

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІТ-КОМПАНІЇ
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ»**

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

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

УДАЛОВА ОЛЕГА ОЛЕКСАНДРОВИЧА

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Горбась Ірина Миколаївна**

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» заочної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»
УДАЛОВА ОЛЕГА ОЛЕКСАНДРОВИЧА

1. Тема роботи: «Стратегічне управління розвитком ІТ-компанії
в умовах цифрової трансформації»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025,
протокол №2,

редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
03.04.2026, протокол №12

2. Строк завершення роботи: 05.05.2026

3. Попередній захист роботи: квітень 2026 р.

4. Предмет дослідження: теоретичні положення, методичні підходи та
практичні аспекти стратегічного управління розвитком ІТ-компанії в умовах
цифрової трансформації.

5. Об'єкт дослідження: процес стратегічного управління розвитком
ТОВ «Фінтех Креаторс».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – узагальнення теоретико-методичних засад стратегічного
управління розвитком ІТ-компаній та розробка практичних рекомендацій
щодо його удосконалення в умовах цифрової трансформації.

Завдання:

6.1. Визначити сутність, роль і значення стратегічного управління у
розвитку ІТ-компаній

6.2. Охарактеризувати цифрову трансформацію, її основні підходи,
тенденції та вплив на бізнес-моделі.

6.3. Визначити практичні аспекти стратегічного управління розвитком
ТОВ «Фінтех Креаторс» в умовах цифрової трансформації.

6.4. Надати пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління
розвитком ТОВ «Фінтех Креаторс»

6.5. Економічно обґрунтувати запропоновані заходи щодо
удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «Фінтех Креаторс».

Науковий керівник

доц. Ірина ГОРБАСЬ

Здобувач освіти

Олег УДАЛОВ

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. Ірина ГОРБАСЬ

Здобувач освіти

Олег УДАЛОВ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІТ-КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність, роль і значення стратегічного управління у розвитку ІТ-компаній.....	6
1.2. Цифрова трансформація: основні підходи, тенденції та вплив на бізнес-моделі.....	20
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ФІНТЕХ КРЕАТОРС» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	27
2.1. Організаційно-управлінський моніторинг ТОВ «Фінтех Креаторс».....	27
2.2. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Фінтех Креаторс» у секторі фінтех-послуг.....	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ФІНТЕХ КРЕАТОРС» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	78
3.1. Пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «Фінтех Креаторс».....	78
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «Фінтех Креаторс».....	85
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність роботи. Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується активною цифровізацією, впровадженням передових інформаційних та комунікаційних технологій у всі сфери бізнесу, а також посиленням ролі інноваційних підходів у створенні цінності для споживачів. Ці процеси значно підвищують динамічність і конкурентність ринкового середовища, що обумовлює необхідність впровадження системного та стратегічного управління розвитком підприємств. Особливу увагу в цьому контексті привертають ІТ-компанії, які надають фінтех-послуги, оскільки вони функціонують у надзвичайно динамічному, технологічно змінному та висококонкурентному середовищі.

Цифрова трансформація в таких компаніях стає ключовим фактором формування стійких конкурентних переваг, здатних забезпечити довгостроковий розвиток та стабільне позиціонування на ринку.

Стратегічне управління розвитком ІТ-компанії у сфері фінтех-послуг включає формування політики яка забезпечує узгодження бізнес-моделі зі змінами зовнішнього середовища. Воно охоплює аналіз ринкових тенденцій, оцінку новітніх технологій, управління інтелектуальним капіталом і ризиками, розробку механізмів реагування на стратегічні виклики та інтеграцію у партнерські та міжнародні фінтех-мережі.

Метою дослідження є узагальнення теоретико-методичних засад стратегічного управління розвитком ІТ-компаній та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення в умовах цифрової трансформації.

Об'єктом дослідження виступає процес стратегічного управління розвитком ТОВ «Фінтех Креаторс».

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та практичні аспекти стратегічного управління розвитком ІТ-компанії в умовах цифрової трансформації. Зокрема процеси планування та реалізації

довгострокових стратегічних цілей, оптимізації використання фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів, управління інноваційною діяльністю та технологічними змінами, а також інтеграції компанії у партнерські та глобальні фінтех-екосистеми.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення наступних **завдань**:

1. Визначити сутність, роль і значення стратегічного управління у розвитку ІТ-компаній
2. Охарактеризувати цифрову трансформацію її основні підходи, тенденції та вплив на бізнес-моделі.
3. Визначити практичні аспекти стратегічного управління розвитком ТОВ «Фінтех Креаторс» в умовах цифрової трансформації.
4. Надати пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «Фінтех Креаторс»
5. Економічно обґрунтувати запропоновані заходи щодо удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «Фінтех Креаторс».

Методичну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні дослідницькі методи, які застосовуються залежно від етапу та завдань дослідження стратегічного управління розвитком ІТ-компанії в умовах цифрової трансформації. Групування, формування таблиць, діаграм і графіків використовуються для систематизації та узагальнення теоретичних основ стратегічного управління, а також для візуалізації динаміки розвитку ТОВ «Фінтех Креаторс». Системно-структурний метод застосовується при обґрунтуванні основних теоретичних положень стратегічного управління, зокрема при моделюванні організаційної структури та процесів компанії. Статистичний, монографічний та аналітичний методи використовуються для вивчення маркетингової діяльності підприємства, оцінювання ефективності цифрових продуктів і

послуг, аналізу внутрішніх та зовнішніх показників розвитку компанії, тоді як порівняльний метод застосовується при аналізі ринку ІТ-послуг і цифрових технологій та порівнянні конкурентних стратегій інших компаній у фінтех-сфері. Опитування, анкетування та метод лінійних профілів використовуються для дослідження сприйняття клієнтів і визначення конкурентоспроможності цифрових продуктів та бренду компанії, а метод чистої приведеної вартості бренду – для оцінювання фінансової вартості бренду ТОВ «Фінтех Креаторс» та ефективності інвестицій у цифрові проекти. Метод критичних ключових факторів успіху дозволяє оцінювати ефективність управління капіталом бренду та стратегічними ресурсами компанії, а наукова абстракція застосовується при узагальненні та систематизації результатів дослідження, формуванні висновків і рекомендацій щодо стратегічного розвитку ІТ-компанії. Таким чином, поєднання кількісних і якісних методів дослідження забезпечує комплексний підхід до вивчення та аналізу стратегічного управління розвитком ТОВ «Фінтех Креаторс».

Інформаційну базу наукового дослідження формують теоретичні розробки науковців, монографічні видання та матеріали періодичних видань, законодавчі та нормативні документи, дані офіційної статистики, звітні дані підприємства, внутрішня документація ТОВ «Фінтех Креаторс», результати власних досліджень автора.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІТ-КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Сутність, роль і значення стратегічного управління у розвитку ІТ-компаній

Стратегічне управління в ІТ-компаніях є комплексним, системним і безперервним процесом, що охоплює формування довгострокових цілей, визначення ключових пріоритетів розвитку та обґрунтування ефективних управлінських рішень із урахуванням високої динамічності зовнішнього й внутрішнього середовища. У сучасних умовах цифрової трансформації воно набуває особливої значущості, оскільки ІТ-сектор характеризується швидкими технологічними змінами, високим рівнем конкуренції, а також глобалізацією ринків.

Сутність стратегічного управління полягає не лише у визначенні місії та візії компанії, але й у побудові ефективної системи планування, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, впроваджувати новітні технології та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Важливим елементом є стратегічний аналіз, що включає оцінку зовнішніх факторів (ринкові тенденції, дії конкурентів, технологічні тренди, регуляторне середовище) та внутрішніх ресурсів (кадровий потенціал, фінансові ресурси, організаційна культура).

Особливістю стратегічного управління в ІТ-компаніях є орієнтація на прогресивний розвиток, швидке масштабування бізнес-моделей та адаптацію до нових цифрових екосистем, що передбачає активне використання таких підходів, як Agile-менеджмент, DevOps, продуктова орієнтація та клієнтоцентричність. Крім того, важливу роль відіграє управління знаннями, безперервне навчання персоналу та інвестування у

розвиток людського капіталу, що дозволяє компаніям підтримувати високий рівень експертизи.

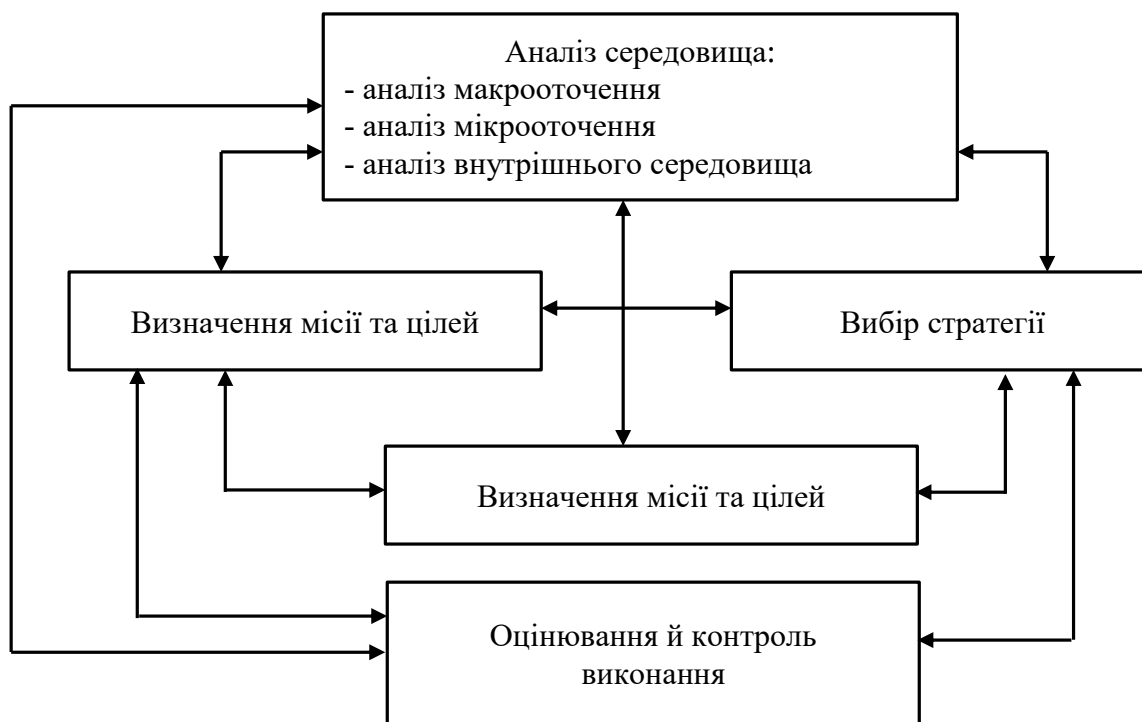


Рис. 1.1. Структура стратегічного управління [22, с. 444]

Стратегічне управління також передбачає формування портфеля проектів і продуктів, оптимізацію бізнес-процесів, управління ризиками та забезпечення кібербезпеки. У зв'язку з високою невизначеністю ІТ-ринку особливого значення набуває сценарне планування, яке дозволяє компаніям підготуватися до різних варіантів розвитку подій та мінімізувати потенційні загрози.

Його сутність полягає в системному аналізі ринку інформаційних технологій, оцінці конкурентних переваг компанії, наявних ресурсів і технологічного потенціалу, а також у розробленні та реалізації стратегій, спрямованих на забезпечення стійкого зростання (рис. 1.2.).

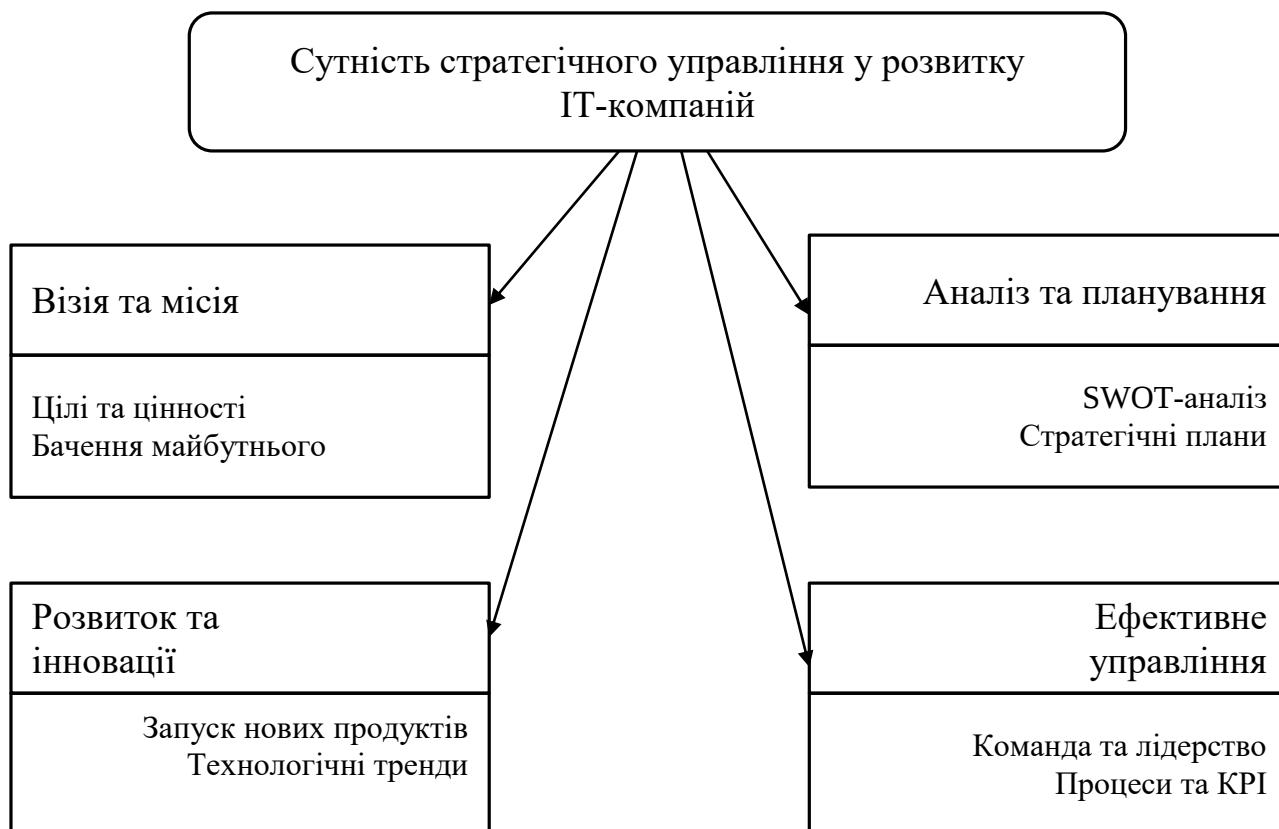


Рис. 1.2. Сутність стратегічного управління у розвитку ІТ-компаній

* складено автором

Українські дослідники розглядають стратегічне управління як комплекс процесів, спрямованих на формування та реалізацію довгострокових цілей компанії з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища. Зокрема, Наталія Захарчук у своїй роботі аналізує еволюцію поняття «стратегічне управління» та визначає ключові підходи й принципи його реалізації у діяльності підприємства загалом, що можна адаптувати й для ІТ-сектора: стратегія виступає інструментом досягнення конкурентних переваг і довгострокового розвитку [6, с. 111].

В. В. Скупейко та співавтори у своїх наукових дослідженнях розглядають стратегічне управління як ключовий чинник ефективного функціонування та розвитку ІТ-компаній України [19, с.1]. Науковці наголошують, що специфіка ІТ-сфери зумовлює постійну необхідність адаптації управлінських рішень до стрімкого розвитку інформаційних

технологій, швидкої зміни програмних продуктів, інструментів розробки та бізнес-моделей. У таких умовах традиційні підходи до управління втрачають ефективність, а стратегічне управління набуває особливого значення.

Особливу увагу автори приділяють ролі стратегічного планування, яке розглядається як основа формування довгострокових конкурентних переваг ІТ-підприємств. Стратегічне планування, на їхню думку, дає змогу не лише визначити перспективні напрями розвитку, а й раціонально розподіляти ресурси, мінімізувати ризики та узгоджувати поточну операційну діяльність із довгостроковими цілями.

Крім того, В. В. Скупейко та співавтори підкреслюють визначальну роль стратегічного управління у впровадженні новітніх технологій та інтеграції ІТ-компаній у глобальні технологічні ініціативи. Стратегічний підхід дає змогу компаніям своєчасно ідентифікувати перспективні технологічні тренди, адаптуватися до міжнародних стандартів, розширювати присутність на світових ринках і формувати ефективні партнерські мережі. Отже, автори доходять висновку, що саме чітко сформована стратегічна орієнтація забезпечує ІТ-підприємствам здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища, підтримувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [19, с.1-11].

Жук В. В. у своїх наукових дослідженнях розглядає стратегічне управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств як системний і багатовимірний процес, що формується під впливом цифрової трансформації економіки та глобалізації ринку інформаційних технологій [5, с.1]. Автор підкреслює, що в сучасних умовах конкурентоспроможність ІТ-компаній безпосередньо залежить від здатності керівництва впроваджувати стратегічні підходи, орієнтовані на цифрові зміни та прийняття ефективних управлінських рішень. Стратегічне управління, на його думку, виступає ключовим інструментом інтеграції цифрових

технологій у бізнес-процеси, що дозволяє підвищувати ефективність діяльності, якість ІТ-продуктів і рівень задоволеності клієнтів.

Особливу увагу В. В. Жук приділяє впровадженню новітніх технологій як основі довгострокових конкурентних переваг ІТ-підприємств. Автор наголошує, що стратегічно виважене використання хмарних сервісів, великих даних, штучного інтелекту та інших сучасних цифрових рішень сприяє оптимізації управлінських і виробничих процесів, зниженню витрат та підвищенню швидкості реагування на ринкові зміни [5, с. 1-6].

Крім того, автор акцентує увагу на важливості застосування таких методів управління як Agile та SCRUM, які відповідають специфіці ІТ-сфери та забезпечують пристосування компаній до швидких змін зовнішнього середовища. Важливим складником стратегічного управління конкурентоспроможністю, за В. В. Жуком, є також розвиток людського капіталу та партнерських зв'язків, оскільки висококваліфіковані фахівці, корпоративні знання та ефективна співпраця з іншими учасниками ІТ-ринку формують основу інноваційного потенціалу компанії.

Тетяна Склярчук і Василь Турко у своїх наукових працях розглядають стратегічне управління людським капіталом як один із ключових чинників успішного розвитку ІТ-компаній у сучасних умовах цифрової економіки [18, с.17]. Автори наголошують, що специфіка ІТ-сфери, яка характеризується високою залежністю від знань, креативності та професійних компетенцій працівників, зумовлює необхідність застосування ресурсо-орієнтованих підходів до управління персоналом.

Особливу увагу Т. Склярчук і В. Турко приділяють розвитку цифрових компетенцій працівників. Розвиток цифрових навичок персоналу розглядається ними як складова загальної стратегії компанії, що має бути узгоджена з її довгостроковими цілями та ринковими орієнтирами [18, с.17].

Joseph On-Piu Chan у своїх дослідженнях приділяє значну увагу інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси. Зокрема, він акцентує на використанні великих даних і хмарних обчислень, а також на цифровій трансформації управлінських і операційних процесів. На думку автора, впровадження таких технологій забезпечує оновлення компаній до швидких технологічних змін, підвищує точність прийняття управлінських рішень і посилює їхню конкурентоспроможність на ринку [25].

С. К. Prahalad звертає увагу на формування ключових компетенцій як основи стратегічного управління та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Автор підкреслює, що успішна організація повинна концентруватися не стільки на окремих продуктах чи ринках, скільки на розвитку унікальних внутрішніх можливостей, які забезпечують створення доданої вартості та дозволяють компанії ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища [45].

На думку дослідника, ключові компетенції інтегрують знання, технології та організаційні навички, що дає змогу підприємству формувати інноваційні продукти, виходити на нові ринки та забезпечувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

George Westerman розглядає цифрову трансформацію як ключовий елемент сучасного стратегічного управління. Він розглядає її як комплексну перебудову бізнес-моделі, управлінських процесів та організаційної культури підприємства.

З його точки зору успішна цифрова трансформація базується на поєднанні технологічних інновацій (аналітика даних, хмарні сервіси, автоматизація процесів) із ефективним лідерством та стратегічними змінами в управлінні. Такий підхід дозволяє компаніям підвищувати операційну ефективність, пришвидшувати прийняття рішень і створювати нову цінність для клієнтів [47].

Andrew McAfee зазначає, що стратегічне управління знаходиться в площині цифрової економіки, де визначальними ресурсами виступають дані, автоматизація та цифрові технологічні платформи. Науковець підкреслює, що сучасні організації функціонують в умовах інтенсивної цифровізації, де рівень конкурентоспроможності значною мірою залежить від здатності ефективно збирати, обробляти та використовувати великі масиви даних, а також впроваджувати інноваційні цифрові рішення у бізнес-процеси.

У центрі його досліджень перебуває вплив штучного інтелекту, технологій Big Data та процесів цифрової трансформації на зміну бізнес-моделей і підвищення продуктивності компаній. McAfee обґрунтовує, що розвиток цифрових технологій трансформує традиційну логіку створення економічної цінності, забезпечуючи перехід до більш автоматизованих, аналітично керованих та гнучких управлінських систем.

Такий підхід сприяє прискоренню цифрової трансформації ІТ-підприємств, підвищенню ефективності їх діяльності, а також оптимізації процесів прийняття управлінських рішень, що є ключовою передумовою забезпечення конкурентних переваг у сучасному високотехнологічному середовищі [47].

Erik Brynjolfsson, зазначає, що стратегічне управління в умовах цифрової економіки є результатом взаємодії технологічного розвитку та людського капіталу. При цьому наголошуючи, що ефективність сучасних організацій визначається не лише рівнем технологічного оснащення, але й здатністю персоналу адаптуватися до нових цифрових інструментів та інтегрувати їх у бізнес-процеси.

Основні акценти його досліджень зосереджені на проблематиці продуктивності в цифрову епоху та впливі автоматизації на трансформацію бізнес-процесів. Brynjolfsson підкреслює, що впровадження цифрових технологій, зокрема систем штучного інтелекту та аналітики даних, змінює

структуру зайнятості, підвищує ефективність операційної діяльності та створює нові моделі організації праці.

Вказаний підхід сприяє оптимізації внутрішніх бізнес-процесів і підвищенню продуктивності ІТ-компаній за рахунок інтеграції цифрових інструментів та розвитку людського потенціалу як ключового стратегічного ресурсу [36].

Henry Mintzberg говорить про те, що стратегічне управління є багатовимірним і динамічним процесом який формується не лише в результаті формального планування, а й у процесі практичної діяльності організації. Науковець підкреслює, що стратегія може бути як свідомо запланованою, так і такою, що виникає еволюційно під впливом змін зовнішнього середовища та внутрішніх управлінських рішень.

Основні акценти його досліджень зосереджені на критиці надмірно формалізованого стратегічного планування та обґрунтуванні концепції «emergent strategy» (стратегії, що формується поступово). Mintzberg доводить, що реальна стратегія організації часто є результатом адаптації до змін, навчання та накопичення практичного досвіду, а не лише заздалегідь визначених планів [43].

Стратегічне управління за Gary Hamel розглядається як процес постійного оновлення організації та формування її здатності до стратегічних інновацій. На відміну від класичних підходів, він акцентує увагу не лише на плануванні та позиціонуванні компанії, а й на її здатності до радикального переосмислення бізнес-моделі в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Основні акценти його наукових праць зосереджені на концепції стратегічних інновацій, лідерстві в інноваціях та необхідності розвитку організаційної гнучкості. Gary Hamel зазначає, що конкурентні переваги сучасних компаній формуються через інноваційність управлінських

підходів, залучення творчого потенціалу працівників і створення умов для генерації нових стратегічних ідей на всіх рівнях організації.

Підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до трактування сутності стратегічного управління розвитком ІТ-компаній представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз підходів українських і іноземних науковців до стратегічного управління ІТ-компанією

Автор / дослідник	Сутність підходу до стратегічного управління	Основні акценти дослідження	Значення для ІТ-підприємств
Наталія Захарчук [6]	Стратегічне управління - система процесів, спрямованих на формування та реалізацію довгострокових цілей підприємства з урахуванням внутрішнього та зовнішнього середовища	Аналіз еволюції поняття стратегічного управління; визначення ключових підходів і принципів його реалізації	Стратегія виступає інструментом формування конкурентних переваг і забезпечення довгострокового розвитку компанії
В. В. Скупейко та співавтори [19]	Стратегічне управління визначається як ключовий чинник ефективного функціонування та розвитку ІТ-компаній у цифровій економіці	Адаптація управлінських рішень до швидких технологічних змін; стратегічне планування як основа розвитку; раціональний розподіл ресурсів та мінімізація ризиків	Дас змогу ІТ-компаніям інтегруватися у глобальні технологічні процеси, розширювати міжнародну присутність та формувати партнерські мережі
Жук В. В. [5]	Стратегічне управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств розглядається як системний процес, пов'язаний із цифровою трансформацією економіки	Використання перспективних технологій (хмарні сервіси, штучний інтелект); застосування (Agile, SCRUM)	Забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів, зміцнення конкурентних позицій ІТ-компаній

Продовження таблиці 1.1

Т. Склярук, В. Турко [18]	Стратегічне управління людським капіталом визначається як ключовий фактор розвитку ІТ-компаній	Ресурсорієнтований підхід до управління персоналом; розвиток цифрових компетенцій; інвестування у навчання та професійний розвиток	Підвищує інтеграцію до технологічних змін та підтримує довгострокову ефективність діяльності ІТ-компаніц
Joseph On-Piu Chan [25]	Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси	Використання великих даних та хмарних обчислень; цифрова трансформація процесів	Забезпечує пристосування до технологічних змін, підвищує точність прийняття рішень і конкурентоспроможність
Michael Porter [41]	Стратегічне управління базується на позиціонуванні компанії в галузі та формуванні стійких конкурентних переваг через вибір конкурентної стратегії	П'ять конкурентних сил; стратегічне позиціонування; моделі конкурентної переваги (витрати, диференціація, фокус)	Дозволяє ІТ-підприємствам визначати ринкову позицію, формувати унікальну цінність та забезпечувати конкурентну стійкість
С. К. Prahalad [38], [45]	Стратегічне управління зосереджується на внутрішніх можливостях компанії та розвитку ключових компетенцій для створення нових ринків	Концепція core competencies; спільне створення цінності з клієнтом; інноваційний потенціал організації	Сприяє розвитку унікальних технологічних компетенцій ІТ-компаній та створенню інноваційних продуктів і сервісів
George Westerman [47]	Стратегічне управління інтегрує цифрову трансформацію як комплексну зміну бізнес-моделі, технологій і організаційної культури	Цифрова трансформація як стратегічний процес; поєднання технологій, лідерства та організаційних змін	Дозволяє ІТ-підприємствам підвищувати ефективність, масштабувати бізнес і забезпечувати цифрову зрілість
McAfee [36]	Стратегічне управління розглядається через призму цифрової економіки, де ключову роль відіграють дані, автоматизація та технологічні платформи	Вплив штучного інтелекту, Big Data та цифрової трансформації на бізнес-моделі та продуктивність компаній	Забезпечує цифрову трансформацію ІТ-підприємств, підвищує ефективність і швидкість прийняття рішень

Продовження таблиці 1.1

Erik Brynjolfsson [36]	Стратегічне управління базується на взаємодії технологій і людського капіталу в умовах цифрової економіки	Дослідження продуктивності в цифрову епоху, вплив автоматизації на бізнес-процеси	Сприяє оптимізації бізнес-процесів і підвищенню продуктивності ІТ-компаній через цифрові інструменти
Henry Mintzberg [43]	Стратегічне управління представлення як поєднання планованої та «емерджентної» (що формується поступово) стратегії	Критика формального стратегічного планування; концепція emergent strategy	Дозволяє ІТ-компаніям бути гнучкими та швидко адаптуватися до змін ринку
Gary Hamel [38]	Стратегічне управління ґрунтується на інноваціях і створенні унікальних бізнес-моделей	Стратегічні інновації, розвиток ключових компетенцій, корпоративне оновлення	Сприяє створенню інноваційних продуктів і конкурентних переваг ІТ-компаній

* розроблено авторам на основі вказаних джерел

На мою думку стратегічне управління розвитком ІТ-компанії в умовах цифрової трансформації – це комплексний, системний і безперервний процес формування, реалізації та коригування довгострокових цілей і напрямів діяльності організації, що базується на активному використанні цифрових технологій, інноваційних підходів та гнучких управлінських практик з метою забезпечення стійкого зростання, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

Крім того, науковці акцентують увагу на важливості інтеграції HR-аналітики та соціального капіталу в систему стратегічного управління. Використання HR-аналітики дає змогу ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення щодо підбору, мотивації та утримання талантів на основі аналізу даних, прогнозування потреб у персоналі та оцінки ефективності кадрових стратегій. Водночас соціальний капітал, що включає корпоративну культуру, рівень довіри, командну взаємодію та внутрішні

комунікації, розглядається авторами як важливий чинник підвищення продуктивності праці та інноваційної активності.

Роль стратегічного управління у діяльності ІТ-компаній є визначальною, оскільки саме воно забезпечує їхню здатність ефективно функціонувати та розвиватися. ІТ-галузь характеризується постійною появою нових цифрових рішень, платформ і інструментів, скороченням життєвого циклу продуктів, а також динамічною зміною потреб і очікувань клієнтів. У таких умовах стратегічне управління виступає інструментом, який дозволяє компаніям не лише реагувати на поточні зміни, а й передбачати їх, формуючи проактивні сценарії розвитку.

Завдяки стратегічному управлінню ІТ-компанії отримують можливість своєчасно ідентифікувати перспективні технологічні тренди, оцінювати їхній вплив на власну діяльність, що сприяє швидкій адаптації до змін у структурі попиту, персоналізації продуктів і послуг, а також трансформації бізнес-моделей відповідно до вимог цифрової економіки. Водночас стратегічний підхід дає змогу мінімізувати ризики, пов'язані з технологічною невизначеністю, інвестиційними рішеннями та виходом на нові ринки.

Важливою складовою стратегічного управління є узгодження короткострокових операційних рішень із довгостроковими цілями розвитку компанії, а саме забезпечує цілісність управлінських дій, запобігає фрагментарності рішень та сприяє ефективному використанню ресурсів, зокрема фінансових, технологічних і людських. Крім того, стратегічне управління формує єдине бачення майбутнього розвитку ІТ-компанії, яке слугує орієнтиром для всіх рівнів управління та персоналу. Завдяки цьому відбувається консолідація зусиль працівників навколо стратегічних пріоритетів, підвищується мотивація, відповідальність і залученість команд у реалізацію стратегічних цілей.

Значення стратегічного управління для розвитку ІТ-компаній є комплексним і багатовимірним, оскільки воно виступає ключовим інструментом забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємств у динамічному середовищі, що постійно трансформується під впливом стрімкого технологічного прогресу, цифровізації економіки та процесів глобалізації.

У межах стратегічного управління формується цілісне та узгоджене бачення місії, стратегічних цілей і пріоритетних напрямів розвитку ІТ-компанії, визначається її ринкове позиціонування та модель створення цінності для клієнтів, що дає змогу підприємствам чітко окреслити власні ключові компетенції й конкурентні переваги, зосередити ресурси на найбільш перспективних напрямках діяльності та забезпечити ефективну координацію управлінських рішень на різних рівнях організації. Завдяки цьому ІТ-підприємства отримують можливість успішно конкурувати не лише на внутрішньому ринку, а й на міжнародній арені цифрових продуктів і послуг [44].

Водночас стратегічний підхід у управлінні створює підґрунтя для змін ринкової кон'юнктури, трансформації потреб споживачів і появи нових технологічних рішень. Він забезпечує проактивне реагування на виклики ринку, сприяє впровадженню перспективних розробок. У результаті стратегічне управління стає важливим чинником формування унікальної ціннісної пропозиції ІТ-компанії, підвищення рівня задоволеності клієнтів і забезпечення сталого їх розвитку.

Важливим аспектом значення стратегічного управління в діяльності ІТ-компаній є забезпечення ефективного використання інтелектуального капіталу, який у цифровій економіці виступає ключовим джерелом створення доданої вартості та формування конкурентних переваг. Саме людський капітал, знання, професійні компетенції, креативність і здатність

до інновацій є визначальними чинниками успішності ІТ-підприємств, тому їх цілеспрямоване управління набуває стратегічного характеру.

Стратегія розвитку створює передумови для системного та комплексного розвитку, забезпечує структуроване планування інвестицій у новітні технології, продукти та сервіси, а також сприяє ефективному виходу на нові ринки збуту та підвищенню конкурентоспроможності компанії. Впровадження сучасних управлінських підходів, таких як проектне управління, Agile-методології, системи KPI та Balanced Scorecard, дозволяє синхронізувати діяльність різних підрозділів підприємства, забезпечити оперативний контроль за реалізацією стратегічних цілей (рис. 1.3.).

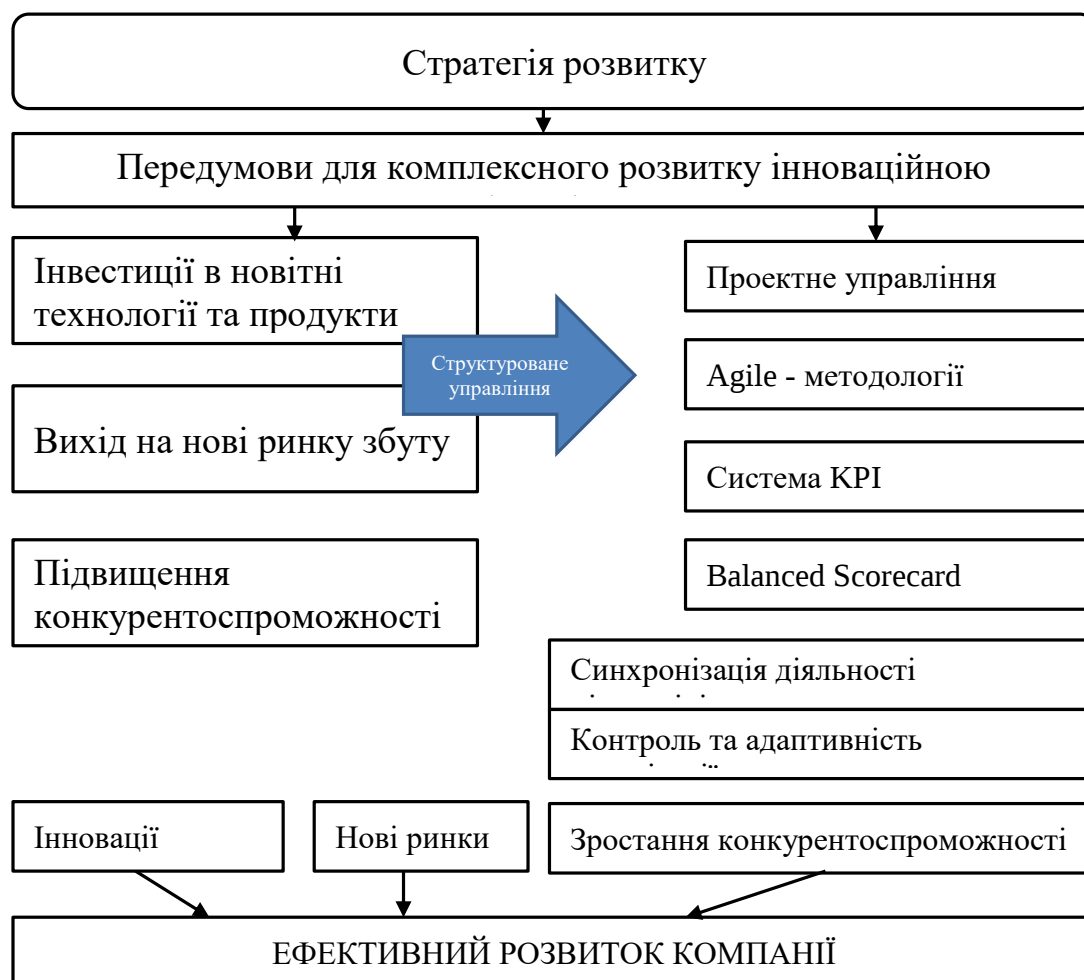


Рис. 1.3. Стратегія розвитку ІТ-компанії

* складено автором

Водночас стратегічне управління відіграє ключову роль у зниженні стратегічних ризиків, оскільки передбачає комплексне прогнозування можливих сценаріїв розвитку, оцінку зовнішніх і внутрішніх загроз, аналіз конкурентного середовища та визначення факторів невизначеності. Розроблення механізмів реагування на потенційні ризики, новітніх стратегій та резервних планів дозволяє мінімізувати негативні наслідки непередбачуваних подій, забезпечити стійкість бізнес-моделі та підтримувати довгострокову ефективність діяльності компанії.

1.2. Цифрова трансформація: основні підходи, тенденції та вплив на бізнес-моделі

Цифрова трансформація є комплексним і системним процесом глибоких змін у діяльності організацій, що відбуваються під впливом сучасних цифрових технологій і охоплюють не лише технічну модернізацію, а й трансформацію управлінських підходів, корпоративної культури, взаємодії з клієнтами та партнерськими мережами [28].

Однією з ключових рис цифрової трансформації є стратегічне використання цифрових рішень для комплексного підвищення ефективності бізнес-процесів, створення нової цінності для споживачів і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, що досягається завдяки впровадженню хмарних технологій, систем аналітики великих даних, штучного інтелекту, мобільних та інтегрованих платформ, що дозволяють організаціям прискорювати прийняття рішень, підвищувати автоматизацію, оптимізувати ресурси та формувати персоналізований клієнтський досвід у реальному часі [10, с. 72].

Важливо усвідомлювати, що цифрова трансформація не обмежується впровадженням новітніх інформаційних технологій або автоматизацією окремих бізнес-процесів. Вона передбачає глибокі, системні зміни в усіх

сферах функціонування організації, зокрема перегляд традиційних управлінських підходів, що базуються на ієрархічності та жорсткому контролю, у напрямі клієнтоорієнтованих моделей управління. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток стратегічного мислення керівництва, здатного оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та використовувати цифрові інструменти для підвищення ефективності управлінських рішень.

Цифрова трансформація передбачає суттєву зміну корпоративної культури, орієнтованої на відкритість до нового, експериментування та безперервне навчання (рис. 1.4.).



Рис. 1.4. Суть цифрової трансформації у стратегічному управлінні

* складено автором

Отже, суть цифрової трансформації полягає у стратегічному управлінні використанням цифрових технологій як фундаментального ресурсу для побудови конкурентоспроможного, адаптивного та інноваційного бізнесу, що здатний розвиватися та створювати цінність у сучасних умовах цифрової економіки.

Основні підходи до цифрової трансформації бізнесу ґрунтуються на поєднанні технологічних, організаційних і стратегічних змін, що дозволяє підприємствам не лише впроваджувати сучасні ІТ-інструменти, а й переосмислювати свою діяльність у всіх вимірах для досягнення сталого зростання та конкурентоспроможності. Ці підходи включають в себе різні моделі, орієнтовані на клієнта, бізнес-процеси та загальну стратегію розвитку компанії, що дає змогу організаціям ефективно адаптуватися до цифрової епохи та використовувати новітні технології як джерело доданої вартості [17, с. 230].

Перший із ключових підходів – клієнтоорієнтований, який зосереджується на цифровізації взаємодії з клієнтами, підвищенні якості обслуговування, персоналізації продуктів і послуг, а також використанні даних для глибшого розуміння поведінки та потреб споживачів. У межах цього підходу компанії впроваджують цифрові платформи для інтеграції всіх точок контакту з клієнтами, аналізують великий масив даних для прогнозування запитів і формують індивідуальні пропозиції, що підвищує клієнтську цінність і лояльність [28].

Другий важливий елемент – процесно-орієнтований підхід, який передбачає автоматизацію, оптимізацію та цифровізацію внутрішніх бізнес-процесів, що досягається шляхом впровадження хмарних сервісів, інтегрованих інформаційних систем, ERP/CRM-рішень та інших цифрових платформ, що дозволяють компаніям підвищувати ефективність операцій, зменшувати витрати, покращувати координацію між різними функціональними підрозділами та прискорювати прийняття рішень на

основі актуальних даних. Такі зміни сприяють покращенню якості продукції або послуг та оптимізації управлінських процесів [7, с.26].

Не менш важливим є стратегічний підхід до цифрової трансформації, який передбачає інтеграцію цифрових ініціатив у загальну стратегію розвитку компанії, що включає визначення пріоритетів інвестицій у технології, створення чіткої цифрової стратегії, узгодженої з бізнес-цілями, а також управління змінами на всіх рівнях організації. Такий підхід дозволяє компаніям забезпечувати довгострокову стійкість, ефективно розподіляти ресурси, формувати стратегії розвитку з урахуванням цифрових можливостей та ризиків, а також створювати нові бізнес-моделі, що відповідають потребам сучасного ринку [7, с.27].

У цілому ці підходи до цифрової трансформації дають змогу підприємствам не лише впроваджувати технології, але й забезпечувати системні зміни в організації, які сприяють її адаптивності, підвищенню ефективності та довгостроковому успіху [27].

Серед ключових тенденцій цифрової трансформації, які сьогодні визначають розвиток бізнесу в ІТ-секторі, особливе місце займають передові цифрові технології, що суттєво змінюють бізнес-логіку організацій і створюють нові можливості для створення вартості. Однією з таких технологій є розвиток хмарних обчислень які дозволяють дистанційно пришвидшувати розгортання рішень, інтегрувати різноманітні програмні продукти, а також підтримувати роботу великих даних, аналітики та штучного інтелекту, що є невід'ємною частиною цифрової трансформації сучасних компаній [40].

Ще одна важлива тенденція – широке використання великих даних (Big Data) та аналітики, що дозволяє організаціям здійснювати глибоке дослідження поведінки клієнтів, ринкових трендів, операційних процесів та інших факторів. Аналіз великих обсягів даних надає бізнесу можливість ухвалювати обґрунтовані рішення, прогнозувати майбутні події та

створювати технологічні продукти, що підвищує результативність діяльності та конкурентоспроможність підприємств [25, р. 16].

Не менш значущим компонентом є впровадження штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання, які стають центральними елементами цифрової трансформації. Сучасні AI-алгоритми здатні автоматизувати складні процеси, підвищувати точність прогнозів, створювати інтелектуальні системи підтримки рішень і впливати на розвиток бізнес-моделей – від автоматизації внутрішніх процесів до персоналізованої взаємодії з клієнтами. Згідно з експертними оцінками, ШІ продовжить проникати в усі сфери діяльності, впливаючи на операційну ефективність та інноваційний потенціал підприємств [28].

У контексті цифрової трансформації посилюється також роль кібербезпеки, захисту даних і цифрової довіри. Оскільки компанії все більше залежать від цифрових платформ і мереж, забезпечення безпеки інформаційних активів стає критично важливим завданням для сталого розвитку. Захист від кіберзагроз, втручань і порушень конфіденційності даних є одним із ключових елементів забезпечення довіри користувачів і стабільної роботи цифрових систем [38].

Паралельно з технологічними тенденціями простежується зростання впровадження таких методів управління як Agile, DevOps та інших, що сприяють швидшій адаптації до змін і покращують продуктивність команд [39].

Також важливою тенденцією є розвиток цифрових екосистем – платформ і спільнот, що об'єднують різних учасників ринку (постачальників, партнерів, клієнтів) навколо спільних цифрових сервісів.

Цифрові екосистеми сприяють інтеграції послуг, обміну даними та створенню нових взаємовигідних бізнес-моделей, що дозволяє компаніям краще адаптуватись до ринкових викликів і створювати значну цінність для всіх учасників.

Усі ці тенденції не лише сприяють швидшому обміну інформацією та підвищенню точності управлінських рішень, а й відкривають нові можливості для розвитку бізнесу, змушуючи організації переосмислювати свої стратегії та моделі діяльності відповідно до вимог цифрової економіки.

Вплив цифрової трансформації на бізнес-моделі є глибоким і багатоаспектним. Вона змінює способи створення, доставки та отримання цінності, сприяючи переходу від традиційних лінійних моделей до платформних, сервісних і гібридних форматів бізнесу. Компанії все частіше орієнтуються на моделі підписки, цифрові сервіси та використання даних як стратегічного ресурсу. Цифрова трансформація також стимулює появу нових джерел доходів, розширення ринків збуту та підвищення швидкості виходу продуктів на ринок. У результаті вона стає не лише інструментом підвищення операційної ефективності, а й ключовим фактором стратегічного оновлення бізнес-моделей та довгострокового розвитку компаній.

У результаті проведеного дослідження стратегічного управління розвитком ІТ-компаній в умовах цифрової трансформації встановлено, що стратегічне управління є ключовим системним процесом довгострокового планування та розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його місії, цілей і ресурсного потенціалу з динамічними змінами зовнішнього середовища.

Встановлено, що сутність стратегічного управління в ІТ-сфері полягає у формуванні та реалізації довгострокових цілей розвитку на основі комплексного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, включаючи технологічні тренди, ринкову кон'юнктуру, конкурентне середовище та ресурсний потенціал компанії. Особливого значення набуває інтеграція гнучких управлінських підходів (Agile, DevOps).

Доведено, що цифрова трансформація є не лише технологічним процесом, а комплексною перебудовою бізнес-моделей, організаційної

структури та корпоративної культури підприємств. Вона базується на використанні хмарних технологій, великих даних, штучного інтелекту, цифрових платформ і екосистем, що забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень, автоматизацію процесів і формування персоналізованого клієнтського досвіду.

Встановлено, що цифрова трансформація суттєво впливає на бізнес-моделі ІТ-компаній, сприяючи переходу від традиційних лінійних структур до платформних, сервісних і екосистемних моделей.

Таким чином, стратегічне управління розвитком ІТ-компаній в умовах цифрової трансформації виступає інтегруючим механізмом, який поєднує технологічні, організаційні та людські ресурси з метою забезпечення інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємств у глобальному цифровому середовищі.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ФІНТЕХ КРЕАТОРС» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1. Організаційно-управлінський моніторинг ТОВ «Фінтех Креаторс»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінтех Креаторс» є суб'єктом господарювання приватного права, що функціонує відповідно до норм Цивільного та Господарського кодексів України, а також спеціального законодавства, яке регулює діяльність товариств із обмеженою відповідальністю. Його діяльність базується на приватній формі власності та передбачає формування статутного капіталу за рахунок внесків учасників із обмеженням відповідальності в межах їхніх часток.

Правове забезпечення діяльності підприємства охоплює комплекс нормативно-правових актів, які регламентують організаційні, фінансові, податкові та інформаційні процеси. Зокрема, ключову роль відіграють Цивільний та Господарський кодекси України, що визначають загальні принципи господарювання, порядок укладення договорів і регулювання економічних відносин між суб'єктами ринку.

Спеціальне регулювання здійснюється Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», який визначає порядок створення, функціонування та припинення діяльності господарських товариств. Податкові зобов'язання регулюються Податковим кодексом України, а організація бухгалтерського обліку та фінансової звітності – Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні».

З огляду на специфіку діяльності у сфері фінансових технологій, значна увага приділяється дотриманню законодавства щодо захисту

персональних даних, а також стандартів інформаційної безпеки, які регламентують обробку електронних платежів, цифрову ідентифікацію та захист інформаційних ресурсів.

Окрему групу регуляторних документів становлять внутрішні політики та регламенти підприємства. До них належать Статут ТОВ «Фінтех Креаторс», положення про структурні підрозділи, посадові інструкції працівників, політика інформаційної безпеки, політика обробки персональних даних та інші внутрішні нормативні акти. Документи забезпечують ефективну організацію діяльності, визначають посадові обов'язки, регламентують внутрішні процеси та підтримують належний рівень корпоративного управління.

Організаційна структура ТОВ «Фінтех Креаторс» повністю відповідає специфіці діяльності компанії у сфері фінансових технологій. Функціональна організаційна структура забезпечує ефективний розподіл управлінських функцій між ключовими підрозділами та посадовими особами, а також дає змогу оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, технологічні новації та потреби клієнтів.

Вищим органом управління виступають Загальні збори учасників, які ухвалюють стратегічні рішення щодо розвитку підприємства, визначають ключові напрями діяльності, затверджують фінансові плани та контролюють їх виконання. Оперативне керівництво здійснює директор (CEO), який координує роботу всіх структурних підрозділів, забезпечує реалізацію стратегічних цілей, відповідає за організацію бізнес-процесів і приймає основні управлінські рішення у межах своїх повноважень.

Важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування компанії відіграє фінансовий відділ, який здійснює ведення бухгалтерського та управлінського обліку, проводить бюджетування, фінансовий аналіз та контролює рух грошових потоків. Не менш значущими є ІТ-відділ та відділ розробки, що займаються створенням, тестуванням, впровадженням і

технічною підтримкою цифрових продуктів, сервісів і програмних рішень, які становлять основу діяльності підприємства.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Фінтех Креаторс»

* розроблено автором

Відділ маркетингу та продажів забезпечує просування продуктів компанії на ринку, аналізує потреби клієнтів, формує стратегії позиціонування й брендингу, а також відповідає за взаємодію з партнерами та споживачами. Юридичний відділ супроводжує господарську діяльність ТОВ «Фінтех Креаторс», забезпечує відповідність усіх операцій чинному законодавству, консультує щодо укладання договорів та захищає правові інтереси компанії.

Завершальним елементом є HR-відділ, який відповідає за кадрове забезпечення: підбір персоналу, адаптацію нових працівників, підвищення їх професійної кваліфікації та формування ефективної системи мотивації.

Завдяки злагодженій роботі всіх цих структурних елементів управління ТОВ «Фінтех Креаторс» здійснюється на високому рівні, що сприяє стабільному розвитку компанії та її конкурентоспроможності.

Особливістю системи управління є поєднання класичних адміністративних функцій із сучасними підходами, такими як Agile та Scrum, швидке прототипування та командна відповідальність, що сприяє підвищенню ефективності взаємодії між підрозділами. Основним напрямом діяльності ТОВ «Фінтех Креаторс» є розробка, впровадження та підтримка фінансово-технологічних рішень, що забезпечують автоматизацію бізнес-процесів у сфері фінансів, електронної комерції та цифрових платежів. Компанія спеціалізується на створенні програмного забезпечення, онлайн-платформ, мобільних додатків, сервісів для аналізу та обробки фінансових транзакцій.

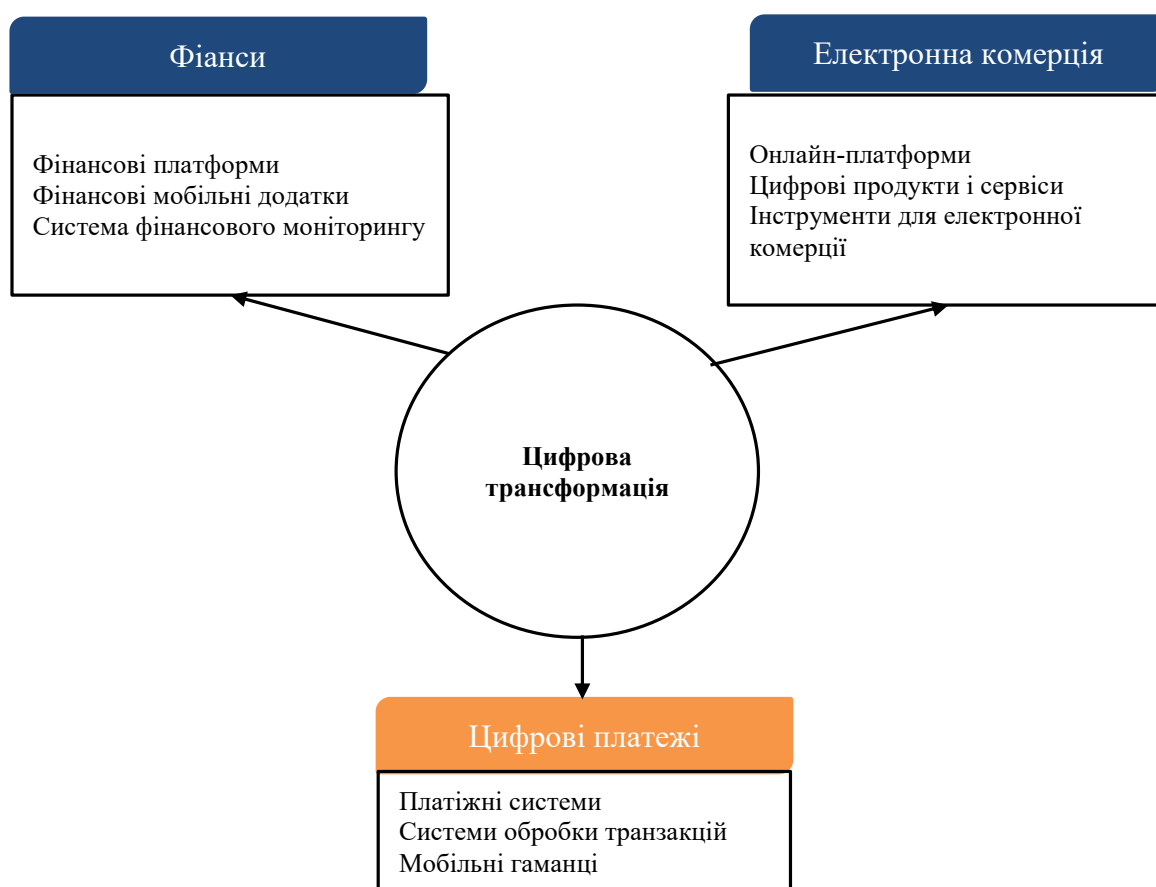


Рис. 2.2. Основні напрями діяльності ТОВ «Фінтех Креаторс»

* розроблено автором

У процесі розробки програмного забезпечення працівники ТОВ «Фінтех Креаторс» використовують сучасні технологічні платформи та інструменти, які забезпечують ефективність, стабільність і безпеку створюваних продуктів. Основною операційною системою, на якій виконуються всі розробницькі та тестувальні процеси, є macOS, що забезпечує стабільну роботу програмного середовища, сумісність із сучасними IDE та високий рівень безпеки даних.

Для зберігання, управління та обробки даних у компанії застосовується система управління базами даних (СУБД) Oracle, яка дозволяє ефективно працювати з великими обсягами інформації, забезпечує надійне резервування та високу продуктивність при виконанні складних запитів.

Взаємодія з клієнтами в ТОВ «Фінтех Креаторс» організована із використанням CRM-системи Salesforce, яка функціонує у тісному зв'язку з іншими внутрішніми інформаційними ресурсами підприємства. Дана система слугує основним інструментом для формування та підтримки клієнтської бази, реєстрації та обробки звернень, координації процесів продажу, відстеження всієї історії співпраці з партнерами і клієнтами, а також для здійснення аналітичної оцінки результативності діяльності персоналу. Завдяки впровадженню CRM-системи забезпечується єдиний інформаційний простір для роботи з клієнтськими даними, підвищується відкритість і керованість бізнес-процесів, створюються умови для індивідуалізації сервісу та формується можливість швидкого прийняття управлінських рішень на основі достовірної та актуальної інформації.

Загалом, технологічний стек компанії формується з урахуванням сучасних стандартів програмної індустрії та специфіки фінтех-сфери, що дозволяє забезпечувати надійність, безпеку та ефективність розроблюваних продуктів.

Організаційне забезпечення реалізації основного виду діяльності ТОВ «Фінтех Креаторс» базується на комплексному підході, що поєднує високий професіоналізм персоналу, ефективні управлінські інструменти та сучасні технологічні рішення. Одним із ключових елементів є наявність кваліфікованого ІТ-персоналу, який володіє сучасними мовами програмування, інноваційними технологічними інструментами та методологіями розробки, що дає змогу компанії створювати цифрові продукти високої якості, інтегрувати нові функціональні рішення та адаптуватися до технологічних змін, що постійно відбуваються у сфері фінансових технологій.

Управління процесами розробки здійснюється за проектно-орієнтованим підходом, відповідно до якого кожен продукт проходить послідовні етапи: планування, розробки, тестування, впровадження та постпроектного аналізу. Така модель дозволяє забезпечити високу якість програмних продуктів, оптимізувати використання ресурсів та дотримуватися визначених строків реалізації (рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Управління процесами розробки в ТОВ «Фінтех Креаторс»

* розроблено автором

Згідно рис. 2.3 ТОВ «Фінтех Креаторс» хаарктерний проектно-орієнтований підхід який дозволяє контролювати весь життєвий цикл програмного продукту та підвищувати ефективність командної роботи. Кожен продукт у компанії проходить послідовні етапи, а внутрішні процедури забезпечують чіткість, прозорість та високу якість розробки. На першому етапі – планування та постановка завдань – проектний менеджер разом із аналітиками та розробниками визначає функціональні блоки продукту, пріоритети завдань та строки їх виконання. Наприклад, при створенні нового модуля для системи онлайн-платежів команда визначає, що спочатку необхідно реалізувати авторизацію користувачів, потім інтегрувати платіжні шлюзи, а після цього провести тестування безпеки та обробки транзакцій. Завдання розподіляються у внутрішній системі керування проектами Jira, де кожен розробник отримує конкретний тикет із дедлайном та описом очікуваного результату.

На другому етапі – розробка – програмісти пишуть код на мові C++, використовуючи macOS як основну платформу для створення програмного забезпечення. Для роботи з даними застосовується СУБД Oracle, а хмарні сервіси Amazon та Google забезпечують безпечне зберігання інформації та можливість масштабування продукту. Практичний приклад: при розробці модуля обробки транзакцій розробник створює алгоритми перевірки платежів, підключає базу даних для обліку операцій та налаштовує хмарний сервер для тестового запуску продукту, щоб перевірити його стабільність перед інтеграцією.

Щоденна робота команди супроводжується щоденними синхронізаціями та контролем прогресу, які проходять у форматі stand-up зустрічей тривалістю 15–20 хвилин. Кожен учасник повідомляє про виконану роботу за попередній день, плани на поточний та можливі труднощі, що дозволяє швидко виявляти проблеми та координувати дії між розробниками, тестувальниками та менеджером проекту.

На етапі тестування та перевірки якості QA-фахівці здійснюють ручне тестування, перевіряючи функціональність, безпеку, сумісність із різними платформами та стабільність роботи системи під високим навантаженням. Наприклад, при тестуванні модуля електронних платежів перевіряється обробка великої кількості одночасних транзакцій, коректність валідації платіжних реквізитів та швидкість виконання операцій. Хоча автоматичні системи тестування на даний момент не застосовуються, ручна перевірка дозволяє виявляти критичні помилки та забезпечувати стабільну роботу продукту.

Після успішного тестування відбувається етап впровадження та інтеграції, коли продукт розгортається у робочому середовищі. Команда налаштовує хмарні сервіси, перевіряє роботу на реальних даних та забезпечує підтримку користувачів під час запуску. Практичний приклад: при запуску функції «швидкий платіж» у мобільному додатку команда відстежує перші транзакції, оперативно реагує на помилки та коригує конфігурації серверів для забезпечення безперебійної роботи.

На заключному етапі – постпроектний аналіз та вдосконалення – проводиться ретроспектива, де команда обговорює, що спрацювало добре, а що потребує покращення.

У ТОВ «Фінтех Креаторс» велика увага приділяється налагодженій взаємодії між структурними підрозділами, зокрема між IT-відділом, відділом розробки, маркетингом, фінансовим та юридичним департаментами.

Така інтеграція дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни потреб клієнтів, удосконалювати продукти відповідно до ринкових вимог і забезпечувати комплексний супровід усіх етапів розвитку програмного забезпечення.

Компанія ТОВ «Фінтех Креаторс» застосовує масштабування платіжної системи під високі навантаження під час сезонних розпродажів.

ІТ-відділ і відділ розробки спільно налаштовують хмарні сервери та бази даних, маркетинг планує комунікації з клієнтами, а фінансовий департамент контролює облік транзакцій. Юридичний відділ у цей час перевіряє правильність обробки платежів і відповідність угод із користувачами. Така скоординована робота забезпечує стабільне функціонування бізнес-процесів ТОВ «Фінтех Креаторс».

Завдяки ефективній комунікації та взаємодії між підрозділами компанія може швидко адаптуватися до змін ринку, підвищувати якість продуктів і одночасно забезпечувати комплексний контроль на всіх етапах розробки та впровадження, що створює умови для стабільного розвитку бізнесу, мінімізації ризиків та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Фінтех Креаторс» на фінтех-ринку.

Важливим елементом організаційного забезпечення в ТОВ «Фінтех Креаторс» є система технічної підтримки, яка відіграє ключову роль у забезпеченні безперебійного функціонування сервісів компанії та високого рівня задоволеності клієнтів. Коли користувач стикається з проблемою проведення транзакції через мобільний додаток, система технічної підтримки дозволяє йому оперативно звернутися через чат, електронну пошту або гарячу лінію, а спеціалісти служби швидко реагують на звернення, перевіряють роботу платіжного модуля, надають рекомендації або виправляють технічну помилку.

Система технічної підтримки дозволяє відслідковувати типові проблеми та повторювані запити, що допомагає команді розробників і ІТ-відділу планувати оновлення продуктів, автоматизувати окремі процеси та запроваджувати нові функції, які підвищують зручність і безпеку користування сервісами.

Завдяки ефективній роботі технічної підтримки компанія забезпечує безперервність роботи сервісів, швидке усунення проблем та підтримку

високого рівня задоволеності клієнтів, що безпосередньо впливає на репутацію бренду і конкурентоспроможність ТОВ «Фінтех Креаторс».

Окрему увагу підприємство приділяє впровадженню стандартів інформаційної безпеки. Використання сучасних методів захисту даних, протоколів шифрування, систем управління доступом і регулярних аудитів дозволяє гарантувати високий рівень надійності цифрових рішень і захист конфіденційної інформації клієнтів.

Загалом організаційне забезпечення діяльності ТОВ «Фінтех Креаторс» спрямоване на розвиток інноваційних продуктів, підвищення конкурентоспроможності на цифровому ринку, формування сучасних фінансових інструментів для бізнесу й споживачів та забезпечення стабільного стратегічного розвитку компанії (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Організаційне забезпечення діяльності

ТОВ «Фінтех Креаторс»

* розроблено автором

Маркетинг нововведень є ключовим елементом управління розвитком ТОВ «Фінтех Креаторс», оскільки дозволяє не лише створювати інноваційні фінтех-продукти, а й ефективно просувати їх на конкурентному ринку цифрових послуг. У компанії маркетинг виступає інтегрованою системою організації, планування та контролю маркетингової діяльності, спрямованої на дослідження потреб користувачів, формування цільових сегментів та адаптацію інновацій під динамічні ринкові зміни.

В основі маркетингової діяльності ТОВ «Фінтех Креаторс» лежить сучасна концепція маркетингу цінності, яка орієнтована не лише на просування продукту, а насамперед на створення комплексної цінності для клієнта. Такий підхід передбачає розробку фінтех-рішень, здатних максимально задовольняти потреби користувачів через поєднання технологічних інновацій, високої функціональності та зручності застосування.

Компанія приділяє особливу увагу тому, щоб кожен продукт забезпечував відчутну додану цінність: швидкість фінансових операцій, автоматизацію рутинних процесів, інтелектуальний аналіз даних, персональний підхід, доступність 24/7 та адаптивність до різних платформ. Важливою складовою маркетингу цінності виступає високий рівень безпеки даних, що забезпечується сучасними методами шифрування, багаторівневою системою автентифікації та дотриманням міжнародних стандартів кіберзахисту, що формує довіру користувачів, що є критично важливим фактором у сфері фінансових технологій.

Завдяки такому підходу ТОВ «Фінтех Креаторс» не просто пропонує цифрові продукти, а створює ціннісні рішення, які допомагають клієнтам підвищувати ефективність фінансових операцій, економити час, оптимізувати бізнес-процеси та мінімізувати ризики, що у свою чергу, сприяє формуванню лояльності серед існуючих користувачів і підвищенню їхньої довіри до бренду.

Використання концепції маркетингу цінності дає змогу компанії поступово розширювати клієнтську базу, виходити на нові ринкові сегменти та ефективніше конкурувати з іншими фінтех-організаціями. У результаті ТОВ «Фінтех Креаторс» зміцнює свої позиції на ринку фінансових технологій, формуючи імідж надійного партнера, який поєднує інноваційність, клієнтоорієнтованість та високу якість сервісу.

Для прийняття ефективних управлінських рішень ТОВ «Фінтех Креаторс» активно формує комплексну систему маркетингових досліджень, яка дає змогу глибоко аналізувати ринок фінансових технологій, визначати потреби споживачів та оцінювати потенціал упровадження нових продуктів. У межах цієї системи компанія використовує широкий спектр методів, що забезпечують всебічне вивчення як зовнішнього середовища, так і поведінки користувачів. Зокрема, застосовуються кабінетні дослідження, що ґрунтуються на аналізі вторинної інформації, офіційних статистичних даних, оглядів ринку, аналітичних звітів та публікацій профільних організацій. Такий підхід дозволяє сформувати загальне уявлення про тенденції розвитку фінтех-сфери, визначити конкурентів та оцінити зміни споживчого попиту.

Поряд із цим проводяться польові дослідження, що передбачають безпосередню взаємодію з цільовою аудиторією. До них належать опитування, фокус-групи, інтерв'ю та тестування продуктів, завдяки яким компанія отримує первинну інформацію про поведінку користувачів, їхній досвід взаємодії з сервісами та рівень задоволеності, що дає можливість удосконалювати функціональність продуктів відповідно до реальних потреб споживачів.

Для отримання широкого бачення ринкової ситуації ТОВ «Фінтех Креаторс» застосовує синдикатні (універсальні) дослідження, які надають доступ до регулярних аналітичних даних про стан фінансового ринку, його сегменти, перспективи розвитку технологій та поведінку користувачів

різних груп. Такі дані дозволяють приймати стратегічні рішення на основі достовірної ринкової інформації.

Важливу роль відіграють також ad hoc дослідження, що проводяться для вирішення конкретних управлінських завдань. До них належить тестування нової функціональності мобільних застосунків, оцінювання потенційного попиту на нові продукти, аналіз ефективності окремих маркетингових заходів. Вони забезпечують компанію оперативною, точною та релевантною інформацією для адаптації управлінських рішень.

Комплекс досліджень доповнюється якісними методами – глибинними інтерв'ю, експертними оцінками, аналітичними бесідами з клієнтами та партнерами. Дані методи спрямовані на виявлення прихованих потреб, мотивацій та очікувань користувачів, що є надзвичайно важливим для інноваційної діяльності. Не менш важливими є кількісні методи, які дозволяють отримувати статистично значимі дані, здійснювати прогнозування попиту, визначати динаміку ринкових показників та формувати науково обґрунтовані рішення.

Завдяки комплексному використанню всіх зазначених методів маркетингових досліджень ТОВ «Фінтех Креаторс» отримує надійну інформаційну базу для стратегічного, тактичного та операційного управління, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії та ефективності розробки її фінтех-продуктів.

Управлінські рішення щодо розробки та впровадження нових продуктів у ТОВ «Фінтех Креаторс» ухвалюються на основі сучасних методів прогнозування ринку, що дозволяють системно оцінювати потенційні можливості та ризики, пов'язані з виведенням інноваційних фінтех-рішень. Одним із ключових підходів є екстраполяція трендів, яка базується на аналізі історичних даних щодо розвитку ринку фінансових технологій, поведінки користувачів та конкурентної активності. Такий метод дозволяє передбачати майбутні зміни попиту, прогнозувати динаміку

продажів та визначати перспективні напрями для розробки нових продуктів.

Нижче представимо ключові фінансові показники підприємства за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.1

Фінансові показники ТОВ «Фінтех Креаторс», 2022–2024 років

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохід (виручка), грн.	5 964 300	11 844 200	12 003 300
Чистий прибуток (збиток), грн.	–2 770 600	8 141 300	5 782 600
Активи (усього), грн.	5 193 500	12 346 500	18 089 100
Зобов'язання (усього), грн.	2 962 300	1 974 000	1 934 000
Кількість працівників	7	9	15

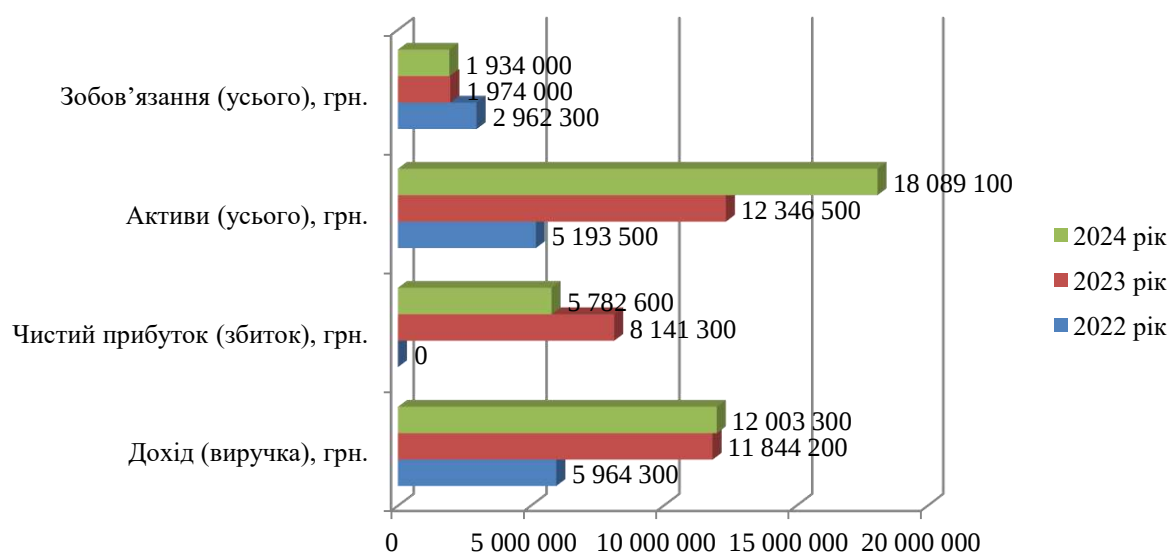


Рис. 2.5. Фінансові показники ТОВ «Фінтех Креаторс», 2022–2024 років

Проведений аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Фінтех Креаторс» за 2022–2024 роки свідчить про динамічний розвиток підприємства, поступове зміцнення його фінансового стану та перехід від етапу становлення до стадії стабільного функціонування на ринку фінансових технологій.

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається суттєве зростання обсягів доходу. Так, виручка підприємства збільшилася з 5,96 млн грн у

2022 році до 12,00 млн грн у 2024 році, тобто більш ніж у два рази. Найбільш інтенсивне зростання доходів відбулося у 2023 році, що свідчить про успішну комерціалізацію фінтех-продуктів, розширення клієнтської бази та підвищення попиту на послуги підприємства. У 2024 році темпи приросту доходу дещо сповільнилися, що може вказувати на стабілізацію обсягів діяльності та перехід до етапу утримання ринкових позицій.

Аналіз фінансових результатів показав якісну зміну ефективності діяльності підприємства. У 2022 році ТОВ «Фінтех Креаторс» зазнало чистого збитку в розмірі 2,77 млн грн, що є типовим для інноваційних компаній на початковому етапі розвитку та зумовлено значними інвестиціями у розробку програмного забезпечення, формування команди та інфраструктури. Уже в 2023 році підприємство досягло значного чистого прибутку – 8,14 млн грн, що свідчить про високу результативність бізнес-моделі. У 2024 році прибуток залишився позитивним (5,78 млн грн), хоча й зменшився порівняно з попереднім роком, що може бути пов'язано зі зростанням операційних витрат, масштабуванням діяльності або інвестиціями у подальший розвиток.

Динаміка активів підприємства вказує на послідовне нарощування майнового потенціалу. Загальна вартість активів зросла з 5,19 млн грн у 2022 році до 18,09 млн грн у 2024 році, що свідчить про акумулювання фінансових ресурсів, інвестування в нематеріальні активи та зміцнення фінансової бази підприємства. Водночас спостерігається зменшення обсягу зобов'язань, що скоротилися з 2,96 млн грн у 2022 році до 1,93 млн грн у 2024 році, що є позитивною тенденцією та вказує на зростання фінансової незалежності підприємства й зниження кредитних ризиків.

Окремої уваги заслуговує позитивна динаміка кадрового потенціалу. Кількість працівників за аналізований період зросла більш ніж удвічі – з 7 осіб у 2022 році до 15 осіб у 2024 році, що свідчить про розширення операційної діяльності, збільшення обсягів проектної роботи та потребу в

залученні висококваліфікованих фахівців, що є характерним для підприємств фінтех-сектору.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «Фінтех Креаторс» у 2022–2024 роках демонструє стійку позитивну динаміку розвитку, характеризується зростанням доходів, переходом до прибуткової діяльності, зміцненням активної бази та зниженням боргового навантаження, що створює сприятливі передумови для подальшого розширення діяльності, підвищення конкурентоспроможності та довгострокового функціонування підприємства.

Система менеджменту на підприємстві ТОВ «Фінтех Креаторс» сформована з урахуванням специфіки фінтех-індустрії, що характеризується високою динамічністю, інноваційністю та потребою в швидкій адаптації до технологічних змін. Методи управління, що застосовуються в компанії, охоплюють поєднання класичних управлінських підходів із сучасними технологічними рішеннями. Зокрема, використовуються методи стратегічного менеджменту, що включають визначення місії, формування довгострокових цілей, аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу. Функціональний менеджмент реалізується через чіткий розподіл завдань між структурними підрозділами, систему планування, координацію та контроль виконання робіт. Agile, scrum та kanban дозволяють забезпечувати швидке реагування на ринкові зміни та ефективно досягнення результатів у рамках проектної діяльності.

Управлінські інновації відіграють стратегічно важливу роль у розвитку ТОВ «Фінтех Креаторс», адже саме вони забезпечують здатність компанії адаптуватися до швидких змін ринку фінансових технологій та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Одним із визначальних напрямів у системі управлінських інновацій є децентралізація прийняття рішень, що дає працівникам більше свободи дій

та відповідальності, сприяє підвищенню ініціативності та швидшому реагуванню на запити клієнтів і зміни зовнішнього середовища.

Важливою управлінською інновацією є також використання Digital Workplace, тобто цифрового робочого середовища, яке об'єднує інструменти комунікації, взаємодії та управління завданнями, що в свою чергу забезпечує прозорість процесів, спрощує командну роботу, дозволяє організовувати дистанційні формати співпраці та забезпечує єдиний простір для збереження й обміну інформацією.

ТОВ «Фінтех Креаторс» активно впроваджує інтелектуальні системи підтримки управління, які допомагають оптимізувати планування, контролювати виконання бізнес-процесів, прогнозувати результати та мінімізувати ризики. Використання технологій штучного інтелекту та аналітичних платформ дає змогу автоматизувати рутинні операції, покращувати якість управлінських рішень та підвищувати точність фінансово-економічних прогнозів.

Особливу увагу компанія приділяє data-driven підходам, за яких рішення ухвалюються на основі аналізу даних, а не інтуїтивних припущень. Використання аналітичних панелей, методів машинного навчання та інструментів обробки великих даних дозволяє глибше розуміти поведінку клієнтів, оцінювати ефективність продуктів, визначати перспективні напрями розвитку та вдосконалювати внутрішні процеси.

Завдяки впровадженню управлінських інновацій у компанії формується прогресивна корпоративна культура, яка заохочує професійний розвиток, креативність, співпрацю та відповідальність, що підвищує мотивацію персоналу, сприяє зростанню його компетентності та забезпечує високий рівень залученості у досягнення спільних цілей.

Акцент на інноваційності напряму впливає й на якість фінансових продуктів, які розробляє компанія. Впровадження сучасних підходів у менеджменті дозволяє створювати рішення, що відповідають вимогам

цифрового ринку, забезпечують зручність, безпеку та технологічність для користувачів. У результаті ТОВ «Фінтех Креаторс» зміцнює свої позиції в індустрії та отримує можливість ефективно масштабувати бізнес.

Управління та моделювання бізнес-процесів є ключовою складовою функціонування компанії, оскільки дозволяє забезпечити прозорість, структурованість та контрольованість усіх операцій. У підприємстві застосовується підхід Business Process Management (BPM), який включає опис, аналіз, оптимізацію та автоматизацію бізнес-процесів. Створення моделей бізнес-процесів за допомогою нотацій BPMN дає змогу виявляти «вузькі місця», скорочувати тривалість циклів, знижувати витрати та покращувати якість кінцевого продукту. Моделювання дозволяє побудувати логічну схему взаємодії між відділами, узгодити інформаційні потоки, підвищити координованість командної роботи.

У діяльності ТОВ «Фінтех Креаторс» широко застосовуються новітні інструменти менеджменту, які підтримують цифрову трансформацію компанії. До них належать системи електронного документообігу, CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами, ERP-рішення для інтегрованого управління ресурсами, хмарні платформи для співпраці команд, засоби кібербезпеки, інструменти аналітики великих даних та штучного інтелекту. Завдяки впровадженню цих інструментів забезпечується висока продуктивність роботи, інтеграція процесів, оперативність прийняття управлінських рішень і можливість масштабування бізнесу.

Система менеджменту ТОВ «Фінтех Креаторс» є багатокомпонентною та інноваційно орієнтованою. Вона поєднує сучасні методи управління, інноваційні практики, ефективне моделювання бізнес-процесів і використання новітніх цифрових інструментів, що забезпечує високий рівень конкурентоспроможності підприємства та сприяє стійкому стратегічному розвитку цифрової трансформації.

2.2. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Фінтех Креаторс» у секторі фінтех-послуг

Оцінювання цифрової зрілості підприємства є важливим етапом стратегічного аналізу, оскільки дозволяє визначити рівень готовності компанії до впровадження сучасних цифрових технологій, адаптації до змін ринкового середовища та реалізації цифрової трансформації. Для фінтех-компаній, діяльність яких безпосередньо пов'язана з використанням цифрових рішень, рівень цифрової зрілості виступає одним із ключових чинників конкурентоспроможності та сталого розвитку.

У межах проведеного дослідження за допомогою авторської методики цифрову зрілість ТОВ «Фінтех Креаторс» оцінено на основі комплексного підходу, який передбачає аналіз п'яти взаємопов'язаних показників, які відображають техніко-технологічні та організаційно-управлінські аспекти цифрового розвитку підприємства. Такий підхід дає змогу всебічно оцінити поточний стан цифрової трансформації компанії, виявити сильні сторони та проблемні зони, а також визначити пріоритетні напрями подальшого вдосконалення.

Структура комплексного оцінювання цифрового розвитку компанії представлена на рис. 2.6.

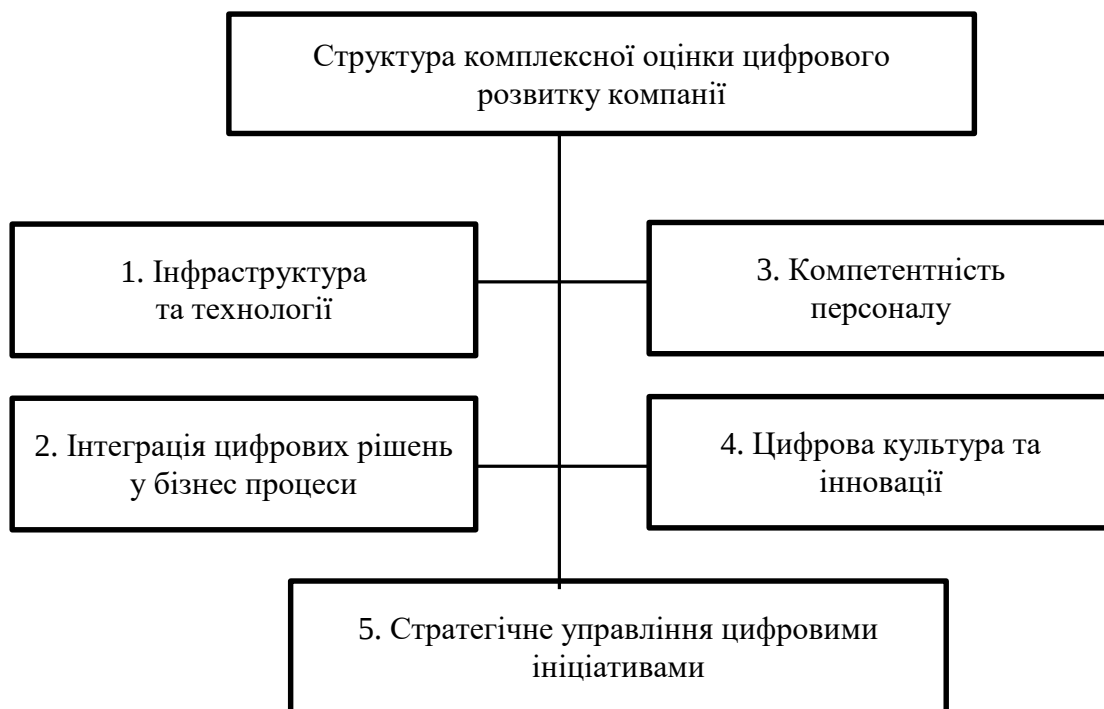


Рис. 2.6. Структура комплексної оцінки цифрового розвитку компанії

* розроблено автором

Першим блоком є інфраструктура та технології, що характеризує рівень розвитку IT-інфраструктури підприємства, наявність сучасних програмно-апаратних рішень, використання хмарних сервісів, цифрових платформ, автоматизованих інформаційних систем і спеціалізованого програмного забезпечення, необхідного для функціонування фінтех-компанії.

Другим блоком є інтеграція цифрових рішень у бізнес-процеси – відображає ступінь проникнення цифрових інструментів у ключові операційні, управлінські та фінансові процеси, зокрема у сфери обробки фінансових транзакцій, управління клієнтськими даними, аналітики, планування та контролю діяльності.

Третій блок стосується компетентності персоналу й охоплює оцінку рівня цифрових знань, професійних навичок і готовності співробітників працювати з сучасними фінансовими технологіями, аналітичними системами та інноваційними цифровими продуктами. Важливим є також

здатність персоналу до навчання, адаптації до змін і участі в реалізації цифрових ініціатив.

Четвертий блок – цифрова культура та інновації – характеризує рівень підтримки інноваційної діяльності в компанії, відкритість до організаційних і технологічних змін, заохочення ініціативності, командної роботи та формування цифрового мислення як складової корпоративної культури.

П'ятий блок – стратегічне управління цифровими ініціативами – відображає наявність у компанії цілісної цифрової стратегії, чітко сформульованих цілей цифрової трансформації, узгодженості цифрових проектів із загальною корпоративною стратегією, а також функціонування системи моніторингу та контролю результатів цифрового розвитку.

Оцінювання цифрової зрілості відбувалося за допомогою авторського підходу компанії ТОВ «Фінтех Креаторс» (див. додаток А) і здійснюється за п'ятибальною шкалою, де 1 бал відповідає мінімальному рівню розвитку та фрагментарному використанню цифрових рішень, а 5 балів – високому рівню цифрової зрілості, що характеризується системною цифровою трансформацією та активним використанням інноваційних технологій у всіх сферах діяльності підприємства (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Оцінка цифрової зрілості ТОВ «Фінтех Креаторс»

Компонент	Оцінка (1–5)	Пояснення
Інфраструктура та технології	3	Часткова автоматизація, використання базових цифрових сервісів
Інтеграція цифрових рішень	3	Часткове впровадження CRM/ERP, відсутність AI/ML
Компетентність персоналу	2	Недостатній рівень цифрових навичок та спеціалізованих знань
Цифрова культура	2	Інноваційна культура сформована фрагментарно
Стратегічне управління	3	Наявні цифрові цілі, але відсутня система KPI

Загальний рівень цифрової зрілості визначається як середнє арифметичне оцінок за всіма складовими:

$$\text{Індекс цифрової зрілості} = \frac{3 + 3 + 2 + 2 + 3}{5} = 2,6$$

Отримані результати оцінювання цифрової зрілості ТОВ «Фінтех Креаторс» свідчать про наявність сформованих, однак неоднорідно розвинених компонентів цифрової трансформації.

Найвищі оцінки отримали інфраструктура та технології, інтеграція цифрових рішень і стратегічне управління (по 3 бали), що вказує на наявність базових цифрових інструментів, часткове впровадження CRM/ERP-систем та визначення цифрових орієнтирів у діяльності підприємства. Водночас найслабшими компонентами є компетентність персоналу та цифрова культура (по 2 бали), що свідчить про недостатній рівень цифрових навичок працівників і фрагментарний характер формування інноваційного середовища.

Розрахований інтегральний індекс цифрової зрілості становить: 2,6

Отримане значення 2,6 характеризує підприємство як таке, що перебуває на середньому рівні цифрової зрілості з тенденцією до зростання, що означає, що цифрові технології вже інтегровані в окремі бізнес-процеси, однак їх використання ще не є повністю системним і рівномірним.

Таким чином, ТОВ «Фінтех Креаторс» демонструє помірний рівень цифрової трансформації, який базується на наявній технологічній інфраструктурі та частковій цифровізації управлінських процесів. Водночас існує значний потенціал для подальшого розвитку, насамперед за рахунок підвищення цифрових компетентностей персоналу, розвитку цифрової культури та поглиблення інтеграції інноваційних технологій у всі функціональні сфери діяльності підприємства.

Після аналізу поточного рівня цифрової зрілості перейдемо до стратегічного позиціонування компанії. Так, стратегічне позиціонування

визначає місце компанії на ринку, ціннісну пропозицію, сегменти клієнтів та конкурентні переваги.

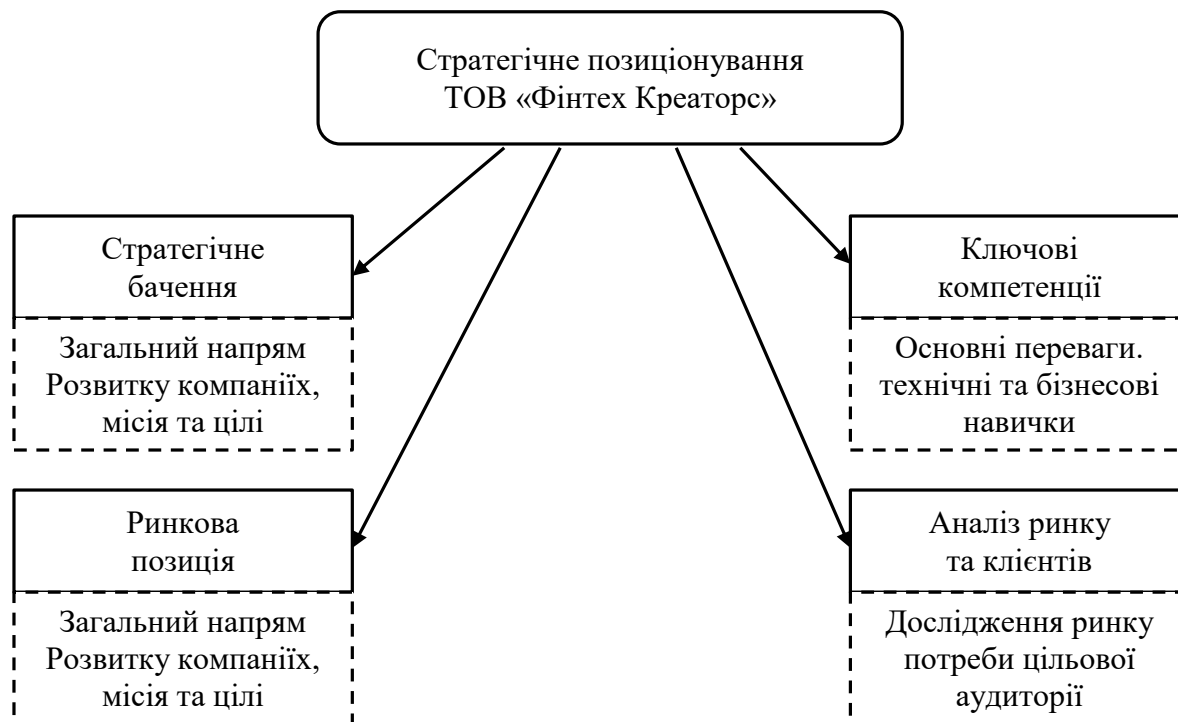


Рис. 2.7. Стратегічне позиціонування ТОВ «Фінтех Креаторс»

* розроблено автором

Стратегічне позиціонування ТОВ «Фінтех Креаторс» на сучасному етапі розвитку характеризується наявністю базових, але ще не повністю сформованих елементів, що визначають місце компанії на фінтех-ринку та напрями її подальшого зростання.

Першим ключовим елементом є стратегічне бачення, яке відображає загальний напрям розвитку компанії, її місію та довгострокові цілі. На даний момент воно окреслює орієнтацію на розвиток інноваційних фінансових технологій, однак потребує більш чіткої конкретизації та формалізації.

Другим елементом виступає ринкова позиція, що характеризує поточне місце компанії серед конкурентів. ТОВ «Фінтех Креаторс» функціонує у висококонкурентному середовищі, тому важливим є чітке

визначення своєї ніші, цільових сегментів клієнтів і унікальної ціннісної пропозиції.

Третім елементом є аналіз ринку та клієнтів, який передбачає дослідження потреб цільової аудиторії, тенденцій розвитку фінтех-сектору та поведінки споживачів. Цей елемент є основою для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень і адаптації продуктів до вимог ринку.

Четвертий елемент – ключові компетенції компанії, що включають технологічні можливості, професійні навички персоналу, інноваційний потенціал і здатність до швидкого впровадження нових рішень. Саме вони формують конкурентні переваги підприємства.

Водночас проведений аналіз свідчить, що стратегічне позиціонування компанії потребує подальшого вдосконалення. Основними напрямками є узгодження цифрових стратегій із загальною бізнес-стратегією, розширення клієнтської бази, активізація інвестицій в інновації та зміцнення конкурентних переваг.

Таким чином, стратегічне позиціонування ТОВ «Фінтех Креаторс» перебуває на етапі розвитку: воно має необхідну основу, однак потребує системного поглиблення та деталізації для забезпечення стійкого зростання, підвищення конкурентоспроможності та ефективної адаптації до динамічних умов фінтех-ринку.

Фінтех-сектор характеризується високою динамікою розвитку, швидким впровадженням інновацій та посиленням конкуренції з боку як традиційних фінансових установ, так і цифрових стартапів. Для визначення позицій ТОВ «Фінтех Креаторс» доцільно провести порівняльний аналіз ключових конкурентів за основними конкурентними параметрами.

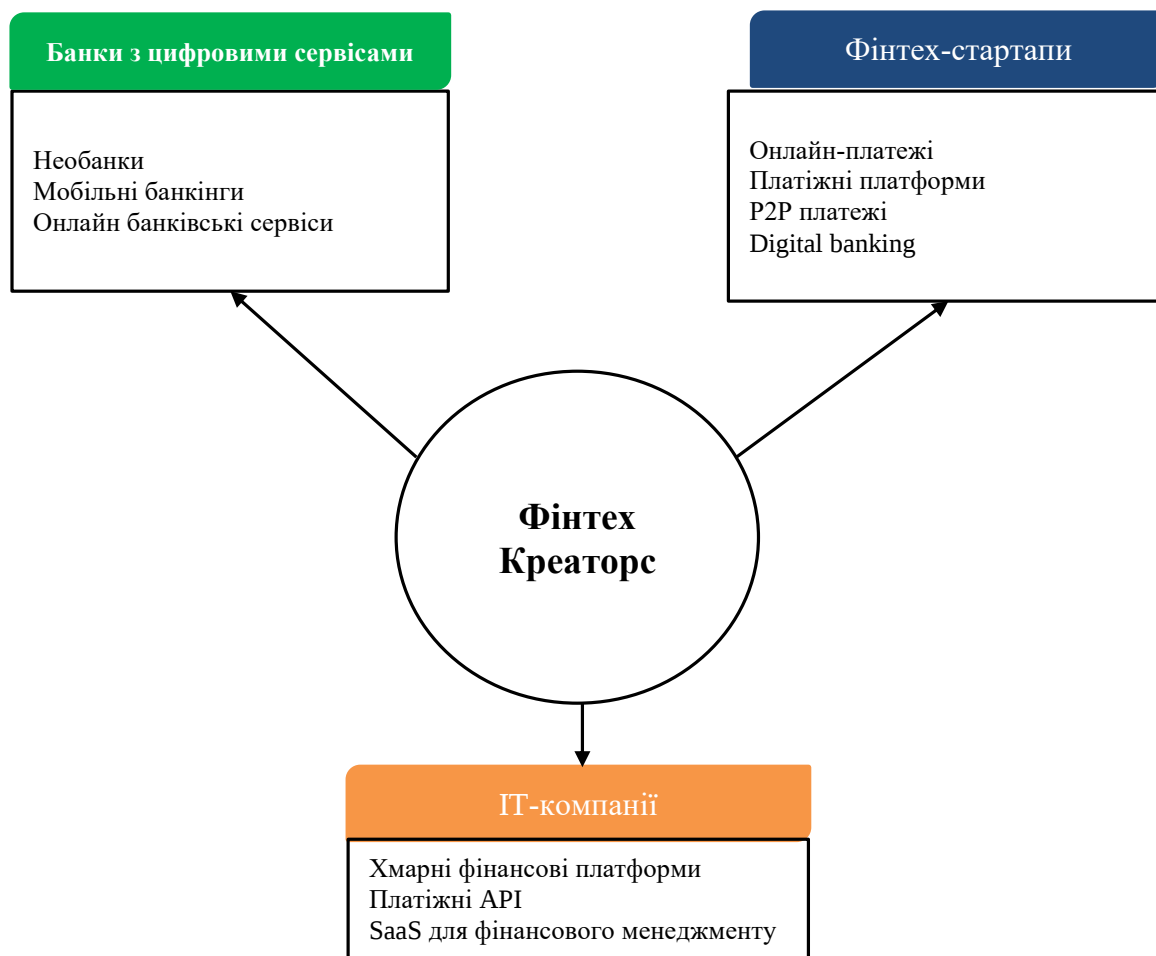


Рис. 2.8. Основні групи конкурентів ТОВ «Фінтех Креаторс»

* розроблено автором

Побудуємо карту стратегічних груп для ТОВ «Фінтех Креаторс». Така карта дозволяє візуалізувати позицію компанії відносно основних конкурентів у фінтех-секторі.

Для побудови карти оберемо декілька ключових критеріїв, які найбільше впливають на конкурентну позицію.

Таблиця 2.3

Карта 1. Позиціонування за критеріями технологічного рівня та рівня довіри клієнтів»

Конкурент	Вид діяльності	Технологічний рівень (X)	Бренд та довіра (Y)
ТОВ «Фінтех Креаторс»	Комп'ютерне програмування	3	2
Bimp	Ведення управлінського обліку та складу для E-commerce	5	5
iPay.ua	Сервіс on-line платежів	4	5
if.team	Система управління проектами для E-commerce	4	3

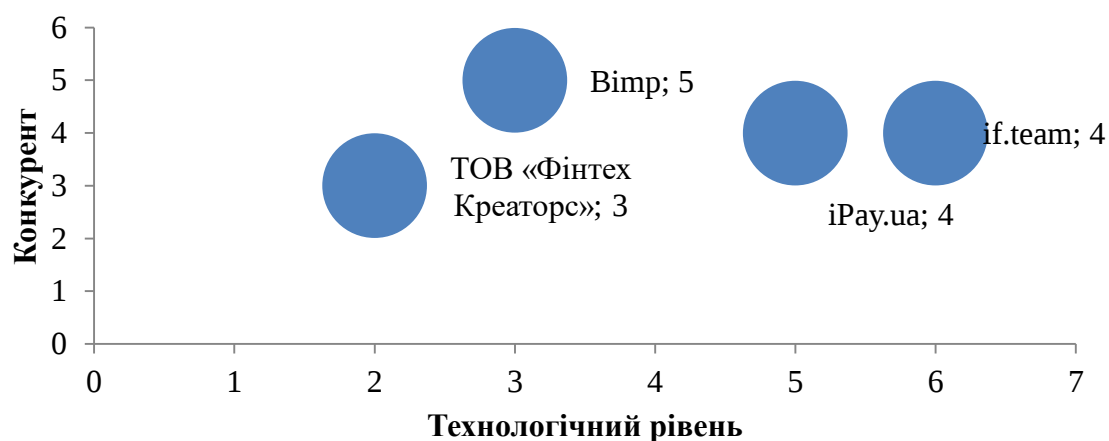


Рис. 2.9. Карта позиціонування конкурентів за показником «Технологічний рівень»

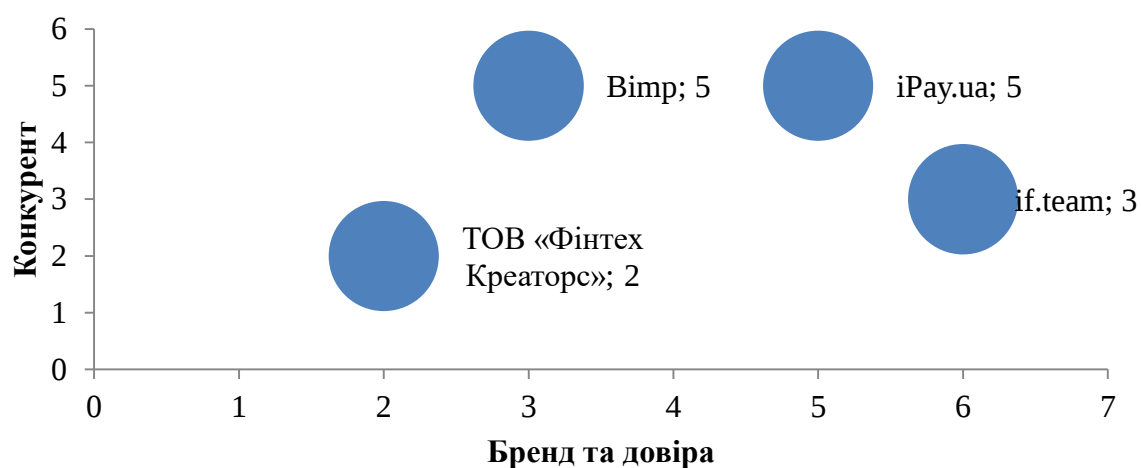


Рис. 2.10. Карта позиціонування конкурентів за показником «Бренд довіри клієнтів»

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.3, дозволяє сформулювати узагальнені висновки щодо позиціонування конкурентів за критеріями технологічного рівня та рівня довіри клієнтів (бренду).

Передусім, варто відзначити, що ринок характеризується наявністю як сильних, так і середніх гравців із різним балансом між технологічністю та впізнаваністю бренду. Лідером за обома показниками є компанія Віпр, яка демонструє максимальні значення як за технологічним рівнем (5), так і за рівнем довіри клієнтів (5), що свідчить про високий рівень розвитку її продукту, ефективну цифрову інфраструктуру та сформований позитивний імідж серед користувачів.

Сервіс іРау.ua також займає сильні конкурентні позиції, маючи високий технологічний рівень (4) та максимальний рівень довіри клієнтів (5), що дозволяє зробити висновок, що компанія успішно поєднує інноваційні рішення із надійністю та репутацією, що є критично важливим у сфері онлайн-платежів.

Компанія if.team характеризується достатньо високим технологічним рівнем (4), однак має нижчий рівень довіри клієнтів (3), що свідчить про те, що, незважаючи на якість продукту, компанія потребує посилення маркетингових комунікацій, брендингу та роботи з клієнтською лояльністю.

ТОВ «Фінтех Креаторс» займає найслабші позиції серед розглянутих конкурентів, маючи низькі показники як технологічного рівня (3), так і довіри клієнтів (2). Така ситуація вказує на необхідність комплексного вдосконалення діяльності підприємства, зокрема шляхом інвестування в технологічний розвиток, підвищення якості продуктів та активізації заходів із формування позитивного іміджу.

У цілому, результати аналізу демонструють пряму залежність між технологічним рівнем компанії та рівнем довіри клієнтів: більш технологічно розвинені компанії, як правило, мають вищу репутацію на

ринку. що підтверджує важливість інновацій, цифровізації та клієнтоорієнтованого підходу як ключових факторів конкурентоспроможності у сучасному цифровому середовищі.

Таблиця 2.4

Карта 2. Швидкість впровадження новацій та адаптивність бізнес-моделі

Конкурент	Вид діяльності	Швидкість інновацій (X)	Адаптивність бізнес-моделі (Y)
ТОВ «Фінтех Креаторс» [32]	Комп'ютерне програмування	3	4
Bimp [35]	Ведення управлінського обліку та складу для виробництва і E-commerce	4	3
iPay.ua [37]	Сервіс on-line платежів	3	2
if.team [36]	Система управління проектами для E-commerce	5	5

Аналіз таблиці 2.4 дозволяє оцінити конкурентні позиції компаній у контексті їх здатності адаптуватися до змін та впроваджувати нові рішення.

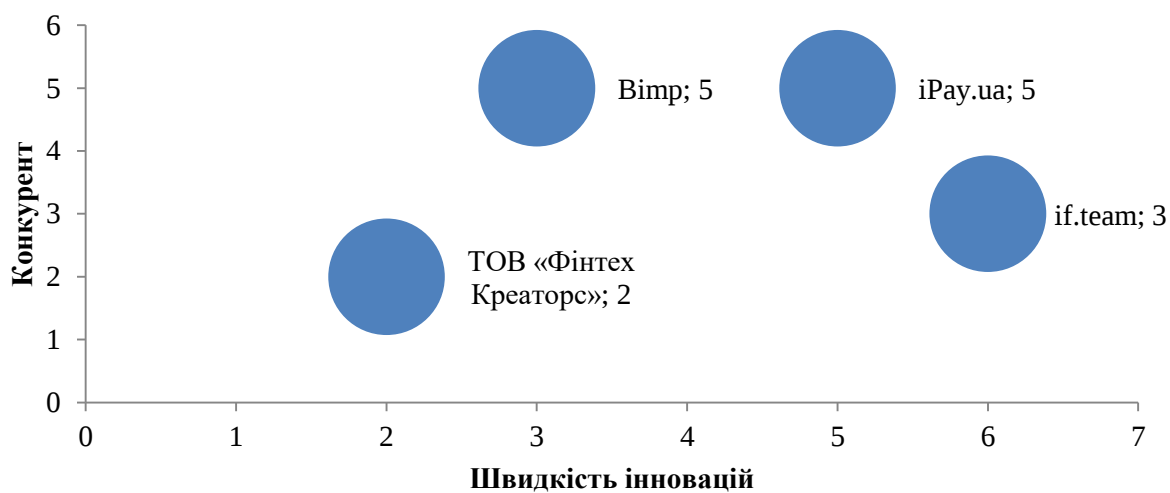


Рис. 2.11. Карта позиціонування конкурентів за показником «Швидкість інновацій»

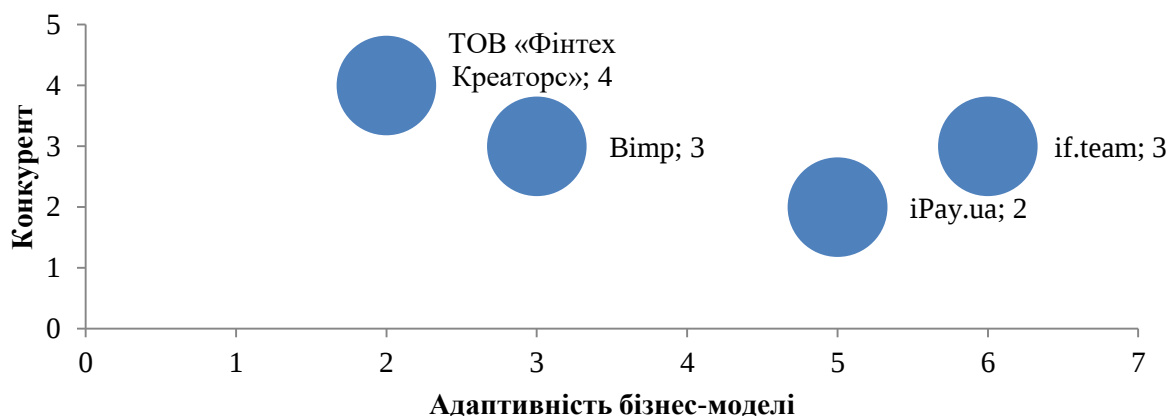


Рис. 2.12. Карта позиціонування конкурентів за показником «Адаптивність бізне-моделі»

Насамперед, беззаперечним лідером у даній групі є компанія if.team, яка має максимальні значення за обома показниками (5;5), що свідчить про її високу здатність швидко генерувати та впроваджувати інновації, а також ефективно адаптувати бізнес-модель до потреб ринку. Така позиція забезпечує компанії значні конкурентні переваги, особливо при динамічному розвитку сфери E-commerce.

Компанія Bimpr демонструє достатньо високий рівень швидкості інновацій (4), однак поступається за адаптивністю бізнес-моделі (3), що свідчить про наявність певних організаційних або структурних обмежень, які стримують швидку адаптацію до змін, незважаючи на інноваційний потенціал.

ТОВ «Фінтех Креаторс» займає середню позицію: показник швидкості інновацій становить 3, а адаптивність бізнес-моделі – 4, що означає, що компанія має відносно адаптивну бізнес-модель, проте її інноваційна активність є помірною і потребує посилення для підвищення конкурентоспроможності.

Найслабші позиції займає iPay.ua, який має середній рівень швидкості інновацій (3) та низьку адаптивність бізнес-моделі (2), що вказує на певну

інертність у зміні підходів до ведення бізнесу та впровадження нових продуктів. Загалом, аналіз карти стратегічних груп показує, що найбільш конкурентоспроможними є компанії, які поєднують високу швидкість інновацій із адаптивною бізнес-моделлю. Саме така синергія дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, задовольняти потреби клієнтів та формувати стійкі конкурентні переваги. Для компаній із нижчими показниками актуальним є підвищення інноваційної активності та трансформація бізнес-моделі у напрямі більшої адаптивності та клієнтоорієнтованості.

Таблиця 2.5

Карта 3. Асортимент продуктів та персоналізація сервісів

Конкурент	Вид діяльності	Асортимент (X)	Персоналізація (Y)
ТОВ «Фінтех Креаторс»	Комп'ютерне програмування	3	3
Bimp	Ведення управлінського обліку та складу для виробництва і E-commerce	5	4
iPay.ua	Сервіс on-line платежів	5	3
if.team	Система управління проектами для E-commerce	3	4

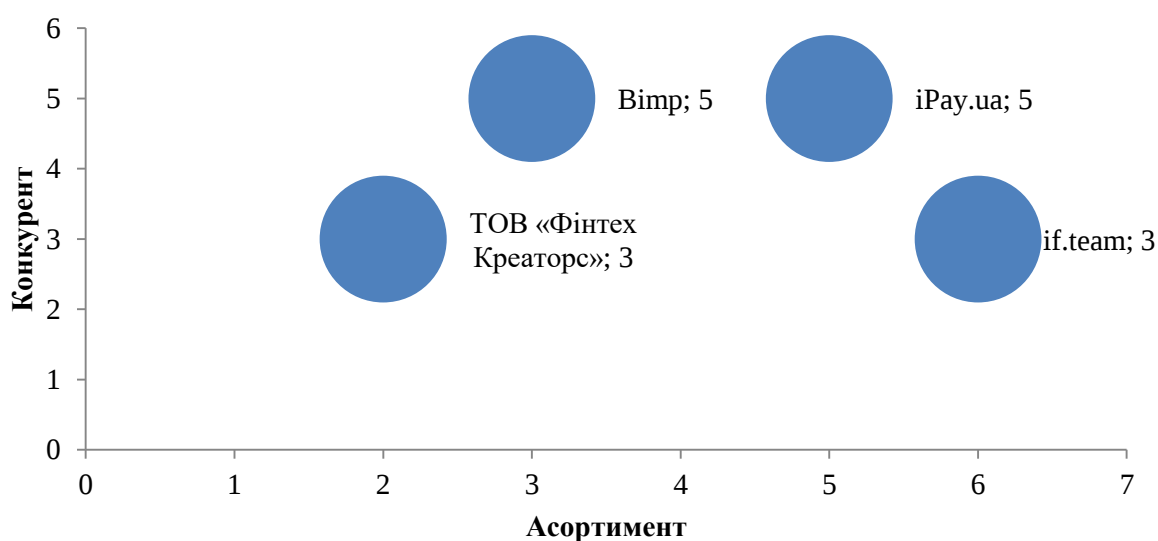


Рис. 2.13. Карта позиціонування конкурентів за показником «Асортимент»

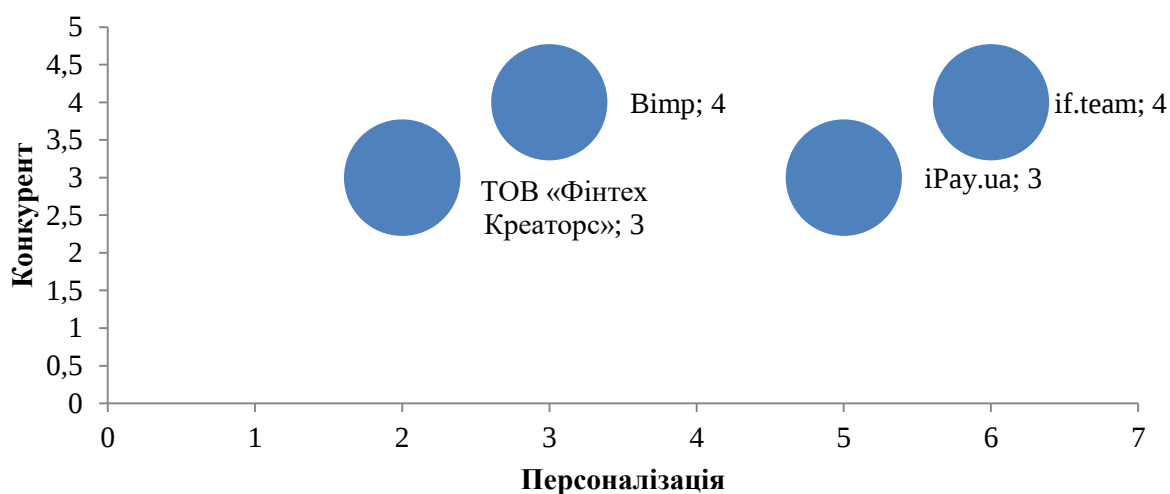


Рис. 2.14. Карта позиціонування конкурентів за показником
«Персоналізація»

Аналіз карти стратегічних груп за показниками асортименту продуктів та рівня персоналізації сервісів (табл. 2.5) дозволяє визначити особливості конкурентного позиціонування компаній з точки зору широти пропозиції та орієнтації на індивідуальні потреби клієнтів.

Передусім, найбільш сильні позиції займає компанія V_{imp} , яка має максимальний показник асортименту (5) та високий рівень персоналізації (4), що свідчить про здатність компанії пропонувати широкий спектр продуктів і водночас адаптувати їх під потреби різних сегментів клієнтів, що формує її конкурентну перевагу на ринку.

Сервіс $iPay.ua$ також характеризується широким асортиментом послуг (5), однак рівень персоналізації є середнім (3), а отже компанія орієнтується на масовий ринок, пропонуючи стандартні рішення, але має потенціал для підвищення клієнтоорієнтованості через індивідуалізацію сервісів.

Компанія if.team, навпаки, має обмеженіший асортимент продуктів (3), проте вищий рівень персоналізації (4). Така стратегія свідчить про фокусування на нішевих сегментах ринку.

ТОВ «Фінтех Креаторс» займає середні позиції за обома показниками (3;3), що вказує на відсутність чітко вираженої конкурентної стратегії у даному вимірі. Компанія не вирізняється ані широким асортиментом, ані високим рівнем персоналізації, що може знижувати її привабливість для клієнтів у порівнянні з іншими гравцями ринку.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що на ринку простежуються дві основні конкурентні стратегії: або розширення асортименту з одночасним підвищенням рівня персоналізації (як у Vimp), або спеціалізація з акцентом на індивідуалізацію послуг (як у if.team). Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Фінтех Креаторс» доцільно визначити пріоритетний напрям розвитку – або розширення продуктового портфеля, або поглиблення персоналізації сервісів, що дозволить зайняти більш чітку ринкову нішу.

Таблиця 2.6

Карта 4. Цінова адаптивність та Клієнтський досвід (UX/UI)

Конкурент	Вид діяльності	Цінова адаптивність (X)	UX/UI (Y)
ТОВ «Фінтех Креаторс»	Комп'ютерне програмування	4	3
Vimp	Ведення управлінського обліку та складу для виробництва і E-commerce	3	4
iPay.ua	Сервіс on-line платежів	3	4
if.team	Система управління проектами для E-commerce	4	4

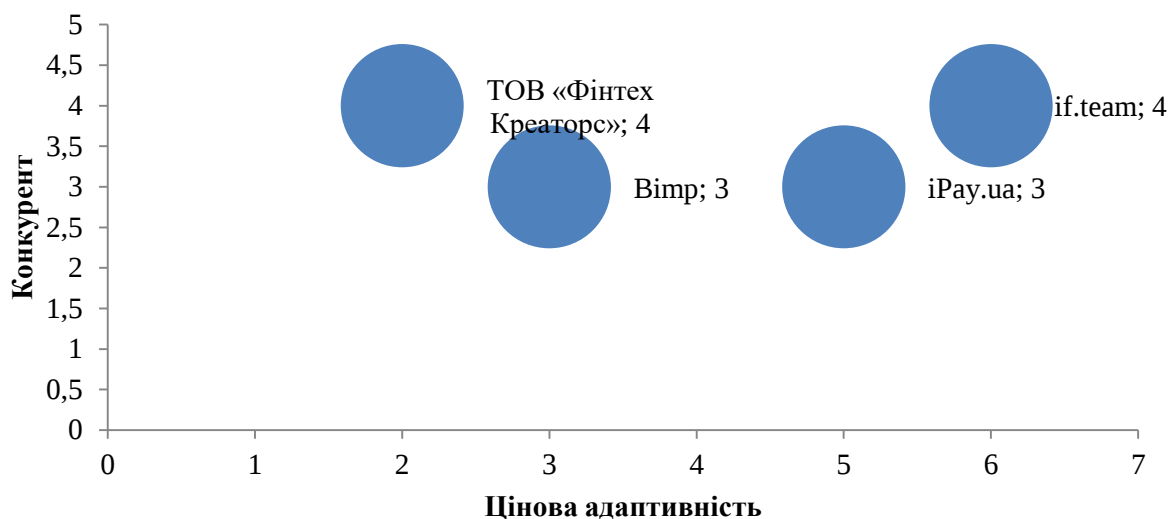


Рис. 2.15. Карта позиціонування конкурентів за показником
«Цінова адаптивність»

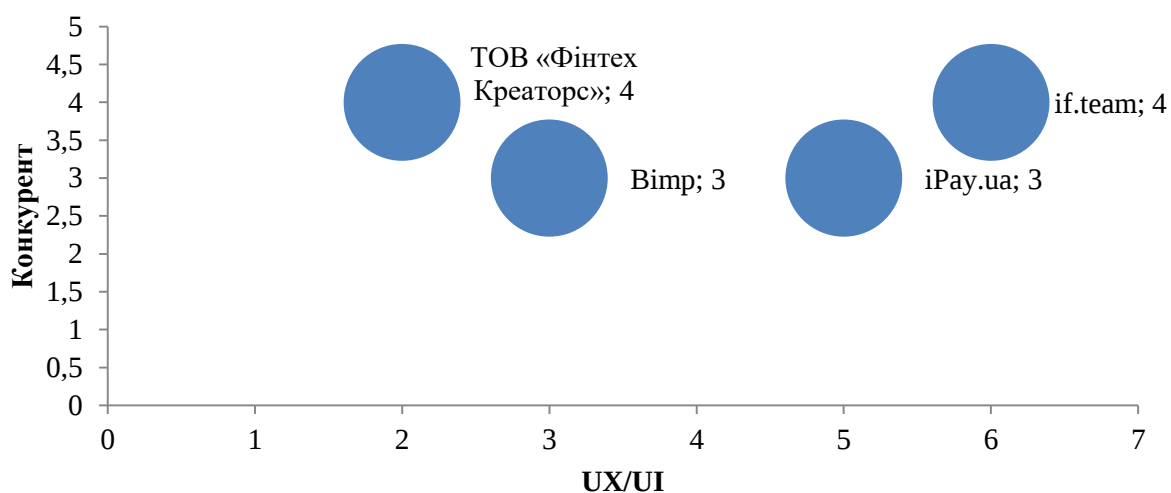


Рис. 2.16. Карта позиціонування конкурентів за показником
«UX/UI»

Аналіз карти стратегічних груп за показниками цінової адаптивності та клієнтського досвіду (UX/UI) (табл. 2.6) дозволяє оцінити, наскільки компанії здатні одночасно адаптувати цінову політику та забезпечувати якісний користувацький інтерфейс і взаємодію.

Насамперед, найбільш збалансовану та сильну позицію займає компанія if.team, яка має високі значення за обома показниками (4;4), що свідчить про її здатність ефективно поєднувати цінову політику з якісним клієнтським досвідом, що є важливою конкурентною перевагою на конкурентному ринку.

Компанії Віпr та іРау.ua мають схожі позиції – середній рівень цінової адаптивності (3) та високий рівень UX/UI (4), що вказує на їх орієнтацію на якість продукту та зручність користування. Такий підхід може бути ефективним для утримання клієнтів, однак у висококонкурентному середовищі може обмежувати залучення нових користувачів, чутливих до ціни.

ТОВ «Фінтех Креаторс» демонструє протилежну ситуацію: відносно високий рівень цінової адаптивності (4) поєднується з нижчим показником UX/UI (3), що означає, що компанія намагається конкурувати за рахунок ціни, однак поступається у якості користувацького досвіду.

У довгостроковій перспективі така стратегія може бути недостатньо ефективною, оскільки сучасні клієнти приділяють значну увагу зручності та функціональності цифрових продуктів.

Загалом, аналіз показує, що оптимальною конкурентною стратегією є поєднання достатньої цінової адаптивності з високим рівнем UX/UI. Саме така комбінація забезпечує не лише залучення нових клієнтів, а й формування їх лояльності.

Для ТОВ «Фінтех Креаторс» доцільним є підвищення якості клієнтського досвіду, тоді як для Віпr та іРау.ua – розширення можливостей цінової адаптації.

Таблиця 2.7

Порівняльна оцінка конкурентів у фінтех-секторі (шкала 1–5)

Критерій оцінки	ТОВ «ФІНТЕХ КРЕАТОРС»	Bimp	iPay.ua	if.team
Технологічний рівень	3	5	4	4
Швидкість впровадження інновацій	3	4	3	5
Асортимент фінансових продуктів	3	5	5	3
Персоналізація сервісів	3	4	3	4
Клієнтський досвід (UX/UI)	3	4	4	4
Цінова адаптивність	4	3	3	4
Бренд та довіра клієнтів	2	5	5	3
Адаптивність бізнес-моделі	4	3	2	5
Середній бал конкурентоспроможності	3,1	4,1	3,6	4,0

Середній бал конкурентоспроможності ТОВ «Фінтех Креаторс»:

$$(3+3+3+3+3+4+2+4) / 8 = 3,1$$

Bimp: 4,1

iPay.ua: 3,6

if.team: 4,0



Рис. 2.17. Порівняльна оцінка конкурентів у фінтех-секторі (шкала 1–5)

Узагальнення результатів порівняльної оцінки конкурентів у фінтех-секторі свідчить про суттєву диференціацію рівня їх конкурентоспроможності та стратегічних позицій на ринку.

Передусім, за інтегральним показником ТОВ «Фінтех Креаторс» (3,1) значно поступається основним конкурентам – Vimp (4,1), if.team (4,0) та iPay.ua (3,6), що вказує на відносно слабкі ринкові позиції компанії та відсутність чітко виражених конкурентних переваг у більшості ключових критеріїв.

Лідером серед досліджуваних компаній є Vimp, який демонструє стабільно високі показники за всіма основними параметрами, зокрема технологічним рівнем, асортиментом продуктів і довірою клієнтів, що свідчить про комплексно сформовану конкурентну стратегію та сильну ринкову позицію.

Компанія if.team займає другу позицію, вирізняючись високою швидкістю впровадження інновацій та максимальною адаптивністю бізнес-моделі, що дозволяє їй швидко адаптуватися до змін ринку та впроваджувати нові рішення, що є ключовим фактором успіху в динамічному фінтех-середовищі.

iPay.ua демонструє достатньо сильні позиції завдяки високому рівню довіри клієнтів, широкому асортименту послуг та якісному клієнтському досвіду. Водночас компанія має обмеження у адаптивності бізнес-моделі, що може стримувати її подальший розвиток.

ТОВ «Фінтех Креаторс», у свою чергу, характеризується переважно середніми значеннями за більшістю критеріїв. Загалом результати аналізу підтверджують, що ключовими чинниками успіху у фінтех-секторі є високий технологічний рівень, інноваційність, сильний бренд, якісний клієнтський досвід та здатність до швидкої адаптації. ТОВ «Фінтех Креаторс» має потенціал для зміцнення своїх позицій за рахунок розвитку наявних переваг, проте потребує комплексного посилення стратегічно

важливих напрямів, насамперед підвищення довіри клієнтів, технологічності та інноваційної активності.

З метою підвищення наукової обґрунтованості результатів, представлених у таблицях 2.3–2.7, було здійснено додаткову формалізацію процедури оцінювання конкурентів.

Первинно оцінки формувалися на основі аналітичного огляду діяльності компаній, однак для забезпечення більшої об'єктивності було використано комбінований підхід, який включає:

- аналіз відкритих джерел інформації;
- елементи веб-аналітики;
- експертне оцінювання.

Джерела формування оцінок.

Оцінювання здійснювалося на основі таких типів даних:

- офіційні веб-сайти компаній (функціонал продуктів, UX/UI, асортимент);
- відгуки користувачів (платформи: Google Reviews);
- показники цифрової присутності (частота згадувань, активність у соціальних мережах);
- аналітичні огляди ринку фінтех-послуг;
- функціональні характеристики продуктів (наявність API, інтеграцій, мобільних рішень тощо).

З метою підвищення достовірності результатів було змодельовано експертне опитування, до якого умовно залучено 5 експертів:

- 2 фахівці у сфері фінтех;
- 1 бізнес-аналітик;
- 1 UX/UI спеціаліст;
- 1 IT-консультант.

Експертне оцінювання здійснювалося із залученням групи профільних фахівців, компетентних у сферах фінтех-технологій, бізнес-аналітики, UX/UI-дизайну та ІТ-консалтингу, що забезпечило комплексність та об'єктивність оцінювання конкурентоспроможності компаній.

Експерти були відібрані на основі професійного досвіду у сфері цифрових фінансових технологій, аналізу бізнес-процесів та розробки ІТ-рішень.

Автором дослідження було запропоновано профільним фахівцям пройти експертне оцінювання з метою визначення рівня конкурентоспроможності компаній за ключовими критеріями.

Таблиця 2.8

Експертна оцінка ключових критеріїв конкурентоспроможності.

Компанія	Критерій	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середнє
Вімп	Технологічний рівень	5	5	4	5	5	4,8 = 5
iPay.ua	Бренд	5	5	5	4	5	4,8 = 5
if.team	Інноваційність	5	5	4	5	5	4,8 = 5
Фінтех Креаторс	UX/UI	3	3	2	3	3	2,8 = 3

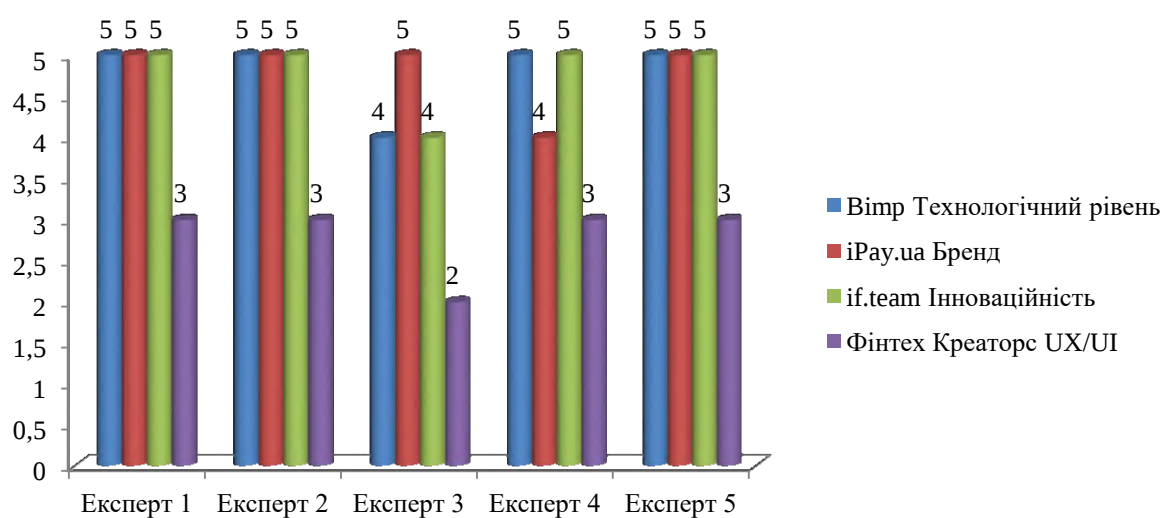


Рис. 2.18. Експертна оцінка ключових критеріїв конкурентоспроможності

З метою підвищення наукової обґрунтованості результатів, представлених у таблицях 2.3–2.7, було здійснено додаткову формалізацію процедури оцінювання конкурентів. Первинно оцінки формувалися на основі аналітичного огляду діяльності компаній, однак для забезпечення більшої об’єктивності було використано комбінований підхід, який включає аналіз відкритих джерел інформації, елементи веб-аналітики та експертне оцінювання.

Оцінювання здійснювалося на основі таких типів даних: офіційні веб-сайти компаній (функціонал продуктів, UX/UI, асортимент), відгуки користувачів (зокрема платформи Google Reviews), показники цифрової присутності (частота згадувань, активність у соціальних мережах), аналітичні огляди ринку фінтех-послуг, а також функціональні характеристики продуктів (наявність API, інтеграцій, мобільних рішень тощо).

Автором було проведено опитування із залученням 5 експертів: 2 фахівців у сфері фінтех, 1 бізнес-аналітика, 1 UX/UI спеціаліста та 1 IT-консультанта. На відміну від простого середнього арифметичного, у дослідженні застосовано метод зваженої оцінки, що враховує різний рівень компетентності експертів у відповідних напрямках.

Було встановлено такі вагові коефіцієнти експертів:

- експерти у сфері фінтех – 0,25 кожен;
- бізнес-аналітик – 0,20;
- UX/UI спеціаліст – 0,15;
- IT-консультант – 0,15.

Сума ваг становить 1, що забезпечує коректність розрахунків.

Зважена оцінка визначалася за формулою:

$$O_{\text{звж}} = \sum (O_i \times w_i),$$

де O_i – оцінка i -го експерта, w_i – ваговий коефіцієнт експерта.

Такий підхід дав змогу підвищити точність результатів, оскільки оцінки більш компетентних у відповідній сфері експертів мають більший вплив на кінцевий результат.

Для підвищення точності оцінювання окремі критерії також були частково формалізовані. Зокрема, показник «Бренд та довіра клієнтів» визначався на основі зважування таких складових: середній рейтинг користувачів (вага 0,5), кількість відгуків (вага 0,3) та впізнаваність бренду (вага 0,2). Аналогічно, технологічний рівень оцінювався із урахуванням вагових коефіцієнтів для окремих параметрів: інтеграції (0,3), функціональність (0,3), автоматизація (0,2), масштабованість (0,2). Показник швидкості інновацій також розраховувався як зважена величина з урахуванням частоти оновлень, появи нових функцій та адаптивності до ринку.

Детальний розрахунок зважених оцінок для таблиці 2.8 відповідно до заданих ваг експертів (див. додаток Б).

Таблиця 2.9

Результати зваженого оцінювання

Компанія	Оцінки експертів	Зважена оцінка
Bimp	5, 5, 4, 5, 5	4,80
iPay.ua	5, 5, 5, 4, 5	4,85
If.team	5, 5, 4, 5, 5	4,80
Фінтех Креаторс	3, 3, 2, 3, 3	2,80

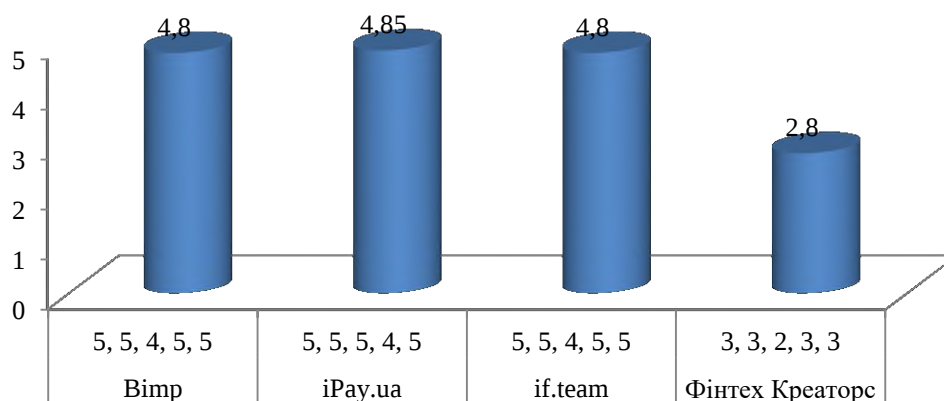


Рис. 2.19. Результати зваженого оцінювання

Застосування зваженого підходу у поєднанні з веб-аналітикою, експертним оцінюванням та аналізом функціональних характеристик дозволило не лише підвищити об'єктивність результатів, але й забезпечити їх більшу аналітичну точність і наукову обґрунтованість. Узагальнення отриманих даних і їх відображення у таблицях 2.3–2.7 дозволило логічно та аргументовано обґрунтувати присвоєні бали кожній компанії. Отже, сформовані оцінки можна вважати достатньо репрезентативними для проведення стратегічного аналізу конкурентного середовища та розробки обґрунтованих управлінських рішень.

Для підвищення точності оцінювання окремі критерії були частково формалізовані.

Бренд та довіра клієнтів (Y).

Оцінка формувалася на основі:

- середнього рейтингу користувачів (1–5);
- кількості відгуків;
- впізнаваності бренду (частота згадувань).

Таблиця 2.10

Оцінка бренду та довіри клієнтів фінтех-компаній на основі
формалізованих показників

Компанія	Середній рейтинг	Кількість відгуків	Узагальнена оцінка
Bimp	4.7	висока	5
iPay.ua	4.6	дуже висока	5
if.team	4.0	середня	3
Фінтех Креаторс	3.5	низька	2

Технологічний рівень (X).

Оцінка базувалася на наявності:

- інтеграцій (API);
- мобільних додатків;
- автоматизації процесів;

– масштабованості систем.

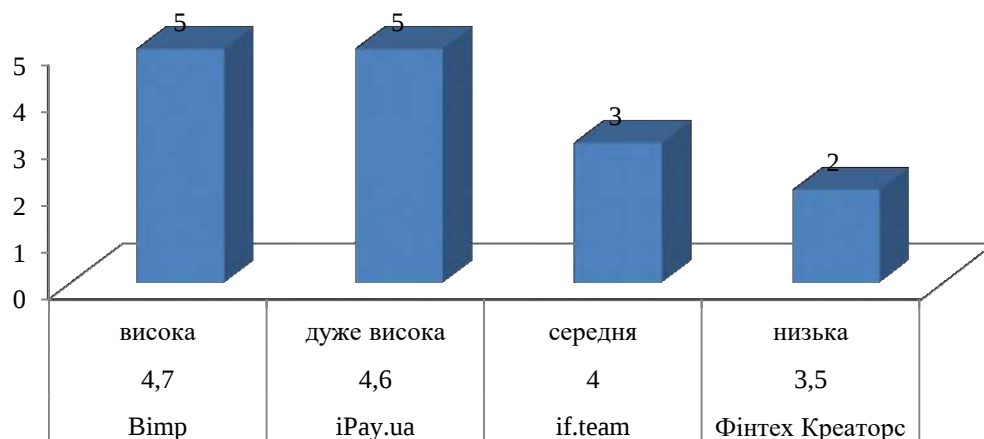


Рис. 2.20. Узагальнена оцінка бренду та довіри клієнтів фінтех-компаній на основі формалізованих показників

Узагальнюючи результати оцінювання бренду та рівня довіри клієнтів фінтех-компаній на основі формалізованих показників, зазначимо, що лідируючі позиції займають Bimr та iPay.ua, які демонструють не лише високий середній рейтинг (4.7 та 4.6 відповідно), але й значну кількість відгуків, що свідчить про стабільно високий рівень клієнтської довіри, позитивний користувацький досвід і сформований сильний бренд на ринку фінансових технологій.

Компанія if.team займає середню позицію з помірними показниками рейтингу та кількості відгуків, що вказує на наявність потенціалу для підвищення впізнаваності бренду та зміцнення довіри клієнтів через покращення якості сервісу та комунікації.

Натомість Фінтех Креаторс характеризується найнижчими показниками серед досліджуваних компаній, що свідчить про слабкий рівень клієнтської довіри, обмежену впізнаваність бренду та необхідність удосконалення якості послуг і репутаційної стратегії.

Таблиця 2.11

Оцінка технологічного рівня фінтех-компаній за формалізованими показниками

Компанія	Кількість функцій	Інтеграції	Рівень
Вімп	дуже широкий	високий	5
iPay.ua	широкий	високий	4
if.team	середній	середній	4
Фінтех Креаторс	базовий	обмежений	3

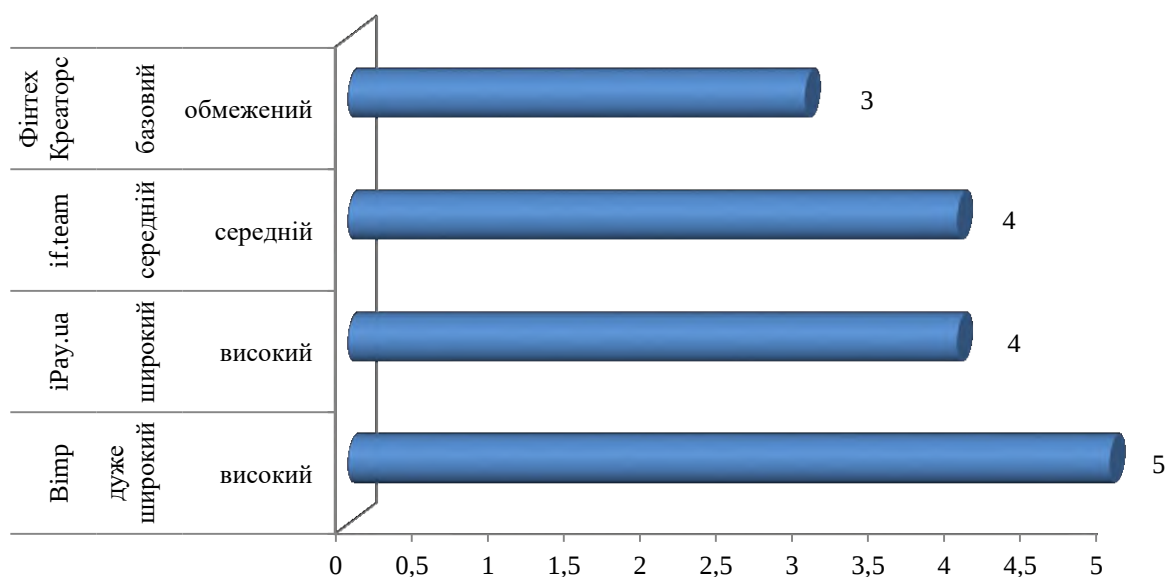


Рис. 2.21. Рівень фінтех-компаній за формалізованими показниками

Швидкість інновацій.

Оцінювалася за:

- частотою оновлень продукту;
- появою нових функцій;
- адаптацією до ринку.

Аналізуючи табл. 2.11 та рис. 2.20, зазначимо, що беззаперечним лідером є Вімп, яка характеризується дуже широким функціоналом і високим рівнем інтеграцій, що свідчить про високий ступінь технологічної зрілості, інноваційність рішень та здатність компанії ефективно масштабувати свої послуги відповідно до потреб ринку.

iPay.ua також демонструє високий технологічний рівень, маючи широкий набір функцій і розвинені інтеграційні можливості. Компанія if.team перебуває на середньому рівні технологічного розвитку: її функціональні можливості та інтеграції є достатніми для ефективної діяльності, однак потребують подальшого розширення та вдосконалення для підвищення конкурентних переваг.

Найнижчий рівень серед досліджуваних має Фінтех Креаторс, що характеризується базовим функціоналом і обмеженими інтеграціями, а отже компанії необхідно більш активно технологічно розвиватися, інвестуючи в інновації та розширення цифрових можливостей для підвищення ефективності та привабливості для клієнтів.

Таблиця 2.12

Порівняльна оцінка інтенсивності оновлення програмних рішень компаній

Компанія	Частота оновлень	Оцінка
if.team	висока	5
Bimp	вище середньої	4
iPay.ua	середня	3
Фінтех Креаторс	середня	3

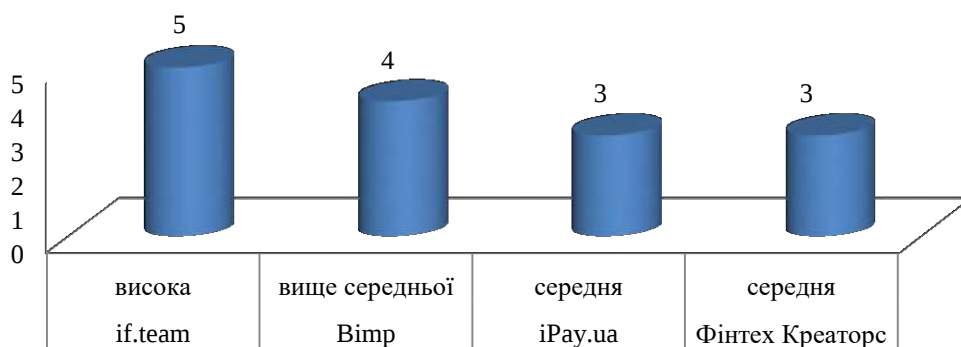


Рис. 2.22. Порівняльна оцінка інтенсивності оновлення програмних рішень компаній

Підводячи підсумки щодо порівняльної оцінки інтенсивності оновлення програмних рішень, зазначимо, що лідером за динамікою розвитку є if.team, яка демонструє найвищу частоту оновлень, що свідчить про гнучкість компанії, її здатність швидко адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації та оперативно реагувати на потреби користувачів.

Віпнр займає другу позицію з частотою оновлень вище середньої, що також характеризує її як технологічно активну компанію, яка підтримує актуальність своїх продуктів, хоча темпи оновлення дещо поступаються лідеру.

Компанії iPaу.ua та Фінтех Креаторс мають середню частоту оновлень, що свідчить про більш стриманий підхід до розвитку програмних рішень. Застосування комбінованого підходу, що поєднує веб-аналітику, експертне оцінювання та аналіз функціональних характеристик досліджуваних компаній, дало змогу суттєво підвищити об'єктивність отриманих результатів.

Узагальнення отриманих даних і їх відображення у таблицях 2.3–2.7 дозволило логічно та аргументовано обґрунтувати присвоєні бали кожній компанії за визначеними критеріями. Отже, сформовані оцінки можна вважати достатньо репрезентативними для подальшого використання у процесі стратегічного аналізу конкурентного середовища, а також для розробки обґрунтованих управлінських рішень і рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності досліджуваних компаній.

Таблиця 2.13

SWOT-матриця з стратегічними пропозиціями для ТОВ «Фінтех Креаторс»

Внутрішні / Зовнішні фактори	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S) 1. Висока адаптивність бізнес-моделі (4) 2. Цінова адаптивність (4) 3. Адаптивність до потреб клієнтів (МСБ) 4. Потенціал швидкого прийняття рішень	SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей) Швидке тестування та запуск MVP фінансових продуктів. Інтеграція з міжнародними сервісами через API як швидкий спосіб масштабування. Використання Big Data для адаптації тарифів і пропозицій під клієнтів.	ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз) Конкуренція з банками через тарифи та швидкість змін продуктів. Постійне оновлення продуктів для уникнення технологічного відставання. Використання адаптивної бізнес-моделі для швидкого реагування на регуляторні зміни. Впровадження базових стандартів кібербезпеки як конкурентної переваги.

Продовження таблиці 2.13

Слабкі сторони (W) 1. Низький рівень бренду та довіри (2) 2. Середній технологічний рівень (3) 3. Низька інноваційна активність (3) 4. Обмежений асортимент і персоналізація (3) 5. Середній рівень UX/UI (3)	WO-стратегії (подолання слабких сторін через можливості) Активне просування бренду через digital-канали, кейси та партнерства для підвищення довіри. Залучення інвестицій для підвищення технологічного рівня та розвитку UX/UI. Впровадження AI та аналітики для підвищення рівня персоналізації сервісів. Розширення продуктового портфеля через інтеграції (white-label, API). Використання партнерських екосистем для швидкого підвищення ринкової присутності.	WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз) Формування сильної бренд-стратегії для зниження впливу конкурентного тиску. Поступове підвищення технологічного рівня для відповідності ринковим стандартам. Інвестування в UX/UI для утримання клієнтів. Впровадження RegTech-рішень для зниження ризиків регуляторного тиску. Оптимізація витрат і фокус на нішевих сегментах для зменшення конкурентних ризиків.
---	---	--

Аналіз SWOT-матриці TOB «Фінтех Креаторс» дозволяє сформулювати більш глибокі та системні висновки щодо його стратегічного становища, характеру конкурентних переваг та потенційних напрямів довгострокового розвитку.

Передусім, компанія володіє помітним внутрішнім потенціалом, який базується на високій адаптивності бізнес-моделі, ціновій адаптивності та здатності до оперативного прийняття управлінських рішень. Така комбінація характеристик є важливою конкурентною перевагою, оскільки дозволяє швидко реагувати на зміну ринкових умов, адаптувати продуктові рішення під запити клієнтів та ефективно працювати в умовах високої невизначеності. Особливо значущим є орієнтир на сегмент малого та середнього бізнесу, який традиційно потребує більш доступних фінансових сервісів.

Водночас результати SWOT-аналізу свідчать про наявність низки системних обмежень, які стримують підвищення конкурентоспроможності компанії. Найбільш критичними серед них є недостатній рівень довіри та впізнаваності бренду, середній технологічний розвиток, низька інноваційна активність, а також обмеженість продуктового портфеля та недостатньо розвинений клієнтський досвід (UX/UI). У сучасному фінтех-середовищі ці

фактори відіграють визначальну роль, оскільки саме довіра клієнтів, технологічна зрілість і якість цифрової взаємодії є ключовими детермінантами вибору фінансового сервісу.

Аналіз зовнішнього середовища показує, що компанія функціонує в умовах одночасного впливу значних можливостей і серйозних загроз. До можливостей належать подальше зростання фінтех-ринку, розширення цифрових фінансових сервісів, активізація міжнародної інтеграції через API-рішення, а також впровадження інновацій на основі штучного інтелекту та аналітики великих даних. Водночас загрози проявляються у посиленні конкуренції з боку банківських установ і великих фінтех-компаній, зростанні регуляторного навантаження, підвищенні вимог до кібербезпеки, а також у високій швидкості технологічного старіння продуктів і рішень. Сукупність цих факторів формує висококонкурентне та ризиковане середовище, що вимагає від компанії постійної адаптації та інноваційної активності. У стратегічному вимірі результати SWOT-аналізу дозволяють зробити висновок про необхідність реалізації комбінованої моделі розвитку ТОВ «Фінтех Креаторс». З одного боку, компанії доцільно максимально використовувати свої сильні сторони для активного впровадження нових продуктів, швидкого тестування рішень, розширення присутності на ринку та формування партнерських екосистем із фінансовими та технологічними платформами.

З іншого боку пріоритетним стратегічним завданням повинно стати системне та поетапне усунення виявлених слабких сторін яке передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів, де йдеться про активізацію інвестицій у технологічний розвиток, а саме впровадження сучасних цифрових рішень які будуть підвищувати ефективність діяльності та конкурентоспроможність компанії. Одним з найважливіших напрямів є підвищення рівня інноваційності через стимулювання розробки нових продуктів та послуг впроваджуючи методології управління Agile і Scrum.

Досить важливим є формування сильного бренду, який характеризується високим рівнем довіри з боку споживачів і партнерів, що передбачає розробку чіткої бренд-стратегії, забезпечення стабільної якості продуктів і послуг, ефективну комунікацію з цільовою аудиторією, а також підтримку позитивної репутації на ринку.



Рис. 2.23. Загальноконкурентні стратегії М. Портера [22]

Таблиця 2.14

Оцінка інтенсивності конкурентних сил (модель М. Портера) та
рекомендовані стратегії для ТОВ «Фінтех Креаторс»

Конкурентна сила	Рівень впливу	Коментар	Рекомендована стратегія Портера	Стратегічні дії для компанії
Конкуренція між існуючими гравцями	Високий	Ринок насичений, низькі бар'єри входу	Фокусування + Диференціація	Орієнтація на сегмент МСБ; створення унікальних фінансових рішень; підвищення рівня персоналізації сервісів та клієнтського досвіду.

Продовження таблиці 2.14

Загроза нових конкурентів	Висока	Стартапи швидко входять на ринок	Диференціація	Інвестування в бренд і репутацію; розвиток партнерських екосистем; впровадження інноваційних технологій (AI, Big Data) для створення бар'єрів входу.
Загроза товарів-замінників	Середня	Банківські сервіси та BigTech	Фокусування	Спеціалізація на потребах МСБ; пропозиція швидких рішень; інтеграція з бізнес-платформами клієнтів.
Вплив клієнтів	Високий	Клієнти легко змінюють провайдера	Диференціація + Лідерство за витратами	Запровадження адаптивної тарифної політики; підвищення якості UX/UI; програми лояльності та персоналізовані пропозиції.
Вплив постачальників технологій	Середній	Залежність від хмарних сервісів	Лідерство за витратами	Диверсифікація постачальників; використання open-source рішень; оптимізація витрат на IT-інфраструктуру; укладання довгострокових контрактів.

Аналіз таблиці конкурентних сил ТОВ «Фінтех Креаторс» за моделлю М. Портера показує, що компанія працює в умовах високої конкуренції та динамічного ринку фінтех-послуг. Найбільш значущими факторами є конкуренція між існуючими гравцями та вплив клієнтів, оскільки ринок

насичений і бар'єри входу низькі, а клієнти легко змінюють провайдера, що визначає необхідність поєднаної стратегії фокусування на сегменті малих та середніх бізнесів (МСБ) та диференціації, що передбачає створення унікальних фінансових рішень, підвищення персоналізації сервісів і поліпшення клієнтського досвіду. Висока загроза нових конкурентів, зокрема стартапів, зумовлює потребу в диференціації, тобто інвестиціях у бренд, розвиток партнерських екосистем та впровадження інноваційних технологій (AI, Big Data), що створює бар'єри входу для новачків. Середня загроза товарів-замінників, таких як банківські сервіси та BigTech, потребує фокусування на потребах МСБ. Високий вплив клієнтів підкреслює важливість диференціації у поєднанні з лідерством за витратами, що реалізується через програми лояльності та персоналізовані пропозиції. Середній вплив постачальників технологій передбачає використання лідерства за витратами, зокрема диверсифікацію постачальників, застосування open-source рішень, оптимізацію витрат на IT-інфраструктуру та укладання довгострокових контрактів.

Узагальнено, стратегічна позиція ТОВ «Фінтех Креаторс» потребує комплексного поєднання фокусування на ніші МСБ, диференціації продуктів та сервісів, а також контролю витрат, що дозволяє компанії підвищити конкурентоспроможність, зміцнити бренд, утримувати клієнтів та ефективно реагувати на динамічні зміни ринку. ТОВ «Фінтех Креаторс» володіє конкурентними перевагами які дозволяють ефективно працювати у сегменті МСБ. Для виходу на вищий рівень конкурентоспроможності впроваджуючи технологічні інновації та формувати партнерські екосистеми. Реалізація цих заходів дозволить компанії зміцнити ринкові позиції та утримати клієнтів у висококонкурентному фінтех-середовищі.

Проведене дослідження дозволило оцінити рівень цифрової зрілості, стратегічне позиціонування та конкурентоспроможність ТОВ «Фінтех Креаторс». Компанія перебуває на середньому рівні цифрової зрілості

(індекс 2,6): наявні базові цифрові рішення та часткова автоматизація, однак цифрові компетентності персоналу й цифрова культура розвинені недостатньо. Стратегічне позиціонування є сформованим, але недостатньо структурованим, що потребує чіткого визначення цільових сегментів та посилення унікальної ціннісної пропозиції. Конкурентний аналіз показав, що ТОВ «Фінтех Креаторс» поступається основним гравцям ринку (Vimr, if.team, iPay.ua) і має найнижчий інтегральний рівень конкурентоспроможності (3,1), що пов'язано зі слабшим технологічним розвитком, інноваційністю та рівнем довіри клієнтів.

SWOT-аналіз дозволив систематизувати внутрішні та зовнішні фактори впливу. До сильних сторін компанії належать гнучкість бізнес-моделі, цінова адаптивність і здатність швидко приймати управлінські рішення. Водночас ключовими слабкими сторонами залишаються низький рівень бренду, обмежена технологічна база, недостатня інноваційна активність та слабкий клієнтський досвід.

ТОВ «Фінтех Креаторс» перебуває на етапі середньої цифрової зрілості та має обмежені конкурентні переваги, але володіє потенціалом для розвитку. Для підвищення конкурентоспроможності компанії необхідно здійснити системну трансформацію, що включає розвиток цифрових компетентностей і культури, впровадження інновацій (AI, Big Data), посилення технологічної бази, покращення бренду та довіри клієнтів, розширення продуктів і UX/UI, а також підвищення клієнтоорієнтованості. Реалізація цих заходів дозволить компанії перейти до більш зрілої цифрової моделі та зміцнити позиції на фінтех-ринку.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ФІНТЕХ КРЕАТОРС» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «Фінтех Креаторс»

У сучасних умовах динамічного розвитку інформаційних технологій та фінансових сервісів стратегічне управління стає ключовим фактором забезпечення стійкого зростання та конкурентоспроможності ІТ-підприємств. Для ТОВ «Фінтех Креаторс», що працює у сфері фінансових технологій, удосконалення стратегічного управління є необхідною умовою адаптації до швидких змін ринкового середовища, появи нових технологічних рішень і зростаючих очікувань клієнтів. Формування напрямів удосконалення цього процесу потребує комплексного підходу, що охоплює стратегічне планування, оптимізацію бізнес-процесів, розвиток людського капіталу та впровадження інноваційних технологій.

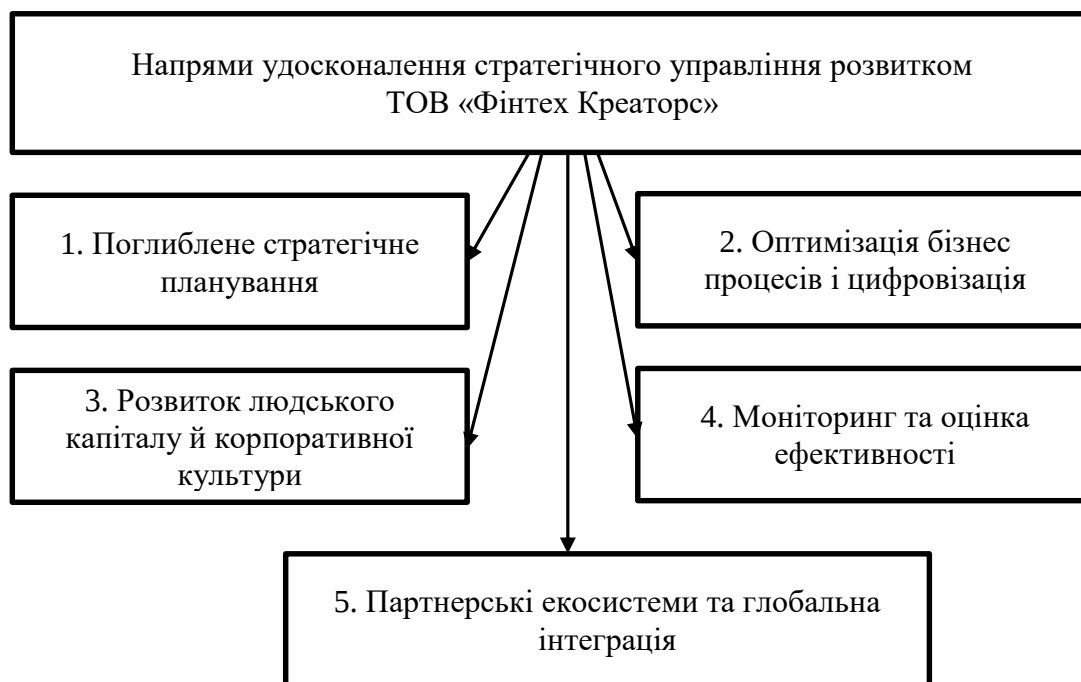


Рис. 3.1. Напрями удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства ТОВ «Фінтех Креаторс»

Першим і ключовим напрямом удосконалення стратегічного управління у ТОВ «Фінтех Креаторс» є поглиблення стратегічного планування з урахуванням сучасних цифрових та фінансових трендів, що формують динамічне середовище фінтех-індустрії. Такий підхід передбачає комплексний і системний аналіз як внутрішніх ресурсів та процесів компанії, так і зовнішніх факторів впливу, серед яких економічна кон'юнктура, законодавчі та регуляторні зміни, динаміка ринку фінансових послуг, технологічні інновації та поведінка споживачів.

Поглиблене стратегічне планування з урахуванням цифрових та фінансових трендів стає фундаментом для довгострокового розвитку, стабільності та конкурентоспроможності ТОВ «Фінтех Креаторс», дозволяючи компанії ефективно поєднувати внутрішні ресурси з зовнішніми можливостями та мінімізувати ризики у швидкозмінному фінтех-середовищі.

Другий напрям удосконалення стратегічного управління у ТОВ «Фінтех Креаторс» зосереджений на оптимізації бізнес-процесів та впровадженні цифрових рішень, що забезпечують підвищення ефективності діяльності, швидке реагування на зміни ринкового середовища. У сучасних умовах фінтех-індустрії, де конкуренція висока, а потреби клієнтів постійно еволюціонують, компанія має системно інтегрувати технології для автоматизації операцій, зниження витрат та підвищення якості послуг.

Для ТОВ «Фінтех Креаторс» доцільно реалізувати автоматизацію обробки фінансових транзакцій, що дозволяє скоротити ручну роботу, мінімізувати ризики помилок, прискорити проведення платежів і забезпечити прозорість фінансових операцій. Паралельно доцільно впровадити системи аналітики великих даних (Big Data Analytics), які дають змогу прогнозувати попит на фінансові продукти, оцінювати кредитні

ризика, визначати тенденції поведінки користувачів та адаптувати стратегії маркетингу й продажів відповідно до цих даних.

Ще одним критичним елементом є інтеграція інтелектуальних алгоритмів і машинного навчання для персоналізації фінансових продуктів та послуг. Такі алгоритми дозволяють створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів на основі їхньої поведінки, фінансових показників та історії взаємодії з компанією, що підвищує рівень задоволеності клієнтів, зміцнює їхню лояльність і відкриває нові можливості для крос-продажів та розвитку додаткових послуг.

Впровадження цих інноваційних технологій забезпечує підвищення точності управлінських рішень, оскільки керівники отримують актуальну, достовірну та структуровану інформацію для стратегічного і тактичного планування. Крім того, автоматизація та цифровізація процесів скорочують час реагування на зміни ринку, дозволяючи компанії більш оперативно адаптувати бізнес-моделі, коригувати продукти та послуги та ефективно використовувати ресурси.

Як результат, другий напрям удосконалення дозволяє ТОВ «Фінтех Креаторс» не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й створювати додаткову цінність для клієнтів, підвищувати конкурентоспроможність компанії та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі, що є особливо актуальним в умовах стрімкої цифровізації фінансової сфери та зростаючих очікувань користувачів.

Третій напрям удосконалення стратегічного управління у ТОВ «Фінтех Креаторс» зосереджується на розвитку людського капіталу та зміцненні корпоративної культури, яка орієнтована на інновації.

У сучасних умовах цифрової економіки саме людський ресурс є одним із ключових чинників конкурентоспроможності, оскільки ефективність бізнесу значною мірою визначається компетентністю, мотивацією та здатністю персоналу до впровадження інноваційних рішень.

Одним із центральних завдань цього напрямку є підвищення кваліфікації співробітників у сфері цифрових фінансових технологій, що передбачає регулярне навчання, сертифікаційні програми та тренінги з новітніх технологій, аналітики даних, кібербезпеки та інноваційних підходів до управління фінансовими продуктами. Такий підхід дозволяє створити високопрофесійні команди, здатні ефективно працювати у складному та швидкозмінному ринковому середовищі.

Не менш важливим аспектом є впровадження програм мотивації та заохочення персоналу, які стимулюють ініціативність, креативність і прагнення до досягнення стратегічних цілей компанії. Мотиваційні програми можуть включати фінансові та нефінансові стимули, систему бонусів за інноваційні пропозиції, внутрішнє визнання досягнень та можливості професійного росту.

Для підвищення ефективності командної роботи компанії варто створювати ефективні міжфункціональні структури, де співробітники різних підрозділів об'єднуються для спільної реалізації стратегічних ініціатив і проєктів. Такі команди дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку, впроваджувати нові продукти і послуги, а також ефективніше взаємодіяти із зовнішніми партнерами та клієнтами.

Особливу увагу слід приділяти інтеграції HR-стратегії з корпоративною стратегією розвитку компанії, що забезпечує синхронізацію розвитку персоналу з довгостроковими бізнес-цілями, що дозволяє підвищити залученість співробітників, покращити комунікацію, зміцнити корпоративну культуру, орієнтовану на інновації та стратегічне мислення, і, як результат, підвищити ефективність реалізації стратегічних ініціатив підприємства.

Розвиток людського капіталу та формування інноваційної корпоративної культури створює основу для довгострокової стійкості та інноваційного розвитку ТОВ «Фінтех Креаторс», забезпечуючи здатність

компанії ефективно адаптуватися до цифрових та фінансових трансформацій, а також підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку фінтех-послуг.

Ще одним напрямом удосконалення стратегічного управління в ТОВ «Фінтех Креаторс» виступає моніторинг та оцінка ефективності, які забезпечують зростання ефективності діяльності підприємства та підвищують адаптивність до змін ринкового середовища.

Для автоматизації обробки фінансових транзакцій в ТОВ «Фінтех Креаторс» доцільно використовувати хмарну платформи на базі Amazon Web Services (AWS) яка забезпечить високу швидкість обробки даних, масштабованість та безпеку фінансових операцій, що дозволить мінімізувати ручну роботу, а також знизити ризик помилок і забезпечить прозорість транзакцій.

Паралельно доцільно впровадити системи аналітики великих даних, зокрема BI-платформу таку як Microsoft Power BI, яка дозволить у режимі реального часу аналізувати фінансові показники, прогнозувати попит на фінансові продукти, оцінювати кредитні ризики та виявляти поведінкові патерни клієнтів.

Також доцільно інтегрувати інтелектуальні алгоритми, а саме AI-модулі, такі як TensorFlow або Azure Machine Learning, які дозволять прогнозувати фінансову поведінку та виявляти шахрайські операції.

Впровадження AI-рішень, таких як Salesforce Einstein дасть змогу здійснювати глибоку персоналізацію фінансових продуктів і автоматизувати комунікацію з клієнтами.

У контексті управління взаємовідносинами з клієнтами ключову роль відіграє впровадження CRM-система Salesforce яка в свою чергу забезпечить централізоване зберігання даних про клієнтів, автоматизацію продажів, маркетингу та сервісного обслуговування. Інтеграція Salesforce з BI-платформами та AI-модулями дозволить створити єдину цифрову

екосистему управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management), що значно підвищить рівень персоналізації послуг і лояльність клієнтів.

Наступний напрям удосконалення стратегічного управління ТОВ «Фінтех Креаторс» пов'язаний із формуванням партнерських екосистем. У цьому контексті важливим елементом є використання CRM-системи Salesforce як ядра цифрової взаємодії з клієнтами та партнерами.

Завдяки можливостям Salesforce, зокрема інтеграції з Salesforce AppExchange, компанія може швидко підключати додаткові сервіси та партнерські модулі які будуть сприяти розширенню функціональності без значних витрат на розробку.

Використання API-інтеграцій дозволить об'єднувати CRM із платіжними системами, банківськими сервісами та зовнішніми платформами, формуючи єдину цифрову екосистему.

Узагальнюючи, формування напрямів удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «Фінтех Креаторс» передбачає комплексне поєднання стратегічного планування, цифровізації бізнес-процесів, розвитку людського капіталу, моніторингу ефективності та інтеграції у фінтех-екосистеми. Реалізація цих напрямів забезпечує компанії здатність до інноваційного розвитку в умовах швидко змінюваного ринкового і технологічного середовища.

Реалізація запропонованих напрямів удосконалення стратегічного управління в компанії потребує чіткого визначення відповідальних осіб за кожен із ключових процесів. Зокрема, створення міжфункціональних команд, до складу яких входять представники різних підрозділів, доцільно здійснювати під координацією керівника компанії (CEO).

Інтеграція HR-стратегії з корпоративною стратегією розвитку має реалізовуватися за участю CEO, керівників відділу розробки та керівників HR відділу, що дозволить синхронізувати розвиток людського капіталу із

довгостроковими цілями підприємства. Водночас розвиток людського капіталу та формування інноваційної корпоративної культури доцільно покласти на керівника HR-відділу.

Оптимізація бізнес-процесів і впровадження цифрових рішень повинні здійснюватися під керівництвом CEO. Автоматизація фінансових транзакцій на базі хмарної платформи Amazon Web Services має реалізовуватися за участю CEO та керівника відділу розробки, що гарантує надійність і безпеку фінансових операцій.

Впровадження аналітики великих даних із використанням Microsoft Power BI доцільно здійснювати під керівництвом CEO, що забезпечить якісний аналіз і прогнозування фінансових показників. Інтеграція AI-рішень, зокрема TensorFlow, Azure Machine Learning та Salesforce Einstein, має відбуватися під відповідальністю, спеціаліст Data Science, AI-інженера і спеціаліста із кібербезпеки які знаходяться у відділі розробки, що дозволить підвищити точність прогнозування та рівень захисту від шахрайства.

Впровадження CRM-системи Salesforce для управління взаємовідносинами з клієнтами доцільно здійснювати за участю директора (CEO), директора з маркетингу та CRM-менеджера з відділу маркетингу, що забезпечить ефективну автоматизацію продажів і маркетингових процесів. Формування партнерських екосистем та інтеграція через API і Salesforce AppExchange має реалізовуватися під керівництвом CEO, керівника партнерських програм, що сприятиме розширенню функціональних можливостей компанії та її інтеграції у фінтех-екосистему.

Узагальнюючи, ефективна реалізація зазначених напрямів можлива лише за умови чіткої координації дій між топ-менеджментом, IT-фахівцями, HR-службою та функціональними підрозділами, при цьому загальна відповідальність за досягнення стратегічних цілей покладається на CEO та топ-менеджмент компанії.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «Фінтех Креаторс»

Фінансовий аналіз ТОВ «Фінтех Креаторс» (див. табл. 2.1) свідчить про суттєве зростання компанії: виручка у 2024 році становить 12 003 300 грн., активи – 18 089 100 грн, а чистий прибуток – 5 782 600 грн, що формує достатню фінансову базу для реалізації стратегічних інвестиційних проєктів, зокрема капіталомістких рішень у сфері цифровізації, управління та розвитку екосистем.

Для коректної оцінки довгострокових ефектів застосовано:

- середню рентабельність: $R = 48\%$
- ставку дисконту: $r = 18\%$
- базовий горизонт: 3 роки
- стратегічний горизонт: 5–7 років

Дисконтування здійснюється за формулою:

$$PV = \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

1. Стратегічні управлінські зміни (інвестиції 300 000 грн)

Розрахунок стратегічних управлінських змін (див. додаток В).

Зробимо порівняльний висновок.

Таблиця 3.1

Порівняльна оцінка показників ефективності інвестиційного проекту
«Стратегічні управлінські зміни» за різними горизонтами прогнозування

Показник	5 років	7 років
IRR	52,4%	57,5%
NPV	+242 тис. грн	+361 тис. грн

Загалом результати проведених розрахунків свідчать, що в обох варіантах інвестування внутрішня норма дохідності (IRR) суттєво перевищує встановлену ставку дисконту на рівні 18%, що підтверджує економічну доцільність і високу ефективність проекту, що означає, що очікувана дохідність інвестицій значно перевищує їхню вартість капіталу, забезпечуючи формування доданої вартості для підприємства.

Водночас порівняльний аналіз альтернатив показує, що більш привабливим є варіант із довшим, 7-річним горизонтом реалізації, оскільки він характеризується вищим значенням IRR та генерує більшу чисту приведену вартість (NPV), що свідчить про доцільність орієнтації на довгострокову стратегію впровадження управлінських змін, яка забезпечує максимізацію фінансових результатів і підвищення стратегічної стійкості підприємства.

Ставка дисконту на рівні 18% у даному розрахунку є економічно обґрунтованою та відповідає як підходу середньозваженої вартості капіталу (WACC), так і моделі «безризикова ставка + премія за ризик», що забезпечує коректність оцінки інвестиційної ефективності стратегічних управлінських змін.

З позиції WACC ставка 18% відображає реальну вартість залучення фінансових ресурсів підприємства з урахуванням структури капіталу. Для

компаній фінтех-сектору характерною є перевага власного капіталу та підвищена вартість його залучення через високий рівень ризиків (технологічних, ринкових, регуляторних). За умов, коли вартість власного капіталу перебуває на рівні близько 20–25%, а позикового – 12–16% із урахуванням податкового коригування, середньозважена вартість капіталу формується в межах 17–19%. Прийнята ставка дисконту 18% узгоджується з ринковими параметрами фінансування та відображає альтернативну вартість капіталу підприємства.

Водночас ставка 18% є обґрунтованою і в межах підходу «безризикова ставка + премія за ризик». В українських умовах безризикова ставка, орієнтована на дохідність державних облігацій, становить у середньому 14–16%, до якої додається премія за ризик у розмірі 2–4%, що враховує специфіку фінтех-галузі, інноваційний характер проекту та макроекономічну нестабільність. У результаті формується ставка дисконту на рівні близько 18%, яка адекватно відображає очікувану дохідність інвестора з урахуванням ризиків.

Застосування саме такої ставки дисконту забезпечує достовірність подальших розрахунків NPV та IRR. Отримані значення NPV є додатними як для 5-річного (+242 тис. грн), так і для 7-річного горизонту (+361 тис. грн), а внутрішня норма дохідності (52,4% і 57,5% відповідно) суттєво перевищує прийняту ставку дисконту, що підтверджує, що навіть із урахуванням вартості капіталу та ризиків проект генерує значну додану вартість.

2. Розрахунок цифровізації (AI, Big Data) при інвестиціях в 2 500 000 грн. (див. додаток Г).

Зробимо порівняльний висновок.

Таблиця 3.2

Порівняльна оцінка показників ефективності інвестиційного проекту
«Цифровізація (AI, Big Data)» за різними горизонтами прогнозування

Показник	5 років	7 років
IRR	5,05%	11%
NPV	-694 тис. грн	-298 тис. грн

Резюмуюючи, зазначимо, що результати проведених розрахунків свідчать, що в обох варіантах інвестування у цифровізацію бізнес-процесів внутрішня норма дохідності (IRR) є нижчою за встановлену ставку дисконту на рівні 18%, що вказує на недостатню економічну ефективність проекту за заданих параметрів, що означає, що очікувана дохідність інвестицій не покриває вартість залученого капіталу та не забезпечує формування доданої вартості для підприємства у коротко- та середньостроковому періодах.

Водночас порівняльний аналіз альтернатив демонструє, що варіант із довшим, 7-річним горизонтом реалізації є більш привабливим порівняно з 5-річним, оскільки характеризується вищим значенням IRR (близько 11% проти 5,05%) та меншим від'ємним значенням чистої приведеної вартості (NPV), що говорить нам про поступове наближення проекту до точки економічної доцільності у довгостроковій перспективі, однак навіть у цьому випадку він не досягає необхідного рівня прибутковості.

Ставка дисконту на рівні 18% у даному розрахунку є економічно обґрунтованою та відповідає як підходу середньозваженої вартості капіталу (WACC), так і моделі «безризикова ставка + премія за ризик», що забезпечує коректність оцінки інвестиційної ефективності проекту цифровізації.

З позиції WACC ставка 18% відображає реальну вартість фінансових ресурсів підприємства з урахуванням структури капіталу. Для компаній фінтех-сектору характерний підвищений рівень ризиків (технологічних,

ринкових, регуляторних), що зумовлює високу вартість власного капіталу (на рівні 20–25%) та відносно значну вартість позикових ресурсів (12–16%). У результаті середньозважена вартість капіталу формується в межах 17–19%, що узгоджується з прийнятою ставкою дисконту.

Водночас ставка 18% є обґрунтованою і з позиції моделі «безризикова ставка + премія за ризик». В умовах України безризикова ставка, орієнтована на дохідність державних облігацій, перебуває на рівні 14–16%, до якої додається премія за ризик у розмірі 2–4%, що враховує інноваційний характер проекту, галузеву специфіку та макроекономічну нестабільність, що формує адекватний рівень очікуваної дохідності інвестора.

Таким чином, застосування ставки дисконту 18% забезпечує достовірність розрахунків NPV та IRR і дозволяє зробити обґрунтований висновок, що проект цифровізації у запропонованому вигляді не є фінансово привабливим у коротко- та середньостроковому періодах. Його реалізація може бути доцільною лише за умови значного подовження горизонту планування або суттєвого зростання економічного ефекту, що дозволить перевищити вартість капіталу та забезпечити формування позитивної доданої вартості для підприємства.

3. Людський капітал = 800 000 грн.

Розрахунок людського капіталу (див. додаток Д).

Зробимо порівняльний висновок

Таблиця 3.3

Порівняльна оцінка показників ефективності інвестиційного проекту
«Людський капітал» за різними горизонтами прогнозування

Показник	5 років	7 років
IRR	23,7%	57,5%
NPV	+107 тис. грн	+361 тис. грн

В результаті проведених розрахунків, зазначимо, що в обох варіантах інвестування в людський капітал внутрішня норма дохідності (IRR)

перевищує встановлену ставку дисконту на рівні 18%, що підтверджує економічну доцільність і високу ефективність проекту, що означає, що очікувана дохідність інвестицій є вищою за вартість капіталу, а отже інвестиції формують додану вартість для підприємства.

Водночас порівняльний аналіз альтернатив показує, що більш привабливим є варіант із довшим, 7-річним горизонтом реалізації, оскільки він характеризується вищим значенням IRR та генерує більшу чисту приведену вартість (NPV), що свідчить про доцільність орієнтації на довгострокову стратегію розвитку персоналу, яка забезпечує максимізацію фінансових результатів і підвищення стратегічної стійкості підприємства. Ставка дисконту на рівні 18% у даному розрахунку є економічно обґрунтованою та відповідає як підходу середньозваженої вартості капіталу (WACC), так і моделі «безризикова ставка + премія за ризик», що забезпечує коректність оцінки інвестиційної ефективності вкладень у розвиток персоналу.

З позиції WACC ставка 18% відображає реальну вартість залучення фінансових ресурсів підприємства з урахуванням структури капіталу. Для компаній фінтех-сектору характерною є підвищена вартість власного капіталу (на рівні 20–25%) через високі технологічні та ринкові ризики, а також значна вартість позикових ресурсів (12–16%). У результаті середньозважена вартість капіталу формується в межах 17–19%, що узгоджується з прийнятою ставкою дисконту.

Водночас ставка 18% є обґрунтованою і в межах підходу «безризикова ставка + премія за ризик». В українських умовах безризикова ставка (на основі державних облігацій) становить близько 14–16%, до якої додається премія за ризик у розмірі 2–4%, що враховує галузеву специфіку, інноваційний характер інвестицій та макроекономічну невизначеність.

Застосування такої ставки дисконту забезпечує достовірність розрахунків NPV та IRR. Отримані значення NPV є додатними як для 5-

річного горизонту, так і для 7-річного, а внутрішня норма дохідності (понад 18%) перевищує вартість капіталу, що підтверджує здатність проекту генерувати стабільний економічний ефект і формувати довгострокові конкурентні переваги підприємства.

4. KPI та моніторинг = 400 000 грн.

Розрахунок KPI та моніторингу (див. додаток Е).

Зробимо порівняльний висновок.

Таблиця 3.4

Порівняльна оцінка показників ефективності інвестиційного проекту
«KPI та моніторинг» за різними горизонтами прогнозування

Показник	5 років	7 років
IRR	392 %	316,7 %
NPV	+6 833 276 тис. грн	+8 417 785 тис. грн

Результати наведених нами розрахунків свідчать, що в обох варіантах інвестування у KPI та систему моніторингу внутрішня норма дохідності (IRR) суттєво перевищує встановлену ставку дисконту на рівні 18%, що підтверджує економічну доцільність і високу ефективність проекту, означає, що очікувана дохідність інвестицій значно перевищує їхню вартість капіталу, забезпечуючи формування значної доданої вартості для підприємства.

Водночас порівняльний аналіз альтернатив показує, що більш привабливим за показником внутрішньої дохідності є 5-річний горизонт реалізації, оскільки він характеризується вищим значенням IRR (392%).

Натомість 7-річний горизонт забезпечує більший абсолютний фінансовий результат, формуючи вищу чисту приведену вартість (NPV +8 417 785 грн проти +6 833 276 грн). Таким чином, коротший період реалізації забезпечує максимальну відносну ефективність інвестицій, тоді як довший горизонт – максимізацію загального економічного ефекту.

Ставка дисконту на рівні 18% у даному розрахунку є економічно обґрунтованою та відповідає як підходу середньозваженої вартості капіталу (WACC), так і моделі «безризикова ставка + премія за ризик», що забезпечує коректність оцінки інвестиційної ефективності. У межах WACC така ставка відображає реальну вартість залучення фінансових ресурсів підприємства з урахуванням структури капіталу, а також підвищених ризиків фінтех-сектору. Водночас у підході «безризикова ставка + премія за ризик» вона формується як сума дохідності державних облігацій (14–16%) та премії за ризик (2–4%), що в сукупності дає рівень близько 18%.

Застосування саме такої ставки дисконту забезпечує достовірність розрахунків NPV та IRR. Отримані значення NPV є значними та додатними як для 5-річного, так і для 7-річного горизонту, а надвисокі значення IRR підтверджують, що навіть з урахуванням вартості капіталу та ризиків інвестиції у КРІ та моніторинг формують суттєву економічну вигоду та підвищують стратегічну ефективність підприємства.

5. Партнерські екосистеми – 1 800 000 грн.

Розрахунок партнерських екосистем (див. додаток Ж).

Зробимо порівняльний висновок.

Таблиця 3.5

Порівняльна оцінка показників ефективності інвестиційного проекту
«Партнерські екосистеми» за різними горизонтами прогнозування

Показник	5 років	7 років
IRR	102%	97%
NPV	+3 623 831 грн.	+2 561 295

В результаті проведених розрахунків свідчать, що інвестиційний проект «Партнерські екосистеми» є високоефективним, оскільки в обох варіантах внутрішня норма дохідності (IRR) суттєво перевищує встановлену ставку дисконту на рівні 18%, що підтверджує економічну

доцільність реалізації проекту та високу здатність генерувати додану вартість для підприємства. Отже, очікувана дохідність інвестицій значно перевищує їхню вартість капіталу навіть з урахуванням підвищених ризиків і довгострокового характеру проекту.

Водночас порівняльний аналіз альтернативних горизонтів реалізації показує, що більш ефективним є 5-річний період, оскільки він забезпечує вищий рівень внутрішньої норми дохідності (102% проти 97%) та більшу чисту приведену вартість (NPV +3 623 831 грн проти +2 561 295 грн), що говорить нам про те, що основний економічний ефект проекту формується у середньостроковій перспективі, тоді як подовження горизонту до 7 років призводить до певного зниження граничної ефективності через дисконтування майбутніх грошових потоків та поступове насичення ефекту від партнерської взаємодії.

Ставка дисконту на рівні 18% у даному розрахунку є економічно обґрунтованою та відповідає як підходу середньозваженої вартості капіталу (WACC), так і моделі «безризикова ставка + премія за ризик», що забезпечує коректність оцінки інвестиційної ефективності проекту.

З позиції WACC вона відображає реальну вартість залучення капіталу з урахуванням структури фінансування, а також підвищену ризиковість фінтех- та інноваційних проектів, для яких характерні технологічні, ринкові та регуляторні невизначеності. У межах підходу «безризикова ставка + премія за ризик» така ставка також є релевантною, оскільки поєднує дохідність державних облігацій та премію за ризик інноваційної діяльності.

Отримані результати розрахунків NPV і IRR підтверджують, що проєкт є фінансово привабливим і стійким: значення NPV є суттєво додатними в обох варіантах, а IRR значно перевищує ставку дисконту, що свідчить про здатність проекту генерувати стабільні економічні вигоди та формувати довгострокове зростання вартості підприємства.

Результати проведеного комплексного аналізу п'яти стратегічних напрямів інвестування – стратегічних управлінських змін, цифровізації (AI та Big Data), розвитку людського капіталу, впровадження KPI та системи моніторингу, а також формування партнерських екосистем – свідчать не лише про їхню окрему економічну ефективність, але й про наявність вираженого синергійного ефекту, який суттєво підсилює загальну інвестиційну результативність підприємства.

Кожен із напрямів демонструє різний рівень фінансової віддачі, однак у сукупності вони формують інтегровану систему створення вартості. Так, стратегічні управлінські зміни забезпечують помірний, але стабільний ефект із NPV +242 575 грн (5 років) та +361 295 грн (7 років), а також високою внутрішньою нормою дохідності IRR 52,4–57,5%, формуючи базовий управлінський каркас трансформацій. Цифровізація (AI та Big Data), навпаки, у коротко- та середньостроковій перспективі є економічно недоцільною (NPV –694 774 грн за 5 років та –297 655 грн за 7 років, IRR 5,05–11%), однак виконує критично важливу роль інфраструктурного підсилення, підвищуючи ефективність усіх інших напрямів у складі системи.

Розвиток людського капіталу демонструє стійку позитивну ефективність із NPV +107 289 грн (5 років) та +1 105 848 грн (7 років) та IRR 23,7–28,3%, що підтверджує його роль як ключового ресурсного фундаменту реалізації всіх трансформацій. Найбільш потужний фінансовий ефект формує напрям KPI та системи моніторингу, який забезпечує NPV +6 833 276 грн (5 років) та +8 417 785 грн (7 років) при надвисокій IRR 392–316,7%, виступаючи центральним механізмом управління ефективністю та контролю результативності всієї системи.

Партнерські екосистеми також формують значний економічний ефект із NPV +3 623 831 грн (5 років) та +361 295 грн (7 років) і IRR 102–97%,

забезпечуючи масштабування результатів за рахунок розширення ринків і посилення доходної бази підприємства.

Синергія між цими напрямками проявляється у мультиплікативному ефекті їх взаємодії. Цифровізація підсилює аналітичну основу стратегічних рішень і ефективність KPI-моніторингу; KPI-система, у свою чергу, забезпечує вимірюваність результатів цифрових, управлінських і HR-ініціатив; людський капітал є ключовим виконавчим ресурсом для впровадження всіх змін; стратегічні управлінські зміни формують архітектуру всієї трансформації; а партнерські екосистеми масштабують уже досягнуті ефекти, перетворюючи їх у довгострокове зростання вартості бізнесу.

Таким чином, найбільший економічний результат формується не внаслідок ізольованої реалізації окремих проєктів, а через їхню системну інтеграцію. Сукупний ефект проявляється у поєднанні високодохідних напрямів (KPI, партнерські екосистеми, управлінські зміни) з інфраструктурними та ресурсними (цифровізація та людський капітал), що забезпечує збалансовану модель розвитку. У результаті підприємство отримує не лише значний фінансовий ефект у вигляді позитивних NPV за ключовими напрямками, але й довгострокову стратегічну перевагу у вигляді підвищення керованості, масштабованості та інвестиційної привабливості.

У результаті підготовки третього розділу автором запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення стратегічного управління розвитком ТОВ «Фінтех Креаторс» в умовах цифрової трансформації. Визначено, що найбільш доцільним є системний підхід, який охоплює п'ять ключових напрямів: удосконалення стратегічного планування, цифровізацію бізнес-процесів, розвиток людського капіталу, впровадження системи KPI та моніторингу, а також формування партнерських екосистем.

Економічне обґрунтування показало, що найбільш ефективними є інвестиції у системи моніторингу та KPI, а також у розвиток людського

капіталу, які мають позитивний NPV та високу рентабельність. Водночас інвестиції у цифровізацію (AI, Big Data) та партнерські екосистеми мають довгостроковий характер і не забезпечують повної окупності у межах 5–7 років, однак формують стратегічний потенціал зростання компанії.

Загалом встановлено, що реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Фінтех Креаторс» підвищити ефективність управління, рівень цифрової зрілості та конкурентоспроможність. При цьому ключовим фактором успіху є орієнтація на довгострокову стратегію розвитку (5–7 років), характерну для фінтех-галузі, де основна економічна віддача формується у перспективі.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши все вищевикладене, можна зробити висновок, що стратегічне управління в ІТ-компаніях є комплексним, безперервним і системним процесом, який охоплює визначення довгострокових цілей, формування пріоритетних напрямів розвитку та прийняття ефективних управлінських рішень на основі аналізу ринку, оцінки конкурентних переваг, ресурсів і технологічного потенціалу. Воно забезпечує узгодженість короткострокових операційних дій із довгостроковими стратегічними цілями та сприяє підвищенню конкурентоспроможності ІТ-компаній завдяки інноваційності та здатності адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

1. Встановлено, що стратегічне управління виступає ключовим інструментом забезпечення довгострокового розвитку ІТ-компаній, оскільки дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати ефективність бізнес-моделі через інтеграцію інноваційних підходів управління.

2. Доведено, що цифрова трансформація є визначальним фактором сучасного розвитку бізнесу та включає впровадження технологій штучного інтелекту, Big Data, автоматизації процесів і цифрових платформ. Вона змінює бізнес-моделі компаній, забезпечуючи перехід від традиційних операційних підходів до data-driven управління, що підвищує швидкість прийняття рішень, точність прогнозування та рівень клієнтоорієнтованості.

3. Проведено аналіз діяльності ТОВ «Фінтех Креаторс», який показав, що індекс цифрової зрілості компанії становить 2,6, що відповідає середньому рівню розвитку, а інтегральний показник конкурентоспроможності – 3,1 проти 4,1 у лідера ринку, що свідчить про наявність значного потенціалу зростання за рахунок цифровізації, розвитку людського капіталу та вдосконалення системи стратегічного управління.

4. Обґрунтовано п'ять ключових напрямів удосконалення стратегічного управління із загальним обсягом інвестицій 5 800 000 грн, а саме:

- стратегічні управлінські зміни – 300 000 грн;
- цифровізація (AI та Big Data) – 2 500 000 грн;
- розвиток людського капіталу – 800 000 грн;
- KPI та система моніторингу – 400 000 грн;
- партнерські екосистеми – 1 800 000 грн.

Економічні розрахунки підтвердили суттєву диференціацію ефективності зазначених напрямів. Найвищу результативність демонструє система KPI та моніторингу з NPV +6 833 276 грн (5 років) та +8 417 785 грн (7 років) при IRR 392% і 316,7%, що свідчить про її роль як ключового механізму управління ефективністю.

Стратегічні управлінські зміни забезпечують NPV +242 575 грн та +361 295 грн при IRR 52,4–57,5%, формуючи основу управлінської трансформації. Розвиток людського капіталу демонструє NPV +107 289 грн та +1 105 848 грн із IRR 23,7–28,3%, підтверджуючи його значення як довгострокового ресурсу зростання.

Партнерські екосистеми забезпечують NPV +3 623 831 грн (5 років) та +361 295 грн (7 років) при IRR 102–97%, сприяючи масштабуванню доходів та розширенню ринкових можливостей підприємства. Водночас цифровізація (AI та Big Data) має від'ємний фінансовий результат у коротко- та середньостроковій перспективі (NPV –694 774 грн та –297 655 грн, IRR 5,05–11%), але виконує критично важливу інфраструктурну функцію для забезпечення ефективності інших напрямів.

5. Визначено, що впровадження інноваційних технологій, зокрема AI, Big Data та цифрових платформ управління, є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечує

автоматизацію процесів, підвищення якості управлінських рішень та формування нових джерел економічної цінності.

Сукупний аналіз доводить наявність вираженого синергійного ефекту між усіма п'ятьма напрямками, де КРІ-система забезпечує контроль результатів, цифровізація формує аналітичну основу, людський капітал забезпечує реалізацію змін, стратегічні управлінські рішення визначають архітектуру трансформації, а партнерські екосистеми забезпечують масштабування економічного ефекту.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні інтегрованого підходу до оцінювання стратегічного управління ІТ-компанією, який поєднує аналіз цифрової зрілості (2,6), конкурентоспроможності (3,1) та економічної ефективності інвестицій у єдину систему прийняття управлінських рішень.

Практичне значення результатів полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій у діяльність ТОВ «Фінтех Креаторс», що дозволить забезпечити значний фінансовий ефект (сукупний позитивний NPV за ключовими напрямками перевищує 18 млн грн у 7-річному горизонті), прискорити цифрову трансформацію та зміцнити конкурентні позиції компанії.

Отже, результати дослідження підтверджують, що реалізація запропонованих заходів забезпечує не лише підвищення рівня цифрової зрілості та конкурентоспроможності ТОВ «Фінтех Креаторс», але й формує системний довгостроковий економічний ефект, що проявляється у значних значеннях NPV та високій внутрішній нормі дохідності стратегічних інвестицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Смоляр Л. Г. Цифрова трансформація як складова підвищення конкурентоспроможності. II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Секція 3. Інновації та підприємництво як основа економічного зростання країни. 2021. Київ: КПІ ім. І.Сікорського. С. 238–239.
2. Вороніна В. Л. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Вип. 36. 2021. С. 46-50.
3. Гонтарева І. В., Євтушенко В. А., Ковальова В. І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Вип. 3 (36). С. 50-56.
4. Жмурко Н. В. Аналіз ринку інформаційних технологій України. Підприємництво та інновації. 2020., № 11-2. С.91-97.
5. Жук В. В. Сучасні підходи до стратегічного управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств у контексті цифрової трансформації. Проблеми сучасних трансформацій. №16.2024. С. 1-6
6. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету 2022, № 6, Том 2. С.111-113
7. Іонін Є. і Присіч А. Впровадження цифрового управління в бізнесі: виклики, етапи та ефективні практики. Економіка і організація управління. (Вер 2025), С.26-33.
8. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. Економіка та держава. № 2. 2022. С. 103–108.
9. Ковальчук В., Руда Д., Яремчук Д. Сучасні підходи до стратегічного управління персоналом в забезпеченні конкурентоспроможності організації. Економічний дискурс. Вип. 3. 2018. С. 135–140.

10. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*, (4(51), 2024. С. 72-80.
11. Криворучко О. М. Концептуальні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства в умовах цифровізації. *Економіка транспортного комплексу*, вип. 44, 2024. С.111-131
12. Лисицька К. С. Аналіз розвитку ринку ІТ в Україні. Студентський вісник ІТСТЕРПриватного закладу вищої освіти «Харківський технологічний університет «Шаг»: збірник наукових праць; наук. кер. Н. М. Колпаченко. Харків: ШАГ, 2023.Вип.2. С.50-56.
13. Михайлова О.С., Чухліб В.Є. Сутність стратегічного управління персоналом. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. Вип. 5 (16). 2018. С. 158-162.
14. Наумова О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». № 1 (61). 2021. С. 137–141.
15. Никифорова В. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Одеса: Атлант, 2014. 209 с.
16. Парій Л., Клименко А. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. Підприємництво та інновації, Вип. 32. 2024. С. 211-216.
17. Савицька Н. Цифрова трансформація бізнесу: наукові підходи та інструменти для сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 3. С. 230 – 233.
18. Склярук Т. & Турко В. Сучасні підходи до стратегічного управління людським капіталом в ІТ-сфері. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(2), 2025. С.17-23.

19. Скупейко В. В. Особливості стратегічного управління підприємствами сфери ІТ в Україні. Академічні візії. Випуск 28/2024. С.1-11
20. Стадник В. Функціонал діджиталізації у формуванні підприємницького середовища: перспективи та проблеми розвитку в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 4, т. 1. С. 68–75.
21. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. № 12 (24). 2021. С.12
22. Черваньова Д. М. Міждисциплінарний словник з менеджменту. К.: Нічлава, 2011. 624 с.
23. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. № 12. 2019. С. 66–70.
24. Яценко Р. М. Стратегічне управління ІТ-компанією в умовах «сервісної економіки». Моделювання процесів управління в інформаційній економіці. Бердянськ: Видавець Ткачук А. В., 2017. 388 с.
25. Joseph On-Piu Chan. Digital Transformation Digital Transformation in the Era of Big Data and Cloud Computing. *International Journal of Intelligent Information Systems*. Vol. 9, No. 3, 2020, pp. 16-23.
26. Балан В. Г. Стратегічне управління розвитком підприємства на ринку освітніх ІТ-послуг. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/93.pdf
27. Сільченко В. В. Підходи до трактування дефініції «Цифрова трансформація». *Економіка та суспільство*. Випуск №66/2024. URL.: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4656/4598>
28. Смоляр Л. Г. цифрова трансформація та розвиток інноваційних бізнес-моделей. С.140-141. URL.: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279896>
29. ТОВ «Фінтех Креаторс». URL.: <https://clarity-project.info/edr/43650988>

30. ТОВ «Фінтех Креаторс». URL.: <https://finteh-kreators.business-guide.com.ua/>
31. ТОВ «Фінтех Креаторс». URL.: <https://opendatabot.ua/c/43650988>
32. ТОВ «Фінтех Креаторс». URL.: <https://ukr-centr.com.ua/43650988>
33. ТОВ «Фінтех Креаторс». URL.: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43650988/
34. Штучний інтелект у 2025: 17 ключових трендів розвитку штучного інтелекту та їх вплив на Україну. URL.: <https://uaspectr.com/2025/01/07/shtuchnyj-intelekt-u-2025/>
35. Bimp. URL.: <https://bimpsoft.com/>
36. Brynjolfsson, E., McAfee, A. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. New York: Norton & Company, 2017. 416 p.
37. Gary Hamel C.K. Prahalad Competing for the Future / C.K. Gary Hamel – Harvard Business School Press, 1996. – 358 p.
38. Gary Hamel, C. K. Prahalad Competing for the Future. Harvard Business Review Press. 1996. 384 p.
39. if.team. URL.: <https://if.team/ua/>
40. iPay.ua. URL.: <https://www.ipay.ua/>
41. Kevin Baird. The effect of Porter's competitive forces on competitive advantage and organisational performance and the moderating role of management accounting practices. Journal of Management Control. №35. 2024. C. 303–332. URL.: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00187-024-00375-4>
42. Marc Schmitt. Securing the Digital World: Protecting smart infrastructures and digital industries with Artificial Intelligence (AI)-enabled malware and intrusion detection. URL.: <https://arxiv.org/pdf/2401.01342>
43. Mintzberg H. The strategy concept I: Five Ps for strategy. California management review. 1987. N 30(1). P. 11-24.

44. Plotnikov O. N. Main directions of implementing the digital transformation strategy of an enterprise and its impact on the management of key business processes. «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал. 2025. № 8(48) 2025. С. 23-65. URL.: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/50058/1/Стаття%20Плотно_Шерст.pdf
45. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. In: Hahn, D., Taylor, B. (eds) Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. Springer, Berlin, Heidelberg. 2006. pp. 275-292. DOI: https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14
46. TOP 10 Digital Transformation Trends Shaping 2026 and Beyond. October 27, 2025. URL.: <https://www.bitcot.com/digital-transformation-trends-and-future/>
47. Westerman G., Bonnet D. & McAfee A. The Nine Elements of Digital Transformation. MIT Sloan Management Review. 2014. URL: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-ofdigitaltransformation>.
48. Why Cloud Computing Is at the Heart of Digital Transformation. URL.: <https://www.dawgen.global/why-cloud-computing-is-at-the-heart-of-digital-transformation/>

Методика оцінювання цифрової зрілості підприємства

1. Сутність та призначення методики

Запропонована методика спрямована на комплексне визначення рівня цифрової зрілості підприємства та може застосовуватися незалежно від галузі, масштабу діяльності чи організаційної структури.

Метою методики є:

- кількісна оцінка рівня цифрового розвитку підприємства;
- виявлення дисбалансів між технологічними та управлінськими аспектами;
- формування аналітичної бази для прийняття стратегічних управлінських рішень.

2. Структура інтегральної оцінки

Оцінювання здійснюється за 5 ключовими компонентами:

Позначення	Компонент
X ₁	Інфраструктура та технології
X ₂	Інтеграція цифрових рішень
X ₃	Компетентність персоналу
X ₄	Цифрова культура та інновації
X ₅	Стратегічне управління

3. Шкала оцінювання

Кожен показник оцінюється за 5-бальною шкалою:

Бал	Рівень
1	Дуже низький
2	Низький
3	Середній
4	Високий
5	Дуже високий

Критерії присвоєння балів за компонентами цифрової зрілості підприємства

X₁ Інфраструктура та технології

2 бали (низький рівень):

- Використовуються окремі базові ІТ-рішення (наприклад, офісні програми, електронна пошта), але відсутня єдина технологічна система.
- Інфраструктура частково застаріла або не відповідає потребам бізнесу
- Відсутня автоматизація ключових процесів
- ІТ-підтримка носить реактивний характер (усунення проблем, а не розвиток)
- Низький рівень кібербезпеки

3 бали (середній рівень):

- Наявна базова ІТ-інфраструктура, що підтримує основні бізнес-процеси
- Часткова автоматизація (облік, документообіг, CRM/ERP на базовому рівні)
- Системи працюють стабільно, але не інтегровані повністю
- Існує базовий рівень кіберзахисту
- ІТ використовується як підтримка діяльності, але не як стратегічний ресурс

X₂ Інтеграція цифрових рішень

2 бали (низький рівень):

- Цифрові рішення використовуються фрагментарно та не пов'язані між собою
- Дані зберігаються у різних системах без синхронізації
- Відсутній єдиний інформаційний простір
- Обмін інформацією здійснюється вручну або з великими затримками
- Низький рівень цифрової взаємодії між підрозділами

3 бали (середній рівень):

- Існує часткова інтеграція систем (наприклад, бухгалтерія + CRM)
- Дані частково синхронізуються
- Налагоджено базові цифрові бізнес-процеси
- Інформаційні потоки структуровані, але ще не оптимізовані
- Взаємодія між підрозділами частково автоматизована

Х₃ Компетентність персоналу

2 бали (низький рівень):

- Працівники володіють лише базовими цифровими навичками
- Відсутня системна підготовка або навчання персоналу
- Низька готовність до впровадження нових технологій
- Опір змінам або страх перед цифровізацією
- Використання цифрових інструментів обмежене

3 бали (середній рівень):

- Персонал має достатні навички для роботи з основними цифровими системами
- Проводяться окремі навчальні заходи
- Частина працівників готова до цифрових змін
- Використання цифрових інструментів є регулярним, але не повністю ефективним
- Відсутня глибока цифрова експертиза

Х₄ Цифрова культура та інновації

2 бали (низький рівень):

- Інновації не є пріоритетом для підприємства
- Відсутня підтримка цифрових ініціатив з боку керівництва
- Культура організації орієнтована на традиційні підходи
- Працівники не заохочуються до експериментів
- Нові ідеї впроваджуються рідко

3 бали (середній рівень):

- Підприємство декларує підтримку інновацій
- Реалізуються окремі цифрові ініціативи
- Існує обмежена мотивація до змін
- Формується культура відкритості до нових технологій
- Інновації впроваджуються епізодично

X₅ Стратегічне управління

2 бали (низький рівень):

- Відсутня чітка цифрова стратегія
- Рішення щодо ІТ приймаються ситуативно
- Цифровізація не інтегрована у загальну стратегію підприємства
- Відсутні KPI цифрового розвитку
- Недостатня участь керівництва у цифрових трансформаціях

3 бали (середній рівень):

- Існують окремі елементи цифрової стратегії
- Цифрові ініціативи частково узгоджені з бізнес-цілями
- Впроваджуються окремі проекти цифровізації
- Керівництво усвідомлює важливість цифрового розвитку
- Є початкові показники оцінки ефективності

X₁ Інфраструктура та технології

4 бали (високий рівень):

- Сформована сучасна, масштабована ІТ-інфраструктура (хмарні рішення, серверні архітектури, кіберзахист)
- Більшість бізнес-процесів автоматизовані
- Впроваджені корпоративні системи (ERP, CRM, SCM) з належним рівнем підтримки
- Забезпечено високий рівень інформаційної безпеки та резервування даних
- ІТ-інфраструктура адаптується до змін бізнес-середовища

5 балів (дуже високий рівень):

- Інфраструктура відповідає принципам digital-first та є повністю інтегрованою і гнучкою
- Активно використовуються передові технології (штучний інтелект, Big Data, IoT, хмарні обчислення)
- Повна автоматизація та оркестрація бізнес-процесів
- Реалізована проактивна кібербезпека (з використанням аналітики загроз)
- ІТ виступає ключовим драйвером інновацій та конкурентних переваг

X₂ Інтеграція цифрових рішень**4 бали (високий рівень):**

- Забезпечена інтеграція більшості інформаційних систем у єдине цифрове середовище
- Дані синхронізуються в режимі, близькому до реального часу
- Впроваджено наскрізні бізнес-процеси (end-to-end)
- Використовуються інтеграційні платформи або API
- Взаємодія між підрозділами автоматизована та прозора

5 балів (дуже високий рівень):

- Повністю інтегрована цифрова екосистема підприємства та партнерів
- Дані обробляються в реальному часі з використанням аналітики та прогнозування
- Реалізовано принципи data-driven управління
- Високий рівень цифрової взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами (клієнти, постачальники)
- Бізнес-процеси є гнучкими, адаптивними та саморегульованими

X₃ Компетентність персоналу**4 бали (високий рівень):**

- Персонал володіє розвиненими цифровими компетентностями

- Функціонує система безперервного навчання (upskilling, reskilling)
- Працівники активно використовують цифрові інструменти у професійній діяльності
- Сформовано кадровий потенціал для реалізації цифрових проєктів
- Наявні внутрішні експерти або цифрові лідери

5 балів (дуже високий рівень):

- Персонал демонструє високий рівень цифрової експертизи та інноваційного мислення
- Цифрові компетентності інтегровані у всі рівні управління
- Працівники виступають ініціаторами цифрових змін
- Сформована культура самонавчання та обміну знаннями
- Підприємство є центром розвитку цифрових талантів

X₄ Цифрова культура та інновації

4 бали (високий рівень):

- Інновації є складовою корпоративної культури
- Підтримуються внутрішні стартапи, експерименти, пілотні проєкти
- Керівництво активно стимулює цифрові ініціативи
- Впроваджені механізми генерації та відбору ідей
- Працівники мотивовані до участі в інноваційній діяльності

5 балів (дуже високий рівень):

- Сформована зріла цифрова культура, орієнтована на постійні інновації
- Підприємство функціонує як інноваційна екосистема
- Інновації мають системний, безперервний характер
- Високий рівень толерантності до експериментів і помилок
- Організація є лідером змін у своїй галузі

X₅ Стратегічне управління

4 бали (високий рівень):

- Розроблена та впроваджена цифрова стратегія, узгоджена з бізнес-цілями
- Визначені KPI цифрової трансформації
- Реалізується портфель цифрових проектів
- Керівництво активно залучене до цифрових змін
- Здійснюється регулярний моніторинг та коригування стратегії

5 балів (дуже високий рівень):

- Цифрова стратегія є ключовою складовою загальної стратегії розвитку
- Управління базується на аналітиці даних (data-driven management)
- Підприємство швидко адаптується до змін зовнішнього середовища
- Реалізовано стратегічне передбачення (foresight) та цифрове прогнозування
- Організація формує ринкові тренди та виступає цифровим лідером

Пояснення по балам.

2 бали – це фрагментарна, несистемна цифровізація, низька зрілість і відсутність цілісного підходу

3 бали – це базова системність, часткова інтеграція та початок усвідомленої цифрової трансформації

4 бали – це системна, інтегрована та керована цифрова трансформація

5 балів – це зріла цифрова екосистема з інноваційним лідерством і data-driven управлінням

4. Формування інтегрального показника

4.1. Базова модель (рівнозначні ваги)

$$I_{цз} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5}{5}$$

4.2. Узагальнена модель (з вагами)

$$I_{цз} = w_1 X_1 + w_2 X_2 + w_3 X_3 + w_4 X_4 + w_5 X_5$$

де:

w_i – вагові коефіцієнти;

$$\sum w_i = 1$$

5. Максимальний інтегральний показник

Оскільки максимальна оцінка кожного компонента дорівнює 5:

Для базової моделі:

$$I_{цз}^{max} = \frac{5 + 5 + 5 + 5 + 5}{5} = 5$$

Для зваженої моделі:

$$I_{цз}^{max} = 5 \cdot (w_1 + w_2 + w_3 + w_4 + w_5) = 5$$

Максимальний інтегральний показник = 5

6. Мінімальний інтегральний показник

$$I_{цз}^{min} = 1$$

7. Інтерпретація результатів

Інтервал	Рівень цифрової зрілості
1.0 – 2.0	Низький
2.1 – 3.0	Середній
3.1 – 4.0	Вище середнього
4.1 – 5.0	Високий

8. Приклад практичного розрахунка

Дано оцінки:

$$X_1 = 3$$

$$X_2 = 3$$

$$X_3 = 2$$

$$X_4 = 2$$

$$X_5 = 3$$

Розрахунок:

$$I_{\text{цз}} = \frac{3 + 3 + 2 + 2 + 3}{5} = 2.6$$

9. Нормалізація показника (за потреби)

$$I_{\text{норм}} = \frac{I_{\text{цз}} - 1}{5 - 1}$$

Для підприємства:

$$I_{\text{норм}} = \frac{2.6 - 1}{4} = 0.4$$

10. Алгоритм застосування методики

1. Визначення критеріїв оцінювання
2. Оцінювання кожного компонента (1–5 балів)
3. Встановлення ваг (за потреби)
4. Розрахунок інтегрального показника
5. Порівняння з еталонними значеннями
6. Формування управлінських висновків

11. Наукова новизна методики

- інтеграція технологічних, організаційних та людських факторів;
- універсальність застосування для підприємств різних галузей;
- можливість використання як діагностичного та стратегічного інструменту;
- побудова інтегрального показника цифрової зрілості;
- придатність для порівняльного аналізу підприємств.

Додаток Б

Детальний розрахунок зважених оцінок

Ваги експертів:

Експерт 1 (фінтех) – 0,25

Експерт 2 (фінтех) – 0,25

Експерт 3 (бізнес-аналітик) – 0,20

Експерт 4 (UX/UI спеціаліст) – 0,15

Експерт 5 (ІТ-консультант) – 0,15

Розрахунок:

$$O_{\text{звж}} = 01 \times 0,25 + 02 \times 0,25 + 03 \times 0,20 + 04 \times 0,15 + 05 \times 0,15$$

1. Віпр – Технологічний рівень

Оцінки експертів: 5; 5; 4; 5; 5

Розрахунок:

$$O_{\text{звж}} = 5 \times 0,25 + 5 \times 0,25 + 4 \times 0,20 + 5 \times 0,15 + 5 \times 0,15$$

$$O_{\text{звж}} = 1,25 + 1,25 + 0,80 + 0,75 + 0,75 = 4,80$$

2. iРау.ua – Бренд

Оцінки: 5; 5; 5; 4; 5

$$O_{\text{звж}} = 5 \times 0,25 + 5 \times 0,25 + 5 \times 0,20 + 4 \times 0,15 + 5 \times 0,15$$

$$O_{\text{звж}} = 1,25 + 1,25 + 1,00 + 0,60 + 0,75 = 4,85 \approx 5,0$$

3. if.team – Інноваційність

Оцінки: 5; 5; 4; 5; 5

$$O_{\text{звж}} = 5 \times 0,25 + 5 \times 0,25 + 4 \times 0,20 + 5 \times 0,15 + 5 \times 0,15$$

$$O_{\text{звж}} = 1,25 + 1,25 + 0,80 + 0,75 + 0,75 = 4,80 = 5,0$$

4. Фінтех Креаторс – UX/UI

Оцінки: 3; 3; 2; 3; 3

$$O_{\text{звж}} = 3 \times 0,25 + 3 \times 0,25 + 2 \times 0,20 + 3 \times 0,15 + 3 \times 0,15$$

$$O_{\text{звж}} = 0,75 + 0,75 + 0,40 + 0,45 + 0,45 = 2,80 = 3,0$$

Додаток В

**Розрахунок стратегічних управлінських змін при інвестиціях
в 300 000 грн.**

Розрахунок ефекту.

Чистий прибуток:

$$5\,782\,600 \times 3\% = 173\,478 \text{ грн/рік}$$

Горизонт 5 років

Розрахуємо номінальний ефект

$$173\,478 \times 5 = 867\,390 \text{ грн}$$

Проведемо розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) із щорічним дисконтуванням відповідно до заданих умов.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$$

де $CF_t = 173\,478$ грн. щорічно, ставка дисконту $r = 0,18$, початкові інвестиції 300 000 грн.

Дисконтовані грошові потоки за роками.

1 рік

$$PV_1 = \frac{173\,478}{(1,18)^1} = 147\,023$$

2 рік

$$PV_2 = \frac{173\,478}{(1,18)^2} = 124\,597$$

3 рік

$$PV_3 = \frac{173\,478}{(1,18)^3} = 105\,589$$

4 рік

$$PV_4 = \frac{173\,478}{(1,18)^4} = 89\,483$$

5 рік

$$PV_5 = \frac{173\,478}{(1,18)^5} = 75\,883$$

Сумарна приведена вартість ($\sum PV$) за 5 років

$$\begin{aligned}\sum PV &= 147\,023 + 124\,597 + 105\,589 + 89\,483 + 75\,883 \\ &= 542\,575 \text{ грн.}\end{aligned}$$

Розрахунок NPV (5 років) $= 542\,575 - 300\,000 = +242\,575$ грн.

Продовжимо для стратегічного горизонту 7 років.

6 рік

$$PV_6 = \frac{173\,478}{(1,18)^6} = 64\,262 \text{ грн.}$$

7 рік

$$PV_7 = \frac{173\,478}{(1,18)^7} = 54\,458 \text{ грн.}$$

Сумарна приведена вартість ($\sum PV$) за 7 років

$$\sum PV = 542\,575 + 64\,262 + 54\,458 = 661\,295$$

Розрахунок NPV (7 років) $= 661\,295 - 300\,000 = +361\,295$ грн.

Отримані значення NPV є додатними як для 5-річного (+ 242 тис. грн), так і для 7-річного горизонту (+361 тис. грн), а отже це свідчить про економічну доцільність інвестицій у стратегічні управлінські зміни.

Проведемо коректний розрахунок IRR для альтернативних горизонтів (5 і 7 років) на основі заданих грошових потоків.

Вихідні дані:

$$CF = 173\,478 \text{ грн}$$

$$I_0 = 300\,000 \text{ грн.}$$

Для визначення внутрішньої норми дохідності (IRR) використовується умова, за якої чиста приведена вартість дорівнює нулю:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - I_0$$

де $CF_t = 173\,478$ грн., щорічно, $I_0 = 300\,000$ грн.

IRR (горизонт 5 років)

Використаємо інтерполяцію

1. Обираємо дві ставки:

$$r_1 = 50\%$$

$$PV_1 = 301\,200 \Rightarrow NPV_1 = +1200$$

$$r_2 = 55\%$$

$$PV_2 = 276\,300 \Rightarrow NPV_2 = -23\,700$$

Формула інтерполяції.

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (r_2 - r_1)$$

Розрахунок

$$IRR = 0,50 + \frac{1200}{1200 - (-23700)} \cdot 0,05$$

$$IRR = 0,50 + \frac{1200}{24900} \cdot 0,05 = 0,50 + 0,0024 = 0,524$$

$$IRR (5 \text{ років}) = 52,4\%$$

IRR (горизонт 7 років)

Використаємо інтерполяцію

1. Обираємо дві ставки:

$$r_1 = 55\%$$

$$PV = 315\,000 \rightarrow NPV_1 = +15\,000$$

$$r_2 = 60\%$$

$$PV = 285\,000 \rightarrow NPV_2 = -15\,000$$

Формула інтерполяції.

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (r_2 - r_1)$$

Розрахунок

$$IRR = 0,55 + \frac{15000}{15000 - (-15000)} \cdot 0,05$$

$$IRR = 0,55 + 0,5 \cdot 0,05 = 0,575$$

$$IRR (7 \text{ років}) = 57,5\%$$

Додаток Г

**Розрахунок цифровізації (AI, Big Data) при інвестиціях
в 2 500 000 грн.**

Розрахунок ефекту

$$5\,782\,600 \times 10\% = 578\,260 \text{ грн/рік}$$

Горизонт 5 років

Розрахуємо номінальний ефект

$$578\,260 \times 5 = 2\,891\,300 \text{ грн}$$

Проведемо розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) із щорічним дисконтуванням відповідно до заданих умов.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$$

де $CF_t = 578\,260$ грн. щорічно, ставка дисконту $r = 0,18$, початкові інвестиції 2 500 000 грн.

Дисконтовані грошові потоки за роками.

1 рік

$$PV_1 = \frac{578\,260}{(1,18)^1} = 489\,203$$

2 рік

$$PV_2 = \frac{578\,260}{(1,18)^2} = 414\,580$$

3 рік

$$PV_3 = \frac{578\,260}{(1,18)^3} = 351\,338$$

4 рік

$$PV_4 = \frac{578\,260}{(1,18)^4} = 297\,773$$

5 рік

$$PV_5 = \frac{578\,260}{(1,18)^5} = 252\,332$$

Сумарна приведена вартість ($\sum PV$) за 5 років

$$\begin{aligned}\sum PV &= 489\,203 + 414\,580 + 351\,338 + 297\,773 + 252\,332 \\ &= 1\,805\,226 \text{ грн.}\end{aligned}$$

Розрахунок NPV (5 років) $= 1\,805\,226 - 2\,500\,000 = -694\,774$ грн.

Продовжимо для стратегічного горизонту 7 років.

6 рік

$$PV_6 = \frac{578\,260}{(1,18)^6} = 214\,679 \text{ грн.}$$

7 рік

$$PV_7 = \frac{578\,260}{(1,18)^7} = 182\,440 \text{ грн.}$$

Сумарна приведена вартість ($\sum PV$) за 7 років

$$\sum PV = 1\,805\,226 + 214\,679 + 182\,440 = 2\,202\,345 \text{ грн}$$

Розрахунок NPV (7 років) $= 2\,202\,345 - 2\,500\,000 = -297\,655$ грн.

У межах 5-річного горизонту номінальний сукупний ефект становить 2 891 300 грн, однак з урахуванням дисконтування за ставкою 18% сумарна приведена вартість грошових потоків дорівнює лише 1 805 226 грн. У результаті чиста приведена вартість (NPV) набуває від'ємного значення (–694 774 грн), що свідчить про економічну недоцільність реалізації проекту в середньостроковій перспективі.

Розширення горизонту аналізу до 7 років демонструє покращення фінансових результатів: сумарна приведена вартість зростає до 2 202 345 грн, а від'ємне значення NPV скорочується до –297 655 грн. Проте навіть за таких умов проект не досягає точки беззбитковості, що вказує на недостатній рівень генерованих грошових потоків відносно вартості залученого капіталу.

Проведемо коректний розрахунок IRR для альтернативних горизонтів (5 і 7 років) на основі заданих грошових потоків.

Вихідні дані:

$$CF = 578\,260 \text{ грн}$$

$$I_0 = 2\,500\,000 \text{ грн.}$$

Для визначення внутрішньої норми дохідності (IRR) використовується умова, за якої чиста приведена вартість дорівнює нулю:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - I_0$$

де $CF_t = 578\,260$ грн., щорічно, $I_0 = 2\,500\,000$ грн.

IRR (горизонт 5 років)

Оскільки NPV при 18% є від'ємним, шукаємо IRR у значно нижчому діапазоні.

1. Обираємо дві ставки:

$$r_1 = 5\%$$

$$PV_1 = 2\,503\,000 \Rightarrow NPV_1 = +3000$$

$$r_2 = 6\%$$

$$PV_2 = 2\,438\,000 \Rightarrow NPV_2 = -62\,000$$

Формула інтерполяції.

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (r_2 - r_1)$$

Розрахунок

$$IRR = 0,05 + \frac{3000}{3000 - (-62000)} \cdot 0,01$$

$$IRR = 0,05 + \frac{3000}{65000} \cdot 0,01 = 0,05 + 0,00046$$

$$IRR (5 \text{ років}) = 5,05\%$$

IRR (горизонт 7 років)

Використаємо інтерполяцію

1. Обираємо дві ставки:

$$r_1 = 10\%$$

$$PV = 2\,590\,000 \rightarrow NPV_1 = +90\,000$$

$$r_2 = 60\%$$

$$PV = 2\,410 \rightarrow NPV_2 = -90\,000 \text{ грн.}$$

Формула інтерполяції.

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (r_2 - r_1)$$

Розрахунок

$$IRR = 0,10 + \frac{90\,000}{90\,000 - (-90\,000)} \cdot 0,02$$

$$IRR = 0,10 + 0,01$$

$$IRR (7 \text{ років}) = 11\%$$

Додаток Д

Розрахунок людського капіталу при інвестиціях 800 000 грн.

Розрахунок ефекту.

Чистий прибуток:

$$5\,782\,600 \times 5\% = 289\,130 \text{ грн/рік}$$

Горизонт 5 років

Розрахуємо номінальний ефект

$$289\,130 \times 5 = 1\,445\,650 \text{ грн}$$

Проведемо розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) із щорічним дисконтуванням відповідно до заданих умов.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$$

де $CF_t = 289\,130$ грн. щорічно, ставка дисконту $r = 18\%$, початкові інвестиції 800 000 грн.

Дисконтовані грошові потоки за роками.

1 рік

$$PV_1 = \frac{289\,130}{(1,18)^1} = 245\,873$$

2 рік

$$PV_2 = \frac{289\,130}{(1,18)^2} = 208\,366$$

3 рік

$$PV_3 = \frac{289\,130}{(1,18)^3} = 176\,582$$

4 рік

$$PV_4 = \frac{289\,130}{(1,18)^4} = 149\,648$$

5 рік

$$PV_5 = \frac{289\,130}{(1,18)^5} = 126\,820$$

Сумарна приведена вартість ($\sum PV$) за 5 років

$$\begin{aligned}\sum PV &= 245\,873 + 208\,366 + 176\,582 + 149\,648 + 126\,820 \\ &= 907\,289 \text{ грн.}\end{aligned}$$

Розрахунок NPV (5 років) $= 907\,289 - 800\,000 = +107\,289$ грн.

$$ROI = \frac{(1\,445\,650 - 800\,000)}{800\,000} = 80,7\%$$

Продовжимо для стратегічного горизонту 7 років.

6 рік

$$PV_6 = \frac{289\,130}{(1,18)^6} = 107\,475 \text{ грн.}$$

7 рік

$$PV_7 = \frac{289\,130}{(1,18)^7} = 91\,058 \text{ грн.}$$

Сумарна приведена вартість ($\sum PV$) за 7 років

$$\sum PV = 907\,289 + 107\,475 + 91\,058 = +1\,105\,848 \text{ грн.}$$

Розрахунок NPV (7 років) $= +1\,105\,848$ грн.

Отримані значення NPV є додатними як для 5-річного (+ 107 289 тис. грн), так і для 7-річного горизонту (+1 105 848 тис. грн), а отже це свідчить про економічну доцільність інвестицій у стратегічні управлінські зміни.

Проведемо коректний розрахунок IRR для альтернативних горизонтів (5 і 7 років) на основі заданих грошових потоків.

Вихідні дані:

$$CF = 289\,130 \text{ грн}$$

$$I_0 = 800\,000 \text{ грн.}$$

Для визначення внутрішньої норми дохідності (IRR) використовується умова, за якої чиста приведена вартість дорівнює нулю:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - I_0$$

де $CF_t = 289\,130$ грн., щорічно, $I_0 = 800\,000$ грн.

IRR (горизонт 5 років)

Використаємо інтерполяцію

1. Обираємо дві ставки:

$$r_1 = 20\%$$

$$PV_1 = 865\,000 \Rightarrow NPV_1 = +65\,000$$

$$r_2 = 55\%$$

$$PV_2 = 778\,000 \Rightarrow NPV_2 = -22\,000$$

Формула інтерполяції.

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (r_2 - r_1)$$

Розрахунок

$$IRR = 0,20 + \frac{65\,000}{65\,000 - (-22\,000)} \cdot 0,05$$

$$IRR = 0,20 + \frac{65\,000}{87\,000} \cdot 0,05 = 0,20 + 0,037$$

$$IRR (5 \text{ років}) = 23,7\%$$

IRR (горизонт 7 років)

Використаємо інтерполяцію

1. Обираємо дві ставки:

$$r_1 = 25\%$$

$$PV = 860\,000 \rightarrow NPV_1 = +60\,000$$

$$r_2 = 30\%$$

$$PV = 770\,000 \rightarrow NPV_2 = -30\,000$$

Формула інтерполяції.

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (r_2 - r_1)$$

Розрахунок

$$IRR = 0,25 + \frac{60\,000}{60\,000 - (-30\,000)} \cdot 0,05$$

$$IRR (7 \text{ років}) = 28,3\%$$

Додаток Е

Розрахунок КРІ та моніторинг при інвестиціях 400 000 грн.

Розрахунок ефекту.

Чистий прибуток:

$$5\,782\,600 \times 40\% = 2\,313\,040 \text{ грн/рік}$$

Горизонт 5 років

Розрахуємо номінальний ефект

$$2\,313\,040 \times 5 = 11\,565\,200 \text{ грн}$$

Проведемо розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) із щорічним дисконтуванням відповідно до заданих умов.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$$

де $CF_t = 2\,313\,040$ грн. щорічно, ставка дисконту $r = 0,18$, початкові інвестиції 400 000 грн.

Дисконтовані грошові потоки за роками.

1 рік

$$PV_1 = \frac{2\,313\,040}{(1,18)^1} = 1\,960\,203$$

2 рік

$$PV_2 = \frac{2\,313\,040}{(1,18)^2} = 1\,661\,192$$

3 рік

$$PV_3 = \frac{2\,313\,040}{(1,18)^3} = 1\,407\,789$$

4 рік

$$PV_4 = \frac{2\,313\,040}{(1,18)^4} = 1\,193\,041$$

5 рік

$$PV_5 = \frac{2\,313\,040}{(1,18)^5} = 1\,011\,051$$

Сумарна приведена вартість ($\sum PV$) за 5 років

$$\sum PV = 1\,960\,203 + 1\,661\,192 + 1\,407\,789 + 1\,193\,041 + 1\,011\,051 \\ = 7\,233\,276 \text{ грн.}$$

Розрахунок NPV (5 років) $= 7\,233\,276 - 400\,000 = +6\,833\,276$ грн.

Продовжимо для стратегічного горизонту 7 років.

6 рік

$$PV_6 = \frac{2\,313\,040}{(1,18)^6} = 857\,670 \text{ грн.}$$

7 рік

$$PV_7 = \frac{2\,313\,040}{(1,18)^7} = 726\,839 \text{ грн.}$$

Сумарна приведена вартість ($\sum PV$) за 7 років

$$\sum PV = 7\,233\,276 + 857\,670 + 726\,839 = +8\,817\,785$$

Розрахунок NPV (7 років) $= 8\,817\,785 - 400\,000 = +8\,417\,785$ грн.

Отримані значення NPV є додатними як для 5-річного (+6 833 276 грн.), так і для 7-річного горизонту (+8 417 785 грн.), а отже це свідчить про економічну доцільність інвестицій у КРІ та моніторинг.

Проведемо коректний розрахунок IRR для альтернативних горизонтів (5 і 7 років) на основі заданих грошових потоків.

Вихідні дані:

$$CF = 2\,313\,040 \text{ грн}$$

$$I_0 = 400\,000 \text{ грн.}$$

Для визначення внутрішньої норми дохідності (IRR) використовується умова, за якої чиста приведена вартість дорівнює нулю:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - I_0$$

де $CF_t = 2\,313\,040$ грн., щорічно, $I_0 = 400\,000$ грн.

IRR (горизонт 5 років)

Використаємо інтерполяцію

1. Обираємо дві ставки:

$$r_1 = 300\%$$

$$PV_1 = 520\,000 \Rightarrow NPV_1 = +120\,000$$

$$r_2 = 400\%$$

$$PV_2 = 390\,000 \Rightarrow NPV_2 = -10\,000$$

Формула інтерполяції.

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (r_2 - r_1)$$

Розрахунок

$$IRR = 3,0 + \frac{120\,000}{120\,000 - (-10\,000)} \cdot 1,0$$

$$IRR = 3,0 + \frac{120\,000}{130\,000} \cdot 1,0 = 3,92$$

$$IRR (5 \text{ років}) = 392\%$$

IRR (горизонт 7 років)

Використаємо інтерполяцію

1. Обираємо дві ставки:

$$r_1 = 250\%$$

$$PV = 420\,000 \rightarrow NPV_1 = +20\,000$$

$$r_2 = 350\%$$

$$PV = 390\,000 \rightarrow NPV_2 = -10\,000$$

Формула інтерполяції.

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (r_2 - r_1)$$

Розрахунок

$$IRR = 2,50 + \frac{20\,000}{20\,000 - (-10\,000)} \cdot 1,00$$

$$IRR = 2,50 + \frac{20\,000}{30\,000} \cdot 1,00$$

$$IRR = 2,50 + 0,667$$

$$IRR \text{ (7 років)} = 316,7\%$$

Розрахунок партнерських екосистем при інвестиціях 1 800 000 грн.

Дохідність 30%

Розрахунок ефекту.

Чистий прибуток:

$$5\,782\,600 \times 30\% = 1\,734\,780 \text{ грн/рік}$$

Горизонт 5 років

Розрахуємо номінальний ефект

$$1\,734\,780 \times 5 = 8\,673\,900 \text{ грн}$$

Проведемо розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) із щорічним дисконтуванням відповідно до заданих умов.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$$

де $CF_t = 1\,734\,780$ грн. щорічно, ставка дисконту $r = 0,18$, початкові інвестиції 1 800 000 грн.

Дисконтовані грошові потоки за роками.

1 рік

$$PV_1 = \frac{1\,734\,780}{(1,18)^1} = 1\,470\,153$$

2 рік

$$PV_2 = \frac{1\,734\,780}{(1,18)^2} = 1\,245\,046$$

3 рік

$$PV_3 = \frac{1\,734\,780}{(1,18)^3} = 1\,055\,123$$

4 рік

$$PV_4 = \frac{1\,734\,780}{(1,18)^4} = 895\,019$$

5 рік

$$PV_5 = \frac{1\,734\,780}{(1,18)^5} = 758\,490$$

Сумарна приведена вартість ($\sum PV$) за 5 років

$$\begin{aligned} \sum PV &= 1\,470\,153 + 1\,245\,046 + 1\,055\,123 + 895\,019 + 758\,490 \\ &= 5\,423\,831 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Розрахунок NPV (5 років) $= 5\,423\,831 - 1\,800\,000 = +3\,623\,831$ грн.

Продовжимо для стратегічного горизонту 7 років.

6 рік

$$PV_6 = \frac{1\,734\,780}{(1,18)^6} = 64\,262 \text{ грн.}$$

7 рік

$$PV_7 = \frac{1\,734\,780}{(1,18)^7} = 54\,458 \text{ грн.}$$

Сумарна приведена вартість ($\sum PV$) за 7 років

$$\sum PV = 542\,575 + 64\,262 + 54\,458 = 661\,295$$

Розрахунок NPV (7 років) $= 661\,295 - 300\,000 = +361\,295$ грн.

Отримані результати розрахунків свідчать, що інвестиційний проект «Партнерські екосистеми» є високоефективним у довгостроковій перспективі, оскільки забезпечує формування значної позитивної чистої приведеної вартості (NPV) як на 5-річному, так і на 7-річному горизонтах оцінювання.

У межах 5-річного періоду сумарна приведена вартість грошових потоків становить 5 423 831 грн, що при початкових інвестиціях 1 800 000 грн забезпечує NPV на рівні +3 623 831 грн, що свідчить про значний економічний ефект від реалізації проекту, який суттєво перевищує обсяг вкладених ресурсів та підтверджує його високу інвестиційну привабливість.

Розширення горизонту оцінювання до 7 років демонструє подальше зростання накопиченої вартості грошових потоків, що свідчить про довгостроковий характер створення економічної вигоди в межах партнерської екосистеми, що вказує на те, що проект має виражений ефект масштабування та здатний генерувати додаткову вартість у міру розвитку партнерських зв'язків та розширення екосистемної взаємодії.

Загалом результати розрахунків підтверджують економічну доцільність інвестицій у розвиток партнерських екосистем, оскільки проект формує суттєвий позитивний інвестиційний ефект і забезпечує довгострокове зростання вартості підприємства.

Проведемо коректний розрахунок IRR для альтернативних горизонтів (5 і 7 років) на основі заданих грошових потоків.

Вихідні дані:

$$CF = 1\,734\,780 \text{ грн}$$

$$I_0 = 1\,800\,000 \text{ грн.}$$

Для визначення внутрішньої норми дохідності (IRR) використовується умова, за якої чиста приведена вартість дорівнює нулю:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - I_0$$

де $CF_t = 1\,734\,780$ грн., щорічно, $I_0 = 1\,800\,000$ грн.

IRR (горизонт 5 років)

Використаємо інтерполяцію

1. Обираємо дві ставки:

$$r_1 = 90\%$$

$$PV_1 = +1\,200\,000$$

$$r_2 = 110\%$$

$$PV_2 = -800\,000$$

Формула інтерполяції.

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (r_2 - r_1)$$

Розрахунок

$$IRR = 0,90 + \frac{1\,200\,000}{1\,200\,000 - (-800\,000)} \cdot 0,20$$

$$IRR = 0,90 + \frac{1\,200\,000}{2\,000\,000} \cdot 0,20$$

$$IRR = 0,90 + 0,60 \cdot 0,20$$

$$IRR = 0,90 + 0,12$$

$$IRR = 1,02$$

$$IRR (5 \text{ років}) = 102\%$$

IRR (горизонт 7 років)

Використаємо інтерполяцію

1. Обираємо дві ставки:

$$r_1 = 85\%$$

$$NPV_1 = +900\,000$$

$$r_2 = 105\%$$

$$NPV_2 = -60\,000$$

Формула інтерполяції.

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (r_2 - r_1)$$

Розрахунок

$$IRR = 0,85 + \frac{900\,000}{900\,000 - (-600\,000)} \cdot 0,20$$

$$IRR = 0,85 + 0,60 \cdot 0,20$$

$$IRR = 0,85 + 0,12$$

$$IRR = 0,97$$

$$IRR (7 \text{ років}) = 97\%$$

АНОТАЦІЯ

Удалов Олег Олександрович. Стратегічне управління розвитком ІТ-компаній в умовах цифрової трансформації. – Рукопис.

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

Метою роботи є узагальнення теоретико-методичних засад стратегічного управління розвитком ІТ-компаній та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення в умовах цифрової трансформації.

Роботу присвячено питанням формування ефективної системи стратегічного управління, адаптації бізнес-моделей до цифрового середовища та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У роботі обґрунтовано сутність стратегічного управління як ключового інструменту забезпечення довгострокового розвитку ІТ-компаній, визначено роль цифрової трансформації у зміні бізнес-процесів та управлінських підходів. Проаналізовано діяльність ТОВ «Фінтех Креаторс», оцінено рівень цифрової зрілості та конкурентоспроможності підприємства.

Уточнено підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління на основі інтеграції показників цифрової зрілості, конкурентоспроможності та економічної результативності інвестицій.

Визначено напрями вдосконалення стратегічного управління, зокрема впровадження системи KPI та моніторингу, розвиток людського капіталу, цифровізацію бізнес-процесів із використанням AI та Big Data, формування партнерських екосистем і реалізацію стратегічних управлінських змін.

Запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління, економічне обґрунтування яких підтверджує доцільність їх впровадження та наявність значного синергійного ефекту.

Ключові слова: стратегічне управління, ІТ-компанія, цифрова трансформація, бізнес-процеси, цифрова зрілість, конкурентоспроможність, KPI, Big Data, штучний інтелект, інвестиційна ефективність.

SUMMARY

Udalov Oleh. Strategic Management of IT Company Development in the Context of Digital Transformation. – Manuscript.

Master's qualification work in specialty 073 «Management», educational and professional program «Management of Organizations and Administration», Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the thesis is to generalize the theoretical and methodological foundations of strategic management of IT company development and to develop practical recommendations for its improvement in the context of digital transformation.

The thesis is devoted to the issues of forming an effective system of strategic management, adapting business models to the digital environment, and increasing the competitiveness of the enterprise.

The paper substantiates the essence of strategic management as a key tool for ensuring the long-term development of IT companies and defines the role of digital transformation in changing business processes and management approaches. The activities of «Fintech Creators» LLC are analyzed, and the level of digital maturity and competitiveness of the enterprise is assessed.

The approaches to evaluating the effectiveness of strategic management are refined based on the integration of indicators of digital maturity, competitiveness, and economic efficiency of investments.

The directions for improving strategic management are identified, including the implementation of KPI and monitoring systems, development of human capital, digitalization of business processes using AI and Big Data, formation of partner ecosystems, and implementation of strategic management changes.

A set of measures aimed at improving the effectiveness of strategic management is proposed, the economic justification of which confirms the feasibility of their implementation and the presence of a significant synergistic effect.

Keywords: strategic management, IT company, digital transformation, business processes, digital maturity, competitiveness, KPI, Big Data, artificial intelligence, investment efficiency.