ефективністю, обмежена інституційним середовищем	власної стратегії залежить від доступу до талантів та стандартів цифровізації
Цифрові технології як драйвери в турбулентності	Alshourah S. [200], Shah N. [205]	Забезпечення безперервного зростання в умовах глобальної цифрової економіки	Цифрові інструменти стають головним фактором стійкості до зовнішніх ринкових шоків
Міжнародна конкурентоспроможність	Коломоєць Є. [206], Weber C. [207]	Пряма кореляція між рівнем цифровізації та успіхом на глобальному ринку	Необхідність адаптації до хмарних інфраструктур за західними стандартами управління
Алгоритмізація інвестицій через ШІ	Lou Z., Wang L. [215]	Зниження когнітивних помилок менеджменту та підвищення рентабельності капіталу	Використання ШІ для точного прогнозування окупності складних ІТ-проектів
Цифрова зрілість (Digital Maturity)	Tan A. S. I. та ін. [216]	Визначення здатності компанії масштабувати технології та генерувати прибуток.	Власна цифрова зрілість як запорука якості трансформації бізнесу замовників.
Зелене управління ресурсами (Green HRM)	Awwad Al-Shammari	Інтеграція екологічних цілей у	Перехід екологічної відповідальності з

Ключовий концепт / Тренд	**Автор та джерело**	**Механізм впливу на результативність**	**Значення для стратегії системного інтегратора**
	[196], Zhu Q. [142]	систему мотивації та культуру персоналу	опціонального тренду в індустріальний стандарт
ESG-інновації та SEE-управління	Li F. [217], Бурєннікова Н. В. [208]	Синергія соціального внеску, економічного прибутку та екологічної безпеки	Стимулювання «зелених» інновацій як шлях до підвищення загальної результативності

Джерело: розроблено автором на основі [142, 185, 194, 205-208, 215, 216].

Еволюція стратегічних підходів до забезпечення результативності розвитку компаній демонструє перехід від вузькофінансових метрик до комплексної оцінки конкретних значень. Стратегічна результативність сучасного системного інтегратора формується під впливом трьох домінуючих векторів (драйверів):

1) технологічно-адаптивний вектор: результативність визначається не просто наявністю технологій, а рівнем цифрової зрілості. Для інтегратора це означає здатність до «випереджаючої цифровізації» - тестування та впровадження інновацій у власну структуру перед виходом на ринок замовника.

2) інтелектуально-аналітичний вектор: впровадження ШІ-алгоритмів у процеси прийняття рішень дозволяє мінімізувати інвестиційні ризики та оптимізувати операційні витрати, що критично для бізнесу з високою вартістю інтелектуального капіталу.

3) етико-соціальний вектор (ESG): сучасна модель результативності базується на SEE-управлінні. Екологічна та соціальна відповідальність перестають бути витратними статтями і стають інструментами стимулювання інновацій та залучення капіталу.

…

В сучасних високотехнологічних компаніях, і зокрема тих, що здійснюють системну інтеграцію IT-рішень, стратегія розвитку практично завжди виходить за межі національного ринку. Інтернаціоналізація діяльності розглядається не просто як спосіб збільшення виручки, а як критично важливий механізм забезпечення довгострокової результативності і доступу до передових компетенцій. Процес входу на зовнішні ринки вимагає від менеджментутаких компаній глибокого розуміння специфіки міжнародного підприємництва та вміння балансувати між глобальними стандартами та локальною адаптацією.

Незважаючи на потенційні вигоди, вихід на зовнішні ринки завжди пов'язаний із підвищеною невизначеністю. У цьому аспекті Lu J. W. і Beamish P. W. [139] підкреслюють, що інтернаціоналізація малих і середніх підприємств (SMEs) несе у собі значні ризики, пов'язані з «чужістю» (liability of foreignness). Однак їх дослідження доводить: при правильному управлінні ресурсами та поступовому нарощуванні мережних зв'язків вихід на глобальний ринок суттєво підвищує загальну результативність бізнесу у довгостроковій перспективі [139]. Для IT-бізнесу цей ризик мінімізується за рахунок нематеріального характеру активів, проте потребує чіткої координації ресурсів між головним офісом та міжнародними підрозділами.

Міжнародний успіх неможливий без активного підприємницького пошуку. Jantunen A. та ін [141] пов'язують результативність експансії з комбінацією підприємницької орієнтації (EO) та динамічних здібностей компанії. Вони доводять, що вміння швидко переконфігурувати внутрішні процеси під запити нового ринку є ключем до успіху. Цю думку розвивають Sundqvist S. та Kuivalainen O. [147], вказуючи на те, що вплив ринкової турбулентності не можна недооцінювати при виборі стратегії входу. В умовах високої невизначеності компанія повинна вибирати гнучкіші моделі (наприклад, партнерства або хмарні сервіси), які дозволяють швидко згорнути або розгорнути діяльність.

Freiling J. та Lütke Schelhowe C. [162] підтвердили, що високий рівень підприємницької орієнтації безпосередньо впливає не тільки на сам факт виходу за кордон, а й на швидкість та якість інтернаціоналізації. Для інтегратора це означає здатність у найкоротші терміни сформувати місцеву команду інженерів та налагодити стосунки з регіональними дистриб'юторами ПЗ.

Для IT-інтеграторів, чиї послуги масштабуються значно легше, ніж фізичні товари, критичним чинником успіху стає здатність до «міжнародного навчання». De Clercq D. і Zhou L. [161] доводять, що знання, отримане одному міжнародному ринку, має негайно трансформуватися у компетенції, використовувані інших ринках.

Процес інтернаціоналізації для інтегратора - це, перш за все, процес навчання новим методологіям впровадження та управління проектами, які згодом підвищують результативність всієї компанії [161].

Результати систематизації поглядів провідних дослідників на механізми забезпечення результативності системних інтеграторів під час виходу на глобальні ринки представлені у таблиці 1.14.

Таблиця 1.14

Стратегічні чинники забезпечення результативності міжнародного зростання компаній-інтеграторів

Ключовий концепт / Чинник	Автор і джерело	**Вплив на результативність розвитку**	**Специфіка для сектору системної IT-інтеграції**
Перевага від новизни (Learning advantage of newness)	Autio E. та ін. [136]	Висока швидкість адаптації молодих фірм до міжнародних стандартів через відсутність організаційної інерції	Рання інтернаціоналізація дозволяє будувати процеси за світовими бенчмарками «з нуля»
Подолання «чужості» (Liability of foreignness)	Lu J. W., Beamish P. W. [139]	Зниження ризиків через ефективне управління ресурсами та розбудову мережевих зв'язків	Мінімізація ризиків за рахунок нематеріальності активів та координації між

Ключовий концепт / Чинник	Автор і джерело	**Вплив на результативність розвитку**	**Специфіка для сектору системної ІТ-інтеграції**
			офісами
Динамічна переконфігурація та підприємницька орієнтація	Jantunen A. та ін. [141], Freiling J. та ін. [162]	ЕО прямо впливає на швидкість та якість експансії; успіх залежить від гнучкості процесів	Здатність оперативно формувати локальні інженерні команди та мережі дистрибуції
Ринкова турбулентність та гнучкість моделей входу	Sundqvist S., Kuivalainen O. [147]	Вибір адаптивних моделей (партнерства, хмарні сервіси) для швидкої зміни масштабу діяльності	Використання партнерських екосистем замість відкриття важких фізичних представництв
Міжнародне навчання (International learning)	De Clercq D., Zhou L. [161]	Трансформація досвіду, отриманого на одному ринку, у компетенції для всієї компанії	Накопичення та масштабування методологій впровадження складних ІТ-проектів
Модерація інтенсивності конкуренції	Martin S. L., Javalgi R. G. [166]	Результативність залежить від агресивного захисту власної технологічної ніші на перенасичених ринках	Конкуренція з глобальними гравцями (США, Індія) потребує унікальної маркетингової позиції

Джерело: розроблено автором на основі аналізу [136–166].

Міжнародне зростання компанії із системної інтеграції - це складний баланс між використанням «переваги новизни» та управлінням ризиками інтернаціоналізації. Результативність цього процесу забезпечується:

1. Стратегією адаптивної швидкості - на відміну від традиційних галузей, для ІТ-інтеграторів вік компанії часто є оберненим чинником успіху - «перевага від новизни» дозволяє молодим фірмам бути ефективнішими за рахунок структурної гнучкості (іншими словами, такі чинники, як динамічні здібності та підприємницький дух - дозволяють компаніям системним інтеграторам швидко адаптуватися до сучасних турбулентностей).

2. Стратегією та тактичкою щодо знаннєвого капіталу компанії системного інтегратора, тобто результативність її розвитку забезпечується також безперервним циклом міжнародного навчання, який перетворює кожен новий ринок на джерело інтелектуального капіталу (причому, міжнародне зростання розглядається не лише як територіальне розширення, а як цикл безперервного навчання. Кожен новий ринок збагачує інтелектуальний капітал компанії, що стає основою її довгострокової результативності).

3. Стратегічною стійкістю та стратегічним позиціонуванням за умов високої конкурентної інтенсивності (наприклад, вихід на перенасичені ринки (ЄС, США) потребує переходу від простого надання послуг до агресивного нішевого позиціонування та використання мережевих ефектів для нівелювання ризику «чужості» на новому ринку).

Отже, міжнародна експансія виступає не лише як мета, а й потужний інструмент підвищення загальної ефективності управління розвитком компанії. Крім того, для системного інтегратора стратегія міжнародного зростання є невід'ємним елементом загальної результативності розвитку, оскільки вона забезпечує доступ до глобальних компетенцій та змушує компанію підтримувати найвищий рівень динамічних здібностей в умовах світової конкуренції.

Результативність розвитку сучасної компанії з системної інтеграції IT-рішень - це складна функція від її здатності до «потрійної інтеграції»: інтеграції технологій (об'єднання розрізнених програмних та апаратних рішень у єдині системи); інтеграції ресурсів (синергія внутрішнього людського капіталу та зовнішніх партнерських мереж); інтеграція парадигм (поєднання підприємницької сміливості із методичною дисципліною моніторингу). Результативність розвитку компанії-інтегратора - це функція від її здатності інтегрувати не лише програмне забезпечення, а й власні внутрішні ресурси, зовнішні партнерські мережі та новітні управлінські парадигми в єдину ефективну систему.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи викладене у першому розділі цієї дисертації і ґрунтуючись на результатах дослідження теоретичних, методичних і прикладних аспектів забезпечення результативності розвитку компаній - системних інтеграторів, можна зробити такі висновки:

1. Дослідження сучасного стану теоретичних підходів до трактування результативності та розвитку підприємств дозволило виявити низку методологічних недосконалостей у розумінні та представленні ключових економічних категорій, що описують процеси функціонування та еволюції підприємств. Встановлено, що у науковій літературі результативність здебільшого розглядається як характеристика досягнення цілей або узагальнююча оцінка отриманих результатів діяльності, тоді як розвиток трактується як процес кількісних і якісних змін, що забезпечують перехід підприємства у новий стан. У той же час відсутнє узгоджене та системне трактування поняття «результативність розвитку», що об'єднувало б процесну та результатну складові. Саме тому розвинуто теоретичні положення стосовно економічної сутності результативності розвитку підприємства шляхом синтезу процесного підходу до розвитку та результатного підходу до оцінювання діяльності. На цій основі уточнено зміст поняття «*результативність розвитку компанії*» як *характеристику здатності компанії отримувати позитивні результати при досягненні власних цілей діяльності шляхом посилення свого потенціалу на основі інтегрованого використання наявних ресурсів, своєчасної адаптації до змін та проактивного менеджменту*. Дане тлумачення створює концептуальну основу для подальшого дослідження механізмів забезпечення результативності розвитку підприємств, у тому числі компаній з системної інтеграції ІТ-рішень.

2. Дослідження існуючих підходів до класифікації результативності дозволило встановити її фрагментарний характер та орієнтацію переважно на оцінювання результатів функціонування підприємств у статичному вимірі.

Встановлено, що більшість наукових підходів обмежуються виділенням фінансових, ринкових та ресурсних аспектів результативності, не враховуючи динаміку змін, особливості розвитку підприємства та вплив сучасних факторів, таких як цифровізація та ESG-орієнтація. У той же час розвиток підприємства характеризується складною багатовекторною природою, що включає процеси зростання, трансформації, адаптації та накопичення потенціалу, що обумовлює необхідність формування окремого класифікаційного підходу саме до результативності розвитку як динамічної категорії. Виявлено відсутність у науковій літературі цілісної системи класифікації, яка б поєднувала різні аспекти розвитку підприємства у межах єдиного підходу. Саме тому удосконалено класифікаційний підхід до результативності шляхом розмежування результативності функціонування (як статичної характеристики досягнутих результатів) та результативності розвитку (як динамічної характеристики процесу змін підприємства). На цій основі сформовано *системи класифікаційних груп: основних різновидів результативності підприємства (статика феномену) за економічним змістом, способом вимірювання, часовим горизонтом і рівнем системності, а також результативності розвитку підприємства (динаміка феномену) за науковими підходами, складовими розвитку, факторами формування, стадіями життєвого циклу та просторово-часовими параметрами.* Запропонований класифікаційний підхід формує методичну основу для подальшого аналізу та оцінювання результативності розвитку підприємств у сучасних умовах.

3. Дослідження методичних підходів до визначення рівня результативності розвитку підприємств дозволило встановити, що для високотехнологічних компаній, зокрема системних інтеграторів IT-рішень, результативність розвитку не може бути адекватно визначена лише через традиційні показники прибутковості або обсягів діяльності, оскільки їхня економічна цінність формується на основі інтелектуального капіталу, здатності до інновацій та інтеграції складних технологічних рішень. Аналіз зарубіжних підходів показав зміщення акцентів на оцінювання компетентнісного потенціалу керівництва,

підприємницької орієнтації, інституційної легітимності та інноваційного циклу розвитку. Водночас доведено, що інноваційна активність має відкладений ефект і може призводити до тимчасового зниження фінансових результатів, що вимагає розмежування короткострокової ефективності та довгострокової результативності розвитку. У межах української наукової школи сформовано вагомий методичний базис діагностики та моніторингу результативності, який характеризується орієнтацією на системний аналіз бізнес-процесів, інтегральні показники та поєднання кількісних і якісних характеристик діяльності. Особливого значення набуває розмежування результативності функціонування та результативності розвитку, а також використання механізмів безперервного моніторингу, що дозволяє оцінювати не лише досягнуті результати, а і потенціал майбутнього зростання підприємства.

Сучасний етап розвитку методичного інструментарію характеризується інтеграцією цифрових технологій, ESG-підходів, моделей адаптивної стійкості та концепції динамічних здібностей. Це зумовлює необхідність переходу до гібридних систем оцінювання результативності розвитку, які поєднують жорсткий фінансовий контроль, гнучке цілепокладання та оцінку інноваційного потенціалу. Таким чином, результативність розвитку компанії системної інтеграції IT-рішень повинна розглядатися як комплексна характеристика, що формується під впливом взаємодії підприємницьких, інноваційних, інформаційно-аналітичних та соціально-економічних факторів у динамічному середовищі.

4. Студіювання підходів до стратегування забезпечення результативності розвитку компаній із системної інтеграції IT-рішень дозволило встановити, що в сучасній цифровій економіці ключовою основою формування довгострокових конкурентних переваг виступає ресурсний підхід, доповнений концепцією динамічних здібностей. Визначено, що результативність розвитку таких компаній формується не стільки через наявність окремих ресурсів, скільки через здатність менеджменту забезпечувати їх ефективну інтеграцію, трансформацію та узгодження із ринковими потребами. Доведено, що класичний ресурсний

підхід у сучасних умовах трансформується у розширену модель, яка включає не лише внутрішні компетенції (інтелектуальний капітал, технологічні знання, організаційні процедури), але й зовнішні мережеві зв'язки, партнерства та інституційну взаємодію, для компаній системної інтеграції це означає, що результативність їх розвитку визначається синергією внутрішніх знань і зовнішніх ресурсів, зокрема через участь у партнерських екосистемах глобальних вендорів. При цьому, ключовими детермінантами результативності розвитку є поглинаюча здатність (здатність інтегрувати нові знання), організаційна амбідекстрія (баланс між експлуатацією поточних ресурсів та пошуком нових можливостей), а також розвиток мережевих здібностей і стратегічної стійкості в умовах невизначеності.

Узагальнення сучасних підходів стратегування показало, що результативність розвитку компаній системної інтеграції формується на основі інтеграції трьох взаємопов'язаних векторів: ресурсного (ефективне використання та синхронізація ресурсів), інноваційно-маркетингового (трансформація технологічних рішень у ринкову цінність) та цифрово-стратегічного (забезпечення стійкості, адаптивності та відповідності принципам сталого розвитку). Це дозволяє розглядати результативність розвитку компанії системної інтеграції ІТ-рішень як функцію її здатності інтегрувати ресурси, знання та управлінські підходи у єдину адаптивну систему, орієнтовану на довгострокову ефективність у динамічному середовищі.

Основні результати дослідження теоретичних і методичних проблем забезпечення результативності розвитку компаній системної інтеграції, а також пропозиції з удосконалення теоретико-методичних складових результативності розвитку компаній опубліковано у наукових фахових виданнях [60;124] та апробовано на науково-методичних конференціях [225].

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ ІЗ СИСТЕМНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ІТ-РІШЕНЬ В УКРАЇНІ

2.1 Поточний стан та динаміка змін у сфері ІТ-послуг в Україні

У сучасному світі інформаційні технології відіграють чи не ключову роль у розвитку економіки, забезпеченні конкурентоспроможності держав і трансформації суспільства. Сфера ІТ-послуг стала одним із найдинамічніших секторів глобальної економіки, що формує нові підходи до ведення бізнесу, організації праці та управління виробництвом і послугами.

У цьому стрімкому потоці змін Україна протягом останніх десятиліть проявила себе як важливий гравець на світовому ринку ІТ-послуг. Незважаючи на складні соціально-економічні та політичні умови, включаючи військову агресію, ІТ-галузь продовжує демонструвати високий рівень стійкості та адаптивності. Вона залишається одним із ключових джерел валютних надходжень, забезпечує постіну зайнятість значного числа висококваліфікованих спеціалістів, активно інтегрується у міжнародний ринок.

Виявлення ключових тенденцій розвитку компаній із системної інтеграції ІТ-рішень в умовах цифрової трансформації та глобальних змін є особливо вижливим для підвищення результативності діяльності цих підприємств

- (-)

Сфера ІТ-послуг охоплює широкий спектр видів діяльності, пов’язаних із розробкою, впровадженням, підтримкою та обслуговуванням інформаційних систем, програмного забезпечення та цифрових продуктів. **Основними складовими сфери ІТ-послуг вважають такі:**

1. Розробка програмного забезпечення (Software Development) – основний сегмент ІТ-галузі, який включає створення програмних

продуктів різної складності: від мобільних додатків до корпоративних систем (Web-розробка, Mobile-розробка, Embedded systems, Enterprise software)

2. Аутсорсинг та аутстафінг IT-послуг – компанії надають послуги іноземним клієнтам, виконуючи проєкти дистанційно (Offshore development, IT-consulting, Dedicated teams). Україна є одним із лідерів у сфері IT-аутсорсингу.

3. Тестування та забезпечення якості (QA) – важливий напрям, що забезпечує надійність і безпеку програмного забезпечення (Manual testing, Automation testing, Performance testing).

4. Кібербезпека (Cybersecurity) – з кожним роком зростає значення захисту даних та інформаційних систем (Penetration testing, Data protection, Security auditing).

5. Хмарні технології (Cloud services) – ці послуги, пов'язані з використанням віддалених серверів для обробки даних: Cloud infrastructure (AWS, Azure, Google Cloud); DevOps - Migration to cloud.

6. Data science та штучний інтелект - сучасний напрям, що включає: Machine learning, Big data analytics, AI-рішення.

7. IT-консалтинг і цифрова трансформація бізнесу - компанії допомагають організаціям впроваджувати сучасні технології: Business automation, ERP/CRM системи, Digital strategy.

8. Game development та creative tech - розробка комп'ютерних ігор, VR/AR технологій, мультимедійних продуктів.

IT-сфера в Україні ефективно інтегрована глобальний ринок і характеризується високою конкурентоспроможністю. Це відбувається тому, що в на її території є значне число спеціалістів в високим рівнем технічної освіти, українські компанії орієнтуються на експорт IT-послуг, сформовано значну частку малого і середнього бізнесу, розвинена культура стартапів, має місце географічна концентрація IT-компаній (Київ, Львів, Харків, Дніпро).

На сьогодні ІТ-галузь залишається одним із ключових секторів української економіки, незважаючи на складні умови воєнного часу. У сфері економіки ІТ-сектор є одним із небагатьох, що демонстрував зростання навіть під час кризових періодів. ІТ-послуги входять до числа найбільших експортних галузей України. Галузь забезпечує мільярдні валютні надходження. Частка ІТ у ВВП стабільно зростала до останніх років.

.Повномасштабне вторгнення росії в Україну суттєво вплинуло на функціонування галузі, проте вона продемонструвала високу адаптивність. Відразу від початку активної фази війни відбувся масовий перехід працівників ІТ-сфери на віддалену роботу, достатньо організовано пройшла релокація компаній і спеціалістів, збереглася більшість клієнтів. Багато компаній змогли забезпечити безперервність бізнес-процесів навіть в умовах кризи.

Серед ключових тенденції розвитку ІТ-сфери слід виокремити:

- **зростання ролі продуктового ІТ - п**оступовий відхід від моделі чистого аутсорсингу до створення власних продуктів.
- **розвиток стартап-екосистеми - у**країнські стартапи активно залучають інвестиції та виходять на міжнародні ринки.
- **збільшення попиту на нові технології -** штучний інтелект, blockchain, кібербезпека, cloud solutions.
- **інтеграція у глобальний ринок - у**країнські ІТ-компанії активно співпрацюють зі США та ЄС.

Головними проблемами розвитку ІТ-сектору вважають воєнні ризики, відтік частини спеціалістів за кордон, інфраструктурні труднощі, постійні податкові та регуляторні зміни, конкуренцію за талантами при жорсткому дефіциті кадрів. Перспективи розвитку: відновлення економіки після війни створить нові можливості, розвиток цифрової держави (Дія), інвестиції в

технології, збільшення експорту ІТ-послуг. Україна має всі передумови стати одним із провідних ІТ-хабів Європи.

Економічне оцінювання ролі і місця ІТ-сектору України доцільно розпчати з аналізу динаміки зміни Валового внутрішнього продукту України (таблиця 2.1).

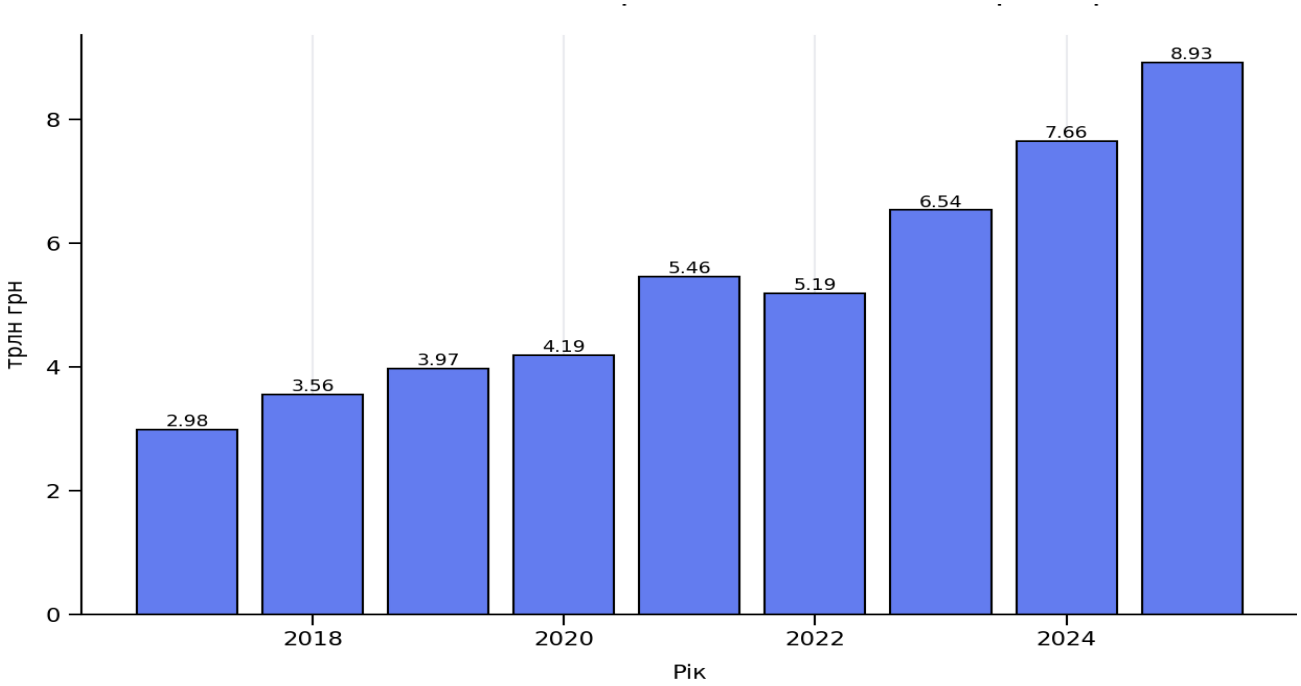

Рисунок 2.1 - Номінальний валовий внутрішній продукт України у 2017-2025 роках

Джерело: Дані побудовано за офіційною статистикою (Держстат / НБУ) у поточних цінах, млрд грн (перераховано у трлн грн)

Протягом 2017–2025 рр. динаміка валового внутрішнього продукту України характеризується нерівномірним, але загалом висхідним трендом. У 2017–2019 рр. спостерігалося стабільне зростання: ВВП збільшився з 2,98 трлн грн до 3,97 трлн грн, що відповідало фазі економічного відновлення після кризи 2014–2015 років. Основними драйверами були внутрішній попит, аграрний сектор та поступове відновлення промисловості.

У 2020 році темпи зростання уповільнилися (4,19 трлн грн), що пов’язано з глобальним шоком пандемії COVID-19, який негативно вплинув на інвестиції та експорт. Вже у 2021 році відбулося різке номінальне зростання ВВП до 5,46

трлн грн, зумовлене як реальним економічним пожвавленням, так і інфляційними чинниками.

Ключовим переломним моментом став 2022 рік, коли ВВП скоротився до 5,19 трлн грн через повномасштабну війну, яка спричинила падіння виробництва, втрату територій та руйнування інфраструктури. За міжнародними оцінками, реальне падіння економіки тоді перевищило 25%.

Вже у 2023–2025 рр. економіка перейшла до фази відновлення - ВВП зріс з 6,54 до 8,93 трлн грн. Це зростання підтримувалося:

- адаптацією бізнесу до умов війни;
- активною державною фіскальною політикою;
- міжнародною фінансовою допомогою;
- пожвавленням внутрішнього споживання.

Разом із тим, значна частина приросту є номінальною (інфляційною), що важливо враховувати при оцінці реального економічного стану.

(–)

Інформативним при розгляді динаміки номінального ВВП є визначення темпів його приросту (рисунок 2.2).

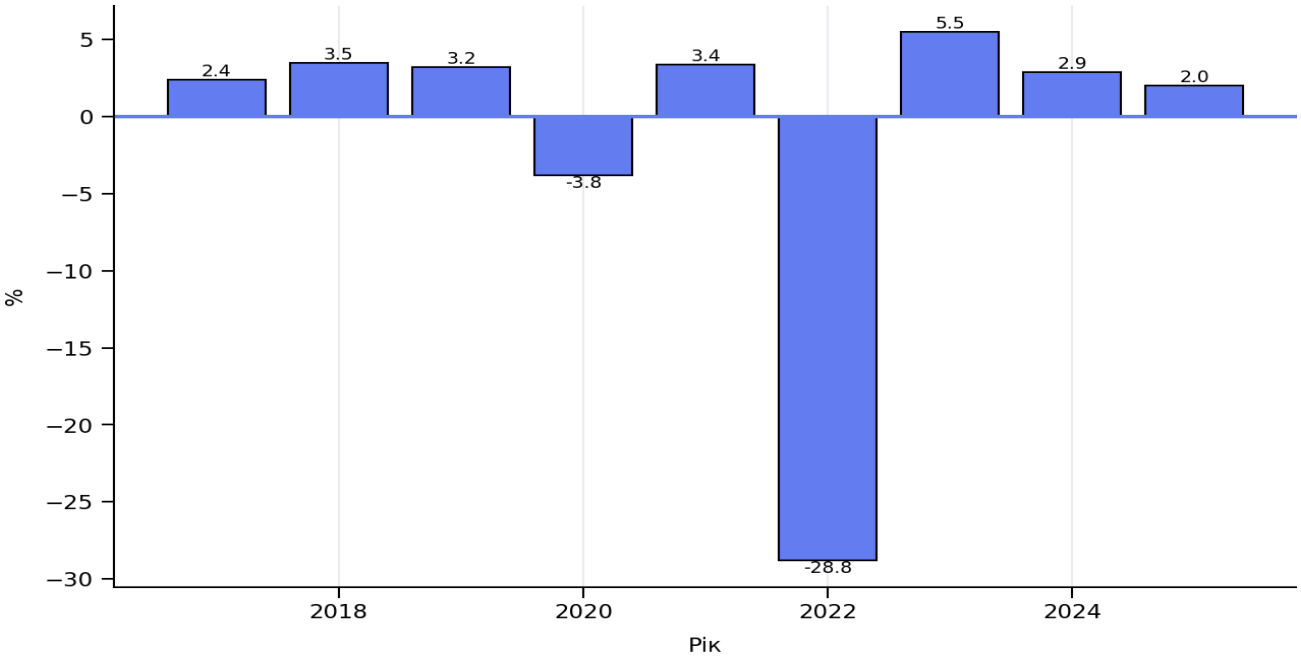

Рисунок 2.2 – Темпри приросту номінального ВВП у 2017-2025 роках

Джерело: Розраховано автором

Динаміка темпів приросту ВВП України у 2017–2025 рр. демонструє виражену циклічність із різкими шоками та періодами відновлення. У 2017–2019 рр. економіка перебувала у фазі помірного зростання: темпи приросту становили 2,4–3,5% на рік. Це відповідає стадії посткризового відновлення після економічного спаду 2014–2015 рр. Основними факторами були зростання внутрішнього попиту, стабілізація фінансової системи та активізація зовнішньої торгівлі.

У 2020 році зафіксовано спад (-3,8%), що пов'язано з глобальною пандемією COVID-19, яка призвела до скорочення діяльності у промисловості, транспорті та сфері послуг. Проте вже у 2021 році економіка знову перейшла до зростання (+3,4%), що пояснюється відкладеним попитом і стимулюючою макроекономічною політикою. [1]

Найбільш критичним став 2022 рік, коли ВВП скоротився на рекордні -28,8%, що було спричинено повномасштабною війною, руйнуванням виробничої інфраструктури, втратою частини територій і скороченням експорту. Це один із найглибших спадів в Європі за сучасний період.

У 2023 році спостерігається ефект відновлення (+5,5%), який має відновлювальний характер після різкого падіння попереднього року. Факторами виступили адаптація бізнесу, релокація підприємств, фінансова підтримка міжнародних партнерів і відновлення внутрішнього попиту. [2]

У 2024–2025 рр. темпи зростання стабілізуються на відносно низькому рівні (близько 2–3%). Це свідчить про перехід економіки від фази відновлення до більш помірного розвитку, обмеженого воєнними ризиками, інфляційними процесами та структурними дисбалансами. [3]

-

У цей же період (2017-2025 роки) IT-сфера показує позитивну динаміку розвитку (рисунок 2.3)

[1] Macrotrends. Ukraine GDP Growth Rate 2010–2026 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/ukr/ukraine/gdp-growth-rate (дата звернення: 19.06.2026).
[2] Macrotrends. Ukraine GDP Growth Rate 2010–2026 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/ukr/ukraine/gdp-growth-rate (дата звернення: 19.05.2026).
[3] The World Bank. GDP growth (annual %) – Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=UA (дата звернення: 19.06.2026).

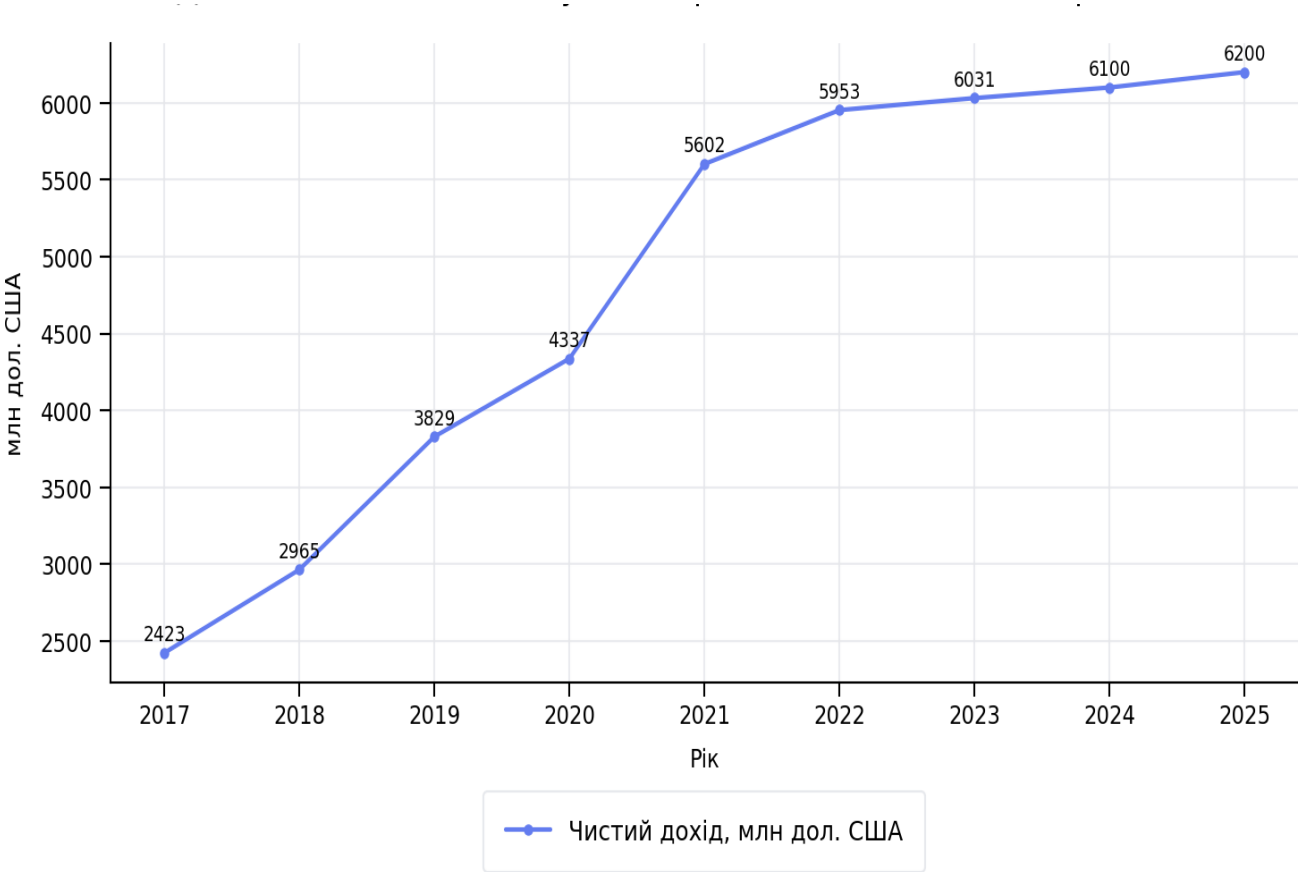

Рисунок 2.3 – Динаміка чистих доходів ІТ-підприємств у 2017-2025 роках

Джерело: побудовано за даними Держстату

Обсяги чистого доходу підприємств ІТ-галузі України у 2017–2025 рр. свідчать про стійку тенденцію до зростання, що підтверджує її високу адаптивність та конкурентоспроможність у глобальному економічному середовищі.

Упродовж 2017–2019 рр. спостерігається поступове зростання чистого доходу з 2423,28 млн дол. США у 2017 році до 3829,33 млн дол. США у 2019 році. Така динаміка відображає позитивну кон'юнктуру ринку ІТ-послуг та активізацію експортної діяльності підприємств галузі. У 2020 році темпи зростання зберігаються, і обсяг доходу досягає 4336,88 млн дол. США.

Особливо стрімке зростання спостерігається у 2021 році, коли показник збільшується до 5602,34 млн дол. США, що може бути пов'язано із прискореною цифровізацією економіки в умовах пандемії COVID-19 та зростанням попиту на ІТ-послуги на міжнародному ринку. У 2022–2023 рр. темпи зростання дещо

уповільнюються, однак позитивна динаміка зберігається: 5953,03 млн дол. США у 2022 році та 6031,04 млн дол. США у 2023 році. Це свідчить про відносну стійкість ІТ-сектору навіть в умовах воєнно-економічної нестабільності.

Прогнозні оцінки на 2024–2025 рр., отримані шляхом екстраполяції наявного тренду, вказують на подальше зростання чистого доходу до рівня близько 6100 млн дол. США у 2024 році та 6200 млн дол. США у 2025 році. Водночас темпи приросту мають тенденцію до зниження, що може свідчити про перехід галузі до стадії більш помірного, стабілізованого розвитку.

З економічної точки зору виявлена динаміка свідчить про високий рівень стійкості ІТ-підприємств та їх здатність ефективно функціонувати в умовах зовнішніх шоків. Разом з тим, уповільнення темпів зростання потребує активізації інноваційної діяльності, диверсифікації ринків збуту та підвищення доданої вартості ІТ-продуктів.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що у 2017–2025 рр. ІТ-галузь України демонструє стійку позитивну динаміку розвитку, зберігаючи потенціал до подальшого зростання, однак із ознаками поступової стабілізації. Це створює передумови для формування довгострокової стратегії розвитку галузі, орієнтованої на підвищення її глобальної конкурентоспроможності.

Частка ІТ-сектору у ВВП України в 2017–2022 рр. демонструє стійку тенденцію до зростання (рисунок 2.4)..

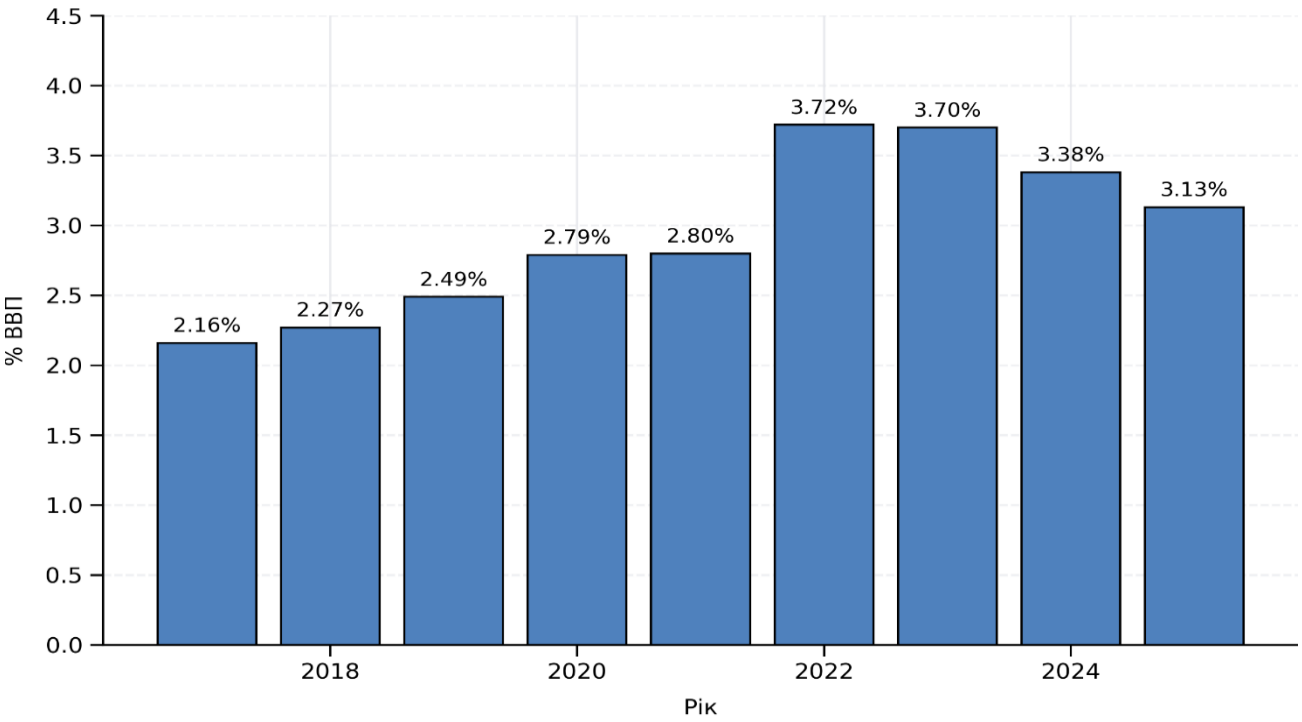

Рисунок 2.4 – Частка доходів IT-підприємств у номінальному ВВП України в 2017-2025 роках

Джерело: розраховано автором

У довоєнний період (2017–2019 рр.) частка доходів IT-сфери у номінальному ВВП поступово збільшувалася з 2,16% до 2,49%, що було зумовлено високими темпами експорту IT-послуг і орієнтацією галузі на глобальні ринки. [uadn.net]

У 2020–2021 рр. навіть попри пандемію COVID-19 IT-сектор залишився одним із найдинамічніших: його частка досягла майже 2,8%. Це пояснюється цифровізацією бізнесу та зростанням попиту на IT-послуги у світі.

Особливо показовим є 2022 рік: частка IT у ВВП різко зросла до приблизно 3,7%. Це відбулося не лише через зростання доходів IT-компаній, а й через скорочення інших галузей (промисловості, металургії, логістики) внаслідок війни. Тобто IT сектор виконував роль **стабілізатора економіки**, тоді як традиційні галузі зазнали значного падіння.

Загалом, у 2022–2024 рр. вклад ІТ-сфери у номінальний ВВП коливається на рівні **3,5–4,5%**, що свідчить про перехід ІТ до категорії ключових секторів економіки.

(– .)

Сфера ІТ-послуг в Україні є однією з ключових експортних галузей економіки, що демонструє високу динаміку розвитку протягом останнього десятиліття (рисунок 2.5).

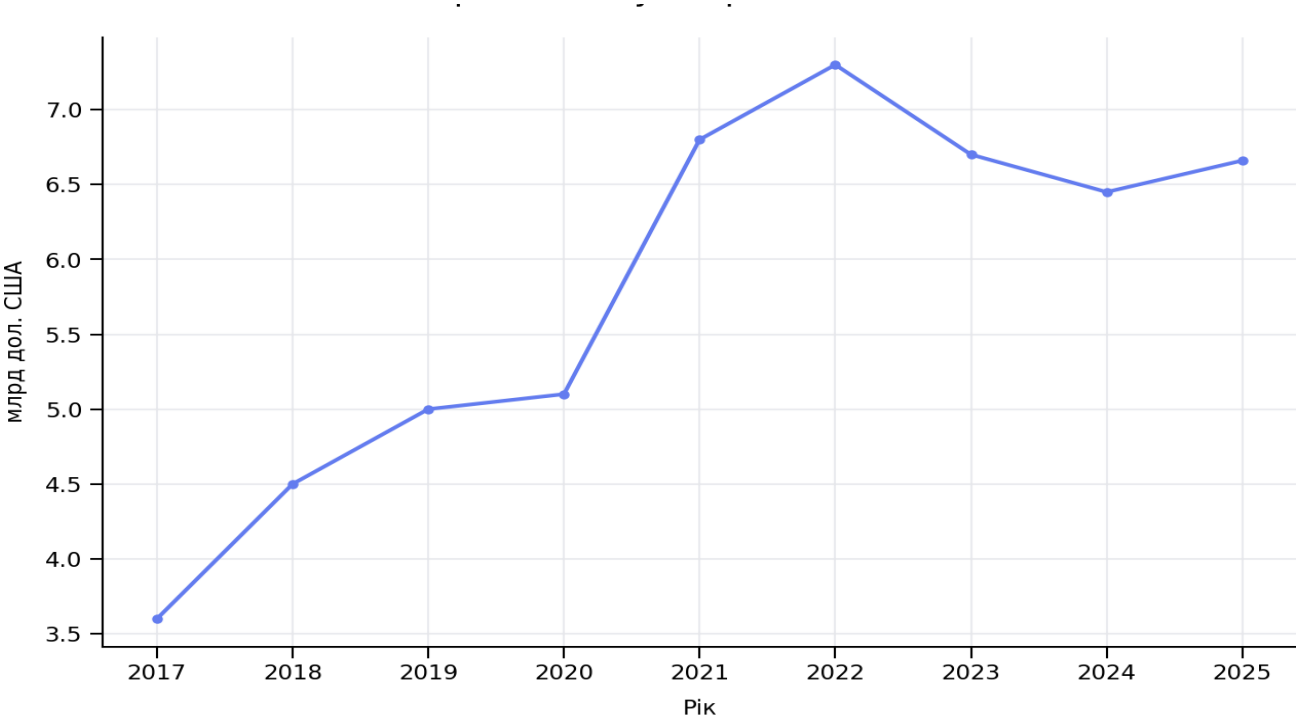

Рисунок 2.5 – Обсяги експорту ІТ-послуг Україною у 2017-2025 рр.

Джерело: Дані Держстату України

Протягом 2017–2025 років ІТ- галузь пройшла від етапу активного зростання до кризи та подальшої стабілізації. У 2017–2021 роках спостерігалося стрімке зростання експорту ІТ-послуг. Обсяг валютних надходжень збільшився майже вдвічі — з приблизно 3,6 млрд дол. США у 2017 році до майже 6,8–6,9 млрд дол. у 2021 році. Така динаміка пояснюється зростанням глобального попиту на цифрові послуги, активною інтеграцією України у світовий ринок аутсорсингу, а також високою конкурентоспроможністю українських ІТ-фахівців.

Період 2022 року став піковим для галузі. Незважаючи на початок повномасштабної війни, ІТ-сектор продемонстрував безпрецедентну стійкість і досяг історичного максимуму — понад 7,3 млрд дол. США. Це стало можливим завдяки оперативному переходу компаній на віддалену роботу, релокації бізнес-процесів та збереженню довіри міжнародних клієнтів.

Починаючи з 2023 року, в галузі спостерігається спад темпів приросту обсягів експорту ІТ-послуг до приблизно 6,7 млрд дол., що означає зниження на понад 8%. У 2024 році зниження продовжилося — до рівня близько 6,45 млрд дол. Основними причинами такого спаду стали:

- **воєнні ризики (**нестабільна безпекова ситуація вплинула на інвестиційну привабливість України);
- **релокація кадрів (**значна частина спеціалістів виїхала за кордон, що частково вплинуло на продуктивність галузі);
- **глобальний економічний спад (**скорочення витрат міжнародних компаній на ІТ-послуги).
- **регуляторні зміни та податкові фактори (**які зменшили конкурентні переваги частини компаній).

Водночас навіть у період спаду ІТ-сектор зберіг ключові позиції в структурі українського експорту, забезпечуючи понад 40% експорту послуг країни. Це свідчить про його системну важливість і відносну стійкість до зовнішніх шоків.

У 2025 році намітилася позитивна тенденція до відновлення галузі. Обсяг експорту ІТ-послуг зріс до приблизно 6,66–6,7 млрд дол. США, що означає приріст на рівні близько 3%. Хоча цей показник ще не досяг рівня пікового 2022 року, він демонструє стабілізацію та адаптацію галузі до нових умов.

Серед основних факторів відновлення можна виділити:

- **адаптацію бізнес-моделей (**перехід до гнучких форматів роботи та диверсифікації ринків.);
- **посилення міжнародної співпраці (**з країнами ЄС і США);

- **розвиток нових напрямів (**штучний інтелект, кібербезпека та хмарні технології.);
- **державні ініціативи**, спрямовані на підтримку ІТ-галузі (зокрема, «Дія.City»).

Особливо важливо щоб структура експорту залишалася стабільною, щоб основними замовниками українських ІТ-послуг були країни Заходу, що забезпечують валютні надходження та інтеграцію у глобальну економіку.

Капітал підприємства є першоосною діяльності будь-якого підприємства, а його структура є чи не найважливіша характеристика для визначення ефективності діяльності компанії. З огляду на це є сеснс розглянути динаміку структури капіталу ІТ-підприємств у останні роки (рисунок 2.6).

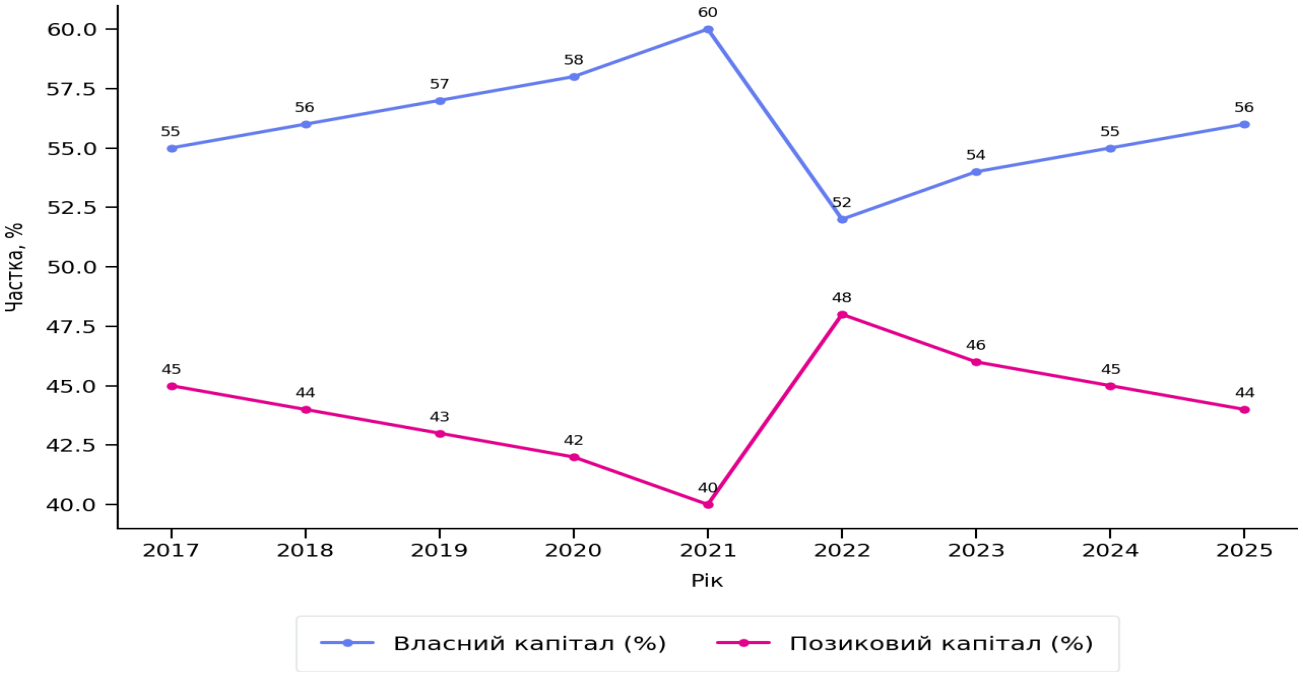

Рисунок 2.6 – Структура капіталу ІТ-підприємств України у 2017-2025 рр. Джерело: Дані Держстату України

Структури капіталів підприємств ІТ-галузі України за період 2017–2023 рр. свідчать про наявність суттєвих трансформацій у фінансовій моделі функціонування досліджуваного сектору. Аналіз даних дозволяє констатувати тенденцію до підвищення ролі власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування діяльності підприємств. Зокрема, частка власного капіталу зросла

з 39,8% у 2017 році до 55,5% у 2023 році, що свідчить про посилення рівня фінансової автономії та зменшення залежності суб'єктів господарювання від зовнішніх джерел фінансування. Водночас динаміка даного показника характеризується нерівномірністю: після зростання у 2018 році до 44,7% спостерігалося незначне зниження у 2019 році (44,3%), однак у подальшому відбувалося поступове нарощення частки власного капіталу, особливо у 2020–2021 рр. Це може бути обумовлено адаптаційними процесами підприємств до нових умов функціонування, зокрема в умовах пандемічних обмежень та зростання невизначеності зовнішнього середовища.

При цьому частка довгострокових зобов'язань у структурі капіталу демонструє стійку тенденцію до скорочення: з 9,6% у 2017 році до 2,9% у 2023 році. Така динаміка вказує на зниження рівня довгострокового боргового навантаження підприємств ІТ-галузі. З одного боку, це може свідчити про обмежений доступ до довгострокових кредитних ресурсів, а з іншого — про прагнення підприємств мінімізувати фінансові ризики шляхом зменшення використання позикового капіталу в умовах економічної та геополітичної нестабільності.

Частка поточних зобов'язань у досліджуваний період характеризується більшою варіативністю та залишається домінуючою складовою позикового капіталу. У 2017 році вона становила 50,6%, знижуючись до 47,5% у 2018 році та знову зростаючи у 2019 році (50,8%). У період 2020–2023 рр. спостерігається загальна тенденція до її скорочення до рівня 41,6% у 2023 році. Це свідчить про певне покращення ліквідності підприємств та зменшення залежності від короткострокових зобов'язань як основного джерела фінансування поточної діяльності.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що структура капіталу підприємств ІТ-галузі України зазнала позитивних змін, спрямованих на підвищення їх фінансової стійкості. Зростання питомої ваги власного капіталу при одночасному скороченні частки як довгострокових, так і поточних зобов'язань свідчить про формування більш збалансованої та стійкої моделі

фінансування.

Разом з тим, зниження ролі позикових ресурсів може мати і стримуючий вплив на інвестиційну активність підприємств, оскільки використання фінансового левериджу є одним із механізмів прискорення економічного зростання. У цьому контексті важливим є визначення оптимального співвідношення між власним та позиковим капіталом з урахуванням галузевих особливостей ІТ-сектору, що потребує подальших наукових досліджень.

Не менш важливими за структури капіталів в оцінюванні бізнесового потенціалів ІТ-підприємств є показники структури їхніх активів (рисунок 2.7).

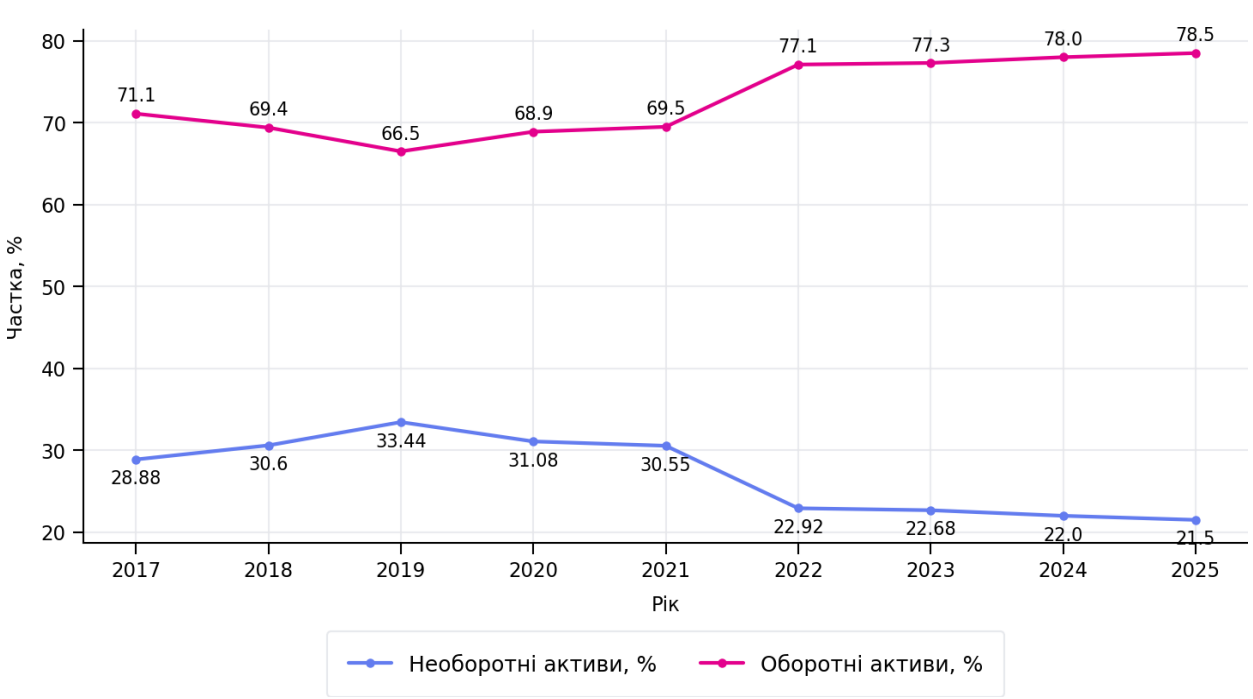

Рисунок 2.7 – Структура активів ІТ-підприємств України у 2017-2025 рр.
Джерело: Дані Держстату України

Аналіз показників структури активів підприємств ІТ-галузі України у 2017–2025 рр. дозволяє виявити стійкі тенденції трансформації ресурсного потенціалу галузі у напрямі підвищення гнучкості та ліквідності. Упродовж усього досліджуваного періоду домінуючою складовою активів залишаються оборотні активи, що відповідає специфіці функціонування ІТ-сектора.

У 2017–2021 рр. структура активів характеризувалася відносною стабільністю: частка оборотних активів коливалася в межах 66,5–71,1%, тоді як частка необоротних активів становила 28,9–33,4%. Максимальне значення частки необоротних активів було зафіксовано у 2019 році (33,44%), що може свідчити про зростання інвестиційної активності підприємств у період до настання кризових явищ.

Починаючи з 2020 року, простежується поступове зниження частки необоротних активів, яке набуває більш вираженого характеру у 2022–2023 рр. У 2023 році цей показник знижується до 22,68%, тоді як частка оборотних активів зростає до 77,3%. Така динаміка відображає адаптаційну поведінку суб'єктів господарювання в умовах підвищеної економічної та геополітичної нестабільності, зокрема орієнтацію на підтримку ліквідності та оперативної фінансової стійкості.

Прогнозні розрахунки на 2024–2025 рр. (виконані на основі трендового аналізу попередніх періодів) свідчать про збереження виявленої тенденції. Очікується подальше зростання частки оборотних активів до рівня близько 78,0% у 2024 році та 78,5% у 2025 році, тоді як частка необоротних активів відповідно зменшиться до 22,0% та 21,5%. Це підтверджує зміщення акценту у структурі активів у бік короткострокових ресурсів.

З економічної точки зору така трансформація має подвійний характер. З одного боку, підвищення частки оборотних активів є позитивним фактором, оскільки забезпечує високий рівень ліквідності, фінансової гнучкості та здатності підприємств швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Це особливо важливо для ІТ-сектору, який характеризується високою динамічністю та залежністю від зовнішніх факторів.

З іншого боку, скорочення частки необоротних активів може свідчити про зниження інвестиційної активності, що в довгостроковій перспективі може негативно вплинути на інноваційний розвиток підприємств. Недостатній рівень інвестицій у матеріально-технічну базу та інфраструктуру може обмежувати

можливості масштабування бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності.

Результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що у 2017–2025 рр. структура активів підприємств ІТ-галузі України зазнає подальшої оптимізації з позицій короткострокової фінансової стійкості. Водночас забезпечення збалансованого співвідношення між оборотними та необоротними активами залишається ключовим завданням, від вирішення якого залежить здатність галузі до довгострокового економічного зростання.

Поряд із суто фінансовими аспектами функціонування ІТ-галузі сутєву роль мають і кількісні складові її потенціалу. Серед таких є показник кількості підприємств, що функціонують у цій галузі (рисунок 2.8).

На основі статистичних даних стосовно кількості ІТ-підприємств в Україні за період 2017–2025 рр. можна виявити ключові тенденції розвитку галузі та оцінити рівень її адаптивності до змін економічного середовища. Протягом досліджуваного періоду мала місце позитивна динаміка зростання кількості суб’єктів господарювання в ІТ-сфері.

У 2017–2021 рр. кількість ІТ-підприємств зросла з 6264 до 8822 одиниць, тобто майже на 41%. Така тенденція відображає активний розвиток ІТ-індустрії в Україні, зумовлений високим попитом на цифрові послуги, сприятливими умовами для аутсорсингових компаній та інтеграцією у глобальні ринки. Особливо інтенсивне зростання спостерігається у 2018–2021 роках, коли щорічний приріст був стабільно позитивним.

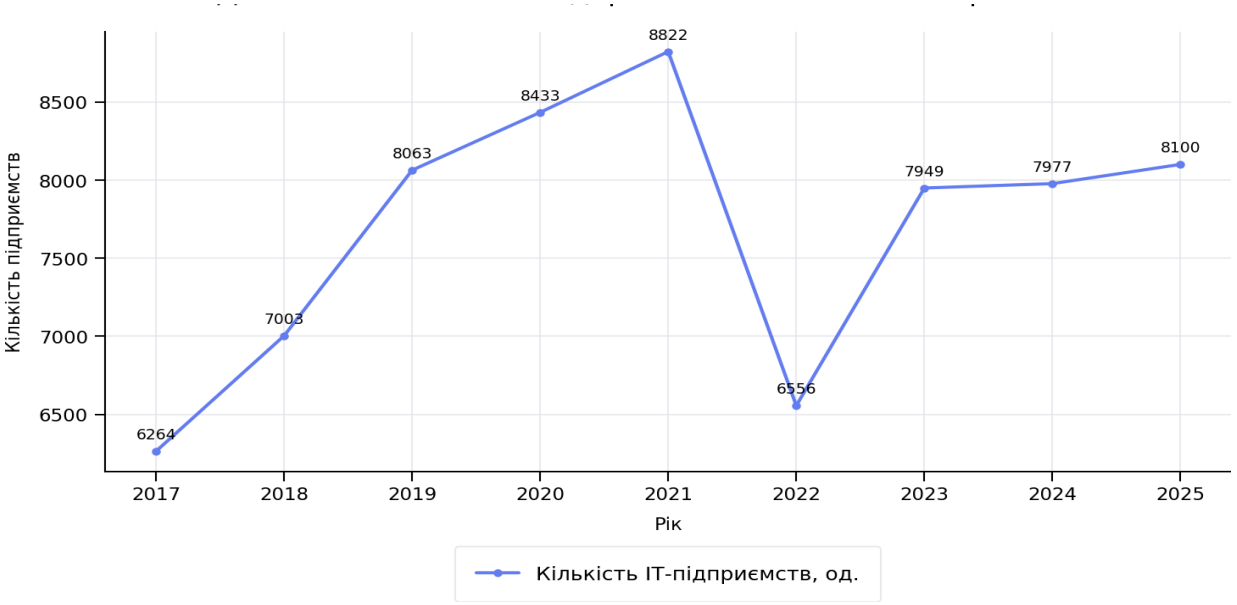

Рисунок 2.8 – Динаміка кількості IT-підприємств в Україні у 2017-2025 рр.

Джерело: Дані Держстату України

У 2022 році відбулося різке скорочення кількості підприємств до 6556 одиниць, що є прямим наслідком впливу воєнних дій росії. Зменшення їхньої кількості на понад 25% свідчить про вихід частини підприємств з ринку, їхню релокацію та загальне погіршення умов ведення бізнесу. Попри це, уже у 2023 році спостерігається відновлення позитивної динаміки — кількість підприємств зростає до 7949 одиниць.

У 2024 році зростання практично стабілізується (7977 підприємств), що може свідчити про перехід галузі до нової фази розвитку, яка характеризується більш обережною поведінкою учасників ринку. Прогнозні оцінки на 2025 рік (близько 8100 підприємств) вказують на поступове відновлення зростання, однак темпи цього зростання є значно нижчими порівняно з докризовим періодом.

З економічної точки зору виявлена динаміка відображає високу гнучкість IT-сектора. Навіть після суттєвого шоку у 2022 році галузь продемонструвала здатність до швидкого відновлення. Водночас уповільнення темпів зростання у 2023–2025 рр. може вказувати на насичення ринку або перехід до більш якісної

моделі розвитку, орієнтованої не стільки на кількісне збільшення підприємств, скільки на підвищення ефективності їх діяльності.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що у 2017–2025 рр. ІТ-галузь України пройшла етап інтенсивного зростання, кризового скорочення та подальшого відновлення. Подальший розвиток галузі, ймовірно, відбуватиметься в умовах структурної перебудови, що потребує формування ефективної державної політики підтримки ІТ-бізнесу та стимулювання інноваційної активності.

2.2 Аналіз показників результативності діяльності компаній системних інтеграторів ІТ-рішень

Системна інтеграція ІТ-рішень є важливим напрямом сучасної інформаційної інженерії, який спрямований на об’єднання окремих програмних, апаратних та комунікаційних компонентів у єдину узгоджену систему. У сучасних умовах цифрової трансформації діяльності підприємств роль системної інтеграції значно зростає, оскільки організації використовують різноманітні інформаційні системи, платформи та сервіси, які потребують взаємодії між собою для забезпечення ефективного виконання бізнес-процесів. Системна інтеграція охоплює широкий спектр видів діяльності, що передбачають аналіз, проєктування, впровадження, налаштування та підтримку комплексних інформаційних систем. Основною метою такої інтеграції є створення єдиного інформаційного середовища, в якому різні компоненти взаємодіють безперешкодно і забезпечують обмін даними в реальному часі.

Одним із ключових видів діяльності у сфері системної інтеграції є **аналіз вимог та бізнес-процесів**. На цьому етапі здійснюється вивчення потреб замовника, дослідження існуючих систем і визначення проблем, що потребують вирішення. Фахівці з інтеграції аналізують бізнес-процеси підприємства, визначають

критичні точки взаємодії та формують технічні вимоги до майбутньої інтегрованої системи. Цей етап є фундаментальним, оскільки від якості аналізу залежить успішність подальшої реалізації проєкту.

Наступним важливим видом діяльності з системної інтеграції є **проєктування інтеграційної архітектури**. На цьому етапі визначається структура майбутньої системи, обираються технології, стандарти та протоколи обміну даними. Архітектори систем розробляють логічні та фізичні моделі інтеграції, визначають способи взаємодії між компонентами (наприклад, через API, шини даних, middleware або мікросервісну архітектуру). Проєктування також включає забезпечення масштабованості, надійності та безпеки системи.

Одним із головних напрямів системної інтеграції є **розробка та налаштування програмного забезпечення**. Він передбачає створення інтеграційних модулів, адаптерів та інтерфейсів, які забезпечують взаємодію між різними інформаційними системами. При створенні таких модулів, адаптерів та інтерфейсів використовують сучасні технології, такі як RESTful API, SOAP-сервіси, ETL-процеси для інтеграції даних, а також хмарні платформи. Також проводиться налаштування готових програмних продуктів відповідно до потреб замовника.

Не менш важливим видом діяльності є **інтеграція апаратного забезпечення та мережевої інфраструктури**. Системні інтегратори займаються встановленням серверів, мережевого обладнання, систем зберігання даних, а також забезпечують їх узгоджену роботу. Особлива увага приділяється забезпеченню надійного мережевого зв’язку, резервування ресурсів та захисту інформації.

Окремим напрямом є **тестування інтегрованих систем**. Перед введенням у експлуатацію проводиться комплекс тестових заходів, спрямованих на перевірку працездатності системи, коректності обміну даними, продуктивності та стійкості до навантажень. Використовуються різні види тестування: функціональне, інтеграційне, навантажувальне та безпекове.

Після впровадження системи здійснюється **введення в експлуатацію та супровід**. На цьому етапі інтеграційна система передається користувачам,

проводиться навчання персоналу, а також забезпечується технічна підтримка. Супровід включає моніторинг роботи системи, оновлення програмного забезпечення, усунення помилок та адаптацію до змін бізнес-процесів.

Також важливим видом діяльності є **управління проєктами системної інтеграції**. Проєкти інтеграції зазвичай є складними та багатокомпонентними, тому потребують ефективного управління ресурсами, термінами та ризиками. Використовуються сучасні методології управління проєктами, такі як Agile, Scrum або Waterfall, залежно від специфіки завдання.

У сучасних умовах значного розвитку інформаційних технологій особливу роль відіграє **інтеграція з хмарними сервісами та платформами**. Багато компаній переходять до використання хмарних рішень (SaaS, PaaS, IaaS), що потребує інтеграції локальних систем із віддаленими ресурсами. Це додає нових викликів, пов’язаних із безпекою, конфіденційністю даних та стабільністю з’єднання.

Крім того, важливим аспектом діяльності системних інтеграторів є **забезпечення інформаційної безпеки**. Інтеграція різних систем створює потенційні ризики витоку даних або несанкціонованого доступу, тому необхідно впроваджувати засоби криптографічного захисту, системи автентифікації та авторизації, а також політики безпеки.

Сфера системної інтеграції IT-рішень є комплексною діяльністю, що включає аналіз, проєктування, розробку, тестування, впровадження та супровід інтегрованих систем. Вона забезпечує узгоджену роботу різнорідних компонентів інформаційної інфраструктури, підвищує ефективність бізнес-процесів і сприяє цифровій трансформації організацій. У сучасному світі системна інтеграція виступає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств та їх здатності адаптуватися до швидко змінюваного технологічного середовища. Даний аспект діяльності компаній системної інтеграції їх постійний розвиток відображають обсяги надання послуг (рисунок 2.9)

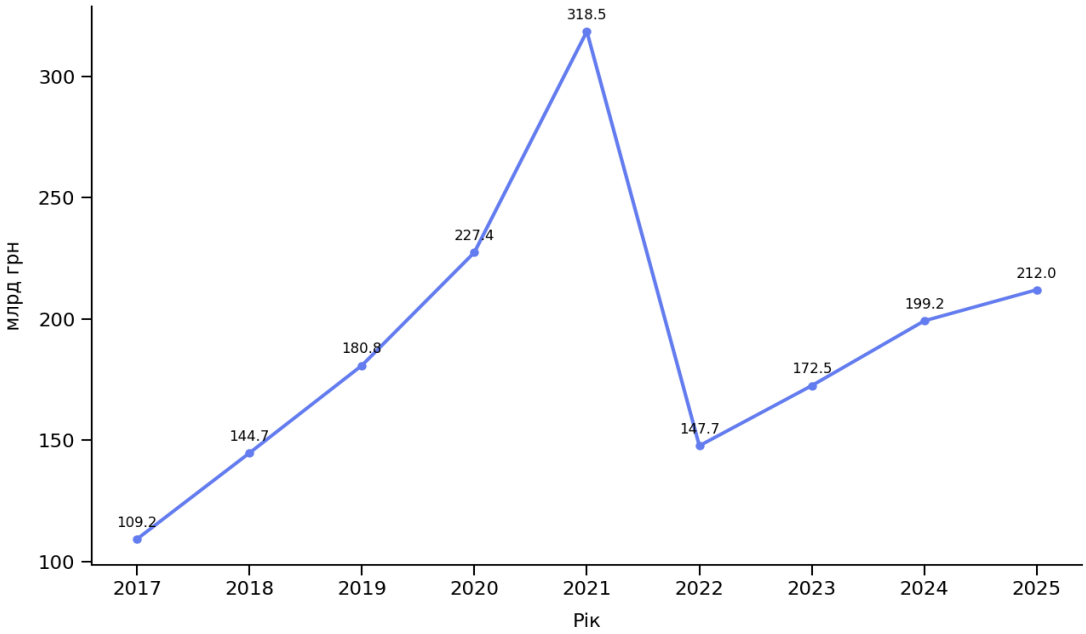

Рисунок 2.9 – Обсяги надання послуг із системної інтеграції в Україні

Джерело: Складено за даними Укрстату

Обсяги надання послуг системної інтеграції IT-рішень в Україні у 2017–2025 рр. мали хвилеподібну траєкторією зміни, що відображає як внутрішні закономірності розвитку IT-сектору, так і вплив зовнішніх макроекономічних і політичних факторів.

У 2017–2021 роках спостерігалося інтенсивне зростання ринку. Обсяги надання послуг зросли з 109,2 млрд грн у 2017 році до максимального значення 318,5 млрд грн у 2021 році. Таким чином, за п’ятирічний період ринок фактично збільшився майже у три рази. Основними драйверами такого зростання стали прискорена цифровізація бізнес-процесів, розвиток електронної комерції, активне впровадження хмарних технологій, а також зростання попиту на кібербезпеку та модернізацію IT-інфраструктури.

Особливо швидкими темпами ринок зростав у 2020–2021 роках, коли відбулося суттєве розширення використання цифрових рішень у зв’язку з пандемією COVID-19. У цей період підприємства значною мірою переорієнтувалися на дистанційні форми роботи, що стимулювало попит на інтеграцію інформаційних систем і цифрові сервіси.

Нажаль 2022 рік став кризовим для ринку системної інтеграції. Обсяги послуг різко скоротилися до 147,7 млрд грн, тобто майже вдвічі порівняно з попереднім роком. Основними причинами такого падіння стали повномасштабні воєнні дії, руйнування інфраструктури, релокація підприємств, скорочення інвестиційної активності та переорієнтація витрат бізнесу й держави на базові потреби функціонування. Фактично цей спад відображає системний шок для всієї економіки та ІТ-сектора зокрема.

Незважаючи на значний спад, вже у 2023–2024 роках спостерігається швидке відновлення ринку. Обсяги послуг зросли до 172,5 млрд грн у 2023 році та 199,2 млрд грн у 2024 році. Така динаміка свідчить про високу адаптивність і стійкість сектору системної інтеграції. Відновлення відбувалося за рахунок зростання попиту на рішення у сфері кібербезпеки, хмарних сервісів, резервування інфраструктури та цифрової трансформації державного сектору.

2025 рік демонструє подальше поступове зростання ринку, хоча його темпи вже є більш помірними порівняно з докризовим періодом. Це свідчить про перехід ринку у фазу стабілізованого розвитку, де ключову роль відіграватимуть інвестиції у відновлення економіки, модернізацію критичної інфраструктури та інтеграцію інноваційних технологій.

У цілому ринок системної інтеграції ІТ-рішень в Україні підтверджує свою стратегічну важливість як один із ключових драйверів цифровізації національної економіки та її відновлення в умовах посткризового розвитку.

Темпи зміни обсягів надання послуг системної інтеграції ІТ-рішень у 2017–2025 рр. чітко відображає циклічний характер розвитку ринку та його високу залежність від зовнішніх чинників.(рисунок 2.10).

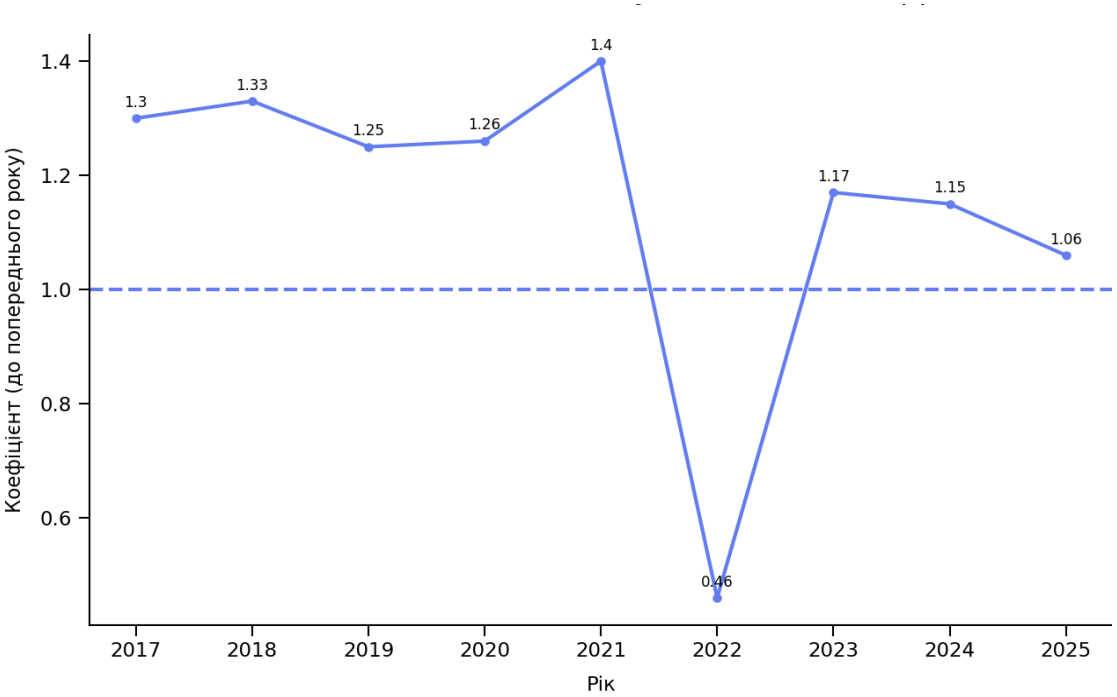

Рисунок 2.10 – Щорічні темпи приросту обсягів надання послуг системної інтеграції

Джерело: Складено за даними Укрстату

У 2017–2021 рр. спостерігалася фаза прискореного зростання: коефіцієнти приросту стабільно перевищували 1 (від 1,25 до 1,40). Найвищий темп зафіксовано у 2021 році (1,40), що свідчить про пікову активність цифровізації та максимальне розширення попиту на послуги системної інтеграції. У цей період ринок перебував у фазі експансії, що забезпечувалося розвитком хмарних технологій, кібербезпеки та автоматизації бізнесу.

У 2022 році відбувається різкий обвал темпів (до 0,46), тобто фактичне скорочення ринку більш ніж наполовину. Це є наслідком повномасштабної війни, руйнування інфраструктури, зниження інвестицій та різкого падіння попиту. Даний рік є точкою структурного «перелому» розвитку ринку.

Водночас уже у 2023–2024 рр. фіксується відновлення позитивної динаміки (1,17 та 1,15 відповідно), що свідчить про швидку адаптацію галузі до нових умов. Темпи зростання, хоча і нижчі за докризові, демонструють стабілізацію та повернення до поступового розвитку.

У 2025 році зниження темпів зростання, що є типовим для переходу ринку

у фазу зрілості. Це означає, що ринок поступово стабілізується і переходить від екстенсивного до більш помірного, збалансованого розвитку.

Узагальнюючи можна констатувати - темпи змін підтверджують, що ринок системної інтеграції є одним із найбільш динамічних сегментів IT-сфери, але водночас залишається чутливим до макроекономічних і геополітичних факторів.

Важливим елементом визначення обсягів та оцінювання продуктивності компаній системної інтеграції є зміни кількості суб'єктів цієї сфери (рисунок 2.11).

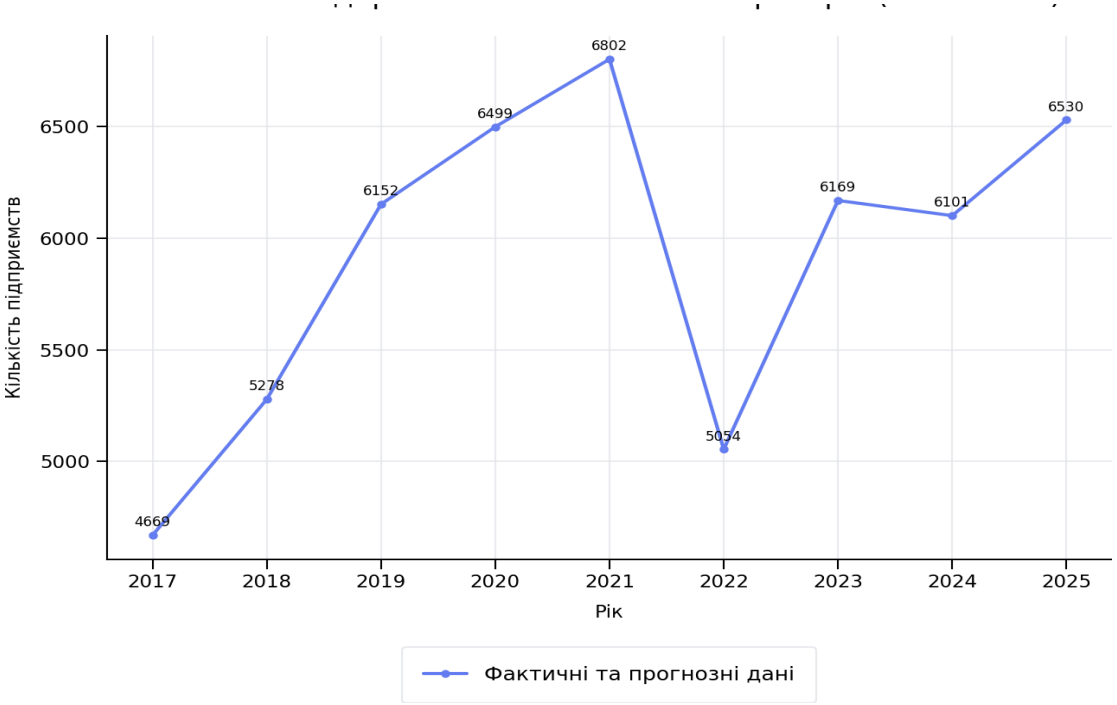

Рисунок 2.11 - Динаміка кількості компаній системної інтеграції в Україні

Джерело: дані Держстату України

За період 2017–2024 років Кількість підприємств-системних інтеграторів в Україні демонструє висхідний тренд із суттєвими флуктуаціями, що відображає як структурні зміни у галузі інформаційних технологій, так і вплив екзогенних факторів макроекономічного та геополітичного характеру.

Спочатку (2017–2019 роки) спостерігається стійке зростання кількості підприємств: від 4669 до 6152 одиниць, що становить приріст понад 31%. Така

тенденція пов’язана з активною цифровізацією економіки, зростанням попиту на ІТ-послуги, а також інтеграцією українських компаній у глобальні ланцюги створення доданої вартості. Особливо вагомий внесок у зростання забезпечував сегмент програмування (КВЕД 62.01), який формує основну частку сукупного показника.

У 2020–2021 роках темпи зростання дещо стабілізуються, однак загальний тренд зберігає позитивний характер, досягнувши пікового значення у 2021 році (6802 підприємства). Це свідчить про певну зрілість ринку та насичення окремих його сегментів, а також про адаптацію бізнесу до умов пандемії COVID-19, яка, попри початковий негативний шок, стимулювала розвиток цифрових сервісів.

Критичний злам відбувся у 2022 році, коли кількість підприємств різко скоротилась до 5054 (зниження на близько 25,7%). Така зміна має чітко виражену екзогенну природу і пов’язана з повномасштабними воєнними діями, що призвели до релокації бізнесу, втрати частини інфраструктури та скорочення економічної активності. Найбільш чутливими виявилися сегменти технічної підтримки та управління ІТ-інфраструктурою.

У 2023–2024 роках спостерігається відновлювальна динаміка: показник знову зростає до рівня понад 6100 підприємств, що свідчить про високу адаптивність галузі. Водночас повного повернення до пікових значень 2021 року не відбулося, що вказує на наявність структурних втрат і довгострокових ризиків.

Українська сфера системної інтеграції характеризується високою динамічністю, залежністю від зовнішніх факторів та значною роллю сегмента розробки програмного забезпечення. Потенціал подальшого зростання зберігається, однак його реалізація залежить від стабілізації макроекономічного середовища та подальшої інституційної підтримки ІТ-сектору.

Зміни кількості підприємств системної інтеграції практично повністю віддзеркалюють зміни у всьому ІТ-секторі України (рисунок 2.12), це вказує на постійну тенденцію кількісного розвитку як ІТ-сектору, так і сфери надання

послуг із системної інтеграції ІТ-рішень.

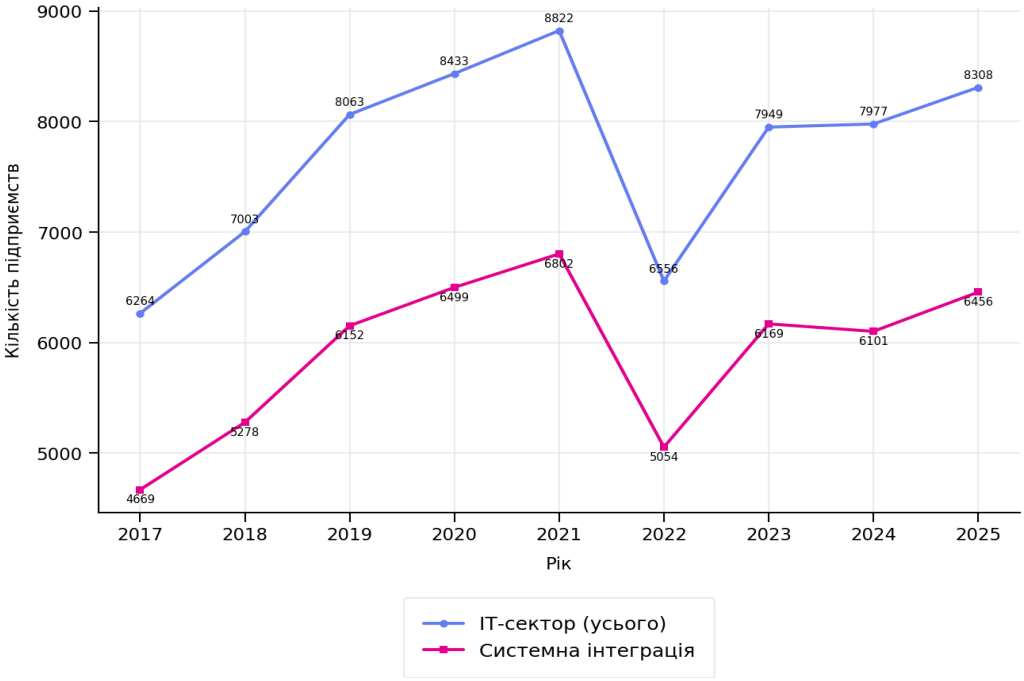

Рисунок 2.12 - Динаміка кількості ІТ-компаній і підприємств системної інтеграції в Україні

Джерело: Складено за даними Укрстату

У період 2017–2024 років обидва часові ряди демонструють узгоджену тенденцію до зростання з подальшими кризовими коливаннями, що свідчить про високу взаємозалежність досліджуваних сегментів. Оцінки на 2025 рік показують подальше зростання обох показників: до приблизно 8480 підприємств у ІТ-секторі та 6530 у сегменті системної інтеграції. Водночас темпи приросту залишаються помірними, що відповідає сценарію поступового відновлення без різких структурних стрибків. Збереження розриву між загальним ІТ-сектором та системною інтеграцією свідчить про певну диверсифікацію галузі.

Системна інтеграція є системоутворюючою складовою ІТ-сектору України, яка тісно корелює із загальними тенденціями розвитку галузі. Водночас у сучасних умовах спостерігається поступова трансформація структури ринку, де поряд із традиційними напрямами зростає значення нових цифрових сервісів,

що може впливати на відносну динаміку окремих сегментів у середньостроковій перспективі.

Підтвердженням значного впливу підприємств-системних інтеграторів на результативність всієї IT-сфери в Україні є девіація частки кількості підприємств системної інтеграції в кількості підприємств всієї IT-сфери (рисунок 2.13)

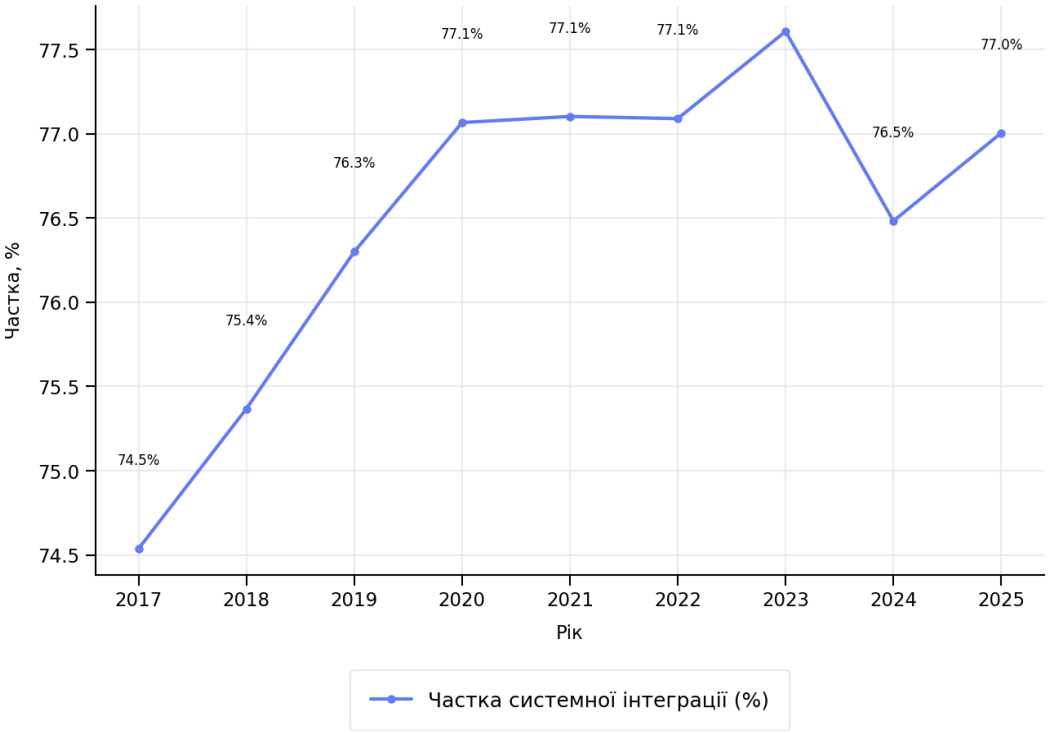

Рисунок 2.13 - Частка кількості компаній системної інтеграції в кількості компаній IT-сектора

Джерело: Розраховано автором за даними Укрстату

Упродовж 2017–2021 років частка системної інтеграції залишається стабільно високою, коливаючись у межах 74–77%. Зокрема, у 2017 році вона становила близько 74,6%, а у 2021 році досягла локального максимуму — приблизно 77,1%. Така стабільність свідчить про домінуючу роль системних інтеграторів як ключового сегмента IT-ринку, що забезпечує впровадження, адаптацію та підтримку технологічних рішень. Висока частка також вказує на значну орієнтацію IT-сектору на прикладні та інфраструктурні послуги, що відповідає потребам корпоративного сектору.

У 2023–2024 роках спостерігається поступове зниження частки до рівня близько 77,6% → 76,5%. Це може свідчити про прискорений розвиток інших сегментів IT, передусім програмної розробки та цифрових сервісів, які мають більший експортний потенціал і менше залежать від внутрішнього ринку. Таким чином, галузь демонструє тенденцію до структурної диверсифікації, це дає підстави констатувати, що компанії системної інтеграції продовжують залишатися базовим елементом IT-сектору України, зберігаючи високий рівень присутності у його структурі.

Надважливим аспектом, що характеризує не лише розвиток діяльності будь-якого підприємства, а і формування основи для його потенційного розвитку є прибуток. Позитивна динаміка фінансових результатів діяльності компаній з системної інтеграції вказує на нарощення бази для розвитку цих підприємств (рисунок 2.13).

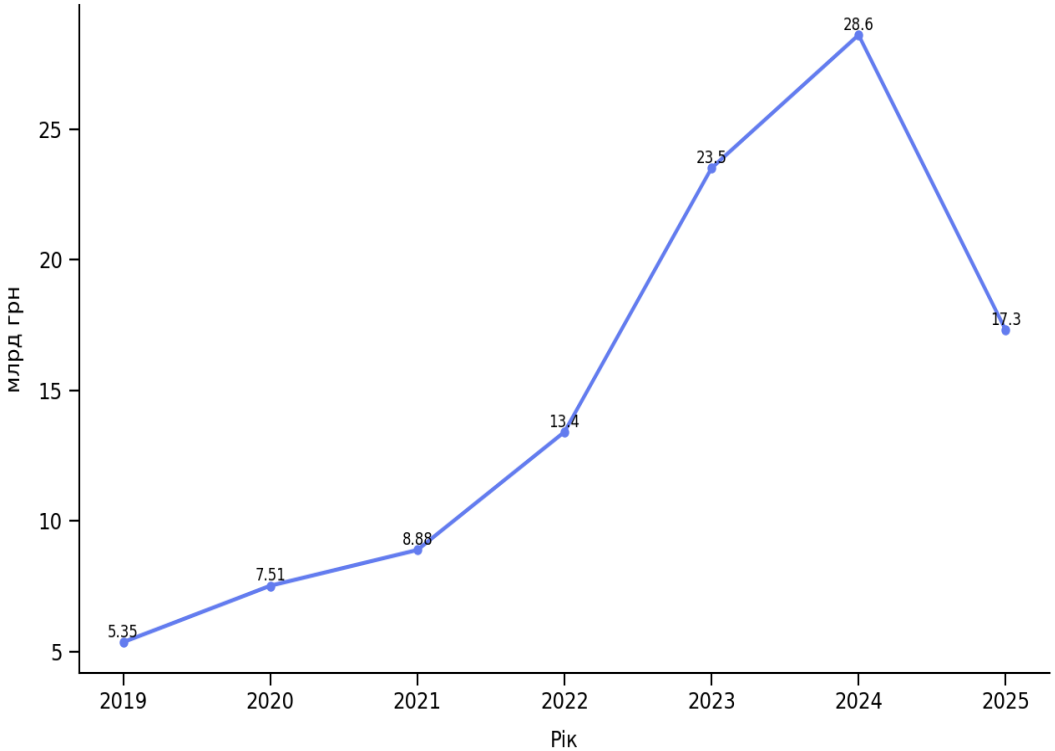

Рисунок 2.13 - Фінансовий результат до оподаткування компаній системної інтеграції в Україні

Джерело: Дані Держстату України

Динаміка зміни фінансового результату до оподаткування компаній системної інтеграції у 2019–2025 рр. демонструє стійку тенденцію до зростання з чітко вираженими фазами прискорення та структурних змін. Так, у 2019–2021 роках фінансові результати зростали поступово, що відображає стабільний розвиток ІТ-сектору в умовах розширення цифрової економіки. Збільшення прибутковості пояснюється масштабуванням діяльності ІТ-компаній, підвищенням попиту на програмні рішення та інтеграційні послуги. Особливо у 2021 році спостерігається помітне прискорення приросту фінансового результату, що відповідає піковій фазі розвитку ІТ-ринку.

У 2022 році структура фінансового результату змінюється, хоча загальний показник зберігається на відносно високому рівні значне зростання в окремих сегментах компенсує негативний вплив воєнних факторів. У 2023–2024 роках відбувається різке зростання фінансового результату, що є ключовою особливістю цього періоду. Показники фактично подвоюються, що вказує на відновлення ринку та концентрацію доходів у великих проектах. У 2025 році зберігається високий рівень фінансового результату, хоча темпи зростання дещо стабілізуються. Це свідчить про перехід ринку від фази відновлення до фази зрілого розвитку.

Фінансові результати підприємств системної інтеграції підтверджують, що цей сегмент ІТ-ринку є не лише стійким, але й здатним до швидкої адаптації та масштабування навіть у складних макроекономічних умовах.

На фоні фінансової результативності на ринку послуг системної інтеграції не менш важливим є а рентабельність власного капіталу підприємств цього ринку у 2017–2025 рр. (рисунок 2.14)

Рисунок 2.14 – Динаміка ROE підприємств системної інтеграції в Україні у 2017–2025 роках

Джерело: За даними Держстату України / [4]/

У 2017–2021 роках спостерігалося стале зростання показника ROE — з 12% до 23%, що свідчить про підвищення ефективності використання власного капіталу підприємствами галузі. Така тенденція була зумовлена активною цифровізацією економіки, розширенням попиту на IT-послуги та високою інвестиційною активністю.

Найвищого значення ROE досяг у 2021 році, що відповідає піковій фазі розвитку IT-ринку. У цей період компанії максимально ефективно використовували власний капітал, що було зумовлено масштабними проєктами, високою завантаженістю та зростанням маржинальності.

У 2022 році показник різко знизився до 9%, що стало наслідком воєнних дій, скорочення інвестицій, порушення господарських зв'язків та підвищення рівня ризиків. Це призвело до зниження прибутковості та погіршення використання капіталу підприємствами.

[4] State Statistics Service of Ukraine. (2026). Pokaznyky diialnosti pidpryiemstv. Bank danykh [Performance indicators of enterprises. Data bank]. Retrieved March 1, 2026, from https://stat.gov.ua/uk/explorer [in Ukrainian].

Починаючи з 2023 року спостерігається поступове відновлення ROE, який зріс до 18% у 2025 році. Це свідчить про адаптацію підприємств до нових умов, відновлення попиту на IT-послуги та перехід галузі до нової фази стабілізації.

Загалом динаміка ROE демонструє циклічний характер розвитку ринку системної інтеграції: фаза зростання (2017–2021), кризовий спад (2022) та поступове відновлення (2023–2025). Це підтверджує високу чутливість галузі до макроекономічних факторів та одночасно її здатність до швидкої адаптації.

Для потреб диференційованого вивчення результативності розвитку компаній з системної інтеграції IT-рішень на основі даних про доходи, прибутковість та загальну позитивну операційну результативність виокремлено групу ТОП – 10 за 2025 рік (рисунок 2.15).

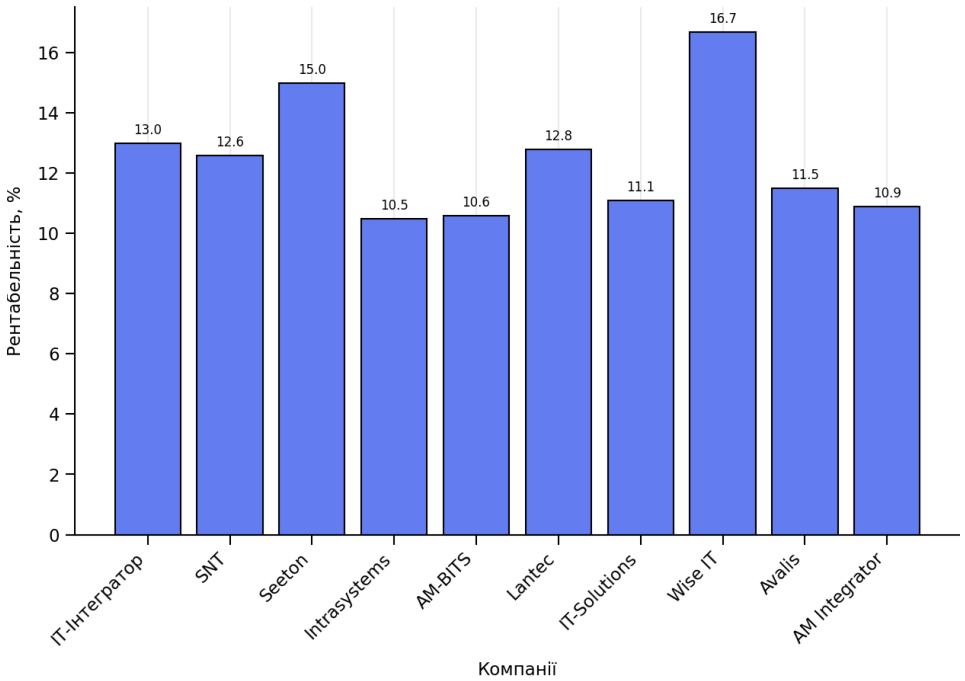

Рисунок 2.15 – Найбільш прибуткові у 2025 році компанії з системної інтеграції в Україні

Джерело: Дані підприємств системної інтеграції IT-рішень України

Емпіричні показники рентабельності підприємств системної інтеграції у 2025 році підтверджує, що галузь характеризується відносно стабільним рівнем

прибутковості, зосередженим у межах 10–17%. Найвищу ефективність демонструють нішеві компанії, орієнтовані на кібербезпеку та спеціалізовані IT-рішення, тоді як великі інтегратори забезпечують стабільність фінансових результатів за рахунок масштабних проєктів. Загалом ринок має ознаки зрілого конкурентного середовища з обмеженим рівнем маржі та домінуванням проєктної моделі формування доходів.

Найбільші компанії ринку системної інтеграції — «IT-Інтегратор», SNT Ukraine та Seeton — забезпечують найвищі абсолютні показники прибутку, які становлять орієнтовно 0,17–0,24 млрд грн. Їхня висока прибутковість пояснюється участю у великих інфраструктурних та державних проєктах, що характеризуються значними бюджетами та довгостроковим фінансуванням (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Ключові показники результативності ТОП-10 системних інтеграторів України (2025 р.)

№ з/п	Компанія	Дохід, млрд грн	Прибуток, млрд грн	Рентабельність, %	Сегмент
1	IT-Інтегратор	**1.85**	**0.24**	13.0%	інфраструктура, держпроєкти
2	SNT Ukraine	1.35	0.17	12.6%	enterprise, мережі
3	Seeton	1.20	0.18	15.0%	дата-центри, security
4	Intrasystems / Netwave	1.05	0.11	10.5%	системна інтеграція
5	AM-BITS	0.85	0.09	10.6%	IT-інфраструктура
6	Lantec	0.78	0.10	12.8%	мережеві рішення
7	IT-Solutions	0.72	0.08	11.1%	cloud / інтеграція
8	Wise IT	0.66	0.11	**16.7%**	кібербезпека
9	Avalis	0.61	0.07	11.5%	серверні рішення
10	AM Integrator Group	0.55	0.06	10.9%	комплексна інтеграція

Джерело: Складено за даними підприємств

Водночас менш масштабні підприємства, зокрема Wise IT та Lantec, демонструють вищу відносну ефективність діяльності. Їхня рентабельність може досягати 15–17%, що пов’язано з вузькою спеціалізацією (кібербезпека,

мережеві рішення) та оптимізованою структурою витрат. Таким чином, у межах ринку формується двокомпонентна модель: великі інтегратори концентруються на обсягах і масштабах проєктів, тоді як середні та нішеві компанії орієнтуються на підвищення ефективності та маржинальності.

Особливістю ринку системної інтеграції є його проєктний характер, що зумовлює нерівномірність фінансових результатів у часі та залежність від державних і корпоративних інвестицій. У 2025 році значну роль у формуванні прибутковості відіграють проєкти у сфері цифровізації державного управління, кібербезпеки, модернізації критичної інфраструктури та розвитку дата-центрів. Це забезпечує стабільний попит на послуги інтеграторів і підтримує позитивну динаміку фінансових результатів.

Разом із тим, у порівнянні з великими міжнародними IT-компаніями, підприємства системної інтеграції характеризуються нижчими абсолютними показниками прибутку. Це пояснюється специфікою їхнього бізнесу, де частка витрат на обладнання, ліцензії та обслуговування є суттєво вищою, ніж у компаній, що працюють з програмними продуктами або SaaS-рішеннями. Відтак основним фактором конкурентоспроможності інтеграторів виступає не максимізація прибутку, а здатність ефективно реалізовувати складні технологічні проєкти.

2.3 Оцінювання результативності розвитку компаній системної інтеграції IT-рішень

Ринок системної інтеграції IT-рішень в Україні, сформований компаніями, які поєднують апаратне забезпечення, програмні продукти та мережеві компоненти у цілісні технологічні екосистеми для підвищення ефективності функціонування бізнесу. Попри спади в економіці України (фінансова криза 2008 року, пандемія 2020 року, повномасштабне вторгнення росії з 2022 року і до цього часу) більшість компаній системної інтеграції і досі зберігають

довгострокову позитивну траєкторію розвитку. Потреба у розумінні процесів, що забезпечують стійкий розвиток компаній із системної інтеграції спонукає до глибшого дослідження дій цих компаній і отримуваних ними результатів.

У попередньому розділі виокремлено групу лідерів ринку системної інтеграції, на основі результатів діяльності яких буде проведено внутрішній та порвняльний аналіз результатів їхньої діяльності у 2024-2025 роках. У зв'язку із обмеженістю доступних даних компаній у процесі аналізу застосовано аналітичні підходи якісного або напівформалізованого характеру. Вони базуються на системному аналізі функціональних блоків діяльності компаній — фінансів, ринкової позиції, інноваційної активності, менеджменту, операційної ефективності, кадрового потенціалу, соціальної відповідальності та репутації. Саме комплексне врахування цих аспектів дає змогу сформувати цілісне уявлення про стан і перспективи розвитку підприємства навіть за відсутності деталізованих кількісних показників.

Особливістю такого підходу є те, що він орієнтований не стільки на точне вимірювання результатів, скільки на виявлення **загальних тенденцій розвитку** — зростання, стабільності або спаду. При цьому важливим є не лише аналіз окремих показників, а й оцінювання їх узгодженості між собою, що дозволяє визначити характер розвитку компанії як системи. У цьому контексті навіть мінімальні зміни у показниках можуть мати значну аналітичну цінність, оскільки відображають напрям трансформацій, а не лише їх масштаб.

Застосування подібного підходу особливо актуальне у випадках, коли необхідно здійснити **порівняльний аналіз групи компаній**, що функціонують у схожому середовищі, але відрізняються за рівнем доступності інформації. У таких умовах формування єдиної системи індикаторів і використання узагальнених шкал оцінювання дозволяє забезпечити співставність результатів і виокремити ключові закономірності розвитку. Це, у свою чергу, створює основу для побудови рейтингів, візуальних моделей (зокрема heatmap) та інтегрованих висновків щодо конкурентоспроможності компаній.

Першою у аналізі діяльності компаній системних інтеграторів обрано ТОВ

«ІТ-ІНТЕГРАТОР» (далі– IT Int). Зведені результати визначення змін по напрямах діяльності наведену у таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – Зведені характеристики змін у діяльності ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР» у 2025 р.

Показники	**Значення**	**Показники**	**Значення**	**Показники**	**Значення**	**Показники**	**Значення**
Фінанси		**Ринкова позиція**		**Інновації**		**Менеджмент компанії**	
Обсяг доходу (виручка)	підвищився	Частка ринку	покращилась	Обсяг інвестицій у R&D (дослідження і розробки)	без змін	Стратегічне бачення розвитку	без змін
Чистий прибуток	без змін	Рівень впізнаваності бренду	без змін	Кількість патентів або нових продуктів сучасні технології	збільшилась	Компетентність керівництва	без змін
Рентабельність	без змін	Позиція серед конкурентів	покращилась	Впровадження нових технологій (AI, cloud, big data тощо)	без змін	Рівень корпоративного управління (governance).	без змін
Темпи зростання доходів і прибутку	без змін	Географія діяльності (глобальна / локальна присутність)	без змін	Швидкість виведення інновацій на ринок.	без змін	Прозорість бізнес-процесів	без змін
Ринкова капіталізація	без змін	Клієнтська база /Портфель клієнтів	збільшилась			Здатність до антикризового управління	без змін
Грошові потоки	без змін						
Операційна діяльність		**Кадри**		**Соціальна діяльність та екологія**		**Репутація**	
Продуктивність праці	без змін	Рівень кваліфікації персоналу	підвищилось	Екологічна відповідальність (E – Environmental)	без змін	Довіра клієнтів і партнерів	покращилось
Ефективність бізнес-процесів	без змін	Плинність кадрів	знизилось	Соціальна політика (S – Social)	покращилось	Ділова репутація	покращилось
Рівень автоматизації	підвищилось	Інвестиції в навчання і розвиток	без змін	Корпоративне управління (G – Governance)	без змін	Оцінки інвесторів	без змін
Оптимальність витрат	знизилось	Привабливість роботодавця	без змін	Участь у соціальних проєктах	покращилось	Медійна присутність	розширилась

Показники	Значення	Показники	Значення	Показники	Значення	Показники	Значення
		(employer brand)					
Якість виконання проєктів.	підвищилось	Корпоративна культура та мотив-ація пра-цівників.	без змін	Етичність бізнесу.	без змін	Нагороди та відзнаки	збільшилось

Джерело: Складено автором на основі даних компанії

За результатами аналізу даних таблиці 2.2 можна зробити висновок, що компанія IT Int характеризується як стабільна ринкова структура з помірним рівнем розвитку, яка демонструє позитивну динаміку у сфері ринкових позицій, операційної діяльності та репутації. Водночас відсутність суттєвого прогресу у напрямі інновацій та управління, а також зниження ефективності витрат можуть створювати обмеження для подальшого зростання. Це визначає необхідність посилення інноваційної складової розвитку та підвищення ефективності використання ресурсів у середньостроковій перспективі.

Далі аналіз діяльності компаній системних інтеграторів проводиться по ТОВ «СТ УКРАЇНА» (далі S&T UA). Зведені результати визначення змін по напрямах діяльності наведену у таблиці 2.3

Таблиця 2.3 – Зведені характеристики змін у діяльності ТОВ «СТ УКРАЇНА» у 2025 р.

Показники	Значе-ння	Показники	Значення	Показники	Значення	Показники	Значе-ння
Фінанси		**Ринкова позиція**		**Інновації**		**Менеджмент компанії**	
Обсяг доходу (виручка)	підви-щився	Частка ринку	покра-щилась	Обсяг інвестицій у R&D (дослідження і розробки)	без змін	Стратегічне бачення розвитку	підви-щилось
Чистий прибуток	підви-щився	Рівень впізнава-ності бренду	покра-щилась	Кількість патентів або нових продуктів сучасні технології	збіль-шилась	Компетент-ність керівництва	підви-щилось
Рентабель-ність	без змін	Позиція серед конкурентів	покра-щилась	Впровадження нових технологій	збіль-шилась	Рівень корпоратив-ного	підви-щилось

Показники	Значе-ння	Показники	Значе-ння	Показники	Значе-ння	Показники	Значе-ння
				(AI, cloud, big data тощо)		управління (governance).	
Темпи зростання доходів і прибутку	підви-щився	Географія діяльності (глобальна / локальна присут-ність)	розшир и-лась	Швидкість виведення інновацій на ринок.	приско - рилась	Прозорість бізнес-процесів	підви-щилос ь
Ринкова капіталізаці я	без змін	Клієнтська база /Портфель клієнтів	збіль-шилась			Здатність до антикризово го управління	підви-щилос ь
Грошові потоки	без змін						
Операційна діяльність		**Кадри**		**Соціальна діяльність та екологія**		**Репутація**	
Продуктив-ність праці	підви-щилос ь	Рівень кваліфікації персоналу	підви-щилось	Екологічна відповідальніс ть (E – Environmental)	без змін	Довіра клієнтів і партнерів	покра-щилос ь
Ефективніс ть бізнес-процесів	підви-щилос ь	Плинність кадрів	без змін	Соціальна політика (S – Social)	покра-щилос ь	Ділова репутація	покра-щилос ь
Рівень автоматизац ії	підви-щилос ь	Інвестиції в навчання і розвиток	підви-щилось	Корпоративне управління (G – Governance)	покра-щилос ь	Оцінки інвесторів	покра-щилос ь
Оптималь-ність витрат	без змін	Привабливіс ть роботодавця (employer brand)	підви-щилось	Участь у соціальних проєктах	покра-щилос ь	Медійна присутність	розши - рилась
Якість виконання проєктів.	підви-щилос ь	Корпоративн а культура та мотивація працівників.	підви-щилось	Етичність бізнесу.	покра-щилос ь	Нагороди та відзнаки	збіль-шилос ь

Джерело: Складено автором на основі даних компанії

Дані таблиці 2.3 про діяльність компанії **S&T UA** свідчать, що вона є компанією, яка демонструє комплексне та узгоджене зростання за всіма ключовими напрямами діяльності. Поєднання фінансової стабільності, активного інноваційного розвитку, удосконалення управлінської системи та посилення ринкових позицій дозволяє розглядати її як одного з лідерів у досліджуваній групі. Водночас збереження окремих стабільних показників (зокрема в екологічній сфері) вказує на наявність потенціалу для подальшого розвитку, що може бути реалізований у межах довгострокової стратегії.

Далі аналіз діяльності компаній системних інтеграторів проводиться по ТОВ «ІТ СОЛЮШНС ЮА» (далі IT Sol). Зведені результати визначення змін по напрямах діяльності наведену у таблиці 2.4

Таблиця 2.4 – Зведені характеристики змін у діяльності ТОВ «ІТ СОЛЮШНС ЮА» у 2025 р.

Показники	**Значення**	**Показники**	**Значення**	**Показники**	**Значення**	**Показники**	**Значення**
Фінанси		**Ринкова позиція**		**Інновації**		**Менеджмент компанії**	
Обсяг доходу (виручка)	знизився	Частка ринку	погіршилась	Обсяг інвестицій у R&D (дослідження і розробки)	скоротився	Стратегічне бачення розвитку	знизилось
Чистий прибуток	знизився	Рівень впізнаваності бренду	погіршилась	Кількість патентів або нових продуктів сучасні технології	без змін	Компетентність керівництва	знизилось
Рентабельність	знизився	Позиція серед конкурентів	погіршилась	Впровадження нових технологій (AI, cloud, big data тощо)	скоротилось	Рівень корпоративного управління (governance).	без змін
Темпи зростання доходів і прибутку	знизився	Географія діяльності (глобальна / локальна присутність)	звузилась	Швидкість виведення інновацій на ринок.	пригальмувало	Прозорість бізнес-процесів	без змін
Ринкова капіталізація	без змін	Клієнтська база /Портфель клієнтів	скоротилась			Здатність до антикризового управління	знизилось
Грошові потоки	знизився						
операційна діяльність		**кадри**		**соціальна діяльність та екологія**		**репутація**	
Продуктивність праці	знизилось	Рівень кваліфікації персоналу	без змін	Екологічна відповідальність (E – Environmental)	без змін	Довіра клієнтів і партнерів	погіршилось
Ефективність бізнес-процесів	знизилось	Плинність кадрів	знизилось	Соціальна політика (S – Social)	без змін	Ділова репутація	погіршилось

Показники	Значення	Показники	Значення	Показники	Значення	Показники	Значення
Рівень автоматизації	без змін	Інвестиції в навчання і розвиток	знизилось	Корпоративне управління (G – Governance)	без змін	Оцінки інвесторів	погіршилось
Оптимальність витрат	знизилось	Привабливість роботодавця (employer brand)	знизилось	Участь у соціальних проєктах	без змін	Медійна присутність	погіршилось
Якість виконання проєктів.	знизилось	Корпоративна культура та мотивація працівників.	знизилось	Етичність бізнесу.	без змін	Нагороди та відзнаки	без змін

Джерело: Складено автором на основі даних компанії

Аналізуючи дані таблиці 2.4 можна зробити висновок, що **IT Sol** перебуває у стані системного спаду, який охоплює всі ключові аспекти її діяльності. Поєднання фінансового погіршення, втрати ринкових позицій, зниження інноваційної активності та ослаблення управлінської функції формує комплексну кризову ситуацію. Для її подолання компанії необхідні глибокі структурні зміни, зокрема перегляд стратегічних пріоритетів, посилення інвестицій у інновації та відновлення ефективності управління. Без реалізації таких заходів ризики подальшого погіршення позицій залишатимуться високими.

Тепер аналіз діяльності серед компаній системних інтеграторів проводиться по ТОВ "ІНТРАСИСТЕМС" (далі Intraystems). Зведені результати визначення змін по напрямах діяльності наведену у таблиці 2.5

Таблиця 2.5 – Зведені характеристики змін у діяльності ТОВ "ІНТРАСИСТЕМС" у 2025 р.

Показники	Значення	Показники	Значення	Показники	Значення	Показники	Значення
Фінанси		**Ринкова позиція**		**Інновації**		**Менеджмент компанії**	

Показники	Значення	Показники	Значення	Показники	Значення	Показники	Значення
Обсяг доходу (виручка)	підвищився	Частка ринку	покращилась	Обсяг інвестицій у R&D (дослідження і розробки)	без змін	Стратегічне бачення розвитку	без змін
Чистий прибуток	без змін	Рівень впізнаваності бренду	без змін	Кількість патентів або нових продуктів сучасні технології	збільшилась	Компетентність керівництва	без змін
Рентабельність	без змін	Позиція серед конкурентів	покращилась	Впроваджен-ня нових технологій (AI, cloud, big data тощо)	без змін	Рівень корпоративного управління (governance).	без змін
Темпи зростання доходів і прибутку	без змін	Географія діяльності (глобальна / локальна присут-ність)	без змін	Швидкість виведення інновацій на ринок.	без змін	Прозорість бізнес-процесів	без змін
Ринкова капіталізація	без змін	Клієнтська база /Портфель клієнтів	збільшилась			Здатність до антикризового управління	без змін
Грошові потоки	без змін						
Операційна діяльність		**Кадри**		**Соціальна діяльність та екологія**		**Репутація**	
Продуктивність праці	без змін	Рівень кваліфікації персоналу	підвищилось	Екологічна відповідальність (E – Environmental)	без змін	Довіра клієнтів і партнерів	покращилось
Ефективність бізнес-процесів	без змін	Плинність кадрів	без змін	Соціальна політика (S – Social)	без змін	Ділова репутація	покращилось
Рівень автоматизації	підвищилось	Інвестиції в навчання і розвиток	без змін	Корпоративне управління (G – Governance)	без змін	Оцінки інвесторів	без змін
Оптимальність витрат	без змін	Привабливість роботодавця (employer brand)	без змін	Участь у соціальних проєктах	без змін	Медійна присутність	без змін
Якість виконання проєктів.	підвищилось	Корпоративна культура та мотив-ація пра-цівників.	без змін	Етичність бізнесу.	без змін	Нагороди та відзнаки	збільшилось

Джерело: Складено автором на основі даних компанії

Згідно даних таблиці 2.5 можна зробити висновок, що **Intraystems** є компанією зі стабільною моделлю розвитку, яка демонструє поступове зміцнення окремих позицій без радикальних змін у структурі діяльності. Поєднання фінансової стійкості, помірного ринкового зростання та вибіркового інноваційного розвитку формує основу для подальшої еволюції бізнесу. Водночас для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії доцільно активізувати інноваційну діяльність, удосконалити управлінські підходи та розширити участь у соціально-екологічних ініціативах.

Аналіз діяльності серед компаній системних інтеграторів продовжиться по ТОВ «АМ-БІТС» (лалі AM BITS). Зведені результати визначення змін по напрямах діяльності наведену у таблиці 2.6

Таблиця 2.6 – Зведені характеристики змін у діяльності ТОВ «АМ-БІТС» у 2025 р.

Показники	**Значе-ння**	**Показники**	**Значе-ння**	**Показники**	**Значе-ння**	**Показники**	**Значе-ння**
Фінанси		**Ринкова позиція**		**Інновації**		**менедж-мент компанії**	
Обсяг доходу (виручка)	без змін	Частка ринку	без змін	Обсяг інвестицій у R&D (дослідження і розробки)	без змін	Стратегічне бачення розвитку	без змін
Чистий прибуток	без змін	Рівень впізнава-ності бренду	без змін	Кількість патентів або нових продуктів сучасні технології	без змін	Компетент-ність керівництва	без змін
Рентабель-ність	без змін	Позиція серед конкурентів	без змін	Впроваджен-ня нових технологій (AI, cloud, big data тощо)	без змін	Рівень корпоратив-ного управління (governance).	без змін
Темпи зростання доходів і прибутку	без змін	Географія діяльності (глобальна / локальна присут-ність)	без змін	Швидкість виведення інновацій на ринок.	без змін	Прозорість бізнес-процесів	без змін
Ринкова капіталізація	без змін	Клієнтська база /Портфель клієнтів	без змін			Здатність до антикризового управління	без змін

Показники	Значе-ння	Показники	Значе-ння	Показники	Значе-ння	Показники	Значе-ння
Грошові потоки	без змін						
операційна діяльність		**кадри**		**соціальна діяльність та екологія**		**репутація**	
Продуктив-ність праці	без змін	Рівень кваліфікації персоналу	без змін	Екологічна відповідальність (E – Environmental)	без змін	Довіра клієнтів і партнерів	без змін
Ефективність бізнес-процесів	без змін	Плинність кадрів	без змін	Соціальна політика (S – Social)	без змін	Ділова репутація	без змін
Рівень автоматизації	без змін	Інвестиції в навчання і розвиток	без змін	Корпоративне управління (G – Governance)	без змін	Оцінки інвесторів	без змін
Оптималь-ність витрат	без змін	Привабливість роботодавця (employer brand)	без змін	Участь у соціальних проєктах	без змін	Медійна присутність	без змін
Якість виконання проєктів.	без змін	Корпоративна культура та мотив-ація пра-цівників.	без змін	Етичність бізнесу.	без змін	Нагороди та відзнаки	без змін

Джерело: Складено автором на основі даних компанії

Підводячи підсумки аналізу даних таблиці 2.6, можна зробити висновок, що **AM BITS** є компанією із максимально стабілізованою моделлю функціонування, яка характеризується відсутністю будь-яких істотних змін у всіх сферах діяльності. Такий стан може розглядатися як ознака організаційної зрілості, однак водночас він свідчить про відсутність імпульсів до розвитку. У довгостроковій перспективі це може створювати ризики втрати конкурентоспроможності, особливо в умовах динамічного ринку. Для забезпечення сталого розвитку компанії доцільно активізувати інноваційну діяльність, переглянути управлінські підходи та ініціювати зміни у ключових функціональних напрямах.

Аналітичне оцінювання результатів діяльності серед компаній системних інтеграторів продовжиться по ТОВ «SEETON» (далі SEETON). Зведені результати визначення змін по напрямах діяльності наведену у таблиці 2.7

Таблиця 2.7 – Зведені характеристики змін у діяльності ТОВ «SEETON» у 2025 р.

Показники	Значення	Показники	Значення	Показники	Значення	Показники	Значення
Фінанси		**Ринкова позиція**		**Інновації**		**Менеджмент компанії**	
Обсяг доходу (виручка)	підвищився	Частка ринку	покращилась	Обсяг інвестицій у R&D (дослідження і розробки)	без змін	Стратегічне бачення розвитку	підвищилось
Чистий прибуток	підвищився	Рівень впізнаваності бренду	покращилась	Кількість патентів або нових продуктів сучасні технології	збільшилась	Компетентність керівництва	підвищилось
Рентабельність	підвищився	Позиція серед конкурентів	покращилась	Впровадження нових технологій (AI, cloud, big data тощо)	збільшилась	Рівень корпоративного управління (governance).	підвищилось
Темпи зростання доходів і прибутку	підвищився	Географія діяльності (глобальна / локальна присут-ність)	розширилась	Швидкість виведення інновацій на ринок.	прискорилась	Прозорість бізнес-процесів	підвищилось
Ринкова капіталізація	без змін	Клієнтська база /Портфель клієнтів	збільшилась			Здатність до антикризового управління	підвищилось
Грошові потоки	без змін						
Операційна діяльність		**Кадри**		**Соціальна діяльність та екологія**		**репутація**	
Продуктивність праці	підвищилось	Рівень кваліфікації персоналу	підвищилось	Екологічна відповідальність (E – Environmental)	без змін	Довіра клієнтів і партнерів	покращилось
Ефективність бізнес-процесів	підвищилось	Плинність кадрів	без змін	Соціальна політика (S – Social)	покращилось	Ділова репутація	покращилось
Рівень автоматизації	підвищилось	Інвестиції в навчання і розвиток	підвищилось	Корпоративне управління (G – Governance)	покращилось	Оцінки інвесторів	покращилось
Оптимальність витрат	підвищилось	Привабливість роботодавця (employer brand)	підвищилось	Участь у соціальних проєктах	покращилось	Медійна присутність	розширилась

Показники	Значення	Показники	Значення	Показники	Значення	Показники	Значення
Якість виконання проєктів.	підвищилось	Корпоративна культура та мотив-ація пра-цівників.	підвищилось	Етичність бізнесу.	покращилось	Нагороди та відзнаки	збільшилось

Джерело: Складено автором на основі даних компанії

Розглядаючи результати аналізу даних таблиці 2.7, можна констатувати, що **SEETON** є компанією з високим рівнем розвитку, яка демонструє узгоджене зростання у всіх ключових напрямах діяльності. Поєднання фінансової ефективності, інноваційної активності, ефективного управління та сильних ринкових позицій дозволяє розглядати її як одного з лідерів у досліджуваній групі. Збереження такої динаміки у майбутньому залежатиме від здатності компанії підтримувати інноваційний темп розвитку та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Оцінювання результатів діяльності лідерів компаній системних інтеграторів продовжиться по ТОВ «ІТ БІЗНЕС СОЛЮШНС» (дала IT BS). Зведені результати визначення змін по напрямах діяльності наведену у таблиці 2.8

Таблиця 2.8 – Зведені характеристики змін у діяльності ТОВ «ІТ БІЗНЕС СОЛЮШНС»у 2025 р.

Показники	Значе-ння	Показники	Значе-ння	Показники	Значе-ння	Показники	Значе-ння
Фінанси		**Ринкова позиція**		**Інновації**		**Менеджмент компанії**	
Обсяг доходу (виручка)	без змін	Частка ринку	без змін	Обсяг інвестицій у R&D (дослідження і розробки)	без змін	Стратегічне бачення розвитку	без змін
Чистий прибуток	без змін	Рівень впізнава-ності бренду	без змін	Кількість патентів або нових продуктів сучасні технології	без змін	Компетент-ність керівництва	без змін
Рентабель-ність	без змін	Позиція серед конкурентів	без змін	Впроваджен-ня нових технологій (AI,	без змін	Рівень корпоратив-ного	без змін

Показники	Значе-ння	Показники	Значе-ння	Показники	Значе-ння	Показники	Значе-ння
				cloud, big data тощо)		управління (governance).	
Темпи зростання доходів і прибутку	без змін	Географія діяльності (глобальна / локальна присут-ність)	без змін	Швидкість виведення інновацій на ринок.	без змін	Прозорість бізнес-процесів	без змін
Ринкова капіталізація	без змін	Клієнтська база /Портфель клієнтів	без змін			Здатність до антикризового управління	без змін
Грошові потоки	без змін						
Операційна діяльність		**Кадри**		**Соціальна діяльність та екологія**		**Репутація**	
Продуктив-ність праці	без змін	Рівень кваліфікації персоналу	без змін	Екологічна відповідальність (E – Environmental)	без змін	Довіра клієнтів і партнерів	без змін
Ефективність бізнес-процесів	без змін	Плинність кадрів	без змін	Соціальна політика (S – Social)	без змін	Ділова репутація	без змін
Рівень автоматизації	без змін	Інвестиції в навчання і розвиток	без змін	Корпоративне управління (G – Governance)	без змін	Оцінки інвесторів	без змін
Оптималь-ність витрат	без змін	Привабливість роботодавця (employer brand)	без змін	Участь у соціальних проєктах	без змін	Медійна присутність	без змін
Якість виконання проєктів.	без змін	Корпоративна культура та мотив-ація пра-цівників.	без змін	Етичність бізнесу.	без змін	Нагороди та відзнаки	без змін

Джерело: Складено автором на основі даних компанії

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що **IT BS** є компанією зі стабільною, але інертною моделлю розвитку. Повна відсутність змін у всіх ключових сферах діяльності свідчить про збереження досягнутого рівня, однак одночасно вказує на відсутність імпульсів до подальшого зростання. У довгостроковій перспективі така ситуація може створювати ризики втрати конкурентоспроможності, особливо в умовах динамічного технологічного середовища. Для забезпечення сталого розвитку компанії доцільним є

активізація інноваційної діяльності, перегляд управлінських підходів та впровадження змін у ключових функціональних напрямах.

За результатами діяльності лідерів компаній системних інтеграторів аналіз продовжиться по ТОВ «ЛАНТЕК» (далі Lantec). Зведені результати визначення змін по напрямах діяльності наведену у таблиці 2.9 .

Таблиця 2.9 – Зведені характеристики змін у діяльності ТОВ «ЛАНТЕК» у 2025 р.

Показники	**Значення**	**Показники**	**Значення**	**Показники**	**Значення**	**Показники**	**Значення**
Фінанси		**Ринкова позиція**		**Інновації**		**Менеджмент компанії**	
Обсяг доходу (виручка)	підвищився	Частка ринку	покращилась	Обсяг інвестицій у R&D (дослідження і розробки)	без змін	Стратегічне бачення розвитку	без змін
Чистий прибуток	без змін	Рівень впізнаваності бренду	без змін	Кількість патентів або нових продуктів сучасні технології	збільшилась	Компетентність керівництва	без змін
Рентабельність	без змін	Позиція серед конкурентів	покращилась	Впроваджен-ня нових технологій (AI, cloud, big data тощо)	без змін	Рівень корпоративного управління (governance).	без змін
Темпи зростання доходів і прибутку	без змін	Географія діяльності (глобальна / локальна присут-ність)	без змін	Швидкість виведення інновацій на ринок.	без змін	Прозорість бізнес-процесів	без змін
Ринкова капіталізація	без змін	Клієнтська база /Портфель клієнтів	збільшилась			Здатність до антикризового управління	без змін
Грошові потоки	без змін						
операційна діяльність		**кадри**		**соціальна діяльність та екологія**		**репутація**	
Продуктивність праці	без змін	Рівень кваліфікації персоналу	підвищилось	Екологічна відповідальність (E – Environmental)	без змін	Довіра клієнтів і партнерів	покращилось
Ефективність бізнес-процесів	без змін	Плинність кадрів	без змін	Соціальна політика (S – Social)	без змін	Ділова репутація	покращилось

Показники	Значення	Показники	Значення	Показники	Значення	Показники	Значення
Рівень автоматизації	підвищилось	Інвестиції в навчання і розвиток	без змін	Корпоративне управління (G – Governance)	без змін	Оцінки інвесторів	без змін
Оптимальність витрат	без змін	Привабливість роботодавця (employer brand)	без змін	Участь у соціальних проєктах	без змін	Медійна присутність	розширилась
Якість виконання проєктів.	підвищилось	Корпоративна культура та мотив-ація пра-цівників.	без змін	Етичність бізнесу.	без змін	Нагороди та відзнаки	збільшилось

Джерело: Складено автором на основі даних компанії

Lantec є компанією з помірним рівнем розвитку, яка поступово посилює свої позиції, зберігаючи при цьому загальну стабільність функціонування. Поєднання обережного фінансового розвитку, покращення ринкових позицій, вибіркової інноваційної активності та позитивної репутаційної динаміки створює передумови для подальшого зростання. Водночас для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності доцільним є активізація інноваційної діяльності, підвищення ефективності операційних процесів та розвиток управлінських підходів.

Оцінювання результативності діяльності лідерів компаній системних інтеграторів продовжиться по ТОВ «АЛЕСТА» (далі Alesta). Зведені результати визначення змін по напрямах діяльності наведену у таблиці 2.10 .

Таблиця 2.10 – Зведені характеристики змін у діяльності ТОВ «АЛЕСТА» у 2025 р.

Показники	Значення	Показники	Значення	Показники	Значення	Показники	Значення
Фінанси		**Ринкова позиція**		**Інновації**		**Менеджмент компанії**	
Обсяг доходу (виручка)	без змін	Частка ринку	без змін	Обсяг інвестицій у R&D (дослідження і розробки)	без змін	Стратегічне бачення розвитку	без змін
Чистий прибуток	без змін	Рівень впізнаваності бренду	без змін	Кількість патентів або нових	без змін	Компетентність керівництва	без змін

Показники	Значе-ння	Показники	Значе-ння	Показники	Значе-ння	Показники	Значе-ння
				продуктів сучасні технології			
Рентабель-ність	без змін	Позиція серед конкурентів	без змін	Впроваджен-ня нових технологій (AI, cloud, big data тощо)	без змін	Рівень корпоратив-ного управління (governance).	без змін
Темпи зростання доходів і прибутку	без змін	Географія діяльності (глобальна / локальна присут-ність)	без змін	Швидкість виведення інновацій на ринок.	без змін	Прозорість бізнес-процесів	без змін
Ринкова капіталізація	без змін	Клієнтська база /Портфель клієнтів	без змін			Здатність до антикризового управління	без змін
Грошові потоки	без змін						
Операційна діяльність		**Кадри**		**Соціальна діяльність та екологія**		**Репутація**	
Продуктив-ність праці	без змін	Рівень кваліфікації персоналу	без змін	Екологічна відповідальність (E – Environmental)	без змін	Довіра клієнтів і партнерів	без змін
Ефективність бізнес-процесів	без змін	Плинність кадрів	без змін	Соціальна політика (S – Social)	без змін	Ділова репутація	без змін
Рівень автоматизації	без змін	Інвестиції в навчання і розвиток	без змін	Корпоративне управління (G – Governance)	без змін	Оцінки інвесторів	без змін
Оптималь-ність витрат	без змін	Привабливість роботодавця (employer brand)	без змін	Участь у соціальних проєктах	без змін	Медійна присутність	без змін
Якість виконання проєктів.	без змін	Корпоративна культура та мотив-ація пра-цівників.	без змін	Етичність бізнесу.	без змін	Нагороди та відзнаки	без змін

Джерело: Складено автором на основі даних компанії

Alesta є компанією з повністю стабілізованою, але інертною моделлю розвитку. Відсутність змін у всіх ключових сферах діяльності свідчить про орієнтацію на підтримання досягнутого рівня, однак одночасно вказує на відсутність стратегічних імпульсів до зростання. У довгостроковій перспективі така ситуація може створювати ризики поступової втрати

конкурентоспроможності. Для забезпечення сталого розвитку доцільним є активізація інноваційної діяльності, перегляд управлінських підходів та впровадження змін у ключових функціональних напрямах.

Порівняльний аналіз дев’яти компаній (**IT Int, S&T UA, IT Sol, Intraystems, AM BITS, SEETON, IT BS, Lantec, Alesta**) дозволяє виокремити декілька чітких типів динаміки розвитку, що відрізняються за інтенсивністю зростання, структурною збалансованістю та наявністю стратегічного вектору змін. Узагальнення їхніх показників свідчить про суттєву неоднорідність групи, в межах якої можна виділити лідерів розвитку, компанії зі стабільною динамікою, а також суб’єкти з ознаками стагнації або спаду.

Найбільш динамічне та комплексне зростання демонструють **SEETON** та **S&T UA**, які характеризуються позитивними змінами практично за всіма напрямами діяльності. У цих компаній зростають фінансові показники, зміцнюються ринкові позиції, активізується інноваційна діяльність, вдосконалюється система управління та підвищується ефективність операційних процесів. Важливою особливістю є збалансованість такого зростання: розвиток не обмежується лише окремими аспектами, а має системний характер. Це дозволяє розглядати їх як **лідерів групи**, які перебувають у фазі активного розширення та стратегічної трансформації.

Другу групу формують компанії з **помірним або вибірковим зростанням** — передусім **IT Int, Intraystems та Lantec**. Для них характерне поєднання стабільності з окремими позитивними змінами. Зокрема, IT Int демонструє покращення ринкових позицій та репутації при загальній стабільності фінансових і управлінських показників. Intraystems має подібний профіль, але з менш вираженими змінами, що свідчить про обережний та інкрементальний характер розвитку. Lantec, своєю чергою, демонструє зростання у доходах, клієнтській базі та операційній якості, однак без суттєвих змін в управлінні та інноваційній політиці. Таким чином, ці компанії можна охарактеризувати як такі, що перебувають у стані **контрольованого розвитку**, де зростання є локальним і не охоплює всі функціональні напрями.

Окрему категорію становлять компанії зі **станом повної стабільності**, до яких належать **AM BITS, IT BS та Alesta**. У цих організацій відсутні будь-які зміни за всіма ключовими показниками — фінансовими, ринковими, інноваційними, операційними та репутаційними. Така ситуація свідчить про збереження досягнутого рівня функціонування, але водночас вказує на відсутність розвитку як такого. У короткостроковій перспективі це може забезпечувати передбачуваність і низький рівень ризиків, однак у довгостроковому вимірі створює загрозу **стагнації та поступової втрати конкурентоспроможності**, особливо в умовах активного розвитку інших учасників ринку.

Нарешті, окрему позицію займає **IT Sol**, яка демонструє системне погіршення за всіма основними напрямами. Зниження фінансових результатів, скорочення ринкової частки та клієнтської бази, ослаблення інноваційної активності, погіршення операційної ефективності та репутації свідчать про перебування компанії у стані **кризового спаду**. На відміну від інших компаній, де домінує стабільність або зростання, IT Sol вирізняється саме негативною узгодженою динамікою, що вказує на глибші структурні проблеми.

Узагальнюючи результати порівняльного аналізу, можна зробити висновок, що досліджувана сукупність компаній поділяється на три основні типи розвитку:

1. **Лідери з комплексним зростанням** (SEETON, S&T UA),
2. **Компанії з помірним або частковим розвитком** (IT Int, Intraystems, Lantec),
3. **Стабільні, але інертні компанії** (AM BITS, IT BS, Alesta), а також окремий випадок **системного спаду** (IT Sol).

Таким чином, ключовим фактором диференціації виступає не лише наявність зростання, а його **структурна повнота**: саме ті компанії, які демонструють узгоджені позитивні зміни у всіх функціональних сферах, формують стійкі конкурентні переваги. Натомість стабільність без розвитку або вибіркове покращення окремих показників не забезпечують достатнього потенціалу довгострокової конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 2

1. Проведений аналіз дозволяє дійти висновку, що ІТ-сфера України у 2017–2025 рр. сформувалася як один із ключових драйверів національної економіки, демонструючи високу стійкість до зовнішніх шоків та здатність до адаптації в умовах кризових явищ. Незважаючи на значні макроекономічні потрясіння, зокрема пандемію COVID-19 і повномасштабну війну, галузь зберегла позитивну динаміку доходів і вагому частку у ВВП, а також утримала провідні позиції в структурі експорту послуг. Важливим є те, що ІТ-сектор виступив стабілізуючим чинником в умовах загального економічного спаду, компенсуючи падіння традиційних галузей. Крім того, простежується поступовий перехід від аутсорсингової моделі до розвитку продуктових компаній і інноваційних напрямів (штучний інтелект, хмарні технології, кібербезпека), що свідчить про зростання рівня технологічної зрілості галузі. Таким чином, ІТ-сфера не лише адаптується до змін зовнішнього середовища, але й формує основу для довгострокового економічного розвитку України та її інтеграції у глобальний цифровий простір.

2. Узагальнення результатів дослідження фінансово-економічних параметрів діяльності ІТ-підприємств свідчить про поступову трансформацію моделі їх функціонування у напрямі підвищення фінансової стійкості та гнучкості. Зокрема, зростання частки власного капіталу та скорочення боргового навантаження вказують на зміцнення фінансової автономії підприємств, тоді як домінування оборотних активів відображає адаптацію до умов невизначеності та потребу в забезпеченні високої ліквідності. Водночас уповільнення темпів зростання доходів, скорочення кількості підприємств у кризовий період та зниження інвестиційної активності сигналізують про наявність стримуючих факторів розвитку, пов’язаних із воєнними ризиками, дефіцитом кадрів і глобальною конкуренцією. За таких умов подальший розвиток галузі потребує активізації інноваційної діяльності, диверсифікації ринків, а також формування ефективної державної політики підтримки ІТ-сектору. Перехід до якісно нової

моделі зростання, орієнтованої на високотехнологічні продукти та підвищення доданої вартості, стане визначальним чинником забезпечення його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

3. Проведений аналіз показників діяльності компаній системної інтеграції IT-рішень в Україні дозволяє стверджувати, що даний сегмент виступає ключовим елементом цифрової трансформації економіки та одним із найбільш динамічних напрямів IT-сфери. У 2017–2021 рр. ринок характеризувався інтенсивним зростанням, що було зумовлено масштабною цифровізацією бізнес-процесів, розвитком хмарних технологій та зростанням попиту на кібербезпеку. Водночас події 2022 року спричинили суттєвий структурний шок, який проявився у різкому скороченні обсягів послуг і кількості підприємств. Однак уже у 2023–2025 рр. сектор продемонстрував високу адаптивність і здатність до відновлення, що підтверджується зростанням обсягів ринку, стабілізацією темпів приросту та відновленням кількісних показників. Таким чином, системна інтеграція виступає не лише складовою IT-галузі, але й стратегічним інструментом забезпечення стійкості та модернізації національної економіки в умовах нестабільності.

4. Узагальнення фінансових показників діяльності компаній системної інтеграції свідчить про формування відносно зрілої та конкурентної моделі ринку, де поєднуються масштабність великих інтеграторів і висока ефективність нішевих підприємств. Зростання фінансових результатів і поступове відновлення рівня рентабельності власного капіталу після кризового спаду 2022 року вказують на ефективність адаптаційних механізмів і наявність стабільного попиту на інтеграційні послуги. Водночас галузь характеризується проєктною природою діяльності, що зумовлює залежність фінансових результатів від інвестиційної активності держави та бізнесу. У структурному аспекті простежується тенденція до диверсифікації ринку та зростання ролі інноваційних сегментів (кібербезпека, хмарні рішення, дата-центри). За таких умов подальший розвиток компаній системної інтеграції буде визначатися їх здатністю реалізовувати складні технологічні проєкти, оптимізувати витрати та

підвищувати додану вартість послуг, що є ключовими чинниками забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

5. Порівняльний аналіз показує, що компанії відрізняються не лише рівнем динаміки, а передусім системністю зростання. SEETON і S&T UA демонструють узгоджене покращення у всіх блоках (фінанси, ринок, інновації, менеджмент), що формує стійкі конкурентні переваги. Компанії середнього рівня (IT Int, Intraystems, Lantec) мають часткове зростання, переважно у ринку та операціях, однак без інституційного підсилення їх розвиток залишається обмеженим. AM BITS, IT BS та Alesta перебувають у стані повної стабільності, що свідчить про інерційність і відсутність драйверів розвитку. IT Sol є єдиною компанією зі системним спадом, що проявляється у всіх блоках. Отже, ключова відмінність полягає у наявності або відсутності **узгодженого розвитку підсистем**, а не окремих покращень.

6. Результати аналізу підтверджують, що визначальними факторами розвитку є інновації, менеджмент і людський капітал, тоді як фінансові та ринкові результати виступають похідними. У компаній-лідерів саме ці блоки демонструють найбільше зростання, що забезпечує комплексний ефект розвитку. У середньої групи відсутність прогресу в управлінні та інноваціях обмежує масштабування навіть за наявності ринкових покращень. У стабільних компаній інституційні фактори не змінюються, що формує ризик стагнації. У випадку IT Sol їх деградація призводить до загального спаду. Таким чином, саме розвиток внутрішніх механізмів компанії визначає її довгострокову конкурентоспроможність, тоді як їхня відсутність спричиняє або інерційність, або втрату позицій.

Основні результати прикладних досліджень щодо визначення результативності розвитку компаній із системної інтеграції IT-рішень опубліковано у наукових фахових виданнях [220], а також пройшли обговорення на науково-методичних конференціях [221; 224].

РОЗДІЛ 3
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ ІЗ СИСТЕМНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ІТ РІШЕНЬ

3.1. Організація процесів забезпечення результативності розвитку компаній-системних інтеграторів

Ефективне функціонування та розвиток компаній-системних інтеграторів ІТ-рішень в сучасних умовах визначається рівнем організації забезпечення процесів підвищення результативності їх діяльності. Покращення результативності розвитку цих компаній слід розглядати як цілеспрямований процес формування та реалізації комплексу організаційних і економічних заходів, спрямованих на досягнення цілей підприємства за умови ефективного використання власного ресурсного потенціалу. Економічне забезпечення розвитку компаній-системних інтеграторів ІТ-рішень передбачає планування, розподіл, використання та контроль ресурсів, необхідних для реалізації програми розвитку, яка реалізується через здійснення ланцюжків проєктів з надання послуг системної інтеграції. При цьому особливістю таких проєктів є створення значної частки доданої вартості на основі використання інтелектуальних і інформаційно-технологічних ресурсів.

Дії щодо підвищення результативності розвитку компаній з системної інтеграції передбачають виконання комплексу взаємопов’язаних процесів, які доцільно здійснювати за стадіями:

1. Формування потенціалу розвитку;
2. Реалізація заходів розвитку;
3. Оцінювання результативності розвитку.

« »

При «Формуванні потенціалу розвитку» доцільно здійснювати: визначення сценаріїв розвитку компанії; прогнозування параметрів розвитку; розробка концепції та програм розвитку; формування ресурсного забезпечення. Процес *«визначення сценаріїв розвитку»* передбачає формування множини можливих варіантів розвитку компанії з урахуванням змін зовнішнього середовища, технологічних трендів та внутрішнього потенціалу підприємства, при цьому слід: визначити можливі напрями і сценарії розвитку компанії; оцінити імовірності реалізації кожного сценарію; провести відбір найбільш доцільного сценарію; надати опис ключових характеристик обраного сценарію розвитку. Процедура *«прогнозування параметрів розвитку компанії»* повинна включати дії із: розроблення системи показників результативності розвитку компанії; визначення граничних і нормативних значень цих показників; моделювання змін показників результативності компанії; формування прогнозних оцінок результативності розвитку компанії.

У складі комплексу процесів формування потенціалу розвитку компанії з системної інтеграції ключове значення має процес *визначення сценаріїв розвитку*, оскільки саме його результати формують основу для прийняття стратегічних і тактичних рішень щодо напрямів підвищення результативності діяльності підприємства. Цей процес є базовим для початкової фази організації розвитку, оскільки дозволяє сформувати уявлення про можливі траєкторії зміни параметрів функціонування підприємства, оцінити вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і визначити найбільш імовірні варіанти досягнення встановлених цільових орієнтирів. З урахуванням специфіки діяльності компаній з системної інтеграції, що полягає у високій залежності від технологічних змін, динаміки ринку IT-рішень та проєктного характеру діяльності, процес визначення сценаріїв розвитку набуває особливого значення, оскільки дозволяє знизити рівень невизначеності та мінімізувати ризики прийняття неефективних управлінських рішень.

Процес визначення сценаріїв розвитку компанії доцільно розглядати як сукупність взаємопов’язаних процедур, які виконуються у визначеній послідовності та забезпечують отримання узагальненого результату у вигляді опису найбільш імовірного сценарію розвитку. До складу цього процесу входять такі підпроцеси:

1. *Визначення переліку можливих сценаріїв розвитку*
2. *Формування набору характеристик сценаріїв*
3. *Оцінювання ймовірності реалізації сценаріїв*
4. *Вибір найбільш імовірного сценарію*
5. *Розроблення опису ключових параметрів сценарію*
6. *Підготовка аналітичного звіту*

Зазначені підпроцеси можуть виконуватись послідовно, проте окремі аналітичні процедури допускається здійснювати паралельно з метою скорочення тривалості виконання робіт.

Початковим етапом процесу є формування множини альтернативних сценаріїв розвитку компанії. Даний підпроцес передбачає: аналіз стратегічних цілей підприємства; дослідження поточного стану компанії; аналіз зовнішнього середовища (ринку, технологій, конкурентного середовища); визначення ключових факторів впливу на розвиток; формування альтернативних варіантів розвитку. У результаті виконання цього підпроцесу формується перелік можливих сценаріїв розвитку, який включає, як правило: інерційний сценарій (збереження існуючих тенденцій); інноваційний сценарій (активне впровадження нових технологій); експансивний сценарій (розширення ринків); оптимізаційний сценарій (підвищення ефективності внутрішніх процесів). Особливістю даного етапу є необхідність урахування специфіки системної інтеграції, зокрема: швидкої зміни технологій; залежності від партнерських рішень; складності інтеграційних проєктів; впливу клієнтських вимог.

Після визначення множини сценаріїв необхідно сформувати систему їх характеристик, що дозволяє забезпечити можливість їх кількісного та якісного порівняння. Цей підпроцес включає: визначення показників оцінювання сценаріїв; встановлення меж значень показників; формування опису параметрів сценаріїв. До складу характеристик доцільно включати: фінансові показники (дохід, прибуток, рентабельність); ресурсні показники (витрати, завантаження персоналу); часові характеристики (тривалість реалізації); технологічні параметри; ризики та ступінь невизначеності. У процесі формування характеристик необхідно враховувати, що різні сценарії можуть мати різні набори критичних параметрів, що обумовлено їхньою змістовною відмінністю.

Наступним етапом є оцінювання ймовірності реалізації кожного зі сформованих сценаріїв. Цей підпроцес передбачає: визначення методів оцінювання (експертні, статистичні, моделювання); оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища; аналіз внутрішнього потенціалу підприємства; розрахунок інтегральних показників імовірності. При цьому, оцінювання доцільно здійснювати із використанням вагових коефіцієнтів для різних груп факторів, що дозволяє врахувати їх різний вплив на реалізацію сценаріїв.

На основі результатів оцінювання здійснюється вибір базового сценарію розвитк. Цей етап включає: ранжування сценаріїв за рівнем імовірності; аналіз ризиків; врахування стратегічних цілей підприємства; прийняття управлінського рішення щодо вибору сценарію. Слід зазначити, що у практиці управління розвитком компаній з системної інтеграції доцільно не обмежуватися одним сценарієм, а формувати: базовий сценарій; альтернативний (резервний) сценарій.

Після вибору сценарію здійснюється його деталізація. Цей підпроцес передбачає: формування опису цільового стану підприємства; визначення ключових KPI; встановлення обмежень; визначення необхідних ресурсів; опис етапів реалізації. Результатом є формалізований опис сценарію, який включає:

стратегічні цілі; показники результативності; ресурсні потреби; часові параметри; ризики.

Завершальним етапом є оформлення результатів у вигляді аналітичного документу. Звіт повинен містити: опис розглянутих сценаріїв; обґрунтування вибору; характеристику базового сценарію; рекомендації щодо реалізації.

Процес визначення сценаріїв розвитку реалізується із залученням таких підрозділів: підрозділів стратегічного розвитку; аналітичних служб; фінансових підрозділів; ІТ-підрозділів; керівництва компанії. Координацію процесу здійснює орган управління розвитком.

Таким чином, процес визначення сценаріїв розвитку є базовою складовою системи підвищення результативності розвитку компаній з системної інтеграції та забезпечує формування інформаційної основи для прийняття управлінських рішень.

Процес прогнозування параметрів розвитку компанії з системної інтеграції є логічним продовженням процесу визначення сценаріїв розвитку та виконує функцію кількісного та якісного обґрунтування обраних напрямів розвитку. Його результатом є формування системи прогнозних показників, що характеризують очікуваний стан підприємства у визначеній перспективі та забезпечують основу для розробки програм і заходів розвитку.

Необхідність реалізації цього процесу обумовлена високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища, характерним для ринку інформаційних технологій, а також складністю прогнозування результатів інтеграційних проєктів, які залежать від великої кількості взаємопов’язаних факторів.

З урахуванням цього прогнозування параметрів розвитку повинно носити системний характер та здійснюватися із використанням сукупності методів моделювання, аналізу і експертного оцінювання.

Процес прогнозування параметрів розвитку компанії доцільно представити як сукупність взаємопов’язаних підпроцесів, що забезпечують поетапне формування прогнозної інформації:

1. *Розроблення системи показників розвитку*
2. *Формування системи індикаторів та критеріїв оцінювання*
3. *Визначення граничних значень показників*
4. *Вибір і розроблення методів прогнозування*
5. *Розрахунок прогнозних значень показників*
6. *Інтерпретація результатів прогнозування*
7. *Формування прогнозного звіту*

Зазначені підпроцеси формують єдину логічну послідовність, однак окремі розрахункові та аналітичні операції можуть виконуватись паралельно.

Першим і визначальним етапом прогнозування є формування системи показників, що характеризують розвиток компанії. Цей підпроцес передбачає: визначення об’єктів прогнозування; формування переліку показників; їх класифікацію за групами; визначення взаємозв’язків між показниками. (До складу системи показників доцільно включати: фінансові показники(дохід від реалізації інтеграційних проєктів; прибуток; рентабельність); ресурсні показники (витрати на персонал; завантаження фахівців; використання IT-інфраструктури); операційні показники (кількість реалізованих проєктів; тривалість виконання проєктів; рівень виконання SLA); інноваційні показники (частка нових технологій; інвестиції в R&D); ринкові показники (частка ринку; рівень задоволеності клієнтів). Особливістю цього етапу є необхідність забезпечення узгодженості показників між собою, оскільки зміна одного показника впливає на інші.

На основі сформованих показників створюється система індикаторів, що дозволяє оцінювати стан розвитку компанії. Даний підпроцес включає: визначення індикаторів для кожного показника; встановлення нормальних,

граничних та критичних значень; формування критеріїв оцінювання результатів. Індикатори поділяються на: контрольні (сигналізують про відхилення); планові (визначають цільові значення); порогові (визначають допустимі межі).

Цей етап передбачає встановлення діапазонів допустимих значень показників. До складу робіт входить: аналіз історичних даних; використання галузевих бенчмарків; експертне оцінювання; визначення мінімальних і максимальних значень. Граничні значення використовуються для: оцінювання стійкості розвитку; визначення зон ризику; подальшої інтерпретації результатів.

Один з ключових етапів, що визначає достовірність прогнозу. Передбачає: вибір методів прогнозування; адаптацію моделей; формування бази даних; перевірку методів на адекватність. До методів, що доцільно застосовувати, відносяться: економіко-математичні моделі; регресійний аналіз; сценарне моделювання; експертні оцінки; методи машинного навчання (для IT-компаній особливо актуально).

Розрахунок прогнозних значень показників включає безпосереднє отримання прогнозних значень. Він здійснюється з урахуванням невизначеності з додатковим використанням сценарних коефіцієнтів, поправок на ризик, коефіцієнтів варіації.

Один з найважливіших етапів, який часто недооцінюється - інтерпретація результатів прогнозування. Він передбачає: аналіз отриманих значень; визначення відхилень від цільових параметрів; виявлення критичних зон; формування попередніх рекомендацій. Результати повинні бути представлені у вигляді: аналітичних висновків; графіків тенденцій; порівняльних таблиць.

Завершальний етап процесу - формування прогнозного звіту. Звіт повинен містити: опис методології прогнозування; перелік використаних показників; результати розрахунків; інтерпретацію результатів; рекомендації.

До виконання робіт процесу залучаються: аналітичні підрозділи; фінансові підрозділи; ІТ-аналітики; керівництво компанії. Важливою умовою є наявність: інформаційних систем; баз даних; інструментів аналітики.

Таким чином, *процес прогнозування параметрів розвитку компаній з системної інтеграції* забезпечує формування кількісно обґрунтованої бази для прийняття управлінських рішень і є невід'ємною складовою системи підвищення результативності розвитку.

Процес розробки концепції та програм розвитку компанії з системної інтеграції є центральним елементом системи підвищення результативності розвитку підприємства, оскільки саме в його межах здійснюється трансформація результатів прогнозування у конкретні управлінські рішення, проєктні ініціативи та плани дій.

На відміну від попередніх процесів (визначення сценаріїв і прогнозування параметрів), що мають аналітичний характер, даний процес носить переважно ***проєктно-практичну спрямованість*** і пов'язаний із формуванням конкретних заходів розвитку, що підлягають реалізації.

Особливістю його реалізації у компаніях з системної інтеграції є необхідність поєднання:

- стратегічного бачення розвитку;
- технологічних рішень;
- ринкових можливостей;
- ресурсних обмежень.

У зв'язку з цим концепція розвитку повинна носити системний характер та охоплювати всі основні аспекти діяльності підприємства.

Процес розробки концепції та програм розвитку включає такі основні підпроцеси:

1. *Формування стратегічної концепції розвитку*
2. *Визначення напрямів і пріоритетів розвитку*

3. *Формування портфеля програм і проєктів*

4. *Розробка проєктного плану заходів розвитку*

5. *Узгодження програм розвитку за ресурсами, термінами та виконавцями*

6. *Затвердження програм розвитку та доведення їх до виконавців*

Підпроцес *формування стратегічної концепції розвитку* компанії з системної інтеграції ІТ-рішень є основою всієї подальшої діяльності щодо розвитку підприємства. Він передбачає: узагальнення результатів прогнозування; визначення стратегічного бачення розвитку; формування довгострокових цілей; встановлення обмежень розвитку. Концепція розвитку повинна містити: цільову модель підприємства; ключові стратегічні орієнтири; очікувані результати; принципи реалізації розвитку. Для компаній з системної інтеграції важливо, щоб концепція враховувала: розвиток технологічних компетенцій; розширення портфеля рішень; партнерські екосистеми; цифровізацію внутрішніх процесів.

На основі концепції розвитку здійснюється деталізація стратегічних орієнтирів у вигляді конкретних напрямів і пріоритетів розвитку. До складу цього підпроцесу входить: декомпозиція стратегічних цілей; виділення функціональних напрямів розвитку; визначення пріоритетів; ранжування напрямів за значущістю. Типовими напрямами розвитку для компаній з системної інтеграції є: розвиток нових сервісів; освоєння нових технологічних платформ; розширення ринків; підвищення ефективності внутрішніх процесів; розвиток кадрового потенціалу.

Підпроцес формування портфеля програм і проєктів розвитку передбачає трансформацію напрямів розвитку у конкретні програмні та проєктні ініціативи. До складу робіт входить: формування переліку програм розвитку; визначення складу проєктів у межах кожної програми; встановлення взаємозв’язків між

проєктами; оцінювання їх складності та значущості. Кожний напрям розвитку реалізується через відповідний набір проєктів.

Підпроцес «Розробка проєктного плану заходів розвитку» (табл. 3.1) є найбільш трудомістким і передбачає формалізацію програм розвитку у вигляді конкретного плану дій. Він включає: визначення складу робіт; встановлення послідовності виконання; оцінювання тривалості; визначення ресурсів; оцінювання вартості. Для кожного проєкту формується план, що включає: перелік робіт; строки виконання; відповідальних осіб; необхідні ресурси; очікувані результати.

На етапі «Узгодження програм розвитку» здійснюється приведення розроблених програм у відповідність до ресурсних та організаційних можливостей підприємства. Цей підпроцес включає: узгодження за фінансовими ресурсами; узгодження за трудовими ресурсами; узгодження за часовими параметрами; усунення конфліктів між проєктами. Особливо важливим є балансування навантаження на персонал, що має критичне значення для IT-компаній.

Завершальний етап «Затвердження програм розвитку і доведення до виконавців» передбачає: затвердження програм розвитку керівництвом; формалізацію у вигляді управлінських документів; доведення планів до виконавців; постановку задач. Результатом є офіційно затверджена програма розвитку, яка стає основою для подальшої реалізації.

Таблиця 3.1 - План заходів розвитку компанії з системної інтеграції (бланк форми)

№ з/п	Найменування заходу	Початок	Завершення	Тривалість, дні	Виконавець	Тип ресурсу	Обсяг ресурсу	Вартість	Пріоритет	KPI результату	Ризик	Примітки
1	Аналіз вимог клієнта				BA	трудові			високий	точність специфікації	низький	
2	Проєктування архітектури				Architect	інтелектуальні			високий	якість архітектури	середній	
3	Розробка прототипу				Dev Team	трудові			середній	швидкість розробки	середній	
4	Узгодження рішення з клієнтом				PM	організаційні			високий	погодження ТЗ	середній	
5	Розробка програмного коду				Dev Team	трудові			високий	функціональність	високий	
6	Інтеграція компонентів				DevOps	технологічні			високий	сумісність	високий	
7	Тестування системи				QA	трудові			високий	якість	середній	
8	Усунення дефектів				Dev Team	трудові			середній	кількість дефектів	середній	
9	Впровадження рішення				Implementation Team	ресурсні			високий	готовність системи	високий	
10	Навчання користувачів				Trainer	кадрові			середній	рівень освоєння	низький	
11	Пілотна експлуатація				Support	організаційні			середній	стабільність	середній	
12	Аналіз ефективності				Analytics	інформаційні			середній	ROI	низький	
13	Оптимізація системи				DevOps	технологічні			середній	продуктивність	середній	
14	Масштабування рішення				Architect	технологічні			високий	масштабованість	високий	
15	Супровід системи				Support	трудові			постійний	SLA	середній	
16	Закриття проєкту											

У процесі беруть участь: топ-менеджмент; стратегічні підрозділи; фінансовий відділ; IT-архітектори; керівники проєктів. Координація здійснюється центром управління розвитком. Процес розробки концепції та програм розвитку забезпечує формування узгодженого комплексу заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії, та виступає ключовою ланкою між аналітичними процесами прогнозування і практичними процесами реалізації розвитку.

Процес формування ресурсного забезпечення розвитку компанії з системної інтеграції є невід'ємною складовою організаційно-економічного забезпечення підвищення результативності її діяльності, оскільки саме рівень забезпеченості ресурсами визначає реальні можливості реалізації програм і заходів розвитку.

На відміну від попередніх процесів, що мають аналітичний (визначення сценаріїв, прогнозування) або проєктно-організаційний характер (розробка концепції та програм розвитку), даний процес має ***ресурсно-управлінську спрямованість*** і пов'язаний із формуванням необхідних умов для виконання запланованих робіт.

Особливість його реалізації в компаніях з системної інтеграції полягає у тому, що значна частка ресурсів має нематеріальний характер, зокрема:

- знання і компетенції персоналу;
- програмні продукти;
- інтелектуальна власність;
- партнерські ресурси.

У зв'язку з цим процес управління ресурсами є більш складним, ніж у традиційних виробничих підприємствах.

Процес формування ресурсного забезпечення розвитку доцільно представити як сукупність таких підпроцесів:

1. *Визначення потреб у ресурсах*
2. *Ідентифікація наявних ресурсів*

3. *Оцінювання дефіциту ресурсів*
4. *Формування джерел забезпечення ресурсами*
5. *Розподіл ресурсів між програмами розвитку*
6. *Оптимізація структури ресурсного забезпечення*
7. *Формування плану ресурсного забезпечення*

Початковим етапом процесу є *визначення обсягів ресурсів*, необхідних для реалізації програм і проєктів розвитку. Цей підпроцес включає: аналіз програм розвитку; визначення складу робіт; оцінювання потреб у ресурсах для кожного проєкту; узагальнення потреб на рівні підприємства. Потреби формуються за такими видами ресурсів: фінансові (бюджети проєктів); трудові (кількість та кваліфікація персоналу); технологічні (обладнання, платформи, програмне забезпечення); інформаційні (бази даних, знання); організаційні (структури управління).

З урахуванням імовірнісного характеру розвитку, потреби доцільно визначати з використанням прогнозних оцінок.

Наступний етап передбачає визначення обсягу ресурсів, доступних підприємству. Цей підпроцес включає: проведення інвентаризації ресурсів; аналіз завантаження персоналу; оцінку фінансових можливостей; визначення доступності технологій. Особливу увагу необхідно приділяти: компетенціям персоналу; рівню використання ресурсів; можливостям їх перерозподілу.

На основі порівняння потреб та наявних ресурсів здійснюється визначення дефіциту. Даний етап дозволяє: виявити критичні обмеження; визначити вузькі місця; оцінити реалістичність програм розвитку.

На етапі «формування джерел забезпечення ресурсами» визначаються способи покриття дефіциту ресурсів. Можливі варіанти: залучення інвестицій; найм

персоналу; навчання співробітників; використання аутсорсингу; партнерські угоди. Для ІТ-компаній особливо важливим є: залучення експертів; використання партнерських платформ; розвиток внутрішніх компетенцій.

«Розподіл ресурсів між програмами розвитку» передбачає розподіл обмежених ресурсів між програмами та проєктами. Його реалізація включає: визначення пріоритетів; ранжування програм; балансування навантаження; узгодження ресурсів.

Формально задача розподілу ресурсів може бути представлена як задача оптимізації.

підпроцес «Оптимізації структури ресурсного забезпечення» передбачає: мінімізацію витрат; підвищення ефективності використання ресурсів; забезпечення гнучкості системи. Основні підходи: перерозподіл ресурсів; усунення дублювання; стандартизація процесів; використання цифрових інструментів.

Завершальний етап - формування плану ресурсного забезпечення, включає: формування бюджету; складання графіків використання ресурсів; визначення відповідальних; оформлення документів. Результатом є **план ресурсного забезпечення**, який включає: обсяги ресурсів; строки використання; джерела отримання; розподіл між проєктами.

Процес формування ресурсного забезпечення розвитку є ключовою умовою реалізації програм розвитку компанії та забезпечує узгодження потреб і можливостей підприємства.

« »

Комплекс робіт із реалізації заходів розвитку компанії з системної інтеграції є ключовою стадією у системі підвищення результативності її діяльності, оскільки саме в його межах здійснюється практичне втілення розроблених концепцій, програм та планів розвитку.

На відміну від попередніх процесів, які мають аналітичний та плановий характер, процес реалізації є *операційно-управлінським* і спрямований на досягнення конкретних результатів функціонування підприємства шляхом виконання визначених робіт, проєктів та програм.

Особливістю реалізації заходів розвитку в компаніях, що займаються системною інтеграцію є те, що цей процес здійснюється в умовах: високої невизначеності параметрів проєктів; постійної зміни технологій; залежності від зовнішніх партнерів та замовників; значної ролі людського капіталу.

У зв'язку з цим процес реалізації заходів розвитку повинен бути організований як система управління комплексом взаємопов'язаних дій з чітким визначенням їх послідовності, відповідальності та ресурсного забезпечення.

Процес реалізації заходів розвитку включає такі основні підпроцеси:

1. *Організація виконання програм розвитку*
2. *Формування системи управління виконанням*
3. *Ресурсне забезпечення виконання заходів*
4. *Моніторинг і контроль реалізації*
5. *Аналіз відхилень і управління змінами*
6. *Коригування планів розвитку*

Підпроцес «Організація виконання програм розвитку» є початковим етапом реалізації і передбачає створення організаційних умов для виконання запланованих заходів. Він включає: декомпозицію програм розвитку на окремі проєкти; визначення складу робіт; встановлення послідовності виконання; призначення відповідальних виконавців; формування робочих груп. У межах цього підпроцесу здійснюється формування *організаційно-розпорядчих документів*, що визначають: структуру управління проєктами; повноваження учасників; порядок взаємодії; правила виконання робіт. Особливістю цього етапу є необхідність забезпечення

узгодженості між проєктами, що входять до програм розвитку, оскільки їх виконання здійснюється паралельно та з використанням спільних ресурсів.

На етапі «Формування системи управління виконанням заходів» створюється система управління процесами реалізації розвитку. Вона включає операції з: визначення показників виконання; встановлення контрольних точок; формування системи звітності; визначення процедур управління. Система управління повинна забезпечувати: своєчасне отримання інформації; контроль виконання робіт; можливість оперативного реагування; координацію дій учасників.

Підпроцес «Ресурсне забезпечення виконання заходів розвитку» є продовженням попередньо сформованої системи ресурсного забезпечення і передбачає практичне забезпечення виконання робіт необхідними ресурсами. До складу робіт входить: виділення ресурсів за проєктами; організація їх використання; контроль витрат; забезпечення безперервності ресурсопостачання. Особлива увага приділяється: завантаженню персоналу; доступності технологій; своєчасності фінансування.

Процедура «Моніторинг і контроль реалізації заходів розвитку» забезпечує отримання інформації про стан виконання програм розвитку. Він включає: збір даних про виконання; аналіз поточного стану; оцінювання досягнення показників; підготовку звітності. Контроль здійснюється за такими параметрами: строки виконання; ресурси; якість результатів; досягнення цільових показників.

Таблиця 3.2 - Розшифровка витрат ресурсів (бланк форми)

№	Ресурс	Тип	Одиниця	Обсяг	Ціна	Вартість	Джерело	Альтернатива	Критичність	Використання (%)	Період	Ризик дефіциту	Примітки
1	Senior Dev	трудові	год				внутрішній	аутсорс	високий			високий	
2	Middle Dev	трудові	год				внутрішній	аутсорс	середній			середній	
3	QA Engineer	трудові	год				внутрішній	аутсорс	середній			середній	
4	Project Manager	управлінські	год				внутрішній	—	високий			низький	
5	DevOps	технічні	год				внутрішній	аутсорс	високий			середній	
6	Ліцензія CRM	технологічні	шт				постачальник	SaaS	середній			низький	
7	Хмарні ресурси AWS	технологічні	год				постачальник	Azure	високий			середній	
8	Сервери	матеріальні	шт				власні	оренда	середній			низький	
9	Бази даних	інформаційні	Гб				власні	cloud	високий			середній	
10	Інструменти CI/CD	технологічні	шт				SaaS	open-source	середній			низький	
11	Навчання персоналу	нематеріальні	курс				зовнішній	внутрішній	середній			середній	
12	Консалтинг	інтелектуальні	год				партнер	внутрішній	високий			високий	
13	Безпека (security tools)	технологічні	шт				постачальник	open	високий			середній	
14	Тестове середовище	інфраструктурні	год				cloud	локальне	середній			середній	
15	Комунікаційні платформи	організаційні	шт										

Етап «Аналіз відхилень і управління змінами» передбачає виявлення та аналіз відхилень фактичних результатів від планових. До складу робіт входить: визначення причин відхилень; оцінювання їх впливу; розробка коригуючих дій; прийняття управлінських рішень. В умовах системної інтеграції цей процес має особливе значення, оскільки зміни є практично невід'ємною частиною реалізації проєктів.

Завершальним підпроцесом є коригування програм і заходів розвитку. Він включає: внесення змін до планів; перерозподіл ресурсів; оновлення цільових показників; уточнення строків. Цей процес забезпечує адаптацію системи розвитку до змін умов функціонування підприємства.

Реалізація програм розвитку в компаніях системної інтеграції характеризується: проєктною структурою управління; високою роллю експертних знань; необхідністю інтеграції різних систем; залежністю від клієнтів і партнерів. У зв'язку з цим важливо забезпечити: гнучкість управління; швидке прийняття рішень; адаптацію до змін.

Таким чином, процес реалізації заходів розвитку забезпечує практичне досягнення стратегічних цілей компанії та виступає центральною ланкою системи підвищення результативності її діяльності, інтегруючи результати попередніх етапів планування і забезпечуючи їх трансформацію у конкретні результати функціонування підприємства.

« »

Процес оцінювання результативності розвитку компанії з системної інтеграції є завершальною стадією у системі підвищення результативності її діяльності та виконує функцію зворотного зв'язку щодо ефективності реалізації заходів розвитку. даний процес має *контрольно-аналітичний характер* і забезпечує визначення рівня досягнення встановлених цілей, ефективності використання ресурсів, а також доцільності продовження або коригування обраних напрямів розвитку. Необхідність реалізації цього процесу обумовлена:

високою вартістю інтеграційних проєктів; складністю оцінки інтелектуальних результатів; динамічністю середовища діяльності; потребою у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. У зв'язку з цим оцінювання результативності повинно здійснюватися на основі системного підходу із застосуванням інтегральних показників.

Процес оцінювання результативності розвитку включає такі підпроцеси:

1. *Визначення об'єктів оцінювання*
2. *Формування системи показників і критеріїв*
3. *Встановлення меж і норм оцінювання*
4. *Розрахунок показників результативності*
5. *Формування інтегрального показника*
6. *Інтерпретація результатів оцінювання*
7. *Формування оціночного висновку*

,

Першим етапом процесу є визначення об'єктів, для яких здійснюється оцінювання. До таких об'єктів повинні належать: програми розвитку; проєкти; бізнес-процеси; структура використання ресурсів. Вибір об'єктів здійснюється з урахуванням: стратегічних цілей; значущості напрямів діяльності; обсягу вкладених ресурсів.

На етапі «Формування системи показників і критеріїв» створюється система показників, що характеризують результативність розвитку. До складу системи доцільно включати: фінансові показники (приріст доходу; рентабельність; ROI проєктів); ресурсні показники (ефективність використання персоналу; продуктивність праці); операційні показники (виконання строків робіт; якість реалізації); інноваційні показники (рівень технологічного оновлення; впровадження нових рішень); ринкові показники (задоволеність клієнтів; частка ринку). Для кожного показника визначаються критерії оцінювання.

Підпроцес «Встановлення меж і норм оцінювання» передбачає визначення: нормативних значень; мінімально допустимих значень; цільових параметрів. Граничні значення необхідні для: оцінки відхилень; ідентифікації критичних зон; забезпечення об’єктивності оцінки.

На етапі «Розрахунку показників результативності» здійснюється розрахунок значень оціночних показників. Для різних груп показників можуть застосовуватись різні методики розрахунку.

Етап «Формування інтегрального показника результативності» є ключовим у процесі оцінювання. Визначений на цьому етапі інтегральний показник дозволяє узагальнити результати та отримати єдину оцінку стосовно результативності розвитку компанії. Вагові коефіцієнти розрахункової формули визначаються або експертним шляхом, або на основі аналізу значущості показників.

Таблиця 3.3 - Показники для оцінювання результативності розвитку (бланк)

№	Група	Показник	Одиниця	План	Факт	Відхилення	Нормалізоване значення	Вага	Ризик	Зважений результат
1	Фінансові	ROI	%							
2	Фінансові	Чистий прибуток	тис. грн							
3	Фінансові	Рентабельність	%							
4	Ресурсні	Завантаження персоналу	%							
5	Ресурсні	Продуктивність	од./год							
6	Операційні	Тривалість проєкту	дні							
7	Операційні	Виконання строків	%							
8	Якість	Кількість дефектів	шт							
9	Якість	SLA	%							
10	Інновації	Частка нових технологій	%							
11	Інновації	R&D інвестиції	%							
12	Ринок	Частка ринку	%							
13	Ринок	Задоволеність клієнтів	%							
14	Гнучкість	Швидкість змін	дні							
15	Ризики	Кількість збоїв	шт							
16	Ризики	Індекс ризику	коеф							

Примітка. Розроблено автором

Після розрахунків здійснюється аналіз їхніх результатів. До складу робіт входить: визначення рівня результативності; аналіз відхилень; порівняння з нормативами; виявлення причин. Результати можуть інтерпретуватись за шкалою: високий рівень результативності; достатній; низький; критичний.

Завершальний етап передбачає формування документального оціночного висновку. Він включає: узагальнення результатів; оцінку ефективності; рекомендації; пропозиції щодо коригування.

Процес оцінювання результативності розвитку забезпечує визначення ефективності реалізації заходів розвитку, формує основу для прийняття управлінських рішень та забезпечує коригування напрямів розвитку компанії з системної інтеграції.

3.2. Створення системи моніторингу результативності розвитку компаній із системної інтеграції ІТ-рішень

Сучасні умови функціонування компаній із системної інтеграції характеризуються високим рівнем динамічності, швидкістю технологічних змін, складністю проєктної діяльності та необхідністю одночасного управління значною кількістю взаємопов’язаних процесів. У таких умовах досягнення запланованих параметрів розвитку визначається не лише змістом стратегічних орієнтирів, а, передусім, можливістю їх практичної реалізації.

Аналіз діяльності компаній системної інтеграції свідчить, що однією з основних причин зниження результативності їх розвитку є розрив між сформованими стратегічними цілями і фактичними результатами діяльності. Такий розрив обумовлений відсутністю цілісного механізму трансформації стратегічних орієнтирів у систему узгоджених управлінських дій, що охоплюють усі рівні управління та всі функціональні підсистеми компанії.

За цих умов розвиток компаній доцільно розглядати не як сукупність

окремих заходів чи рішень, а як упорядкований **процес**, що має визначену структуру, послідовність і правила здійснення. Це зумовлює необхідність використання технологічного підходу до забезпечення розвитку.

Цей підхід має принципові відмінності від традиційних підходів до управління розвитком компаній:

по-перше, розвиток розглядається як процес, що реалізується через систему послідовних дій, а не як результат окремих управлінських впливів;

по-друге, забезпечення розвитку здійснюється через формалізовану систему процедур, що дозволяє забезпечити відтворюваність управлінських рішень та знизити залежність результатів від суб'єктивних факторів;

по-третє, передбачається упорядкування закріплення функцій управління розвитком, що дозволяє забезпечити узгодженість діяльності структурних підрозділів і підвищити відповідальність за результати.

по-четверте, технологія орієнтована на кількісно вимірюваний результат, що забезпечує можливість оцінювання ефективності її реалізації та корекції управлінських дій.

Таким чином, процес забезпечення розвитку поєднує в собі:

- стратегічну складову (формування цілей розвитку);
- процесну складову (послідовність виконання дій);
- організаційну складову (структуру і взаємодію підрозділів);
- регламентну складову (правила і процедури);
- аналітичну складову (оцінювання результатів).

Її застосування дозволяє забезпечити перехід від фрагментарного управління розвитком до системно упорядкованих дій, що охоплюють всі етапи — від формування цілей до досягнення результатів і їх оцінювання.

Використання технологічного підходу створює передумови для підвищення узгодженості управлінських дій; скорочення часу прийняття рішень; зниження рівня управлінських ризиків; підвищення результативності діяльності компаній із системної інтеграції.

У сучасних умовах розвитку підприємств, що здійснюють діяльність у сфері системної інтеграції ІТ-рішень, особливого значення набуває формування ефективних інструментів оцінювання та контролю результативності їх розвитку. Динамічний характер галузі, швидкі технологічні зміни, зростаюча конкуренція та висока залежність від інтелектуальних ресурсів обумовлюють необхідність постійного відстеження стану підприємства та результатів реалізації його ресурсного потенціалу. У зв'язку з цим виникає потреба у створенні системи моніторингу результативності розвитку, яка дозволяє забезпечити інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Система моніторингу результативності розвитку підприємства може бути визначена як організаційно упорядкована сукупність методів, інструментів і процедур збору, обробки та аналізу інформації, спрямованих на оцінювання стану та динаміки реалізації ресурсного потенціалу підприємства в процесі його функціонування. На відміну від традиційних систем оцінювання діяльності, які орієнтовані переважно на аналіз фінансових результатів, система моніторингу результативності розвитку має комплексний характер і охоплює як статичні, так і динамічні аспекти функціонування підприємства.

Головною *метою створення системи моніторингу результативності розвитку є забезпечення своєчасного виявлення змін у стані підприємства, пов'язаних із реалізацією його ресурсного потенціалу, а також формування інформаційної бази для управління процесами розвитку*. Досягнення цієї мети передбачає не лише фіксацію поточних результатів, але й оцінювання тенденцій, виявлення відхилень від запланованих параметрів розвитку та визначення причин таких відхилень.

З огляду на зазначене, до локальних цілей створення системи моніторингу результативності розвитку доцільно віднести:

- забезпечення комплексного оцінювання результативності розвитку підприємства як інтегральної характеристики його функціонування;
- виявлення ступеня реалізації ресурсного потенціалу підприємства у процесі здійснення основних видів діяльності;

- відстеження динаміки змін у ключових параметрах розвитку підприємства;
- формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень щодо забезпечення результативності розвитку;
- підтримку узгодженості стратегічних і оперативних цілей розвитку підприємства.

Реалізація зазначених цілей потребує вирішення низки взаємопов'язаних завдань, які визначають зміст та функціональне наповнення системи моніторингу.

Першочерговим завданням є *визначення системи показників, що характеризують результативність розвитку підприємства.* Така система має відображати як фінансові результати діяльності, так і нефінансові аспекти, зокрема рівень використання ресурсів, ефективність бізнес-процесів, інноваційну активність та створення цінності. Для підприємств системної інтеграції ІТ-рішень особливого значення набувають показники, пов'язані з реалізацією проектів, якістю виконання робіт, рівнем задоволеності клієнтів та ефективністю використання інтелектуального капіталу.

Наступним завданням є о*рганізація збору та обробки інформації, необхідної для оцінювання результативності розвитку*. Це передбачає формування відповідних інформаційних потоків, визначення джерел даних та забезпечення їх достовірності. У цьому контексті важливим є використання сучасних інформаційних технологій, що дозволяють автоматизувати процеси збору та аналізу даних.

Важливим завданням системи моніторингу є *проведення аналітичної обробки отриманої інформації* з метою виявлення тенденцій розвитку, оцінювання динаміки змін та визначення факторів, що впливають на результативність розвитку. Це дозволяє не лише фіксувати поточний стан підприємства, але й прогнозувати можливі зміни та оцінювати ризики, пов'язані з його розвитком.

Окремим завданням є *виявлення відхилень фактичних показників від запланованих або нормативних значень, а також визначення причин таких відхилень*. Це створює основу для розробки коригуючих управлінських впливів, спрямованих на забезпечення досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Крім того, система моніторингу має забезпечувати інтеграцію результатів оцінювання у процеси управління підприємством. Це означає, що отримана інформація повинна використовуватися для коригування стратегій розвитку, оптимізації використання ресурсів та удосконалення бізнес-процесів.

Особливістю створення системи моніторингу результативності розвитку для компаній системної інтеграції ІТ-рішень є необхідність врахування проектного характеру їх діяльності. У таких підприємствах значна частина результатів формується у межах реалізації окремих проектів, що обумовлює потребу в оцінюванні результативності як на рівні підприємства в цілому, так і на рівні окремих проектів. Це передбачає використання відповідних показників, які дозволяють оцінити ефективність управління проектами, дотримання термінів і бюджетів, а також досягнення очікуваних результатів.

Ще однією важливою особливістю є висока роль інтелектуальних ресурсів, що визначають конкурентоспроможність підприємств у даній сфері. У зв’язку з цим система моніторингу має включати показники, що характеризують розвиток персоналу, рівень його кваліфікації, здатність до навчання та накопичення знань.

Таким чином, створення системи моніторингу результативності розвитку компаній із системної інтеграції ІТ-рішень спрямоване на формування цілісного інформаційного середовища, яке забезпечує оцінювання, контроль та управління процесами розвитку підприємства. Це дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити узгодженість використання ресурсів та бізнес-процесів, а також досягти стійкої результативності розвитку в умовах динамічного середовища.

Дії із забезпечення результативності розвитку компанії є процесно-

орієнтованою системою та складається з трьох логічно пов’язаних стадій:

1. *Стадія проєктування системи моніторингу результативності розвитку компанії;*
2. *Стадія впровадження системи моніторингу результативності розвитку компанії*
3. *Стадія забезпечення функціонування системи моніторингу результативності розвитку компанії*

Такий підхід дозволяє: відокремити формування моделі системи від її практичної реалізації; забезпечити керованість процесу; підвищити якість прийнятих рішень. Кожна стадія реалізується через набір взаємопов’язаних етапів, що деталізуються до рівня конкретних операцій.

Стадія проєктування системи моніторингу результативності розвитку компанії спрямована на формування моделі системи розвитку, яка визначає структуру, функції, взаємозв’язки та механізми функціонування. На цій стадії доцільно виконати такі етапи:

Етап 1. Цілепокладання системи моніторингу результатів розвитку

Етап 2. Декомпозиція завдань і процесів моніторингу розвитку

Етап 3. Проєктування організаційної структури системи моніторингу результативності розвитку компанії

Етап 4. Формування регламентів функціонування системи моніторингу результативності розвитку компанії

Етап 5. Розробка проектних рішень створення системи моніторингу результативності розвитку компанії

На першому етапі «*Цілепокладання системи моніторингу результатів розвитку*» здійснюється формування цільової основи системи розвитку. Основні роботи включають:

- аналіз поточного стану діяльності компанії;
- оцінку структури доходів і витрат;
- виявлення обмежень та проблемних зон;

- визначення об’єктів розвитку (процеси, проєкти, технології, клієнтські сегменти).

На основі отриманих результатів формується система показників:

- фінансові (дохід, прибуток, рентабельність);
- операційні (тривалість проєктів, завантаження ресурсів);
- клієнтські (рівень утримання клієнтів);
- технологічні (кількість впроваджених рішень).

Далі здійснюється:

- формулювання загальної мети розвитку;
- її декомпозиція на локальні цілі;
- побудова дерева цілей.

Результатом етапу є **структурована система цілей**, яка визначає логіку подальших управлінських дій.

На етапі «*Декомпозиція завдань і процесів моніторингу розвитку*» забезпечується перехід від стратегічного рівня до рівня практичної реалізації. Виконуються такі роботи:

- ідентифікація процесів розвитку (інноваційні, проєктні, технологічні), що підлягають моніторингу;
- структуризація процесів моніторингу розвитку компанії;
- формування системи завдань моніторингу параметрів розвитку компанії /підприємства.

Загальна сукупність процесів моніторингу розвитку доцільно групувати у такі блоки:

1. *Формування інформаційної бази* (збирання, перевірка, накопичення даних);
2. *Аналітична обробка даних* (аналіз, оцінювання, прогнозування);
3. *Прийняття рішень стосовно результатів розвитку* (формування альтернатив, вибір варіантів);

Результатом є *завдання*, що забезпечують подальший розвиток компанії /

підприємства.

На етапі «*Проєктування організаційної структури системи моніторингу результативності розвитку компанії*» формується організаційна структура системи моніторингу компанії. Для цього здійснюється:

- визначення імовірного складу підрозділів системи;
- розподіл функцій між підрозділами;
- визначення їх відповідальності;
- встановлення взаємозв'язків.

На цьому етапі особлива увага приділяється:

- усуненню дублювання функцій;
- забезпеченню узгодженості дій;
- формуванню інформаційних потоків.

Результатом є *організаційна модель системи моніторингу результативності розвитку компанії*.

Етап «*Формування регламентів функціонування системи моніторингу результативності розвитку компанії*» передбачає формалізацію процесів моніторингу результативності розвитку компанії:

- встановлення процедур збирання даних;
- визначення порядку обробки інформації;
- регламентацію взаємодії підрозділів;
- формування механізмів контролю.

Регламентація забезпечує:

- стабільність функціонування системи;
- мінімізацію управлінських ризиків;
- підвищення передбачуваності результатів.

На етапі «*Розробка проектних рішень створення системи моніторингу результативності розвитку компанії*» проєктування:

- здійснюється вибір інструментального забезпечення функціонування системи (CRM, ERP, BI);
- визначаються необхідні ресурси;
- формуються нормативні документи, що регулюють процеси моніторингу результативності розвитку компанії;
- розробляється необхідна проектна документація.

( )

«Стадія впровадження системи моніторингу розвитку» впровадження забезпечує трансформацію розробленої моделі в реальну систему функціонування компанії. Дана стадія проходить 8 основних етапів робіт: *ініціацію* **(**обґрунтування необхідності впровадження та прийняття управлінського рішення по початок впроваджувальних процедур); *формування варіантів* (аналіз альтернатив і вибір оптимальної моделі); *планування* (визначення переліку робіт, строків і ресурсів на їхнє виконання); *розробки плану-графіка* (деталізація робіт і встановлення контрольних точок); *погодження* (експертиза та затвердження проектних рішень); *пілотне впровадження* (тестування системи в обмеженому середовищі); *масштабування* (розгортання системи в межах компанії); *контроль і корекція* (оцінка результатів і внесення змін).

Етап «*Ініціації створення системи моніторингу розвитку*» є вихідною процедурою стадії впровадження і передбачає формування передумов для її практичної реалізації. На цьому етапі здійснюється комплекс робіт, спрямованих на обґрунтування доцільності впровадження системи та прийняття відповідного управлінського рішення. Передусім виконується аналіз поточного стану діяльності компанії, який включає оцінку результативності реалізації проєктів, ефективності використання ресурсів, рівня організаційної узгодженості та здатності до адаптації змін. Особлива увага приділяється виявленню розривів між стратегічними цілями та фактичними результатами діяльності. На основі проведеного аналізу визначається потреба у створенні системи моніторингу розвитку та формуються цільові орієнтири її впровадження. Далі здійснюється

узгодження позицій керівництва та ключових підрозділів щодо необхідності реалізації відповідних змін. Завершальним елементом етапу є формалізація управлінського рішення — підготовка та затвердження розпорядчого документа (наказу, рішення), у якому визначаються цілі, відповідальні особи, загальні параметри та строки створення системи.

На другому етапі «*Підготовки варіантів побудови системи*» здійснюється формування можливих варіантів побудови системи забезпечення розвитку та вибір оптимального з них з урахуванням умов функціонування компанії. Основою цього етапу є комплексний аналіз внутрішнього середовища компанії, що включає оцінку організаційної структури, рівня розвитку бізнес-процесів, інформаційної інфраструктури та кадрового потенціалу. Паралельно оцінюються зовнішні фактори, зокрема динаміка ринку, технологічні тренди та конкурентне середовище. На основі отриманої інформації формуються альтернативні варіанти структури системи забезпечення розвитку, які можуть відрізнятися рівнем централізації функцій, складом підрозділів, використовуваними інструментами та принципами координації. Далі здійснюється оцінка кожного варіанта за визначеними критеріями — ефективність, вартість впровадження, складність реалізації, рівень ризиків. За результатами такої оцінки обирається найбільш доцільний варіант, який і приймається як основа для подальшого впровадження.

Етап «*Формування пакету робіт із впровадження системи*» передбачає деталізацію процесу впровадження через визначення змісту, обсягів і структури робіт, необхідних для створення системи моніторингу розвитку. Першочергово формується перелік робіт, який включає організаційні, інформаційні, методичні та технологічні заходи. Кожен вид робіт описується з точки зору очікуваного результату, необхідних ресурсів та виконавців. Далі здійснюється структуризація робіт у вигляді пакетів, що дозволяє згрупувати їх за змістом та забезпечити ефективне управління процесом реалізації. Формуються також взаємозв’язки між роботами, визначається їх послідовність та залежності. На

цьому ж етапі проводиться попередня оцінка трудомісткості робіт, фінансових витрат та ресурсного забезпечення. Це дозволяє визначити реалістичність запланованого впровадження та скоригувати його параметри за необхідності.

На основі сформованого переліку робіт здійснюється розробка плану-графіка впровадження системи (Етап 4. Розробка плану-графіка впровадження), який виступає основним інструментом управління процесом її реалізації. У межах цього етапу визначаються строки виконання кожного пакету робіт, їх послідовність та ключові контрольні точки. Особлива увага приділяється узгодженню строків виконання взаємопов'язаних робіт, що дозволяє уникнути затримок та дублювання процесів. Паралельно визначаються відповідальні виконавці за кожен вид робіт, формується структура підпорядкування та координації. Також здійснюється розподіл ресурсів відповідно до потреб кожного етапу впровадження. Завершальним результатом є формалізований план-графік, який містить календарну послідовність виконання робіт, розподіл відповідальності та систему контролю виконання.

Етап «*Погодження і затвердження проектних рішень*» забезпечує перевірку обґрунтованості та доцільності прийнятих проектних рішень перед їх практичною реалізацією. У процесі погодження здійснюється експертиза розроблених планових і проектних документів з боку керівництва компанії та ключових функціональних підрозділів. Оцінюється відповідність рішень стратегічним цілям, ресурсним можливостям та організаційним особливостям діяльності. За результатами експертизи можуть вноситися зміни до структури робіт, строків їх виконання, розподілу ресурсів або організаційних рішень. Це дозволяє мінімізувати ризики впровадження та підвищити якість підготовчих процесів. Після узгодження всі документи затверджуються у встановленому порядку та набувають статусу обов'язкових до виконання.

Пілотне впровадження (Етап 6. Пілотне впровадження системи) передбачає апробацію розробленої системи в умовах обмеженого середовища —

окремого підрозділу або бізнес-напряму. На цьому етапі реалізуються основні процедури системи: формування даних, аналітична обробка, прийняття рішень та контроль їх виконання. Це дозволяє перевірити працездатність системи та виявити недоліки її функціонування. Важливим елементом є збір зворотного зв'язку від учасників процесу та аналіз результатів функціонування системи. На основі цього здійснюється коригування процедур, регламентів та організаційних рішень. Пілотне впровадження дозволяє значно знизити ризики повномасштабного впровадження та підвищити ефективність системи.

Після успішної апробації система моніторингу розвитку впроваджується у діяльність всієї компанії. На цьому етапі (Етап 7. Повне впровадження системи) здійснюється поетапне розгортання системи у всіх структурних підрозділах з урахуванням особливостей їх діяльності. Паралельно проводиться навчання персоналу, який залучається до реалізації нових процедур і процесів. Особлива увага приділяється інтеграції системи забезпечення розвитку з існуючими системами управління компанії, що дозволяє забезпечити її узгоджене функціонування. Результатом є повномасштабне функціонування системи в межах всієї організації.

Завершальний етап «*Контролю і корекції функціонування системи*» спрямований на забезпечення стабільності та ефективності функціонування системи моніторингу розвитку.

У процесі контролю здійснюється:

- моніторинг показників діяльності;
- оцінка досягнення поставлених цілей;
- аналіз відхилень.

На основі отриманих результатів проводиться коригування:

- процедур;
- організаційної структури;
- управлінських рішень.

Контроль і корекція забезпечують адаптацію системи до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, що дозволяє підтримувати її ефективність у довгостроковій перспективі.

Особливістю стадії «*Стадії впровадження системи моніторингу розвитку*» є наявність **зворотного зв'язку**, що забезпечує адаптацію системи.

Система моніторингу розвитку компанії охоплює процеси збору, обробки та аналізу даних щодо фінансових показників, операційної діяльності, ринкових позицій, інноваційного потенціалу та інших аспектів функціонування підприємства. Проте сама по собі наявність такої системи не гарантує розвиток цієї компанії, головними тут є управлінські рішення, які приймаються на основі даних моніторингу розвитку. Співвідношення позитивних змін від розвитку компанії і витрат на забезпечення інформаційної та експертної підтримки від системи моніторингу розвитку компанії вказує на ефективність такого моніторингу. Саме тому необхідним є регулярне оцінювання, яке дозволяє визначити, наскільки отримувана інформація є своєчасною, достовірною, релевантною та придатною для прийняття управлінських рішень.

Важливість оцінювання ефективності системи моніторингу полягає насамперед у забезпеченні якості управлінських рішень. Керівництво компанії спирається на аналітичні дані, які генерує система моніторингу. Якщо ці дані є неповними або застарілими, це може призвести до помилок, втрати можливостей або навіть фінансових збитків. Регулярна оцінка дозволяє вчасно виявляти недоліки системи, оптимізувати її структуру та підвищувати точність прогнозів. Крім того, ефективна система моніторингу сприяє підвищенню прозорості та керованості бізнес-процесів. Завдяки оцінюванню можна визначити, чи відповідає система стратегічним цілям компанії, чи враховує вона ключові показники ефективності та чи забезпечує належний рівень зворотного зв'язку. Це особливо важливо для великих компаній із складною організаційною структурою, де управління здійснюється на різних рівнях.

Утримання системи моніторингу потребує ресурсів: фінансових, людських та технологічних. Оцінювання дозволяє визначити співвідношення витрат і отриманих вигід, тобто встановити, чи є система економічно доцільною. Це дає змогу оптимізувати витрати, уникати дублювання функцій і підвищувати загальну ефективність діяльності компанії. Отже, оцінювання ефективності системи моніторингу розвитку компанії є необхідною умовою її результативного функціонування. Воно дозволяє підвищити якість управління, забезпечити відповідність стратегічним цілям, покращити адаптивність до змін і оптимізувати використання ресурсів. У сучасних умовах саме ефективна система моніторингу, що регулярно оцінюється та вдосконалюється, стає одним із ключових факторів успіху компанії.

Моніторинг змін, які стосуються розвитку компанії системних інтеграцій, обов'язково здійснюється за конкретними показниками діяльності. Це і технічні, і економічні, і соціальні, і екологічні показники, позитивна зміна яких вказує на розвиток компанії. Такі показники можна поділити на групи:

1. Фінансові показники (обсяг доходу (виручка); чистий прибуток; рентабельність (ROA, ROE); темпи зростання доходів і прибутку; ринкова капіталізація; грошові потоки) - ***CGP*** .

2. Ринкові позиції та конкурентоспроможність (частка ринку; рівень впізнаваності бренду; позиція серед конкурентів; географія діяльності (глобальна/локальна присутність); клієнтська база) – ***CGP*** .

3. Інноваційний потенціал (обсяг інвестицій у R&D (дослідження і розробки); кількість патентів або нових продуктів; впровадження нових технологій (AI, cloud, big data тощо); швидкість виведення інновацій на ринок) - ***CGP*** .

4. Ефективність управління (компетентність керівництва; стратегічне бачення розвитку; прозорість бізнес-процесів; здатність до антикризового управління; рівень корпоративного управління (governance)) - ***CGP*** .

5. Операційна ефективність (продуктивність праці; ефективність бізнес-

процесів; рівень автоматизації; оптимальність витрат; якість виконання проєктів) – ***CGP*** .

6. Кадровий потенціал і корпоративна культура (рівень кваліфікації персоналу; плинність кадрів; інвестиції в навчання і розвиток; привабливість роботодавця (employer brand); корпоративна культура та мотивація працівників) – ***CGP*** .

7. Соціальна відповідальність та ESG-показники (екологічна відповідальність (E – Environmental); соціальна політика (S – Social); корпоративне управління (G – Governance); участь у соціальних проєктах; етичність бізнесу) – ***CGP*** .

8. Репутаційні показники (довіра клієнтів і партнерів; ділова репутація; оцінки інвесторів; медійна присутність; нагороди та відзнаки) – ***CGP*** .

Наведені групи оціночних показників не є остаточний, його можна доповнювати новими групами або розширювати наведені групи новими показниками. Даний перелік формувався за критерієм доступності і оприлюднюваності інформації. За цими показниками підприємства звітують перед контрольними органами Міністерства фінансів України та Міністерства економіки == України, Укрстатом України тощо.

Виходячи із визначеного у цій дисертації розуміння результативності розвитку компанії, як характеристики *позитивних змін параметрів* діяльності цієї компанії, модель для визначення наявності таких змін може будуватись за бінарним і індексним підходом до оцінювання. За бінарним підходом в процесі моніторингу визначаються сфери в яких відбулись позитивні зміни, а за індексного підходу співвідношення позитивних змін.

Для цілей бінарного оцінювання результативності розвитку компанії наявність певної ознаки явища математично формалізується значенням «1», а її відсутність «0». Оціночні значення розраховуються для кожного показника блоку окремо і на їх основі визначається середнє значення.

Для фінансового напряму показник результативності розвитку за бінарним

підходом (***CGPB***) розраховується так:

$$CGPB_{fn} = \frac{1}{6}\sum_{i=1}^{6} FN_i \quad , \quad FN_i = 0 \vee 1 \quad , \quad 0 \le CGPB_{fn} \le 1 \, , \qquad (3.1)$$

де *FN* - показники: обсяг доходу (виручка); чистий прибуток; рентабельність (ROA, ROE); темпи зростання доходів і прибутку; ринкова капіталізація; грошові потоки

Для ринкового напряму показник результативності розвитку за бінарним підходом (***CGPB***) розраховується так:

$$CGPB_{mp} = \frac{1}{5}\sum_{i=1}^{5} MP_i \quad , \quad MP_i = 0 \vee 1 \quad , \quad 0 \le CGPB_{mp} \le 1 \, , \qquad (3.2)$$

де *MP* - показники: частка ринку; рівень впізнаваності бренду; позиція серед конкурентів; географія діяльності (глобальна/локальна присутність); клієнтська база

Для інноваційного напряму показник результативності розвитку за бінарним підходом (***CGPB***) розраховується так:

$$CGPB_{in} = \frac{1}{4}\sum_{i=1}^{4} IN_i \quad , \quad IN_i = 0 \vee 1 \quad , \quad 0 \le CGPB_{in} \le 1 \, , \qquad (3.3)$$

де *IN* - обсяг інвестицій у R&D (дослідження і розробки); кількість патентів або нових продуктів; впровадження нових технологій (AI, cloud, big data тощо); швидкість виведення інновацій на ринок

Для управлінського напряму показник результативності розвитку за бінарним підходом (***CGPB***) розраховується так:

$$CGPB_{mk} = \frac{1}{5}\sum_{i=1}^{5} MK_i \quad , \quad MK_i = 0 \vee 1 \quad , \quad 0 \le CGPB_{mk} \le 1 \, ,$$

(3.4)

де *MK* - показники: компетентність керівництва; стратегічне бачення розвитку; прозорість бізнес-процесів; здатність до антикризового управління;

рівень корпоративного управління (governance)

Для операційного напряму показник результативності розвитку за бінарним підходом (***CGPB***) розраховується так:

$$CGPB_{op} = \frac{1}{5}\sum_{i=1}^{5} OP_i \quad , \quad OP_i = 0 \vee 1 \quad , \quad 0 \le CGPB_{op} \le 1 \, , \qquad (3.5)$$

де *OP* - показники: продуктивність праці; ефективність бізнес-процесів; рівень автоматизації; оптимальність витрат; якість виконання проєктів

Для кадрового напряму показник результативності розвитку за бінарним підходом (***CGPB***) розраховується так:

$$CGPB_{lb} = \frac{1}{5}\sum_{i=1}^{5} LB_i \quad , \quad LB_i = 0 \vee 1 \quad , \quad 0 \le CGPB_{lb} \le 1 \, , \qquad (3.6)$$

де *LB* - показники: рівень кваліфікації персоналу; плинність кадрів; інвестиції в навчання і розвиток; привабливість роботодавця (employer brand); корпоративна культура та мотивація працівників

Для соціального напряму показник результативності розвитку за бінарним підходом (***CGPB***) розраховується так:

$$CGPB_{se} = \frac{1}{5}\sum_{i=1}^{5} SE_i \quad , \quad SE_i = 0 \vee 1 \quad , \quad 0 \le CGPB_{se} \le 1 \, , \qquad (3.7)$$

де *SE* - показники: екологічна відповідальність (E – Environmental); соціальна політика (S – Social); корпоративне управління (G – Governance); участь у соціальних проєктах; етичність бізнесу

Для репутаційного напряму показник результативності розвитку за бінарним підходом (***CGPB***) розраховується так:

$$CGPB_{rk} = \frac{1}{5}\sum_{i=1}^{5} RK_i \quad , \quad RK_i = 0 \vee 1 \quad , \quad 0 \le CGPB_{rk} \le 1 \, , \qquad (3.8)$$

де *RK* - показники: довіра клієнтів і партнерів; ділова репутація; оцінки

інвесторів; медійна присутність; нагороди та відзнаки

Модель оцінювання загальної результативності розвитку компанії за бінарним підходом має такий вигляд:

$$\boldsymbol{CGPB} = \frac{1}{8}(CGPB + CGPB + CGPB + CGPB + CGPB + CGPB + CGPB + CGPB), \quad (3.9)$$

Застосування індексного підходу при оцінюванні результативності розвитку компанії дозволяє не лише визначити позитивні зміни у результатах діяльності компанії, а і визначити силу аких змін по відношенню до попереднього періоду, як правило, року. Оціночні значення розраховуються для кожного показника блоку окремо і на їх основі визначається середнє значення.

Для фінансового напряму показник результативності розвитку за індексним підходом (***CGPI***) розраховується так:

$$CGPI_{fn} = \frac{1}{6}\sum_{i=1}^{6} FN_i^N \Big/ FN_i^B{}_i \quad , \quad FN_i^N > 0 \quad FN_i^B > 0 \, , \quad CGPI_{fn} > 0 \, ,$$

(3.1)

де FN^N та FN^B – відповідно значення поточного і попереднього років показників: обсяг доходу (виручка); чистий прибуток; рентабельність (ROA, ROE); темпи зростання доходів і прибутку; ринкова капіталізація; грошові потоки

Для ринкового напряму показник результативності розвитку за бінарним підходом (***CGPI***) розраховується так:

$$CGPI_{mp} = \frac{1}{5}\sum_{i=1}^{5} MP_i^N \Big/ MP_i^B{}_i \quad , \quad MP_i^N > 0 \quad MP_i^B > 0 \, , \quad CGPI_{mp} > 0 \quad , \quad (3.2)$$

де MP^N та MP^B – відповідно значення поточного і попереднього років показників: частка ринку; рівень впізнаваності бренду; позиція серед

конкурентів; географія діяльності (глобальна/локальна присутність); клієнтська база

Для інноваційного напряму показник результативності розвитку за бінарним підходом (***CGPI***) розраховується так:

$$CGPI_{in} = \frac{1}{4}\sum_{i=1}^{4} IN_i^N \Big/ IN_{i\ i}^B \quad , \quad IN_i^N > 0 \quad IN_i^B > 0 \, , \; CGPI_{in} > 0 \quad , \qquad (3.3)$$

де IN^N та IN^B – відповідно значення поточного і попереднього років показників: обсяг інвестицій у R&D (дослідження і розробки); кількість патентів або нових продуктів; впровадження нових технологій (AI, cloud, big data тощо); швидкість виведення інновацій на ринок

Для управлінського напряму показник результативності розвитку за бінарним підходом (***CGPI***) розраховується так:

$$CGPI_{mk} = \frac{1}{5}\sum_{i=1}^{5} MK_i^N \Big/ MK_{i\ i}^B \quad , \quad MK_i^N > 0 \quad MK_i^B > 0 \, , \; CGPI_{mk} > 0 \quad , \qquad (3.4)$$

де MK^N та MK^B – відповідно значення поточного і попереднього років показників: компетентність керівництва; стратегічне бачення розвитку; прозорість бізнес-процесів; здатність до антикризового управління; рівень корпоративного управління (governance)

Для операційного напряму показник результативності розвитку за бінарним підходом (***CGPI***) розраховується так:

$$CGPI_{op} = \frac{1}{5}\sum_{i=1}^{5} OP_i^N \Big/ OP_{i\ i}^B \quad , \quad OP_i^N > 0 \quad OP_i^B > 0 \, , \; CGPI_{op} > 0 \quad , \qquad (3.5)$$

де OP^N та OP^B – відповідно значення поточного і попереднього років показників: продуктивність праці; ефективність бізнес-процесів; рівень автоматизації; оптимальність витрат; якість виконання проєктів

Для кадрового напряму показник результативності розвитку за бінарним підходом (***CGPI***) розраховується так:

$$CGPI_{lb} = \frac{1}{5}\sum_{i=1}^{5} LB_i^N \Big/ LBN_i^B{}_i \quad , \quad LB_i^N > 0 \quad LB_i^B > 0 \, , \; CGPI_{lb} > 0 \quad , \qquad (3.6)$$

де LB^N та LB^B – відповідно значення поточного і попереднього років показників: рівень кваліфікації персоналу; плинність кадрів; інвестиції в навчання і розвиток; привабливість роботодавця (employer brand); корпоративна культура та мотивація працівників

Для соціального напряму показник результативності розвитку за бінарним підходом (***CGPI***) розраховується так:

$$CGPI_{se} = \frac{1}{5}\sum_{i=1}^{5} SE_i^N \Big/ SE_i^B{}_i \quad , \quad SE_i^N > 0 \quad SE_i^B > 0 \, , \; CGPI_{se} > 0 \quad ,$$

(3.7)

де SE^N та SE^B – відповідно значення поточного і попереднього років показників: екологічна відповідальність (E – Environmental); соціальна політика (S – Social); корпоративне управління (G – Governance); участь у соціальних проєктах; етичність бізнесу

Для репутаційного напряму показник результативності розвитку за бінарним підходом (***CGPI***) розраховується так:

$$CGPI_{rk} = \frac{1}{5}\sum_{i=1}^{5} RK_i^N \Big/ RK_i^B{}_i \quad , \quad RK_i^N > 0 \quad RK_i^B > 0 \, , \; CGPI_{rk} > 0 \quad , \qquad (3.8)$$

де RK^N та RK^B – відповідно значення поточного і попереднього років показників: довіра клієнтів і партнерів; ділова репутація; оцінки інвесторів; медійна присутність; нагороди та відзнаки

Модель оцінювання загальної результативності розвитку компанії за бінарним підходом має такий вигляд:

$$CGPI = \frac{1}{8}\,(CGPI + CGPI + CGPI + CGPI + CGPI + CGPI + CGPI + CGPI),\qquad (3.9)$$

Для візуалізації представлення результатів моніторингових розрахунків можна використати форму октагону, де вершина кута буде відповідати напряму, що моніториться.

3.3. Прикладне застосування організаційних новацій щодо забезпечення результативності розвитку компаній з системної інтеграції ІТ-рішень

Обґрунтована у попередньому параграфі цієї роботи модель та методика оцінювання наявності і масштабів результатів розвитку компаній пройшли первинну дослідно-експериментальну апробацію на основі даних окремих підприємств, що надають послуги із системної інтеграції ІТ-рішень. Оцінювання результативності змін напрямів розвитку цих підприємств здійснювалось за фінансовим, ринковим, інноваційним, управлінським, операційним, кадровим, соціальним і репутаційним векторами у часовому діапазоні даних з 2021 року до 2025 року. Оціночні показники обчислювались за методикою, обґрунтованою у попередньому параграфі цієї роботи.

Для апробації оціночних розрахунків були обрані дана таких компаній:

ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР» – IT Int;

ТОВ «СТ УКРАЇНА» – S&T UA;

ТОВ «ІТ СОЛЮШНС ЮА» – IT Sol;

ТОВ "ІНТРАСИСТЕМС" – Intraystems;

ТОВ «АМ-БІТС – AM BITS;

ТОВ «SEETON» – SEETON;

ТОВ «ІТ БІЗНЕС СОЛЮШНС» – IT BS;

ТОВ «ЛАНТЕК» – Lantec;

ТОВ «АЛЕСТА» – Alesta.

Горизонт відбору показників діяльності компаній, для поточної апробації розрахунків, обмежений 2025 роком. При визначенні змін показників діяльності компаній прийнято, що якщо показник збільшився відносно рівня попереднього року понад 2%, то слід вважати наявність позитивної його зміни; якщо показник змінюється у межах віт -2% до +2%, то його слід вважати незмінним або стабільним; у випадку якщо показник знизився на понад 2% (-2%), то слід вважати що він знизився. Такі методичні обмеження дозмоляють «відсікати шум» і залишати тільки реальну динаміку показників діяльності.

У таблиці 3.4 наведено фінансові показники, що використовувались для оцінювання змін розвитку у компаніях.

Фінансові показники компаній ринку системної інтеграції у короткостроковому періоді характеризуються ***помірною позитивною динамікою при значній неоднорідності на рівні окремих учасників***. Загальний ринок продемонстрував зростання близько 20% по відношенню до попереднього року, що свідчить про наявність попиту та активізацію інфраструктурних і кібербезпекових проєктів . Разом із цим ***зростання не є рівномірним і концентрується у вузькому колі учасників***. Лише окремі компанії (S&T Ukraine, SEETON, частково IT Integrator) демонструють стійке перевищення порогу зростання (>2%), тоді як більшість знаходиться у зоні статистичної стабільності (±2%).

Таблиця 3.4 - Результати фінансові діяльності компаній системної інтеграції IT-рішень

Показники	**IT Int**	**S&T UA**	**IT Sol**	**Intraystems**	**AM BITS**	**SEETON**	**IT BS**	**Lantec**	**Alesta**
Обсяг доходу (виручка)	+	+	−	+	0	+	0	+	0
Чистий прибуток	0	+	−	0	0	+	0	0	0
Рентабельність	0	0	−	0	0	+	0	0	0
Темпи зростання доходів і прибутку	0	+	−	0	0	+	0	0	0
Ринкова капіталізація	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Показники	IT Int	S&T UA	IT Sol	Intraystems	AM BITS	SEETON	IT BS	Lantec	Alesta
Грошові потоки	0	0	−	0	0	0	0	0	0
Коефіцієнт масштабу розвитку фінансів	**0,17**	**0,50**	**0**	**0,17**	**0**	**0,67**	**0**	**0,17**	**0**

Примітки: 1. Розроблено автором

2. Символ «+» вказує на підвищення значення показника, символ «-» вказує на зниження значення показника, символ «0» вказує на на знаходження показника результату у межах стабільності

Більшість компаній, зокрема Intraystems, Lantec, AM-BITS, IT Business Solutions та Alesta, характеризуються показниками в межах ±2%, що відповідає категорії “0”. Це свідчить про: відсутність суттєвого приросту доходів; стабілізацію обсягів проєктної діяльності; залежність від обмеженого числа контрактів. Так, Intraystems реалізує проєкти у банківському та телеком-сегментах, але не демонструє масштабного розширення; Lantec зосереджена на інфраструктурних рішеннях (мережі, датацентри), що забезпечує стабільність, але не швидке зростання; AM-BITS працює з окремими проєктами (зокрема у сфері зберігання даних), однак їх обсяг не формує значного приросту фінансових показників. Таким чином, ***“0” у даній моделі не означає слабкість***, а відображає типовий стан інтегратора на ринку зі зрілою, але не масштабованою бізнес-моделлю.

У аспекті розвику компаній ця модель характеризується:

1. **Селективним зростанням компаній** — характерне для S&T Ukraine, SEETON та частково IT Integrator.
2. **Домінуванням стабільності** — Intraystems, Lantec, AM-BITS, IT Business Solutions, Alesta.
3. **Локальною деградацією** — IT Solutions.

Це підтверджує, що фінансовий розвиток серед компаній системної інтеграції визначається не загальноринковими факторами, а **індивідуальною здатністю компаній працювати з масштабними проєктами та сервісною моделлю бізнесу.**

Показники, що характеризують позиції та ринковий потенціал компаній системної інтеграції на ринку послуг, наведені у таблиці 3.5 наведено фінансові показники, що використовувались для оцінювання змін розвитку у компаніях.

Таблиця 3.5 – Зміни ринкового потенціалу компаній системної інтеграції IT-рішень

Показники	**IT Int**	**S&T UA**	**IT Sol**	**Intrayste**	**AM BITS**	**SEETON**	**IT BS**	**Lantec**	**Alesta**
Частка ринку	+	+	–	+	0	+	0	+	0
Рівень впізнаваності бренду	0	+	–	0	0	+	0	0	0
Позиція серед конкурентів	+	+	–	+	0	+	0	+	0
Географія діяльності (глобальна/локальна присутність)	0	+	–	0	0	+	0	0	0
Клієнтська база /Портфель клієнтів	+	+	–	+	0	+	0	+	0
Коефіцієнт масштабу розвитку на ринку	**0,60**	**1,00**	**0**	**0,60**	**0**	**1,00**	**0**	**0,60**	**0**

Примітки: 1. Розроблено автором

2. Символ «+» вказує на підвищення значення показника, символ «-» вказує на зниження значення показника, символ «0» вказує на на знаходження показника результату у межах стабільності

Показники табл.3.5 демонструють тенденцію до **концентрації ринкових часток у декількох компаній із масштабованою діяльністю.** Це проявляється у домінуванні S&T Ukraine, IT Integrator та SEETON, які мають ширший доступ до великих контрактів і системних проєктів. S&T Ukraine займає стабільну позицію завдяки роботі з великими банками, телеком-операторами та державними

структурами. Її портфель включає комплексні інфраструктурні рішення, що забезпечує постійну присутність у ключових сегментах попиту.

Положення групи лідерів CI на ринку послуг системної інтеграції у короткостроковому періоді характеризується: **високою концентрацією** (S&T Ukraine, IT Integrator, SEETON); **наявністю стабільного середнього сегмента** (Intraystems, Lantec); **локальною активністю малих гравців** (AM-BITS, IT Business Solutions, Alesta); **окремими випадками втрати позицій** (IT Solutions). Активними операторами ринкових змін були S&T UA і SEETON , які здійснювали зміни розвитку по всіх складових. Аутсайдером, що суттєво втратив ринкові здобутки є IT Business Solutions.

Лідери ринку системної інтеграції демонструють помірний рівень інноваційності, де основні технологічні зміни пов’язані не зі створенням нових продуктів, а з інтеграцією вже існуючих технологій — зокрема: хмарні рішення; кібербезпека; датацентри; AI/аналітика. У цьому контексті інноваційність вимірюється не R&D, а здатністю впроваджувати складні технологічні рішення.

Зміна показників інноваційного блоку розвитку компанії представлено у таблиці 3.6.

Аналіз даних табл.3.6 показує, що більшість компаній (Intraystems, Lantec, AM-BITS, IT Business Solutions, Alesta) знаходяться у зоні “0”, що відповідає стабільному використанню технологій без проривних змін (>2%). S&T Ukraine та SEETON демонструють вищу швидкість впровадження нових рішень; IT Integrator, Intraystems і Lantec мають стабільну, але не прискорену швидкість впровадження (0); M-BITS, IT Business Solutions та Alesta також знаходяться у зоні “0” через менший масштаб, а IT Solutions демонструє уповільнення впровадження.

Інноваційна активність (впровадження нових напрямів, технологій) є обмеженою. S&T Ukraine активно працює з новими архітектурами (Zero Trust, cloud), SEETON впроваджує широкий спектр сучасних рішень. Інші компанії (Intraystems, Lantec, IT Integrator) підтримують існуючі технологічні напрями без різкого розширення. AM-BITS, IT Business Solutions та Alesta не демонструють

системного розвитку нових напрямів. IT Solutions демонструє скорочення активності.

Таблиця 3.6 – Зміни у сфері інноваційної діяльності лідерів ринку послуг з системної інтеграції IT-рішень

Показники	**IT Int**	**S&T UA**	**IT Sol**	**Intrayste**	**AM BITS**	**SEETON**	**IT BS**	**Lantec**	**Alesta**
Обсяг інвестицій у R&D (дослідження і розробки)	0	0	−	0	0	0	0	0	0
Кількість патентів або нових продуктів сучасні технології	+	+	0	+	0	+	0	+	0
Впровадження нових технологій (AI, cloud, big data тощо)	0	+	−	0	0	+	0	0	0
Швидкість виведення інновацій на ринок.	0	+	−	0	0	+	0	0	0
Коефіцієнт інноваційної активності	**0,25**	**0,75**	**0**	**0,25**	**0**	**0,75**	**0**	**0,25**	**0**

Примітки: 1. Розроблено автором

2. Символ «+» вказує на підвищення значення показника, символ «-» вказує на зниження значення показника, символ «0» вказує на на знаходження показника результату у межах стабільності

Інноваційний профіль лідерів ринку системної інтеграції характеризується:

1. Домінуванням інтеграційної, а не продуктової моделі
2. Залежністю від глобальних технологічних вендорів
3. Концентрацією складних інноваційних проєктів у обмеженій кількості компаній (S&T Ukraine, SEETON, IT Integrator)

4. Стабільністю технологічного рівня у більшості компаній (Intraystems, Lantec, AM-BITS, IT Business Solutions, Alesta)
5. Негативною динамікою окремих гравців (IT Solutions)

Надважливою складовою в розвитку компаній-системних інтеграторів є їхній менеджмент і позитивні зміни у цій сфері грунтовно підтримують загальний розвіток компаній. Дані про ключові зміни в управлінні компаніями з системної інтеграції наведено у таблиці 3.7.

Дані з табл.3.7 показують, що компанії ринку системної інтеграції характеризується **відносно високим базовим рівнем організаційної зрілості,** але без різкого розвитку у більшості компаній. Це проявляється у домінуванні оцінки "0" для таких компаній як Intraystems, Lantec, AM-BITS, IT Business Solutions та Alesta. Вони мають сформовану операційну діяльність, однак не демонструють значущих управлінських трансформацій (>2%) у короткостроковому періоді. На цьому фоні виділяються S&T Ukraine та SEETON, які демонструють розвиток власної управлінської сфери. При цьому ці компанії мають сформовані управлінські структури з обмеженою динамікою розвитку.

Таблиця 3.7 – Ключові Зміни в здійсненні управління компаніями, що надають послуги з системної інтеграції IT-рішень

Показники	**IT Int**	**S&T UA**	**IT Sol**	**Intrayste**	**AM BITS**	**SEETON**	**IT BS**	**Lantec**	**Alesta**
Стратегічне бачення розвитку	0	+	−	0	0	+	0	0	0
Компетентність керівництва	0	+	−	0	0	+	0	0	0
Рівень корпоративного управління (governance).	0	+	0	0	0	+	0	0	0
Прозорість бізнес-процесів	0	+	0	0	0	+	0	0	0
Здатність до антикризового управління	0	+	−	0	0	+	0	0	0
Коефіцієнт активності змін в управлінні	**0**	**1,00**	**0**	**0**	**0**	**1,00**	**0**	**0**	**0**

Примітки: 1. Розроблено автором

2. Символ «+» вказує на підвищення значення показника, символ «-

» вказує на зниження значення показника, символ «0» вказує на на знаходження показника результату у межах стабільності

Операційна ефективність на ринку системної інтеграції визначається специфічною структурою діяльності, де основним драйвером виступають **проєкти, а не потокове виробництво**. Це формує ситуацію, при якій більшість компаній (Intraystems, Lantec, AM-BITS, IT Business Solutions, Alesta) демонструють стабільні показники без різких змін, що відповідає категорії “0”. Водночас частина компаній (S&T Ukraine, SEETON) демонструє системне підвищення ефективності, тоді як окремі (IT Solutions) показують деградацію операційних параметрів.

Основні показники операційної результативності розвитку окремих компаній системної інтеграції наведено у таблиці 3.8

Таблиця 3.8 – Показники операційної результативності розвитку окремих компаній системної інтеграції

Показники	**IT Int**	**S&T UA**	**IT Sol**	**Intrayste**	**AM BITS**	**SEETON**	**IT BS**	**Lantec**	**Alesta**
Продуктивність праці	0	+	−	0	0	+	0	0	0
Ефективність бізнес-процесів	0	+	−	0	0	+	0	0	0
Рівень автоматизації	+	+	0	+	0	+	0	+	0
Оптимальність витрат	−	0	−	0	0	+	0	0	0
Якість виконання проєктів.	+	+	−	+	0	+	0	+	0
Коефіцієнт активності операційних змін	**0,40**	**0,80**	**0**	**0,40**	**0**	**1,00**	**0**	**0,40**	**0**

Примітки: 1. Розроблено автором

2. Символ «+» вказує на підвищення значення показника, символ «-» вказує на зниження значення показника, символ «0» вказує на на

знаходження показника результату у межах стабільності

Згідно даних табл. 3.8 результативність операційної діяльності компаній системної інтеграції характеризується високим рівнем результативності у S&T Ukraine та SEETON, деградацією у IT Solutions, нижчим за середній рівень розвиток у IT Integrator, Intraystems, Lantec та повною відсутністю будь-якого розвитку у AM-BITS, IT Business Solutions, Alesta

Кадровий потенціал є одним із найбільш критичних факторів для компаній системної інтеграції, оскільки їхня діяльність базується на роботі **висококваліфікованих спеціалістів**. Основні цього потенціалу наведено у таблиці 3.9

Таблиця 3.9 – Основні показники результативності розвитку кадрового потенціалу окремих компаній системної інтеграції

Показники	**IT Int**	**S&T UA**	**IT Sol**	**Intraystems**	**AM BITS**	**SEETON**	**IT BS**	**Lantec**	**Alesta**
Рівень кваліфікації персоналу	+	+	0	+	0	+	0	+	0
Плинність кадрів	−	0	−	0	0	0	0	0	0
Інвестиції в навчання і розвиток	0	+	−	0	0	+	0	0	0
Привабливість роботодавця (employer brand)	0	+	−	0	0	+	0	0	0
Корпоративна культура та мотивація працівників.	0	+	−	0	0	+	0	0	0
	0,20	**0,80**	**0**	**0,20**	**0**	**0,80**	**0**	**0,20**	**0**

Примітки: 1. Розроблено автором

2. Символ «+» вказує на підвищення значення показника, символ «-» вказує на зниження значення показника, символ «0» вказує на на знаходження показника результату у межах стабільності

Результати аналізу даних таблиці 3.9 вказують на той факт, що всі компанії (IT Integrator, S&T Ukraine, Intraystems, SEETON, Lantec тощо) мають персонал з достатнім базовим рівнем кваліфікації**,** однак між ними існує різниця у здатності утримувати та розвивати персонал. Для більшості компаній (Intraystems, Lantec, AM-BITS, IT Business Solutions, Alesta) характерна ситуація стабільності (“0”), що означає відсутність значущих змін у кадровому потенціалі протягом року. Однак, дефіцит кадрів є однією з ключових проблем компаній, особливо у IT Integrator (через великий масштаб проєктів і потребу в значній кількості інженерів) та IT Solutions (через втрату кадрів). Вирішенням цієї проблеми займаються S&T Ukraine та SEETON шляхом активних інвестицій у навчання, сертифікацію та підвищення кваліфікації персоналу.

Показники соціальної відповідальності та екологічності ведення бізнесу (таблиця 3.10) не є системоутворюючим для компаній системної інтеграції, але їхня позитивна зміна поступово набуває значення, особливо у компаній, які працюють із великими клієнтами або міжнародними партнерами.

Для більшості компаній (Intraystems, Lantec, AM-BITS, IT Business Solutions, Alesta) характерна оцінка “0”, що означає наявність лише базових практик соціальної підтримки і відсутність системної ESG-стратегії. При цьому, окремі компанії (S&T Ukraine, SEETON, частково IT Integrator) демонструють більш активну позицію.

За напрямом «екологічна відповідальність» в усіх компаній (S&T Ukraine, IT Integrator, Intraystems, SEETON, Lantec, AM-BITS тощо) оцінка становить “0”, що пояснюється непрямим впливом на довкілля (інтегратори не є виробниками), залежністю від екологічної політики вендорів (Cisco, Dell, HPE) та відсутністю окремих екологічних програм.

S&T Ukraine, SEETON та IT Integrator демонструють активну соціальну позицію участь у підтримці державних і соціальних ініціатив, підтримка критичної інфраструктури, участь у соціальних проєктах під час воєнного стану - це формує оцінку “+”. Intraystems, Lantec, AM-BITS, IT Business Solutions та

Alesta демонструють базовий рівень соціальної активності (0), що відповідає виконанню стандартних корпоративних функцій без масштабних ініціатив.

Таблиця 3.10 – Основні показники соціальної відповідальності та екологічності ведення бізнесу **компаніями системної інтеграції**

Показники	**IT Int**	**S&T UA**	**IT Sol**	**Intrayste**	**AM BITS**	**SEETON**	**IT BS**	**Lantec**	**Alesta**
Екологічна відповідальність (E – Environmental)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Соціальна політика (S – Social)	+	+	0	0	0	+	0	0	0
Корпоративне управління (G – Governance)	0	+	0	0	0	+	0	0	0
Участь у соціальних проєктах	+	+	0	0	0	+	0	0	0
Етичність бізнесу.	0	+	0	0	0	+	0	0	0
	0,40	**0,80**	**0**	**0**	**0**	**0,80**	**0**	**0**	**0**

Примітки: 1. Розроблено автором

2. Символ «+» вказує на підвищення значення показника, символ «-» вказує на зниження значення показника, символ «0» вказує на на знаходження показника результату у межах стабільності

S&T Ukraine і SEETON демонструють підвищення рівня етичних стандартів, що пов’язано з роботою з міжнародними партнерами, вимогами клієнтів, формалізацією процесів. Інші компанії залишаються у зоні “0”, що означає базову відповідність без змін.

У підсумку, можна констатувати, що за напрямом ESG компанії **S&T Ukraine та SEETON** демонструють розвиток, компанія **IT Integrator** має часткову активність з ESG, компанії **Intraystems, Lantec, AM-BITS, IT Business Solutions, Alesta** знаходяться на базовому рівні, а **IT Solutions** демонструє

зниження активності з ESG.

Репутація компанії на ринку послуг системної інтеграції є критично важливим активом, який безпосередньо впливає на здатність компаній залучати нових клієнтів, утримувати партнерські зв'язки та брати участь у складних інфраструктурних проєктах. На відміну від продуктового бізнесу, де ключову роль відіграє технологія, у системній інтеграції репутація формується через виконані проєкти, довгострокові відносини з клієнтами, співпрацю з провідними вендорами.

Значення змін показників репутаційного блоку характеристик розвитку компаній наведено у таблиці 3.11.

Дані змін репутаційних атрибутів (табл.3.11) показують, що репутаційна складова компаній ринку послуг системної інтеграції є неоднорідною. Окремі компанії (S&T Ukraine, SEETON, IT Integrator) демонструють підвищення рівеня довіри та впізнаваності, тоді як більшість учасників мають нейтральну позицію. IT Solutions демонструє зниження довіри клієнтів і партнерів, що прямо корелює зі скороченням її активності та портфеля проєктів. На цьому фоні відбувається ***концентрація довіри у великих гравців*** - S&T Ukraine та SEETON формують ядро довіри на ринку; локалізація **репутації малих компаній** - AM-BITS, IT Business Solutions та Alesta не мають значного впливу на ринок; а також підвищення ч**утливості репутації до втрати активності демонструє** IT Solutions.

Таблиця 3.11 – Ключові показники репутаційних позицій **компаній-лідерів ринку послуг системної інтеграції**

Показники	**IT Int**	**S&T UA**	**IT Sol**	**Intrayste**	**AM BITS**	**SEETON**	**IT BS**	**Lantec**	**Alesta**
Довіра клієнтів і партнерів	+	+	−	+	0	+	0	+	0
Ділова репутація	+	+	−	+	0	+	0	+	0
Оцінки інвесторів	0	+	−	0	0	+	0	0	0
Медійна присутність	+	+	−	0	0	+	0	+	0
Нагороди та відзнаки	+	+	0	+	0	+	0	+	0

	0,80	**1,00**	**0**	**0,60**	**0**	**1,00**	**0**	**0,80**	**0**

Примітки: 1. Розроблено автором

2. Символ «+» вказує на підвищення значення показника, символ «-» вказує на зниження значення показника, символ «0» вказує на на знаходження показника результату у межах стабільності

Таким чином, репутація виступає не лише результатом діяльності, але і **ключовим інструментом формування конкурентних переваг** на ринку системної інтеграції.

Група ладерів ринку послуг системної інтеграції України характеризується високою концентрацією процесів розвитку у двох компаніях (SEETON і S&T Ukraine), тоді як інші учасники демонструють або частковий розвиток, або його відсутність.

Таблиця 3.12 – Інтегральні показники активності дій з розвитку компаній-лідерів ринку послуг системної інтеграції IT-рішень

Показники	**IT Int**	**S&T UA**	**IT Sol**	**Intrayste**	**AM BITS**	**SEETON**	**IT BS**	**Lantec**	**Alesta**
Фінансовий розвиток	0,17	0,50	0	0,17	0	0,67	0	0,17	0
Ринковий розвиток	0,60	1,00	0	0,60	0	1,00	0	0,60	0
Інноваційний розвиток	0,25	0,75	0	0,25	0	0,75	0	0,25	0
Управлінський розвиток	0	1,00	0	0	0	1,00	0	0	0
Операційний розвиток	0,40	0,80	0	0,40	0	1,00	0	0,40	0
кадровий розвиток	0,20	0,80	0	0,20	0	0,80	0	0,20	0
Соціальний та екологічний розвиток	0,40	0,80	0	0	0	0,80	0	0	0
Репутаційний розвиток	0,80	1,00	0	0,60	0	1,00	0	0,80	0
Інтегральний показник розвитку	**0,35**	**0,83**	**0,00**	**0,28**	**0,00**	**0,88**	**0,00**	**0,30**	**0,00**

Примітка. Розроблено автором

У результаті проведеного дослідження здійснено комплексну оцінку активності дій із розвитку компаній ринку системної інтеграції України, для цього застосовувались багатофакторні моделі, що включають фінансові, ринкові, інноваційні, управлінські, операційні, кадрові, соціально-екологічні та репутаційні показники. Застосування інтегрального коефіцієнта розвитку, який відображає частку позитивних характеристик компанії, дозволило кількісно оцінити масштабність дій із розвитку кожного з лідерів ринку та визначити його позицію в загальній галузевій структурі.

Основною відмінністю між компаніями є не рівень технологій як таких, а здатність працювати з масштабними проєктами; ефективно управляти ресурсами; формувати сильні команди; підтримувати високий рівень довіри клієнтів. У цьому аспекті подальший розвиток компаній ринку залежатиме від їхньої здатності перейти до системного рівня розвитку, а також від можливостей залучення та утримання людського капіталу.

Висновки до розділу 3

На основі проведення прикладних апробаційних розрахунків оціночних показників активності результативних дій стосовно розвитку компаній-системних інтеграторів ІТ-рішень доцільно зробити такі висновки:

1, Проведений аналіз показав, що організація процесів забезпечення результативності розвитку компаній-системних інтеграторів має системний і поетапний характер, охоплюючи стадії формування потенціалу, реалізації заходів і оцінювання результатів. Ключове значення має початкова стадія, в межах якої здійснюється визначення сценаріїв розвитку, прогнозування параметрів і формування концепції розвитку.

2. Результативність розвитку компаній-системних інтеграторів значною мірою залежить від якості організації процесів реалізації програм розвитку, ресурсного забезпечення та системи оцінювання досягнутих результатів.

Проєктний характер діяльності, висока мінливість технологій і залежність від якості людського капіталу зумовлюють необхідність застосування гнучких методів управління та оперативного реагування на відхилення. Для підготовки ефективних управлінських рішень необхідно своєчасно збирати, накопичувати та обробляти дані про наявність і активність виконання дій, які спрямовані на розвиток компанії. Дані операції слід здійснювати постійно, тобто системно моніторити, створити систему моніторингу результативності розвитку компаній із системної інтеграції ІТ-рішень.

3. Ґрунтуючись на нагальній потребі компаній із системної інтеграції ІТ-рішень у переході від фрагментарного управління до системно організованого процесу розвитку обгрунтовано створення системи моніторингу результативності розвитку компаній із системної інтеграції ІТ-рішень. У цьому аспекті технологічний підхід до управління розвитком, який передбачає чітку структуризацію процесів, регламентацію процедур та орієнтацію на вимірюваний результат, забезпечує узгодження стратегічних і оперативних рішень, зниження рівня невизначеності та підвищення керованості розвитку.

4. Система моніторингу повинна мати комплексний характер і охоплювати фінансові, ринкові, інноваційні, управлінські, операційні, кадрові, соціально-екологічні та репутаційні процеси діяльності. Її ключовою функцією є не лише фіксація поточного стану підприємства, а і виявлення тенденцій розвитку, оцінювання динаміки змін і формування аналітичної бази для прийняття управлінських рішень. Таким чином, система моніторингу є інтегруючим елементом у загальній системі управління розвитком підприємства.

5. Вагомим елементом системи моніторингу розвитку компанії є система оціночних показників та методики їх розрахунку. В роботі обгрунтовано використання бінарного і індексного підходів до оцінювання результативності розвитку, що дозволяє одночасно визначати наявність позитивних змін та їх інтенсивність. Це створює підґрунтя для комплексного аналізу результативності та підвищує обґрунтованість управлінських рішень. У цілому, впровадження системи моніторингу сприяє підвищенню адаптивності підприємства,

оптимізації використання ресурсів та досягненню стійкого розвитку в умовах динамічного середовища.

6. Проведена апробація запропонованих моделей оцінювання результативності розвитку компаній системної інтеграції підтвердила їхню практичну придатність і аналітичну цінність для кількісного визначення характеру та масштабу змін у діяльності підприємств. Встановлено, що застосування обмежень коливання вхідних даних при бінарному підході оцінювання результативності дозволяє усунути випадкові коливання («шум») показників і виділити лише суттєві зміни, що відображають реальний розвиток компаній. Отримані результати показали значну диференціацію рівнів розвитку на ринку - високий рівень системного розвитку демонструють SEETON (0,88) та S&T Ukraine (0,83), тоді як більшість компаній характеризується або частковим розвитком, або його відсутністю.

7. Виявлено, що розвиток компаній на ринку системної інтеграції має точковий характер і концентрується у вузькому колі лідерів, які забезпечують позитивну динаміку одночасно за кількома напрямами — фінансовим, ринковим, операційним, управлінським і кадровим. Водночас значна частина компаній перебуває у стані стабільності без суттєвих змін, що свідчить про обмеженість їх масштабування. Таким чином, модель дозволила не лише оцінити стан розвитку, а й виявити структурні особливості ринку.

8. Результати дослідження показали, що ключовими чинниками забезпечення результативності розвитку компаній системної інтеграції є не стільки технологічні характеристики діяльності, скільки здатність до ефективного управління ресурсами, реалізації масштабних проєктів, формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу та підтримання високого рівня довіри клієнтів. Встановлено, що саме комплексність розвитку (охоплення всіх функціональних напрямів) визначає належність компанії до групи лідерів.

9. Доведено, що розвиток компаній галузі має виражену нерівномірність: існує чіткий розрив між лідерами, середнім сегментом та периферією. При цьому

інноваційний розвиток носить інтеграційний характер і базується на впровадженні технологій глобальних вендорів, а не на власних розробках. Отже, практичне застосування запропонованого бінарного підходу дозволяє не лише оцінити рівень розвитку компаній, але й сформувати основу для прийняття стратегічних рішень щодо підвищення їх конкурентоспроможності та переходу до системного зростання.

Основні результати прикладних досліджень щодо формування систем організаційного забезпечення результативності розвитку компаній опубліковано у наукових фахових виданнях [218; 219], а також пройшли обговорення на науково-методичних конференціях [222; 223].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичні узагальнення і запропоновано нове вирішення науково-практичного завдання щодо забезпечення результативності розвитку компаній, що надають послуги системної інтеграції ІТ-рішень. Основні науково-прикладні результати дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. Дослідження сучасних теоретичних підходів до трактування результативності та розвитку підприємств дозволило виявити низку недосконалостей у розумінні та представленні ключових економічних категорій, що описують процеси функціонування та еволюції підприємств. Встановлено, що у науковій літературі результативність здебільшого розглядається як характеристика досягнення цілей або узагальнююча оцінка отриманих результатів діяльності, тоді як розвиток трактується як процес кількісних і якісних змін, що забезпечують перехід підприємства у новий стан. У той же час відсутнє узгоджене та системне трактування поняття «результативність розвитку», що об'єднувало б процесну та результатну складові. Саме тому розвинуто теоретичні положення стосовно економічної сутності результативності розвитку підприємства шляхом синтезу процесного підходу до розвитку та результатного підходу до оцінювання діяльності. На цій основі уточнено зміст поняття «*результативність розвитку компанії*» як *характеристику здатності компанії отримувати позитивні результати при досягненні власних цілей діяльності шляхом посилення свого потенціалу на основі інтегрованого використання наявних ресурсів, своєчасної адаптації до змін та проактивного менеджменту*.

Паралельно встановлено фрагментарність класифікацій «результативності» виділенням її фінансових, ринкових та ресурсних аспектів. Також «розвиток підприємства» характеризується складною багатовекторною природою, що включає процеси зростання, трансформації, адаптації та накопичення потенціалу, що обумовлює необхідність формування окремого класифікаційного підходу саме до результативності розвитку як динамічного

феномену. Тому удосконалено класифікаційний підхід до «результативності» шляхом розмежування результативності функціонування (як статичної характеристики досягнутих результатів) та результативності розвитку (як динамічної характеристики процесу змін підприємства). На цій основі сформовано системи класифікаційних груп: основних різновидів результативності підприємства (статика феномену) за економічним змістом, способом вимірювання, часовим горизонтом і рівнем системності, а також результативності розвитку підприємства (динаміка феномену) за науковими підходами, складовими розвитку, факторами формування, стадіями життєвого циклу та просторово-часовими параметрами. Запропонований класифікаційний підхід формує методичну основу для подальшого аналізу та оцінювання результативності розвитку підприємств у сучасних умовах.

2. Студіювання методичних підходів до визначення рівня результативності розвитку підприємств дозволило встановити, що для високотехнологічних компаній результативність розвитку не може бути адекватно визначена лише через традиційні показники прибутковості або обсягів діяльності, оскільки їхня економічна цінність формується на основі інтелектуального капіталу, здатності до інновацій та інтеграції складних технологічних рішень. Наявні зсуви акцентів на оцінювання компетентнісного потенціалу керівництва, підприємницької орієнтації, інституційної легітимності та інноваційного циклу розвитку. Водночас доведено, що інноваційна активність має відкладений ефект і може призводити до тимчасового зниження фінансових результатів, що вимагає розмежування короткострокової ефективності та довгострокової результативності розвитку. Особливого значення набуває розмежування результативності функціонування та результативності розвитку, що дозволяє оцінювати не лише досягнуті результати, а і потенціал майбутнього зростання підприємства.

3. В сучасній цифровій економіці ключовою основою формування довгострокових конкурентних переваг виступають ресурси, доповнені динамічними і адаптивними здібностями. Результативність розвитку компаній

системної інтеграції формується не стільки через наявність окремих ресурсів, скільки через здатність менеджменту забезпечувати їх ефективне залучення, трансформацію та застосування згідно ринкових потреб. При цьому ключовими детермінантами результативності розвитку є поглинаюча здатність (здатність інтегрувати нові знання), організаційна амбідекстрія (баланс між експлуатацією поточних ресурсів та пошуком нових можливостей), а також розвиток мережевих здібностей і стратегічної стійкості в умовах невизначеності. Застосування наявних методів стратегування показало, що *результативність розвитку компаній системної інтеграції формується на основі інтеграції трьох взаємопов'язаних векторів: ресурсного (ефективне використання та синхронізація ресурсів), інноваційно-маркетингового (трансформація технологічних рішень у ринкову цінність) та цифрово-стратегічного (забезпечення стійкості, адаптивності та відповідності принципам сталого розвитку)*.

4. Діагностика поточного стану та тенденцій розвитку компаній-учасників українського ринку послуг із системної інтеграції, дозволила встановити суттєву залежність ІТ-сектору економіки від результативності діяльності цих компаній, які не лише домінують в ІТ-секторі, а і демонструють високу стійкість до зовнішніх шоків та здатність до адаптації в умовах кризових явищ. Важливим є і те, що компанії системної інтеграції, займаючи майже 70% ІТ-сектору на початку повномасштабного вторгнення росії в Україну виступили стабілізуючим чинником при суттєвому спаді виробництва і надання послуг. Компанії системної інтеграції характеризуються проєктною природою діяльності, що зумовлює залежність фінансових результатів від інвестиційної активності держави та бізнесу. Визначальними факторами їхнього розвитку є інновації, менеджмент і людський капітал, тоді як фінансові та ринкові результати виступають похідними.

5. Організація процесів забезпечення результативності розвитку компаній-інтеграторів має системний і поетапний характер, охоплюючи стадії формування потенціалу, реалізації заходів і оцінювання результатів. Результативність

розвитку компаній-системних інтеграторів значною мірою залежить від якості організації процесів реалізації програм розвитку, ресурсного забезпечення та системи оцінювання досягнутих результатів. Проєктний характер діяльності, висока мінливість технологій і залежність від якості людського капіталу зумовлюють необхідність застосування гнучких методів управління та оперативного реагування на відхилення. Ці методи раціонально використовувати через новостворені системи моніторингу результативності розвитку компаній-системних інтеграторів.

Перехід компаній-інтеграторів від фрагментарного управління до системно упорядкованого процесу розвитку на основі створення системи моніторингу результативності розвитку цих компаній вимагає технологізації управління розвитком, який передбачає чітку структуризацію процесів, регламентацію процедур та орієнтацію на вимірюваний результат, забезпечує узгодження стратегічних і оперативних рішень, зниження рівня невизначеності та підвищення керованості розвитку.

6. Система моніторингу результативності розвитку компаній для забезпечення комплексності повинна контролювати фінансові, ринкові, інноваційні, управлінські, операційні, кадрові, соціально-екологічні та репутаційні процеси діяльності. Її ключовою функцією повинна бути не лише фіксація поточного стану підприємства, а і виявлення тенденцій розвитку, оцінювання динаміки змін і формування аналітичної бази для прийняття управлінських рішень. Вона повинна бути інтегруючим елементом у загальній системі управління розвитком підприємства.

Ключовою складовою системи моніторингу розвитку компанії повинна бути система оціночних показників та методики їх розрахунку. Визнано за доцільне використання бінарного і індексного підходів до оцінювання результативності розвитку, що дозволяє одночасно визначати наявність позитивних змін та їх інтенсивність. Це створює підґрунтя для комплексного аналізу результативності та підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Впровадження системи моніторингу сприятиме підвищенню адаптивності

компаній-інтеграторів, оптимізації використання ними ресурсів та досягненню стійкого розвитку в умовах динамічного середовища.

6. Дослідно-експериментальна апробація економіко-математичних моделей та методик оцінювання результативності розвитку компаній системної інтеграції підтвердила їхню практичну придатність і аналітичну цінність для кількісного визначення характеру та масштабу позитивних змін у діяльності компаній. Встановлені обмеження на девіацію вхідних даних при бінарному підході оцінювання результативності дозволив усунути випадкові відхилення («шум») показників і виділити лише суттєві зміни, що відображають реальний розвиток компаній. Отримані результати показали значну диференціацію рівнів розвитку на ринку - високий рівень системного розвитку демонструють лідери ринку послуг системної інтеграції, інша частина компаній мають або незначний, або ніякий розвиток. Найчастіше ознаки розвитку виявлялися у фінансовому, ринковому, операційному, управлінському і кадровому напрямах. Економіко-математичні моделі дозволили оцінити стан розвитку і виявити структурні особливості ринку.

7. Результати дослідження показали, що ключовими чинниками забезпечення результативності розвитку компаній системної інтеграції є не стільки технологічні характеристики діяльності, скільки здатність до ефективного управління ресурсами, реалізації масштабних проєктів, формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу та підтримання високого рівня довіри клієнтів; при цьому встановлено, що комплексність розвитку (охоплення всіх функціональних напрямів) визначає належність компанії до групи лідерів. Водночас доведено, що розвиток компаній галузі має виражену нерівномірність — існує чіткий розрив між лідерами, середнім сегментом та периферією, а інноваційний розвиток має інтеграційний характер і базується переважно на впровадженні технологій глобальних вендорів, а не на власних розробках, що підтверджує доцільність практичного застосування запропонованого бінарного підходу для оцінювання рівня розвитку компаній та формування основи прийняття ефективних рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Lumpkin G. T., Dess G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*. 1996. Vol. 21, No. 1. P. 135–172. DOI: https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9602161568.

2. Wiklund J. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1999. Vol. 24, No. 1. P. 37–48. DOI: https://doi.org/10.1177/104225879902400103.

3. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21, No. 10–11. P. 1105–1121. DOI: https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E.

4. Baum J. R., Locke E. A., Smith K. G. A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*. 2001. Vol. 44, No. 2. P. 292–303. DOI: https://doi.org/10.5465/3069456.

5. Markman G. D., Gartner W. B. Is extraordinary growth profitable? A study of Inc. 500 high-growth companies. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2002. Vol. 27, No. 1. P. 65–75. DOI: https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-2-00004.

6. Morrison A., Breen J., Ali S. Small business growth: Intention, ability, and opportunity. *Journal of Small Business Management*. 2003. Vol. 41, No. 4. P. 417–425. DOI: https://doi.org/10.1111/1540-627X.00092.

7. Zott C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24, No. 2. P. 97–125. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.288.

8. Wiklund J., Shepherd D. Aspiring for, and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities. *Journal of Management Studies*. 2003. Vol. 40, No. 8. P. 1919–1941. DOI: https://doi.org/10.1046/j.1467-6486.2003.00406.x.

9. Delmar F., Davidsson P., Gartner W. B. Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*. 2003. Vol. 18, No. 2. P. 189–216. DOI: https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00080-0.

10. Nummela N., Puumalainen K., Saarenketo S. International growth orientation of knowledge-intensive SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*. 2005. Vol. 3, No. 1. P. 5–18. DOI: https://doi.org/10.1007/s10843-005-0350-z.

11. Yang Z., Li-Hua R., Zhang X., Wang Y. Corporate entrepreneurship and market performance: An empirical study in China. J*ournal of Technology Management*

in China. 2007. Vol. 2, No. 2. P. 154–162. DOI: https://doi.org/10.1108/17468770710756086.

12. Hughes M., Morgan R. E. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*. 2007. Vol. 36, No. 5. P. 651–661. DOI: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003.

13. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.640.

14. Moreno A. M., Casillas J. C. Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2008. Vol. 32, No. 3. P. 507–528. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00238.x.

15. Wang C. L. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2008. Vol. 32, No. 4. P. 635–657. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00246.x.

16. Олексюк О. І. Результативність розвитку виноробних підприємств України. *Агросвіт*. 2009. № 3. С. 17–23. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2009/5.pdf (дата звернення: 24.06.2026).

17. Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G. T., Frese M. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2009. Vol. 33, No. 3. P. 761–787. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x.

18. Черненький В. П. Економічний розвиток підприємства: сутність та види. *Формування ринкової економіки*. 2010. № 23. С. 117–123. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/3cce0755-318a-4bff-b8ef-f5490402cbf8/download (дата звернення: 24.06.2026).

19. Casillas J. C., Moreno A. M. The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement. *Entrepreneurship & Regional Development*. 2010. Vol. 22, No. 3–4. P. 265–291. DOI: https://doi.org/10.1080/08985621003726135.

20. Лісніченко О. О. Фундаментально-вартісні аспекти результативності розвитку харчових підприємств України. *Бізнес Інформ*. 2013. № 5. С. 165–172. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-5_0-pages-165_172.pdf (дата звернення: 24.06.2026).

21. Lin Y., Wu L.-Y. Exploring the role of dynamic capabilities in firm

performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*. 2014. Vol. 67, No. 3. P. 407–413. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.019.

22. Yazdanfar D., Öhman P. The growth-profitability nexus among Swedish SMEs. International Journal of Managerial Finance. 2015. Vol. 11, No. 4. P. 531–547.

23. Stenholm P., Pukkinen T., Heinonen J. Firm growth in family businesses – The role of entrepreneurial orientation and the entrepreneurial activity. *Journal of Small Business Management.* 2016. Vol. 54, No. 2. P. 697–713. DOI: https://doi.org/10.1111/jsbm.12166.

24. Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства на засадах інноваційно-ціннісних орієнтирів. *Стратегія економічного розвитку України*. 2017. № 41. С. 146–154. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/22016 (дата звернення: 24.06.2026).

25. Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Цінності як ресурс інноваційного розвитку суб'єкта господарювання. *Бізнес Інформ*. 2017. № 3. С. 148–153. URL: https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-3_0-pages-148_153.pdf (дата звернення: 24.06.2026).

26. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1 (1). С. 76–84. URL: https://economics.net.ua/ejopu/2017/No1/76.pdf (дата звернення: 24.06.2026).

27. Bennett V. M., Levinthal D. A. Firm lifecycles: Linking employee incentives and firm growth dynamics. *Strategic Management Journal*. 2017. Vol. 38, No. 10. P. 2005–2018. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.2644.

28. Joseph J., Wilson A. J. The growth of the firm: An attention-based view. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39, No. 6. P. 1779–1800. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.2715.

29. Завідна Л., Кирич Н., Миколайчук І. Розвиток підприємства як ефективна платформа результативності економічної системи. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1 (20). С. 118–130. DOI: https://doi.org/10.33108/sepd2019.01.118. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19zldres.pdf (дата звернення: 24.06.2026).

30. Чижишин О. І. Результативність підприємства як наслідок збалансованості показників контролінгу. *Міжнародний науковий журнал*

«Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2019. № 6. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-6-5075.

31. Шевчук Н. В., Гибало М. В., Денищук Л. В. Фінансові фундаментально-вартісні аспекти результативності управління капіталом підприємства. *Стратегія економічного розвитку України.* 2019. № 45. С. 116–125. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2019.45.116.125.

32. Вітюк А. В. Ідентифікація змісту та значення просторового розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 359–366. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-359-366. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-1_0-pages-359_366.pdf (дата звернення: 24.06.2026).

33. Dosi G., Grazzi M., Moschella D., Pisano G., Tamagni F. Long-term firm growth: An empirical analysis of US manufacturers 1959–2015. *Industrial and Corporate Change*. 2020. Vol. 29, No. 2. P. 309–332. DOI: https://doi.org/10.1093/icc/dtz044.

34. Nguyen Hoang Tien, Dinh Ba Hung Anh, Nguyen Minh Ngoc. Corporate financial performance due to sustainable development in Vietnam. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2020. Vol. 27, Iss. 2. P. 694–705. DOI: https://doi.org/10.1002/csr.1836.

35. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка та інновації. 2021. № 21. С. 31–34. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5. URL: https://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/465 (дата звернення: 24.06.2026).

36. Носач І. В., Водолазська Н. В. Аналіз сучасних проблем і перспектив розвитку підприємств в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 247–252. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-247-252. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2021_10_0_247_252&year=2021 (дата звернення: 24.06.2026).

37. Голобородько А. Ю. Сутність економічного розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2022. № 4 (54). С. 140–147. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-140-147. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-4_0-pages-140_147.pdf (дата звернення: 24.06.2026).

38. Бойченко К. С. Реплікаційна модель інтегрованого розвитку бізнесу. Стратегія економічного розвитку України. 2022. № 50. С. 160–177. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2022.50.160.177.

39. Freel M., Gordon I. On the consequences of firm growth. International Small Business Journal. 2022. Vol. 40, No. 6. P. 684–709. DOI: https://doi.org/10.1177/02662426221074053.

40. Cui J. Research on the impact of digital finance development on ESG performance of enterprises. Academic Journal of Business & Management. 2022. Vol. 4, Issue 11. P. 136–142. DOI: https://doi.org/10.25236/AJBM.2022.041120.

41. Kamuri S. Understanding entrepreneurial vision for growth, innovation and performance in Kenya's leather industry. Journal of Global Entrepreneurship Research. 2022. Vol. 12, No. 1. P. 119–130. DOI: https://doi.org/10.1007/s40497-022-00308-2.

42. Zhou G., Liu L., Luo S. Sustainable development, ESG performance and company market value: Mediating effect of financial performance. Business Strategy and the Environment. 2022. Vol. 31, No. 7. P. 3371–3387. DOI: https://doi.org/10.1002/bse.3089.

43. Бурєннікова Н. В., Ярмоленко В. О., Бурєнніков Ю. Ю., Шуберанський В. Е. Теоретичні засади результативності діяльності промислових підприємств з урахуванням потенціалу: сутність, значення, показники, підходи до управління. Бізнес Інформ. 2023. № 2. С. 174–182. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-174-182.

44. Осокіна А. В., Ковердюк Д. А. Результативність бізнес-організації: поняття та вимірювання. Економіка та суспільство. 2023. № 56. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2975 (дата звернення: 24.06.2026).

45. Смирнов Є. Є., Катрич Д. Ю. Наукові підходи до визначення економічного зростання підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2023. Вип. 52. С. 111–121. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.111.121. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/40893 (дата звернення: 24.06.2026).

46. Belitski M., Stettler T., Wales W., Martin J. Speed and scaling: An investigation of accelerated firm growth. Journal of Management Studies. 2023. Vol. 60, No. 3. P. 639–687. DOI: https://doi.org/10.1111/joms.12869.

47. Almulhim A. A., Aljughaiman A. A. Corporate sustainability and financial performance: The moderating effect of CEO characteristics. Sustainability. 2023. Vol. 15, No. 16. Article 12664. DOI: https://doi.org/10.3390/su151612664.

48. Coelho R., Jayantilal S., Ferreira J. J. The impact of social responsibility on corporate financial performance: A systematic literature review. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2023. Vol. 30, Iss. 4. P. 1535–1560. DOI: https://doi.org/10.1002/csr.2446.

49. Slávik Š., Jankelová N., Mišúnová Hudáková I., Mišún J. Determinants of the growth of small and medium enterprises. Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2023. Vol. 11, No. 2. P. 480–497. DOI: https://doi.org/10.9770/jesi.2023.11.2(32).

50. Кравченко В. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4466 (дата звернення: 24.06.2026).

51. Бурєннікова Н. В. Результативність функціонування підприємств як систем на засадах SEE-управління: сутність, урахування фактора часу та циклічності. Бізнес Інформ. 2024. № 8. С. 303–309. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-303-309. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024_8_0_303_309&year=2024 (дата звернення: 24.06.2026).

52. Георгіаді Н. Г., Гетманов С. В. Фактори впливу на збалансований розвиток підприємств у контексті пріоритетів циркулярної економіки. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. С. 188–193. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-36. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3749 (дата звернення: 24.06.2026).

53. Шишковський С. В., Суховарова-Жорнова І. А., Коць О. Р. Ідентифікація розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-2. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5063/5008/ (дата звернення: 24.06.2026).

54. Orazalin N., Kuzey C., Uyar A., Karaman A. S. Does CSR contribute to the financial sector's financial stability? The moderating role of a sustainability committee.

Journal of Applied Accounting Research. 2024. Vol. 25, No. 1. P. 105–125. DOI: https://doi.org/10.1108/JAAR-12-2022-0329.

55. Оленченко Д. В. Циклічний розвиток підприємства: факторна природа, фазова динаміка та стратегічна адаптація. Бізнес Інформ. 2025. № 7. С. 320–330. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-320-330.

56. Jie H., Gooi L. M., Lou Y. Digital maturity, dynamic capabilities and innovation performance in high-tech SMEs. International Review of Economics & Finance. 2025. Vol. 99. Article 103971. DOI: https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103971.

57. Татарченко А. Взаємозв'язок корпоративного розвитку з економічною безпекою та конкурентоспроможністю підприємств АПК України. Review of Transport Economics and Management. 2025. № 14 (30). С. 63–75. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2025/342484.

58. Kluza K. Sustainable corporate development: Shareholder value and ESG risk ratings. Sustainability. 2025. Vol. 17, No. 21. Article 9379. DOI: https://doi.org/10.3390/su17219379.

59. Andrews D. S., Fainshmidt S., Cuervo-Cazurra A. The home country effect on between- and within-firm performance differences. Journal of World Business. 2025. Vol. 60, Iss. 1. Article 101560. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jwb.2024.101560.

60. Федоров С. С. Економічна сутність та різновиди результативності розвитку компанії із системної інтеграції IT-рішень. Ефективна економіка. 2026. № 3. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.162.

61. Li Y., Zhang L., Li H. Organizational resilience and firm performance: Short- and long-term effects. Sustainability. 2026. Vol. 18, No. 4. Article 1731. DOI: https://doi.org/10.3390/su18041731.

62. Chandler G. N., Jansen E. The founder's self-assessed competence and venture performance. Journal of Business Venturing. 1992. Vol. 7, No. 3. P. 223–236. DOI: https://doi.org/10.1016/0883-9026(92)90028-P.

63. Zahra S. A., Covin J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. Journal of Business Venturing. 1995. Vol. 10, No. 1. P. 43–58. DOI: https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-E.

64. Stuart T. E., Hoang H., Hybels R. C. Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. Administrative Science Quarterly. 1999. Vol. 44, No. 2. P. 315–349.

65. Zahra S. A., Garvis D. M. International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. Journal of Business Venturing. 2000. Vol. 15, No. 5–6. P. 469–492. DOI: https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00036-1.

66. Freel M. S., Robson P. J. A. Small firm innovation, growth and performance: Evidence from Scotland and Northern England. International Small Business Journal. 2004. Vol. 22, No. 6. P. 561–575. DOI: https://doi.org/10.1177/026624260404741.

67. Wiklund J., Shepherd D. Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. Journal of Business Venturing. 2005. Vol. 20, No. 1. P. 71–91. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001.

68. Barringer B. R., Jones F. F., Neubaum D. O. A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. Journal of Business Venturing. 2005. Vol. 20, No. 5. P. 663–687. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.03.004.

69. Keh H. T., Nguyen T. T. M., Ng H. P. The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. Journal of Business Venturing. 2007. Vol. 22, No. 4. P. 592–611. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.05.003.

70. Coad A., Rao R. Innovation and firm growth in high-tech sectors: A quantile regression approach. Research Policy. 2008. Vol. 37, No. 4. P. 633–648. DOI: https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.01.003.

71. Олексюк О. І. Технологія оцінки результативності діяльності підприємства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2009. Т. 2, № 22. С. 169–173. DOI: https://doi.org/10.24025/2306-4420.2.22.2009.88465.

72. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Діагностика фінансово-економічного розвитку підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. С. 155–166. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/efb7974e-9e96-4665-b50f-d3282e6b2d70/content (дата звернення: 24.06.2026).

73. Явдак М. Ю. Критерії оцінки результативності діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2011. № 12. С. 70–74. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-12_0-pages-70_74.pdf (дата звернення: 24.06.2026).

74. Rosenbusch N., Brinckmann J., Bausch A. Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs.

Journal of Business Venturing. 2011. Vol. 26, No. 4. P. 441–457. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002.

75. Явдак М. Ю. Оцінка результативності функціонування і розвитку підприємства. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 2012. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/11725 (дата звернення: 24.06.2026).

76. Янголь Г. В. Методичні підходи до вимірювання результативності діяльності підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2013. № 32. С. 225–231. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/56c70f08-8af8-4eb3-b0cf-4d07e8902961 (дата звернення: 24.06.2026).

77. Atalay M., Anafarta N., Sarvan F. The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry. Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2013. Vol. 75. P. 226–235. DOI: https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.026.

78. Яремко І. Й., Рябкова О. В. Показники результативності підприємства у системі моніторингу: принципи та підходи до їх добору і систематизації. Економічний простір. 2014. № 87. С. 239–246.

79. Яремко І. Й., Рябкова О. В. Критерії та складові інтегрального показника результативності функціонування підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2014. № 797. С. 423–429. URL: https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/25413 (дата звернення: 24.06.2026).

80. Рзаєва Т. Г., Демчук Ю. А. Аналіз результативності діяльності підприємства: кількісні та якісні аспекти. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2015. № 2 (1). С. 52–57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_2(1)__12 (дата звернення: 24.06.2026).

81. Рябкова О. В. Концептуальна модель моніторингу економічних показників результативності підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2015. № 835. С. 97–104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2015_835_16 (дата звернення: 24.06.2026).

82. Dencker J. C., Gruber M. The effects of opportunities and founder experience on new firm performance. Strategic Management Journal. 2015. Vol. 36, No. 7. P. 1035–1052. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.2269.

83. Рябкова О. В. Функціональна модель моніторингу економічних показників результативності підприємства. Бізнес Інформ. 2016. № 2. С. 293–299. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-2_0-pages-293_299.pdf (дата звернення: 24.06.2026).

84. Karna A., Richter A., Riesenkampff E. Revisiting the role of the environment in the capabilities–financial performance relationship: A meta-analysis. Strategic Management Journal. 2016. Vol. 37, No. 6. P. 1154–1173. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.2379.

85. Рябкова О. В. Результативність діяльності машинобудівних підприємств: теоретико-методичні засади та інструментарій оцінювання : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2018. 20 с. URL: https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1346/avtoreferatryabkova.pd (дата звернення: 24.06.2026).

86. Кваско А. В. Методи та показники оцінки рівня розвитку видавничо-поліграфічних підприємств. Технологія і техніка друкарства. 2019. № 1 (63). С. 58–69. DOI: https://doi.org/10.20535/2077-7264.1(63).2019.167548. URL: https://ttdruk.vpi.kpi.ua/article/view/167548 (дата звернення: 24.06.2026).

87. Янголь Г. В. Методичні аспекти вимірювання стратегічної результативності підприємств металургійної галузі. Економіка та підприємництво. 2019. № 42. С. 37–52. URL: https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/30943 (дата звернення: 24.06.2026).

88. Янголь Г. В. Індикатори результативності металургійних підприємств у контексті впровадження моделі корпоративної соціальної відповідальності. Облік і фінанси. 2019. № 2 (84). С. 164–172. DOI: https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2(84)-164-172.

89. Sproul C., Cox K. C., Ross A. Entrepreneurial actions: Implications for firm performance. Journal of Small Business and Enterprise Development. 2019. Vol. 26, No. 5. P. 706–725. DOI: https://doi.org/10.1108/JSBED-08-2018-0258.

90. D'Angelo A., Presutti M. SMEs international growth: The moderating role of experience on entrepreneurial and learning orientations. International Business Review. 2019. Vol. 28, No. 3. P. 613–624. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.12.006.

91. Bauweraerts J. Entrepreneurial orientation and performance in private family firms: A configurational model. Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration. 2019. Vol. 36, No. 3. P. 418–431. DOI: https://doi.org/10.1002/cjas.1513.

92. Na K., Kang Y.-H. Relations between innovation and firm performance of manufacturing firms in Southeast Asian emerging markets: Empirical evidence from Indonesia, Malaysia, and Vietnam. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2019. Vol. 5, No. 4. Article 98. DOI: https://doi.org/10.3390/joitmc5040098.

93. Фещур Р. В., Шишковський С. В., Скворцов Д. І. Оцінювання розвитку суб'єктів господарської діяльності. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 418–423. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-418-423. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-11_0-pages-418_423.pdf (дата звернення: 24.06.2026).

94. Жигалкевич Ж. М. Діагностика результативності розвитку машинобудівних квазіінтеграційних структур в Україні. Бізнес Інформ. 2020. № 9. С. 188–197. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-188-197. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2020_9_0_188_197&year=2020 (дата звернення: 24.06.2026).

95. Basco R., Hernández-Perlines F., Rodríguez-García M. The effect of entrepreneurial orientation on firm performance: A multigroup analysis comparing China, Mexico, and Spain. Journal of Business Research. 2020. Vol. 113. P. 409–421. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.020.

96. Oncioiu I., Petrescu A.-G., Bîlcan F.-R., Petrescu M., Popescu D.-M. Corporate sustainability reporting and financial performance. Sustainability. 2020. Vol. 12, No. 10. Article 4297. DOI: https://doi.org/10.3390/su12104297.

97. Горбатюк О. В. Індикативна оцінка результативності інноваційного розвитку підприємництва в аграрному секторі економіки. Економіка АПК. 2021. № 12. С. 26–32. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202112026.

98. Latifi M.-A., Nikou S., Bouwman H. Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs. Technovation. 2021. Vol. 107. Article 102274. DOI: https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102274.

99. Кащена Н. Б., Чміль Є. Л. Теоретико-методичні засади аналізу інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 43. С. 180–188. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-56.

100. Ali I., Sami S., Senan N. A. M., Baig A., Khan I. A. A study on corporate sustainability performance evaluation and management: The sustainability balanced scorecard. Corporate Governance and Organizational Behavior Review. 2022. Vol. 6, No. 2. P. 150–162. DOI: https://doi.org/10.22495/cgobrv6i2p15.

101. Дудок К. С., Павленчик А. О., Каспрук С. І., Тиркало Ю. Є., Геник Б. Я., Далик В. П. Оцінка ефективності розвитку підприємства в умовах ризику та невизначеності. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. № 6. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-6-8895.

102. Іванець Д. В. Методичні засади оцінювання результативності інноваційної діяльності підприємств з позицій їхньої конкурентоспроможності. Економічний вісник НТУ «Дніпровська політехніка». 2023. № 2 (82). С. 145–151. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/82.145.

103. Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 6 (324). С. 227–235. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-37. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/305 (дата звернення: 24.06.2026).

104. Prester J. Operating and dynamic capabilities and their impact on operating and business performance. Sustainability. 2023. Vol. 15, No. 20. Article 15181. DOI: https://doi.org/10.3390/su152015181.

105. Baláž V., Jeck T., Balog M. Firm performance over innovation cycle: Evidence from a small European economy. Journal of Innovation and Entrepreneurship. 2023. Vol. 12, No. 1. Article 40. DOI: https://doi.org/10.1186/s13731-023-00298-9.

106. Gao D., Li Z., Li Y., Gao K. Digital transformation and enterprise performance: Evidence from Chinese listed companies. Systems. 2023. Vol. 11, No. 7. Article 329. DOI: https://doi.org/10.3390/systems11070329.

107. Yin S., Jia F., Chen L., Wang Q. Circular economy practices and sustainable performance: A meta-analysis. Resources, Conservation and Recycling. 2023. Vol. 190. Article 106838. DOI: https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2022.106838.

108. Смирнов Є. В., Смирнов Є. Є. Економічне зростання підприємства: сучасні моделі та досвід оцінювання. Стратегія економічного розвитку України. 2024. № 54. С. 145–160. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2024.54.145.160. URL: https://sedu.kneu.edu.ua/article/view/306782 (дата звернення: 24.06.2026).

109. Преображенський О. Є. Порівняльна оцінка методів управління операційною діяльністю малих бізнесів: досвід різних країн. Стратегія економічного розвитку України. 2024. № 54. С. 133–144. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2024.54.133.144.

110. Говсєєв Д. Д. Науково-методичний підхід до діагностики економічної стійкості підприємства в умовах інноваційності бізнесу. Проблеми економіки. 2024. № 4. С. 183–191. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-4-183-191. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-4_0-pages-183_191.pdf (дата звернення: 24.06.2026).

111. Хахалєв Д. О. Оцінка забезпеченості сталого розвитку підприємства. Business Inform. 2024. № 5. С. 338–344. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-338-344. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024_5_0_338_344&year=2024 (дата звернення: 24.06.2026).

112. Щебель А. І. Моделювання рівня ефективності господарської діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.64. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5113 (дата звернення: 24.06.2026).

113. Пономарьов В. Д. Формування системи показників ефективності діяльності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 87. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.87.322935.

114. Шерстюк Р. П., Козловський А. В. Дослідження аналізу і оцінки ефективності діяльності підприємств в умовах інформаційно-цифрових реалій. Review of Transport Economics and Management. 2024. № 12 (28). DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2024/328040. URL: https://pte.ust.edu.ua/article/view/328040 (дата звернення: 24.06.2026).

115. Стояненко І. В. Теоретико-методичні засади оцінювання результативності діяльності підприємства торгівлі. Ефективна економіка. 2024. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.53. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3108 (дата звернення: 24.06.2026).

116. Чіков І. А. Теоретико-методичні аспекти наукових підходів до оцінки ефективності діяльності підприємств АПК. Підприємництво і торгівля. 2024. № 41. С. 104–117. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-14. URL:

https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1653 (дата звернення: 24.06.2026).

117. Wang Y.-Z., Lo F.-Y., Huarng K.-H. What shapes innovative firms' performance? A multi-level analysis. Journal of Innovation & Knowledge. 2024. Vol. 9, No. 4. Article 100599. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100599.

118. Shirokova G., Galieva N., Doktorova D., White J. V., Marino L. Strategic entrepreneurial behaviors and firm performance: The moderating role of narcissism and Machiavellianism. Journal of Small Business and Enterprise Development. 2024. Vol. 31, No. 1. P. 191–225. DOI: https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2022-0409.

119. Zhang Q., Zhu X., Lee M.-J. Exploring institutional pressures, green innovation, and sustainable performance: Examining the mediated moderation role of entrepreneurial orientation. Sustainability. 2024. Vol. 16, No. 5. Article 2058. DOI: https://doi.org/10.3390/su16052058.

120. Ovsak O., Ovsak B., Nazarenko O. Assessment of the economic component of enterprise sustainable development. Journal of International Legal Communication. 2024. Vol. 13, No. 2. P. 23–31. DOI: https://doi.org/10.32612/uw.27201643.2024.13.2.pp.23-31.

121. Yang X., Han Q. Nonlinear effects of enterprise digital transformation on environmental, social and governance (ESG) performance: Evidence from China. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal. 2024. Vol. 15, No. 2. P. 355–381. DOI: https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2023-0553.

122. Ключка О. В., Букрєєв Д. Ю. Прикладний аспект моніторингу стратегічного розвитку організації на засадах MS Project. Бізнес Інформ. 2025. № 10. С. 512–521. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-512-521.

123. Шерстюк Р. П., Козловський А. В. Дослідження аналізу і оцінки ефективності діяльності підприємств в умовах інформаційно-цифрових реалій. Review of Transport Economics and Management. 2025. № 12 (28). С. 204–213. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2024/328040. URL: https://pte.ust.edu.ua/article/view/328040 (дата звернення: 24.06.2026).

124. Федоров С. С. Сучасні методи з’ясування результативності розвитку компанії із системної інтеграції IT-рішень. Наукові перспективи. 2025. № 13 (54). С. 578–601. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-13(54)-578-601.

125. Преображенський О. Є. Оцінювання результативності операційної діяльності малих підприємств із використанням збалансованої системи

показників. Стратегія економічного розвитку України. 2025. № 57. С. 180–196. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2025.57.180.196.

126. Мірошник Р. О., Артимишин Ю. І., Скабара І. М. Підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-100.

127. Karintseva O., Tarasenko S., Chulanov K., Kharchenko M., Matsenko O. Evaluating and enhancing performance of corporate strategy through KPIs and balanced scorecard. Економіка розвитку систем. 2025. Vol. 7, No. 2. P. 151–157. DOI: https://doi.org/10.32782/2707-8019/2025-2-21.

128. Singhania A. K., Panda N. M. Intellectual capital disclosure and firm performance in India: Unfolding the Fourth Industrial Revolution. Journal of Intellectual Capital. 2025. Vol. 26, No. 2. P. 380–403. DOI: https://doi.org/10.1108/JIC-06-2024-0150.

129. Miljak T., Martinčević I., Sesar V. The impact of financial manager decisions on the business results of micro and small companies in the Republic of Croatia in the area of the city of Split. Journal of Risk and Financial Management. 2025. Vol. 18, No. 9. Article 522. DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm18090522.

130. Osinaike O. T., Adeniyi O. A. Evaluating the impact of foreign investment in public quoted firms on firm performance: Insights from Nigeria’s market dynamics and investment success factors. American Journal of Industrial and Business Management. 2025. Vol. 15, No. 9. P. 1262–1286. DOI: https://doi.org/10.4236/ajibm.2025.159063.

141. Jantunen A., Puumalainen K., Saarenketo S., Kyläheiko K. Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. Journal of International Entrepreneurship. 2005. Vol. 3, No. 3. P. 223–243. DOI: https://doi.org/10.1007/s10843-005-1133-2.

142. Zhu Q., Sarkis J., Geng Y. Green supply chain management in China: Pressures, practices and performance. International Journal of Operations & Production Management. 2005. Vol. 25, No. 5. P. 449–468. DOI: https://doi.org/10.1108/01443570510593148.

143. Covin J. G., Green K. M., Slevin D. P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. Entrepreneurship Theory and Practice. 2006. Vol. 30, No. 1. P. 57–81. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00110.x.

144. Keskin H. Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. European Journal of Innovation Management. 2006. Vol. 9, No. 4. P. 396–417. DOI: https://doi.org/10.1108/14601060610707849.

145. Lubatkin M. H., Simsek Z., Ling Y., Veiga J. F. Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. Journal of Management. 2006. Vol. 32, No. 5. P. 646–672. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206306290712.

146. Li Y.-H., Huang J.-W., Tsai M.-T. Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. Industrial Marketing Management. 2009. Vol. 38, No. 4. P. 440–449. DOI: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.02.004.

147. Sundqvist S., Kuivalainen O. Relationships between the dimensions of international growth orientation, environmental turbulence, and strategic orientations. Advances in International Marketing. 2009. Vol. 20. P. 89–123. DOI: https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020007.

148. Baker W. E., Sinkula J. M. The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. Journal of Small Business Management. 2009. Vol. 47, No. 4. P. 443–464. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00278.x.

149. Morgan N. A., Vorhies D. W., Mason C. H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. Strategic Management Journal. 2009. Vol. 30, No. 8. P. 909–920. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.764.

150. De Clercq D., Menguc B., Auh S. Unpacking the relationship between an innovation strategy and firm performance: The role of task conflict and political activity. Journal of Business Research. 2009. Vol. 62, No. 11. P. 1046–1053. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.021.

151. Chen X., Zou H., Wang D. T. How do new ventures grow? Firm capabilities, growth strategies and performance. International Journal of Research in Marketing. 2009. Vol. 26, No. 4. P. 294–303. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.08.004.

152. Chirico F., Sirmon D. G. Entrepreneurial orientation and performance in family firms: The joint effect of generational involvement and participative strategy. Strategic Entrepreneurship Journal. 2010. Vol. 4, No. 1. P. 1–39. DOI: https://doi.org/10.1002/sej.89.

153. Rhee J., Park T., Lee D. H. Drivers of innovativeness and performance for

innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. Technovation. 2010. Vol. 30, No. 1. P. 65–75. DOI: https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.008.

154. Terziovski M. Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: A resource-based view. Strategic Management Journal. 2010. Vol. 31, No. 8. P. 892–902. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.841.

155. Zhou K. Z., Wu F. Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. Strategic Management Journal. 2010. Vol. 31, Iss. 5. P. 547–561. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.830.

156. Явдак М. Ю. Оцінка результативності реалізації стратегічних планів діяльності підприємства. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 2012. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/11720 (дата звернення: 24.06.2026).

157. Явдак М. Ю. Оцінка результативності реалізації стратегічних і поточних планів операційної діяльності підприємства. Економічний дисбаланс країни: проблеми та шляхи вирішення : матеріали XI міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 22–23 черв. 2012 р.). Львів : Львівська економічна фундація, 2012. Ч. 2. С. 27–29. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/11720 (дата звернення: 24.06.2026).

158. Янголь Г. В. Теоретико-методичні аспекти управління стратегічною результативністю підприємств. Економіка підприємства: теорія та практика : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 12 жовтня 2012 р.). Київ : КНЕУ, 2012. С. 91–94. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/8946 (дата звернення: 24.06.2026).

159. Alegre J., Chiva R. Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. Journal of Small Business Management. 2013. Vol. 51, No. 4. P. 491–507. DOI: https://doi.org/10.1111/jsbm.12005.

160. Hsu C.-W., Lien Y.-C., Chen H. International ambidexterity and firm performance in small emerging economies. Journal of World Business. 2013. Vol. 48, No. 1. P. 58–67. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.007.

161. De Clercq D., Zhou L. Entrepreneurial strategic posture and performance in foreign markets: The critical role of international learning effort. Journal of

International Marketing. 2014. Vol. 22, No. 2. P. 47–67. DOI: https://doi.org/10.1509/jim.13.0131.

162. Freiling J., Lütke Schelhowe C. The impact of entrepreneurial orientation on the performance and speed of internationalization. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation. 2014. Vol. 10, No. 4. P. 169–199. DOI: https://doi.org/10.7341/20141047.

163. Camisón C., Villar-López A. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. Journal of Business Research. 2014. Vol. 67, No. 1. P. 2891–2902. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004.

164. Zacca R., Dayan M., Ahrens T. Impact of network capability on small business performance. Management Decision. 2015. Vol. 53, No. 1. P. 2–23. DOI: https://doi.org/10.1108/MD-11-2013-0587.

165. Рябкова О. В. Організаційний механізм моніторингу економічних показників результативності підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2016. № 858. С. 51–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2016_858_10 (дата звернення: 24.06.2026).

166. Martin S. L., Javalgi R. G. Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The moderating role of competitive intensity on Latin American international new ventures. Journal of Business Research. 2016. Vol. 69, No. 6. P. 2040–2051. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.149.

167. Shan P., Song M., Ju X. Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link? Journal of Business Research. 2016. Vol. 69, No. 2. P. 683–690. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.032.

168. Karimi J., Walter Z. Corporate entrepreneurship, disruptive business model innovation adoption, and its performance: The case of the newspaper industry. Long Range Planning. 2016. Vol. 49, No. 3. P. 342–360. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.09.004.

169. Martin S. L., Javalgi R. G., Cavusgil E. Marketing capabilities, positional advantage, and performance of born global firms: Contingent effect of ambidextrous innovation. International Business Review. 2017. Vol. 26, No. 3. P. 527–543. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.11.006.

170. Girod S. J. G., Whittington R. Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. Strategic

Management Journal. 2017. Vol. 38, No. 5. P. 1121–1133. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.2543.

171. Hernández-Perlines F., Moreno-García J., Yáñez-Araque B. Family firm performance: The influence of entrepreneurial orientation and absorptive capacity. Psychology & Marketing. 2017. Vol. 34, No. 11. P. 1057–1068. DOI: https://doi.org/10.1002/mar.21045.

172. Трут О. О. Концепція управління результативністю як основа виконання стратегії організації. Академічний огляд. 2018. № 2 (49). С. 75–81. DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2018-2-49-7.

173. Сидорчук І. П. Процес управління фінансово-економічною результативністю інноваційного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2018. № 3, т. 1. С. 85–89. URL: https://openarchive.nure.ua/bitstreams/e14a2eb6-1976-402f-87e5-7cc50b5af4b5/download (дата звернення: 24.06.2026).

174. Савицька Н. Л., Мелушова І. Ю. Управління результативністю маркетингу в контексті сталого розвитку підприємства: теоретико-методичний аспект. Бізнес Інформ. 2018. № 11. С. 346–351. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-11_0-pages-346_351.pdf (дата звернення: 24.06.2026).

175. Zacca R., Dayan M. Linking managerial competence to small enterprise performance within the dynamic capability logic. Journal of Small Business and Enterprise Development. 2018. Vol. 25, No. 2. P. 256–276. DOI: https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2017-0042.

176. Solís-Molina M., Hernández-Espallardo M., Rodríguez-Orejuela A. Performance implications of organizational ambidexterity versus specialization in exploitation or exploration: The role of absorptive capacity. Journal of Business Research. 2018. Vol. 91. P. 181–194. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.001.

177. Ліщинська В. В. Вибір оптимальної конкурентної стратегії підприємства в умовах інтервальних оцінок критеріїв її результативності. Бізнес Інформ. 2019. № 7. С. 325–330. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-325-330.

178. Лаврененко В. В., Янголь Г. В. Проектування процесу забезпечення стратегічної результативності підприємств. Проблеми економіки. 2019. № 2 (40). С. 108–118. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-2-108-118.

179. Лупиніс М. І. Механізм і джерела інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «Микулинецький Бровар») : магістерська робота. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2019. 105 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/31135 (дата звернення: 24.06.2026).

180. Lee R., Lee J.-H., Garrett T. C. Synergy effects of innovation on firm performance. Journal of Business Research. 2019. Vol. 99. P. 507–515. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.032.

181. Kale E., Aknar A., Başar Ö. Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. International Journal of Hospitality Management. 2019. Vol. 78. P. 276–283. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.09.010.

182. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the enterprise development model: New solutions based on the principles of management, marketing and economic diagnosis. Бізнес Інформ. 2020. № 4. С. 191–199. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199.

183. Maslak M., Maslak O., Grishko N., et al. Information analytical provision in formation of innovational projects portfolio of enterprises in the context of safety-oriented management. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2020. Vol. 2, No. 33. P. 205–214. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.206991.

184. Contín-Pilart I., Larraza-Kintana M., Martin-Sanchez V. Entrepreneurs' planning behavior and new firm performance. Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management. 2020. Vol. 18, No. 3. P. 307–334. DOI: https://doi.org/10.1108/MRJIAM-02-2020-1011.

185. Дикань В., Обруч Г. Формування бізнес-моделі збалансованого розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка. 2021. № 11 (22). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-07.

186. Краєвська А. С., Пілявоз Т. М., Шварц І. В. Сучасний стан та перспективи стратегічного розвитку підприємництва в Україні. Економічний простір. 2021. № 174. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-5.

187. Прохорова В., Залуцька Х., Маслак Т. Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного функціонування. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка. 2021. № 11 (22). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08.

188. Маслак О. І., Гришко Н. Є., ін. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку.

Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2021. № 20. С. 19–24. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/download/1857/1893/5690 (дата звернення: 24.06.2026).

189. Шишковський С. В. Ключові фактори впливу на управління розвитком підприємств. Бізнес Інформ. 2021. № 10. С. 357–362. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-357-362. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2021_10_0_357_362&year=2021 (дата звернення: 24.06.2026).

190. Kahn K. B., Candi M. Investigating the relationship between innovation strategy and performance. Journal of Business Research. 2021. Vol. 132. P. 56–66. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.009.

191. Sancho-Zamora R., Gutiérrez-Broncano S., Hernández-Perlines F., Peña-García I. A multidimensional study of absorptive capacity and innovation capacity and their impact on business performance. Frontiers in Psychology. 2021. Vol. 12. Article 751997. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.751997.

192. Іщенко С., Шушмарченко І., Пойда І., Клюс Ю. Концептуальні засади організації управління стратегічною результативністю суб'єктів економічної діяльності. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2022. № 2. С. 21–28. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.2.21.

193. Jiang S., Yang J., Yu M., Lin H., Li C., Doty H. Strategic conformity, organizational learning ambidexterity, and corporate innovation performance: An inverted U-shaped curve? Journal of Business Research. 2022. Vol. 149. P. 424–433. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.023.

194. Peng Y., Tao C. Can digital transformation promote enterprise performance? From the perspective of public policy and innovation. Journal of Innovation & Knowledge. 2022. Vol. 7, Iss. 3. Article 100198. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100198.

195. Quansah E., Moghaddam K., Solansky S., Wang Y. Strategic leadership in SMEs: The mediating role of dynamic capabilities. Leadership & Organization Development Journal. 2022. Vol. 43, No. 8. P. 1308–1320. DOI: https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2021-0229.

196. Awwad Al-Shammari A. S., Alshammrei S., Nawaz N., Tayyab M. Green human resource management and sustainable performance with the mediating role of green innovation: A perspective of new technological era. Frontiers in Environmental

Science. 2022. Vol. 10. Article 901235. DOI: https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.901235.

197. Шинкарьов Ю. В. Методичний інструментарій управління фінансовими ризиками в процесі цифрової трансформації бізнесу. Стратегія економічного розвитку України. 2023. № 52. С. 136–144. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.136.144.

198. Salfore N., Ensermu M., Kinde Z. Business model innovation and firm performance: Evidence from manufacturing SMEs. Heliyon. 2023. Vol. 9, No. 6. Article e16384. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16384.

199. Wegner D., Foguesatto C. R., Zuliani A. L. Firm performance in uncertain times: The importance of networking capabilities. Journal of Small Business and Enterprise Development. 2023. Vol. 30, No. 2. P. 369–389. DOI: https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2022-0135.

200. Alshourah S., Altawalbeh M., Mansour M., Alharaiza Y., Al-Kharabsheh A. Digital strategic orientation and firm's performance: The moderating effect of environmental uncertainty. Polish Journal of Management Studies. 2023. Vol. 28, No. 2. P. 7–25. DOI: https://doi.org/10.17512/pjms.2023.28.2.01.

201. Шевчук К. А. Результативність підприємницької діяльності, обґрунтування стратегії та розвитку в умовах воєнного стану (на прикладі ТОВ «СП Система», м. Кропивницький) : кваліфікаційна магістерська робота : спец. 076 «Підприємництво та торгівля» / наук. кер. О. О. Смірнов. Кропивницький : Центральноукраїнський національний технічний університет, 2024. 83 с. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/15684 (дата звернення: 24.06.2026).

202. Лизанець А. Г., Проскура В. Ф., Скуба А. М. Управління результативністю діяльності підприємства. Економічний простір. 2024. № 190. С. 66–71. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-12. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1461 (дата звернення: 24.06.2026).

203. Мазур В. С., Хао Ц. Стратегія трансформації металургійних підприємств: впровадження та оцінка ефективності. Стратегія економічного розвитку України. 2024. № 55. С. 142–159. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2024.55.142.159.

204. Gonzalez R. V. D. Project performance and innovation: The impact of absorptive capacity and learning culture. Journal of Engineering and Technology

Management. 2024. Vol. 71. Article 101797. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2024.101797.

205. Shah N., Zehri A. W., Saraih U. N., Abdelwahed N. A. A., Soomro B. A. The role of digital technology and digital innovation towards firm performance in a digital economy. Kybernetes. 2024. Vol. 53, No. 2. P. 620–644. DOI: https://doi.org/10.1108/K-01-2023-0124.

206. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4 (51). С. 72–80. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10.

207. Weber C. Impact of digital transformation on firm performance: A comparative study of Germany. European Journal of Business and Strategic Management. 2024. Vol. 9, No. 1. P. 34–45. DOI: https://doi.org/10.47604/ejbsm.2459.

208. Бурєннікова Н. В., Бурєнніков Ю. Ю. Результативність функціонування підприємств на засадах SEE-управління: оновлений погляд на стратегічне управління. Бізнес Інформ. 2025. № 7. С. 310–319. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-310-319.

209. Годованець Ю. В. Аспекти формування організаційно-економічного механізму активізації інвестиційно-інноваційного розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2025. № 2. С. 204–210. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-204-210.

210. Горін А. В. Інтегральна модель ризик-орієнтованого стратегування економічної поведінки фармацевтичного підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2025. № 57. С. 166–180. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2025.57.166.180.

211. Кубарева І. В. Адаптивна модель підвищення ефективності економічної поведінки підприємства на основі управління витратами. Стратегія економічного розвитку України. 2025. № 56. С. 187–201. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.187.201.

212. De la Gala-Velásquez B., Hurtado-Palomino A., Zirena-Bejarano P. P., Arredondo-Salas A. Y. Does absorptive capacity foster open innovation? Examining the impact of innovativeness and risk-taking on the innovative performance of tourism firms. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2025. Vol. 11, No. 2. Article 100538. DOI: https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100538.

213. Huynh A. N. Q., Phan N. T. B. Digitalization, innovation and firm outcomes: A systematic review. Journal of Financial Economic Policy. 2025. DOI: https://doi.org/10.1108/JFEP-10-2024-0303.

214. Ming L., Kamaruddin B. H. B. Enterprise digital transformation, innovation and performance: An empirical study based on China's manufacturing sector. Journal of Innovative Digital Transformation. 2025. Vol. 2, No. 3. P. 267–282. DOI: https://doi.org/10.1108/JIDT-07-2025-0042.

215. Lou Z., Wang L. Artificial intelligence and corporate investment efficiency. Emerging Markets Review. 2025. Vol. 68. Article 101267. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ememar.2025.101267.

216. Tan A. S. I., Sia B. C., Yeong W. M., Falahat M. Digital transformation: The role of digital maturity and its determinants on business performance. Journal of Asia Business Studies. 2025. P. 1–24. DOI: https://doi.org/10.1108/JABS-08-2024-0480.

217. Li F., Liu J., Liu H. Institutions empowerment for sustainability: ESG performance and enterprise green innovation — evidence from China. Journal of Environmental Management. 2025. Vol. 388. Article 125947. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.125947.

218. Федоров С. С. Способи економічного забезпечення результативності розвитку компаній із системної інтеграції IT-рішень. Стратегія економічного розвитку України. 2026. № 58. С. 319–335. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2026.58.319.335.

219. Федоров С. С. Особливості концептуального моделювання результативності розвитку компаній системних інтеграторів в еру турбулентності. Grail of Science. 2026. № 67. С. 390–398. URL: https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/4544 (дата звернення: 24.06.2026). DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.01.05.2026.042.

220. Святобог О. С., Федоров С. С., Савінков Н. Д. Специфіка, проблеми та перспективи антикризового управління інтелектуальним капіталом для акселерації компаній із системної IT-інтеграції в еру невизначеностей та турбулентностей. Grail of Science. 2026. № 68. URL: https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/4668 (дата звернення: 24.06.2026). DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.15.05.2026.042.

221. Федоров О. С., Федоров С. С. Роль державного сектору у цифровій трансформації національної економіки України. Сучасний стан та основні

пріоритети розвитку економіки : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. 2025. С. 80–81. URL: https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2025/07/re-08.07.2025.pdf (дата звернення: 24.06.2026).

222. Федоров С. С. Особливості економіко-математичного моделювання результативності розвитку компаній з системної інтеграції у військовий час. Трансформація освіти в контексті процесів глобалізації : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. 2026. С. 90–94. URL: https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2026/05/re-28.04.2026.pdf (дата звернення: 24.06.2026).

223. Федоров С. С. Специфіка математичної оптимізації для покращення результативності розвитку IT-системних інтеграторів у військовий час. The process and dynamics of the scientific path : матеріали X International Scientific and Theoretical Conference. 2026. С. 30–33. URL: https://previous.scientia.report/index.php/archive/issue/view/01.05.2026/180 (дата звернення: 24.06.2026).

224. Федоров С. С. Поточний стан, перешкоди та тенденції глобального ринку системної IT-інтеграції. Наука та інновації в глобалізованому світі : матеріали II Міжнародної наукової конференції. 2026. С. 40–44. URL: https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2026/05/re-04.05.2026.pdf (дата звернення: 24.06.2026).

225. Fedorov S. Adaptive innovation strategy for system integration companies' performance under conditions of instability and crisis. Science in the environment of rapid changes : proceedings of the international conference. 2026. P. 8–13. URL: https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/issue/view/6-8.05.2026/304 (accessed: 24.06.2026).

Додаток А

Таблиця А.1

Тлумачення терміну «розвиток підприємства» в українських виданнях (з підручників, монографій, статей)

Автор	Зміст поняття
Мазоренко О. В.	«це сукупність процесів істотних змін на підприємстві, які мають трансформаційний характер, виводять підприємство на якісно новий рівень й спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства» (джерело) [repository...neu.edu.ua]
Путятін Ю. А., Пушкар О. І.	«тип змін, який збільшує рівень організованості системи» (джерело) [repository...neu.edu.ua]
Заїка О. В., Ткаченко В. В.	«Розвиток підприємства – незворотній процес, що забезпечує керовані чи випадкові переходи від одного неповторного стану до іншого через процес змін.» (джерело) [economyand...iety.in.ua]
Хвостіна І. М.	«Розвиток підприємства є незворотним процесом, який забезпечує спонтанні чи керовані переходи від одного неповторного стану до іншого через процес змін.» (джерело) [МЕХАНІЗМ У...ДПРИЄМСТВА]
Прийма Л. Р., Кулиняк І. Я.	«наявність кількісних та якісних змін, перехід з одного стану в інший, адаптація до впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища» (джерело) [ТЕОРЕТИЧНІ...ПРИЄМСТВА»]
Занора В.	«зростання розмірів та показників діяльності підприємства, зміна стану підприємства на прогресивніший, підвищення гнучкості та адаптивності до

Автор	Зміст поняття
	змін, зміна підприємством свого якісного стану» (джерело) [elartu.tntu.edu.ua]
Мазоренко О. В. (узагальнення)	«послідовність переходів соціально-економічної системи підприємства з одного стану в інший від моменту його створення до моменту його ліквідації» (джерело) [repository...neu.edu.ua]
(узагальнене в економічній літературі)	«перехід від одного якісного стану до іншого певний процес, спрямований на досягнення результату якісна зміна в структурі об’єкта сукупність змін» (джерело) [niss.gov.ua]
Ахновська І. О., Душак А. В.	«розвиток є процесом, що забезпечує стабільне функціонування суб’єкта господарювання та його адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища» (джерело) [niss.gov.ua]
Горіна Г. О.	«процесом, який дає змогу не лише виживати, але й стабільно функціонувати підприємству за таких умов, є розвиток» (джерело) [ДІАЛЕКТИКА...RPRISE ...]
(KSE Publications)	«розвиток підприємства являє собою довготривалий процес, у результаті якого підприємство набуває нових якісних та кількісних характеристик, підвищує свій потенціал та покращує показники ефективності функціонування» (джерело) [ekhnuir.karazin.ua]
(KSE Publications)	«розвиток підприємства являє собою довготривалий процес, у результаті якого підприємство набуває нових якісних та кількісних характеристик, підвищує свій потенціал та покращує показники ефективності функціонування» (джерело) [ekhnuir.karazin.ua]

Джерело: Складено за допомогою пошукових функцій CoPilot

Таблиця А.2

Тлумачення терміну «розвиток підприємства» в закордонних виданнях (підручниках, монографіях, статтях)

Автор / джерело	Мова	Визначення (укр. переклад)
Łukasz Brzeziński (Encyclopedia, MDPI, 2024)	GB	**«Розвиток підприємства — це багатовимірна стратегічна діяльність, яка являє собою комплексну трансформацію, що підвищує можливості компанії, її ринкову позицію та внутрішні процеси.» [elartu.tntu.edu.ua]**
Łukasz Brzeziński (MDPI)	GB	**«Розвиток підприємства означає скоординовані зміни в системах організації з метою адаптації до постійно мінливого середовища.» [elartu.tntu.edu.ua]**
National Enterprise Development Administrators (узагальнено в La Gestion / ebrd business lens)	FR	**«Розвиток підприємства може означати створення нових підприємств або розширення чи вдосконалення існуючих підприємств.» [repository...neu.edu.ua]**
ICD Business School (France, definition of business development)	FR	**«Розвиток бізнесу — це сукупність процесів, спрямованих на підвищення ефективності та прибутковості підприємства.» [cyberleninka.ru]**
GeldundWirtschaft.de (економічний глосарій)	DE	**«Розвиток підприємства — це процес, за допомогою якого підприємство**

Автор / джерело	Мова	Визначення (укр. переклад)
		зростає, адаптується і вдосконалюється.» [СУТНІСТЬ Т...ДПРИЄМСТВА]
Noventum Consulting (Glossar Unternehmensentwicklung)	DE	**«Розвиток підприємства — це цілеспрямоване стратегічне розширення та вдосконалення підприємства в усіх релевантних сферах.» [ekhnuir.karazin.ua]**
Corporate-KnowHow (Wissensmanagement Glossar)	DE	**«Розвиток підприємства означає цілеспрямоване поліпшення та зростання підприємства.» [bing.com]**
Ernesto Reséndiz López (economic blog, business analysis)	ES	**«Розвиток підприємства — це сукупність стратегій, дій і процесів, спрямованих на покращення зростання, конкурентоспроможності та стійкості підприємства.» [publications.kse.ua]**
Ernesto Reséndiz López	ES	**«Розвиток підприємства визначається як процес, за допомогою якого підприємство зміцнює свої внутрішні та зовнішні можливості для досягнення сталого зростання та кращої позиції на ринку.» [publications.kse.ua]**
SignificadosWeb (узагальнене економічне визначення)	ES	**«Розвиток підприємства — це процес розширення та зміцнення компанії шляхом реалізації стратегій і дій,**

Автор / джерело	Мова	Визначення (укр. переклад)
		спрямованих на покращення її позиції та прибутковості.» [kasta.ua]
BarrazaCarlos.com (business development explanation)	ES	**«Розвиток підприємства — це процес ідентифікації та розвитку нових можливостей бізнесу з метою створення зростання і перетворення їх у результати.» [researchgate.net]**
FasterCapital (business development overview)	ES	**«У найширшому значенні розвиток підприємства полягає у переході підприємства на вищий рівень функціонування.» [ТЕОРЕТИЧНІ...ПРИЄМСТВА»]**

Джерело: Складено за допомогою пошукових функцій CoPilot

Додаток Б

Таблиця Б.1

Тлумачення терміну «результативність розвитку підприємства» в українських виданнях (з підручників, монографій, статей)

Автор / джерело	Визначення
ДСТУ ISO 9000:2007 (цитується в Куліш Н., Орлова К.)	**«Результативність – це ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів.» [conf.ztu.edu.ua]**
Г.А. Жучкова	**«Результативність – це ступінь реалізації запланованої діяльності і досягнення цільових результатів.» [РЕЗУЛЬТАТИ...КТИ ЇЇ ...]**
Місько Г.А.	**«Результативність — це ступінь реалізації певної стратегії.» [СУТНІСТЬ П...РЕЗУЛЬТАТ]**
Осокіна А.В., Ковердюк Д.А.	**«Результативність бізнес-організації – це здатність організації досягати своїх цілей та завдань.» [economyand...iety.in.ua]**
Лизанець А.Г., Проскура В.Ф., Скуба А.М.	**«Результативність діяльності підприємства розглядається як агрегуючий показник позитивних ефектів, отриманих внаслідок функціонування підприємства.» [prostir.pdaba.dp.ua]**
Підручник «Менеджмент організацій»	**«Результативність — це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління або рівнем наближення до нього.» [pidru4niki.com]**

Джерело: Складено за допомогою пошукових функцій CoPilot

Таблиця Б.2

Тлумачення терміну «результативність розвитку підприємства» в зарубіжних виданнях (з підручників, монографій, статей)

Автор / джерело	Визначення (укр. переклад)
European Parliament (EPRS, Eric Pichon)	**«Результативність розвитку означає досягнення запланованих результатів (producing the intended results).» [europarl.europa.eu]**
OECD (evaluation framework)	**«Результативність – це критерій оцінки, що визначає, чи досягнуто поставлених цілей розвитку.» [oecd.org]**
Sustainability Directory (узагальнене академічне визначення)	**«Результативність розвитку – це ступінь, до якого заходи розвитку досягають своїх цілей і створюють позитивні довгострокові зміни.» [climate.su...ectory.com]**
EU International Partnerships	**«Результативність розвитку полягає у підвищенні впливу заходів розвитку та досягненні найкращих і сталих результатів.» [internatio....europa.eu]**
Zotova A.S., Kandrashina E.A. та ін.	**«Результативність стратегічного розвитку підприємства розглядається як інтегральний критерій оцінки досягнення цілей стратегічного розвитку.» [files.eric.ed.gov]**
Łukasz Brzeziński (MDPI, опосередковано через development-performance)	**«Результативність розвитку проявляється через підвищення ефективності діяльності в усіх сферах бізнесу.» [mdpi.com]**

Джерело: Складено за допомогою пошукових функцій CoPilot

Додаток В

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У наукових фахових виданнях України:

1. Федоров С. С. Способи економічного забезпечення результативності розвитку компаній із системної інтеграції ІТ-рішень. *Стратегія економічного розвитку України.* 2026. № 58. С. 319–335. DOI: https://doi.org/10.33111/sedu.2026.58.319.335 (0,6 д.а.)

2. Федоров С. С. Економічна сутність та різновиди результативності розвитку компанії із системної інтеграції ІТ-рішень. *Ефективна економіка*. 2026. № 3. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/9661 (дата звернення: 24.06.2026). DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.162 (0,5 д.а.)

3. Федоров С. С. Сучасні методи з’ясування результативності розвитку компанії із системної інтеграції ІТ-рішень. *Наукові перспективи*. 2025. № 13 (54). С. 578–601. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/34657 (дата звернення: 24.06.2026). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-13(54)-578-601 (0,5 д.а.)

4. Федоров С. С. Особливості концептуального моделювання результативності розвитку компаній системних інтеграторів в еру турбулентності. *Grail of Science*. 2026. № 67. С. 390–398. URL: https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/4544 (дата звернення: 24.06.2026). DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.01.05.2026.042 (0,5 д.а.)

5. Святобог О. С., Федоров С. С., Савінков Н. Д. Специфіка, проблеми та перспективи антикризового управління інтелектуальним капіталом для акселерації компаній із системної ІТ-інтеграції в еру невизначеностей та

турбулентностей. *Grail of Science*. 2026. № 68. URL: https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/4668 (дата звернення: 24.06.2026). DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.15.05.2026.042 (0,5 д.а.; особисто автору – 0,2 д.а.; досліджено перспективи акселерації компаній із системної IT-інтеграції)

В інших виданнях:

6. Федоров О. С., Федоров С. С. Роль державного сектору у цифровій трансформації національної економіки України. Сучасний стан та основні пріоритети розвитку економіки : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. 2025. С. 80–81. URL: https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2025/07/re-08.07.2025.pdf (дата звернення: 24.06.2026) (0,2 д.а.; особисто автору – 0,1 д.а.; досліджено процеси цифрової трансформації економіки України) , форма участі заочна

7. Федоров С. С. Особливості економіко-математичного моделювання результативності розвитку компаній з системної інтеграції у військовий час. Трансформація освіти в контексті процесів глобалізації : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. 2026. С. 90–94. URL: https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2026/05/re-28.04.2026.pdf (дата звернення: 24.06.2026) (0,2 д.а.) , форма участі заочна

8. Федоров С. С. Специфіка математичної оптимізації для покращення результативності розвитку IT-системних інтеграторів у військовий час. The process and dynamics of the scientific path : матеріали X International Scientific and Theoretical Conference. 2026. С. 30–33. URL: https://previous.scientia.report/index.php/archive/issue/view/01.05.2026/180 (дата звернення: 24.06.2026) (0,2 д.а.) , форма участі заочна

9. Федоров С. С. Поточний стан, перешкоди та тенденції глобального ринку системної IT-інтеграції. Наука та інновації в глобалізованому світі : матеріали II Міжнародної наукової конференції. 2026. С. 40–44. URL:

https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2026/05/re-04.05.2026.pdf (дата звернення: 24.06.2026) (0,2 д.а.) , форма участі заочна

10. Fedorov S. Adaptive innovation strategy for system integration companies' performance under conditions of instability and crisis. Science in the environment of rapid changes: proceedings of the international conference. 2026. P. 8–13. URL: https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/issue/view/6-8.05.2026/304 (accessed: 24.06.2026) (0,2 д.а.) , форма участі заочна

Fedorov S. Current trends and obstacles in the development of the global market for systems integration in the IT sector . Scientific method: reality and future trends of researching : Proceedings of the international conference. – 2026. – P. 10–17. URL: https://previous.scientia.report/index.php/archive/issue/view/29.05.2026/184 (accessed: 24.06.2026) (0,2 д.а.) , форма участі заочна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Проректор науково-педагогічної роботи Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
_____ Анатолій КОЛОТ
«17» 03 2026 р.

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Проректор наукової роботи Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
_____ Лариса АНТОНЮК
«17» 03 2026 р.

ДОВІДКА

про використання у навчальному процесі результатів дисертації Федорова Сергія Станіславовича на тему: «Забезпечення результативності розвитку компаній-системних інтеграторів»

Теоретичні, методичні та прикладні результати, отримані у процесі підготовки дисертації Федорова Сергія Станіславовича на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка», впроваджено в освітній процес Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана під час викладання навчальних дисциплін «E-Commerce та маркетплейси», «Інтернет-економіка» та «E-Commerce».

У навчальному процесі використано такі результати дослідження:

— класифікації основних різновидів результативності підприємства і різновидів результативності розвитку підприємств;

— технологія виконання робіт із забезпечення результативності розвитку ІТ-компаній, в якій визначено склад робіт залежно від стадій та етапів виконання, надано опис цих робіт, розроблено формалізовані моделі послідовності виконання робіт за напрямами, що дозволяє планувати витрати підприємства т, оцінювати їх прогнозу ефективність виконання;

— методичні підходи до оцінювання ефективності функціонування системи забезпечення результативності розвитку компаній , що надають послуги з системної інтеграції ІТ-засобів.

Імплементація результатів дисертаційного дослідження в освітній процес забезпечує посилення аналітичної та економічної складової підготовки здобувачів, розвиток компетентностей у сфері оцінювання інвестиційного потенціалу, економічного прогнозування, обґрунтування інвестиційних стратегій та дослідження механізмів фінансування агропромислового комплексу України в умовах економічної нестабільності та післявоєнного відновлення економіки.

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
доктор економічних наук, професор Інна РЄПІНА

ТОВ "Айкюжн ІТ"
Україна, 08341, Київська обл.,
Бориспільський р-н, село Вишеньки,
вул. Велика набережна, будинок 11-а,
приміщення 13
тел.: +38(044) 323 00 78

IQusion
PURE INTELLECT

"IQusion IT" LLC
Ukraine, 08341, Kyiv region,
Boryspil district, Vyshenky village, street
Velyka naberezhna,
building 11-a, room 13
факс +38(044) 323-00-79 hotline@iqusion.com www.iqusion.com

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Федорова Сергія Станіславовича
на тему «Забезпечення результативності розвитку компаній-системних інтеграторів ІТ-рішень»

Цією довідкою підтверджуємо, що матеріали дисертації С. С. Федорова, виконаної для здобуття наукового ступеня доктора філософії з економіки, яка має за мету вирішення проблем підвищення результативності розвитку компаній-системних інтеграторів ІТ-рішень використовуються нашим підприємством при:

- визначенні напрямів розвитку компанії для покращення її положення на ринку послуг системної інтеграції;
- розподілі функцій і робіт між виконавцями, які моніторять результати діяльності компанії, а також при встановленні регламентів подання внутрішньофірмових звітів;
- оптимізації чисельності управлінського персоналу підприємства на основі обсягів даних, що використовуються менеджерами при делегуванні керівниками структурних підрозділів своїх повноважень.

Наше підприємство зацікавлено у отриманні і впровадженні нових розробок стосовно покращення результатів розвитку компаній, що надають послуги системної інтеграції ІТ-рішень.

З повагою,
директор
ТОВ "Айкюжн ІТ"
07.05.2026 р.

Україна * м.Київ * Товариство з обмеженою відповідальністю "АЙКЮЖН ІТ" Ідентифікаційний код 40026988

С.А. Балашук

183/10-26 від 07.05.2026

ТОВ "ІТ ЕСКОРТ"
ЄДРПОУ 36857810
м.Київ, вул.О.Теліги, 4
www.it-escort.com
office@it-escort.com

Вих. №1/21052026
від 21.05.2026 р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження *Федорова Сергія Станіславовича*
на тему «Забезпечення результативності розвитку компаній-системних інтеграторів ІТ-рішень»

Довідка видана *Федорову Сергію Станіславовичу* про те, що матеріали його дисертації важливі і використовуються нами в поточній діяльності. Так, перелік показників результативності розвитку компанії використовується при встановленні складу диференційованих показників результативності структурних підрозділів компанії у корпоративній звітності для визначення рівня вкладу цих підрозділів у загальні результати роботи компанії. Також, перелік та послідовність виконання робіт формування внутрішніх звітів про результативність діяльності підприємства включена у внутрішнє Положення про управлінську звітність компанії, розроблене за сприяння дисертанта. Окрім цього, керівництвом компанії прийнята до відома інформація стосовно напрямів розвитку компанії на ринку послуг із системної інтеграції.

З повагою ,
Директор Сергій КУЧЕРЕНКО

ITBIZ system integrator

Фактична адреса:
03164, м. Київ
вул. Бучанська 25/28

+38-044-597-10-90
sales@itbiz.com.ua
itbiz.com.ua

Вих. №02/030626
Від «03» червня 2026 р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Федорова Сергія Станіславовича
на тему «Забезпечення результативності розвитку компаній-системних інтеграторів ІТ-рішень»

Довідка видана Федорову Сергію Станіславовичу про те, що його пропозиції стосовно удосконалення організаційно-структурної будови компанії та організації робіт із моніторингу результативності діяльності підприємства розглянуті топ-менеджментом і фахівцями нашого підприємства, вони отримали схвальну оцінку. Особливо важливими для практичного використання вважаємо:

- перелік і опис послідовності виконання робіт із створення підрозділу для контролю за результатами роботи компанії на основі спеціальної внутрішньої звітності підприємства;
- інструкція із складання внутрішніх звітів стосовно результатів розвитку підприємстві за напрямами;
- методика визначення розрахункової ефективності здійснення заходів розвитку компанії на ринку послуг із системної інтеграції ІТ-рішень.

Керівництвом підприємства прийнята до відома інформація стосовно можливостей удосконалення нашої господарської діяльності на основі розроблених Федоровим Сергієм Станіславовичем пропозицій, а також прийнято рішення про розроблення плану заходів із впровадження цих пропозицій.

Директор ТОВ «Айті Бізнес Солюшн» _____ Д.Ю. Моісеєв

Юридична адреса:
04050, м. Київ,
вул. Іллєнка Юрія, 12

ТОВ «Айті Бізнес Солюшн»
ЕДРПОУ: 35467396
ІПН: 354673926595

IBAN: UA443226690000026006300161709
Філія АТ «Ощадбанк»
S.W.I.F.T.: COSBUAUKKIE