

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С. З. ГЖИЦЬКОГО**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування

Кафедра менеджменту
ІТ-сфери

Допускається до захисту
“ _____ ” _____ 2025 р.
В.о. зав. кафедри _____
(підпис)
к.е.н., доцент Олена КІНДРАТ
наук. ступ., вчене звання ім'я та прізвище

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

студента **Біліонока Ярослава Геннадійовича**

на тему:

***«Роль СІО у формуванні конкурентних переваг
компанії в умовах цифрової економіки»***

на присвоєння кваліфікації – *Магістр з менеджменту ІТ-сфери*

Керівник роботи

(підпис)

к.е.н., доцент Кіндрат О.В.
(вчене звання, прізвище та ініціали)

Львів – 2025

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій
імені С.З. Гжицького

Факультет	<u>Менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування</u>
Кафедра	<u>Менеджменту ІТ-сфери</u>
Галузь знань	<u>07 «Управління та адміністрування»</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>«Менеджмент ІТ-сфери»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

“___” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
Біліоноку Ярославу Генадійовичу

Тема роботи

«Роль СІО у формуванні конкурентних переваг компанії в умовах цифрової економіки»

керівник роботи Кіндрат Олена Василівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «___» _____ 2025 року №___

2. Строк подання здобувачем роботи _____

3. Вихідні дані до роботи: навчально-методична, наукова та довідкова література, що відповідає темі кваліфікаційної роботи. Фінансова звітність компанії ****.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ
1.1. Сутність та особливості конкурентних переваг у цифровому середовищі. 1.2. Роль інформаційних технологій у трансформації бізнес-моделей. 1.3. СІО (Chief

Information Officer): функції, компетенції та стратегічна роль. 1.4. Зарубіжний досвід формування конкурентних переваг через діяльність СІО. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЛІ СІО У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ПРИКЛАДІ ІТ-КОМПАНІЇ ****. 2.1. Характеристика діяльності компанії ****. 2.2. Аналіз фінансових показників діяльності компанії ****. 2.3. Аналіз ІТ-стратегії компанії та ролі СІО. 2.4. Оцінка впливу діяльності СІО на конкурентоспроможність. РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ РОЛІ СІО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ. 3.1. Визначення стратегічних напрямів розвитку цифрової стратегії. 3.2. Модель ефективної взаємодії СІО з іншими управлінськими рівнями. 3.3. Рекомендації з удосконалення ролі СІО у формуванні конкурентних переваг.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень). 1. Основні напрями діяльності компанії ****. 2. Топ-5 найбільших ІТ-компаній в Україні. 3. Організаційна структура ТОВ «****». 4. Основні принципи діяльності ТОВ «****». 5. Динаміка капіталу ТОВ «****» за 2022-2024 роки. 6. Динаміка активів ТОВ «****» за 2022-2024 роки. 7. Динаміка основних показників діяльності ТОВ «****» за 2022-2024 роки. 8. Модель ефективної взаємодії СІО з іншими управлінськими рівнями.

6. _____ Дата _____ видачі
завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Вивчення об'єкту дослідження.	Травень	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні засади формування конкурентних переваг в умовах цифрової економіки	Травень-червень	виконано
3	Розділ 2. Аналіз ролі СІО у формуванні конкурентних переваг на прикладі ІТ-компанії ****	Червень-серпень	виконано
4	Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо посилення ролі СІО у забезпеченні конкурентних переваг компанії	Серпень-вересень	виконано
5	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи. Підготовка до захисту. Пробний захист на випусковій кафедрі.	Жовтень-листопад	виконано

Здобувач

(підпис)

Біліонок Я.Г.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Кіндрат О.В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Біліонук Я. Г. «Роль СІО у формуванні конкурентних переваг компанії в умовах цифрової економіки»: Кваліфікаційна робота: (073 «Менеджмент») / ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького. Кафедра менеджменту ІТ-сфери. Наук. кер.: О.В. Кіндрат, к.е.н., доцент. Львів, 2025. 64 с.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні засади формування конкурентних переваг підприємств у цифровому середовищі, досліджено роль інформаційних технологій у трансформації бізнес-моделей та визначено функції, компетенції й стратегічне значення Chief Information Officer (CIO) у сучасних компаніях.

У другому розділі проаналізовано діяльність міжнародної ІТ-компанії *****, її фінансові результати та цифрову стратегію. Особливу увагу приділено оцінці впливу СІО на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, ефективності управління ІТ-процесами та реалізації стратегічних ініціатив цифрової трансформації.

У третьому розділі розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності ролі СІО у створенні конкурентних переваг компанії. Розглянуто стратегічні напрями розвитку цифрової стратегії, модель ефективної взаємодії СІО з іншими управлінськими рівнями, а також практичні пропозиції щодо вдосконалення ІТ-управління та зміцнення інноваційного потенціалу компанії.

Робота складається з трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Містить 8 рисунків, 6 таблиць, 5 додатків, викладена на 64 сторінках.

Ключові слова: СІО, цифрова економіка, конкурентні переваги, цифрова стратегія, *****, інформаційні технології, інноваційний розвиток.

© Я. Г. Біліонук, 2025

© ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького, 2025

ANNOTATION

Bilionok Ya. H. «The Role of the CIO in Shaping a Company's Competitive Advantages in the Digital Economy»: Qualification work: (073 "Management") / Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Department of Information Technologies in Management. Scientific supervisor: O. V. Kindrat, PhD, Associate Professor. Lviv, 2025. 64 p.

The first chapter explores the theoretical foundations of forming competitive advantages in the digital environment, analyzes the role of information technologies in transforming business models, and defines the functions, competencies, and strategic importance of the Chief Information Officer (CIO) in modern companies.

The second chapter analyzes the activities of the international IT company *****, its financial performance, and digital strategy. Particular attention is given to assessing the influence of the CIO on the company's competitiveness, IT process management efficiency, and implementation of strategic initiatives in digital transformation.

The third chapter presents recommendations for enhancing the effectiveness of the CIO's role in building competitive advantages. Strategic directions for digital strategy development, a model of effective CIO interaction with other management levels, and practical proposals for improving IT governance and strengthening the company's innovation potential are provided.

The paper consists of three chapters, conclusions, and a list of references. It contains 8 figures, 6 tables, and 5 appendices, presented on 64 pages.

Key words: CIO, digital economy, competitive advantages, digital strategy, *****, information technologies, innovation development.

© Ya. H. Bilionok, 2025

© Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies., 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	10
1.1 Сутність та особливості конкурентних переваг у цифровому середовищі	10
1.2 Роль інформаційних технологій у трансформації бізнес-моделей	13
1.3 СІО (Chief Information Officer): функції, компетенції та стратегічна роль	15
1.4 Зарубіжний досвід формування конкурентних переваг через діяльність СІО	19
2. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЛІ СІО У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ПРИКЛАДІ ІТ-КОМПАНІЇ ****	23
2.1 Характеристика діяльності компанії ****	23
2.2 Аналіз фінансових показників діяльності компанії ****	28
2.3 Аналіз ІТ-стратегії компанії та ролі СІО	33
2.4 Оцінка впливу діяльності СІО на конкурентоспроможність	36
3. РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ РОЛІ СІО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ	41
3.1 Визначення стратегічних напрямів розвитку цифрової стратегії	41
3.2 Модель ефективної взаємодії СІО з іншими управлінськими рівнями	44
3.3 Рекомендації з удосконалення ролі СІО у формуванні конкурентних переваг	49
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки інформаційні технології стали фундаментом розвитку підприємств і ключовим чинником їхньої конкурентоспроможності. Глобальні зміни бізнес-моделей, автоматизація процесів, зростання ролі штучного інтелекту, хмарних обчислень та аналітики даних формують нову економічну реальність, у якій успіх компанії визначається не лише якістю продукту чи послуг, а й ефективністю управління цифровими ресурсами. В цих умовах центральне місце займає **Chief Information Officer (CIO)** – директор з інформаційних технологій, який відповідає за стратегічне використання ІТ у забезпеченні бізнес-цілей, впровадженні інновацій та створенні довгострокових конкурентних переваг.

Актуальність теми зумовлена зростаючим значенням СІО як стратегічного лідера цифрової трансформації. У цифровій економіці СІО не обмежується технічними функціями, а виступає ключовим учасником процесу прийняття управлінських рішень, що впливають на позиціонування компанії на ринку. Саме від його здатності узгоджувати ІТ-стратегію з корпоративною місією, управляти технологічними ризиками та забезпечувати гнучкість бізнес-процесів залежить конкурентна стійкість організації.

В Україні особливого значення це питання набуває в контексті розвитку ІТ-сектору, який залишається одним із найдинамічніших сегментів національної економіки навіть в умовах воєнного стану. Приклад компанії **** * demonstrates, що ефективне поєднання технологічного лідерства, інноваційного мислення та стратегічного управління дозволяє створювати стійкі конкурентні переваги на глобальному ринку. Саме завдяки грамотній роботі СІО та інтеграції цифрових стратегій у бізнес-модель, **** змогла зберегти високі темпи зростання, розширити присутність на міжнародних ринках і зміцнити свою репутацію як одного з провідних постачальників ІТ-рішень у світі.

Дослідження ролі СІО у формуванні конкурентних переваг є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Воно дає змогу виявити

закономірності ефективного управління цифровими процесами, визначити компетенції, які забезпечують стратегічну гнучкість компанії, та розробити рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності керівників ІТ-напрямку. Вивчення цього питання сприятиме вдосконаленню системи корпоративного управління та посиленню позицій українських компаній у глобальному цифровому середовищі.

Дослідженню та розробці теми цифрової трансформації присвятили увагу вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких Ю. Нікітін, М. Портер, І. Струтинська, Е. Брейндль, Б. Кейн, М. Расмуссен, М. Кальмар.

*Метою дослідження є обґрунтування науково-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ролі Chief Information Officer у формуванні конкурентних переваг компанії в умовах цифрової економіки на прикладі **** *s.*

Для досягнення мети в процесі виконання магістерської роботи необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати сутність і види конкурентних переваг у цифровій економіці;
- розкрити роль СІО у формуванні та реалізації корпоративної стратегії компанії;
- визначити ключові компетенції та управлінські функції СІО у цифровій трансформації бізнесу;
- дослідити практику діяльності компанії **** *s щодо інтеграції ІТ-стратегій у бізнес-модель і створення конкурентних переваг;
- розробити рекомендації з підвищення ефективності ролі СІО у забезпеченні конкурентоспроможності ІТ-компаній.

Об'єктом дослідження виступає процес формування конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової економіки.

Предметом дослідження є роль Chief Information Officer у забезпеченні

конкурентоспроможності компанії через впровадження цифрових технологій і стратегій.

*Базою дослідження є міжнародна ІТ-компанія *****, яка спеціалізується на розробці програмного забезпечення, консалтингу та цифровій трансформації бізнесу. Компанія є одним із найбільших роботодавців у сфері ІТ в Україні та демонструє ефективну модель поєднання технологічних інновацій і стратегічного управління.*

*Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативні документи України, аналітичні звіти міжнародних консалтингових компаній (Gartner, McKinsey, Deloitte), корпоративні матеріали *****, офіційні статистичні дані, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких П. Друкер, М. Портер, Г. Мінц, Т. Девенпорт, А. Колот, І. Петрова, О. Грішнова, які вивчали питання стратегічного управління, інновацій та цифрової трансформації.*

*Ця магістерська робота спрямована на комплексне вивчення ролі СІО як стратегічного лідера цифрової епохи, аналіз його впливу на формування конкурентних переваг компанії ***** і розробку практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності цифрового управління в українських ІТ-компаніях.*

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1 Сутність та особливості конкурентних переваг у цифровому середовищі

Сутність та особливості конкурентних переваг у цифровому середовищі полягають у формуванні, розвитку та збереженні унікальних характеристик підприємства, які забезпечують йому стійке лідерство на ринку в умовах цифрової трансформації економіки. У науковому розумінні конкурентна перевага трактується як сукупність ресурсів, компетенцій, технологій та організаційних рішень, що дозволяють компанії ефективніше, ніж конкуренти, задовольняти потреби споживачів, швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища та створювати додану вартість.

У цифровому середовищі ці переваги набувають нових рис, зумовлених впливом інформаційно-комунікаційних технологій, великих даних, штучного інтелекту, хмарних сервісів, платформних бізнес-моделей і автоматизації бізнес-процесів. Відтак, основою конкурентоспроможності стає не лише наявність матеріальних чи фінансових ресурсів, а й здатність підприємства до швидкої цифрової адаптації, інноваційності, аналітичного мислення та управління знаннями.

Сутність конкурентних переваг у цифровій економіці, яка має особливі характеристики (додаток 1), виражається через концепцію динамічних здібностей, яка передбачає безперервне оновлення ресурсного потенціалу та організаційних процесів для забезпечення стійкої гнучкості й технологічної переваги. Цифрове середовище формує нові джерела конкурентних переваг - зокрема, володіння унікальними даними, розвиток цифрових платформ, високий рівень кібербезпеки, автоматизацію процесів обслуговування клієнтів, персоналізацію пропозицій на основі аналітики та підвищення якості взаємодії зі

споживачами через онлайн-канали.

Особливістю конкурентних переваг у цифровому середовищі є їх нестабільність і короткочасність, оскільки технологічні інновації швидко знецінюються попередні досягнення. Тому ключову роль відіграють здатність компанії до безперервного навчання, стратегічне використання цифрових технологій, створення цифрової культури та інтеграція гнучких методів управління (agile, lean, design thinking). У підсумку, конкурентна перевага в цифрову епоху визначається не стільки володінням ресурсами, скільки здатністю їх трансформувати відповідно до динаміки цифрового ринку, забезпечуючи стійкий розвиток та стратегічну адаптивність організації.

У сучасних умовах цифрової економіки конкуренція переміщується у площину технологічних інновацій, швидкості реакції на зміни та ефективності управління інформаційними потоками. Підприємства, які здатні забезпечити інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти своєї діяльності - від внутрішніх процесів до взаємодії з клієнтами, - отримують істотну перевагу на ринку. Водночас цифровізація створює нові виклики, зокрема загрозу втрати унікальності продуктів через доступність технологій, а також посилення конкуренції з боку глобальних цифрових платформ, які формують стандарти споживання і поведінки користувачів.

Важливою характеристикою конкурентних переваг у цифровому середовищі є їхня залежність від рівня цифрової зрілості організації. Цифрова зрілість передбачає не лише технічне оснащення, а й наявність стратегічного бачення, здатність керівництва приймати рішення на основі даних (data-driven management), а також розвиток цифрових компетенцій персоналу. Саме людський капітал у поєднанні з технологічним потенціалом стає основним носієм конкурентних переваг, адже інноваційні рішення створюються не машинами, а людьми, які володіють знаннями, аналітичним мисленням і творчим підходом.

Крім того, значний вплив на формування конкурентних переваг має

ефективність управління цифровою інформацією. Компанії, які вміють збирати, аналізувати та використовувати великі дані (Big Data), здатні краще розуміти потреби споживачів, прогнозувати ринкові тенденції та адаптувати свою стратегію до індивідуальних запитів клієнтів. Використання аналітичних інструментів та штучного інтелекту дозволяє підвищити точність управлінських рішень, мінімізувати ризики та забезпечити персоналізований підхід, що підвищує лояльність споживачів і, відповідно, конкурентоспроможність компанії.

Не менш важливою особливістю є роль репутації та цифрової присутності бренду. В умовах високої прозорості інформаційного простору навіть незначні помилки у комунікації або порушення етичних норм можуть суттєво знизити довіру до компанії. Тому управління онлайн-іміджем, корпоративною відповідальністю та взаємодією з цифровими спільнотами стає критичним елементом стратегії конкурентних переваг. Репутаційний капітал у цифровому середовищі формується через відкритість, чесність, швидке реагування на запити та скарги, а також постійне створення цінного контенту.

Зрештою, у цифрову епоху конкурентні переваги набувають системного характеру, коли перевага формується не на окремому етапі виробництва чи збуту, а внаслідок комплексної синергії технологій, управлінських рішень, корпоративної культури та стратегічних партнерств. Компанії, що створюють екосистеми - об'єднання споживачів, постачальників і партнерів навколо спільної цифрової платформи, - здобувають довгострокову перевагу завдяки мережевим ефектам і високим бар'єрам для входу конкурентів. Таким чином, сутність і особливості конкурентних переваг у цифровому середовищі полягають у здатності організацій поєднувати технологічну інноваційність, стратегічну гнучкість і людський потенціал для забезпечення сталого розвитку в умовах постійних змін.

1.2 Роль інформаційних технологій у трансформації бізнес-моделей

В епоху глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій роль ІТ у стимулюванні інновацій та зростанні підприємницьких бізнесів стає дедалі важливішою. У сучасну цифрову епоху підприємці повинні ефективно використовувати ІТ для прискорення розробки продуктів, підвищення операційної ефективності, розширення ринку збуту, стимулювання бізнес-інновацій та поліпшення якості обслуговування клієнтів.

Інформаційні технології дедалі більше визначають стратегію розвитку підприємств, оскільки саме вони створюють умови для гнучкої адаптації бізнесу до динамічних змін середовища. У світі, де інновації стають ключовим чинником конкурентоспроможності, ІТ забезпечують основу для створення нових бізнес-моделей, орієнтованих на цифрову взаємодію, клієнтоорієнтованість та сталий розвиток.

Одним із важливих наслідків цифрової трансформації є поява платформених бізнес-моделей, у яких інформаційні технології забезпечують взаємодію між виробниками, споживачами та партнерами через єдину екосистему. Такі моделі дозволяють компаніям не лише продавати продукт, а створювати цінність спільно з користувачами, як це роблять Amazon, Uber чи Airbnb. В ІТ-компаніях, таких як ****, платформізація проявляється у створенні інтегрованих рішень, що поєднують клієнтів, розробників і технології у спільний цифровий простір.

Інформаційні технології також виступають каталізатором інноваційного управління, яке змінює традиційні підходи до планування, контролю та координації діяльності. Використання аналітичних систем, штучного інтелекту, машинного навчання дозволяє приймати рішення на основі даних, а не інтуїції, що знижує рівень ризиків і підвищує точність прогнозування. Це дає змогу підприємствам діяти не реактивно, а стратегічно – прогнозуючи майбутні потреби ринку.

Важливу роль ІТ відіграють і у формуванні нових каналів взаємодії зі споживачами. Сучасні бізнес-моделі передбачають постійний цифровий контакт із клієнтом – через мобільні додатки, CRM-системи, онлайн-платформи чи штучний інтелект у вигляді чат-ботів. Це створює нову якість сервісу, підвищує рівень персоналізації та лояльності, а також відкриває можливості для аналізу поведінки користувачів і подальшого вдосконалення продуктів.

Серед ключових напрямів впливу інформаційних технологій на бізнес-моделі можна виокремити автоматизацію процесів. Вона дозволяє компаніям знижувати операційні витрати, скорочувати людський фактор і забезпечувати сталість результатів. У **** автоматизація тестування, DevOps-підходи та використання гібридних хмар забезпечують прискорення розробки програмних рішень і скорочення часу виходу продукту на ринок.

Значну роль ІТ відіграють у створенні цінності через дані (data-driven value creation). Збирання, зберігання та аналітика великих даних дозволяють підприємствам отримувати нові знання про клієнтів, оптимізувати процеси та створювати передбачувані бізнес-моделі. У цьому контексті дані стають стратегічним активом, а здатність компанії їх інтерпретувати – визначальним фактором конкурентної переваги.

Ще одним напрямом трансформації бізнес-моделей є зміна організаційної культури під впливом ІТ. Цифрові інструменти сприяють формуванню культури відкритості, швидких комунікацій, командної взаємодії та гнучкого мислення. У Luxoft, наприклад, активно використовується методологія Agile, що забезпечує швидку адаптацію до вимог клієнтів і сприяє постійному вдосконаленню процесів.

ІТ також створюють передумови для глобальної інтеграції бізнесу, дозволяючи компаніям ефективно працювати у розподілених командах по всьому світу. Хмарні сервіси, корпоративні мережі та інструменти спільної роботи (Microsoft Teams, Jira, Slack, Confluence тощо) дають змогу підтримувати

безперервну комунікацію між фахівцями різних країн, що підвищує продуктивність і забезпечує узгодженість дій.

Не менш важливим є внесок ІТ у сталий розвиток і соціальну відповідальність бізнесу. Використання цифрових інструментів для моніторингу ресурсів, оптимізації логістики чи зменшення енергоспоживання сприяє екологічності діяльності підприємств. ІТ-компанії також активно підтримують освітні та благодійні ініціативи, розвиваючи цифрову грамотність населення.

Зрештою, інформаційні технології формують основу нової цифрової парадигми управління, у якій бізнес стає не просто споживачем технологій, а їх активним творцем. Компанії, які вчасно усвідомлюють стратегічне значення ІТ, здобувають перевагу у вигляді інноваційності, гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни. У цьому контексті ІТ стають не лише інструментом, а рушійною силою еволюції бізнесу в цілому.

1.3 CIO (Chief Information Officer): функції, компетенції та стратегічна роль

Сучасні наукові джерела все частіше наголошують на тому, що головні інформаційні директори (CIO) є не лише технічними керівниками, а стратегічними агентами цифрових змін у компаніях. Як зазначає Кавало, CIO мають переосмислити свою роль, оскільки цифрова трансформація не просто модернізує технологічну інфраструктуру, а кардинально змінює способи ведення бізнесу, створюючи нові можливості для зростання. [17] Науковець підкреслює, що саме CIO повинні взяти на себе функцію стратегічного цифрового лідерства, інтегруючи інноваційні технології у бізнес-процеси для формування стійких конкурентних переваг.

Подібну позицію підтримують Бенкер (2011) і Фенг (2021), які розглядають CIO як ключових учасників у просуванні цифрової трансформації організацій. [20] Їхні дослідження свідчать, що понад 89% керівників ІТ-відділів та топ-

менеджерів визнають СІО найважливішими фігурами у впровадженні цифрових стратегій. Цей показник відображає зміну парадигми управління – від операційного адміністрування до стратегічного управління цифровими можливостями. Відтак СІО розглядається як провідник технологічних інновацій, який визначає напрям розвитку компанії у мінливому цифровому середовищі.

Попри це, наукова література підкреслює, що розуміння конкретних механізмів, за допомогою яких СІО впливають на процес відкриття нових цифрових можливостей, залишається недостатньо розвиненим. Гурбаксані і Данкл [14], Кінг та Коглі і Мелвілл акцентують увагу на тому, що СІО повинні поєднувати дослідницькі (exploration) та експлуатаційні (exploitation) стратегії управління цифровими ресурсами. Такий підхід дозволяє одночасно удосконалювати наявні ІТ-процеси та відкривати нові напрями розвитку бізнесу через інновації.

Чен та інші автори пропонують розглядати СІО як інтеграційний елемент між технологічним і стратегічним рівнями управління. [9] Науковці виділяють два ключові механізми діяльності СІО: експлуатаційні, які спрямовані на оптимізацію операційної ефективності, та дослідницькі, що забезпечують виявлення нових ринкових можливостей і розвиток інноваційних продуктів. Така подвійна роль СІО робить його центральною фігурою у формуванні конкурентних переваг компанії, оскільки вона поєднує технологічну компетентність із бізнес-орієнтованим мисленням.

Опитування, результати якого наведені у звіті “State of the CIO 2023: Building Business Strategy”, проведено виданням IDG Communications (тепер Foundry) серед ІТ-керівників і топ-менеджерів із різних країн світу упродовж 2022 року. [100] У ньому взяли участь понад 850 респондентів, серед яких були представники великих міжнародних корпорацій, середнього бізнесу та державного сектору. Метою дослідження було виявити сучасні тенденції у діяльності СІО, визначити їхній вплив на стратегічне управління компаніями та

оцінити, як цифрова трансформація змінює традиційне розуміння ролі інформаційного директора.

Результати опитування показали, що роль СІО суттєво змінилася порівняно з попередніми роками. Якщо раніше ІТ-керівники зосереджувалися переважно на технічній підтримці, управлінні інфраструктурою та контролі витрат, то сьогодні більшість з них безпосередньо впливають на розробку бізнес-стратегії компанії. Так, 61% респондентів визначили себе передусім як бізнес-стратегів, тоді як лише 47% – як операторів, відповідальних за технічну стабільність. Це свідчить про те, що СІО стають невід’ємною частиною стратегічного керівництва, а їхня функція все більше зміщується у площину інновацій, партнерства і створення нових можливостей для зростання.

Важливо, що майже половина опитаних (49%) підпорядковуються безпосередньо генеральному директору (CEO), що свідчить про підвищення статусу СІО в організаційній ієрархії та визнання стратегічного значення ІТ для досягнення корпоративних цілей. Крім того, 83% опитаних СІО повідомили, що їхні зусилля зосереджені на ініціативах цифрової трансформації – таких як модернізація інфраструктури, впровадження нових додатків, посилення кібербезпеки, управління змінами та розвиток цифрових екосистем. [6]

Щодо фінансової складової, понад 56% СІО очікують збільшення бюджетів своїх підрозділів у найближчий рік, тоді як решта прогнозує стабільність фінансування. Це свідчить про те, що ІТ-функція розглядається не як витратна, а як інвестиційна стаття, здатна створювати стратегічну цінність і конкурентну перевагу. Основними напрямками інвестування визначено кібербезпеку (38%), аналітику даних (34%), модернізацію застарілих систем (28%) та впровадження технологій штучного інтелекту (26%). [6]

Таким чином, опитування демонструє глобальну тенденцію: СІО переходять від операційної ролі до стратегічного партнерства у бізнесі, впливаючи на визначення пріоритетів розвитку, управління ризиками та цифрову

інноваційність. Конкурентні переваги сучасних компаній значною мірою залежать від компетентності, стратегічного мислення та лідерських якостей СІО, здатних перетворити цифрові інструменти на рушійну силу бізнес-зростання.

Виходячи з вищесказаного можна виділити основні функції СІО:

1. Стратегічне планування та цифрове лідерство Інтеграція ІТ зі стратегією бізнесу – забезпечення узгодженості між технологічними можливостями й бізнес-цілями, формування ІТ-портфеля, який підтримує стратегічні пріоритети компанії.

2. Інноваційна діяльність – ініціювання, координація та управління впровадженням нових технологічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності процесів, продуктивності та якості послуг.

3. Управління інформаційними ресурсами – створення та підтримка єдиної інформаційної екосистеми підприємства, управління даними, забезпечення їхньої безпеки, конфіденційності й аналітичної цінності.

4. Забезпечення кібербезпеки та управління ризиками – розроблення політик і систем інформаційного захисту, управління ризиками, пов'язаними з використанням цифрових технологій.

5. Розвиток цифрової культури та персоналу – формування інноваційного мислення в колективі, розвиток цифрових компетенцій працівників, управління ІТ-талантами та їх мотивацією.

6. Оптимізація бізнес-процесів – автоматизація операцій, цифровізація ланцюгів постачання, зниження витрат за рахунок інтелектуальної аналітики та технологій штучного інтелекту.

7. Комунікація з топ-менеджментом і партнерами – участь у стратегічних нарадах, побудова партнерських відносин із CEO, CFO, COO та зовнішніми постачальниками технологій.

8. Оцінювання ефективності ІТ-інвестицій – визначення ключових показників ефективності (KPI) для ІТ-ініціатив, аналіз рентабельності

інноваційних проєктів, управління бюджетом цифрової трансформації.

9. Побудова екосистеми інновацій – створення колаборацій із науковими центрами, стартапами, консалтинговими компаніями, що сприяють розвитку нових цифрових продуктів і послуг.

Отже, функції CIO охоплюють не лише технічний чи операційний вимір, а формують основу стратегічного розвитку компанії в умовах цифрової економіки. Сучасний CIO виступає не просто керівником IT-департаменту, а ключовим бізнес-партнером, який впливає на формування конкурентних переваг, інноваційність та адаптивність організації. Ефективне виконання його функцій забезпечує синергію між технологіями й бізнесом, створюючи передумови для сталого зростання компанії та її лідерських позицій на глобальному ринку.

1.4 Зарубіжний досвід формування конкурентних переваг через діяльність CIO

У міжнародній практиці роль Chief Information Officer (CIO) сьогодні трансформується – від менеджера IT-інфраструктури до одного з ключових стратегів, здатних формувати і підтримувати конкурентні переваги організації. Дослідження показують, що успішні підприємства дедалі частіше розглядають CIO не як внутрішнього “оператора”, а як бізнес-лідера, що інтегрує IT-можливості з бізнес-цілями, створюючи технологічно підкріплену конкурентну відмінність. Наприклад, аналітичний огляд Ахмад доводить, що CIO можуть значно впливати на конкурентну перевагу компаній через архітектуру підприємства, модель залучення IT та інноваційні IT-процеси. [22]

Одним із яскравих зарубіжних кейсів є дослідження, опубліковане консалтинговою компанією Spencer Stuart, яке аналізувало профілі CIO у провідних європейських компаніях (FTSE Eurotop 100) та виявило суттєве зростання очікувань до цієї ролі: CIO повинні мати не лише досвід управління IT, але й бути здатними керувати стратегічними змінами, цифровою трансформацією

та партнерськими екосистемами. [7]

У США та інших країнах світу спостерігається тенденція до того, що СІО дедалі частіше відчитуються безпосередньо перед CEO або раду директорів, що підкреслює стратегічне значення цієї ролі. Наприклад, за даними видання Deloitte, понад 60% СІО наразі мають пряме підпорядкування CEO, тоді як раніше були підпорядковані CFO або COO. Цей зсув у структурі показує, що ІТ більше не вважається лише витратною функцією, а стає фактором зростання та конкурентної диференціації. [5]

Зарубіжні кейси демонструють кілька ключових напрямів, через які СІО створюють конкурентні переваги. По-перше: через інновації. СІО активізують впровадження нових технологій – наприклад, штучного інтелекту, аналітики великих даних, хмарних моделей – які дозволяють компаніям швидше адаптуватись до ринку, змінювати бізнес-моделі та відкривати нові джерела доходу. Зокрема, стаття «Shaping innovation outcomes: The role of CIOs for firms' competitive advantages» вказує, що коли СІО ефективно виконують роль “інформаційного архітектора” та “інноваційного каталізатора”, це має позитивний вплив на загальну конкурентоспроможність фірми. [24]

По-друге: через оптимізацію операцій та підвищення продуктивності. В умовах цифрової трансформації бізнесу функція СІО часто полягає в створенні гнучкої ІТ-архітектури, що підтримує швидкий запуск нових продуктів, зміну процесів та інтеграцію з партнерами. Так, Ахмад підкреслює, що СІО, які включені у формування бізнес-стратегій, здатні ефективно трансформувати інформаційні ресурси в активи, що забезпечують масштабність, гнучкість і диференціацію. [22]

По-третє: через культурну трансформацію і розвиток людського капіталу. У глобальних компаніях СІО приймають на себе роль не лише технічного директора, але й агента змін, який формує цифрову культуру, підтримує розвиток цифрових навичок у працівників, стимулює інноваційну поведінку та створює

екосистему співпраці. В огляді Deloitte визначено, що CIO сьогодні витрачають більше часу на стратегічну діяльність і розвиток талантів, ніж на операційну діяльність, ніж це було кілька років тому. [4]

У міжнародній практиці можна виділити також приклад інтеграції CIO в модель створення бізнес-екосистем. Наприклад, в журналі CIO.com зазначено, що CIO, які вміють “поєднувати стратегію та інновації”, отримують змогу перетворити IT-функцію на рушій зростання: «CIO who align IT with business strategy can elevate their role from operational managers to strategic innovators». [13]

Попри очевидний позитивний вплив CIO на конкурентні переваги, міжнародні дослідження також вказують на перешкоди. Наприклад, слабка інтеграція IT-стратегії з бізнес-стратегією, недостатній рівень комунікації з CEO і радою директорів, невизначені KPI, що вимірюють внесок IT у бізнес-результати, – всі це обмежує ефективність CIO. Ахмад зазначає, що багато CIO досі зосереджені на операційних задачах, а не на стратегічному впливі, що знижує їхній потенціал у створенні диференціаційної переваги. [22]

Крім того, глобальна нестабільність – геополітичні ризики, пандемія, кібератаки – створюють додаткове навантаження на CIO, які повинні забезпечувати не тільки інновації, але й стійкість, безпеку та гнучкість бізнесу. У дослідженні Spencer Stuart зазначено, що CIO мають сьогодні більше часу присвячувати керуванню ризиками, цифровій трансформації та стратегічному росту, ніж раніше, коли акцент був на підтримці IT-операцій. [7]

Отже, зарубіжний досвід підтверджує, що роль CIO має стати стратегічною, а не тільки технічною. Для формування конкурентної переваги компанія повинна надати CIO можливість брати участь у створенні бізнес-стратегії, керувати інноваційною діяльністю, формувати цифрову культуру та створювати аналітичні можливості для прийняття рішень.

✍ Узагальнюючи, можна виділити три основні механізми, через які CIO за кордоном створюють конкурентні переваги:

↳ Інноваційний механізм – впровадження нових технологій, що дозволяє запропонувати нові продукти, моделі чи сервіси.

↳ Операційний механізм – оптимізація процесів, підвищення швидкості реагування підприємства на зміни та гнучкості.

Культурно-людський механізм – розвиток цифрової компетентності, залучення талантів і створення клімату для інновацій.

Для українських ІТ-компаній, які прагнуть посилити свою конкурентну позицію на світовому ринку, цей досвід може служити орієнтиром. Зокрема, він показує, що СІО має вийти за межі ІТ-служби, стати бізнес-лідером і агентом змін, здатним створювати довготривалу конкурентну перевагу в цифровій економіці..

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ РОЛІ СІО У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ПРИКЛАДІ ІТ-КОМПАНІЇ ****

2.1 Характеристика діяльності компанії ****

ТОВ «****» є частиною Групи ЕПАМ. Група ЕПАМ - глобальний постачальник інтегрованих технологічних рішень та консалтингових послуг. Група була заснована у 1993 році, та працює в більш ніж 30 країнах по всьому світу, зокрема має великі офіси та центри розробки у Польщі, Україні, Литві, Чехії, Угорщині, Індії, США, Канаді, Мексиці тощо.

Назва “*****” походить від "Effective Programming for America" – початкової назви компанії, коли вона лише починала свою діяльність у 1993 році. Повна назва - *****s, Inc,

Штаб-квартира розташована в Ньютаун, Пенсильванія, США. Засновники: Аркадій Добкін та Леонід Лознер. У 2024 році ***** налічувала понад 62000 працівників у всьому світі. [103]

В Україні компанія відкрила перший офіс у 2005 році, а на даний час має офіси у Києві, Одесі, Львові, Харкові, Дніпрі, Вінниці, Івано-Франківську та Хмельницькому. [37]

Компанія є товариством з обмеженою відповідальністю, заснованим та існуючим у відповідності із законодавством України. Компанія - один з лідерів у розробці, розвитку та виготовленні передових інформаційних технологій.

Юридична адреса Компанії: Україна, 01033, місто Київ, вулиця Прахових Сім'ї, будинок 54.

Основні напрями діяльності компанії представлені на рисунку 2.1.

Розробка програмного забезпечення	Цифрова трансформація	Консалтинг і стратегія	Інженерні рішення для різних галузей
• створення та підтримка складних ІТ-систем для бізнесу.	• допомога компаніям у переході до сучасних цифрових рішень.	• аналітика, UX/UI дизайн, оптимізація бізнес-процесів.	• фінанси, охорона здоров'я, ритейл, освіта, автомобільна промисловість, телеком тощо.

Рис. 2.1. Основні напрями діяльності компанії ****

Товариство «****» займається на території України наданням наступних послуги:

- комп'ютерне програмування,
- консультування з питань інформатизації,
- видання програмного забезпечення,
- інші супутні послуги у сфері інформаційних технологій.

На даний час компанія є першою у топ-50 найбільших ІТ-компаній в Україні. (рис.2.2) [41]



Рис. 2.2. Топ-5 найбільших ІТ-компаній в Україні станом на липень 2025 року

Серед клієнтів **** є великі світові бренди, такі як Google, Adobe, UBS, Coca-Cola, Microsoft, SAP, Adidas, Philips та інші. На даний час у компанії більше 500 клієнтів над якими працює більше 9600 епамерів. [6]

**** має матричну організаційну структуру управління, яка поєднує функціональний і проєктний принципи. Це означає, що співробітники

підпорядковуються одночасно: своєму функціональному менеджеру (наприклад, керівнику департаменту QA, Design, або DevOps), і менеджеру конкретного проекту або клієнта.

Головний офіс керує загальною стратегією, фінансами, міжнародними операціями. У кожній країні є Country Head або Managing Director, який відповідає за локальні операції, клієнтів, HR-політику та партнерства. В Україні цю роль традиційно виконує генеральний директор ***** Ukraine. На даний час цю посаду займає Степан Мітіш.

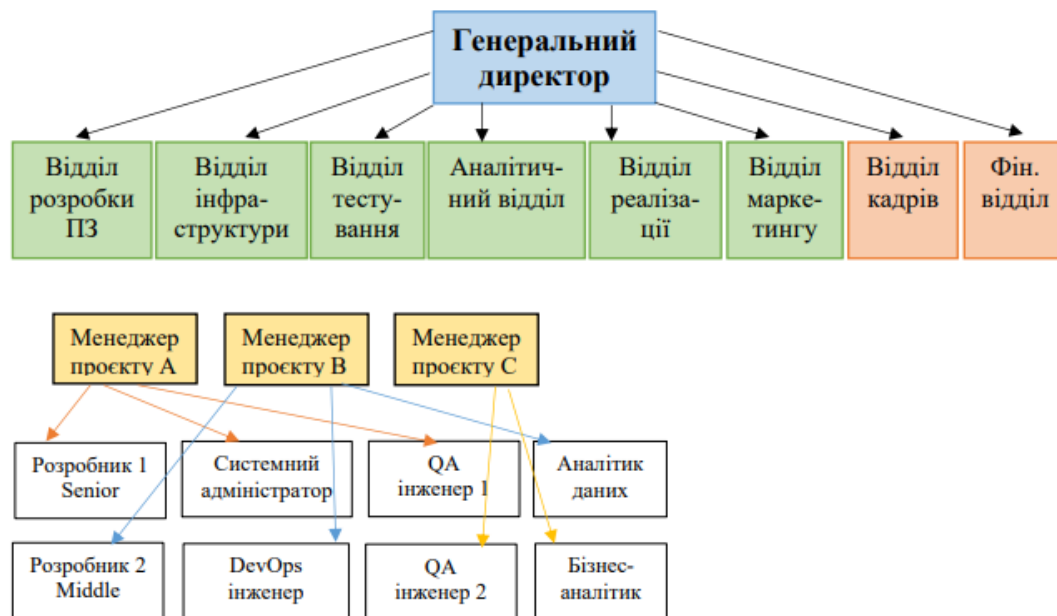


Рис. 2.3 Організаційна структура ТОВ «*****»

Отже, ТОВ «*****» має низку ключових структурних підрозділів, діяльність яких спрямована на забезпечення ефективного функціонування компанії. Відділ розробки програмного забезпечення відповідає за створення та вдосконалення цифрових продуктів, тоді як відділ інфраструктури забезпечує стабільну роботу технічних систем і підтримку ІТ-середовища. Відділ тестування контролює якість програмних рішень, здійснюючи перевірку їхньої надійності та відповідності стандартам. Аналітичний відділ займається збором і обробкою даних для прийняття управлінських рішень, а відділи реалізації та маркетингу організовують продаж і просування продуктів компанії на ринку. Управління

персоналом здійснює відділ кадрів, який координує процеси підбору, розвитку й мотивації працівників, тоді як фінансовий відділ відповідає за бюджетування, фінансовий контроль і звітність.

Особливе значення має діяльність відділу інфраструктури, оскільки саме він безпосередньо впливає на ефективність бізнес-процесів, забезпечуючи їхню безперебійну роботу та автоматизацію за допомогою сучасних ІТ-рішень.

За роки роботи компанія здобула визнання в Україні та на міжнародному рівні, що підтверджується численними професійними відзнаками та позитивними відгуками у сфері інформаційних технологій. Отримані відзнаки, компанія публікує на своєму офіційному сайті, які наведено у Додатку .

Основні принципи діяльності компанії ТОВ «****» відображають її корпоративну культуру, стратегічні цінності та підхід до управління персоналом і клієнтськими відносинами. Ці принципи формують основу ефективної роботи організації як у глобальному масштабі, так і на локальному рівні в Україні.

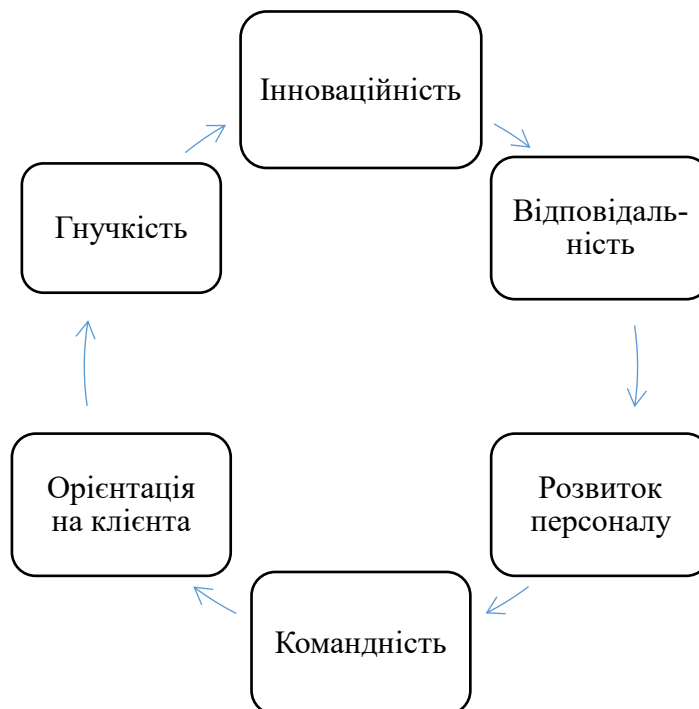


Рис. 2.4. Основні принципи діяльності ТОВ «****»

Компанія **** дотримується принципу інноваційності та безперервного розвитку. Вона постійно вдосконалює технологічні рішення, впроваджує сучасні

методології розробки програмного забезпечення, активно використовує штучний інтелект, хмарні технології та аналітику даних. Такий підхід дає змогу компанії залишатися лідером у сфері цифрової трансформації та пропонувати клієнтам найактуальніші технологічні рішення.

Другим фундаментальним принципом є орієнтація на якість і клієнта. **** дотримується міжнародних стандартів якості, зокрема ISO 9001 та ISO 27001, приділяючи особливу увагу безпеці, стабільності та масштабованості своїх продуктів. Усі етапи розробки програмного забезпечення спрямовані на задоволення потреб клієнта, а успіх кожного проєкту вимірюється рівнем довіри та тривалістю співпраці.

Важливою складовою корпоративної філософії є відповідальність і прозорість. **** діє відповідно до етичних стандартів ведення бізнесу, підтримує принципи корпоративної соціальної відповідальності (CSR) і дотримується екологічних, правових та інформаційних норм у всіх країнах присутності.

Ще одним базовим принципом є співпраця та командна робота. У компанії панує культура взаємної підтримки, відкритого обміну знаннями та партнерства між підрозділами. **** активно розвиває внутрішні спільноти (communities of practice), що сприяють професійному росту співробітників і поширенню найкращих практик серед команд у різних регіонах.

Особливу увагу **** приділяє розвитку людського капіталу. Компанія вважає, що головною конкурентною перевагою є компетентні та мотивовані працівники, тому інвестує у програми навчання, сертифікації та підвищення кваліфікації через **** University та внутрішні навчальні платформи. Принцип «Learn, Grow, Lead» (Навчайся, Розвивайся, Лідуй) є ключовим у корпоративній культурі ****.

Окремо варто зазначити принцип гнучкості та адаптивності, який допомагає компанії швидко реагувати на зміни ринку, потреби клієнтів і технологічні тренди. Гнучкі методології управління проєктами (Agile, Scrum,

SAFe) застосовуються у більшості команд, забезпечуючи ефективну взаємодію та стабільні результати навіть у складних умовах.

Саме дотримання перелічених принципів забезпечує компанії високу конкурентоспроможність, стабільний розвиток і визнання на міжнародному ринку IT-послуг.

2.2 Аналіз фінансових показників діяльності компанії ****

Нами проведений фінансовий аналіз діяльності компанії ****. Нижче наведено розрахунок основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «****» за 2022-2024 роки.

Згідно з отриманими даними, спостерігається позитивна динаміка фінансових результатів підприємства протягом зазначеного періоду. У 2023 році загальний капітал компанії збільшився на 688579 тис. грн., що зумовлено приростом власного капіталу на 14,33 %. Одночасно з цим скоротилася залежність від зовнішніх джерел фінансування: довгострокові зобов'язання зменшилися на 66,07 %, а короткострокова заборгованість - на 461914 тис. грн. Такі зміни свідчать про підвищення фінансової стійкості та ефективності управління ресурсами компанії.



Рис. 2.5 Динаміка капіталу ТОВ «****» за 2022-2024 роки

На рисунку 2.6 представлена динаміка активів ТОВ «****» за 2022-2024

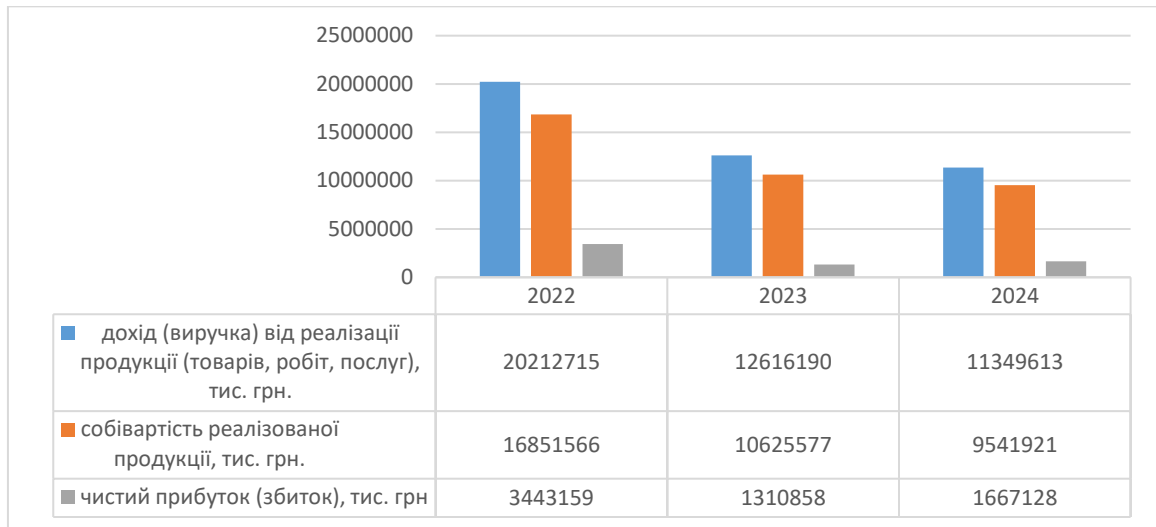
роки.



Рис. 2.6 Динаміка активів ТОВ «****» за 2022-2024 роки

Як видно із даних рисунку оборотні активи товариства щороку збільшуються, а вартість необоротних активів зменшувалась протягом останніх років. Зокрема у 2024 році відсоткове збільшення оборотних активів становило 16,46 % у порівнянні з 2023 роком, а необоротні активи зменшились на 3,75%.

Як показано на рисунку 2.7, компанія зберігала прибуткову діяльність протягом 2022-2024 років, хоча рівень ефективності змінювався. У 2023 році чистий прибуток підприємства зменшився на 61,93 % (на 2132301 тис. грн), що було наслідком істотного скорочення доходів від основної діяльності. Водночас у 2024 році фінансові результати покращилися - прибуток зріс на 27,18 % (на 1667128 тис. грн), що зумовлено збільшенням обсягів інших операційних доходів і загальним відновленням ділової активності компанії.



*Рис. 2.7 Динаміка основних показників діяльності ТОВ «****» за 2022-2024 роки*

Аналіз показників використання трудових ресурсів свідчить про певну нестабільність у роботі персоналу ТОВ «****» протягом 2022 – 2024 років. Зокрема, чисельність працівників зменшилася: у 2023 році - на 82 особи, а у 2024 році - ще на 43 особи. Крім того, у 2024 році спостерігалось зниження середньомісячної заробітної плати на 5,3 %, що негативно позначилося на мотивації працівників; середній рівень оплати праці становив 37590 грн на одного співробітника. Унаслідок цього відбулося зниження продуктивності праці – з 55075,52 тис. грн/особу у 2022 році до 46899,23 тис. грн/особу у 2024 році, що свідчить про певне погіршення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Нижче наведені показники фінансової стійкості компанії.

Таблиця 2.1

Показники фінансової стійкості ТОВ «****» за 2022-2024 роки

Назва показника	2022	2023	2024	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне
Коефіцієнт автономії	0,87	0,93	0,95	0,02	2,26
Коефіцієнт фінансової залежності	1,15	1,08	1,05	-0,03	-2,21
Коефіцієнт фінансового ризику	0,15	0,08	0,05	-0,02	-31,52
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,78	0,84	0,86	0,02	3,33

Згідно даних таблиці спостерігається позитивна динаміка окремих показників фінансової стійкості. Зокрема зріс коефіцієнт автономії та станом на кінець 2024 року склав 0,95, що на 2,26% більше у порівнянні з 2023 роком. Також зріс коефіцієнт маневреності вланго капіталу на 33 %.

Таблиця 2.2

Показники ліквідності ТОВ «****» за 2022-2024 роки

Показники	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	7,28	13,50	18,68
Коефіцієнт швидкої ліквідності	7,25	13,46	18,62
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,31	1,47	1,61

Проаналізувавши ліквідність компанії, можна зробити висновок, що компанія здатна виконувати свої зобов'язання перед контрагентами та підтримувати стабільні грошові потоки. З кожним роком значення усіх показників ліквідності збільшується і зокрема на кінець 2024 року коефіцієнт поточної ліквідності склав 18,68, коефіцієнт швидкої ліквідності - 18,62, що значно більше попередніх років. Коефіцієнт абсолютної ліквідності склав 1,61.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності ТОВ «****» за 2022-2024 роки, %

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2023
Коєфіцієнт рентабельності необоротних активів	167,71	69,59	99,11	29,52
Коєфіцієнт рентабельності оборотних активів	40,50	14,54	16,16	1,62
Коєфіцієнт рентабельності власного капіталу	37,65	13,38	14,77	1,39
Коєфіцієнт рентабельності капіталу	32,62	12,03	13,90	1,87
Коєфіцієнт рентабельності продаж	16,63	15,78	15,93	0,15
Коєфіцієнт рентабельності операційної діяльності	25,24	14,63	20,61	5,98
Коєфіцієнт чистої рентабельності реалізованої продукції	17,03	10,39	14,69	4,30
Коєфіцієнт валової рентабельності основної діяльності	19,95	18,73	18,94	0,21

Завдяки стабільному отриманню чистого прибутку впродовж 2022-2024 років, основні показники рентабельності підприємства зберігали позитивні значення. Водночас у 2023 році простежувалася негативна тенденція, що проявилася у зменшенні загального обсягу доходів та чистого прибутку компанії. У цей рік усі показники рентабельності були найменшими за аналізований період. Така несприятлива динаміка фінансових результатів спричинила істотне зниження усіх показників рентабельності, відображаючи тимчасове зниження ефективності господарської діяльності підприємства. Проте у 2024 році спострігається зростання значень аналізованих показників.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «****» за 2022-2024 роки засвідчує загалом стабільний фінансовий стан підприємства, хоча окремі аспекти потребують подальшої оптимізації. Компанія підтримує високий рівень фінансової стійкості, що підтверджується достатнім обсягом власного

капіталу, позитивною динамікою прибутковості та зниженням залежності від зовнішніх джерел фінансування. Баланс підприємства характеризується високою ліквідністю, що свідчить про здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання та підтримувати платоспроможність навіть за умов коливань ринку.

Значна частка грошових активів та ефективна структура капіталу забезпечують мінімальний рівень фінансового ризику й створюють умови для стабільного розвитку. Таким чином, ТОВ «****» демонструє надійну фінансову позицію, здатність підтримувати стійкість у довгостроковій перспективі та потенціал для подальшого зростання в умовах динамічного ІТ-ринку.

2.3 Аналіз ІТ-стратегії компанії та ролі СІО

Компанія ****s є одним із провідних світових постачальників послуг у сфері цифрової інженерії, консалтингу та розробки програмного забезпечення. Її ІТ-стратегія є не просто внутрішнім інструментом підтримки бізнес-процесів, а фундаментальною частиною корпоративної стратегії зростання. У сучасних умовах цифрової економіки, коли технології стали ключовим рушієм бізнесу, роль інформаційних систем у діяльності **** набуває стратегічного значення. ІТ-стратегія компанії спрямована на створення масштабованої, безпечної, клієнтоорієнтованої технологічної екосистеми, що забезпечує стабільність бізнесу, інноваційність рішень і гнучкість організаційних процесів.

ІТ-стратегія **** ґрунтується на принципі повного узгодження ІТ-цілей із корпоративною стратегією (Business – IT Alignment). Компанія прагне бути не лише виконавцем замовлень у сфері ІТ-послуг, а стратегічним партнером своїх клієнтів, допомагаючи їм у цифровій трансформації бізнесу. Саме тому **** активно розвиває напрями, які одночасно є стратегічними як для клієнтів, так і для самої компанії: cloud computing, data & AI, platform engineering, DevOps, cybersecurity, digital consulting. Усередині організації ці напрями формують ядро внутрішньої ІТ-архітектури, що забезпечує швидку доставку сервісів,

автоматизацію процесів і підвищення ефективності операцій. Завдяки централізованим платформам, які об'єднують інструменти розробки, тестування, безпеки й управління проектами, **** створює власну модель “компанії всередині компанії”, де IT є основою щоденної діяльності кожного підрозділу.

Роль Chief Information Officer (CIO) у цьому контексті є визначальною. CIO у структурі **** виконує функції інтегратора між бізнес-стратегією, технологічною інновацією та операційною ефективністю. На глобальному рівні CIO-функція забезпечує стратегічне планування IT-розвитку, впровадження єдиних стандартів архітектури, управління даними, кібербезпекою, а також створення умов для масштабування сервісів у понад 50 країнах світу. Саме через цю роль здійснюється управління процесами, пов'язаними з багатохмарними рішеннями, фінансовою оптимізацією витрат на інфраструктуру (FinOps), стандартизацією DevOps-практик та створенням внутрішніх платформ для інженерів (Internal Developer Platforms). CIO виступає також куратором інновацій, формуючи середовище для впровадження штучного інтелекту, машинного навчання, автоматизації процесів і аналітики великих даних.

Важливою складовою IT-стратегії **** є платформенізація процесів. Вона передбачає створення єдиних технологічних баз, до яких мають доступ різні команди розробників у всьому світі. Такий підхід дає змогу зменшити дублювання функцій, забезпечити безперервну інтеграцію й доставку (CI/CD) та підвищити продуктивність. CIO-функція координує ці процеси, встановлюючи стандарти інженерної практики, управління релізами, тестування, а також політики збереження й обробки даних. Завдяки цьому IT-стратегія не лише підтримує бізнес, а й створює додану вартість – знижуючи час виходу продуктів на ринок і підвищуючи якість послуг.

У контексті України **** демонструє, як глобальна IT-стратегія адаптується до локальних умов. Український підрозділ є одним із найбільших центрів розробки компанії, тому внутрішні IT-процеси тут мають критичне

значення для стабільності всієї організації. Під керівництвом генерального директора Степана Мітіша український офіс активно впроваджує політику операційної стійкості (Business Continuity Planning), що охоплює не лише технічну інфраструктуру, а й захист персоналу, підтримку безперервності проєктів і перенесення потужностей між регіонами. Це наочно демонструє, як CIO-функція координує технологічну й організаційну взаємодію між регіонами, забезпечуючи надійність операцій навіть у кризових умовах.

CIO у системі управління ***** виконує також роль комунікатора та бізнес-партнера топ-менеджменту. Він взаємодіє з CEO, CFO, CTO та Chief Security Officer у питаннях розподілу IT-бюджету, визначення пріоритетів інвестицій, впровадження нових систем безпеки й технологій штучного інтелекту. Його діяльність спрямована на підтримку довгострокової стратегії цифрової трансформації, підвищення ефективності внутрішніх процесів та управління знаннями (knowledge management). У межах компанії CIO-функція тісно співпрацює з ***** University та центрами компетенцій, забезпечуючи розвиток цифрових навичок і підготовку майбутніх фахівців.

IT-стратегія ***** є багаторівневою: на верхньому рівні – стратегічне планування і корпоративна архітектура, на середньому – проєктні ініціативи, а на операційному – платформи, процеси та метрики ефективності. Ця стратегія підкріплюється чіткою системою контролю результатів через KPI: час розгортання рішень, надійність сервісів, задоволеність внутрішніх користувачів, частка автоматизованих процесів, а також показники безпеки та витрат. Усе це забезпечує прозорість управління й орієнтацію на результат.

Таким чином, IT-стратегія ***** *****s поєднує інноваційність, стандартизацію та гнучкість, а роль CIO є ключовою у формуванні цифрової екосистеми компанії. CIO виступає рушійною силою не лише технічного розвитку, а й стратегічного управління, оскільки саме він забезпечує зв'язок між бізнес-цілями, технологічними можливостями та глобальною операційною

стабільністю. На прикладі **** можна побачити, як правильно сформована ІТ-стратегія стає каталізатором ефективності, стійкості та інноваційності у світовій компанії, а роль СІО – критичною у забезпеченні конкурентоспроможності в епоху цифрової економіки.

2.4 Оцінка впливу діяльності СІО на конкурентоспроможність

Роль Chief Information Officer (CIO) у діяльності сучасної ІТ-компанії є одним із визначальних чинників її конкурентоспроможності. На прикладі ****s можна простежити, як саме стратегічне управління інформаційними технологіями впливає на продуктивність, інноваційність, операційну стійкість і фінансову ефективність організації. СІО-функція в **** не обмежується технічною підтримкою або контролем ІТ-інфраструктури – вона є стратегічним елементом корпоративного управління, який забезпечує реалізацію цифрової трансформації, узгодження ІТ-цілей із бізнес-стратегією та створення технологічних переваг на глобальному ринку.

Конкурентоспроможність **** базується на здатності компанії швидко впроваджувати технологічні інновації, ефективно управляти ресурсами й одночасно забезпечувати стабільність процесів. Саме СІО координує цей баланс між стабільністю та інноваційністю. За рахунок централізованого управління хмарними платформами, даними, безпекою та автоматизацією процесів компанія досягає високого рівня продуктивності та операційної гнучкості. Впровадження DevOps, FinOps і Data Governance-підходів дало змогу **** підвищити рівень узгодженості між технічними та бізнес-підрозділами, що є ключовим фактором для підвищення конкурентних переваг.

Дослідження McKinsey & Company 2024 року показують, що компанії з високою технологічною зрілістю демонструють на 35 % швидше зростання доходу і приблизно на 10 % вищу рентабельність порівняно з менш цифрово розвиненими організаціями. Водночас оптимізація ІТ-функції може знизити

витрати на 20 – 30 % завдяки автоматизації, стандартизації архітектури й переходу на багатохмарні рішення [18]. Для **** ці показники є цілком релевантними, адже компанія реалізує аналогічні підходи – централізоване управління платформами, скорочення технологічного боргу, впровадження хмарних інструментів для delivery-команд і застосування AI-рішень у внутрішніх процесах.

Вплив CIO на конкурентоспроможність простежується насамперед через операційну ефективність. У великих технологічних компаніях впровадження CI/CD і DevOps практик скорочує час виведення рішень на ринок у середньому на 20-40 % [12]. Для ****, яка одночасно веде сотні клієнтських проєктів, зменшення циклів релізу навіть на кілька днів дає суттєву перевагу – швидкість реагування на зміни попиту і можливість пропонувати клієнтам інноваційні рішення раніше, ніж конкуренти. CIO координує цей процес, стандартизуючи інструменти, середовища розробки та внутрішні протоколи тестування, що дозволяє досягати ефекту масштабу без втрати якості.

Не менш вагомим аспектом впливу CIO є фінансова стійкість і оптимізація витрат. Згідно з аналітичним звітом KPMG (2023), компанії, що запровадили FinOps-моделі управління хмарними ресурсами, у середньому скорочують свої інфраструктурні витрати на 15 – 25 % [15]. Для ****, яка активно використовує багатохмарну архітектуру, така економія дає змогу перенаправити ресурси на R&D, розвиток AI-рішень і освітні ініціативи **** University. Таким чином, CIO не лише зменшує витрати, а й створює можливості для інвестицій у стратегічні напрями зростання, що зміцнює позиції компанії на ринку.

Інший напрям впливу CIO-функції – управління інноваціями та технологічним розвитком. Згідно з дослідженням McKinsey, застосування AI-підходів може скоротити час модернізації IT-систем на 40 – 50 % та знизити технологічний борг на до 40 %. [19] У випадку ****, CIO виступає ініціатором програм з автоматизації аналітики даних, впровадження машинного навчання в

управління ризиками й оптимізацію ресурсів. Це дозволяє компанії швидше приймати рішення, скорочувати час розробки та підвищувати цінність для клієнтів.

Діяльність CIO також формує цифрову стійкість компанії, що стає критичним чинником конкурентоспроможності у сучасних геополітичних і кіберризикових умовах. Саме CIO відповідає за реалізацію політик безпеки, запровадження Zero Trust-архітектури, кіберзахист ланцюгів постачання та систем відновлення після інцидентів. У період війни в Україні CIO-функція **** забезпечила реалізацію планів бізнес-континуїті (BCP) і підтримку безперервності роботи тисяч спеціалістів. Завдяки цим заходам компанія зберегла понад 95 % контрактів і змогла підтримати ключових клієнтів без зниження якості послуг. Це наочно підтверджує, що ефективна ІТ-стратегія під керівництвом CIO безпосередньо впливає на репутаційну та ринкову стійкість.

Крім технологічних і фінансових аспектів, CIO-функція має вирішальне значення для розвитку людського капіталу, який є головним активом ****. Партнерство між CIO, HR та **** University дозволяє формувати компетенції майбутнього, адаптувати навчальні програми до вимог клієнтів і підвищувати кваліфікацію працівників у галузях Cloud, Data, AI та Cybersecurity. Це безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, адже рівень експертизи фахівців визначає здатність компанії пропонувати інноваційні рішення на глобальному рівні.

Вплив СІО на ключові показники конкурентоспроможності ****

Напрямок впливу СІО	Зміст / Очікуваний ефект	Кількісні показники (KPI)	Джерело / Аналітична база
Операційна ефективність	Впровадження DevOps, CI/CD, автоматизації розробки та тестування для скорочення часу реалізації проєктів і зменшення простоїв.	Скорочення <i>time-to-market</i> на 20 – 40 % , підвищення продуктивності <i>delivery-команд</i> на 30 % .	Gartner (2023) <i>IT Cost Optimization Insights</i> ; McKinsey (2024) <i>How High Performers Optimize IT Productivity for Revenue Growth</i> .
Фінансова оптимізація	Управління витратами на хмарні сервіси, ефективний розподіл ІТ-бюджету, перерозподіл коштів у R&D.	Зменшення витрат на ІТ-інфраструктуру на 15 – 25 % ; реінвестування до 30 % економії в інноваційні ініціативи.	KPMG (2023) <i>Financial Operations in the Cloud</i> ; McKinsey (2024) <i>Optimize IT Productivity for Revenue Growth</i> .
Інноваційність	Впровадження AI, автоматизації аналітики даних, зниження технологічного боргу, прискорення модернізації систем.	Скорочення термінів модернізації ІТ-систем на 40 – 50 % ; зниження технологічного боргу на до 40 % .	McKinsey (2024) <i>The New Economics of Enterprise Technology in an AI World</i>
Цифрова стійкість	Забезпечення безпеки, надійності, планів безперервності бізнесу (BCP), впровадження Zero Trust-архітектури.	Збереження понад 95 % контрактів під час кризових умов; відсутність збоїв у критичних системах.	Внутрішні звіти ****; публічні дані (2023 – 2024).
Людський капітал	Підтримка навчання, сертифікацій та підготовки спеціалістів через **** University; формування компетенцій у Cloud, AI, Data.	Підвищення рівня сертифікованих фахівців на 20 % ; зростання внутрішньої мобільності кадрів на 15 % .	**** University Annual Report (2024); McKinsey (2023) <i>The CIO's Playbook for Digital Acceleration</i> .

Прибутковість і стратегічне зростання	Використання ІТ як драйвера доходу через платформенізацію, автоматизацію, оптимізацію проєктних циклів.	Компанії з високою технологічною зрілістю мають на 35 % швидше зростання доходів і на 10 % вищу маржу прибутку.	McKinsey (2024) <i>High Performers Optimize IT Productivity for Revenue Growth.</i>
---------------------------------------	---	---	---

Отже, вплив СІО на конкурентоспроможність **** є комплексним і багаторівневим. Він охоплює підвищення ефективності операцій (скорочення time-to-market на 20 – 40 %), оптимізацію витрат (економія 15 – 25 %), збільшення прибутковості (зростання маржі на 10 %), посилення інноваційності (скорочення технологічного боргу на 40 %) і забезпечення стабільності (збереження 95 % контрактів у кризових умовах). Ці результати підтверджують, що СІО-функція є не просто технічною, а стратегічною, оскільки вона формує довгострокові конкурентні переваги через ефективне використання технологій, розвиток талантів та управління змінами. Таким чином, СІО є одним із ключових архітекторів конкурентоспроможності **** у глобальному цифровому середовищі.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ РОЛІ СІО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ

3.1 Визначення стратегічних напрямів розвитку цифрової стратегії

У сучасних умовах глобальної цифровізації бізнесу стратегічне управління розвитком інформаційних технологій стає ключовим фактором успіху компаній на світовому ринку. Визначення стратегічних напрямів розвитку цифрової стратегії дозволяє підприємству ефективно поєднувати технологічні інновації, бізнес-цілі та людський капітал, формуючи стійкі конкурентні переваги. Яскравим прикладом компанії, яка послідовно реалізує таку модель розвитку, є ****s – міжнародний лідер у сфері цифрової трансформації та розробки програмного забезпечення.

Цифрова стратегія **** базується на принципах поєднання бізнес-аналітики, технологічних інновацій і клієнтоорієнтованості. Її метою є не просто впровадження ІТ-рішень, а створення цілісної цифрової екосистеми, яка об'єднує клієнтів, партнерів і працівників компанії. **** інтегрує цифрову стратегію у всі рівні корпоративного управління – від стратегічного планування до операційних процесів, що дозволяє ефективно поєднувати технологічні інновації з потребами ринку.

Центральним елементом підходу **** є трансформація бізнес-моделі – перехід від моделі розробника програмного забезпечення до моделі стратегічного технологічного партнера. Це означає, що компанія не лише виконує проекти для клієнтів, а й допомагає їм формувати цифрову дорожню карту розвитку, оптимізовувати бізнес-процеси та впроваджувати інноваційні технології. Саме тому у структурі компанії створено спеціальний підрозділ **** Strategy & Consulting, який займається розробкою цифрових стратегій для партнерів з різних галузей – від фінансів і охорони здоров'я до телекомунікацій і виробництва.

Ключові напрямки розвитку цифрової стратегії ****

№ п/п	Напрямок	Реалізація
1	Фокус на штучному інтелекті (AI) та хмарних технологіях	Згідно з останніми повідомленнями, **** значно нарощує компетенції в галузі AI-рішень, що є високомаржинальними і стратегічно пріоритетними.
2	Оптимізація росту	**** пропонує послуги з «оптимізації зростання», що включають баланс ресурсів (бюджет, таланти) та технологій, щоб забезпечити стратегічне використання наявних можливостей
3	Талант-саможивлення та підготовка кадрів	Оскільки **** є постачальником IT-талантів, один зі стратегічних напрямів полягає у розвитку внутрішнього кадрового потенціалу, формуванні навчальних програм, підвищенні кваліфікації фахівців.
4	Підтримка клієнтів у трансформації бізнесу	**** надає клієнтам не лише розробку і впровадження цифрових рішень, але й бізнес-консалтинг, що допомагає сформувати цифрову дорожню карту, змінити операційну модель, інтегрувати IT у бізнес-стратегію.
5	Розширення географії та диверсифікація бізнесу	**** активно працює над розширенням своєї присутності у нових регіонах (наприклад, Індія, Латинська Америка) та диверсифікує індустрії, у яких працює (фінанси, охорона здоров'я, телеком)
6	Безпека даних та цифрова стійкість	У епоху цифровізації один із напрямів – це забезпечення безпеки інформаційних систем, конфіденційності даних, відповідності регуляторним вимогам, що також є частиною цифрової стратегії.

Важливою частиною цифрової стратегії **** є орієнтація на інноваційні технології – штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML), хмарні рішення, блокчейн, аналітику великих даних і роботизовану автоматизацію процесів (RPA). Компанія системно інвестує у дослідження та розробку (R&D), створюючи внутрішні центри інновацій та лабораторії, де розробляються нові технологічні рішення. Це дозволяє **** не лише відповідати поточним

тенденціям ринку, а й формувати їх, задаючи стандарти у сфері цифрової трансформації.

Ключовим фактором успіху цифрової стратегії **** є людський капітал. Компанія приділяє особливу увагу розвитку компетенцій працівників, формуванню внутрішньої культури інновацій та безперервного навчання. У межах корпоративних освітніх програм створено **** University, **** Campus, Online Academy та Global Mentorship Platform, які допомагають співробітникам розвивати професійні навички, підвищувати рівень цифрової грамотності та лідерські якості. Такий підхід сприяє формуванню сильної кадрової бази, що є основою для реалізації довгострокових цифрових ініціатив.

**** приділяє значну увагу також цифровій безпеці та стійкості бізнесу. У сучасних умовах постійних кіберзагроз і ризиків витоку даних безпека стає одним із стратегічних напрямів розвитку компанії. У структурі **** функціонує підрозділ Cybersecurity Competency Center, який розробляє політику захисту даних, впроваджує системи безпеки, здійснює аудит інформаційних процесів і консультує клієнтів щодо управління ризиками у цифровому середовищі. Такий підхід гарантує стабільність операційної діяльності компанії і підвищує довіру клієнтів.

Окремим вектором розвитку є розширення географічної присутності та диверсифікація бізнесу. **** активно інвестує у ринки Азії, Латинської Америки та Центральної Європи, створюючи там технологічні центри та навчальні хаби. Це дозволяє не лише зменшити залежність від окремих регіонів, а й ефективно використовувати людські ресурси різних країн. Така стратегія сприяє формуванню гнучкої міжнародної структури, здатної швидко адаптуватися до викликів глобальної економіки.

Важливою складовою цифрової стратегії **** є інтеграція аналітики та штучного інтелекту у процес прийняття управлінських рішень. Компанія активно впроваджує системи на основі машинного навчання для аналізу ринкових

тенденцій, оптимізації бізнес-процесів і прогнозування ризиків. Такі інструменти дозволяють підвищити точність планування, ефективність операцій та продуктивність роботи команд.

Крім того, ***** реалізує принципи клієнтоорієнтованості як ключового елемента своєї цифрової стратегії. Компанія розробляє індивідуальні рішення для кожного клієнта, застосовуючи дизайн-мислення, UX-аналітику та Agile-підходи. Це дозволяє не лише створювати технологічно ефективні продукти, а й забезпечувати високий рівень задоволення клієнтів і довготривалі партнерські відносини.

Цифрова стратегія ***** спрямована також на підвищення внутрішньої операційної ефективності. Компанія впроваджує інструменти для автоматизації робочих процесів, управління знаннями, координації проєктів і віддаленої взаємодії команд. Такі рішення підвищують продуктивність, сприяють зменшенню витрат і забезпечують стабільну якість послуг на глобальному рівні.

Таким чином, ***** демонструє системний підхід до визначення та реалізації стратегічних напрямів цифрової стратегії, поєднуючи технологічні інновації, управління талантами та клієнтоорієнтований підхід. Розвиток штучного інтелекту, розширення географії присутності, інвестиції в освіту і безпеку, а також інтеграція ІТ у бізнес-модель дозволяють компанії зберігати лідерські позиції на ринку цифрових послуг і формувати власну конкурентну перевагу в умовах глобальної цифрової трансформації.

3.2 Модель ефективної взаємодії СІО з іншими управлінськими рівнями

У сучасних умовах цифрової економіки роль Chief Information Officer (CIO) – директора з інформаційних технологій – набуває стратегічного значення. Якщо раніше СІО сприймався як технічний фахівець, який відповідає за підтримку ІТ-інфраструктури, то сьогодні він стає ключовою фігурою у формуванні цифрової

стратегії підприємства, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, інноваційність і фінансові результати. Проте ефективність діяльності СІО значною мірою залежить від того, наскільки злагоджено він взаємодіє з іншими управлінськими рівнями – керівництвом, фінансовими, операційними, маркетинговими та кадровими підрозділами компанії.

Модель ефективної взаємодії СІО з іншими управлінськими рівнями базується на принципі інтеграції ІТ-стратегії в загальну бізнес-стратегію компанії. СІО повинен не лише розуміти технології, а й мислити категоріями бізнесу, чітко усвідомлюючи, як цифрові рішення сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Його діяльність має бути спрямована не стільки на технічну підтримку, скільки на створення доданої вартості через ІТ-інновації – автоматизацію процесів, аналітику даних, покращення клієнтського досвіду чи впровадження штучного інтелекту.

Найважливішим партнером СІО у цій моделі є **Chief Executive Officer (CEO)** – генеральний директор. Взаємодія між ними повинна ґрунтуватися на довірі та стратегічному баченні майбутнього бізнесу. CEO визначає загальні напрями розвитку компанії, тоді як СІО трансформує ці цілі у цифрову дорожню карту – формує набір технологічних ініціатив, які дозволять досягти запланованих результатів. Ефективна співпраця СІО і CEO передбачає постійний діалог щодо ризиків, ресурсів, пріоритетів інвестицій у технології та очікуваної віддачі від них. У провідних компаніях, таких як *****, СІО входить до складу ради директорів або керівного комітету, що дозволяє йому брати участь у стратегічному ухваленні рішень на рівні топменеджменту.

Не менш важливим є взаємозв'язок СІО із **фінансовим директором (CFO)**. Ефективна взаємодія цих двох керівників дозволяє досягти балансу між інноваційністю та економічною доцільністю впровадження ІТ-рішень. CFO допомагає оцінити фінансові наслідки технологічних інвестицій, розрахувати

ROI (Return on Investment) проєктів, визначити пріоритети фінансування. У свою чергу, CIO повинен аргументовано доводити економічну ефективність цифрових ініціатив, демонструючи, як технології сприяють зниженню витрат, підвищенню продуктивності або збільшенню доходів. Такий підхід забезпечує узгодженість між IT-цілями і фінансовою стратегією підприємства.

Особливо тісною має бути взаємодія CIO із **Chief Operating Officer (COO)** – операційним директором. COO відповідає за щоденне функціонування бізнес-процесів, тому його інтерес полягає в ефективності, надійності та безперервності операцій. CIO, у свою чергу, забезпечує технологічну інфраструктуру, що підтримує ці процеси – корпоративні системи управління (ERP, CRM, HRM), хмарні сервіси, інструменти аналітики та кібербезпеки. Взаємодія CIO і COO дозволяє синхронізувати технологічні зміни з операційними потребами компанії, мінімізувати збої в роботі та прискорити трансформаційні ініціативи.

Не менш важливою є кооперація CIO з **Chief Human Resources Officer (CHRO)** – директором з управління персоналом. У сучасних IT-компаніях людський капітал є основним стратегічним ресурсом, а тому IT-рішення повинні сприяти розвитку корпоративної культури, підвищенню кваліфікації працівників, ефективній комунікації та залученню талантів. CIO забезпечує впровадження сучасних HR-технологій – систем управління персоналом (HRM), платформ електронного навчання (LMS), корпоративних порталів і внутрішніх соціальних мереж. Завдяки цьому HR-відділ отримує аналітичні інструменти для оцінювання продуктивності, планування кар'єрного росту та формування мотиваційних стратегій, що безпосередньо впливає на стабільність кадрового складу і розвиток організації.

Взаємодія CIO із **Chief Marketing Officer (CMO)** також має вирішальне значення, адже цифрові технології сьогодні є основою маркетингових стратегій. CIO і CMO спільно працюють над створенням омніканальних платформ, впровадженням систем управління взаєминами з клієнтами (CRM), аналітики

даних про споживачів, маркетингової автоматизації та штучного інтелекту для прогнозування поведінки клієнтів. Таке партнерство дозволяє інтегрувати маркетинг і технології, підвищити ефективність рекламних кампаній та персоналізувати клієнтський досвід.

Ефективна модель взаємодії CIO з іншими управлінськими рівнями також передбачає розвиток горизонтальних комунікацій у межах компанії. CIO має підтримувати постійний контакт не лише з керівниками підрозділів, а й із середнім менеджментом, який відповідає за реалізацію технологічних рішень на практиці. Це дозволяє оперативно виявляти проблеми, забезпечувати зворотний зв'язок і коригувати стратегії у реальному часі. Одним із ключових інструментів такої взаємодії є створення цифрових координаційних рад або комітетів з інновацій, у яких представники всіх управлінських рівнів спільно ухвалюють рішення щодо пріоритетів IT-інвестицій, ризиків та очікуваних результатів.

Ще однією складовою моделі є взаємодія CIO з **радою директорів і зовнішніми стейкхолдерами**. Сьогодні CIO дедалі частіше бере участь у стратегічних сесіях і звітує про цифрову зрілість компанії, стан інформаційної безпеки та результати трансформаційних ініціатив. Його позиція стає вирішальною під час прийняття рішень про злиття, інвестиції чи розширення бізнесу. Відтак CIO поступово переходить від технічного керівника до стратегічного бізнес-лідера, який забезпечує зв'язок між технологічними можливостями та економічними результатами.

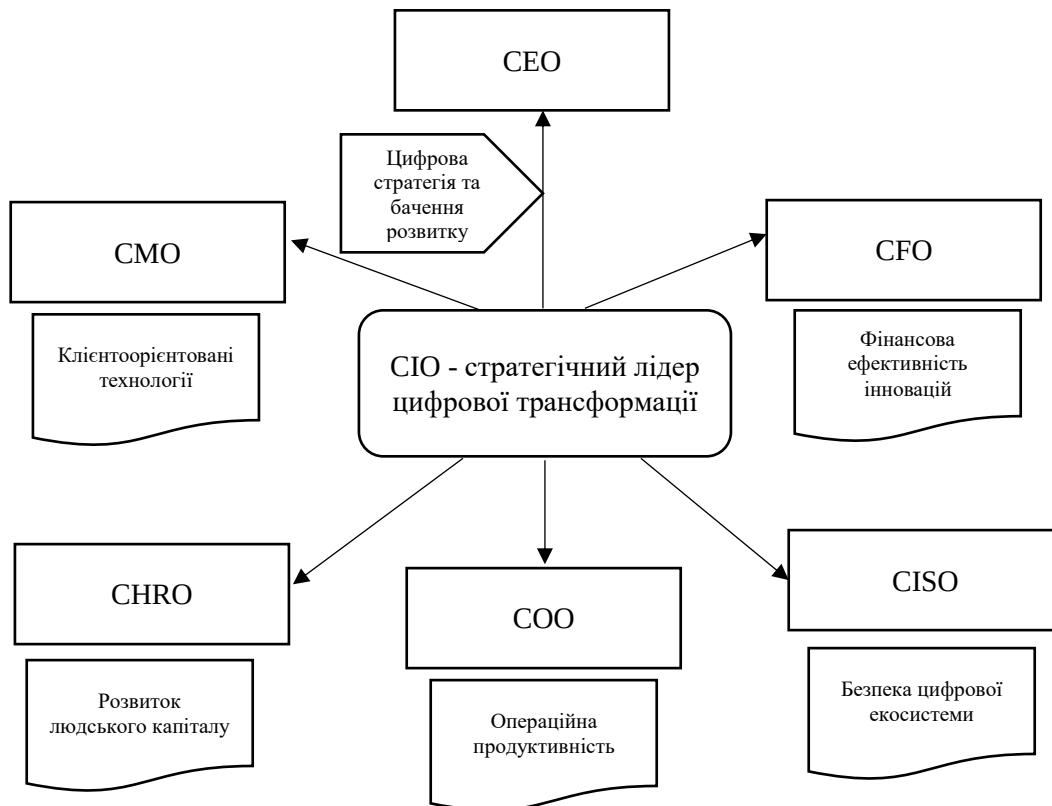


Рис. 3.1. Модель ефективної взаємодії СІО з іншими управлінськими рівнями

Таким чином, ефективна модель взаємодії СІО з іншими управлінськими рівнями ґрунтується на принципах партнерства, комунікації, спільної відповідальності та орієнтації на результат. Вона передбачає інтеграцію цифрової стратегії у всі бізнес-процеси, формування єдиного бачення розвитку компанії та забезпечення гнучкої взаємодії між підрозділами. СІО у такій моделі виступає не просто менеджером ІТ-інфраструктури, а стратегом і агентом змін, який об'єднує управлінські рівні навколо спільної мети – підвищення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності організації.

3.3 Рекомендації з удосконалення ролі СІО у формуванні конкурентних переваг

**** – це компанія, яка є світовим лідером у сфері цифрової трансформації, розробки програмного забезпечення та інженерних сервісів. Вона активно розвиває напрям штучного інтелекту, хмарних технологій, аналітики даних, цифрового дизайну та автоматизації бізнес-процесів. Проте в умовах високої конкуренції на глобальному ринку технологічних послуг роль СІО має бути підсилена як стратегічна рушійна сила інновацій і конкурентних переваг компанії.

Таблиця 3.2

Заходи щодо удосконалення ролі СІО у формуванні конкурентних переваг компанії ****

Напрямок удосконалення	Рекомендована ініціатива	Очікуваний ефект
Стратегічна участь СІО у корпоративному управлінні	Включення СІО до складу глобальної ради директорів **** та Digital Strategy Council	Узгодження ІТ-ініціатив із бізнес-цілями; стратегічна єдність цифрових і бізнесових рішень
Інтеграція ІТ-стратегії з бізнесом	Створення міжфункціональної платформи **** Digital Strategy Council для координації цифрових проєктів	Синергія між ІТ, фінансами, HR, маркетингом; скорочення часу впровадження
Розвиток аналітичних компетенцій	Формування єдиного аналітичного центру **** Data Intelligence Hub	Використання даних для прогнозування ефективності проєктів; підвищення точності управлінських рішень
Розвиток цифрових лідерів	Запуск програми Tech Leadership Acceleration Program для підготовки майбутніх СІО і СТО	Підвищення внутрішньої мобільності кадрів; розвиток управлінських компетенцій
Управління ефективністю СІО	Впровадження системи Digital Impact KPI Framework (поєднання бізнес- та ІТ-метрик)	Підвищення прозорості результатів цифрових інвестицій; орієнтація СІО на створення бізнес-цінності

ESG та сталий розвиток	Ініціатива <i>Green Code</i> **** – впровадження екологічних стандартів у розробці ПЗ та управлінні дата-центрами	Зменшення вуглецевого сліду, зміцнення корпоративного іміджу, підвищення інвестиційної привабливості
Розширення партнерської екосистеми	Укладання стратегічних альянсів з Microsoft, NVIDIA, Amazon, Google, OpenAI	Доступ до інновацій, нових ринків і технологій; посилення позицій **** у глобальних консорціумах
Розвиток цифрового досвіду працівників	Впровадження системи <i>Digital Employee Experience (DEX)</i> з автоматизацією HR-процесів і навчання	Підвищення залученості працівників, зниження плинності кадрів, зростання продуктивності
Стимулювання інновацій	Створення корпоративного **** <i>Innovation Fund</i> для фінансування внутрішніх стартапів	Активізація внутрішнього підприємництва, розвиток інноваційного мислення
Глобальне позиціонування СІО	Залучення СІО до публічних виступів, конференцій, підготовки аналітичних звітів	Підвищення репутації **** як цифрового лідера; формування бренду технологічної експертизи

Одним із першочергових напрямів удосконалення є інституційне посилення стратегічного впливу СІО на корпоративне управління. Доцільно інтегрувати СІО до складу глобальної ради директорів **** з правом участі у розробці ключових напрямів корпоративної стратегії. Це дозволить узгодити технологічні ініціативи з довгостроковими бізнес-цілями компанії та підвищити ефективність використання інвестицій у R&D. СІО має не лише координувати ІТ-проекти, а й виступати співавтором корпоративної цифрової політики, забезпечуючи баланс між інноваціями, ефективністю та стійкістю розвитку.

Для посилення впливу ІТ на бізнес доцільно створити “**** Digital Strategy Council” – стратегічний дорадчий орган під керівництвом СІО, який би координував проекти цифрової трансформації у різних підрозділах. У рамках цієї ініціативи СІО міг би об’єднувати топменеджерів з напрямів HR, маркетингу, фінансів, клієнтського сервісу, R&D, а також залучати зовнішніх експертів для обговорення технологічних трендів. Такий формат дозволив би інтегрувати

цифрові рішення в кожен аспект бізнес-моделі **** – від внутрішньої аналітики до клієнтських продуктів.

Ще одним ключовим напрямом є розвиток “data-driven culture”, у центрі якої CIO відіграватиме роль головного архітектора корпоративної аналітики. Рекомендується розширити використання технологій AI Analytics, Predictive Intelligence, Machine Learning Ops, що дозволить підвищити точність прогнозування ефективності проєктів, оптимізувати розподіл ресурсів і виявляти нові можливості для бізнесу. CIO повинен забезпечити створення єдиного центру управління даними – **** Data Intelligence Hub”, який стане базою для стратегічних рішень.

Особливу увагу слід приділити розвитку людського капіталу та IT-талентів. CIO має ініціювати створення програми “Tech Leadership Acceleration Program”, яка допоможе підготувати майбутніх лідерів технологічних напрямів. Програма може включати курси з цифрової стратегії, управління інноваціями, Agile-лідерства, кібербезпеки та комунікацій. Це дозволить підвищити рівень внутрішньої мобільності кадрів, сприятиме кар’єрному росту спеціалістів і зменшить ризик плинності кадрів.

Для підвищення ефективності проєктів важливо впровадити інтегровану систему моніторингу результатів діяльності CIO. Пропонується використовувати інструмент “Digital Impact KPI Framework”, де показники ефективності будуть поєднувати технічні, бізнесові та соціальні аспекти:

- частка проєктів, що базуються на AI або автоматизації;
- скорочення операційних витрат через цифровізацію;
- рівень задоволеності клієнтів цифровими рішеннями;
- індекс цифрової зрілості внутрішніх процесів;
- внесок у сталий розвиток (зменшення вуглецевого сліду від IT-інфраструктури).

CIO повинен відігравати ключову роль у розвитку ESG-орієнтованої стратегії ****. Зокрема, пропонується розробити ініціативу “Green Code ****”, спрямовану на оптимізацію енергоспоживання дата-центрів, скорочення електронних відходів та впровадження екологічних стандартів розробки ПЗ. Це не лише зменшить витрати, а й підвищить репутацію компанії серед клієнтів, які орієнтуються на принципи сталого розвитку.

Слід також розширити партнерську екосистему CIO. З огляду на тенденцію до мультихмарних технологій і розвитку AI-сервісів, CIO **** має ініціювати стратегічні альянси з Microsoft, NVIDIA, Amazon, OpenAI та Google. Це дозволить компанії швидше адаптовуватись до технологічних змін, розробляти спільні інноваційні рішення й отримувати конкурентну перевагу завдяки доступу до новітніх технологій.

У контексті управління персоналом CIO може впровадити систему “Digital Employee Experience (DEX)”, яка фокусується на комфорті, ефективності та цифровій взаємодії працівників. Вона має охоплювати автоматизацію HR-процесів, розвиток внутрішніх платформ комунікації (на основі Microsoft Teams, Jira, Slack) та використання AI для персоналізованого навчання. Підвищення цифрової задоволеності персоналу напряду впливає на продуктивність і залученість фахівців.

Ще однією перспективною ініціативою є створення “***** Innovation Fund”, який CIO міг би координувати спільно з CTO та CFO. Цей фонд міг би фінансувати внутрішні стартапи, ініційовані працівниками, або пілотні проекти з використанням нових технологій. Це сприятиме формуванню внутрішнього підприємництва та залученню інноваційних ідей від співробітників.

Нарешті, для підвищення видимості та глобального впливу CIO доцільно розширити його роль у публічному позиціонуванні **** як технологічного лідера. CIO має бути не лише внутрішнім керівником, а й публічним представником компанії на міжнародному рівні – виступати на конференціях,

брати участь у технічних альянсах, публікувати експертні аналітичні звіти та представляти **** як бренд цифрового лідерства.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було досягнуто мету магістерської роботи – розкрити роль CIO у формуванні конкурентних переваг ІТ-компанії в умовах цифрової економіки та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності його діяльності на прикладі компанії ****.

У першому розділі було розглянуто теоретичні засади формування конкурентних переваг підприємств у цифровому середовищі. Встановлено, що в умовах цифровізації бізнесу конкурентоспроможність організації значною мірою визначається рівнем цифрової зрілості, швидкістю адаптації до технологічних змін і здатністю ефективно використовувати інформаційні ресурси. Визначено, що ключовими чинниками конкурентних переваг сучасних компаній є інноваційність, технологічна компетентність, стратегічне управління даними та інтеграція ІТ у всі бізнес-процеси.

Особливу увагу приділено ролі інформаційних технологій у трансформації бізнес-моделей, які сьогодні стають не лише інструментом підтримки операцій, а й основою створення нової цінності для клієнтів. Саме завдяки цифровим технологіям формується нова архітектура бізнесу, що базується на гнучкості, автоматизації, аналітиці великих даних та взаємодії з клієнтами в реальному часі.

Детально досліджено роль CIO (Chief Information Officer) як стратегічного лідера цифрової трансформації. Уточнено, що CIO є ключовою фігурою у забезпеченні взаємозв'язку між технологічними інноваціями та бізнес-стратегією підприємства. У сучасних умовах він виконує функції не лише технічного керівника, а й архітектора конкурентних переваг, що проявляється у його впливі на стратегічне планування, управління ІТ-проектами, розвиток цифрової культури та лідерство в інноваціях.

У другому розділі досліджено діяльність компанії ****, визначено основні напрями її розвитку та стратегічні особливості ІТ-менеджменту. Аналіз фінансових показників за 2022 – 2024 роки показав стабільну позитивну динаміку

зростання доходів і рентабельності, що свідчить про стійке фінансове становище компанії та високу ефективність її бізнес-моделі. Проведений аналіз цифрової стратегії **** довів, що компанія активно реалізує комплексну цифрову трансформацію – розвиває напрями штучного інтелекту, аналітики даних, хмарних рішень і автоматизації бізнес-процесів.

Визначено, що CIO в структурі **** відіграє важливу роль як координатор цифрових ініціатив, аналітик технологічних трендів і лідер корпоративних інновацій. Проте існує потенціал для подальшого посилення його впливу на стратегічне управління, особливо у сферах аналітики даних, ESG-ініціатив, взаємодії з клієнтами та розвитку внутрішніх цифрових лідерів.

У третьому розділі розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності ролі CIO у формуванні конкурентних переваг ****.

Запропоновано стратегічні напрями розвитку цифрової стратегії компанії, серед яких – інституційне посилення ролі CIO у корпоративному управлінні, розбудова системи аналітики **** Data Intelligence Hub, запровадження ініціативи Green Code **** у межах ESG-стратегії та створення Tech Leadership Acceleration Program для розвитку технологічних лідерів.

Сформовано модель ефективної взаємодії CIO з управлінськими рівнями, яка забезпечує тісну комунікацію CIO із CEO, CFO, COO, CMO, CHRO та CISO, сприяючи комплексному прийняттю рішень на основі даних.

Також обґрунтовано комплекс практичних рекомендацій, що включає впровадження системи оцінки ефективності CIO (Digital Impact KPI Framework), створення корпоративного фонду інновацій (**** Innovation Fund), розвиток цифрового досвіду працівників (Digital Employee Experience, DEX) та розширення глобальної партнерської екосистеми ****.

Реалізація запропонованих заходів дозволить:

- підвищити технологічну гнучкість компанії;
- зміцнити стратегічне управління на основі даних;

- забезпечити сталість і прозорість цифрових інвестицій;
- покращити імідж **** як світового лідера цифрових інновацій;
- посилити корпоративну культуру інновацій і цифрової компетентності працівників.

У підсумку доведено, що СІО є центральною фігурою у формуванні конкурентних переваг ІТ-компанії в епоху цифрової економіки. Його стратегічне бачення, аналітичне мислення, лідерські якості та здатність інтегрувати технології у всі бізнес-процеси є визначальними для довгострокового успіху компанії.

Дослідження компанії **** підтвердило, що ефективна діяльність СІО сприяє підвищенню прибутковості, технологічній інноваційності та глобальній конкурентоспроможності, а удосконалення його ролі відкриває нові можливості для стійкого розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 5 hot digital transformation trends – and 2 going cold. CIO. URL: <https://www.cio.com/article/228444/digital-transformation-trends.html>
3. Adamik A., Nowicki M. Preparedness of companies for digital transformation and creating a competitive advantage in the age of Industry 4.0 Proceedings of the International Conference on Business Excellence, Sciendo. 2018 vol. 12(1), pages 10-24, May. DOI: 10.2478/picbe-2018-0003
4. Anjali Shaikh. Charting your course: A road map for transitioning to the CIO role. (2023). URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/cio-role-transition>
5. Belle Lin. AI Puts CIOs in the Spotlight, Right Next to the CEO. (2024). URL: <https://www.wsj.com/articles/ai-puts-cios-in-the-spotlight-alongside-the-ceo-efa2f9d2?>
6. Beth Stackpole. State of the CIO, 2023: Building business strategy (2023). URL: <https://www.cio.com/article/465327/state-of-the-cio-2023-building-business-strategy.html>
7. Caroline Apffel and oth. An information transformation: The evolving role of the CIO. (2024). URL: <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/an-information-transformation-the-evolving-role-of-the-cio?>
8. Cavallo MA (2016) A new digital CIO must emerge from digital economy disruption. URL: <https://www.cio.com/article/3141994/a-new-digital-cio-must-emerge-from-digitaleconomy-disruption.html>
9. Chen, D. Q.; Preston, D. S.; Xia, W. «Antecedents and Effects of CIO Supply-Side and Demand-Side Leadership: A Staged Maturity Model». *Journal of Management Information Systems*, Vol. 27, № 1 (2010).
10. Clyde Morgan. ****'s Strategic Shift: Leadership Transition and Revised Forecasts Signal a New Growth Phase. (2025). URL:

https://www.ainvest.com/news/****-strategic-shift-leadership-transition-revised-forecasts-signal-growth-phase-2505/?utm

12. Gartner. Strategic IT Cost Optimization That Goes Beyond Slashing Spend (2025). URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/topics/cost-optimization>

13. Gerald Johnston. Unlocking business growth: How CIOs can blend strategy and innovation to drive success. (2025). URL: <https://www.cio.com/article/3632323/unlocking-business-growth-how-cios-can-blend-strategy-and-innovation-to-drive-success>

14. Gurbaxani, Vijay and Dunkle, Debora (2019) "Gearing Up For Successful Digital Transformation," MIS Quarterly Executive: Vol. 18: Iss. 3, Article 6. URL: <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol18/iss3/6>

15. KPMG. Financial Operations in the Cloud, (2023). URL: <https://kpmg.com/us/en/articles/2023/financial-operations-cloud-cost>

16. Leão, P., & da Silva, M. M. Impacts of digital transformation on firms' competitive advantages: A ****atic literature review. Strategic Change. 2021, 30(5), 421 – 441. <https://doi.org/10.1002/jsc.2459>

17. Marco Antonio Cavallo. How CIO's can define the right strategy and time to implement new technologies. (2016). URL: <https://www.cio.com/article/236634/how-cio-s-can-define-the-right-strategy-and-time-to-implement-new-technologies.html?utm>

18. McKinsey Digital. How high performers optimize IT productivity for revenue growth: A leader's guide. (2024) URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/how-high-performers-optimize-it-productivity-for-revenue-growth-a-leaders-guide?utm>

19. McKinsey. The New Economics of Enterprise Technology in an AI World (2025). URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-new-economics-of-enterprise-technology-in-an-ai-world>

20. Rajiv D. Banker, Nan Hu, Paul Pavlou, Jerry Luftman. “*CIO Reporting Structure, Strategic Positioning, and Firm Performance*”, MIS Quarterly, 2011, Vol. 35, No. 2.
22. Rizwan Ahmad. A Review of CIO’s Role In Increasing Competitive Advantage. (2019). DOI:10.21817/ijet/2019/v11i2/191102053
23. Schäper, T., Bendig, D., Foege, J. N., & Wagner, R. (2024). Shaping innovation outcomes: The role of CIOs for firms’ digital exploration. *Journal of Information Technology*, 40(1), 35-54. URL: <https://doi.org/10.1177/02683962241258213>
24. Schäper, T., Bendig, D., Foege, J. N., & Wagner, R. (2024). Shaping innovation outcomes: The role of CIOs for firms’ digital exploration. *Journal of Information Technology*, 40(1), 35-54. <https://doi.org/10.1177/02683962241258213>
25. Барабась, Д., Панасюк, О., & Кривонос, А. (2023). ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ. *Mechanism of an Economic Regulation*, (2 (100), 12-18. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.02>
26. Боліла С. Роль інформаційних технологій та цифрових інструментів в умовах викликів війни та післявоєнного відновлення економіки України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023, (16), 265-275. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.35>
27. Далик В., Продеус О., Федориґа З., Бабій С. Формування стратегії цифрового маркетингу в умовах висококонкурентного середовища. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/367/321>
28. Коваленко Н.В., Юрченко О.А. Конкурентні переваги українських ІТ-компаній: чинники впливу та проблеми управління в умовах війни. *Економічний простір*. 2025. Випуск 201. С. 79-84. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.79-84>

29. Коваленко Н.В., Юрченко О.А. Конкурентні переваги українських ІТ-компаній: чинники впливу та проблеми управління в умовах війни. Економічний простір. 2025. Випуск 201. С. 79-84. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.79-84>
30. Коваленко Наталія Василівна, & Юрченко Олександр Анатолійович. (2025). Управління конкурентними перевагами підприємства в умовах цифрової трансформації на основі інформаційних технологій і системної інтеграції. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16975847>
31. Котельникова Ю.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. Innovation and Sustainability. 2022. № 4. С. 101 – 108.
32. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047>
33. Краус, К.М. Краус, Н.М., Штепа, О.В. Індустрія Х.0 і Індустрія 4.0 в умовах цифрової трансформації та інноваційної стратегії розвитку національної економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/pdf>
34. Лема Г., Марценюк А., Коханчик О. Фактори формування цифрової економіки та розвитку ІТ-галузі в Україні. Економіка та суспільство, 2024, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-95>
35. Лема Г., Марценюк А., Коханчик О. Фактори формування цифрової економіки та розвитку ІТ-галузі в Україні. Економіка та суспільство, 2024, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-95>
36. Олешко Т. І., Касьянова Н. В., Смерічевський С. Ф. Цифрова економіка: підручник. Київ: Київ. НАУ, 2022. 200 с.
37. Офіційний сайт компанії **** Україна. URL: https://careers.****.ua/company
38. Офіційний сайт компанії ****. URL: https://www.****.com/about (103)

39. Пилипенко О., Процко Я. Економічний розвиток українських ІТ компаній в умовах INDUSTRY 4.0. Вчені записки Університету «КРОК», 2024, (2(74), 22 – 30. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-22-30>

40. Пушкар, Т., Соболева, Г., & Славута, О. (2023). ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Сталий розвиток економіки*, (2(47), 165-170. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-24>

41. ТОП-50 найбільших ІТ-компаній України. URL: <https://jobs.dou.ua/top50/>

ДОДАТКИ

Основні характеристики цифрової економіки

Характеристика	Вплив на розвиток економіки в цілому
1	2
Економічна діяльність зосереджується на платформах цифрової економіки	Полегшується взаємодія між економічними суб'єктами, знижуються витрати (перш за все-трансакційні), надається додатковий функціонал як для постачальників, так і для споживачів, поліпшується їх співпраця, що скорочує час циклу розробки нових товарів і виведення їх на ринок, сприяє створенню і поширенню інноваційних продуктів і рішень.
Формуються персоніфіковані сервісні моделі	Таргетинговий маркетинг, 3D-друк та інші цифрові технології дозволяють персоніфікувати виробництво і збут товарів та послуг, з урахуванням вимог і потреб кожного клієнта, що в кінцевому підсумку, сприяє економії ресурсів (за рахунок узгодження структури і обсягу попиту та пропозиції) і зростання якості та рівня життя населення.
Здійснюється безпосередня взаємодія виробників і споживачів	Створюються передумови для скорочення ланцюгів посередників між виробником і кінцевим споживачем, розроблення ефективної виробничої і споживчої кооперації
Спостерігається розповсюдження «економіки спільного користування»	Розвивається феномен спільного володіння товарами (наприклад легковими автомобілями), що здатне радикально скоротити витрати кінцевих споживачів.
Зростає роль вкладу в господарську діяльність її індивідуальних учасників	Розвиток малого і середнього бізнесу, як більш гнучкого і мобільного, грає значну роль в бізнес-процесах; здійснюється прискорене просування інноваційних стартапів; розширюється сектор «економічних фізичних осіб»

FORRESTER	GARTNER	FORBES	FORTUNE
EPAM визнано лідером у звіті The Forrester Wave™: Modern Application Development Services, Q1 2025.	Компанія, визнана світовим лідером згідно зі звітом Gartner® Magic Quadrant™ 2024 у категорії послуг з розробки індивідуального програмного забезпечення	Один із кращих роботодавців, 2021-2025; серед 30 найкращих роботодавців для ветеранів та ветеранок, 2024-2025. А також у топ-50 компаній у списку 202 від Forbes Україна.	Компанія, що пропонує сервіси у сфері інформаційних технологій та чотири рази входила до списку Fortune 100 компаній, які найшвидше зростають
THE PAGE	BRDO	GLASSDOOR	NEWSWEEK
Визнана лідером IT-галузі; у топ-3 компаній за індексом «Компанії, дружні до родини-2023», представленого CSR Ukraine та The Page	Входимо у топ-5 найбільших за доходом сервісних компаній в Україні згідно аналізу Офісу ефективного регулювання	Входимо до рейтингу 100 Best Place to Work за версією Glassdoor, 2023-2025	Входимо до списку Top 50 Most-Loved Workplace за версією Newsweek, 2021-2024

*Рис. Відзнаки ТОВ «****» (за даними з офіційного сайту ****)*

