

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-85>

УДК 339.137.2

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІТ-СФЕРИ

METHODOLOGICAL FRAMEWORK FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT OF IT ENTERPRISES' COMPETITIVENESS

Прохогін Дмитро Олексійович

аспірант,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3595-8963>

Prozhohin Dmytro

State University of Trade and Economics

У статті досліджено інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємств ІТ-сфери в умовах високої волатильності ринку. Доведено, що класичні методи потребують адаптації до галузевої специфіки, де ключовими детермінантами успіху є цифрова зрілість та гнучкість управлінських процесів. Методи оцінки класифіковано за трьома векторами: ринкове позиціонування, якість менеджменту та фінансовий потенціал. Представлено авторську інтегральну модель, яка через систему вагових коефіцієнтів поєднує результативність Agile-команд із фінансовими показниками на кшталт EVA та Cost-to-Income ratio. Деталізовано шести-етапний діагностичний цикл, що включає секторіальне оцінювання за допомогою інструментів OKR, KPI та Agile Maturity Assessment. Запропонований підхід дозволяє менеджменту ідентифікувати «вузькі місця», пріоритезувати інвестиції в інновації та трансформувати результати моніторингу у гнучку стратегію для підтримки конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, інноваційна активність, стратегічне управління.

The purpose of this article is to explore and adapt methodical approaches for assessing the effectiveness of strategic management of competitiveness specifically for IT enterprises within a rapidly changing technological environment. The article emphasizes the necessity of a comprehensive approach that integrates market positioning, management efficiency, and financial performance to ensure organizational adaptability. Methodology of research. To address this topic, the study employs a systematic classification of existing assessment methods, categorizing them into groups that evaluate market advantages, organizational processes, and financial stability. The research utilizes a comparative analysis of modern tools such as OKR, KPI, Balanced Scorecard, and Agile Maturity Assessment to identify their strengths and weaknesses in the context of high-tech industries. Findings. The study reveals that for IT companies, competitiveness is not merely a static level but a dynamic ability to adapt to technological trends and optimize internal Agile processes. It underscores that a "one-size-fits-all" approach is ineffective; instead, the set of assessment methods must vary based on the company's size, resources, and specific digital maturity. Originality. This article contributes to the existing body of knowledge by presenting an original theoretical model for assessing the competitiveness of IT enterprises. The proposed assessment framework integrates market, managerial, and financial metrics into a six-step diagnostic cycle. Unlike traditional static models, this approach prioritizes continuous monitoring of digital maturity and Agile-process efficiency. Practical value. The practical implications of this research are significant for IT managers and strategic planners, providing a structured framework for diagnosing a company's health in a digital tech-ecosystem. Specifically, the article offers actionable insights into using specialized financial metrics like EVA and Cost-to-Income ratio alongside operational agility metrics to support long-term investment in innovations. By applying the proposed model, businesses can enhance their strategic decision-making and maintain a sustainable competitive edge in the global high-tech market.

Keywords: competition, competitiveness, competitiveness management, innovative activity, strategic management.



Постановка проблеми. Динамічність IT-ринку та висока швидкість морального старіння технологій змушують компанії переглядати класичні підходи до управління конкурентоспроможністю, фокусуючись на показниках цифрової адаптивності. Швидкоплинність інновацій, висока інтенсивність конкуренції та постійна еволюція бізнес-моделей створюють нові виклики, які вимагають від підприємств мобілізації ресурсів для формування ефективних систем управління. Глобалізація цифрового простору та мінливість зовнішнього середовища змушують IT-компанії постійно аналізувати своє конкурентне становище та шукати стратегічні шляхи закріплення на ринку. Для забезпечення стабільного розвитку в таких умовах важливо не лише визначити поточний рівень конкурентоспроможності, а й застосовувати комплексний підхід, що охоплює ринкові позиції, ефективність управлінських процесів та фінансово-економічну стабільність. Необхідність адаптації існуючих методик до специфіки високотехнологічної галузі, зокрема врахування цифрової зрілості та гнучкості Agile-процесів, стає ключовим елементом формування стратегії. У цьому контексті розробка структурованих моделей оцінки дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на ринкові зміни, обґрунтувати управлінські рішення та забезпечувати довгострокову ефективність у динамічному цифровому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Огляд наукових розробок у сфері стратегічного управління свідчить про активну систематизацію методів оцінки конкурентоспроможності, що зумовлено потребою підвищення їхньої ефективності в умовах швидкого технологічного розвитку. Дослідники підкреслюють, що в сучасному IT-секторі традиційні підходи потребують адаптації для врахування швидкоплинності інновацій та динамічної еволюції бізнес-моделей. Зокрема, акцент зміщується на комплексне оцінювання, яке охоплює не лише ринкові позиції, а й рівень менеджменту та фінансово-економічну стабільність підприємства. Використання сучасних методик дозволяє формувати інформаційну базу для обґрунтування стратегічних рішень та забезпечення своєчасної реакції на зміни ринкових умов.

Крім того, розвиток систем управління в цифрову епоху охоплює низку критичних аспектів: оцінку цифрової зрілості та інноваційного потенціалу через спеціалізовані індекси, як-от E-Competitiveness Index [1];

впровадження гнучких методів цілепокладання, зокрема системи OKR, яка стимулює амбітність команд у високотехнологічних компаніях; моніторинг ключових показників ефективності (KPIs) з акцентом на автоматизацію та Big Data [2]; інтеграцію фінансових і нефінансових індикаторів у межах збалансованої системи показників (BSC) [3]; а також аналіз грошових потоків та доданої вартості (EVA) для підтримки довгострокових інноваційних розробок [4]. Важливу роль відіграє здатність до швидкої адаптації Agile-процесів, що є запорукою гнучкості в умовах жорсткої конкуренції [5].

Таким чином, сучасні дослідження фокусуються на трьох ключових напрямках: по-перше, на необхідності впровадження інструментів оцінки цифрової трансформації як базису конкурентних переваг. По-друге, на інтеграції гнучких (Agile) управлінських підходів у стратегічне планування. По-третє, на важливості автоматизації фінансового аналізу для забезпечення життєздатності підприємств у високодинамічному середовищі. Ці висновки створюють підґрунтя для подальшого вдосконалення систем стратегічного управління в IT-сфері.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість існуючих методів оцінки конкурентоспроможності, питання їх адаптації до специфіки IT-сфери в умовах надвисокої динаміки технологічного розвитку залишається недостатньо опрацьованим. Зокрема, потребує глибшого аналізу інтеграція якісних показників, таких як рівень цифрової зрілості, ефективність Agile-процесів та інноваційна активність, у єдину систему стратегічного моніторингу. Більшість традиційних підходів не повною мірою враховують швидкоплинність інновацій та потребу у комплексному поєднанні ринкових, управлінських і фінансових аспектів для швидкого прийняття рішень. Це зумовлює необхідність розробки нових інтегрованих моделей, здатних забезпечити гнучкість оцінювання у високотехнологічному секторі.

Формулювання цілей статті. Метою статті є систематизація та аналіз сучасних методичних підходів до оцінки результативності стратегічного управління конкурентоспроможністю IT-підприємств, а також розробка комплексної теоретичної моделі, яка дозволяє об'єктивно оцінити стан підприємства за трьома ключовими рівнями: ринкові позиції, ефективність управління та фінансово-економічна діяльність.

Виклад основного матеріалу дослідження. У контексті постійного вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю науковці активно займаються класифікацією та систематизацією існуючих методів. Це зумовлено необхідністю підвищення їхньої ефективності та цільового застосування у процесах прийняття управлінських рішень. Систематизація методичного інструментарію в межах стратегічного управління ІТ-підприємством потребує відмови від фрагментарних оцінок на користь комплексного підходу. Враховуючи високу волатильність цифрового ринку, прийнято структурувати методи оцінювання за трьома фундаментальними векторами: ринковим позиціонуванням, якістю менеджменту та фінансовим потенціалом (рис. 1). Такий підхід забезпечує обґрунтовану дата-центричну основу для корегування стратегії, фокусуючись на методиках, що демонструють найвищу ефективність у високотехнологічних та інноваційно активних секторах.

Диференціація методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності дозволяє сформулювати об'єктивну інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень.

Це дає змогу компанії адаптуватися до ринкових коливань та зосередити ресурси на пріоритетних цілях. Зокрема, обраний інструментарій забезпечує:

- Стратегічне прогнозування: всебічний аналіз середовища для визначення перспективних векторів розвитку бізнесу.
- Управління конкурентними перевагами: розробку конкретних заходів щодо зміцнення позицій на ринку.
- Комерційну діагностику: оцінювання життєздатності окремих продуктів, оптимізацію каналів дистрибуції та сервісу.
- Операційну оптимізацію: перегляд ресурсних та виробничих циклів для мінімізації витрат без втрати якості.
- Ризик-менеджмент: підготовку планів диверсифікації для стабілізації розвитку в умовах невизначеності.

Аналіз ринкових позицій ІТ-підприємств спрямований на ідентифікацію їхніх стратегічних переваг та визначення частки ринку в умовах високої технологічної волатильності. Застосування цієї групи методів дозволяє комплексно оцінювати зовнішнє середовище, обґрунтовувати стратегії позиціонування та планувати заходи щодо зміцнення ринко-

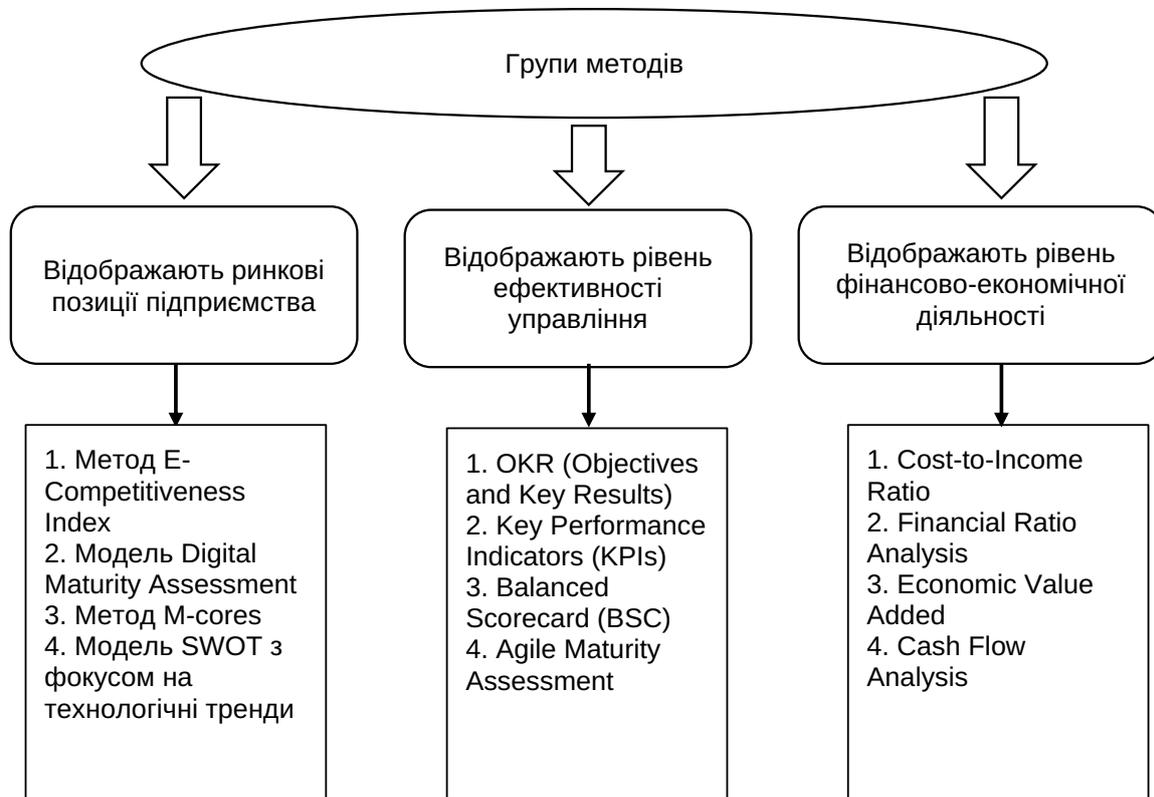


Рис. 1. Групи методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств ІТ-сфери

Джерело: сформовано автором

вої присутності. Отриманий інструментарій забезпечує об'єктивну порівняльну оцінку з конкурентами, аналіз впливу бренду та ідентифікацію потенційних векторів зростання у динамічному цифровому просторі. Зокрема, використання E-Competitiveness Index дозволяє фахівцям об'єктивно оцінити стан цифрової екосистеми та інфраструктурну готовність компанії до масштабування [1]. Попри високу релевантність для порівняльного аналізу на макрорівні, цей підхід нерідко ігнорує унікальні внутрішні ресурси та індивідуальні стратегічні особливості фірми, що може призводити до фрагментарності висновків. Паралельно з цим, модель Digital Maturity Assessment виступає дієвим інструментом для побудови чіткої «дорожньої карти» трансформації бізнес-моделі під стандарти Індустрії 4.0 [6]. Проте її практична імплементація часто обмежується високою вартістю залучення профільних експертів для аудиту та певним ступенем суб'єктивізму у визначенні рівнів зрілості. Глибшу технологічну деталізацію забезпечує метод M-cores, спрямований на ідентифікацію унікальних цифрових компетенцій, які формують стійкі конкурентні переваги [7]. Його ефективність, однак, прямо детермінована високою якістю вихідних даних та складністю формалізації інтелектуальних активів, які важко піддаються копіюванню. Завершує цей діагностичний комплекс адаптований SWOT-аналіз, де фокус зміщується на кореляцію внутрішнього потенціалу з проривними технологічними трендами [8]. Такий підхід суттєво підсилює стратегічне планування, хоча й зберігає ризики суб'єктивізму при визначенні вагових коефіцієнтів та ймовірність ігнорування «слабких сигналів» ринку через надмірну концентрацію на поточних інноваційних трендах.

Логічним продовженням аналізу ринкових позицій є дослідження внутрішньої ефективності управління як базису конкурентоспроможності підприємства. Методи цієї групи спрямовані на оцінку стратегічної результативності, оптимізацію ресурсів та якість впровадження інноваційних рішень. Для IT-сектору пріоритетного значення набувають метрики цифрової зрілості, ефективності Agile-процесів та швидкості адаптації до технологічних трендів, що є критичними детермінантами успіху в динамічному цифровому середовищі. Ефективна реалізація ринкової стратегії прямо залежить від якості внутрішнього менеджменту та гнучкості управлінських процесів. Зокрема, впровадження системи

OKR стимулює амбітність команд та забезпечує прозорість цілепокладання, що критично важливо для адаптації до змін у стратегічних пріоритетах. Проте цей метод потребує високого рівня організаційної культури та значного залучення менеджменту, інакше виникає ризик перевантаження цілями. На противагу йому, використання KPI надає кількісно вимірювану базу для швидкої оцінки результатів і легко масштабується в межах підрозділів [2]. Однак надмірна концентрація на кількісних показниках може призвести до хибного фокусування на окремих зонах контролю, не відображаючи повної картини стану підприємства. Для формування цілісного погляду на розвиток доцільно застосовувати Balanced Scorecard (BSC), яка через поєднання фінансових і нефінансових індикаторів узгоджує стратегічні орієнтири з оперативними діями [3]. Основним обмеженням BSC є значна ресурсомісткість і складність впровадження у швидкозмінних середовищах або малих компаніях. У таких динамічних умовах особливо ваги набуває Agile Maturity Assessment, що дозволяє діагностувати готовність організації до гнучких практик та підвищувати швидкість командного реагування на ринкові виклики [5]. Водночас ефективність такої оцінки прямо залежить від кваліфікації експертів, а результати можуть бути суб'єктивними, що ускладнює їх імплементацію в компаніях із традиційною централізованою структурою.

Оцінювання управлінської результативності доцільно доповнити аналізом фінансової стабільності та прибутковості підприємства. Методи цієї групи спрямовані на діагностику здатності компанії генерувати додану вартість, ефективно управляти витратами та підтримувати ліквідність. Враховуючи високу капіталомісткість та швидкий оборот ресурсів в IT-секторі, суворий моніторинг грошових потоків стає фундаментом для обґрунтованого фінансового планування та стратегічної оптимізації інвестицій в інновації. Зокрема, показник Cost-to-Income Ratio забезпечує оперативний контроль витрат відносно доходів, що є особливо корисним для сегменту FinTech [9]. Проте простота його інтерпретації супроводжується ризиком викривлення результатів при значних інвестиціях в інноваційні проекти, які не передбачають швидкого повернення капіталу. Більш комплексний огляд фінансового стану, що охоплює ліквідність, рентабельність та рівень заборгованості, надає Financial Ratio Analysis [10]. Попри можливість автоматизації та зруч-

ність порівняння, ефективність цього методу прямо залежить від якості вихідних даних, а суб'єктивність у виборі нормативів може спотворювати оцінку в умовах ринкових або технологічних трансформацій. Для оцінювання здатності компанії генерувати реальну додану вартість понад витрати на капітал доцільно застосовувати модель EVA [4]. Цей підхід є незамінним для стратегічного управління інвестиціями, хоча й потребує прецизійних обчислень вартості капіталу (WACC) та нерідко ігнорує роль нематеріальних активів. У контексті управління ліквідністю особливого значення набуває Cash Flow Analysis, який дозволяє високотехнологічним компаніям із великими капіталовкладеннями оцінювати власну інвестиційну спроможність. Водночас необхідність обробки даних у реальному часі та чутливість методу до нестабільних фінансових потоків вимагають від менеджменту

критичного підходу до інтерпретації результатів у періоди інтенсивного інвестування.

Щоб уникнути фрагментарності в управлінських рішеннях, пропонується інтеграція ринкових та фінансових детермінант у єдину модель, що дозволяє оцінювати не лише поточну прибутковість, а й стратегічну стійкість компанії. Розроблення такої структурованої системи є базовою умовою для системного моніторингу та розвитку підприємств у високотехнологічному IT-секторі. Виходячи з цього, до розгляду пропонується авторська теоретична модель оцінки конкурентоспроможності (рис. 2).

Запропонована теоретична модель реалізується через логічну послідовність шести взаємопов'язаних етапів:

1. Формування інформаційного базису. На стартовому етапі відбувається цільовий збір даних за трьома векторами: ринкові



Рис. 2. Теоретична модель оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств IT-сфери

Джерело: сформовано автором

показники, якість внутрішнього менеджменту та параметри фінансової стійкості. Це дозволяє створити багатогранний масив даних для подальшого аналізу.

2. Діагностика факторного впливу. Використання SWOT-аналізу на цьому етапі спрямоване на виявлення кореляції між внутрішніми ресурсами компанії та зовнішніми технологічними трендами. Особлива увага приділяється специфіці IT-галузі – гнучкості процесів та інноваційному потенціалу.

3. Секторальне оцінювання. Здійснюється розрахунок показників за кожним окремим рівнем управління з використанням спеціалізованих метрик (OKR, KPI, EVA тощо). Отримані значення приводяться до порівнюваного вигляду через процедуру стандартизації відносно галузевих лідерів.

4. Синтез та інтеграція результатів. Ключовий етап моделі, де розрізнені показники об'єднуються в інтегральний індекс конкурентоспроможності. Використання вагових коефіцієнтів дозволяє збалансувати фінансові результати з операційною ефективністю та часткою ринку.

5. Стратегічне інтерпретування. На основі розрахованого індексу формуються обґрунтовані рекомендації щодо корекції стратегії. Це дозволяє менеджменту іден-

тифікувати «вузькі місця» та пріоритетувати інвестиції в інновації.

6. Циклічний моніторинг. Завершальний етап перетворює модель на динамічну систему. Постійне оновлення вхідних даних забезпечує актуальність стратегічних рішень у висококонкурентному цифровому середовищі.

Висновки. Дослідження підтвердило, що ефективність стратегічного управління в IT-сфері неможливо оцінити за допомогою універсального набору показників. По-перше, встановлено, що вибір інструментарію має базуватися на рівні цифрової зрілості та наявному ресурсному забезпеченні конкретної компанії. По-друге, інтеграція ринкових, управлінських та фінансових метрик у запропонованій шестиетапній моделі дозволяє нівелювати суб'єктивізм окремих методів оцінки. По-третє, впровадження моніторингу за трьома рівнями (ринку, менеджменту, фінанси) забезпечує інформаційне підґрунтя для швидкого корегування стратегії у відповідь на появу нових технологічних трендів. Кінцевим результатом реалізації запропонованого підходу є формування адаптивної системи управління, здатної підтримувати конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Sheoran, S., & Vij, S. A review of E-Government assessment frameworks: E-Readiness, Adoption, Citizen Engagement and Quality. *JeDEM - eJournal of eDemocracy and Open Government*. 2022. Vol. 14, No. 2. P. 197–213. <https://doi.org/10.29379/jedem.v14i2.717>
2. McKinsey & Company. Made to measure: Getting design leadership metrics right. *McKinsey & Company*. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/made-to-measure-getting-design-leadership-metrics-right> (дата звернення: 18.02.2026)
3. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (дата звернення: 25.02.2026)
4. Silvia, R., & Wangka, N. Economic value added and market value added as a measuring tool for financial performance. *International Journal of Social Science and Business*. 2022. Vol. 6, No. 1. P. 135–141. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v6i1.30371>
5. Deloitte. Agile Transformation. *Deloitte*. URL: <https://www.deloitte.com/cz-sk/en/services/consulting/services/agile-transformation.html> (дата звернення: 18.02.2026).
6. Tubis, A. A. Digital Maturity Assessment Model for the Organizational and Process Dimensions. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 20. <https://doi.org/10.3390/su152015122>
7. Teichert, R. A model for assessing digital transformation maturity for service provider organizations. *European Journal of Business Science and Technology*. 2023. Vol. 9, No. 2. P. 205–230. <https://doi.org/10.11118/ejobsat.2023.014>
8. Alizadeh, H., & Foroughi, M. A strategic SWOT analysis of leading electronics companies based on artificial intelligence. *International Journal of Business Management and Entrepreneurship*. 2023. Vol. 2, No. 3. P. 59–74. URL: <https://mbajournal.ir/index.php/IJBME/article/view/42> (дата звернення: 18.02.2026).

9. Gulomov, I., & Ostonokulov, A. Analysis of the efficiency of enterprise activity based on financial reports. *EPRA International Journal of Economics, Business and Management Studies (EBMS)*. 2023. Vol. 10, No. 7. P. 10–15. <https://doi.org/10.36713/epra1013>

10. Rashid, C. A. The efficiency of financial ratios analysis to evaluate company's profitability. *Journal of Global Economics and Business*. 2021. Vol. 2, No. 4. P. 119–132. URL: https://www.researchgate.net/publication/348686551_THE_EFFICIENCY_OF_FINANCIAL_RATIOS_ANALYSIS_TO_EVALUATE_COMPANY'S_PROFITABILITY (дата звернення: 18.02.2026)

REFERENCES:

1. Sheoran, S., & Vij, S. A review of E-Government assessment frameworks: E-Readiness, Adoption, Citizen Engagement and Quality. *JeDEM - eJournal of eDemocracy and Open Government*. 2022. Vol. 14, No. 2. P. 197–213. <https://doi.org/10.29379/jedem.v14i2.717>

2. McKinsey & Company. Made to measure: Getting design leadership metrics right. *McKinsey & Company*. 2021. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/made-to-measure-getting-design-leadership-metrics-right> (accessed: February 18, 2026).

3. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79. Available at: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (accessed: February 18, 2026).

4. Silvia, R., & Wangka, N. Economic value added and market value added as a measuring tool for financial performance. *International Journal of Social Science and Business*. 2022. Vol. 6, No. 1. P. 135–141. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v6i1.30371>

5. Deloitte. Agile Transformation. *Deloitte*. Available at: <https://www.deloitte.com/cz-sk/en/services/consulting/services/agile-transformation.html> (accessed: February 18, 2026).

6. Tubis, A. A. Digital Maturity Assessment Model for the Organizational and Process Dimensions. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 20. <https://doi.org/10.3390/su152015122>

7. Teichert, R. A model for assessing digital transformation maturity for service provider organizations. *European Journal of Business Science and Technology*. 2023. Vol. 9, No. 2. P. 205–230. <https://doi.org/10.11118/ejobsat.2023.014>

8. Alizadeh, H., & Foroughi, M. A strategic SWOT analysis of leading electronics companies based on artificial intelligence. *International Journal of Business Management and Entrepreneurship*. 2023. Vol. 2, No. 3. P. 59–74. Available at: <https://mbajournal.ir/index.php/IJBME/article/view/42> (accessed: February 18, 2026).

9. Gulomov, I., & Ostonokulov, A. Analysis of the efficiency of enterprise activity based on financial reports. *EPRA International Journal of Economics, Business and Management Studies (EBMS)*. 2023. Vol. 10, No. 7. P. 10–15. <https://doi.org/10.36713/epra1013>

10. Rashid, C. A. The efficiency of financial ratios analysis to evaluate company's profitability. *Journal of Global Economics and Business*. 2021. Vol. 2, No. 4. P. 119–132. Available at: https://www.researchgate.net/publication/348686551_THE_EFFICIENCY_OF_FINANCIAL_RATIOS_ANALYSIS_TO_EVALUATE_COMPANY'S_PROFITABILITY (accessed: February 18, 2026).

Дата надходження статті: 18.02.2026

Дата прийняття статті: 04.03.2026

Дата публікації статті: 11.03.2026