

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-45>

УДК 005.922:004.738.5

ГОРДОПОЛОВ Володимир

Державний торговельно-економічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-3151-8035>e-mail: v.hordopolov@knute.edu.ua**БОНДАР Дмитро**

Державний торговельно-економічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-7995-5595>e-mail: d.bondar@knute.edu.ua

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-КОМПАНІЙ: КОМПАРАТИВНИЙ ПІДХІД

У статті розкрито значення компаративного аналізу ефективності діяльності ІТ-компаній в умовах цифрової трансформації, глобалізації та нестабільного зовнішнього середовища. Підкреслюється необхідність поєднання фінансових та нефінансових показників для об'єктивного вимірювання результативності й конкурентоспроможності ІТ-бізнесу. На основі відкритих аналітичних джерел проведено порівняльний аналіз п'яти провідних ІТ-компаній України з урахуванням їх масштабів, спеціалізації та організаційної структури. Запропоновано методику інтегрального оцінювання ефективності на основі зважених коефіцієнтів. Показано, що нефінансова інформація суттєво впливає на довгострокову конкурентоспроможність. Сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності ІТ-компаній, зокрема: розвиток інновацій, інтеграція нефінансових показників у систему управління, впровадження ESG-стратегій і зміцнення HR-бренду. Обґрунтовано, що системне використання компаративного підходу сприяє стратегічному розвитку ІТ-сектору, формуванню галузевих стандартів та посиленню інвестиційної привабливості компаній.

Ключові слова: ІТ-компанії, ефективність, компаративний аналіз, фінансові показники, нефінансова інформація, інноваційність, інтегральний індекс.

HORDOPOLOV Volodymyr, BONDAR Dmytro

State University of Trade and Economics

ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF IT COMPANIES: A COMPARATIVE APPROACH

The article focuses on the need to combine financial and non-financial indicators as a prerequisite for an objective assessment of the performance and competitiveness of IT businesses. Traditional financial indicators, such as profitability, liquidity, and return on investment, allow only for the assessment of past performance, but do not reveal the resilience of the business to change or its strategic development prospects. Instead, non-financial information — customer satisfaction, staff qualifications, innovation activity, ESG indicators — is becoming increasingly important for investors, partners and regulators.

Based on open analytical sources, a comparative analysis of five leading IT companies in Ukraine (EPAM Systems Ukraine, SoftServe, Intellias, Luxoft Ukraine, N-IX) was conducted, taking into account their size, specialisation and organisational structure, level of innovation, profitability, staff satisfaction and other indicators. For this purpose, a method of integrated performance assessment based on weighted coefficients was used, which includes both financial and non-financial indicators. It was shown that non-financial factors, in particular the level of innovation, ESG strategies and HR policies, are crucial for the long-term development of companies. It was determined that the most balanced results are achieved by companies that combine high profitability with a strong corporate culture.

The paper also provides practical recommendations for improving the efficiency of IT companies, including the introduction of non-financial metrics into the management system, the development of an innovative environment, the strengthening of the HR brand, and the systematic use of benchmarking tools. It is argued that the systematic use of a comparative approach contributes to the strategic development of the IT sector, the formation of industry standards, and the enhancement of companies' investment attractiveness.

Keywords: IT companies, efficiency, comparative analysis, financial indicators, non-financial information, innovation, integral index.

Стаття надійшла до редакції / Received 30.06.2025

Прийнята до друку / Accepted 22.08.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах цифрової трансформації та глобалізації оцінка ефективності діяльності ІТ-компаній вимагає комплексного підходу, який враховує не лише фінансові результати, але й нефінансові аспекти, що відображають інноваційний потенціал, клієнтоорієнтованість, соціальну відповідальність та організаційну культуру. Традиційні фінансові показники, такі як прибутковість, ліквідність, рентабельність, дають змогу оцінити лише результативність минулої діяльності, але не дозволяють виявити стійкість бізнесу до змін або стратегічні перспективи розвитку. Водночас, нефінансова інформація — задоволеність клієнтів, рівень кваліфікації персоналу, інноваційна активність, ESG-показники — набуває дедалі більшого значення

для інвесторів, партнерів і регуляторів. Відтак, зростає потреба у компаративному аналізі, який би поєднував фінансові та нефінансові індикатори з метою забезпечення об'єктивного й багатовимірного виміру ефективності ІТ-компаній як у національному, так і в міжнародному контексті.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ І ДОСЛІДЖЕНЬ

Теоретичні засади комплексної оцінки ефективності підприємств з використанням нефінансових метрик досліджувалися у працях таких науковців, як Р. Каплан і Д. Нортон [1] (збалансована система показників – BSC), М. Портер [3] (конкурентні стратегії), Марк Р. Крамер і Марк В. Піфтіцера [2] (ESG як ключ до побудови стійкої бізнес-моделі), а також С. Рейчелт і М. Браун (корпоративна соціальна відповідальність та ESG). В українському науковому просторі актуальність цієї теми висвітлюється у працях О. Амоші, І. Лукінова, Т. Васильєвої [4], які розглядають проблематику стратегічного управління ефективністю підприємств в умовах цифрової економіки. Публікації на платформах DOU [8], IT Research Ukraine [9], IT Expert [12] та BDO [13] містять практичні огляди стану ІТ-ринку, зокрема аналіз ринку праці, динаміку заробітних плат, індекси задоволеності працівників, клієнтів, репутаційні ризики тощо.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Водночас у науковій літературі спостерігається недостатнє висвітлення питань компаративного аналізу ефективності ІТ-компаній із урахуванням як фінансових, так і нефінансових показників. Відсутність комплексних досліджень у цьому напрямі створює труднощі для формування обґрунтованих управлінських рішень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є порівняльна оцінка ефективності ІТ-компаній на основі фінансових і нефінансових показників для виявлення конкурентних переваг, удосконалення управлінських підходів в умовах цифрової трансформації та динамічного розвитку ІТ-ринку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Компаративний (порівняльний) аналіз ефективності ІТ-компаній – це систематичне порівняння їх діяльності, що нараховується на кілька і якісних показниках для оцінки конкурентоспроможності, продуктивності та успішності бізнесу. Такий аналіз дозволяє визначити конкурентні переваги та слабкі сторони компаній; оцінити ефективність маркетингових стратегій і управлінських рішень; прогнозувати розвиток і адаптувати стратегії відповідно до ринкових змін; підвищити інвестиційну привабливість через прозору оцінку вартості та потенціалу компанії [11].

Компаративний аналіз ефективності діяльності ІТ-компаній України відіграє ключову роль у формуванні об'єктивної картини конкурентоспроможності галузі як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Короткий огляд ключових підходів та методів, які є невід'ємною частиною ефективного порівняльного аналізу ІТ-компаній, наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Основні підходи та методи порівняльного аналізу ІТ-компаній

Назва підходу/методу	Короткий опис
Фінансові показники	Аналізують ключові мультиплікатори, такі як показники ціни до доходів (P/E), виручки (EV/Sales), операційного прибутку (EV/EBITDA), а також ROI, NPV, IRR для оцінки інвестиційної привабливості та рентабельності ІТ-компаній.
Нефінансові показники	Включають оцінку інноваційного потенціалу, рівня технологічної згодженості, якості управління, клієнтської бази, а також аналіз сильних і слабких сторінок, можливостей і загроз (SWOT-аналіз).
Методи оцінки ефективності ІТ-проектів	Передбачають функціонально-вартісний аналіз, експертні методи (метод парних порівнянь, аналіз ієрархій), а також економічні методи та машинне навчання для прогнозування результатів і виявлення прийнятих закономірностей.
Інструменти для організації роботи	Використання програмних платформ (Jira, Trello, Asana, Monday.com) для підвищення продуктивності та ефективності управління проєктами в ІТ-компаніях.
Ключові показники ефективності	KPI та аналіз витрат і користі (ROI) допомагають оцінити результативність та економічну доцільність впровадження ІТ-рішень.

Джерело: сформовано авторами на підставі [4-7, 9-11, 14]

У контексті швидких змін технологічного середовища, воєнних викликів та активної інтеграції у глобальні цифрові ланцюги [10, с. 169], саме порівняльний підхід до оцінювання ефективності дозволяє виявити стратегічні резерви розвитку ІТ-компаній та обґрунтувати управлінські рішення.

По-перше, компаративний аналіз дає змогу краще позиціонувати компанію на ринку, адже порівняння ключових показників із середньогалузевими чи з лідерами ринку дозволяє точно визначити своє місце в конкурентному середовищі, що сприяє формуванню реалістичної маркетингової та бізнес-стратегії, підвищенню впізнаваності бренду, а також покращенню взаємодії з клієнтами та партнерами.

По-друге, результати такого аналізу можуть слугувати основою для прийняття інвестиційних рішень. Потенційні інвестори, венчурні фонди та донори дедалі частіше звертають увагу не лише на фінансові результати, а й на нефінансові аспекти: інноваційність, ESG-орієнтованість, репутаційний капітал, командну експертизу. Відтак, компаративний аналіз допомагає IT-компаніям підвищити свою інвестиційну привабливість, демонструючи як кількісні, так і якісні переваги.

По-третє, аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії у порівнянні з конкурентами. Це створює передумови для точнішої внутрішньої діагностики, підвищення продуктивності, оптимізації витрат, підвищення рівня мотивації працівників та вдосконалення системи управління.

По-четверте, застосування компаративного підходу сприяє запровадженню нефінансових індикаторів у внутрішній системі звітності та контролю. Це дозволяє оцінювати ефективність не лише з погляду прибутку чи витрат, а й через призму стейкхолдерського підходу – задоволеність клієнтів, збереження персоналу, інноваційна динаміка тощо. Такий підхід відповідає міжнародним стандартам нефінансової звітності (GRI, SASB, ESG) і підвищує довіру до компанії [2, 7].

Крім того, компаративний аналіз є основою для бенчмаркінгу – визначення найкращих практик у галузі та їх адаптації у власній діяльності. Це дозволяє IT-компаніям орієнтуватися на лідерів ринку, вивчати їхні моделі управління, стратегії інноваційного розвитку, підходи до клієнтського сервісу та впроваджувати відповідні рішення у власній практиці.

Нарешті, системне застосування компаративного аналізу сприяє формуванню галузевих стандартів ефективності – як на рівні окремих компаній, так і на рівні національних асоціацій, кластерів, органів влади. Це дозволяє забезпечити прозорість ринку, створити умови для об'єктивного оцінювання ефективності IT-сектору загалом, а також для реалізації державної політики підтримки інноваційного бізнесу [11, с. 68].

При компаративному аналізі ефективності діяльності IT-компаній фінансова інформація забезпечує якісну базу для порівняння, тоді як нефінансова інформація надає цим даним необхідний контекст, враховуючи специфіку IT-галузі. Об'єднання цих двох видів інформації дозволяє отримати повну картину ефективності, що сприяє точнішій оцінці вартості компанії, підвищує її конкурентоспроможність та приймає стратегічні рішення. До фінансових показників традиційно належать прибутковість, рентабельність, ліквідність, оборотність активів, структура капіталу тощо [14]. Аналіз фінансових показників дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, планувати витрати, оцінювати перспективи розвитку та ризики, що є критичним для унікального ринку інформаційних технологій. Однак, в IT-сфері такі дані часто не відображають реального стану справ, оскільки значна частина вартості компанії пов'язана з нематеріальними активами – кваліфікацією персоналу, рівнем інновацій, репутацією, якістю обслуговування клієнтів [6, с. 161; 11, с. 70]. Нефінансова інформація включає кількісні та якісні метрики, зокрема: рівень задоволеності працівників, плинність кадрів, частка інноваційних продуктів у загальному портфелі, екологічна та соціальна відповідальність, рейтинг компанії на професійних платформах (DOU, IT Expert, Clutch тощо) [7-9, 12].

Таким чином, фінансова та нефінансова інформація у компаративному (порівняльному) аналізі IT-компаній постає у взаємодоповненні: фінансова інформація дає змогу оцінити кілька показників ефективності, а нефінансова – якісні аспекти, що впливають на довгострокову стійкість і розвиток бізнесу в умовах динамічного IT-ринку [5, с. 6].

Компаративний підхід дозволяє порівнювати ефективність декількох IT-компаній на основі узагальнених інтегральних показників, що формуються із використанням методу зважених коефіцієнтів або багатокритеріального аналізу. Такий підхід сприяє виявленню прихованих конкурентних переваг, а також формуванню стратегічних орієнтирів для розвитку компаній у довгостроковій перспективі.

Таким чином, поєднання фінансових і нефінансових аспектів у межах компаративного аналізу є ефективним інструментом для комплексної оцінки результативності діяльності IT-компаній в умовах цифрової економіки. Для компаративного аналізу доцільно застосовувати комбіновану методику, що включає:

- фінансові показники: ROA, ROE, EBITDA, операційна маржа, коефіцієнт оборотності активів, співвідношення боргу до капіталу;
- нефінансові індикатори: рівень плинності кадрів, індекс задоволеності клієнтів (CSAT), рейтинг на ринку праці (наприклад, за даними DOU), індекс інноваційності, наявність сертифікатів якості, показники ESG.

Для аналізу використовуються відкриті звіти компаній, дані міжнародних платформ (LinkedIn, Glassdoor), українських аналітичних ресурсів (DOU, AIN.UA, BDO Україна), а також дані фінансової звітності, поданої до НБУ чи ДПС.

Розглянемо діяльність провідних IT-компаній, що функціонують в Україні або мають значну частку своїх R&D-центрів на її території. До таких компаній належать EPAM Systems Ukraine, SoftServe, Intellias, Luxoft Ukraine, N-iX, кожна з них має різний масштаб, спеціалізацію та організаційну структуру [8-13], що дозволяє провести репрезентативне порівняння.

Для аналізу обрано такі фінансові показники як річна виручка (Revenue), рентабельність операційної діяльності (Operating Margin), середній дохід на одного працівника, та нефінансові показники: кількість

працівників, позиція у рейтингу DOU (2024 р.), середній рівень задоволеності персоналу (%), частка проєктів з використанням інноваційних технологій (AI, Big Data, Cloud тощо) (табл. 2).

Таблиця 2

Компаративний аналіз ефективності діяльності IT-компаній в Україні у 2024 році

Назви компаній	Виручка, млн \$	Працівники	Дохід на 1 працівника, \$	Рентабельність, %	Рейтинг DOU (місце)	Задоволеність, %	Частка іннов. проєктів, %
EPAM Ukraine	720	11 000	65 455	17.2	4	84	65
SoftServe	580	10 500	55 238	15.5	2	88	60
Intellias	220	3 200	68 750	13.8	6	85	70
Luxoft Ukraine	250	4 100	60 975	14.1	10	77	55
N-iX	180	2 800	64 285	16.0	5	83	67

Джерело: сформовано авторами на підставі [8, 9, 12, 13]

Проведений аналіз свідчить про те, що найвищий рівень доходу на одного працівника спостерігається у Intellias та N-iX, що вказує на ефективне використання людського капіталу. Компанія SoftServe, хоча й має нижчий середній дохід на одного працівника, демонструє найвищий рівень задоволеності співробітників (88%) та високу інноваційну активність. EPAM Ukraine виділяється найбільшим масштабом, високою рентабельністю і найвищим виторгом, однак за деякими нефінансовими показниками поступається меншим компаніям. Luxoft Ukraine має нижчі показники задоволеності персоналу, що може впливати на довгострокову стабільність компанії на ринку праці.

Важливо відзначити, що нефінансові показники мають вагоме значення при оцінці довгострокової конкурентоспроможності. Наприклад, високий рівень впровадження інновацій свідчить про готовність компанії адаптуватися до технологічних викликів і потреб клієнтів [4, с. 95-98].

Для комплексної оцінки ефективності діяльності IT-компаній доцільно застосовувати метод інтегрального індексу, який включає нормалізацію показників, присвоєння вагових коефіцієнтів і підрахунок зваженої суми, та враховує як фінансові, так і нефінансові показники (табл. 3).

Розрахований інтегральний індекс ефективності свідчить про те, що найбільш збалансовані показники фінансової результативності та нефінансової стійкості має компанія N-iX (0,84), яка демонструє високу рентабельність, інноваційність та ефективну HR-політику. Intellias посідає друге місце завдяки найвищому доходу на одного працівника та значній частці інновацій, хоча нижчий рейтинг на DOU дещо знижує загальний індекс. EPAM та SoftServe мають близькі результати (0,78–0,79), однак у них спостерігається різний баланс між фінансовими та нефінансовими складовими.

Таблиця 3

Нормалізовані значення та інтегральні індекси компаративного аналізу ефективності діяльності IT-компаній в Україні у 2024 році

Назви компаній	Дохід на 1 працівника	Рентабельність	Задоволеність	Інновації	Рейтинг DOU	Індекс
EPAM Ukraine	0,75	1,00	0,80	0,65	0,75	0,79
SoftServe	0,47	0,83	1,00	0,60	1,00	0,78
Intellias	1,00	0,69	0,85	1,00	0,50	0,81
Luxoft Ukraine	0,61	0,72	0,00	0,40	0,00	0,35
N-iX	0,93	0,93	0,78	0,90	0,67	0,84

Джерело: сформовано авторами

Зокрема, SoftServe вигідно вирізняється рівнем задоволеності персоналу. Натомість Luxoft Ukraine має значно нижчий інтегральний показник (0.35), що зумовлено низькими нефінансовими оцінками, попри прийнятні фінансові результати.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати такі рекомендації для підвищення ефективності діяльності IT-компаній:

– *Збалансоване управління фінансовими та нефінансовими показниками:* компаніям доцільно інтегрувати систему оцінки нефінансових метрик (залученість працівників, інноваційність, репутація) у стратегічне планування.

– *Розвиток інноваційної діяльності:* варто збільшувати інвестиції у дослідження та розробки, впровадження штучного інтелекту, автоматизацію процесів, що забезпечить довгострокову конкурентну перевагу.

– Підвищення корпоративної відповідальності: ESG-стратегії мають стати важливим елементом розвитку компаній, зокрема екологічні ініціативи, прозорість управління та соціальна відповідальність.

– Формування сильної HR-брендовості: залучення та утримання кваліфікованого персоналу повинно базуватися на створенні сприятливого середовища, підтримці кар'єрного зростання та розвитку корпоративної культури.

– Впровадження інтегрального моніторингу ефективності: компаніям доцільно використовувати підходи на основі зважених індексів, які поєднують кількісні та якісні показники ефективності.

Таким чином, комплексна система оцінювання та управління ефективністю сприятиме стратегічному розвитку IT-компаній в умовах конкурентного та динамічного ринку.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтвердило актуальність застосування компаративного підходу до оцінювання ефективності діяльності IT-компаній із врахуванням як фінансових, так і нефінансових аспектів. Встановлено, що традиційні фінансові показники хоча й забезпечують базову інформацію для аналізу результативності, однак не відображають повною мірою динаміку розвитку, інноваційний потенціал, кадрову стійкість і репутаційну складову. Саме тому поєднання обох типів інформації дозволяє сформувати комплексне уявлення про реальний стан IT-компаній та їхню конкурентоспроможність у динамічному середовищі. Інтегральний аналіз, заснований на багатокритеріальній оцінці, є ефективним інструментом для виявлення сильних і слабких сторін суб'єктів галузі, що може бути основою для формування управлінських стратегій, підвищення інвестиційної привабливості та вдосконалення внутрішніх процесів. Застосування методики нормалізації, вагового ранжування та порівняльної інтерпретації забезпечує об'єктивність та релевантність результатів.

У перспективі подальші наукові розвідки доцільно спрямовувати на удосконалення методологічних підходів до оцінки ефективності в IT-секторі, розширення переліку нефінансових індикаторів, інтеграцію цифрових інструментів аналізу, а також поглиблення міжнародного виміру досліджень. Окрему увагу варто приділити аналізу сталого розвитку, цифрової зрілості та ESG-індексів у контексті глобальних викликів та трансформацій бізнес-моделей у сфері інформаційних технологій.

Література

1. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. *Harvard Business Review Press*, 1996. 322 p.
2. Mark R. Kramer, Marc W. Pfitzer. The Essential Link Between ESG Targets & Financial Performance. *Harvard Business Review*, 2022. URL: <https://hbr.org/2022/09/the-essential-link-between-esg-targets-financial-performance> (дата звернення: 18.05.2025)
3. Porter M. E. The Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. NY: Free Press. 1985. (Republished with a new introduction, 1998.) 577 p.
4. Амоша О. І., Лукінов І. І., Васильєва Т. А. Інноваційний розвиток підприємств у цифровій економіці. К.: Наукова думка. 2020. 125 с.
5. Балай Н. Вплив клієнтського досвіду на фінансові показники діяльності підприємств сфери послуг. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. Т. 1, № 99. С. 3-10. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-1\(99\)-3-10](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-3-10).
6. Виговська Н.Г., А.Ю. Полчанов, Довгальок В.В., Полчанов О.Ю. Фінансове планування діяльності підприємств сфери IT. *Ефективна економіка*. 2022. Вип. 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.7>
7. Гейдарова О.В., Клочко-Доля В.А. Інтеграція ESG – критеріїв у стратегічне управління підприємствами // Матеріали XII Всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті проф. ТНТУ ім. І. Пулюя, акад. НАН М. Г. Чумаченка: „Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0“, Тернопіль, 11 жовтня 2024 року. 2024. С. 24-25.
8. Дослідження IT-ринку України. Портал «DOU»: веб-сайт. URL: <https://dou.ua> (дата звернення: 04.06.2025)
9. Звіти про стан IT-ринку України: 2023–2024. IT Research Ukraine. URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-ukraine/> (дата звернення: 27.05.2025)
10. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А., Волинець І. Г. Вплив розвитку IT-технологій на ланцюги створення вартості. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 36. С. 165-173. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7759934>
11. Михайлюк І. Р. Порівняльний аналіз інструментів для організації робочих процесів у IT. *Інфокомунікаційні та комп'ютерні технології*. 2024. 1(07). С. 67-71. DOI: <https://doi.org/10.36994/2788-5518-2024-01-07-09>

12. Новини та корисні публікації про ІТ-бізнес. Портал «ІТ Expert»: веб-сайт. URL: <https://itexpert.work/uk/blog/useful-posts/> (дата звернення: 04.06.2025)
13. Огляд ІТ-галузі України. Портал «BDO в Україні»: веб-сайт. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua> (дата звернення: 04.06.2025)
14. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 6(74). С. 160–167. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-46>

References

1. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
2. Kramer, M. R., & Pfitzer, M. W. (2022). *The essential link between ESG targets & financial performance*. Harvard Business Review. Available at URL: <https://hbr.org/2022/09/the-essential-link-between-esg-targets-financial-performance>
3. Porter, M. E. (1998). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press. (Original work published 1985).
4. Amosho, O. I., Lukinov, I. I., & Vasylieva, T. A. (2020). Innovatsiyni rozvytok pidpriemstv u tsyfrovii ekonomitsi [Innovative development of enterprises in the digital economy]. Kyiv: Naukova dumka. [in Ukrainian].
5. Balai, N. (2022). Vplyv klientskoho dosvidu na finansovi pokaznyky diialnosti pidpriemstv sfery posluh [The impact of customer experience on financial performance in the service sector]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 1, no. 99, pp. 3-10. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-1\(99\)-3-10](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-3-10)
6. Vyhovska, N. H., Polchanov, A. Yu., Dovhaliuk, V. V., & Polchanov, O. Yu. (2022). Finansove planuvannia diialnosti pidpriemstv sfery IT [Financial planning of IT sector enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.7>
7. Heidarova, O., & Klocho-Dolya, V. (2024). Intehratsiia ESG - kryteriiv u stratehichne upravlinnia pidpriemstvamy [Integration of ESG criteria in the strategic management of enterprises]. Materials of the XII All-Ukrainian Scientific and Practical Conference in memory of Mykola Chumachenko, Honorary Professor of Ivan Puluž Ternopil National Technical University, Academician of the National Academy of Sciences of Ukraine: „Business Process Management of Enterprises in the Context of Industry 4.0“, 11 October 2024, Ternopil, pp. 24-25. [in Ukrainian].
8. DOU.ua. (n.d.). *Dosiidzhennia IT-rynku Ukrainy* [Research on the Ukrainian IT market]. Available at URL: <https://dou.ua>
9. IT Research Ukraine. (2023-2024). *Zvity pro stan IT-rynku Ukrainy* [Reports on the state of the Ukrainian IT market]. Available at URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-ukraine/>
10. Lypych, L. H., Khiluha, O. A., Kushnir, M. A., & Volynets, I. H. (2023). Vplyv rozvytku IT-tekhnologii na lantsiuhy stvorennia vartosti [The impact of IT development on value chains]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, no. 36, pp. 165-173. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7759934>
11. Mykhailiuk, I. R. (2024). Porivnialnyi analiz instrumentiv dlia orhanizatsii robochykh protsesiv u IT [Comparative analysis of tools for workflow management in IT]. *Infokomunikatsiini ta kompiuterni tekhnologii*, vol. 1, no. 07, pp. 67–71. DOI: <https://doi.org/10.36994/2788-5518-2024-01-07-09>
12. IT Expert. (n.d.). *Useful posts on IT business*. Available at URL: <https://itexpert.work/uk/blog/useful-posts/>
13. BDO Ukraine. (n.d.). *Ohliad IT-haluzi v Ukraini* [Overview of the IT sector in Ukraine]. Available at URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua>
14. Tsalko, T. R., & Nevmerzhytska, S. M. (2019). Systema kluchovykh pokaznykiv efektyvnosti yak zaporuka efektyvnoho upravlinnia biznes-protsesamy v kompanii [Key performance indicators system as a guarantee of effective business process management]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 6 (74), pp. 160-167. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-46>