

Менеджмент

УДК 65.012.8

Когут Ірина Василівна

старший викладач кафедри «Управління проєктами»

НУ «Львівська політехніка»

Kohut Iryna

Senior Lecturer

Senior Lecturer of the Department of Project Management

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0000-0002-9263-2181

Онищук Константин Михайлович

магістр кафедри «Управління проєктами»

НУ «Львівська політехніка»

Onyshchuk Konstantyn

Master of the Department of Project Management

Lviv Polytechnic National University

**СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-ПРОДУКТІВ ДЛЯ
ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN IT
PRODUCTS FOR PROJECT-ORIENTED ORGANIZATIONS IN THE
CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION**

Анотація. Вступ. В умовах цифрової трансформації проєктно-орієнтовані компанії дедалі частіше стикаються з необхідністю розробки та впровадження ефективних стратегій розвитку, які б відповідали сучасним викликам ринку. Проєктно-орієнтовані організації є найбільш

чутливими до змін зовнішнього середовища, оскільки їхня діяльність безпосередньо пов'язана з управлінням портфелями та програмами. Саме тому роль IT-продуктів у стратегічному плануванні набуває особливого значення, оскільки вони дозволяють автоматизувати процеси, підвищувати рівень зрілості управління та забезпечувати прозорість комунікацій.

Мета. Стаття обґрунтовує необхідність створення українських IT-продуктів для підтримки стратегічного планування у проєктно-орієнтованих організаціях, а також визначити стратегії їх розвитку на основі аналізу сильних і слабких сторін існуючих платформ.

Матеріали і методи. У роботі використано методи SWOT-аналізу та TOWS-аналіз для визначення переваг, недоліків, можливостей і загроз у застосуванні сучасних IT-рішень, таких як OnePlan, Power PPM та LEO PPM. Системний підхід до оцінки перспектив дозволив визначити мету та цілі таких проєктів для їх інтеграції в українське бізнес-середовище та формування стратегій розвитку.

Результати. Проведений аналіз показав, що, незважаючи на наявність потужних закордонних рішень, існують обмеження, пов'язані з локалізацією, високою вартістю ліцензій та залежністю від екосистеми Microsoft. Запропоновано стратегії розвитку українських IT-продуктів, серед яких: стратегія інтеграційного розвитку, стратегія підвищення зрілості організацій, стратегія адаптації та локалізації, стратегія гнучкості та масштабованості, стратегія зниження бар'єрів впровадження та стратегія партнерських екосистем. Реалізація таких підходів сприятиме не лише автоматизації стратегічного планування, а й посиленню конкурентоспроможності українських компаній на міжнародному ринку.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку дорожньої карти реалізації національних IT-рішень, а також на

створення методик оцінювання їх ефективності у процесах стратегічного управління. Впровадження власних продуктів дозволить українським компаніям не лише зменшити залежність від глобальних вендорів, але й забезпечити вихід на нові ринки, формуючи позитивний імідж України як країни-лідера у сфері цифрових технологій.

Ключові слова: цифрова трансформація, проєктно-орієнтовані організації, стратегічне планування, IT-продукти, управління проєктами, стратегії розвитку.

Summary. *Introduction. In the context of digital transformation, enterprises increasingly face the need to design and implement effective development strategies that meet modern market challenges. Project-oriented organizations are particularly sensitive to external changes, as their activities are directly linked to portfolio and program management. Therefore, the role of IT products in strategic planning becomes especially important, since they enable process automation, enhance management maturity, and ensure transparency in communication.*

Purpose. The purpose of this article is to substantiate the necessity of developing Ukrainian IT products to support strategic planning in project-oriented organizations and to identify development strategies based on the analysis of the strengths and weaknesses of existing platforms.

Materials and Methods. The study applied SWOT and TOWS analysis to identify the advantages, disadvantages, opportunities, and threats in the use of modern IT solutions such as OnePlan, Power PPM, and LEO PPM. A systemic approach was used to evaluate the prospects of their integration into the Ukrainian business environment and to formulate development strategies.

Results. The analysis revealed that, despite the presence of powerful foreign solutions, there are significant limitations related to localization, high licensing costs, and dependence on the Microsoft ecosystem. The proposed

strategies for the development of Ukrainian IT products include: the strategy of integration development, the strategy of enhancing organizational maturity, the strategy of adaptation and localization, the strategy of flexibility and scalability, the strategy of lowering implementation barriers, and the strategy of partnership ecosystems. The implementation of these approaches will not only facilitate the automation of strategic planning but also strengthen the competitiveness of Ukrainian companies in the global market.

Perspectives. Further research should focus on developing a roadmap for the implementation of national IT solutions and on creating methodologies for evaluating their effectiveness in strategic management processes. The adoption of domestic products will enable Ukrainian companies to reduce dependence on global vendors, expand into new markets, and establish Ukraine as a leader in the field of digital technologies.

Key words: *digital transformation, project-oriented organizations, strategic planning, IT products, project management, development strategies.*

Постановка проблеми. У сучасному світі, що розвивається та постійно змінюється, актуальними є питання, пов'язані з інноваційними ІТ-продуктами для проєктно-орієнтованих організацій. Створення нових технологій з інтеграцією штучного інтелекту в системи аналізу діяльності проєктно-орієнтованих організацій стає невід'ємною частиною роботи проєктних менеджерів. Вони шукають інструменти для прийняття управлінських рішень на основі даних переданих їм в управління компаній.

Одним із важливих напрямків їх розвитку є робота ТОП-менеджерів над формуванням та розробленням ефективної бізнес-стратегії за допомогою сучасних ІТ-технологій.

Бізнес-стратегія сприймається у бізнесі як довгостроковий, багаторівневий план, спрямований на досягнення конкретних цілей

компанії. Стратегія визначає курс розвитку проєктно-орієнтованої організації та її позиціонування на ринку для формування конкурентних переваг [1].

Бізнес-стратегія допомагає проєктно-орієнтованій компанії зосередити ресурси на досягненні цілей, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати довгостроковий успіх.

Проєктно-орієнтовані організації для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, повинні постійно вдосконалюватися. Одним з найефективніших інструментів у боротьбі за лідерство на різних ринках є впровадження сучасних інформаційних систем та створення нових ІТ-продуктів для внутрішніх потреб та аналізу внутрішніх процесів діяльності. Вони допомагають ТОП-менеджерам впроваджувати інновації, проводити поглиблений аналіз своїх бізнес-процесів та розробляти конкурентні стратегії.

Необхідність дослідження обумовлена потребою у вивченні сучасного наукового середовища, систематизації переваг і недоліків наявних на ринку ІТ-продуктів для формування стратегій та обґрунтуванні актуальності створення проєкту нового продукту, спрямованого на підвищення ефективності роботи. Практична цінність дослідження полягає у можливості застосування подібних ідей у діяльності як наукових спільнот, так і фахівців ІТ-галузі. Інформаційні технології (ІТ) змінили спосіб функціонування бізнесу, впливаючи на інновації, моделі прийняття рішень та успішні стратегії. Інтеграція ІТ-продуктів у бізнес-процеси проєктно-орієнтованих організацій відкриває нові можливості для успіху. Вони стають важливим інструментом для них як в Україні, так і в усьому світі

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Про актуальність цієї теми свідчать праці вчених, як в Україні, так і в світі. Ми бачимо, що в роботах Вісбека Ф., Гесса Т. [2] вказується, що ІТ-продукти в управлінні

підвищують ефективність інновацій, сприяють удосконаленню інших організаційних процесів та потенціалу підприємств. Кравець В.І. та Слісаренко Т.В.[3] пишуть про потенціал використання сучасних ІТ-технологій у процесах управління. Це є доказом того, що в сучасних умовах розвиток проєктно-орієнтованих організацій дуже залежить від технологій, які використовують компанії, та їхніх навичок використання сучасних ІТ-продуктів.

Пеннер С.О. та інші [4] проаналізували інформаційні продукти, які менеджери використовують у різних процесах роботи підприємств, що реалізують свою роботу через проєкти. У цій роботі згадується необхідність використання сучасних ІТ-технологій, а також пошук нових продуктів та технологічних рішень для покращення якості управління. Цю тему також висвітлено в роботах Джестона Дж. У роботі Клепікова О.А. [5] проаналізовано сучасний стан та місце ІТ в управлінні компанією. Інші вчені роблять спроби [6-7] детально проаналізувати підходи до вирішення проблеми інтеграції ІТ у бізнес.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування доцільності створення сучасних ІТ-продуктів для підтримки процесів стратегічного планування в проєктно-орієнтованих організаціях шляхом аналізу наукового середовища, систематизації існуючих підходів та виявлення прогалин у їх застосуванні.

Основними завданнями для досягнення поставленої мети потрібно здійснити критичний аналіз наукового середовища та сучасних підходів до використання ІТ-продуктів у стратегічному управлінні, дослідити сильні та слабкі сторони наявних рішень і визначити бар'єри їх ефективного впровадження. На основі проведеного аналізу формулюються ключові вимоги до інноваційного продукту, а також пропонується концепція сучасного ІТ-рішення, яке може бути використане як у наукових дослідженнях, так і в практичній діяльності ІТ-фахівців.

Виклад основного матеріалу. З цього аналізу видно, що розробка ІТ-продуктів для формування успішних стратегічних рішень в проєктно-орієнтованих компаніях є одним із показників розвитку. Незважаючи на активний інтерес науковців, проблема недостатнього використання ІТ-технологій у стратегічному плануванні залишається актуальною. Компанії повинні долати виклики цифрової трансформації та використовувати можливості ІТ для покращення своїх результатів.

У світі існує багато різних продуктів для управління ІТ, і кожен з них має свою нішу в бізнес-середовищі, але їх використання не вирішує ключового завдання стратегічного розвитку компанії та забезпечення комунікації з вищими рівнями управління, таких як управління портфелем проєктів та впровадження стратегії.

Такий зв'язок між результатом та досягненням стратегічних цілей можливий лише завдяки створенню нових ІТ-продуктів та послуг, які є результатом реалізації проєктів у проєктно-орієнтованих організаціях.

На сьогодні на ринку України найпопулярнішими продуктами є: OnePlan (OnePlan, США); Power PPM (Projectum, Данія); LEO PPM (Україна).

1. OnePlan – це інноваційне ІТ-рішення від американської компанії, яке ідеально підходить для організацій, що прагнуть покращити процеси управління проєктами, портфелями та стратегіями [8].

2. Power PPM – платформа, що дозволяє створювати дорожні карти для портфелів та програм з урахуванням ресурсів, фінансів та стратегічних цілей [9].

3. LEO PPM побудовано на платформі Microsoft Power Platform та надає вищому керівництву, офісам управління проєктами (PMO), офісам управління портфелями (PfMO) та офісам впровадження стратегій (Strategy Execution Office) можливості оцифрувати свої стратегічні цілі [10].

З метою визначення перспектив розвитку подібних проєктів в українських проєктно-орієнтованих організаціях доцільно провести комплексний SWOT-аналіз, у якому розглянути сильні та слабкі сторони існуючих платформ, що мають на меті покращити процеси стратегічного планування. Результати проведеного аналізу подані в табл. 1. для подальшого формування стратегій розвитку таких проєктів у проєктно-орієнтованих організаціях.

Таблиця 1

Зведений SWOT-аналіз найпопулярніших ІТ-продуктів для стратегічного планування в проєктно-орієнтованих організаціях

Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
Інтеграція з Microsoft 365 та Power Platform, що забезпечує сумісність і зручність.	Зростаюча потреба у цифрових рішеннях для стратегічного планування в проєктно-орієнтованих організаціях.
Можливість створення ієрархії стратегічних цілей (KPI, OKR).	Інтеграція з іншими системами управління проєктами та ERP-рішеннями.
Підтримка сценарного моделювання «what if» для прийняття управлінських рішень.	Використання аналітики та ІІІ для прогнозування і прийняття рішень.
	Поширення гнучких методологій (Agile, SAFe, Hybrid), що потребують сучасних платформ.
Візуалізація даних та цілей у вигляді графіків, дашбордів, Power BI-звітів.	Потреба у централізованому управлінні портфелями та програмами в умовах турбулентності ринку.
Використання таких систем як інструменту для підвищення зрілості організації.	Підтримка управління кількома типами проєктів в єдиній системі.
	Наявність інструментів для реєстрації ініціатив та ідей.
	Використання штучного інтелекту для пошуку та прийняття рішень (LEO PPM).
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
Висока залежність від екосистеми Microsoft.	Конкуренція з боку інших міжнародних платформ (Planview, Clarity PPM, Jira Align).
Обмеження локалізації (інтерфейс англійською, розміщення хмари у США).	Висока вартість ліцензій може обмежувати поширення серед середніх та малих підприємств.
Висока вартість впровадження для малих компаній і стартапів.	Ризики кібербезпеки при використанні хмарних сервісів
Необхідність значних інвестицій у	Низький рівень цифрової зрілості частини

навчання персоналу.	українських компаній, що ускладнює впровадження.
Новизна деяких продуктів (LEO PPM), що може створювати ризики стабільності та масштабованості.	Можлива залежність від вендора та зміни цінової політики Microsoft.
Складність адаптації для організацій із низьким рівнем зрілості стратегічного управління.	

Джерело: систематизовано авторами на основі [8-10]

Проведений аналіз та застосування TOWS-аналізу дозволяють окреслити стратегії, які мають підсилити розвиток процесів стратегічного планування для проєктно-орієнтованих організацій. Це дозволить ініціювати проєкти створення нових продуктів для українських компаній з можливістю їх розвитку та популяризації на ринках інших країн, оскільки Україна давно зарекомендувала себе як країна-інноватор у впровадженні ІТ-технологій у різних галузях. Такий підхід допоможе визначити траєкторії, у яких потрібно розвиватися в сучасному середовищі ІТ-технологій та постійних змін.

Основні напрямки розвитку продуктів для планування стратегій в проєктно-орієнтованих організаціях відповідно до проведеного аналізу мають мати такі спрямування, як стратегія інтеграційного розвитку, стратегія підвищення зрілості організацій, стратегія адаптації та локалізації, стратегія гнучкості та масштабованості.

Перша стратегія, інтеграційного розвитку дозволяє сконцентрувати свою увагу на створенні продуктів високого рівня інтеграції з Microsoft 365 та Power Platform у поєднанні зі зростаючою потребою організацій у цифрових рішеннях. Вона дає можливість формувати єдине інформаційне середовище. Це сприятиме ефективному управлінню портфелями та програмами, підвищенню прозорості й швидкості прийняття управлінських рішень у проєктно-орієнтованих організаціях.

Друга стратегія підвищення зрілості організацій полягає у створенні проєктів, які мають на меті допомогти компаніям з формуванням KPI,

OKR, сценарного моделювання та аналітики Power BI дозволяє організаціям поступово підвищувати рівень своєї зрілості у стратегічному управлінні. Це особливо актуально для українських компаній, які прагнуть перейти від оперативного управління до системного стратегічного планування і є проєктно-орієнтованими.

Наступна стратегія – адаптація та локалізація нових продуктів стратегічного планування. Для подолання бар'єрів, пов'язаних з англomовним інтерфейсом та розташуванням хмарних даних за межами України, доцільним є розвиток локалізованих рішень та створення партнерських центрів підтримки для існуючих продуктів. Такий підхід дозволить підвищити доступність систем для середніх і малих підприємств, що мають обмежені ресурси особливо в складних економічних умовах та в умовах війни.

Стратегія гнучкості та масштабованості. Використання сучасних гнучких методологій та можливостей штучного інтелекту, що інтегруються все більше в роботу компаній буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності нових платформ у боротьбі з міжнародними конкурентами. Адаптація рішень до специфіки різних галузей допоможе знизити ризики залежності від глобальних ІТ вендорів.

Стратегія зниження бар'єрів впровадження оскільки з огляду на високу вартість ліцензій і потребу у навчанні персоналу, варто розробляти гнучкі цінові моделі та освітні програми для компаній різного рівня зрілості. Такий підхід дасть змогу зменшити ризик опору впровадження інновацій у середовищі з низьким рівнем цифрової культури та підвищить рівень готовності організацій до цифрової трансформації.

Також доцільно розвивати стратегію розвитку екосистеми та партнерств проєктно-рієнтованих організацій з різних країн. У контексті зростаючої конкуренції з боку глобальних платформ перспективним є створення партнерських альянсів між українськими ІТ-компаніями та

міжнародними постачальниками. Це дозволить формувати більш гнучкі рішення, що поєднують локальний контекст і міжнародні стандарти.

Таким чином, розвиток стратегічних ІТ-рішень у проєктно-орієнтованих організаціях має здійснюватися у двох ключових площинах таких, як підвищення внутрішньої зрілості управління та адаптація до глобальних технологічних і конкурентних викликів.

Головною метою проєктів створення українських продуктів для розробки стратегій є забезпечення автоматизації цього процесу, популяризація сучасних та національних програмних продуктів, вихід на нові ринки клієнтів.

Основна ціль впровадження новітніх технологій в процес формування стратегій – це підвищити ефективність цих процесів, підтримати цифрову трансформацію та спростити взаємодію з технологічними рішеннями в проєктно-орієнтованих організаціях.

Основні типові компоненти проєкту для створення ІТ-продуктів формування стратегій представлені на рисунку 1.

Проєктно-орієнтовані організації з різних галузей стикаються з необхідністю розробляти нові продукти для своїх потреб та розвивати свої стратегії, що відповідає вимогам сучасного середовища. Це стає важливим у зв'язку зі зростаючим попитом на інноваційні програмні рішення для бізнесу.



Рис. 1. Структура платформи розробки стратегії для проєктно-орієнтованих організацій

Джерело: розроблено авторами

ІТ-індустрія є одним із найперспективніших та найдинамічніших секторів української економіки. Її розвиток впливає не лише на галузь, а й на інші сфери, особливо під час цифрової трансформації. Інформаційні технології посідають провідне місце в сучасній економіці України, формуючи близько 4,5% внутрішнього валового продукту (ВВП) та забезпечуючи понад 12% у структурі експорту країни. Традиційно лідерські позиції займають сервісні компанії, однак у рейтингу Forbes «200 лідерів української економіки» відзначено також дві продуктові компанії — Аїах та Genesis, що свідчить про поступову диверсифікацію структури ринку та підвищення ролі продуктових бізнесів.

Незважаючи на безпрецедентні виклики, 2022 рік став рекордним для галузі: за даними Національного банку України, експорт ІТ-послуг досяг \$7,3 млрд, що є найвищим показником за роки незалежності. Як

підкреслює Марк Фаррінгтон, віцепрезидент із фінансів і споживчих ринків компанії GlobalLogic (третього за чисельністю ІТ-роботодавця в Україні, що об'єднує близько 6500 спеціалістів) українська ІТ-індустрія продемонструвала виняткову стійкість, адже більшість іноземних клієнтів продовжили співпрацю [11].

Водночас було зафіксовано низку проблем. Зокрема, ускладнилася динаміка залучення нових замовників. Це зумовлено, насамперед воєнними діями, що формують уявлення іноземних партнерів про ризики співпраці, а також обмеженими можливостями організації міжнародних відряджень і труднощами з бронюванням ключових фахівців від мобілізації. Як наслідок, у період із січня по серпень 2023 року експорт ІТ-послуг скоротився на 8,2%, склавши \$4,5 млрд, що менше порівняно з аналогічним періодом попереднього року.

Попри зазначені труднощі спостерігаються і позитивні тенденції. Так, уперше за останні п'ять років кількісні показники зайнятості у сервісних та продуктових компаніях зрівнялися, що свідчить про зростання ролі продуктових бізнесів у вітчизняній ІТ-екосистемі. [12]

Таким чином, сучасний стан української ІТ-галузі характеризується подвійною динамікою: з одного боку спостерігається спад експортних показників унаслідок воєнних ризиків, з іншого боку відбувається якісне структурне зрушення у напрямі посилення позицій продуктових компаній. Це створює підґрунтя для трансформації галузі у середньостроковій перспективі та формує нові стратегічні виклики для проєктно-орієнтованих організацій. Такі тенденції на ринку розробників ІТ-продуктів ще більше посилюють перспективи розвитку запропонованих проєктів стратегічного планування як окремого напрямку розвитку і як самих виробників, так і проєктно-орієнтованих компаній, що є користувачами продуктів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, цифрова трансформація є визначальним чинником розвитку проєктно-

орієнтованих організацій, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність реалізації проєктів, забезпечує стратегічну гнучкість та підвищує конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі. Проведений аналіз показав, що, незважаючи на наявність потужних іноземних рішень, існують суттєві обмеження, пов'язані з локалізацією, високою вартістю ліцензій та залежністю від екосистеми Microsoft.

У цих умовах запропоновано стратегії розвитку українських ІТ-продуктів для проєктно-орієнтованих організацій, серед яких: стратегія інтеграційного розвитку, стратегія підвищення зрілості організацій, стратегія адаптації та локалізації, стратегія гнучкості та масштабованості, стратегія зниження бар'єрів впровадження та стратегія партнерських екосистем. Реалізація таких підходів сприятиме не лише автоматизації стратегічного планування та підвищенню ефективності управлінських рішень, але й посиленню конкурентоспроможності українських компаній на міжнародному ринку.

Водночас цифрова трансформація вимагає від менеджменту проєктно-орієнтованих організацій не лише технічних, але й стратегічних рішень, пов'язаних із розвитком людського потенціалу, адаптацією до нових моделей управління та мінімізацією ризиків цифрової залежності.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку дорожньої карти реалізації національних ІТ-рішень, створення методик оцінювання їх ефективності у процесах стратегічного управління, а також на визначення рівня цифрової зрілості проєктно-орієнтованих організацій. Впровадження власних продуктів дозволить українським компаніям зменшити залежність від глобальних вендорів, забезпечити вихід на нові ринки та формувати позитивний імідж України як країни-лідера у сфері цифрових технологій.

Література

1. Власова, В., Тарновська, І., та Недоля, Д.. Бізнес-стратегія підприємства в турбулентному зовнішньому середовищі. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1686> (дата звернення: 01.08.2025).
2. Вісбек, Ф., Гесс, Т., та Спаньол, Й. Подвійна роль ІТ-можливостей у розробці цифрових продуктів та послуг. *Інф. Менеджмент*. 2020. №57. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S037872062030327X?via%3Dihub> (дата звернення: 01.08.2025).
3. Кравець В.І., Слісаренко Т.В. Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Частина 1. № 13. С. 136-140. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/15857> (дата звернення: 01.08.2025).
4. Пеннер, С., Римарцов, В., та Лобай, Р. (2024). Інформаційні технології як інструмент стратегічного управління інноваціями в організації. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4759>
5. Клепікова О. А. Сучасний стан та місце інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2013. №5. С. 74–83.
6. Алексєєв С. Б. Проблеми впровадження інформаційних технологій у процесі управління стратегічним потенціалом комерційного підприємства. *Стратегія та механізми регулювання промислового розвитку*. 2012. С. 99-112. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S

21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2
_S21P03=FILA=&2_S21STR=sim_2012_2012_10 (дата звернення:
01.09.2025).

7. Лінгур, Л. Інтегровані підходи до формування інформаційної системи ксв для малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2020. №22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/104> (дата звернення: 01.09.2025).

8. One platform to align work, drive outcomes, and deliver results! URL: <https://oneplan.ai/> (дата звернення: 01.09.2025).

9. Microsoft Power PPM та платформа Microsoft Vattenfall Services Nordic AB. URL: <https://www.projectum.com/success-stories/microsoft-power-ppm-and-the-microsoft-platform-at-vattenfall-services-nordic-ab> (дата звернення: 01.08.2025).

10. Управління стратегією. URL: https://leoconsulting.com.ua/leo_ppm/ (дата звернення: 01.09.2025).

11. ТОП найбільших ІТ-компаній України. URL: https://ittnews.kiev.ua/top-naybilshykh-it-kompaniy-ukrainy-6008/?utm_source=chatgpt.com URL: https://ittnews.kiev.ua/top-naybilshykh-it-kompaniy-ukrainy-6008/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.09.2025).

12. 10 найбільших ІТ-компаній України. URL: https://dia.dp.gov.ua/10-najbilshix-it-kompanij-ukra%D1%97ni/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.09.2025).

References

1. Vlasova, V., Tarnovska, I., ta Nedolia, D.. Biznes-stratehiia pidpriemstva v turbulentnomu zovnishnomu seredovishchi. *Економіка та*

suspilstvo.

2022.

№42.

URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1686>

2. Visbek, F., Hess, T., ta Spanol, Y. Podviina rol IT-mozhlyvostei u rozrobttsi tsyfrovyykh produktiv ta posluh. *Inf. Menedzhment.* 2020. №57. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S037872062030327X?via%3Dihub>

3. Kravets V.I., Slisarenko T.V. Vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii dlia pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu.* 2017. Chastyna 1. № 13. S. 136 – 140. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/15857>

4. Penner, S., Rymartsov, V., ta Lobai, R. (2024). Informatsiini tekhnolohii yak instrument stratehichnoho upravlinnia innovatsiiamy v orhanizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo.* 2024. №67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4759>

5. Klepikova O. A. Suchasnyi stan ta mistse informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvom. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu.* 2013. №5. S. 74–83.

6. Aleksieiev S. B. Problemy vprovadzhennia informatsiinykh tekhnolohii u protsesi upravlinnia stratehichnym potentsialom komertsiiinoho pidpriemstva. *Stratehiia ta mekhanizmy rehuliuвання promyslovoho rozvytku.* 2012. S. 99-112. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=sim_2012_2012_10

7. Linhur, L. Intehrovani pidkhody do formuvannia informatsiinoi systemy ksv dlia maloho ta serednoho biznesu. *Ekonomika ta suspilstvo.* 2020. №22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/104>

8. One platform to align work, drive outcomes, and deliver results! URL: <https://oneplan.ai/>

9. Microsoft Power PPM ta platforma Microsoft Vattenfall Services Nordic AB. URL: <https://www.projectum.com/success-stories/microsoft-power-ppm-and-the-microsoft-platform-at-vattenfall-services-nordic-ab>
10. Upravlinnia stratehiieiu. URL: https://leoconsulting.com.ua/leo_ppm/
11. TOP naibilshykh IT-kompanii Ukrainy. URL: https://ittnews.kiev.ua/top-naybilshykh-it-kompaniy-ukrainy-6008/?utm_source=chatgpt.com
12. 10 naibilshykh IT-kompanii Ukrainy. URL: https://dia.dp.gov.ua/10-najbilshix-it-kompanij-ukra%D1%97ni/?utm_source=chatgpt.com