

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-90>

УДК 005.21

ГЛОБАЛЬНИЙ ДОСВІД СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІТ-КОМПАНІЯМИ: СИНТЕЗ МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК З УКРАЇНСЬКИМИ РЕАЛІЯМИ

GLOBAL EXPERIENCE OF STRATEGIC MANAGEMENT OF IT COMPANIES: SYNTHESIS OF INTERNATIONAL PRACTICES WITH UKRAINIAN REALITIES

Сардига Антон Андрійович

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9804-5918>

Sardyga Anton

Private Higher Education Establishment "European University"

У статті досліджено особливості стратегічного управління ІТ-компаніями в умовах цифрової трансформації, глобальної конкуренції та технологічних змін. Проаналізовано міжнародний досвід впровадження сучасних управлінських методологій, які сприяють підвищенню ефективності управління бізнес-процесами. Розглянуто роль цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей та хмарні платформи, у формуванні стратегій розвитку ІТ-компаній. Досліджено адаптацію світових практик до українських реалій, враховуючи виклики нестабільного макроекономічного середовища, кадрового потенціалу та регуляторних обмежень. Визначено перспективи розвитку українського ІТ-сектору через перехід від аутсорсингової моделі до створення власних технологічних продуктів, масштабування бізнесу та інтеграції в міжнародні ринки. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління ІТ-компаніями, спрямовані на зміцнення їхньої конкурентоспроможності та стійкості в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: стратегічне управління, ІТ-компанії, цифрова трансформація, штучний інтелект, хмарні технології, аутсорсинг, глобальні ринки.

The article explores the essence of the category of strategic management of IT companies in the context of digital transformation, identifies the main trends in the development of the industry and considers international experience in this area. Particular attention is paid to the analysis of key aspects of strategic management, such as digital integration, adaptability to change, the use of flexible methodologies and the introduction of the latest technologies to increase competitiveness. The paper examines advanced management models used by global technology leaders, including Google, Microsoft, Amazon and Apple, which actively use artificial intelligence, big data analytics, the Internet of Things and cloud technologies to optimize business processes. Considerable attention is paid to the implementation of flexible management methodologies. The experience of international IT companies demonstrates that the use of such approaches allows you to reduce the time to market for products, increase employee productivity and respond faster to customer requests. Strategic approaches to management based on the development of an ecosystem business are also considered, which allows you to integrate products, services and technologies into a single environment to increase user loyalty. The study analyzes the features of the Ukrainian IT sector, which is one of the most dynamic in Eastern Europe. The main advantages of the industry are highlighted, including high qualification of specialists, a developed outsourcing model and a gradual transition to the development of its own technological products. At the same time, the key challenges facing Ukrainian IT companies are considered, including a limited domestic market, high competition for talents, the impact of economic instability and the need to attract foreign investment. The mechanisms for integrating international experience in strategic management into Ukrainian realities are separately investigated. Approaches to adapting global models are proposed, including the active use of digital technologies, the development of startup ecosystems, the implementation of innovative management solutions and the involvement of international partnerships to expand sales markets. In addition, the prospects for the development of the Ukrainian IT industry are examined and recommendations are offered for improving the strategic management of companies in the context of globalization and digital transformation.

Keywords: strategic management, IT companies, digital transformation, artificial intelligence, cloud technologies, outsourcing, global markets.

Постановка проблеми. У сучасному світі інформаційних технологій стратегічне управління ІТ-компаніями є ключовим фактором їхнього успіху та конкурентоспроможності. Динамічні зміни у сфері цифрової трансформації, глобалізація ринку, необхідність адаптації до швидкоплинних технологічних інновацій, а також вплив кризових явищ, зокрема військових конфліктів та економічної нестабільності, зумовлюють потребу у пошуку ефективних управлінських підходів. Український ІТ-сектор, будучи одним із найбільш розвинених у Східній Європі, зіштовхується з численними викликами, пов'язаними з міжнародною конкуренцією, кадровим потенціалом та фінансовою стійкістю. Відтак, дослідження глобальних стратегій управління ІТ-компаніями та їх адаптація до українських реалій є важливим завданням як з наукової, так і з практичної точки зору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження стратегічного управління ІТ-компаніями, особливо в умовах цифровізації, є однією з ключових тем у сучасній науковій літературі, оскільки швидкий розвиток цифрових технологій суттєво змінює підходи до управління підприємствами. Нагорна І. І., Корейба В. Д. [1], Дашко І. М., Михайличенко Л. В. [4], Пеннер С. О., Римарцов В. В., Лобай Р. Р. [6], Скупейко В. В., Гайдукевич Р. О., Мазурак М. І., Літавий К. М., Кецик Р. М. та Ботош О. Ф. [14] досліджують різні аспекти впливу цифрових технологій на стратегічне управління, зокрема застосування штучного інтелекту, аналітики великих даних, машинного навчання та Інтернету речей для підвищення ефективності бізнес-процесів. Важливою проблемою, що розглядається в сучасних дослідженнях, є адаптація міжнародних підходів цифрової трансформації до специфіки розвитку ІТ-компаній в Україні, враховуючи рівень технологічної зрілості, інституційні бар'єри та особливості конкурентного середовища. Новизна дослідження полягає у системному аналізі стратегічних моделей управління ІТ-компаніями в умовах цифровізації, визначенні механізмів впровадження цифрових інструментів для оптимізації бізнес-процесів та розробці підходів до забезпечення стійкого розвитку ІТ-сектору в умовах глобальної конкуренції.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою роботи є аналіз глобального досвіду стратегічного управління ІТ-компаніями, визначення ключових підходів до цифрової трансформації на міжна-

родному рівні та їх адаптації до українських реалій. На основі дослідження розроблено пропозиції щодо вдосконалення управління українськими ІТ-компаніями з урахуванням міжнародних практик, технологічних трендів та макроекономічних викликів ринку в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний ІТ-сектор виступає рушійною силою економічного розвитку, сприяючи впровадженню інновацій та модернізації економік країн. У контексті швидкоплинних ринкових умов, інтенсивної конкуренції та постійних технологічних нововведень, ефективна стратегія управління ІТ-компаніями набуває вирішального значення для забезпечення їх стабільного зростання та успішної діяльності.

Основні характеристики стратегічного управління в ІТ-компаніях: цифрова інтеграція, динамічне управління даними, гнучкість, стратегічна орієнтованість та взаємодія з клієнтами [1].

Одним із найефективніших підходів до управління в цій сфері є впровадження гнучких методологій, таких як Agile, Scrum, Kanban, SAFe, які дозволяють компаніям швидко адаптуватися до змін, оптимізувати процеси та підвищувати продуктивність команд.

У світовій практиці Agile-методології активно застосовуються як основний інструмент управління ІТ-компаніями, оскільки забезпечують швидке реагування на зміни ринку, ефективну взаємодію між командами та зростання продуктивності. Вони дозволяють скоротити час розробки, покращити координацію дій та підвищити ефективність роботи над проектами. Гнучке управління дає можливість оперативно змінювати пріоритети, адаптуватися до нових вимог клієнтів і підтримувати високу конкурентоспроможність компанії.

За даними дослідження KPMG (2019), 81% компаній впровадили Agile у свої робочі процеси в період з 2016 по 2019 роки, що підтверджує ефективність цього підходу в управлінні сучасними ІТ-бізнесами. Додатково, згідно зі звітами Harvard Business Review, 60% компаній, які застосовують Agile-методології, змогли суттєво покращити продуктивність, скоротити час виходу на ринок, збільшити оборот і прибуток у середньому на 60% [2; 3].

Технологічні гіганти, такі як Google, Microsoft та Amazon, активно впроваджують цифрову трансформацію, яка змінює підходи до управління, взаємодії з клієнтами та вну-

трішніх бізнес-процесів. Дані компанії інвестують у передові технології, такі як штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data) та Інтернет речей (IoT), для оптимізації своїх операцій та створення інноваційних бізнес-моделей [4].

Впровадження технологій великих даних дозволяє аналізувати значні обсяги інформації, що допомагає компаніям приймати обґрунтовані рішення та прогнозувати ринкові тенденції. Штучний інтелект використовується для автоматизації рутинних завдань, персоналізації користувацького досвіду та покращення аналітики. Інтернет речей забезпечує зв'язок між пристроями та системами, що дозволяє контролювати виробничі процеси, підвищувати ефективність логістики та знижувати витрати.

Хмарні платформи, такі як Google Cloud Platform (GCP), Amazon Web Services (AWS) та Microsoft Azure, надають можливість масштабувати IT-ресурси, зменшувати витрати на інфраструктуру та забезпечувати безперебійний доступ до даних [5]. Крім того, сучасні хмарні рішення забезпечують високий рівень безпеки, використовуючи передові технології шифрування та багаторівневу аутентифікацію [6].

До 2026 року інвестиції у цифрову трансформацію прогнозуються на рівні \$3,4 трлн. Компанії, які зробили технології ядром своєї діяльності, досягають зростання доходів на 52% [7].

Сучасні IT-компанії активно впроваджують модель екосистем, яка передбачає інтеграцію продуктів, програмного забезпечення та сервісів для створення єдиного користувацького середовища. Такий підхід забезпечує не лише зручність для споживачів, а й підвищує їхню залученість і лояльність.

Яскравим прикладом є Apple, яка побудувала екосистему навколо своїх пристроїв та цифрових послуг. Користувачі можуть безперешкодно взаємодіяти між iPhone, iPad, Mac, Apple Watch, використовуючи спільні сервіси, що синхронізуються в режимі реального часу.

Центральну роль у цій системі відіграють App Store, iCloud та Apple Pay. Перший забезпечує доступ до перевірених додатків, другий гарантує надійне зберігання та синхронізацію даних, а третій дозволяє здійснювати безконтактні платежі. Взаємодія цих елементів формує бездоганний користувацький досвід [8].

Інтегрованість сервісів і пристроїв дозволяє компанії забезпечувати стабільний прибуток, оскільки власники техніки Apple рідко переходять на інші платформи. Вони отримують

максимальний комфорт у межах однієї екосистеми, що стимулює їхні подальші покупки.

Успішні IT-компанії оптимізують свою структуру управління, розподіляючи бізнес між різними країнами, що дозволяє знижувати витрати, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільність операцій. Децентралізація дає змогу адаптуватися до регіональних особливостей, зменшувати залежність від конкретного ринку та розширювати міжнародну присутність.

Google має офіси у понад 50 країнах, що дає змогу оптимізувати бізнес-процеси та залучати фахівців у різних регіонах. В Ірландії розташований європейський офіс, який обслуговує клієнтів з ЄС, а в Індії працюють інженерні центри, що сприяють розробці технологічних рішень.

Microsoft активно розширює свою діяльність у Китаї, Індії, Німеччині та Ірландії. Центри в Бангалорі та Хайдарабаді залучають тисячі IT-спеціалістів, що дає змогу компанії розвивати програмне забезпечення для глобального ринку. В Європі офіси в Дубліні та Празі відповідають за координацію бізнес-операцій та клієнтської підтримки.

Amazon використовує глобальну експансію, відкриваючи центри обробки даних і підтримки клієнтів у Польщі, Філіппінах та Німеччині. Операційні хаби в Європі та Азії допомагають ефективніше управляти логістикою, а AWS-інфраструктура в Німеччині забезпечує надійні хмарні сервіси для європейських компаній.

IBM розвиває науково-дослідницькі центри в Канаді, Бразилії, Великобританії, Індії та Китаї. Це дає змогу IBM використовувати глобальний підхід до інновацій та адаптації технологій під потреби регіональних ринків.

Meta має основні центри обробки даних у Данії та Ірландії, що відповідає європейським нормам збереження конфіденційності даних. У Сінгапурі розміщено регіональний офіс, який допомагає розширювати бізнес у країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону, а у Бразилії компанія розвиває рекламні та комунікаційні сервіси.

SAP, німецький лідер у сфері корпоративного програмного забезпечення, має великі центри розробки в Індії, Китаї та Франції. Індійський офіс є найбільшим R&D-хабом за межами Німеччини, а у Франції та Китаї компанія адаптує продукти відповідно до локальних вимог.

Український IT-сектор займає міцні позиції на світовому ринку завдяки високій кваліфіка-

ції фахівців, розвиненій аутсорсинговій моделі та поступовому переходу до створення власних технологічних продуктів.

Розвинена аутсорсингова модель забезпечує стабільний розвиток галузі та її інтеграцію у глобальні технологічні процеси. Україна входить до ТОП-5 світових напрямків для ІТ-аутсорсингу завдяки високій якості послуг та конкурентним тарифам. Багато міжнародних компаній, зокрема Samsung, Oracle, Boeing, Siemens та UpWork, активно користуються послугами українських розробників. Станом на початок 2022 року в Україні працювало 2234 ІТ-компанії, з яких 533 спеціалізувалися на сервісних послугах, а 1701 розвивали власні продукти. Основними центрами ІТ-індустрії є Київ, Львів, Харків, Дніпро та Одеса, де зосереджені найбільші технологічні хаби [9].

Кваліфіковані кадри є одним із головних активів української ІТ-галузі. В країні працює понад 285 000 ІТ-спеціалістів, з яких 43% мають понад 6 років досвіду, а 8% – понад 15 років. Більшість фахівців мають технічну освіту, а рівень володіння англійською мовою дозволяє їм легко взаємодіяти з міжнародними партнерами. Українські розробники активно працюють з JavaScript, Python, Java, C# та PHP, що робить їх затребуваними у глобальних проектах. Щорічно в Україні випускається понад 23 000 нових

ІТ-фахівців, що сприяє подальшому зростанню індустрії [10].

Зростання продуктового бізнесу свідчить про поступовий перехід українських ІТ-компаній від моделі аутсорсингу до розробки власних технологічних рішень. Успішні стартапи, такі як Grammarly, MacPaw, Petcube, Reface, Ajax Systems, Preply, залучають значні інвестиції та працюють на міжнародному ринку. Наприклад, Grammarly оцінюється в 13 млрд. дол, а Ajax Systems входить до списку провідних виробників систем безпеки в Європі (рис. 1). Дедалі більше компаній орієнтуються на створення SaaS-продуктів та AI-рішень, що сприяє трансформації ІТ-індустрії України [11].

Українська ІТ-галузь продовжує зростати, проте стикається з низкою викликів, які впливають на її розвиток та конкурентоспроможність. До основних проблем належать нестабільність макроекономічного середовища, обмежений внутрішній ринок та кадрова конкуренція, що змушує компанії шукати нові стратегії адаптації.

Війна, валютні коливання та регуляторні зміни створюють значні ризики для ІТ-бізнесу. З початку повномасштабного вторгнення чимало компаній втратили частину фахівців через релокацію, а також зіткнулися зі скороченням обсягів інвестицій. Нестабільність на фінансових ринках впливає на курсову

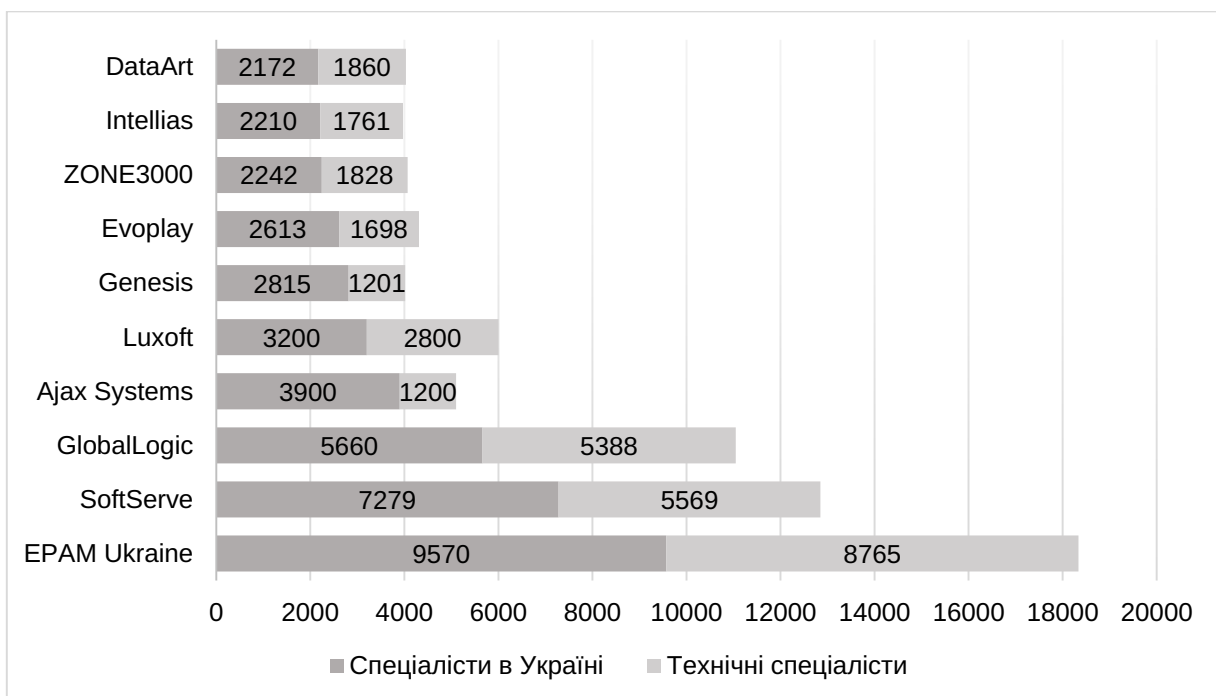


Рис. 1. РейтингТОП-10 ІТ-компаній України на січень 2025 р.

Джерело: сформовано на основі [12]

різницю, що ускладнює планування бюджету та операційну діяльність. Зміни в податковому законодавстві та посилення державного регулювання також можуть впливати на бізнес-моделі ІТ-компаній, особливо для тих, хто працює через ФОП-модель.

Українські ІТ-компанії здебільшого орієнтовані на експорт, оскільки попит на внутрішньому ринку залишається недостатнім для масштабного розвитку. Близько 85% доходів ІТ-індустрія отримує від міжнародних контрактів, а серед основних замовників переважають США, Велика Британія, Канада та країни ЄС. В умовах війни внутрішні клієнти скорочують інвестиції в цифровізацію, що уповільнює розвиток локальних продуктів. Державні ініціативи, такі як "Дія.City", спрямовані на покращення умов для ІТ-бізнесу, проте поки що їхнього впливу недостатньо для формування повноцінного внутрішнього ринку.

Велика кількість спеціалістів виїхала за кордон або працює на іноземні компанії без офіційної реєстрації в Україні, що посилює конкуренцію за таланти. За оцінками, близько 57% українських розробників співпрацюють із закордонними клієнтами напряду, що створює складнощі для локальних компаній у питанні залучення персоналу. Крім того, конкуренція з міжнародними корпораціями, які пропонують вищі зарплати та вигідніші умови, змушує українських роботодавців переглядати свою кадрову політику. Водночас є й позитивні зміни: ІТ-компанії розвивають власні освітні

програми та активно залучають молодих спеціалістів, що частково компенсує відтік досвідчених кадрів.

Оцінка динаміки реалізації ІТ-послуг дозволяє визначити основні тенденції у галузі та оцінити її перспективи. У цій статті розглянемо зміни в обсягах реалізованих послуг у різних сегментах ІТ-ринку (табл. 1).

Проаналізувавши відповідні дані можна зроби наступні висновки:

1. Видання програмного забезпечення зазнало скорочення у 2022 р. на 14,1%, що пов'язано з економічною нестабільністю, спричинених війною в країні. У 2023 р. відбулося незначне зростання на 0,07%, що свідчить про поступове відновлення цього сегмента.

2. Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність продемонстрували значне зростання у 2022 р. на 15,95%, що вказує на активний розвиток аутсорсингового бізнесу та залучення міжнародних клієнтів. Однак у 2023 р. спостерігалось незначне зниження на 0,06%, що свідчить про ринкові зміни.

3. Надання інформаційних послуг у 2022 р. скоротилося на 4,73%, але в 2023 р. зросло на 0,24%, що вказує на стабілізацію попиту на цей вид послуг.

4. Оброблення даних, веб-портали та пов'язані з ними послуги продемонстрували спад у 2022 р. на 5,56%, проте у 2023 р. цей сегмент зріс на 0,25%, що вказує на поступове відновлення та цифровізацію бізнесу.

Таблиця 1

Аналіз реалізованих ІТ-послуг в Україні, тис. грн

Показники	Обсяг реалізованих послуг			Відносне відхилення (%)	
	2021	2022	2023	2021-2022	2022-2023
Видання програмного забезпечення	534796,3	459412,6	493015,7	-14,10	0,07
Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність	20116107,9	23324888,4	21826751,8	15,95	-0,06
Надання інформаційних послуг	7619390,5	7258960,9	9036015,6	-4,73	0,24
Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність; веб-портали	6967492,2	6580319,2	8206733,2	-5,56	0,25
Надання інших інформаційних послуг	651898,3	678641,7	829282,4	4,10	0,22

Джерело: сформовано на основі [13]

5. Надання інших інформаційних послуг є єдиним сегментом, що демонструє стабільне зростання. У 2022 р. цей напрям зріс на 4,10%, а у 2023 р. – ще на 0,22%, що свідчить про розширення попиту на додаткові ІТ-сервіси.

Динаміка зміни обсягів реалізованих послуг у різних сегментах ІТ-ринку України подана на рис. 2.

ІТ-індустрія України забезпечує послуги не лише корпоративним клієнтам, а й населенню. Аналіз обсягів реалізованих послуг серед громадян дозволяє оцінити рівень цифровізації, попит на інформаційні технології та динаміку змін у цьому сегменті (табл. 2).

Проаналізувавши відповідні дані можна зроби наступні висновки:

1. Видання програмного забезпечення не фігурує у статистиці реалізації послуг населенню, що свідчить про орієнтацію цього сегмента виключно на корпоративних клієнтів.

2. Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язані з ним послуги у 2022 р. зазнали значного скорочення на 71,21%, однак у 2023 р. ситуація покращилася, і спостеріга-

ється зростання на 1,50%, що може свідчити про поступове відновлення попиту.

3. Надання інформаційних послуг демонструє позитивну динаміку – у 2022 р. зростання становило 4,65%, а у 2023 р. – 1,29%, що свідчить про стабільний попит на ці послуги серед населення.

4. Оброблення даних, веб-портали та розміщення інформації у 2022 р. скоротилося на 8,56%, а у 2023 р. впало ще на 1,00%, що свідчить про зменшення потреби громадян у таких послугах або перехід користувачів до альтернативних технологій.

5. Надання інших інформаційних послуг у 2022 р. продемонструвало значне зростання на 23,81%, проте у 2023 р. цей сегмент впав на 1,00%, що може бути результатом корекції попиту після активного розвитку.

Загалом, ІТ-сектор України демонструє тенденцію до поступового відновлення після кризи 2022 р. Незначне зростання в окремих сегментах свідчить про стабілізацію та адаптацію бізнесу до нових умов, однак подальший розвиток індустрії залежатиме від макроекономічної ситуації та залучення інвестицій.

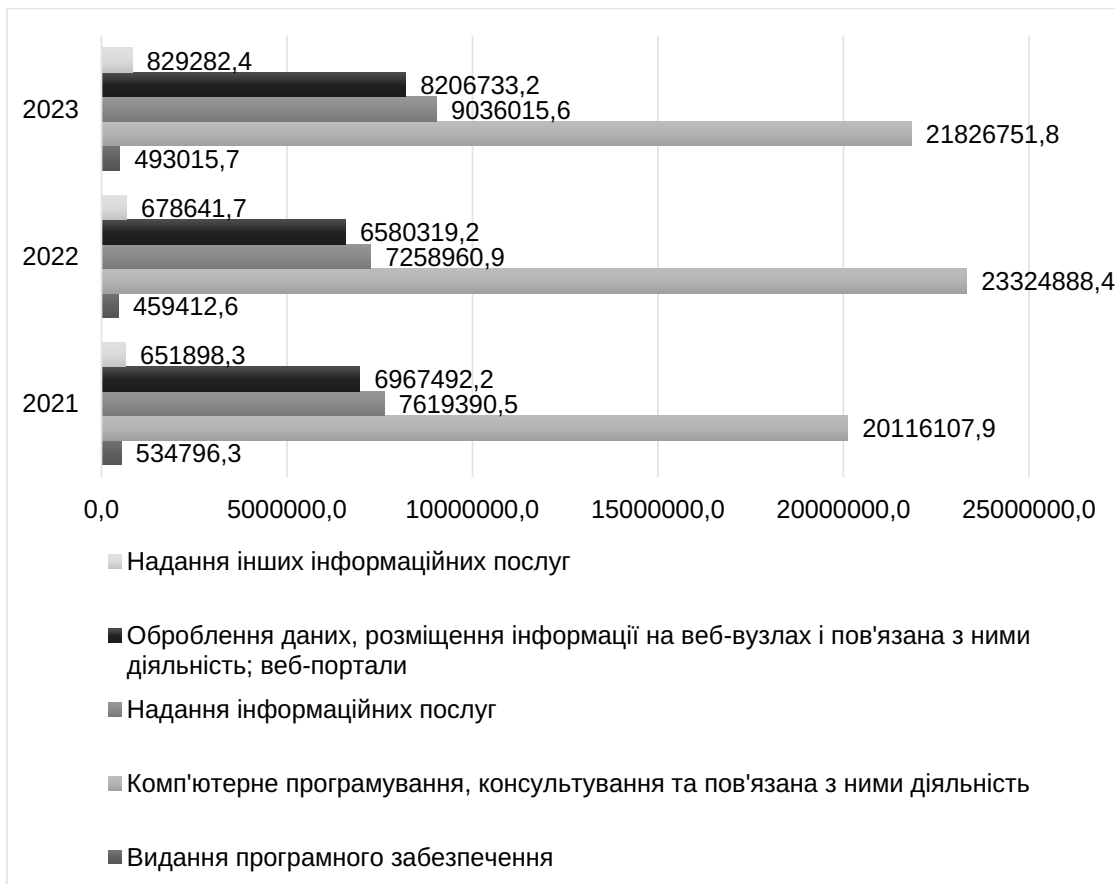


Рис. 2. Динаміка реалізованих ІТ-послуг в Україні, тис. грн

Джерело: сформовано на основі [13]

Таблиця 2

Реалізації IT-послуг населенню в Україні, тис. грн

Показники	Реалізовано послуг населенню			Відносне відхилення (%)	
	2021	2022	2023	2021-2022	2022-2023
Видання програмного забезпечення	–	–	–	–	–
Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність	49839,0	14348,0	35941,0	-71,21	1,50
Надання інформаційних послуг	265151,8	277490,1	635145,9	4,65	1,29
Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність; веб-портали	156896,5	143459,1	0,0	-8,56	-1,00
Надання інших інформаційних послуг	108255,3	134031,0	0,0	23,81	-1,00

Джерело: сформовано на основі [13]

Динаміка зміни обсягів реалізації IT-послуг населенню в Україні подана на рис. 3.

Український IT-сектор має значний потенціал для розвитку, але для зменшення залежності від зовнішніх замовлень необхідно зосередитися на створенні власних технологічних продуктів, розширенні присутності на між-

народних ринках та впровадженні сучасних управлінських підходів.

Перехід від аутсорсингу до розробки продуктів сприятиме зростанню компаній та забезпеченню фінансової стабільності. Українські стартапи, такі як Grammarly, MacPaw, Ajax Systems, уже демонструють

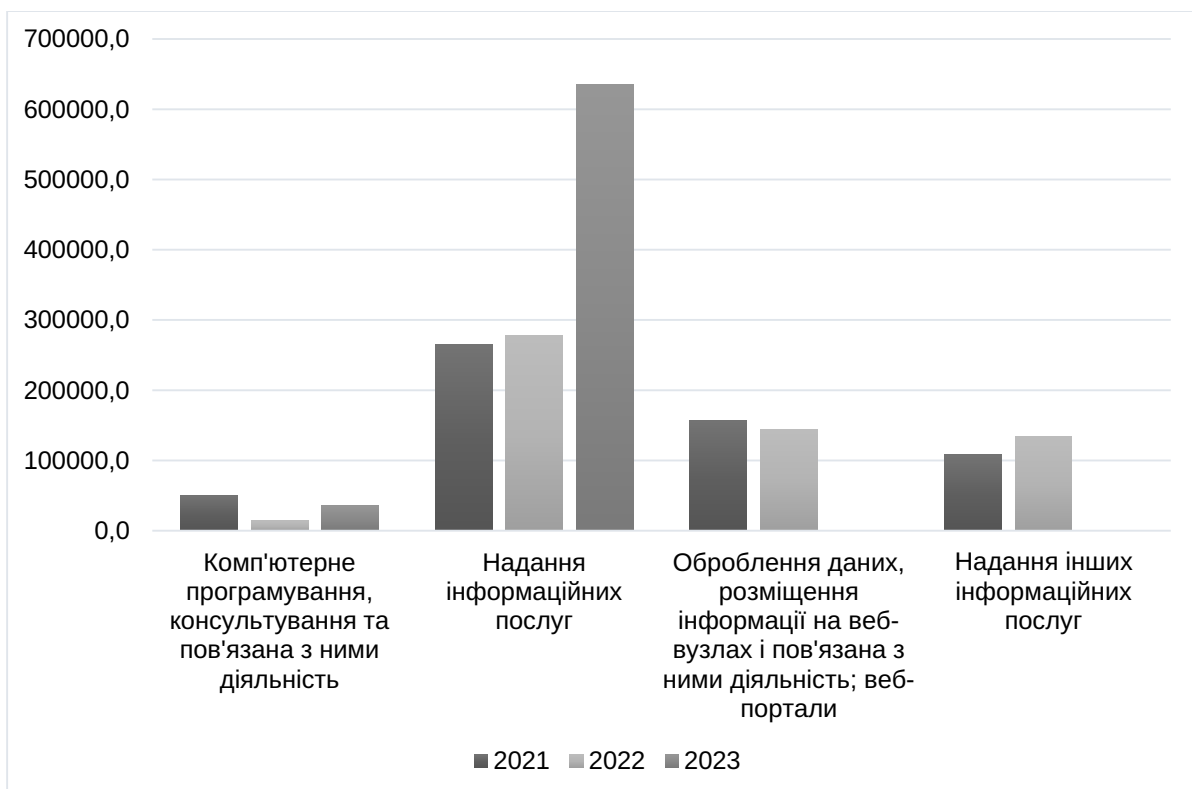


Рис. 3. Динаміка реалізації IT-послуг населенню в Україні, тис. грн

Джерело: сформовано на основі [13]

успіх на світовому ринку. Для подальшого розвитку важливо розширювати екосистему через підтримку підприємництва, залучення грантів та венчурних інвестицій. Фонди 500 Startups, Y Combinator, Horizon Europe та інші надають фінансування для перспективних проєктів.

Відкриття офісів за кордоном у США, Канаді, Німеччині, Польщі, Естонії дозволить компаніям отримати доступ до нових клієнтів і ринків. Стратегічні партнерства із західними корпораціями створюють можливості для масштабування бізнесу та зміцнення позицій на глобальному рівні.

Гнучкі моделі управління, що базуються на віддаленій роботі та децентралізованих командах, дають змогу ефективно організувати процеси, зменшуючи витрати на операційну діяльність.

Україна має сильні позиції у штучному інтелекті, розробці рішень у сфері кібербезпеки та блокчейн-технологій, що знаходять застосування у фінансах, логістиці та цифрових державних системах [14].

Для підвищення ефективності варто застосовувати Lean Startup для тестування ідей, DevOps для автоматизації процесів та SAFe для роботи над масштабними проєктами.

Висновки. Український ІТ-сектор демонструє адаптивність та поступове відновлення після викликів 2022 року. Незначне зростання в окремих сегментах свідчить про стабілізацію та готовність компаній до масштабування. Попри скорочення внутрішнього ринку, іноземні замовлення дозволяють підтримувати розвиток галузі. Подальші дослідження можуть зосередитися на оцінці впливу державних ініціатив, таких як "Дія.City", глобальних технологічних трендів та їхньої інтеграції в українські компанії. Важливими є також порівняння досвіду інших країн, для імплементації найкращих практик, а також аналіз довгострокових наслідків війни та стратегій адаптації в умовах нестабільності. За умови інвестування в передові технології, розвитку продуктивних компаній та активної інтеграції в міжнародні ринки, українська ІТ-галузь має значний потенціал для подальшого зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Нагорна І. І., Корейба В. Д. Вплив цифровізації на стратегічне управління розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. № 6, 2024. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.47> (дата звернення: 01.03.2025).
2. Techliance. What is Agile Software Development? Benefits of Agile. URL: <https://blog.techliance.com/agile-software-development/> (дата звернення: 01.03.2025).
3. Echometer. Agile Статистика: Наскільки актуальні гнучкі методи? URL: <https://echometerapp.com/uk/гнучка-статистика/> (Дата звернення: 01.03.2025).
4. Дашко І. М., Михайліченко Л.В. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні та країнах ЄС. *Ефективна економіка*. № 7. 2024. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.30> (дата звернення: 01.03.2025).
5. Business-Broker. Цифрова трансформація в бізнесі: Ключові аспекти та переваги. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/tsyfrova-transformatsiia-v-biznesi-kliuchovi-aspekty-ta-perevahy/> (дата звернення: 01.03.2025).
6. Пеннер С. О., Римарцов В. В., Лобай, Р. Р. Інформаційні технології як інструмент стратегічного управління інноваціями в організації. *Економіка та суспільство*, (67). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-97> (дата звернення: 02.03.2025).
7. Бізнес. Цифрова трансформація як ген зростання в новій економіці. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/informaciyni-tehnologii-yak-zroste-pributok-kompaniy-do-2026-prognoz-ingi-andreyevoji-z-mastercard-50474903.html> (дата звернення: 02.03.2025).
8. iLand. Екосистема Apple. Особливості та корисні поради. URL: <https://iland.ua/articles/ekosistema-apple-osoblyvosti-ta-korysni-porady/> (дата звернення: 02.03.2025).
9. DOU.ua. Мінцифри нарахувало в Україні понад 2200 ІТ-компаній: скільки з них сервісних і продуктивних. URL: <https://dou.ua/forums/topic/36059/> (дата звернення: 02.03.2025).
10. ІТ Cluster. Динаміка ІТ-індустрії під час війни: результати ІТ Research Ukraine 2023. URL: <https://itcluster.lviv.ua/dynamika-it-industriyi-pid-chas-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2023> (дата звернення: 02.03.2025).
11. Forbes Ukraine. Найдорожчий стартап України коштує \$13 млрд. Як тепер оцінюються статки засновників Grammarly. URL: <https://forbes.ua/news/naydorozhchiy-startap-ukraini-teper-koshtue-13-mlrd-yak-teper-otsinyuyutsya-statki-zasnovnikiv-grammarly-18112021-2800> (дата звернення: 03.03.2025).

12. DOU.ua. ТОП-50 найбільших ІТ-компаній України. URL: <https://jobs.dou.ua/top50/> (дата звернення: 02.03.2025).
13. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 03.03.2025).
14. Скупейко В. В., Гайдукевич Р. О., Мазурак М. І., Літавий К. М., Кецик Р. М., Ботош О. Ф., Особливості стратегічного управління підприємствами сфери ІТ в Україні. *Академічні візії*. Випуск 28, 2024. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11106387> (дата звернення: 03.03.2025).
15. Охріменко О. О., Skorobogatova N. E., Manaienko I. M., Yaresko R. S. Управління інноваційними проектами в умовах міжнародної інтеграції: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. 262 с. (дата звернення: 02.03.2025).
16. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М.В. - Херсон: ПП Вишемирський В. С., 2016. 177 с. (дата звернення: 02.03.2025).
17. Лісік, О., Моряк, Т. (2023). Аналіз стану ІТ-сектору України в умовах повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-67>. (Дата звернення: 02.03.2025).

REFERENCES:

1. Nahorna, I. I. and Koreiba, V. D. (2024), Vplyv tsyfrovizatsii na stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [The impact of digitalization on strategic management of enterprise development]. *Efektivna ekonomika*, vol. 6, URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.47> (Accessed 1 March 2025).
2. Techliance (2024), "What is Agile Software Development? Benefits of Agile", URL: <https://blog.techliance.com/agile-software-development/> (Accessed 1 March 2025).
3. Echometer (2024), "Agile statistics: How relevant are agile methods?", URL: <https://echometerapp.com/uk/гнучка-статистика/> (Accessed 1 March 2025).
4. Dashko, I. M. and Mykhailychenko, L. V. (2024), Tendentsii rozvytku tsyfrovoi ekonomiky v Ukraini ta krainakh YeS [Trends in the development of the digital economy in Ukraine and the EU countries]. *Efektivna ekonomika*, vol. 7, URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.30> (Accessed 1 March 2025).
5. Business-Broker (2024), "Digital transformation in business: Key aspects and benefits", URL: <https://business-broker.com.ua/blog/tsyfrova-transformatsiia-v-biznesi-kliuchovi-aspekty-ta-perevahy/> (Accessed 1 March 2025).
6. Penner, S. O., Rymartsov, V. V. and Lobai, R. R. (2024), Informatsiini tekhnologii yak instrument stratehichnoho upravlinnia innovatsiiny v orhanizatsii [Information technologies as a tool for strategic innovation management in an organization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67, URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-97> (Accessed 2 March 2025).
7. Biznes. Tsyfrova transformatsiia yak hen zrostantia v novii ekonomitsi [Biznes. Digital transformation as a growth driver in the new economy]. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/informaciyni-tehnologii-yak-zroste-pributok-kompaniy-do-2026-prognoz-ingi-andreyevoji-z-mastercard-50474903.html> (Accessed 2 March 2025).
8. iLand (2024), Ekosystema Apple. Osoblyvosti ta korysni porady [iLand. Apple ecosystem: Features and useful tips]. URL: <https://iland.ua/articles/ekosystema-apple-osoblyvosti-ta-korysni-porady/> (Accessed 2 March 2025).
9. DOU.ua (2024), "The Ministry of Digital Transformation counted more than 2200 IT companies in Ukraine: how many of them are service-based and product-based?", URL: <https://dou.ua/forums/topic/36059/> (Accessed 2 March 2025).
10. IT Cluster (2024), "Dynamics of the IT industry during the war: IT Research Ukraine 2023 results", URL: <https://itcluster.lviv.ua/dynamika-it-industriyi-pid-chas-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2023> (Accessed 2 March 2025).
11. Forbes Ukraine (2024), "Ukraine's most expensive startup is worth \$13 billion: How the fortunes of Grammarly's founders are now valued", URL: <https://forbes.ua/news/naydorozhchiy-startap-ukraini-teper-koshtue-13-mlrd-yak-teper-otsinyuyutsya-statki-zasnovnikiv-grammarly-18112021-2800> (Accessed 3 March 2025).
12. DOU.ua (2024), "Top-50 largest IT companies in Ukraine", URL: <https://jobs.dou.ua/top50/> (Accessed 2 March 2025).
13. State Statistics Service of Ukraine (2024), URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 3 March 2025).
14. Skupeiko, V. V., Haidukevych, R. O., Mazurak, M. I., Litavyi, K. M., Ketsyk, R. M. and Botosh, O. F. (2024), Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy sfery IT v Ukraini. [Features of strategic management of IT enterprises in Ukraine] *Academic visions*, vol. 28, URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11106387> (Accessed 3 March 2025).
15. Okhrimenko O. O., Skorobohatova N. Ie., Manaienko I. M., Yaresko R. S. Upravlinnia innovatsiinyh proektamy v umovakh mizhnarodnoi intehtatsii: monohrafiia [Management of Innovative Projects in the Context of Inter-

national Integration: Monograph]. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-vo «Politekhnik», 2018. 262 p. (Accessed 2 March 2025).

16. Sharko, M. V. (Ed.) (2016). *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv u suchasnykh umovakh: kolektyvna monohrafiia* [Management of enterprise competitiveness in modern conditions: collective monograph]. Kherson: PP Vyshemyrskiy V. S., 177 p. (Accessed 2 March 2025).

17. Lisyuk, O., Moryak, T. (2023). Analysis of the Ukrainian IT Sector in the Context of Full-Scale War. *Economics and Society*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-67> (Accessed 2 March 2025).