

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: «МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО
КОНТРОЛІНГУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

ПОЗДНЯКОВА ІВАНА ВОЛОДИМИРОВИЧА

**Науковий керівник:
к.ф.-м. н., доцент
Балан Валерій Григорович**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С.Г.

Київ – 2026

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«11» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент організацій і адміністрування»
ПОЗДНЯКОВА ІВАНА ВОЛОДИМИРОВИЧА

1. Тема роботи: «Методичне забезпечення стратегічного контролінгу ІТ-підприємства»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол № 2,
редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 09.03.2026, протокол № 11.

2. Строк завершення роботи: 05.05.2026.

3. Попередній захист роботи: квітень 2026 р.

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні аспекти формування й удосконалення системи стратегічного контролінгу на ІТ-підприємстві, включно з інструментами стратегічного аналізу, моделями контролінгу, діагностикою результативності та системою показників.

5. Об'єкт дослідження: система стратегічного контролінгу ІТ-підприємства.

6. Мета і завдання дослідження: Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад стратегічного контролінгу, діагностиці його застосування на ІТ-підприємстві та розробленні напрямів удосконалення системи стратегічного контролінгу ТОВ «Київстар.Тех».

Завдання:

6.1. Розкрити сутність, принципи, функції та складові системи стратегічного контролінгу підприємства.

6.2. Узагальнити інструментарій і моделі стратегічного контролінгу в системі стратегічного управління підприємством.

6.3. Провести стратегічний аналіз та діагностику зовнішнього оточення і внутрішнього середовища ТОВ «Київстар.Тех».

6.4. Здійснити діагностику системи стратегічного контролінгу ТОВ «Київстар.Тех» та оцінити її результативність.

6.5. Розробити удосконалену гібридну модель стратегічного контролінгу для ТОВ «Київстар.Тех».

6.6. Сформувати та оптимізувати систему показників стратегічного контролінгу для моніторингу реалізації стратегічних цілей ІТ-підприємства.

Науковий керівник

доц. Валерій БАЛАН

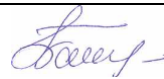
Здобувач освіти

Іван ПОЗДНЯКОВ

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2025 – березень 2026
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11.	Передзахисти магістерської роботи	березень - квітень 2026
12.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	06.05.2026
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	07-08.05.2026
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

Науковий керівник



доц. Валерій БАЛАН

Здобувач освіти



Іван ПОЗДНЯКОВ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1. Стратегічний контролінг підприємства: сутність, принципи, функції та складові системи	9
1.2. Інструментарій та моделі стратегічного контролінгу в системі стратегічного управління підприємством.....	17
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ІТ-ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "КИЇВСТАР.ТЕХ"	28
2.1. Стратегічний аналіз та діагностика зовнішнього оточення і внутрішнього середовища підприємства	28
2.2. Діагностика системи стратегічного контролінгу підприємства та оцінювання її результативності.....	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ».....	44
3.1. Розроблення удосконаленої (гібридної) моделі стратегічного контролінгу для підприємства	44
3.2. Формування та оптимізація системи показників стратегічного контролінгу	51
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

ІТ-сектор належить до найбільш динамічних сфер сучасної економіки, оскільки розвиток цифрових продуктів, хмарних технологій, Big Data, штучного інтелекту та автоматизованих сервісів змінює умови конкуренції для підприємств. Для ІТ-компаній важливим стає не лише створення технологічних рішень, а й постійний контроль їх відповідності стратегічним цілям, очікуванням користувачів, вимогам ринку та внутрішнім можливостям підприємства.

Стратегічний контролінг у таких умовах виконує роль інструменту узгодження довгострокових цілей, управлінських рішень, показників діяльності та результатів реалізації стратегії. Його значення посилюється через високу мінливість технологічного середовища, зростання кіберризиків, ускладнення цифрової інфраструктури, потребу в оперативному аналізі даних і необхідність своєчасного коригування стратегічних рішень.

Огляд бібліографічних джерел. Теоретичні та методичні аспекти стратегічного контролінгу розглядаються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Питання сутності, функцій і складових стратегічного контролінгу досліджували О. О. Кизенко, І. Г. Брітченко, А. О. Князевич, А. Осокіна, Н. Хвастунов, І. Востряков, А. Г. Єгіозар'ян, О. О. Ходирєва, К. А. Merchant, W. A. Van der Stede, R. N. Anthony, D. W. Young, S. Qemajl. У роботі також враховано підходи до стратегічного аналізу та управління результативністю, пов'язані з використанням SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, моделі п'яти сил М. Портера, BCG-матриці, SPACE-аналізу, QSPM-матриці, Balanced Scorecard, EFQM, SCOR, ProMES та інших інструментів стратегічного управління.

Актуальність обраної теми. Попри значну кількість досліджень у сфері стратегічного управління та контролінгу, методичне забезпечення стратегічного контролінгу саме для ІТ-підприємств потребує подальшого опрацювання. Для таких компаній недостатньо орієнтуватися лише на фінансові результати,

оскільки їхня конкурентоспроможність залежить від якості цифрових продуктів, технологічної спроможності, клієнтського досвіду, ефективності внутрішніх процесів, кадрового потенціалу та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Тому актуальним є формування системи стратегічного контролінгу, яка поєднує стратегічний аналіз, вибір пріоритетів розвитку, моніторинг реалізації цілей і систему показників для оцінювання результатів.

Мета магістерської роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад стратегічного контролінгу, діагностиці його застосування на ІТ-підприємстві та розробленні напрямів удосконалення системи стратегічного контролінгу ТОВ «Київстар.Тех».

Постановка завдань. Для досягнення мети дослідження було поставлено 6 завдань відповідно до 6 підрозділів роботи:

1. Розкрити сутність, принципи, функції та складові системи стратегічного контролінгу підприємства.

2. Узагальнити інструментарій і моделі стратегічного контролінгу в системі стратегічного управління підприємством.

3. Провести стратегічний аналіз та діагностику зовнішнього оточення і внутрішнього середовища ТОВ «Київстар.Тех».

4. Здійснити діагностику системи стратегічного контролінгу ТОВ «Київстар.Тех» та оцінити її результативність.

5. Розробити удосконалену гібридну модель стратегічного контролінгу для ТОВ «Київстар.Тех».

6. Сформувати та оптимізувати систему показників стратегічного контролінгу для моніторингу реалізації стратегічних цілей ІТ-підприємства.

Об'єктом дослідження є система стратегічного контролінгу ІТ-підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування й удосконалення системи стратегічного контролінгу на ІТ-підприємстві.

Теоретична цінність роботи полягає в узагальненні наукових підходів до визначення стратегічного контролінгу, уточненні його функціонального змісту, систематизації інструментів стратегічного аналізу, планування та контролю, а також обґрунтуванні поєднання різних моделей у межах єдиної системи стратегічного контролінгу.

Прикладна значущість роботи полягає в розробленні удосконаленої гібридної моделі стратегічного контролінгу ТОВ «Київстар.Тех», яка поєднує результати стратегічного аналізу, оцінювання бізнес-напрямів і систему показників контролю. Запропоновані рішення спрямовані на посилення зв'язку між стратегічними цілями підприємства, вибором перспективних напрямів розвитку та подальшим контролем їх реалізації.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, порівняння, систематизацію, узагальнення, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, матричні методи стратегічного аналізу, метод оцінювання стратегічних альтернатив, Balanced Scorecard, кількісне та якісне оцінювання показників діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці українських і зарубіжних авторів з питань стратегічного контролінгу, стратегічного управління, управління результативністю та цифрового розвитку підприємств, а також відкриті інформаційні матеріали щодо діяльності ТОВ «Київстар.Тех», його продуктів, ринкового середовища та фінансово-економічних показників.

Апробація результатів дослідження. Основні положення роботи апробовано на XXIV Міжнародній науково-практичній конференції «Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи», що відбулася 25-27 березня 2026 року. Опубліковано тези на тему

«Стратегічний контролінг підприємств: сутність, особливості, інструменти»
(Додаток А).

Відповідно до мети та завдань дослідження робота структурно складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, списку використаних джерел і додатків. Робота містить 27 таблиць, 2 рисунки, 3 додатки, 82 джерела, а повний обсяг становить 65 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Стратегічний контролінг підприємства: сутність, принципи, функції та складові системи

Стратегічний контролінг є складовою системи стратегічного управління підприємством, що забезпечує узгодження стратегічних цілей із результатами їх досягнення через інформаційно-аналітичну та контрольну функції. У науковій літературі відсутнє єдине трактування цього поняття, що зумовлює різноманітність підходів до його визначення та необхідність їх систематизації.

У зв'язку з цим доцільним є узагальнення існуючих наукових дефініцій стратегічного контролінгу для виявлення його ключових сутнісних характеристик і функціонального призначення в системі управління підприємством.

У табл. 1.1.1 систематизовано наукові підходи вітчизняних і зарубіжних авторів до трактування поняття «стратегічний контролінг».

Таблиця 1.1.1

Підходи до визначення поняття «стратегічний контролінг» у науковій літературі

№	Автор(и), джерело	Визначення поняття «стратегічний контролінг»
1	2	3
1.	Кизенко О.О.	«Стратегічний контролінг можна розглядати як систему розроблення та впровадження (надання у використання менеджменту компаній) результативних управлінських технологій для створення нових та монетизації і конвертації в прибуток наявних конкурентних переваг»
2.	Брігченко І.Г., Князевич А.О.	«Стратегічний контролінг – обслуговує вищий (інституційний) рівень управління, вивчає та аналізує внутрішнє і зовнішнє середовище, проводить моніторинг підприємства»

Продовження таблиці 1.1.1

1	2	3
3.	Осокіна А., Хвастунов Н., Востряков І.	«Стратегічний контролінг є ключовим інструментом управління, який забезпечує ефективну розробку, моніторинг та коригування стратегічних ініціатив підприємства»
4.	Єгіозар'ян А.Г.	«Стратегічний контролінг зосереджується на довгострокових цілях підприємства, виконуючи функцію аналізу впливу змін на його конкурентоспроможність»
5.	Ходирєва О.О.	«Стратегічний контролінг – це метод управління підприємством, спрямований на досягнення запланованих цілей, який забезпечує сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі»
6.	Merchant K.A., Van der Stede W.A.	«Strategic control comprises the methods and systems used to ensure that strategic plans are implemented and that strategic objectives are achieved»
7.	Anthony R.N., Young D.W.	«Strategic control is a specialized form of management control focused on long-term and future oriented objectives and the monitoring of strategy implementation»
8.	Qemajl S.	«With strategic control, we understand the special type of strategic control which is aimed to monitoring and evaluation of strategic management process in order to ensure its functioning and progress»

**Джерело: складено автором на основі [7; 8, с. 247; 9, с. 139; 13; 20; 26; 55]*

Представлено ключові дефініції, які відображають різні аспекти його сутності: від системи управлінських технологій і інструменту моніторингу стратегічних ініціатив до механізму забезпечення досягнення довгострокових цілей підприємства. Узагальнення наведених визначень дає змогу ідентифікувати спільні концептуальні характеристики стратегічного контролінгу та визначити напрями його подальшого теоретичного уточнення.

Оцінювання визначень поняття «стратегічний контролінг» здійснюється на основі системи критеріїв К1–К14. Критерії К1–К11 відображають загальнонаукові вимоги до дефініції (Додаток В).

Критерії К12–К14 відображають управлінську специфіку поняття:

– К12 (управлінська термінологія) – використання категорій менеджменту та контролінгу;

– K13 (часова визначеність) – наявність або імплікація часових параметрів застосування;

– K14 (цільова спрямованість) – відображення управлінської мети або результату функціонування системи.

Оцінювання здійснюється за п'ятибальною шкалою:

1 – критично низька відповідність критерію;

2 – низька відповідність;

3 – середній рівень відповідності;

4 – високий рівень відповідності;

5 – повна відповідність вимогам критерію.

Формалізований результат подається у вигляді матриці K_i ($i = 1 \dots 14$), де кожному критерію присвоюється відповідний бал, після чого здійснюється узагальнення для порівняльного аналізу альтернативних дефініцій поняття «стратегічний контролінг» (Додаток Б).

Результати оцінювання за критеріями K1–K14 свідчать про диференціацію рівня наукової та управлінської коректності визначень поняття «стратегічний контролінг».

Максимальні інтегральні значення (64–65 балів) характерні для визначень із високим рівнем системності, повнотою сутнісних ознак та чіткою управлінською спрямованістю (Ходирєва О.О.; Anthony R.N., Young D.W.).

Середній рівень (58–59 балів) відповідає визначенням із загалом коректною структурою, однак із частковою неповнотою відображення функціонального змісту.

Низькі значення (39–46 балів) фіксуються у випадках недостатньої системності, обмеженої термінологічної визначеності та слабкої відповідності управлінським критеріям. У табл. 1.1.3 здійснено порівняльну характеристику наукових підходів до визначення поняття «стратегічний контролінг».

Порівняльний аналіз переваг і недоліків наукових визначень поняття
«стратегічний контролінг»*

№	Автор(и), джерело	Переваги	Недоліки
1	Кизенко О.О.	комплексний підхід; чітка орієнтація на конкурентні переваги; виражена цільова спрямованість; наявність управлінської термінології	перевантаженість формулювання; акцент на інструментах замість сутності; звуження до економічного результату; недостатня універсальність
2	Брітченко І.Г., Князевич А.О.	відображення функціональної ролі; орієнтація на стратегічний рівень управління; згадка про аналіз середовища	відсутність сутнісного визначення; перелік функцій замість дефініції; слабка цільова орієнтація; відсутність часової конкретизації
3	Осокіна А., Хвастунов Н., Востряков І.	логічна структура; чітка функціональна наповненість; орієнтація на стратегічні процеси; оптимальна стислість	зведення до інструменту управління; недостатнє розкриття системного характеру; не повністю визначено зміст
4	Єгіозар'ян А.Г.	чітко визначений часовий горизонт; орієнтація на конкурентоспроможність; акцент на аналітичній функції	часткове розкриття через одну функцію; відсутність комплексності; не визначено місце в системі управління
5	Ходирєва О.О.	чітка цільова спрямованість; визначений часовий горизонт; логічність і стислість; узагальненість	звуження до методу управління; недостатня деталізація функцій; обмежене розкриття інструментарію
6	Merchant K.A., Van der Stede W.A.	лаконічність; чітка цільова орієнтація; узгодженість із класичним менеджментом; системність	зведення до методів і систем; обмежене розкриття аналітичної складової
7	Anthony R.N., Young D.W.	чітке місце в системі управління; визначений часовий горизонт; логічність; відповідність класичній теорії	звуження до форми контролю; відсутність інструментального та інформаційного аспектів; неповне розкриття сутності
8	Qemajl S.	орієнтація на процес стратегічного управління; наявність функцій моніторингу та оцінки	тавтологічність; логічна некоректність; відсутність сутнісного ядра; слабка визначеність і системність

*Джерело: складено автором

У вихідних визначеннях поняття «стратегічний контролінг» здійснено виділення часткових припущень, що характеризують його функції, рівень управління, об'єкт впливу та цільову спрямованість.

1. Стратегічний контролінг – (1.1) обслуговує вищий (інституційний) рівень управління, (1.2) вивчає та аналізує внутрішнє і зовнішнє середовище, (1.3) проводить моніторинг підприємства.

2. Стратегічний контролінг – це (2.1) метод управління підприємством, (2.2) спрямований на досягнення запланованих цілей, (2.3) який забезпечує сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

3. Strategic control comprises (3.1) the methods and systems (3.2) used to ensure that strategic plans are implemented and (3.3) that strategic objectives are achieved.

4. Strategic control is a (4.1) specialized form of management control (4.2) focused on long-term and future oriented objectives and (4.3) the monitoring of strategy implementation.

Часткові припущення згруповано за змістовною узгодженістю та узагальнено в блоки:

2.1+3.1+4.1 – сукупність методів і систем управління

1.3+4.3- моніторинг їх імплементації

2.2+3.2+3.3+4.2 – сфокусованих на досягнення довгострокових цілей та виконання стратегічних планів.

Для неузгоджених часткових припущень висуваємо контрприпущення (табл. 1.1.4) та розміщуємо їх у системі координат «індиферентно-важливо, непевно-впевнено».

Таблиця 1.1.4

Припущення і контрприпущення неузгоджених часткових припущень*

Припущення	Контрприпущення
(1.1) обслуговує вищий (інституційний) рівень управління	(1.1') обслуговує середній рівень управління
(1.2) вивчає та аналізує внутрішнє і зовнішнє середовище	(1.2') вивчає та аналізує фінансову звітність
(2.3) який забезпечує сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі	(2.3') який забезпечує сталий розвиток підприємства

*Джерело: складено автором

Індиферентні (нерелевантні для даної проблеми) припущення відкидаємо, як і ті, що виявилися важливими, але ступінь впевненості в правдивості яких (навіть після повторного розгляду) невисокий (рис. 1.1.1).

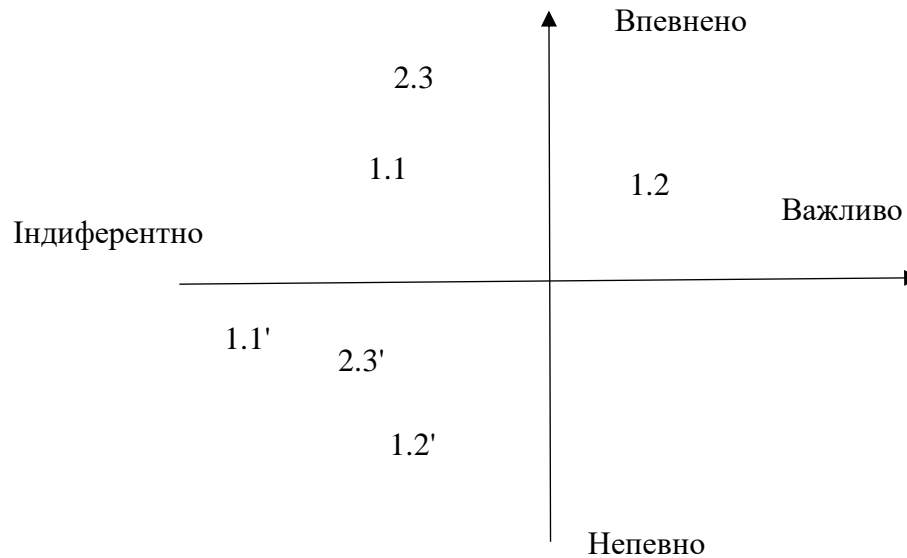


Рисунок 1.1.1. Позичіонування припущень та контрприпущень в системі координат «індиферентно–важливо, непевно–впевнено»

**Джерело: складено автором*

Отже, стратегічний контролінг – сукупність методів і систем управління, що вивчають та аналізують внутрішнє і зовнішнє середовище, сфокусованих на досягнення довгострокових цілей та виконання стратегічних планів та моніторинг їх імплементації.

Функції контролінгу відображають його інтеграційну роль у системі управління підприємством і охоплюють взаємопов’язані напрями забезпечення управлінського процесу.

Інформаційна функція полягає у формуванні та перетворенні управлінської інформації на основі первинних даних для потреб прийняття рішень.

Управлінська (підтримувальна) функція полягає у забезпеченні керівництва аналітичними матеріалами та альтернативами рішень без безпосереднього втручання у процес управління.

Планова функція охоплює участь у формуванні стратегічних і поточних планів, визначенні цільових показників, бюджетуванні та узгодженні ресурсного забезпечення.

Обліково-контрольна функція передбачає систематичний моніторинг виконання планових показників, оцінювання результатів діяльності та фіксацію відхилень.

Аналітична функція включає ідентифікацію відхилень, факторний аналіз їх причин та оцінювання впливу на результати діяльності підприємства.

Координаційна функція забезпечує узгодження між підсистемами управління, плануванням, контролем та інформаційними потоками.

Спеціальні функції охоплюють підтримку стратегічних рішень, зокрема аналіз ринку, оцінювання конкурентних позицій, інвестиційних та інноваційних проєктів [19, с. 26-27].

У сукупності зазначені функції формують цілісну систему інформаційно-аналітичного та управлінського забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Для розкриття теоретичних засад стратегічного контролінгу доцільно звернутися до концепції важелів стратегічного контролю, яка описує механізми управлінського впливу на реалізацію стратегії підприємства. Ця модель дає змогу структуровано представити інструменти, за допомогою яких забезпечується формування стратегічних орієнтирів, обмеження допустимої поведінки, моніторинг результатів та адаптація управлінських рішень до змін зовнішнього середовища. У межах стратегічного контролінгу зазначені важелі виступають як елементи забезпечення реалізації стратегічних цілей через систему управлінського контролю.

Важелі стратегічного контролю

Переклад	Зміст	Функціональне призначення
Система цінностей	Комунікація місії, бачення, базових цінностей	Формування стратегічної орієнтації організації
Обмежувальна система	Визначення меж допустимої поведінки	Обмеження ризикових або небажаних дій
Система моніторингу	Аналіз відхилень через показники результативності	Контроль досягнення стратегічних цілей
Система стратегічної взаємодії	Постійний діалог керівництва щодо стратегічних питань	Адаптація стратегії до змін зовнішнього середовища

**Джерело: складено автором на основі [37]*

Проведений аналіз наукових підходів до трактування стратегічного контролінгу дає підстави розглядати його як інтегровану підсистему стратегічного управління, що забезпечує зв'язок між стратегічними цілями підприємства та результатами їх досягнення. Його зміст формується на перетині інформаційно-аналітичної, контрольної та координаційної функцій управління, що забезпечує узгодженість стратегічних рішень із внутрішніми можливостями та зовнішніми умовами діяльності.

Система стратегічного контролінгу включає п'ять основних складових:

- організація дій стратегічного контролінгу передбачає визначення учасників процесу, розподіл функцій, повноважень і відповідальності між підрозділами та посадовими особами;
- планування стратегічного контролінгу охоплює визначення стратегічних цілей, показників оцінювання, строків виконання та очікуваних результатів;
- інформаційно-аналітичне забезпечення включає збір, оброблення й аналіз інформації про стан підприємства, результати його діяльності та зміни зовнішнього середовища;
- моніторинг результатів передбачає регулярне відстеження виконання стратегічних завдань, порівняння фактичних і планових показників, виявлення відхилень;

– діагностика та контроль спрямовані на встановлення причин відхилень, оцінювання результативності стратегічних заходів і підготовку рішень щодо коригування подальших дій [23, с. 34].

Стратегічний контролінг орієнтований на довгострокову перспективу та зовнішнє середовище, що відрізняє його від оперативного рівня управління, який концентрується на поточних показниках ефективності. Його ключове призначення полягає у підтримці прийняття стратегічних рішень, моніторингу реалізації стратегій, виявленні відхилень та забезпеченні адаптації управлінської системи до змін середовища.

У системі стратегічного управління стратегічний контролінг виконує функцію координаційного та інформаційного ядра, забезпечуючи узгодження між плануванням, аналізом, контролем та реалізацією стратегічних рішень. Його інструментальна база охоплює систему показників, аналітичні методи та механізми стратегічного моніторингу, що дає змогу оцінювати рівень досягнення стратегічних цілей і коригувати управлінські дії.

Отже, стратегічний контролінг виступає як системний механізм підтримки стратегічного управління, що поєднує аналітичну та контрольну функції, забезпечує узгодженість управлінських процесів і сприяє досягненню довгострокових цілей підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища.

1.2. Інструментарій та моделі стратегічного контролінгу в системі стратегічного управління підприємством

Сучасні підприємства функціонують у динамічному та конкурентному середовищі, де ефективне управління результативністю стає ключовим фактором стійкого розвитку. Для досягнення стратегічних цілей необхідне використання інтегрованих підходів, які поєднують фінансові та нефінансові показники, забезпечують контроль процесів і сприяють ухваленню обґрунтованих

управлінських рішень. У цьому контексті методи стратегічного контролінгу виступають інструментами підвищення прозорості діяльності та формування ефективної управлінської практики.

Першою групою інструментів є методи стратегічного аналізу. SWOT-аналіз застосовується для оцінювання стратегічної позиції підприємства через поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх чинників належать сильні та слабкі сторони підприємства, зокрема ресурси, компетентності, фінансовий стан, управлінські можливості, репутація, технології та кадровий потенціал. До зовнішніх чинників належать можливості й загрози, пов'язані з ринком, конкуренцією, поведінкою споживачів, технологічними змінами, регулюванням та економічною ситуацією. Значення SWOT-аналізу полягає в тому, що він узгоджує внутрішній потенціал підприємства з умовами зовнішнього середовища та допомагає визначити напрями подальших стратегічних рішень [61].

PESTLE-аналіз використовується для дослідження макросередовища підприємства. Він охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники, які можуть впливати на діяльність організації. Політичні чинники пов'язані з державною політикою, стабільністю та регулюванням; економічні – з інфляцією, доходами споживачів, вартістю ресурсів і темпами розвитку ринку; соціальні – з демографією, стилем життя та змінами споживчих очікувань; технологічні – з інноваціями, цифровізацією та автоматизацією; правові – з нормативними вимогами; екологічні – з питаннями сталого розвитку та природоохоронними обмеженнями. Метод не оцінює внутрішній стан підприємства, а зосереджується на зовнішніх умовах, які потрібно враховувати під час формування стратегії [80].

Модель п'яти сил Портера застосовується для аналізу конкурентного середовища галузі. Вона передбачає оцінювання суперництва між наявними конкурентами, загрози появи нових учасників ринку, загрози товарів або послуг-

замінників, сили постачальників і сили покупців. Метод допомагає визначити, наскільки привабливою є галузь для підприємства, який рівень конкурентного тиску існує на ринку та які чинники можуть обмежувати прибутковість. Якщо сила покупців або постачальників висока, підприємство має менше можливостей впливати на ціну й умови співпраці. Якщо існує значна загроза замінників або входу нових конкурентів, підприємству потрібно посилювати диференціацію, знижувати витрати або зміцнювати ринкову позицію [53].

До інструментарію стратегічного контролінгу також відносяться методи стратегічного планування. Матриці стратегічного планування застосовуються для вибору напряму розвитку підприємства, порівняння стратегічних альтернатив і розподілу ресурсів між різними бізнес-напрямами. Їхня перевага полягає в тому, що вони переводять результати стратегічного аналізу у більш наочну форму: підприємство бачить не лише окремі показники, а й загальну позицію напряму діяльності, товарної групи або стратегічної бізнес-одиниці.

BCG-матриця є інструментом портфельного стратегічного планування, який використовується для оцінювання товарів, бізнес-напрямів або стратегічних бізнес-одиниць за двома параметрами: темпами зростання ринку та відносною часткою ринку. Залежно від поєднання цих параметрів виділяють чотири групи: «зірки», «дійні корови», «знаки питання» і «собаки». «Зірки» мають сильну позицію на ринках із високими темпами зростання, тому потребують інвестицій для підтримки розвитку. «Дійні корови» працюють на зрілих ринках і генерують стабільний грошовий потік. «Знаки питання» перебувають на перспективних ринках, але мають слабку позицію, тому потребують рішення щодо подальшого інвестування. «Собаки» мають низьку частку ринку в неперспективних сегментах, тому їх подальше утримання потребує перегляду. BCG-матриця корисна для визначення пріоритетів інвестування, підтримки, скорочення або виведення окремих напрямів із портфеля підприємства [82].

SPACE-аналіз є інструментом стратегічного планування, який застосовується для визначення стратегічної позиції підприємства або окремої стратегічної бізнес-одиниці. Метод ґрунтується на оцінюванні чотирьох груп параметрів: фінансової сили, конкурентних переваг, привабливості галузі та стабільності середовища. Поєднання цих параметрів формує стратегічний вектор, за яким визначається рекомендований тип стратегії: агресивна, конкурентна, консервативна або захисна. Перевага SPACE-аналізу полягає в тому, що він поєднує внутрішні характеристики підприємства із зовнішніми умовами діяльності, тому може використовуватися для обґрунтування напряму подальшого розвитку, вибору ринкової поведінки та уточнення стратегічних пріоритетів [17].

Одним з відомих методів стратегічного вибору є QSPM-матриця, яка використовується на етапі вибору стратегії, коли підприємство вже має кілька стратегічних альтернатив і повинно визначити найбільш привабливу з них. Метод ґрунтується на кількісному порівнянні альтернатив за ключовими зовнішніми та внутрішніми чинниками, які були визначені на попередніх етапах стратегічного аналізу. Для кожного чинника встановлюється вага, після чого кожна стратегічна альтернатива оцінюється за ступенем привабливості. У результаті розраховується загальна сума привабливості, яка показує, яка стратегія має найкраще обґрунтування для реалізації. Перевага QSPM полягає в тому, що вибір стратегії не зводиться до інтуїтивного рішення, а спирається на порівняння альтернатив за єдиною системою критеріїв. Метод доцільно застосовувати після SWOT, SPACE, BCG або інших матричних інструментів, оскільки він переводить результати аналізу у кількісну оцінку стратегічних варіантів [35].

Система Tableau de Bord de Gestion (TBG) реалізує системну оцінку діяльності підприємства через встановлення причинно-наслідкових зв'язків між

місією, стратегічними цілями, критичними факторами успіху (CSF) та ключовими показниками ефективності (KPI).

Процес формування TBG включає три етапи:

1. визначення місії, бачення та стратегічних цілей – формулюються очікування щодо позиції компанії на ринку та конкретні стратегічні цілі, за досягнення яких відповідальне керівництво. Це дає змогу визначити ключові напрямки управлінської діяльності та розробити конкретні плани дій;

2. ідентифікація факторів, що впливають на результат, та розподіл ролей – оцінюються чинники, які можуть перешкоджати досягненню цілей; незначущі елементи виключаються. Одночасно визначаються відповідальні особи та їх завдання для реалізації стратегічних цілей;

3. вибір і визначення KPI – відбираються показники, що забезпечують контроль за виконанням стратегії та оцінку результатів діяльності. У багаторівневих структурах KPI використовуються для координування дій на різних рівнях управління [36].

TBG побудований на прямому відображенні причинно-наслідкових зв'язків між стратегією та операційними заходами. Інформаційна база формується колективно, без формальної структурованості, що відрізняє його від BSC, де показники пов'язані з індивідуальною відповідальністю та системою мотивації.

Метод забезпечує систематизацію управлінських даних, контролює ключові показники та підтримує прийняття рішень шляхом виділення факторів, які реально впливають на виконання стратегічних цілей. Його застосування концентрується на інтеграції інформації між рівнями управління та конкретизації відповідальності за процеси.

Balanced Scorecard (BSC) є методологічним інструментом стратегічного контролінгу, що інтегрує показники ефективності діяльності організації за кількома взаємопов'язаними перспективами. Основою його конструкції є чотири

стандартні перспективи, які забезпечують зв'язок стратегічних цілей із конкретними операційними завданнями: фінансова, клієнтська, внутрішніх процесів та навчання й розвитку персоналу:

- фінансова перспектива відображає традиційні фінансові показники: рентабельність, ефективність витрат та вартість для акціонерів;
- клієнтська перспектива акцентує увагу на задоволеності клієнтів, утриманні клієнтської бази та частці ринку;
- перспектива внутрішніх процесів оцінює ефективність і результативність операцій, визначає можливості для оптимізації бізнес-процесів;
- перспектива навчання та розвитку підкреслює важливість розвитку персоналу, інновацій та управління знаннями, забезпечуючи довгостроковий успіх організації.

Для кожної перспективи визначаються ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI), що перетворюють абстрактні цілі на вимірювані величини: ROI для фінансової перспективи, коефіцієнт утримання клієнтів для клієнтської, скорочення циклів виробничих процесів для внутрішніх процесів, години навчання працівників для перспективи навчання і розвитку. Стратегічні KPI дають змогу здійснювати регулярний моніторинг та оцінку прогресу в досягненні загальних цілей організації [47, с. 3-4].

Група методів у табл. 1.2.1 є прямим розвитком класичної BSC. Вони орієнтовані на інтеграцію фінансових і нефінансових показників та забезпечують зв'язок між стратегією та операційною діяльністю. BPM/BPM відрізняється циклічним підходом і акцентом на контроль процесів для досягнення стратегічних цілей.

За аналізом наукової літератури автора [45], розвиток збалансованої системи показників у період 2012–2023 років характеризується значним розширенням сфери застосування та поглибленням аналітичних підходів. Основні напрями досліджень з її використанням включають стратегічне

управління ефективністю, інтегровану звітність, сталість та соціально-екологічну відповідальність, системне мислення, орієнтацію на клієнта та фінансовий менеджмент.

Таблиця 1.2.1

Класичні та модифіковані системи BSC*

Метод / Система	Основна концепція	Ключові компоненти	Особливості впровадження	Сильні сторони	Обмеження / ризики
Balanced Scorecard (BSC)	Стратегічне управління через фінансові та нефінансові показники	Фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток	Встановлення стратегічних цілей, KPI, відповідальності менеджерів	Зв'язок стратегії з операційними цілями, комплексність оцінки	Може не враховувати специфіку окремих процесів, потребує адаптації
BSC-Модель Мейсела / Універсальна система Рамперсада	Модифікації BSC з уточненням показників та процесів	KPI, стратегічні цілі, інтеграція фінансових та нефінансових даних	Застосування на рівні компанії та бізнес-процесів	Поглиблена деталізація показників, адаптація під конкретні організації	Висока складність розробки та інтеграції, потребує значних ресурсів
Business Performance Management (BPM / BPM)	Єдність циклічних процесів управління та оцінки результативності	Стратегічне управління, фінансовий та операційний менеджмент, моделювання, моніторинг KPI	Циклічний контроль досягнення стратегічних цілей, інтеграція з існуючими процесами	Цілісний підхід до управління результативністю, контроль виконання стратегії	Вимагає високої інтеграції IT та організаційної структури

*Джерело: складено автором на основі: [22]

Модель EFQM (European Foundation for Quality Management) – це міжнародно визнана концептуальна рамкова структура для управління організацією, що спрямована на підвищення її результативності, здатності до управління змінами та створення довгострокової стійкої цінності для стейкхолдерів (табл. 1.2.2).

Модель базується на трьох базових питаннях, що формують управлінську перспективу:

1. Навіщо існує організація?
2. Як вона планує реалізувати свою стратегію та цілі?
3. Що організація досягла та яких результатів прагне в майбутньому за заданою стратегією [77].

Таблиця 1.2.2

Складові моделі EFQM

Складова моделі	Основні завдання та функції	Очікувані результати
Директива	Визначення місії та стратегічних цілей; ідентифікація ключових стейкхолдерів; формування управлінської культури; створення прикладів для наслідування, що підтримують інновації та трансформації	Чітко окреслені стратегічні пріоритети; підготовлена організаційна культура для змін; орієнтація на стійку цінність
Виконання	Реалізація стратегії через конкретні заходи; взаємодія зі стейкхолдерами; створення цінності; підвищення продуктивності; стимулювання покращень та трансформацій	Ефективна імплементація стратегії; оптимізація бізнес-процесів; підвищення конкурентоспроможності та організаційної адаптивності
Результати	Оцінка задоволеності стейкхолдерів; вимірювання досягнення стратегічних і оперативних показників	Визначення рівня ефективності бізнес-процесів; контроль досягнення цілей; можливість коригування управлінських рішень для забезпечення стабільного розвитку

Джерело: складено автором на основі: [24, с. 289-290]

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) є національною нагородою США, що водночас виступає комплексною рамкою для оцінки організаційної досконалості та управління якістю. Модель MBNQA забезпечує структурований підхід до аналізу та вдосконалення організаційної діяльності, орієнтуючись на поєднання стратегічних, операційних та результативних показників.

У центрі моделі лежать сім ключових категорій оцінки: лідерство, стратегія, фокус на клієнта, управління людьми, управління процесами,

вимірювання, аналіз та управління знаннями, а також результати діяльності організації. Ці категорії формують цілісну систему, що дає змогу визначити сильні сторони організації, ідентифікувати області для покращення та забезпечити безперервне вдосконалення.

Дослідження показують, що застосування критеріїв Baldrige сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, покращенню фінансових результатів та рівня залученості персоналу. Крім того, MBNQA демонструє високу сумісність з іншими системами управління якістю, зокрема ISO 9000 та Six Sigma, що дає змогу організаціям інтегрувати різні підходи для комплексного підвищення ефективності [62, с. 632].

Модель SCOR (Supply Chain Operations Reference) є інструментом оцінки та управління ефективністю ланцюгів постачання, що забезпечує інтеграцію стратегічних цілей підприємства з операційними процесами. Вона має ієрархічну будову, що включає рівні організації, процесів, діагностики та діяльності, що забезпечує комплексний контроль внутрішніх та міжфірмових процесів. SCOR стандартизує ключові процеси ланцюга постачання: планування (Plan), постачання (Source), виробництво (Make), доставку (Deliver), повернення (Return) та підтримку (Enable).

Модель оцінює ефективність за п'ятьма показниками:

- cost – витрати, пов'язані з операційною діяльністю;
- assets – здатність ефективно використовувати активи;
- reliability – надійність виконання завдань;
- responsiveness – швидкість реагування на зміни;
- agility – здатність адаптуватися до зовнішніх впливів [50, с. 4-5].

SCOR постійно оновлюється, інтегрує аспекти сталого розвитку та екологічної відповідальності (Green SCOR, Sustainable SCOR), а також враховує сучасні технологічні тренди Індустрії 4.0. Модель забезпечує стандартизовану термінологію, спільні метрики та бенчмарки, що дає змогу виявляти вузькі місця

у процесах, оцінювати ефективність стратегій, коригувати управлінські рішення та підвищувати продуктивність і конкурентоспроможність підприємств будь-якого масштабу.

Метод ProMES (Productivity Measurement and Enhancement System) є комплексним організаційним підходом, спрямованим на підвищення продуктивності праці та зниження рівня робочого стресу за рахунок системного впливу на організацію робочого процесу та робоче середовище. Він належить до партципативних, «знизу вверху» підходів, що передбачають активну залученість усіх учасників команди, включно з працівниками, їх безпосередніми керівниками та вищим менеджментом. Така участь сприяє формуванню відчуття власної відповідальності за результати та дає змогу більш точно визначити ключові фактори, що впливають на ефективність роботи.

Основною метою ProMES є систематичне визначення цілей команди, ключових показників продуктивності (KPIs) та планів розвитку, які відображають реальні завдання та пріоритети організації [42].

Метод реалізується у 5 кроків:

1. Визначення цілей і завдань команди – команда формулює 3–8 ключових цілей, що відображають внесок у стратегію організації та охоплюють усі важливі аспекти роботи;
2. Визначення показників ефективності – підбір індикаторів, які об'єктивно відображають виконання завдань і зрозумілі всім учасникам;
3. Зважування показників – встановлення пріоритетності кожного індикатора, що дає змогу візуалізувати цілі та визначити основні напрями розвитку команди;
4. Отримання зворотного зв'язку – регулярне (щомісячне) вимірювання показників та розрахунок індексу продуктивності для оцінки прогресу;
5. Реалізація плану дій – на основі результатів зворотного зв'язку команда визначає конкретні кроки для підвищення ефективності та розвитку [81].

Розглянуті моделі стратегічного контролінгу забезпечують системну організацію управлінської інформації та відображають взаємозв'язок між цілями, процесами та показниками.

Застосування розглянутих моделей стратегічного контролінгу формує комплексну систему оцінювання ефективності діяльності на всіх рівнях управління. Інструменти TBG, BSC, EFQM, MBNQA, SCOR та ProMES забезпечують структуровану класифікацію ключових показників, що впливають на реалізацію стратегії, та інтегрують фінансові й нефінансові дані для системного аналізу.

Внаслідок цього підприємство отримує можливість:

- ідентифікувати пріоритетні напрями ресурсного забезпечення ключових процесів;
- виявляти вузькі місця та потенційні ризики в бізнес-процесах;
- відстежувати відповідність поточної діяльності стратегічним цілям;
- коригувати управлінські рішення на основі кількісних та якісних показників;
- підвищувати узгодженість дій підрозділів і конкретизацію відповідальності за результати.

Інтеграція цих підходів забезпечує прозорість управлінських процесів, підвищує адаптивність організації до змін ринкового середовища та сприяє системному підвищенню ефективності діяльності.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ІТ-ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "КИЇВСТАР.ТЕХ"

2.1. Стратегічний аналіз та діагностика зовнішнього оточення і внутрішнього середовища підприємства

Kyivstar.Tech – компанія-розробник технологічних продуктів, сформована з ІТ-фахівців Київстар [69]. Основні проєкти ТОВ «Київстар.Тех»:

– Мій Київстар – мобільний застосунок із понад 8 млн завантажень. Використовується для управління номером, тарифом і послугами, перевірки балансу, поповнення рахунку та отримання персональних пропозицій. Застосунок адаптований для користувачів із порушеннями зору та підтримує голосові підказки і функцію озвучення екрана;

– Зоряна – чатбот для автоматизованого обслуговування абонентів у месенджерах і цифрових сервісах. Щоденно обробляє приблизно 8 тис. звернень. Забезпечує перевірку балансу, зміну тарифів, підключення послуг і поповнення рахунку без звернення до оператора;

– JET Retail – вебсистема для продавців у фірмових магазинах і партнерських мережах. Використовується для підключення послуг, продажу стартових пакетів, роботи з клієнтськими даними та електронного підписання документів. Використання системи скоротило час обслуговування приблизно на 57%;

– JET Contact Center – вебінтерфейс для операторів контакт-центру. Використовується для роботи з інформацією про абонентів, обробки звернень і оформлення результатів обслуговування. Через систему щомісяця обробляється близько 1 млн дзвінків;

– ADWISOR – маркетингова платформа для проведення цифрових розсилок. Використовується для створення SMS-, Viber- та RCS-кампаній із застосуванням сегментації аудиторії. Платформа містить понад 80 фільтрів Big Data для відбору цільових груп і підтримує інтеграцію з CRM та ERP;

– Вебсайт Київстар – цифрова платформа самообслуговування з аудиторією понад 2 млн користувачів щомісяця. Використовується для перегляду послуг, зміни тарифів, підключення сервісів і поповнення рахунку. Сайт забезпечує доступ до довідкової інформації та онлайн-сервісів оператора [70].

Київстар є відносно новою компанією, створеною у 2023 році, однак основна команда розробників була сформована набагато раніше, тому має досвід більше 25 років.

У табл. 2.1.1 наведено систематизований перелік факторів зовнішнього середовища ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ», структурованих за моделлю PESTEL. Виділено політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, які формують умови функціонування підприємства та визначають стратегічні можливості й обмеження його розвитку.

Аналіз факторів за PESTEL-моделлю показує, що зовнішнє середовище ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» є складним і багаторівневим. Його формують одночасно регуляторні обмеження та умови активного розвитку цифрової економіки.

Найбільш впливовими є політичні та правові чинники, оскільки вони визначають базові правила діяльності компанії. Режим Дія City створює спеціальні умови для ІТ-галузі, тоді як воєнний стан і регулювання критичної інфраструктури суттєво підвищують вимоги до стабільності та безпеки роботи. Законодавче регулювання телекомунікацій і захисту даних додатково посилює контроль за діяльністю підприємства.

Економічні чинники характеризуються поєднанням можливостей і ризиків: з одного боку, зростає ринок ІТ-послуг і значна абонентська база, з іншого – макроекономічна нестабільність ускладнює фінансове планування.

Таблиця 2.1.1

Фактори для PESTEL-аналізу ТОВ «КІЇВСТАР.ТЕХ»*

Група факторів	Фактор зовнішнього середовища
P – Political	Запровадження правового режиму Дія City, який встановлює спеціальні правила для ІТ-індустрії (гіг-контракти, податкові стимули, особливий правовий статус резидентів)
	Воєнний стан в Україні, який змінює регуляторні вимоги до критичної інфраструктури, включно з телекомунікаційними мережами (безперервність зв'язку, кіберзахист)
	Державна політика цифрової трансформації (розвиток e-government, цифрових сервісів, інтеграція бізнесу в державні цифрові системи)
E – Economic	Україна є одним із великих експортерів ІТ-послуг (аутсорсинг, розробка ПЗ, data та cloud сервіси)
	Загальна макроекономічна нестабільність (інфляція, валютні коливання), що впливає на вартість технологій та імпортих рішень
	Розвинений внутрішній телеком-ринок (понад 23 млн користувачів мобільного зв'язку в екосистемі Kyivstar)
S – Social	Високий рівень цифровізації населення України (масове використання мобільного інтернету та онлайн-сервісів)
	Демографічні зміни та міграція ІТ-фахівців за кордон через воєнні та економічні фактори
	Зростання соціальної залежності від цифрових комунікацій (зв'язок як базова потреба суспільства)
T – Technological	Швидкий розвиток технологій AI, Big Data, cloud computing, які формують нові стандарти цифрових сервісів
	Розвиток хмарних технологій (AWS, Azure, Kubernetes) у глобальній ІТ-індустрії
	Формування національних AI-ініціатив та цифрових технологій за участю держави та міжнародних партнерів
E – Environmental	Зростання енергоспоживання цифрової інфраструктури (дата-центри, мережі, хмарні сервіси) як глобальний тренд ІТ-індустрії
	Впровадження ESG-стандартів у телеком-галузі (зменшення викидів CO ₂ , енергоефективність)
	Воєнні екологічні ризики (пошкодження енергетичної та телеком-інфраструктури)
L – Legal	Законодавство про електронні комунікації, яке регулює діяльність операторів зв'язку (ліцензування, якість послуг, доступ до інфраструктури)
	Законодавство про захист персональних даних та вимоги до кібербезпеки (CERT-UA)
	Антимонопольне регулювання ринку електронних комунікацій
	Податкове регулювання ІТ-галузі через режим Дія City

*Джерело: складено автором на основі [1-3; 67; 69]

Соціальні фактори формують стабільний попит на цифрові сервіси, але водночас ускладнюють забезпечення кадрового потенціалу через міграцію спеціалістів.

Технологічне середовище є ключовим джерелом розвитку, оскільки впровадження AI, Big Data та cloud-рішень визначає рівень

конкуентоспроможності. Екологічні фактори переважно створюють додаткові обмеження, пов'язані з енергоспоживанням та ризиками інфраструктури.

У табл. 2.1.2 представлено оцінювання впливу визначених факторів PESTEL на діяльність ТОВ «КІЇВСТАР.ТЕХ». Для кожного фактора визначено характер впливу, ступінь його інтенсивності за шкалою від 0 до 5 та запропоновано можливі управлінські дії підприємства для адаптації до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 2.1.2

Оцінювання впливу факторів PESTEL-аналізу ТОВ «КІЇВСТАР.ТЕХ»*

Фактор	Тенденції розвитку фактора	Характер впливу	Ступінь впливу	Можливі дії організації
P – Political	Режим Дія City (спеціальні правила для ІТ, гіг-контракти, податкові стимули)	Позитивний	+4	Використання податкових і кадрових переваг режиму
	Воєнний стан і регулювання критичної інфраструктури	Негативний	-4	Посилення кіберзахисту та резервування систем
	Державна цифрова трансформація (e-government, цифрові сервіси)	Позитивний	+3	Інтеграція в державні цифрові платформи
E – Economic	Ріст експорту ІТ-послуг України	Позитивний	+3	Розширення міжнародних проєктів
	Макроекономічна нестабільність (інфляція, курс валют)	Негативний	-3	Оптимізація витрат і валютні ризик-стратегії
E – Economic	Велика абонентська база (23+ млн користувачів)	Позитивний	+4	Розвиток цифрових сервісів для клієнтів
S – Social	Висока цифровізація населення	Позитивний	+4	Розвиток онлайн-сервісів і мобільних рішень
	Відтік ІТ-фахівців за кордон	Негативний	-3	Утримання персоналу та гнучкі формати роботи

Продовження табл. 2.1.2

	Залежність суспільства від телекомунікацій	Позитивний	+4	Підвищення стабільності та якості зв'язку
Т – Technological	Розвиток AI, Big Data, Cloud	Позитивний	+4	Інвестиції в цифрові та AI-рішення
	Поширення cloud-технологій (AWS, Azure)	Позитивний	+3	Перехід до cloud-інфраструктури
	Розвиток AI-ініціатив в Україні	Позитивний	+2	Участь у технологічних проєктах
Е – Environmental	Зростання енергоспоживання IT-інфраструктури	Негативний	-2	Енергоефективні рішення
	ESG-стандарти в телеком-галузі	Позитивний	+3	Впровадження ESG-практик
	Воєнні екологічні ризики	Негативний	-4	Резервні системи та відновлення інфраструктури
L – Legal	Закон «Про електронні комунікації»	Нейтральний	+3	Дотримання регуляторних вимог
	Захист персональних даних	Негативний	-4	Посилення кібербезпеки
	Антимонопольне регулювання	Негативний	-2	Дотримання конкурентних норм
	Режим Дія City	Позитивний	+3	Використання податкових і правових переваг

**Джерело: складено автором на основі [1-3; 67; 69]*

Для оцінювання конкурентного середовища застосуємо метод COPRAS, що використовується у багатокритерійному аналізі. Варто зазначити, що обираємо продуктіві, а не аутсорсингові компанії, які працюють у доменах Telecom/ Software Development (Web Development як його частина), або схожих, тобто займають один сегмент ринку [75].

Визначено критерії з монотонно зростаючою цільовою функцією:

K1 – Дохід у 2023-2024 році (залежно від наявності даних), млн дол

К2 – Кількість працівників на січень 2026 року, осіб

К3 – Кількість технічних працівників на січень 2026 року, осіб

К4 – Присутність у рейтингах роботодавців DOU [4], Focus [5] (залежно від наявності даних), бали з 10

К5 – Ступінь диверсифікації за доменами (кількість сегментів, у яких працює компанія), од.

Монотонно спадна цільова функція:

К6 – Плинність персоналу, бали

К7 – Залежність від одного/невеликої кількості основних продуктів, бали

К8 – Рівень витрат, бали.

Коефіцієнти визначено за методом SMART і заповнено табл. 2.1.3 на основі даних рейтингів, реєстрів даних, а також експертних оцінок.

Таблиця 2.1.3

Оцінювання конкурентів *

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)							
	К ₁	К ₂	К ₃	К ₄	К ₅	К ₆	К ₇	К ₈
A1 – Nova Digital	12	1118	1018	7	4	4	6	6
A2 – Netcracker	32	700	600	7	1	5	7	7
A3 – mono	154	803	586	9	1	6	8	5
A4 – Vodafone Україна	569	2625	490	7	1	5	4	8
A5 – Kyivstar.Tech	22,5	668	621	8	2	4	5	7
Вага	0,07	0,11	0,18	0,12	0,16	0,14	0,12	0,1

*Джерело: складено автором на основі [75, 68]

Як альтернативи назначимо найбільші компанії сектору станом на 1 січня 2026 року:

A1 – Nova Digital;

A2 – Netcracker;

A3 – mono (Fintech Band);

A4 – Vodafone Україна;

A5 – Kyivstar.Tech.

Перетворення оцінок на безрозмірні наведено у табл. 2.1.4.

Таблиця 2.1.4

Нормалізовані значення за критеріями*

Варіанти рішень	Показники досягнення цілей (критерії оцінювання альтернатив)							
	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈
A1 – Nova Digital	0,0152	0,1890	0,3071	0,1842	0,4444	0,1667	0,2000	0,1818
A2 – Netcracker	0,0405	0,1184	0,1810	0,1842	0,1111	0,2083	0,2333	0,2121
A3 – mono	0,1951	0,1358	0,1768	0,2368	0,1111	0,2500	0,2667	0,1515
A4 – Vodafone Україна	0,7207	0,4439	0,1478	0,1842	0,1111	0,2083	0,1333	0,2424
A5 – Kyivstar.Tech	0,0285	0,1130	0,1873	0,2105	0,2222	0,1667	0,1667	0,2121
Вага	0,07	0,11	0,18	0,12	0,16	0,14	0,12	0,1

*Джерело: складено автором

Проведено розрахунок зважених сум критеріїв (табл. 2.1.5) за формулами (1) для зростаючої цільової функції; (2) – для спадної [8]:

$$S_{+i} = \sum_{j=1}^m w_{+j} * r_{+ij} \quad (1)$$

$$S_{-i} = \sum_{j=1}^m w_{-j} * r_{-ij} \quad (2)$$

Таблиця 2.1.5

Розрахунок зважених сум критеріїв*

Альтернатива	S+	S-	1/S-
A1 – Nova Digital	0,1704	0,0655	15,2636
A2 – Netcracker	0,0883	0,0784	12,7586
A3 – mono	0,1066	0,0822	12,1726
A4 – Vodafone Україна	0,1658	0,0694	14,4073
A5 – Kyivstar.Tech	0,1090	0,0645	15,4930
	0,6400	0,3600	70,0951

*Джерело: складено автором

Останнім кроком проведено розрахунки за рівнянням (3) та заповнено табл. 2.1.6.

$$Z_i = S_{+i} + \frac{\sum_{k=1}^n S_{-k}}{S_{-i} * \sum_{k=1}^n \frac{1}{S_{-k}}} = Z_{+i} + Z_{-i} \quad (3)$$

Таблиця 2.1.6

Показники для складання рейтингу*

Альтернатива	Z+	Z-	Z
A1 – Nova Digital	0,1704	0,0784	0,2487
A2 – Netcracker	0,0883	0,0655	0,1538
A3 – mono	0,1066	0,0625	0,1691
A4 – Vodafone Україна	0,1658	0,0740	0,2398
A5 – Київстар.Tech	0,1090	0,0796	0,1885

*Джерело: складено автором

Можна зробити висновок, що найбільш конкурентноспроможними на ринку є Nova Digital та Vodafone Україна. Однак варто враховувати, що Vodafone Україна переважає за рахунок показнику доходів, адже не є виокремленим ІТ-підрозділом, як Nova Digital чи Київстар.Tech. Третьою альтернативою є Київстар.Tech, четвертою – mono, і п'ятою – Netcracker.

У таблиці 2.2.7 наведено результати оцінювання внутрішнього середовища ТОВ «КІЇВСТАР.ТЕХ» із застосуванням методу IFE (Internal Factor Evaluation).

Аналіз внутрішніх факторів свідчить про домінування сильних сторін підприємства, зокрема масштабної телеком-екосистеми, розвиненої цифрової інфраструктури та високого рівня технологічної зрілості. Значущими конкурентними перевагами є також інтеграція з міжнародною групою VEON і сильні ринкові позиції бренду.

Водночас внутрішнє середовище характеризується наявністю структурних обмежень, серед яких ключовими є залежність від централізованої інфраструктури, складність організаційної структури та ризику кібербезпеки. Додатковим стримувальним фактором виступає висока капіталомісткість підтримки телеком-інфраструктури, що знижує гнучкість розвитку.

Таблиця 2.1.7

IFE-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «КІЇВСТАР.ТЕХ»

Внутрішній фактор	Вага	Оцінка (1–4)	
Сильні сторони			
Наявність масштабної телеком-екосистеми (Kyivstar: 22+ млн абонентів)	0,1	4	0,4
Доступ до великої цифрової інфраструктури (4G/5G, мережі, дата-центри)	0,09	4	0,36
Інтеграція з міжнародною групою VEON (фінансові та технологічні ресурси)	0,08	3	0,24
Розвинена екосистема цифрових сервісів (cloud, big data, cybersecurity)	0,09	4	0,36
Високий рівень інвестицій у цифрову інфраструктуру та 4G/мережі	0,08	3	0,24
Досвід роботи на ринку понад 25 років (стабільність оператора)	0,07	3	0,21
Сильний бренд і домінуюча позиція на телеком-ринку України	0,06	4	0,24
Розвинені цифрові продукти (e-health, ride-hailing, digital services)	0,07	3	0,21
Слабкі сторони			
Висока залежність від централізованої інфраструктури VEON	0,08	1	0,08
Складність організаційної структури великої телеком-групи	0,05	2	0,1
Ризики кіберінцидентів та атак на інфраструктуру	0,08	2	0,16
Обмежена гнучкість у прийнятті рішень через масштабність компанії	0,07	2	0,14
Висока капіталомісткість підтримки інфраструктури	0,08	2	0,16
Сума			2,9

**Джерело: складено автором на основі [69]*

Загалом структура внутрішнього середовища підприємства є збалансованою з перевагою сильних сторін, однак потребує підвищення операційної гнучкості та зниження інфраструктурної залежності.

Проведений стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «КІЇВСТАР.ТЕХ» засвідчив формування підприємства як технологічно зрілого цифрового гравця, що функціонує в межах висококонкурентного та регуляторно складного середовища.

Внутрішній потенціал компанії базується на масштабній телеком-екосистемі, розвиненій цифровій інфраструктурі та сильних ринкових позиціях, що створює стійку ресурсну основу для розвитку продуктивних і платформних рішень.

Водночас структура внутрішнього середовища характеризується наявністю обмежень, пов'язаних із високою капіталомісткістю інфраструктури, організаційною складністю та залежністю від централізованих групових систем

управління. Це формує необхідність підвищення операційної гнучкості та вдосконалення механізмів прийняття рішень.

Зовнішнє середовище підприємства має дуальний характер: з одного боку, воно створює значні можливості розвитку через цифрову трансформацію економіки, високий рівень цифровізації населення та зростання попиту на телеком- і IT-послуги; з іншого – визначається високим рівнем регуляторного навантаження, воєнно-економічною нестабільністю та технологічними ризиками.

Результати інтегрального оцінювання конкурентного середовища (COPRAS) підтверджують наявність високої конкуренції в сегменті цифрових та IT-підприємств, де Kyivstar.Tech займає конкурентоспроможну позицію, поступаючись лідерам переважно за масштабними фінансовими та ринковими показниками, а не за технологічною спроможністю.

Узагальнено, підприємство характеризується як сильний цифровий гравець із високим потенціалом масштабування, однак із потребою подальшої оптимізації внутрішньої структури управління та підвищення адаптивності до динамічних змін зовнішнього середовища.

2.2. Діагностика системи стратегічного контролінгу підприємства та оцінювання її результативності

Balanced Scorecard (BSC) є методологічним інструментом стратегічного контролінгу, що інтегрує показники ефективності діяльності організації за кількома взаємопов'язаними перспективами. Основою його конструкції є чотири стандартні перспективи, які забезпечують зв'язок стратегічних цілей із конкретними операційними завданнями: фінансова, клієнтська, внутрішніх процесів та навчання й розвитку персоналу:

- фінансова перспектива відображає традиційні фінансові показники: рентабельність, ефективність витрат та вартість для акціонерів;
- клієнтська перспектива акцентує увагу на задоволеності клієнтів, утриманні клієнтської бази та частці ринку;
- перспектива внутрішніх процесів оцінює ефективність і результативність операцій, визначає можливості для оптимізації бізнес-процесів;
- перспектива навчання та розвитку підкреслює важливість розвитку персоналу, інновацій та управління знаннями, забезпечуючи довгостроковий успіх організації.

Для кожної перспективи визначаються ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI), що перетворюють абстрактні цілі на вимірювані величини: ROI для фінансової перспективи, коефіцієнт утримання клієнтів для клієнтської, скорочення циклів виробничих процесів для внутрішніх процесів, години навчання працівників для перспективи навчання і розвитку. Стратегічні KPI дають змогу здійснювати регулярний моніторинг та оцінку прогресу в досягненні загальних цілей організації [47, с. 3-4].

Фінансова перспектива відображає результати діяльності Kyivstar.Tech у вигляді узагальнених фінансових індикаторів, що характеризують ефективність продуктового портфеля, витратну дисципліну та результативність інвестиційних рішень.

Наведені показники орієнтовані на оцінювання доходності цифрових продуктів і технологічних платформ, а також на зіставлення фактичних фінансових результатів із плановими параметрами. Система фінансових індикаторів формує основу для контролю економічної результативності продуктових ініціатив та оцінювання внеску технологічного підрозділу у досягнення фінансових орієнтирів групи (табл. 2.2.1).

Перспектива клієнтів і ринку відображає результати взаємодії підприємства з користувачами цифрових продуктів і характеризує ступінь залучення, активності та утримання клієнтської бази.

Таблиця 2.2.1

Показники категорії «Фінанси» Kyivstar.Tech*

Ціль	Показник	Одиниці	Як вимірюється
Зростання доходу та фінрезультату продуктів/портфеля	Дохід продукту	UAH/період	Сума оплат та доходів по продукту
	Маржа внеску (contribution margin)	%	$(\text{Revenue} - \text{Variable costs}) / \text{Revenue} \times 100\%$
Підвищення ефективності витрат	Відхилення від бюджету (OPEX)	UAH	Fact – Plan
	Відхилення від бюджету (OPEX)	%	$(\text{Fact} - \text{Plan}) / \text{Plan} \times 100\%$
Досягнення фінансових KPI групи через Tech-вплив	ARPU (Average Revenue Per User)	UAH/корист./місяць	Дохід на одного абонента
	Маржа скоригованої EBITDA	%	Скоригована EBITDA / Revenue $\times 100\%$
Ефективність інвестицій у продукти/платформи	ROI/оцінка інвестицій	% / бал	ROI, NPV, IRR або балова оцінка
	Відхилення від плану CAPEX (Capital Expenditures)	UAH / %	Fact – Plan; %

*Джерело: складено автором

Запропонована система показників фіксує зміни у структурі споживання послуг, рівень проникнення цифрових сервісів та інтенсивність використання продуктів. Оцінювання конверсійних показників і поведінкових характеристик користувачів формує інформаційну основу для аналізу цінності продуктів і визначення напрямів розвитку продуктової пропозиції (табл. 2.2.2).

Показники категорії «Клієнти та ринок» Kyivstar.Tech*

Ціль	Показник	Одиниці	Як вимірюється
Збільшити цінність для абонентів	ARPU (Average Revenue Per User)	UAH/корист./місяць	Дохід на одного абонента
Підвищити multiplay проникнення	Кількість мультиплей-клієнтів	осіб / млн	Активні користувачі більше ніж одного digital продукту
	Проникнення мультиплей	%	Кількість мультиплей-клієнтів / активна база $\times 100\%$
Розширити активну аудиторію digital продуктів	MAU (Monthly Active Users)	користувачі / місяць	Загальна місячна активна аудиторія
Підвищити конверсію у ключові дії	Коефіцієнт конверсії	%	К-ть користувачів, що виконали ключову дію / кількість у воронці $\times 100\%$
	Час до отримання цінності	хв/год/дні	Медіанний час від першої взаємодії до корисної дії
Зменшити відтік і збільшити утримання	N-денне утримання (Retention)	%	Когортний відсоток користувачів, що повернулися
	Коефіцієнт відтоку (Churn)	%	Кількість користувачів, що відмовилися / кількість активних $\times 100\%$
Підвищити якість сервісу підтримки	CSAT (Customer Satisfaction Score)	бал/%, 1–5	Середня оцінка задоволеності користувачів

*Джерело: складено автором

Перспектива внутрішніх процесів характеризує ефективність операційної діяльності Kyivstar.Tech з позиції швидкості розроблення продуктів, стабільності сервісів і якості інформаційного забезпечення управління. Запропоновані індикатори відображають параметри технологічних процесів, рівень автоматизації аналітики та стан корпоративних даних. Сукупність показників формує основу для оцінювання технологічної надійності цифрових сервісів, прозорості системи показників і точності планових розрахунків (табл. 2.2.3).

Показники категорії «Внутрішні процеси» Kyivstar.Tech

Ціль	Показник	Одиниці	Як вимірюється
Прискорити time-to-market	Час проходження змін (lead time)	год/дні	Від моменту готовності продукту чи зміни до її впровадження в робочу систему
	Частота розгортань	од. / тиждень	Кількість впроваджень продукту або змін у робочій системі на тиждень
Підвищити стабільність та надійність сервісів	Доступність сервісу (Availability)	%	Uptime сервісу (відсоток часу, протягом якого сервіс працює безперервно та доступний)
	MTTR (Mean Time to Recovery/Repair)	год	Середній час від інциденту до відновлення
	Частка невдалих змін/релізів	%	Релізи, що спричинили інцидент / загальна кількість $\times 100\%$
Зробити КРІ прозорими й доступними	Покриття КРІ дашбордами	%	КРІ з дашбордом / загальна кількість $\times 100\%$
	Рівень автоматизації звітності	%	Кількість автоматичних звітів / загальна кількість $\times 100\%$
Забезпечити якість даних	Повнота даних	%	Non-null ratio ключових полів (частка заповнених даних у критично важливих полях бази даних або системи обліку)
	Кількість аномалій	#	Виявлені аномалії в КРІ
	Час усунення аномалії	год	Від моменту виявлення до виправлення
Підвищити точність планування	Точність прогнозу	%	$1 - \text{abs}(\text{Forecast} - \text{Fact}) / \text{Fact}$

**Джерело: складено автором*

Перспектива навчання та розвитку характеризує передумови довгострокової результативності діяльності Kyivstar.Tech через рівень розвитку компетенцій персоналу та зрілість системи управління показниками. Запропоновані індикатори відображають стан впровадження метрик продуктової діяльності, інтенсивність професійного навчання та рівень формалізації аналітичних процесів. Сукупність цих показників визначає організаційну готовність підприємства до масштабування цифрових продуктів і підтримання стабільності системи стратегічного контролінгу (табл. 2.2.4).

Таблиця 2.2.4

Показники категорії «Навчання та розвиток» Kyivstar.Tech

Ціль	Показник	Одиниці	Як вимірюється
Підвищити зрілість продуктової роботи через метрики	OKR completion rate	%	Частка виконаних KR за квартал
	Metric adoption	%	Частка команд із визначеними success metrics
Розвивати компетенції у BI/Data/Cloud	Training hours	год / люд. / квартал	Сумарні години навчання
	Certifications count	од.	Кількість отриманих сертифікатів
Зменшити ризики людського фактору у звітності	Рівень автоматизації звітності	%	кількість автоматичних звітів / загальна кількість $\times 100\%$

**Джерело: складено автором*

У таблиці 2.2.5 наведено результати SWOT-аналізу системи стратегічного контролінгу ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ», що базується на впровадженні збалансованої системи показників (Balanced Scorecard). Узагальнено сильні та слабкі сторони функціонування системи, а також визначено ключові можливості її розвитку та зовнішні загрози, що впливають на ефективність стратегічного контролінгу підприємства.

Таблиця 2.2.5

SWOT-аналіз системи стратегічного контролінгу ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ»

S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
Впроваджена Balanced Scorecard (BSC) як багаторівнева система стратегічного контролінгу	Частина KPI має складну методологію розрахунку, що ускладнює оперативне використання
Чітка декомпозиція стратегічних цілей на 4 перспективи (фінанси, клієнти, процеси, розвиток)	Не всі показники мають єдину систему пріоритетизації (вагові коефіцієнти відсутні)
Використання кількісних KPI з формулами (ARPU, churn, ROI, MTTR)	Можлива фрагментація даних між різними цифровими системами (ERP/BI/CRM)
Наявність операційних і стратегічних KPI (зв'язок рівнів управління)	Частина показників орієнтована на ретроспективу, а не на прогнозування
Охоплення всіх ключових напрямів діяльності (фінанси, клієнти, процеси, розвиток)	Недостатня інтеграція нефінансових показників у єдину систему прийняття рішень
Використання цифрових метрик (MAU, retention, uptime)	Висока залежність від якості первинних даних

Продовження табл. 2.2.5

О – Opportunities (Можливості)	Т – Threats (Загрози)
Подальша автоматизація контролінгу через ВІ-системи та АІ-аналітику	Кіберризика та порушення цілісності даних у цифрових системах
Впровадження predictive analytics для переходу від контрольної до прогнозної моделі	Зміна регуляторних вимог (Дія City, кібербезпека, захист даних)
Розвиток data-driven управління на рівні всієї групи VEON	Ризик швидкого старіння КРІ через технологічні зміни (AI, cloud)
Уніфікація КРІ з міжнародними стандартами холдингу VEON	Висока складність підтримки актуальності великої кількості показників
Інтеграція BSC з ERP/CRM/AI-платформами	Людський фактор при інтерпретації складних аналітичних даних
Використання real-time dashboards для управлінських рішень	Перевантаження системи показниками (over-KPI effect)

Система стратегічного контролінгу ТОВ «КІЇВСТАР.ТЕХ» має високий рівень методологічної зрілості, що підтверджується впровадженням Balanced Scorecard і широким набором кількісних КРІ, які охоплюють фінансову, клієнтську, операційну та інноваційну складові діяльності. Це забезпечує комплексність оцінювання стратегічних результатів та дозволяє здійснювати багаторівневий контроль ефективності.

Водночас ключовими обмеженнями системи є складність управління великою кількістю показників, залежність від якості даних та недостатня уніфікація вагомості КРІ. Це знижує оперативність прийняття рішень і створює ризик інформаційного перевантаження.

Перспективи розвитку системи пов'язані з цифровізацією контролінгу, впровадженням прогнозної аналітики та інтеграцією в єдину data-driven екосистему управління. Найбільші загрози формуються у сфері кібербезпеки, регуляторних змін та швидкого оновлення технологічного середовища.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ»

3.1. Розроблення удосконаленої (гібридної) моделі стратегічного контролінгу для підприємства

Для посилення стратегічного контролінгу ТОВ «Київстар.Тех» запропоновано гібридну модель, яка поєднує інструменти аналізу, планування, вибору та контролю стратегії. Її застосування спрямоване на впорядкування процесу прийняття стратегічних рішень і подальше відстеження їх виконання. У межах моделі результати аналізу середовища стають основою для формування стратегічних альтернатив, після чого ці альтернативи порівнюються між собою та переводяться у систему контрольних показників.

Необхідність формування гібридної моделі пов'язана з тим, що стратегічний контролінг на ІТ-підприємстві повинен охоплювати не лише фінансові результати, а й ринкову позицію, технологічні можливості, якість цифрових продуктів, ефективність внутрішніх процесів і здатність команд підтримувати розвиток нових напрямів. Окреме використання аналітичних або контрольних інструментів не формує цілісної системи управління стратегією, тому доцільним є їх поєднання в єдиній послідовності.

Запропонована гібридна модель стратегічного контролінгу ТОВ «Київстар.Тех» включає такі складові:

- стратегічний аналіз – оцінювання зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства за допомогою SWOT-аналізу;
- стратегічне планування – визначення перспективних напрямів розвитку та оцінювання їхнього потенціалу за допомогою GE-McKinsey;

– стратегічний контроль – відстеження реалізації обраної стратегії через збалансовану систему показників BSC.

Таблиця 3.1.1

SWOT-аналіз ТОВ «Київстар.Тех»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Сформована продуктова база: «Мій Київстар», «Зоряна», JET Retail, JET Contact Center, ADWISOR, вебсайт Київстар.	Залежність основних продуктів від телеком-домену та екосистеми Kyivstar.
Масштаб використання сервісів: понад 8 млн завантажень «Мій Київстар», близько 1 млн дзвінків щомісяця через JET Contact Center, близько 8 тис. звернень щоденно через «Зоряну».	Високе навантаження на підтримку цифрових сервісів і контроль їх стабільності.
Використання Big Data в ADWISOR: понад 80 фільтрів для сегментації аудиторії, інтеграція з CRM та ERP.	Потреба в постійному оновленні технологій через розвиток AI, Big Data і cloud-рішень.
Доступ до клієнтської бази Kyivstar: понад 23 млн користувачів мобільного зв'язку.	Кадрові ризики через міграцію IT-фахівців.
Досвід розробки й підтримки B2C- і B2B-сервісів.	Залежність від стабільності телеком- та енергетичної інфраструктури.
Можливості	Загрози
Розвиток цифрових сервісів через високий рівень користування мобільним інтернетом та онлайн-послугами.	Воєнний стан і підвищені вимоги до безперервності роботи критичної інфраструктури.
Використання AI, Big Data і cloud computing у нових продуктах та внутрішніх процесах.	Кіберзагрози та підвищені вимоги до захисту персональних даних.
Розширення B2B-напряму через корпоративні цифрові рішення.	Макроекономічна нестабільність, інфляція та валютні коливання.
Використання переваг режиму Дія City.	Відтік IT-фахівців за кордон.
Участь у державних і корпоративних проєктах цифрової трансформації.	Зростання енергоспоживання IT-інфраструктури та ризики пошкодження телеком-об'єктів.

**Джерело: складено автором на основі [69]*

За результатами SWOT-аналізу сильна позиція ТОВ «Київстар.Тех» пов'язана з наявністю масштабних цифрових продуктів, доступом до великої клієнтської бази, досвідом розробки сервісів і використанням Big Data-інструментів. Основні можливості зосереджені в розвитку AI, cloud-рішень, B2B-сервісів і цифрової трансформації. Найбільш суттєві обмеження формують

залежність від телеком-домену, складність підтримки великої кількості сервісів, кадрові ризики, кіберзагрози та нестабільність інфраструктури.

Таблиця 3.1.2

Матриця стратегічних рішень за результатами SWOT-аналізу ТОВ
«Київстар.Тех»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<p>SO-поле</p> <p>S1 + O1 – сформована продуктова база + високий рівень користування цифровими сервісами – розвиток нових функцій у продуктах «Мій Київстар», «Зоряна», JET Retail, JET Contact Center та ADWISOR.</p> <p>S2 + O2 – масштаб використання сервісів + розвиток AI, Big Data і cloud computing – впровадження AI-інструментів і хмарних рішень у продукти з найбільшим навантаженням.</p> <p>S3 + O3 – Big Data-функціонал ADWISOR + розширення B2B-напряму – розвиток корпоративних аналітичних і маркетингових сервісів.</p>	<p>ST-поле</p> <p>S2 + T1 – масштаб використання сервісів + воєнні вимоги до критичної інфраструктури – посилення резервування й моніторингу ключових цифрових продуктів.</p> <p>S3 + T2 – Big Data-функціонал + кіберзагрози – використання аналітики даних для виявлення аномалій, технічних збоїв і ризикових активностей.</p> <p>S5 + T4 – досвід розробки B2C- і B2B-сервісів + відтік IT-фахівців – стандартизація процесів розробки, документування знань і формування резервних команд.</p>
Слабкі сторони	<p>WO-поле</p> <p>W1 + O3 – залежність від телеком-домену + розвиток B2B-напряму – диверсифікація портфеля продуктів через цифрові рішення для корпоративних клієнтів поза межами телеком-сегмента.</p> <p>W2 + O2 – високе навантаження на підтримку сервісів + розвиток cloud computing – перенесення частини сервісів на масштабовану cloud-інфраструктуру.</p> <p>W4 + O4 – кадрові ризики + переваги режиму Дія City – використання гіг-контрактів і гнучких форматів співпраці для утримання IT-фахівців.</p>	<p>WT-поле</p> <p>W2 + T1 – високе навантаження на підтримку сервісів + воєнні вимоги до безперервності роботи – впровадження пріоритезації критичних сервісів і регламентів швидкого відновлення.</p> <p>W3 + T2 – потреба в оновленні технологій + кіберзагрози – оновлення архітектури безпеки й регулярний аудит цифрових сервісів.</p> <p>W5 + T5 – залежність від інфраструктури + ризики пошкодження телеком- і енергетичних об'єктів – розроблення планів безперервності роботи та резервних каналів підтримки сервісів.</p>

*Джерело: складено автором на основі [3; 69-70]

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що ТОВ «Київстар.Тех» має сильну основу для подальшого розвитку цифрових продуктів завдяки сформованій продуктивній базі, масштабному використанню сервісів, Big Data-функціоналу та доступу до великої клієнтської бази Kyivstar. Найбільш перспективними напрямками є розвиток B2B-рішень, використання AI, Big Data і cloud computing, а також участь у проєктах цифрової трансформації.

Водночас подальший розвиток підприємства стримують залежність від телеком-домену, високе навантаження на підтримку сервісів, кадрові ризики та залежність від стабільності інфраструктури. Основні загрози пов'язані з воєнним станом, кіберризиками, макроекономічною нестабільністю, відтоком ІТ-фахівців і ризиками пошкодження телеком- та енергетичних об'єктів.

Матриця стратегічних рішень показує, що пріоритетними напрямками удосконалення стратегічного контролінгу є розвиток корпоративних цифрових сервісів, посилення кіберстійкості, резервування критичних продуктів, інтеграція управлінських даних, оновлення технологічної бази та впровадження системи показників для контролю реалізації стратегічних рішень.

Для стратегічного планування ТОВ «Київстар.Тех» застосовано матрицю GE-McKinsey, яка враховує дві групи показників: конкурентоспроможність напряму та привабливість галузі. Такий підхід є доцільним для підприємства, оскільки фінансова звітність не розкриває дохід за кожним окремим продуктом, а оцінювання за двома укрупненими СЗГ дає змогу порівняти основний сервісний напрям і перспективний цифровий напрям.

У межах розрахунку виділено дві СЗГ:

- СЗГ 1 – ІТ-супровід і розвиток сервісів телеком-екосистеми Kyivstar;
- СЗГ 2 – цифрові, Big Data та маркетингові B2B-сервіси.

Перший напрям охоплює розробку, супровід і розвиток цифрових продуктів, пов'язаних з основною телеком-екосистемою Kyivstar. До нього належать сервіси самообслуговування, контакт-центру, роздрібною мережі та

клієнтської вебінфраструктури. Цей напрям має високу поточну конкурентоспроможність, оскільки спирається на сформовану продуктову базу, велику кількість користувачів, стабільний внутрішній попит і тісну інтеграцію з операційними процесами Kyivstar.

Другий напрям охоплює цифрові, Big Data та маркетингові B2B-сервіси. Його основу становлять аналітичні інструменти, сегментація аудиторії, персоналізовані комунікації, CRM/ERP-інтеграції та data-driven рішення для корпоративних клієнтів. Цей напрям поки має менший обсяг реалізації, однак характеризується високою привабливістю через швидке зростання цифрового бізнесу Kyivstar Group. У 2025 р. цифровий дохід групи зріс у 4,7 раза в доларовому вимірі, до 124 млн дол. США, і досяг 10,7% у структурі доходу. Загальний дохід Kyivstar Group у 2025 р. зріс на 25,9%, що підтверджує розширення цифрового та сервісного сегментів бізнесу.

У 2024 р. дохід ТОВ «Київстар.Тех» від надання ІТ-послуг становив 975,004 млн грн. Прогнозний обсяг реалізації на 2025 р. розраховано з урахуванням темпу зростання доходу Kyivstar Group на 25,9%, тому очікуваний дохід становить 1227,530 млн грн. Частка цифрового напрямку в 2025 р. прийнята на рівні 10,7%, відповідно до структури доходу Kyivstar Group. Для 2024 р. частку цифрового напрямку визначено з урахуванням того, що цифровий дохід групи у 2025 р. зріс у 4,7 раза.

Таблиця 3.1.3

Розрахунок обсягів реалізації за виділеними СЗГ ТОВ «Київстар.Тех»

СЗГ	Частка у доході 2024 р., %	Частка у доході 2025 р., %	Обсяг реалізації 2024 р., млн грн	Обсяг реалізації 2025 р., млн грн
СЗГ 1 - ІТ-супровід і розвиток сервісів телеком-екосистеми Kyivstar	97,13	89,30	947,058	1096,184
СЗГ 2 - цифрові, Big Data та маркетингові B2B-сервіси	2,87	10,70	27,946	131,346
Разом	100,00	100,00	975,004	1227,530

**Джерело: складено автором*

Таблиця 3.1.4

Розрахунок за матрицею GE-McKinsey за виділеними СЗГ ТОВ

«Київстар.Тех»

Група факторів	Фактор	Вага	СЗГ 1 пот.	СЗГ 1 прог.	СЗГ 2 пот.	СЗГ 2 прог.
Фактори конкуренто-спроможності	Продуктова зрілість на пряму	0,15	6	6	4	4
	Масштаб використання сервісів	0,15	6	6	3	4
	Технологічні компетенції	0,15	5	6	5	6
	Доступ до даних та аналітики	0,10	5	5	6	6
	Інтеграція з екосистемою Kyivstar	0,10	6	6	4	4
	Кіберстійкість і безперервність сервісів	0,10	5	6	4	5
	Кваліфікація персоналу	0,10	5	5	5	5
	Швидкість розробки та впровадження змін	0,08	5	5	4	5
	Ресурсне забезпечення на пряму	0,07	6	6	3	4
	Зважена оцінка конкурентоспроможності	1,00	5,47	5,72	4,23	4,78
Фактори привабливості галузі	Темпи зростання сегмента	0,20	4	4	6	6
	Попит на цифрові сервіси	0,17	6	6	5	6
	Потенціал B2B-монетизації	0,16	3	4	6	6
	Технологічна перспективність	0,16	5	5	6	6
	Рівень маржинальності на пряму	0,11	5	5	5	5
	Інтенсивність конкуренції	0,10	4	4	3	3
	Регуляторні умови	0,05	4	4	4	4
	Масштабованість на пряму	0,05	5	5	5	6
	Зважена оцінка привабливості галузі	1,00	4,40	4,56	5,22	5,43
Обсяги реалізації, млн грн			947,058	1096,184	27,946	131,346
Радіус кола			0,971	0,893	0,029	0,107

*Джерело: складено автором

Результати оцінювання показують, що СЗГ 1 має найвищу конкурентоспроможність: поточна оцінка становить 5,47, прогнозна - 5,72. Сильна позиція цього напрямку пояснюється зрілою продуктовою базою, великим масштабом використання сервісів, інтеграцією з екосистемою Kyivstar та значним ресурсним забезпеченням. Зростання прогнозованої оцінки пов'язане з підвищенням ролі технологічних компетенцій, кіберстійкості та безперервності роботи сервісів.

СЗГ 2 має нижчу конкурентоспроможність порівняно з основним напрямом, однак демонструє помітне посилення позиції: з 4,23 до 4,78. Основними чинниками зростання є розширення масштабу використання цифрових сервісів, розвиток технологічних компетенцій, підвищення кіберстійкості, швидкості розробки та ресурсного забезпечення. Водночас цей напрям має найвищу привабливість галузі: 5,22 у поточному періоді та 5,43 у прогнозі. Це пов'язано з високими темпами розвитку цифрових сервісів, значним потенціалом B2B-монетизації, перспективністю AI, Big Data і cloud-рішень, а також можливістю масштабування.

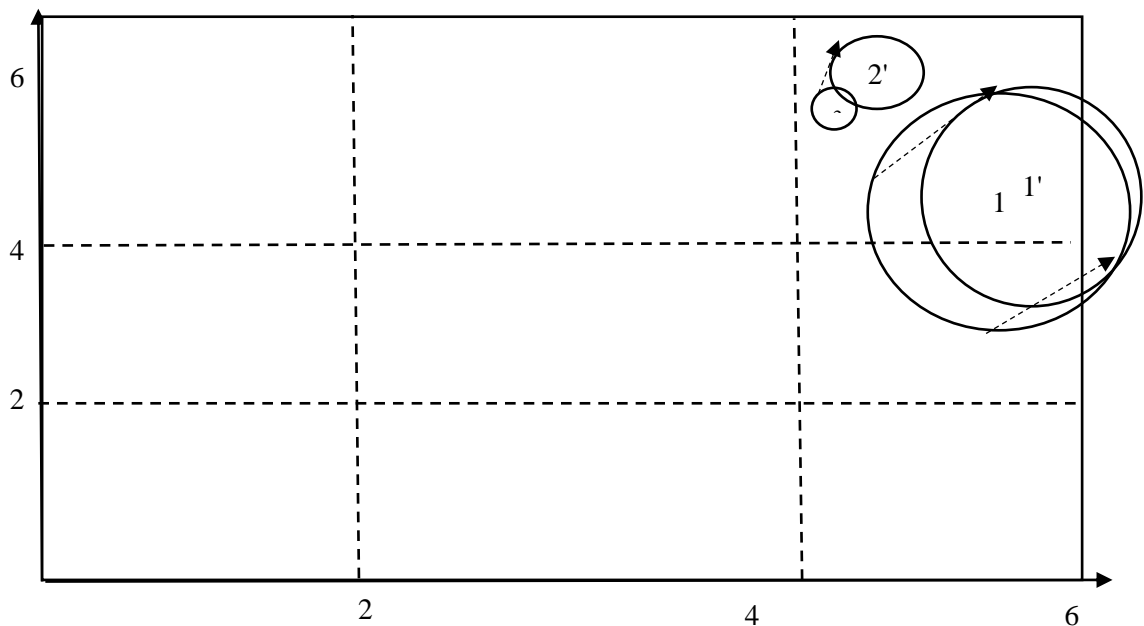


Рис. 3.1.1. Матриця GE-McKinsey

**джерело: розроблено автором*

Радіус кола відображає частку кожної СЗГ у загальному обсязі реалізації. Для СЗГ 1 він зменшується з 0,971 до 0,893, що свідчить про поступове зниження домінування основного сервісного напрямку в структурі доходу. Для СЗГ 2 радіус зростає з 0,029 до 0,107, тобто цифровий і В2В-напрямок збільшує свою частку в портфелі підприємства. Це підтверджує потребу в активнішому стратегічному контролі цього напрямку, оскільки він переходить із допоміжного сегмента до одного з джерел майбутнього зростання.

За результатами GE-McKinsey СЗГ 1 доцільно віднести до зони підтримки та інвестування. Управлінські рішення мають концентруватися на стабільності сервісів, резервуванні критичних систем, кіберзахисті, якості обслуговування та технологічному оновленні. СЗГ 2 доцільно розглядати як напрям вибіркового інвестування з високим потенціалом зростання. Пріоритетними діями є розвиток Big Data-аналітики, маркетингових В2В-сервісів, персоналізованих комунікацій, розширення корпоративних продажів і створення системи КРІ для контролю результативності цього напрямку.

3.2. Формування та оптимізація системи показників стратегічного контролінгу

Наявна система показників стратегічного контролінгу ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» побудована на основі Balanced Scorecard і охоплює фінансову, клієнтську, процесну та кадрово-аналітичну складові. У роботі вже визначено КРІ, які характеризують дохідність продуктового портфеля, активність користувачів, стабільність цифрових сервісів, якість релізів, розвиток BI/Data/Cloud-компетенцій, автоматизацію звітності та виконання OKR. Водночас проведена діагностика показує, що система потребує впорядкування, оскільки частина показників має різну управлінську вагу, окремі КРІ дублюють

один одного, а частина індикаторів більше відповідає операційному моніторингу, ніж стратегічному контролінгу .

Оптимізація системи показників має передбачати відбір тих індикаторів, які прямо пов'язані з реалізацією стратегії підприємства. Для цього показники доцільно згрупувати за п'ятьма напрямками:

1. Фінансова результативність;
2. Клієнтська цінність і ринкова активність;
3. Внутрішні процеси та технологічна стабільність;
4. Кіберстійкість і якість даних;
5. Розвиток команд і зрілість стратегічного контролінгу.

Фінансові показники наведено у табл. 3.2.1.

Таблиця 3.2.1

Фінансові показники стратегічного контролінгу ТОВ «КІЇВСТАР.ТЕХ»*

№	Показник	Зміст показника	Періодичність контролю	Управлінське призначення
1	Дохід продуктового портфеля	сума доходів, отриманих від цифрових продуктів і платформ підприємства	щомісяця / щокварталу	контроль загальної комерційної динаміки продуктових напрямів
2	Маржа внеску	співвідношення між доходом продукту та змінними витратами на його підтримку і розвиток	щокварталу	визначення продуктів, які формують найбільший фінансовий внесок
3	ОРЕХ-відхилення	різниця між фактичними та плановими операційними витратами	щомісяця	контроль витратної дисципліни
4	ROI продукту / платформи	співвідношення економічного результату від продукту до обсягу інвестицій у нього	щокварталу	оцінювання доцільності подальшого інвестування
5	Частка доходу СЗГ 2	питома вага доходу цифрових, Big Data та маркетингових B2B-сервісів у доході продуктового портфеля	щокварталу	контроль зростання перспективного B2B-напряму

*Джерело: складено автором

Фінансові показники мають залишатися основою стратегічного контролінгу, оскільки вони показують, чи перетворюється продуктова та

технологічна діяльність підприємства на економічний результат. Для ТОВ «КІЇВСТАР.ТЕХ» недостатньо контролювати лише загальний дохід. Важливо бачити структуру цього доходу, рівень маржинальності, дотримання бюджету та віддачу від інвестицій у цифрові продукти.

Показник частки доходу СЗГ 2 має окреме значення, оскільки цифрові, Big Data та маркетингові B2B-сервіси визначені як перспективний напрям розвитку. Його включення до системи КРІ дає змогу оцінювати, чи справді цей напрям нарощує свою роль у продуктовому портфелі підприємства.

Таблиця 3.2.2

Клієнтські показники стратегічного контролінгу ТОВ «КІЇВСТАР.ТЕХ»

№	Показник	Зміст показника	Періодичність контролю	Управлінське призначення
1	MAU	кількість активних користувачів цифрового продукту за місяць	щомісяця	оцінка масштабу використання цифрових сервісів
2	DAU / MAU	співвідношення денної та місячної активної аудиторії	щомісяця	оцінка регулярності користування продуктом
3	Проникнення multiplay	частка користувачів, які використовують більше ніж один цифровий продукт або сервіс	щокварталу	контроль розвитку екосистемної взаємодії
4	Conversion rate	частка користувачів, які виконали цільову дію в цифровій воронці	щомісяця	оцінка результативності продуктивних і маркетингових воронок
5	Churn rate	частка користувачів, які припинили користування продуктом або сервісом	щомісяця	раннє виявлення проблем із цінністю продукту
6	NPS / CSAT	оцінка задоволеності та лояльності користувачів	щокварталу	контроль сприйняття якості цифрових сервісів

**Джерело: складено автором*

Клієнтські показники потрібні для оцінювання не лише кількості користувачів, а й характеру їхньої взаємодії з цифровими продуктами. MAU показує масштаб активної аудиторії, але не відображає регулярність

користування сервісом. Саме тому його потрібно доповнювати DAU / MAU, conversion rate, churn rate та проникненням multiplay.

Для СЗГ 1 клієнтські КРІ мають показувати стабільність користувацької бази та якість взаємодії з основними сервісами телеком-екосистеми. Для СЗГ 2 важливішими є conversion rate і проникнення multiplay, оскільки B2B-сервіси мають оцінюватися через здатність залучати клієнтів до додаткових цифрових продуктів і формувати комерційний результат.

Таблиця 3.2.3

Показники внутрішніх процесів і технологічної стабільності ТОВ

«КІЇВСТАР.ТЕХ»*

№	Показник	Зміст показника	Періодичність контролю	Управлінське призначення
1	Lead time	час від готовності зміни до її впровадження у робоче середовище	щотижня / щомісяця	контроль швидкості продуктивних змін
2	Частота розгортань	кількість релізів або змін за визначений період	щотижня	оцінка ритмічності розробки
3	Availability	частка часу, протягом якого цифровий сервіс доступний користувачам	щоденно / щомісяця	контроль стабільності ключових сервісів
4	MTTR	середній час від виникнення інциденту до відновлення роботи сервісу	щомісяця	оцінка швидкості реагування на збої
5	Частка невдалих змін	частка релізів або змін, які спричинили інциденти чи потребували відкату	щомісяця	контроль якості розробки, тестування та релізного процесу
6	Виконання roadmap	частка виконаних продуктивних завдань відносно запланованих	щомісяця / щокварталу	контроль відповідності продуктивної розробки стратегічним пріоритетам

*Джерело: складено автором

Показники внутрішніх процесів і технологічної стабільності мають ключове значення для ІТ-підприємства, оскільки стратегічний результат залежить від швидкості розробки, якості релізів і надійності цифрових сервісів. Lead time і частота розгортань характеризують темп продуктивних змін.

Availability, MTTR і частка невдалих змін показують, наскільки стабільно працює цифрова інфраструктура та наскільки якісним є релізний процес.

Виконання roadmap потрібно залишити в системі стратегічного контролінгу, оскільки цей показник пов'язує щоденну продуктову роботу зі стратегічними пріоритетами підприємства. Якщо roadmap виконується формально або постійно зміщується, це свідчить про розрив між плануванням і фактичною реалізацією продуктової стратегії.

Таблиця 3.2.4

Показники кіберстійкості та якості даних ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ»*

№	Показник	Зміст показника	Періодичність контролю	Управлінське призначення
1	Кількість критичних кіберінцидентів	кількість кіберінцидентів високого рівня за період	щомісяця	контроль рівня кіберризиків
2	Покриття критичних сервісів резервуванням	частка критичних сервісів, для яких передбачено резервування	щокварталу	оцінка готовності до технічних і воєнних ризиків
3	Incident response time	середній час від виявлення інциденту до початку реагування	щомісяця	оцінка швидкості дій команд безпеки
4	Повнота даних	частка заповнених ключових полів у базах даних і звітних системах	щомісяця	контроль якості інформаційної бази контролінгу
5	Кількість аномалій у KPI	кількість виявлених нестандартних або помилкових значень у звітних показниках	щомісяця	виявлення некоректних даних до ухвалення управлінських рішень
6	Частка звітів без ручного коригування	питома вага звітів, сформованих без ручного втручання	щокварталу	зниження людського фактору в аналітиці

*Джерело: складено автором

Кіберстійкість і якість даних потрібно виділити в окрему групу, оскільки для ТОВ «КИЇВСТАР.ТЕХ» ці показники мають стратегічне значення. Підприємство працює з цифровими сервісами, телеком-екосистемою, великими масивами даних і технологічними платформами. За таких умов збій, кібератака

або помилка в даних можуть впливати не лише на технічну роботу, а й на репутацію, фінансовий результат і виконання стратегічних цілей.

Показники повноти даних, кількості аномалій у КРІ та частки звітів без ручного коригування потрібні для підвищення якості управлінської аналітики. Якщо дані неповні або нестабільні, система стратегічного контролінгу не може бути надійною основою для прийняття рішень.

Таблиця 3.2.5

Показники розвитку команд і зрілості стратегічного контролінгу ТОВ
«КІЇВСТАР.ТЕХ»*

№	Показник	Зміст показника	Періодичність контролю	Управлінське призначення
1	OKR completion rate	частка виконаних ключових результатів за квартал	щокварталу	оцінка реального прогресу за стратегічними цілями
2	Metric adoption	частка команд, у яких визначені продуктові success metrics	щокварталу	контроль зрілості продуктової роботи
3	Training hours	кількість годин навчання на одного працівника за період	щокварталу	оцінка розвитку BI/Data/Cloud-компетенцій
4	Certifications count	кількість отриманих професійних сертифікатів	щокварталу	підтвердження готовності команд до складніших технологічних завдань
5	Рівень автоматизації звітності	частка звітів, які формуються автоматично	щокварталу	оцінка зрілості аналітичної інфраструктури
6	Частка переглянутих КРІ	частка показників, які були переглянуті відповідно до регламенту	щопівроку	запобігання старінню системи показників

*Джерело: складено автором

Показники розвитку команд і зрілості контролінгу потрібні для оцінювання внутрішньої здатності підприємства підтримувати стратегічні зміни. OKR completion rate показує, наскільки команди просуваються у виконанні стратегічних цілей. Metric adoption відображає, чи використовують команди продуктові метрики не формально, а як основу для оцінювання результатів.

Training hours і certifications count мають допоміжне, але важливе значення для напрямів BI, Data, Cloud та кібербезпеки. Рівень автоматизації звітності характеризує зрілість аналітичної системи. Частка переглянутих KPI потрібна для того, щоб система показників не втрачала актуальність у разі зміни продуктового портфеля, технологій або зовнішніх умов.

Після формування груп показників необхідно визначити пріоритети для кожної стратегічної зони господарювання. Для СЗГ 1, що охоплює IT-супровід і розвиток сервісів телеком-екосистеми Kyivstar, головними є стабільність, безперервність, кіберстійкість і контроль витрат. Тому пріоритетними KPI для цього напрямку є:

1. availability;
2. MTTR;
3. частка невдалих змін;
4. покриття критичних сервісів резервуванням;
5. кількість критичних кіберінцидентів;
6. OPEX-відхилення;
7. churn rate.

Для СЗГ 2, що охоплює цифрові, Big Data та маркетингові B2B-сервіси, ключове значення мають масштабування, монетизація, ринкова активність і виконання продуктових планів. Тому пріоритетними KPI для цього напрямку є:

1. дохід продуктового портфеля;
2. частка доходу СЗГ 2;
3. маржа внеску;
4. ROI продукту / платформи;
5. conversion rate;
6. проникнення multiplay;
7. виконання roadmap;
8. OKR completion rate.

Для практичного використання системи КРІ за кожним показником потрібно закріпити відповідального власника, джерело даних, періодичність оновлення, планове значення, допустиме відхилення і критичний рівень. Операційні показники, пов'язані з релізами, інцидентами, доступністю сервісів і якістю даних, мають оновлюватися щотижня або щомісяця. Стратегічні показники, зокрема ROI, маржа внеску, частка доходу СЗГ 2, OKR completion rate і проникнення multiplayer, доцільно аналізувати щокварталу.

Запропонована система показників стратегічного контролінгу є оптимізованою, оскільки вона не дублює всі можливі метрики підприємства, а виділяє ті КРІ, які прямо пов'язані з реалізацією стратегії. Вона поєднує фінансові, клієнтські, процесні, технологічні, ризик-орієнтовані та кадрово-аналітичні індикатори. Її перевага полягає у поділі показників за окремими групами, прив'язці до стратегічних зон господарювання, виділенні блоку кіберстійкості та якості даних, а також у можливості регулярного перегляду КРІ.

ВИСНОВКИ

Сучасні умови функціонування ІТ-підприємств потребують посилення стратегічної керованості, оскільки технологічні зміни, конкуренція за фахівців, розвиток цифрових сервісів, кіберризика та зростання вимог користувачів постійно впливають на управлінські рішення. За таких умов стратегічний контролінг набуває значення системи, яка пов'язує довгострокові цілі підприємства з фактичними результатами, станом середовища, внутрішніми можливостями та подальшими управлінськими діями.

У межах теоретичного дослідження стратегічний контролінг обґрунтовано як складову стратегічного управління, що поєднує аналіз, планування, моніторинг, оцінювання результатів і коригування управлінських рішень. Його зміст не зводиться лише до контролю показників, оскільки він охоплює інформаційне, аналітичне, координаційне та методичне забезпечення реалізації стратегії підприємства.

Опрацювання інструментарію стратегічного контролінгу показало, що окремі методи виконують різні управлінські функції. SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз і модель п'яти сил Портера формують основу для оцінювання середовища та стратегічної позиції підприємства. Матричні методи дають змогу порівнювати напрями розвитку. Balanced Scorecard, EFQM, SCOR і ProMES орієнтовані на переведення стратегічних цілей у систему вимірюваних результатів. Тому для ІТ-підприємства більш обґрунтованим є комбінування цих інструментів, а не їх відокремлене застосування.

Стратегічна діагностика ТОВ «Київстар.Тех» засвідчила наявність сильного потенціалу для подальшого розвитку. Підприємство має доступ до великої клієнтської бази, працює в межах цифрової екосистеми Київстар, розробляє продукти з високою практичною значущістю та має досвід підтримки складних цифрових сервісів. Це створює основу для розширення продуктових

напрямів, використання Big Data, AI, cloud-рішень і розвитку цифрового обслуговування.

Водночас подальший розвиток підприємства пов'язаний із низкою обмежень. Найбільш вагомими є воєнні ризики, посилення вимог до кібербезпеки, регуляторний тиск на телекомунікаційну та цифрову інфраструктуру, кадрова міграція IT-фахівців і залежність від стабільності технологічних платформ. Це означає, що стратегічні рішення мають супроводжуватися регулярним моніторингом зовнішніх ризиків, внутрішніх ресурсів і результативності цифрових продуктів.

Оцінювання системи стратегічного контролінгу ТОВ «Київстар.Тех» дало підстави зробити висновок, що на підприємстві вже сформовано окремі елементи аналітики, контролю та оцінювання результатів. Проте їх ефективність залежить від узгодженості між стратегічними цілями, бізнес-напрямами, відповідальними підрозділами та показниками результативності. Основна потреба полягає в переході від фрагментарного використання показників до цілісної системи стратегічного контролю.

Запропонована гібридна модель стратегічного контролінгу є обґрунтованою для ТОВ «Київстар.Тех», оскільки вона поєднує три взаємопов'язані елементи: стратегічний аналіз, оцінювання пріоритетності напрямів розвитку та систему збалансованих показників. Її використання створює основу для більш чіткого визначення стратегічних пріоритетів, розподілу ресурсів, моніторингу реалізації цілей і своєчасного коригування управлінських дій.

Система показників стратегічного контролінгу має охоплювати фінансові, клієнтські, процесні, інноваційні, кадрові та ризикові параметри. Для IT-підприємства особливо важливими є показники якості цифрових продуктів, стабільності сервісів, швидкості розроблення, рівня задоволеності користувачів, ефективності команд, кіберстійкості та результативності інновацій. Саме така

система показників створює підґрунтя для оцінювання не лише поточного стану, а й здатності підприємства до довгострокового розвитку.

Практичне значення запропонованих рішень полягає в тому, що вони спрямовані на підвищення прозорості стратегічного управління, посилення зв'язку між цілями та результатами, своєчасне виявлення відхилень і підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Для ТОВ «Київстар.Тех» це є важливим, оскільки підприємство функціонує в технологічно складному середовищі, де затримка з реагуванням на зміни може безпосередньо впливати на якість сервісів, конкурентну позицію та перспективи розвитку.

Отже, удосконалення системи стратегічного контролінгу ТОВ «Київстар.Тех» має ґрунтуватися на поєднанні стратегічної аналітики, матричного оцінювання бізнес-напрямів і збалансованої системи показників. Це сприятиме більшій узгодженості управлінських процесів, підвищенню адаптивності підприємства та зміцненню його стратегічної позиції на ринку цифрових продуктів і технологічних сервісів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про електронні комунікації : Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20>.
2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>.
3. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 32. Ст. 277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20>.
4. Anthony R. N. Management Control Systems. Homewood : Richard D. Irwin, 1965. 384 p.
5. Anthony R. N. Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Boston : Harvard Business School Press, 1965. 180 p.
6. Anthony R. N., Govindarajan V. Management Control Systems. 12th ed. Boston : McGraw-Hill/Irwin, 2007. 768 p.
7. Anthony R. N., Young D. W. Management Control in Nonprofit Organizations. New York : McGraw-Hill, 1988.
8. Брітченко І. Г., Князевич А. О. Контролінг : навч. посіб. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.
9. Кизенко О. О. Стратегічний контролінг: концепція і системна реалізація на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 234 с.
10. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
11. Kaplan R. S., Norton D. P. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 400 p.
12. Merchant K. A. Control in Business Organizations. Boston : Pitman, 1985. 161 p.

13. Merchant K. A., Van der Stede W. A. Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. 3rd ed. Harlow : Pearson Education, 2012. 832 p.

14. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.

15. Simons R. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston : Harvard Business School Press, 1995. 217 p.

16. Simons R. Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2000. 348 p.

17. Балан В. Г. Застосування динамічного нечіткого SPACE-аналізу для формування стратегій підприємств. Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці. 2020. № 9. С. 27-63. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/8b4252d9-d285-4927-bb6d-dabb2e850121/download>.

18. Балан В. Г. Методи нечіткого багатокритерійного аналізу у формуванні нової парадигми стратегічного управління підприємствами. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2025. Т. 1, № 1(93). С. 132-146. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1-10665>.

19. Дашко І. М. Стратегічний контролінг на підприємстві: його сутність, значення, основні методи та інструменти. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 20. С. 25-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_20_7.

20. Єгіозар'ян А. Г. Формування ефективних стратегій управління організаційними змінами через впровадження інтегрованих контролінгових підходів. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2024. № 11(202). С. 122-134. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.11.10>.

21. Ковальчук Т., Вергун А. Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління: теорія, методологія. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. С. 70-78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-78>.

22. Литвиненко К. О., Доценко В. П. Роль впровадження системи контролінгу в управлінні потенціалом конкурентоспроможності підприємства. International Scientific Journal “Internauka”. Series: Economic Sciences. 2021. С. 31. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-2>.

23. Масіна Л. О. Механізм стратегічного контролінгу в державному регулюванні національної економіки. Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 12/4. С. 33-38.

24. Мірошниченко І. Методичний інструментарій оцінки ефективності бізнес-процесів у межах організаційної складової механізму корпоративного управління. Економічний аналіз. 2025. Т. 35, № 3. С. 288-300. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.03.288>.

25. Морган Г. В. Стратегічний контролінг як підсистема стратегічного управління. Бізнес Інформ. 2014. № 4. С. 453-459. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0000238443>.

26. Осокіна А., Хвастунов Н., Востряков І. Система стратегічного контролінгу в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-95>.

27. Приймак В. М., Павленко Н. М. Організаційне навчання в системі управління проектами. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 26. С. 214-221.

28. Русановська О. А. Інструменти та методи стратегічного контролінгу на підприємстві. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2013. № 769. С. 96-107.

29. Ходирєва О. О. Економічна сутність стратегічного контролінгу, його місце в управлінні промисловим підприємством. Інтернаука. Серія: Економічні науки. 2021. № 6(50), т. 1. С. 107-114.

30. Шило В. П., Ільїна С. Б., Меньша І. Ю. Роль контролінгу в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 1. С. 45-50.

31. Biswas S. S. N., Akroyd C. Management Control Systems and the Strategic Management of Innovation. *Qualitative Research in Accounting & Management*. 2022. Vol. 19, Issue 5. P. 513-539. DOI: <https://doi.org/10.1108/QRAM-04-2021-0083>.

32. Caputo F., Veltri S., Venturelli A. Sustainability Strategy and Management Control Systems in Family Firms. Evidence from a Case Study. *Sustainability*. 2017. Vol. 9, Issue 6. Article 977. DOI: <https://doi.org/10.3390/su9060977>.

33. Chenhall R. H. Management Control Systems Design within Its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for the Future. *Accounting, Organizations and Society*. 2003. Vol. 28, Issues 2-3. P. 127-168. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7).

34. Córdova-Aguirre L. J., Ramón-Jerónimo J. M. Exploring the Inclusion of Sustainability into Strategy and Management Control Systems in Peruvian Manufacturing Enterprises. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, Issue 9. Article 5127. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13095127>.

35. David M. E., David F. R., David F. R. The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied to a Retail Computer Store. *The Coastal Business Journal*. 2009. Vol. 8, Issue 1. Article 4. URL: <https://digitalcommons.coastal.edu/cbj/vol8/iss1/4/>.

36. Elmgasbi A. Revision of Performance Measurement Tools and Methods. *e-Finanse*. 2019. Vol. 15. P. 20-35. DOI: <https://doi.org/10.2478/fiqf-2019-0009>.

37. Fandel G., Hofmann C., Schreck P. Editorial “Management accounting and control”. *Journal of Business Economics*. 2020. Vol. 90. P. 675-678. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11573-020-00997-9>.

38. Florêncio M., Oliveira L., Oliveira H. C. Management Control Systems and the Integration of the Sustainable Development Goals into Business Models. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, Issue 3. Article 2246. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15032246>.

39. Haseeb M., Hussain H. I., Kot S., Androniceanu A., Jermsittiparsert K. Role of Social and Technological Challenges in Achieving a Sustainable Competitive Advantage and Sustainable Business Performance. *Sustainability*. 2019. Vol. 11, Issue 14. Article 3811. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11143811>.

40. Haseeb M., Hussain H. I., Ślusarczyk B., Jermsittiparsert K. Industry 4.0: A Solution towards Technology Challenges of Sustainable Business Performance. *Social Sciences*. 2019. Vol. 8, Issue 5. Article 154. DOI: <https://doi.org/10.3390/socsci8050154>.

41. Henri J.-F. Management Control Systems and Strategy: A Resource-Based Perspective. *Accounting, Organizations and Society*. 2006. Vol. 31, Issue 6. P. 529-558. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>.

42. Jensen I., Arapovic-Johansson Z., Aboagye E. The Cost-Effectiveness Analysis of the Productivity Measurement and Enhancement System Intervention to Reduce Employee Work-Related Stress and Enhance Work Performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. Vol. 19. Article 2431. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19042431>.

43. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71-79.

44. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74, No. 1. P. 75-85.

45. Kumar S., Lim W. M., Sureka R. et al. Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*. 2024. Vol. 18. P. 2397-2439. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>.

46. Langfield-Smith K. Management Control Systems and Strategy: A Critical Review. *Accounting, Organizations and Society*. 1997. Vol. 22, Issue 2. P. 207-232. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2).

47. Madsen D. Ø. Balanced Scorecard: History, Implementation, and Impact. Encyclopedia. 2025. Vol. 5, Issue 1. Article 39. DOI: <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010039>.

48. Martins J., Costa A., Campos C., Sousa A., Faria I. Strategic Management Control Tools for the Sustainability of Seaports: A Scoping Review. Sustainability. 2024. Vol. 16, Issue 21. Article 9247. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16219247>.

49. Naranjo-Gil D. The Role of Management Control Systems and Top Teams in Implementing Environmental Sustainability Policies. Sustainability. 2016. Vol. 8, Issue 4. Article 359. DOI: <https://doi.org/10.3390/su8040359>.

50. Nguyen T. T. H. Measuring Supply Chain Performance Using the SCOR Model. Operations Research Forum. 2024. Vol. 5. Article 37. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43069-024-00314-y>.

51. Nørreklit H. The Balance on the Balanced Scorecard: A Critical Analysis of Some of Its Assumptions. Management Accounting Research. 2000. Vol. 11, Issue 1. P. 65-88. DOI: <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>.

52. Otley D. Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. Management Accounting Research. 1999. Vol. 10, Issue 4. P. 363-382. DOI: <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>.

53. Porter M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review. 2008. Vol. 86, No. 1. P. 78-93. URL: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>.

54. Preble J. F. Towards a Comprehensive System of Strategic Control. Journal of Management Studies. 1992. Vol. 29, Issue 4. P. 391-408.

55. Qemajl S. Notion of Strategic Control. European Journal of Multidisciplinary Studies. 2016. Vol. 2, Issue 1. P. 122-130. DOI: <https://doi.org/10.26417/ejms.v2i1.p122-130>.

56. Quesado P., Silva R., Aibar-Guzmán B., Aibar-Guzmán C. Management Control Systems and Sustainability: A Bibliometric Analysis. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, Issue 12. Article 5067. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16125067>.

57. Schreyögg G., Steinmann H. Strategic Control: A New Perspective. *Academy of Management Review*. 1987. Vol. 12, No. 1. P. 91-103.

58. Semenova N., Hassel L. G., Nilsson H. Management Control Systems in Response to Social and Environmental Risk in Large Nordic Companies. *Journal of Corporate Social Responsibility*. 2021. Vol. 6. Article 13. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-021-00067-5>.

59. Siska L. The Concept of Management Control System and Its Relation to Performance Measurement. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 25. P. 141-147. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00722-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00722-4).

60. Tavares R., Espejo M. M. S. B., Pacheco V. Management Control Systems - Strategic Alignment Relations: A Study at Itaipu Binacional. *Brazilian Business Review*. 2023. Vol. 20, Issue 4. P. 382-406. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.1079.en>.

61. Teoli D., Sanvictores T., An J. SWOT Analysis. StatPearls. Treasure Island : StatPearls Publishing, 2025. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK537302/>.

62. Thunyachairat A., Jangkrajarn V., Theeranuphattana A. Critical Success Factor of Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), Lean Practice with Thai Automotive Industry. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*. 2024. Vol. 22, Issue 1. P. 630-645.

63. Van Looy A., Shafagatova A. Business Process Performance Measurement: A Structured Literature Review of Indicators, Measures and Metrics. *SpringerPlus*. 2016. Vol. 5. Article 1797. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40064-016-3498-1>.

64. Yeboah O.-W., Diaba B., Mohammed A., Boateng P. Role of Strategic Control Systems in Achieving Strategic Goals. *International Journal of Research and*

Scientific Innovation. 2023. Vol. X. P. 232-241. DOI: <https://doi.org/10.51244/IJRSI.2023.10728>.

65. Zhang L., Kim D., Ding S. Effects of the Interactive Use of Performance Measurement Systems on Job Performance: Mediation Effect of Organizational Learning. *Frontiers in Psychology*. 2020. Vol. 10. Article 3059. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03059>.

66. Zhang L., Kim D., Ding S. Cultivating Organizational Performance through the Performance Measurement Systems: Role of Psychological Empowerment and Creativity. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. Article 1116617. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1116617>.

67. Асоціація IT Ukraine представила «Код економіки» - комплексне дослідження впливу IT на галузі країни. URL: <https://itukraine.org.ua/asotsiatsiya-it-ukraine-predstavila-kod-ekonomiki-kompleksne-doslidzhennya-vplivu-it-na-galuzi-krayini/>.

68. Визначено топ-30 компаній української IT-індустрії за доходами: за рік отримали \$2,5 млрд. Delo.ua. URL: <https://delo.ua/telecom/viznaceno-top-30-naibilsix-kompanii-ukrayinskoyi-it-industriyi-za-doxodami-437827/>.

69. Про компанію Kyivstar.Tech. URL: <https://kyivstar.tech/about>.

70. Продукти та рішення Kyivstar.Tech. URL: <https://kyivstar.tech/products>.

71. Рейтинг IT-роботодавців DOU. URL: <https://jobs.dou.ua/ratings/>.

72. Товариство з обмеженою відповідальністю «Київстар.Тех». URL: <https://opendatabot.ua/c/39958803>.

73. Товариство з обмеженою відповідальністю «Київстар.Тех». Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року. URL: <https://kyivstar.tech/documents/financial-report-2024.pdf>.

74. Топ роботодавців України 2025: рейтинг Фокусу. Focus.ua. URL: <https://focus.ua/uk/ratings/733103-top-robotodavci-ukrajini-2025-reyting-naykrashchih-vid-fokusu>.

75. 50 найбільших продуктових ІТ-компаній України. Рейтинг DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-product-companies-winter-2026/>.

76. Bell P. Ukraine's Telecom Market, Explained. TeleGeography. 2025. URL: <https://resources.telegeography.com/ukraines-telecom-market-explained>.

77. European Foundation for Quality Management. The EFQM Model. URL: <https://efqm.org/the-efqm-model/>.

78. Kyivstar Group Ltd. FY25 & 4Q25 Results Presentation. 2026. URL: <https://investors.kyivstar.ua/static-files/bdb65a21-80be-4fd3-a483-9fcfdfe93473>.

79. Kyivstar Group Ltd. Kyivstar Revenue Rises 26% YoY as Digital and Connectivity Drive Growth. Kyivstar Investor Relations. 2026. URL: <https://investors.kyivstar.ua/news-releases/news-release-details/kyivstar-revenue-rises-26-yoy-digital-and-connectivity-drive>.

80. PESTLE analysis. Chartered Institute of Personnel and Development. 2024. URL: <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/pestle-analysis-factsheet/>.

81. ProMES - How it works. URL: <http://www.promes-ecc.com/promes/how-it-works>.

82. What Is the Growth Share Matrix? Boston Consulting Group. URL: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>.



Закопорожна Наталія Юрївна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	61
Зімін Анатолій Володимирович	ІНКЛЮЗИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ: РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ОСІБ З ІНВАЛІДНОСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	63
Зиченко Сергій Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА СТРУКТУРНІ ДИСПРОПОРЦІЇ	66
Ісаєнко Олександра Олександрівна	МЕНЕДЖМЕНТ АГЕНЦІЙ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ: ГАЛУЗЕВІ ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ	68
Кафідон Валерій Валерійович	ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ SEO-МАРКЕТИНГОВИМИ	69
Кайк Олександр Іванович	ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІД ВПЛИВОМ БЕЗПЕКОВИХ ТА ІНФРАСТРУКТУРНИХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ	71
Клюєвська В.В.	ТРАНСФОРМАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЕНЕРГОКРИЗИ	72
Коваленко Артем Анатолійович	МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	73
Костик Ольга Василівна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	75
Котляренко Вероніка Анатоліївна	ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ІНТЕРНЕТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	76
Коваль Ірина Миколаївна	УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ПЛАТФОРМИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	78
Крикун Олександр Олександрович	УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АРМА МОТОРС КИЇВ»	79
Кудель Юлія Іванівна	ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: НА ПРИКЛАДІ МХП	81
Кудря Ярослава Андріївна	РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЯК ОСНОВА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	83
Кулішова Марія Юрївна	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	85
Курієвський Дмитро Олександрович	ПАРТНЕРСЬКІ КОНФІГУРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	86
Лончар Сергій Сергійович	ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА	88
Мазинович Юлія Віталіївна	ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КРІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	89
Майборода Маргарита Миколаївна	ОСОБЛИВОСТІ ПРОГРАМ ОНБОРДІНГУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	91
Макарченко Вікторія Віталіївна	АКТИВАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЯК НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	92
Меженкова Дар'я Ігорівна	ВПЛИВ ОТТ-ПЛАТФОРМ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МЕДІАПРОСТОРУ ТА РЕКЛАМНОГО РИНКУ В УКРАЇНІ	93
Могилуч Анастасія Іванівна	УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	94
Мороз Олександр Віталійович	ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК НОРЕСА	95
Мушин Тетяна Леонідівна	ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	96
Наконечна Софія Ігорівна	УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ	98
Недзвіжківський Олександр Сергійович	ІНТЕГРАЦІЯ «ЗЕЛЕНИХ» ПРАКТИК ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМУ МОТИВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР БЕЗПЕРЕРВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	100
Огер Данило Костянтинівич	АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО УМОВ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	101
Олексієнко Богдан Олександрович	СУЧАСНІ ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	102
Онуфченко Alina Volodymyrivna	THE IMPACT OF THE WAR ON THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF "SOFTSERVE" LLC	103
Палаш Олег Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНИМИ ПРОЕКТАМИ АГЕНТСТВ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	104
Паращич Христина Тетянівна	РАДИКАЛЬНА ІНКЛЮЗИВ: СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ У БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ ПІД ЧАС ВІЙНИ	105
Пісарев Ярослав Романович	СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У ІТ-ПІДПРИЄМСТВАХ	107
Подольні Роман Васильович	ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ В ІНДУСТРІЇ СПОРТУ ТА РОЗВАГ ЯК ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ В УМОВАХ НЕВІЗНАЧЕНОСТІ	108
Поліщук Іван Володимирович	СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ІНСТРУМЕНТИ	109
Прилуцька Тетяна Юрївна	ЖИНОЧЕ ЛІДЕРСТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	111

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ІНСТРУМЕНТИ

Педзиков Іван Володимирович

Київській національній університет імені Тараса Шевченка
 II курс магістратури, ОП «Менеджмент організації і адміністрування»
 Науковий керівник: к.ф.-м.н., доц. Балаш В.Г.

STRATEGIC CONTROLLING IN ENTERPRISES: ESSENCE, DISTINCTIVE FEATURES AND INSTRUMENTS

The study analyzed strategic controlling as a key tool for achieving enterprise goals. It identified and systematized functional components, measured performance using quantitative and qualitative indicators, and evaluated tools including BSC, ABC, TOC, Six Sigma, EFQM, and TBM. The research implemented cause-and-effect analysis, coordinated planning and monitoring, and integrated managerial information across levels. Results demonstrate how strategic controlling enables performance assessment, ensures feedback for decision-making, aligns operations with strategy, and supports sustainable development and long-term competitive advantage.

У умовах зростаючої конкуренції успішність діяльності підприємств значною мірою залежить від ефективності управління їх стратегічним розвитком. Тому особливого значення набуває впровадження інструментів контролю – ключового елементу стратегічного менеджменту.

Стратегічний контролінг орієнтований на досягнення довгострокової конкурентної переваги та забезпечення стійкого розвитку підприємства. За своєю природою контролінг носить консультативний характер: він не досягає фінансових чи ринкових результатів самостійно, а задає керівництву інструменти для їх контролю та оцінки. Основне завдання стратегічного контролю – інтеграція економічних показників, визначення внутрішніх економічних взаємозв'язків та координація процесів планування і моніторингу [5].

Система стратегічного контролю складається з взаємопов'язаних функціональних компонентів:

- аналіз результативності на основі системи кількісних і якісних показників;
- контроль виконання стратегічних програм і планових показників;
- формування зворотного зв'язку між результатами діяльності та управлінськими рішеннями [8, с. 234].

Інструментарій стратегічного контролю (табл. 1) охоплює матричний аналітичний зріз, сценарний аналіз, стратегічне управління витратами, функціонально-вартісний аналіз, а також роботу з «сигнальним» зовнішнім середовищем [2, с. 47].

Таблиця 1

Інструменти стратегічного контролю

Інструмент	Короткий опис	Функціональне призначення	Особливості використання
Balanced Scorecard (BSC)	Збалансована система показників, що інтегрує фінансові та нефінансові цілі	Комплексна оцінка ефективності реалізації стратегії	Орієнтація на довгострокову перспективу; фокус на клієнтах, внутрішніх процесах, навчанні і розвитку; забезпечує зв'язок стратегічних цілей з операційними завданнями
Activity-Based Costing (ABC)	Система обліку витрат на основі діяльності	Точний розподіл витратних витрат по процесах і продуктах	Дає змогу визначити витратомісткі процеси, покращити управління витратами
Theory of Constraints (TOC)	Теорія обмежень, що фокусується на «вузьких місцях» у системі	Оптимізація бізнес-процесів шляхом усунення ключових обмежень	Використовується для стратегічного вдосконалення виробничих і логістичних процесів
Swarm Intelligence	Моделювання стратегічних рішень за аналогією з колективним поведінкою у природі	Пошук інноваційних рішень, стратегічна адаптація до зміни	Особливо корисна в динамічному зовнішньому середовищі; гнучке управління знаннями
Open Book Management (OBM)	Прозорість фінансової інформації для працівників	Залучення працівників до реалізації стратегії через поінформованість	Підвищує відповідальність, мотивацію персоналу; сприяє досягненню стратегічних цілей
Six Sigma	Методологія підвищення якості процесів	Мінімізація відхилень, підвищення ефективності процесів	Орієнтована на стратегічне вдосконалення якості продукції та процесів
Strategy Maps	Візуалізація зв'язків між стратегічними цілями підприємства	Упорядкування та комунікація стратегічних цілей	Допомагає пов'язати конкретні показники із загальними стратегічними цілями
Quality Standards (ISO тощо)	Впровадження стандартів якості (ISO, EFQM тощо)	Гарантування відповідності продукції/послуг вимогам ринку	Сприяє довготривалому стратегічному позиціонуванню якості продукції
Tableau de Bord de Gestion (TBM)	Система оцінки дальності через причинно-наслідкові зв'язки між стратегією, критичними факторами успіху та KPI	Контроль та систематизація ключових показників ефективності; інтеграція управлінської інформації між рівнями	Формується колективно; концентрується на відповідальності за процеси та інтеграції даних; відрізняється від BSC відсутністю формальної мотиваційної прив'язки
Business Performance Management (BPM / BPM)	Єдність циклических процесів управління та оцінки результативності	Контроль досягнення стратегічних цілей через моніторинг KPI та моделювання процесів	Циклічний контроль, інтеграція з існуючими процесами; потребує високої інтеграції IT та структури
EFQM	Модель організаційної досконалості, що поєднує стратегію, управління і результати	Підвищення ефективності організації, здатності до змін, створення довгострокової цінності	Структурована за трьома рівнями: директива, виконання, результати; орієнтована на інновації та стійку цінність
Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)	Національна рамка США для оцінки організаційної досконалості	Комплексна оцінка та вдосконалення діяльності організації; інтеграція стратегічних, операційних та результативних показників	Охоплює лідерство, стратегію, фокус на клієнта, управління людьми та процесами, аналізовані та результати, сумісна з ISO 9000 та Six Sigma

Джерело: складено автором на основі даних [1, с. 100-104; 3; 4; 6, с. 3-4; 7, с. 632]

Отже, стратегічний контролінг виступає ключовим інструментом забезпечення реалізації стратегічних цілей, який дає змогу системно оцінювати зовнішні та внутрішні чинники, проводити моніторинг виконання стратегічних планів і своєчасно коригувати управлінські рішення.

1. Русавовська О.А. Інструменти та методи стратегічного контролю на підприємстві. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2013. № 769. С. 96–107

2. Шило В.П. Роль контролю в системі управління підприємством / В.П. Шило, С. Б. Ільча, І. Ю. Меньша // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №1. – С.45-50.

Оцінювання визначень поняття «стратегічний контролінг» за системою критеріїв К1–К14*

№	Автор (и), джерело	Вимоги (критерії) за стандартом										«Управлінські» критерії			Σ	
		К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	К9	К10	К11	К12	К13		К14
1.	Кизенко О.О.	3	3	5	5	5	5	4	4	2	5	4	5	4	5	5 9
2.	Брітченко І.Г., Князевич А.О.	2	2	2	5	5	5	4	4	4	2	4	3	2	2	4 6
3.	Осокіна А., Хвастунов Н., Востряков І.	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	6 4
4.	Єгіозар'ян А.Г.	3	3	3	5	5	5	4	4	5	3	5	4	5	4	5 8
5.	Ходирєва О.О.	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	6 5
6.	Merchant K.A., Van der Stede W.A.	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	6 4
7.	Anthony R.N., Young D.W.	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	6 5
8.	Qemajl S.	1	1	2	4	3	5	3	3	3	2	3	3	3	3	3 9

*Джерело: складено автором

Критерії оцінювання

Оцінювання визначень поняття «стратегічний контролінг» здійснюється на основі системи критеріїв К1–К14. Критерії К1–К11 відображають загальнонаукові вимоги до дефініції:

- К1 (сумірність) – відповідність змісту визначення обсягу поняття;
- К2 (суттєві ознаки) – наявність лише системоутворюючих характеристик;
- К3 (системність) – відображення місця поняття в ієрархії категорій управління;
- К4 (відсутність хибного кола) – недопущення логічного замикання визначення;
- К5 (відсутність тавтології) – уникнення повторного тлумачення одного й того ж змісту;
- К6 (відсутність заперечень) – недопустимість заперечувальної форми для позитивного поняття;
- К7 (однозначність) – використання термінів з фіксованим змістом у межах наукової системи;
- К8 (термінологічна узгодженість) – відповідність ustalеним галузевим стандартам;
- К9 (раціональна стислість) – формулювання у межах одного логічно завершеного речення;
- К10 (повнота визначеності) – включення необхідного мінімуму суттєвих ознак;
- К11 (мовна коректність) – відповідність нормам наукового стилю української мови;

Критерії К12–К14 відображають управлінську специфіку поняття:

– К12 (управлінська термінологія) – використання категорій менеджменту та контролінгу;

– К13 (часова визначеність) – наявність або імплікація часових параметрів застосування;

– К14 (цільова спрямованість) – відображення управлінської мети або результату функціонування системи.

АНОТАЦІЯ

Поздняков І. В. Методичне забезпечення стратегічного контролінгу ІТ-підприємства.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад стратегічного контролінгу, діагностика його застосування на ІТ-підприємстві та розроблення напрямів удосконалення системи стратегічного контролінгу ТОВ «Київстар.Тех». Роботу присвячено питанням формування методичного забезпечення стратегічного контролінгу в умовах високої динамічності ІТ-сектору, цифрової трансформації, посилення конкуренції та зростання вимог до результативності управлінських рішень. У роботі обґрунтовано сутність, принципи, функції та складові системи стратегічного контролінгу, узагальнено інструментарій стратегічного аналізу, планування і контролю, проведено діагностику зовнішнього оточення та внутрішнього середовища ТОВ «Київстар.Тех». Оцінено результативність наявної системи стратегічного контролінгу підприємства, розроблено удосконалену гібридну модель стратегічного контролінгу та сформовано систему показників для моніторингу реалізації стратегічних цілей ІТ-підприємства.

Ключові слова: стратегічний контролінг, ІТ-підприємство, методичне забезпечення, стратегічний аналіз, система показників, гібридна модель, ТОВ «Київстар.Тех».

ABSTRACT

Pozdniakov I. V. Methodological Support for Strategic Controlling in an IT Enterprise.

Master's qualification thesis in specialty 073 "Management", educational and scientific program "Management of Organizations and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the thesis is to substantiate the theoretical and methodological foundations of strategic controlling, diagnose its application in an IT enterprise, and develop directions for improving the strategic controlling system of Kyivstar.Tech LLC. The thesis focuses on the formation of methodological support for strategic controlling under conditions of high dynamism in the IT sector, digital transformation, increasing competition, and growing requirements for the effectiveness of managerial decisions. The study substantiates the essence, principles, functions, and components of the strategic controlling system, summarizes the tools of strategic analysis, planning, and control, and conducts a diagnosis of the external environment and internal conditions of Kyivstar.Tech LLC. The effectiveness of the existing strategic controlling system is assessed, an improved hybrid model of strategic controlling is developed, and a system of indicators for monitoring the implementation of strategic goals of an IT enterprise is formed.

Keywords: strategic controlling, IT enterprise, methodological support, strategic analysis, system of indicators, hybrid model, Kyivstar.Tech LLC.