

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

освітній ступінь – магістр

на тему: **«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІТ-КОМПАНІЯМИ»**

Виконала: студентка 2-го року
навчання,
Спеціальності 073 Менеджмент
Бородуліна Галина Вячеславівна

Керівник Храпкіна В.В.,
доктор економічних наук, професор
кафедри менеджменту, маркетингу та
підприємництва
Рецензент Василенко Д.В.

Магістерська робота захищена
з оцінкою _____
Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
« ____ » _____ 2026 .

Київ – 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Освітній ступінь «Магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОНП «Розвиток бізнесу: управління та консалтинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К. В. Пічик

« ____ » _____ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ
Бородуліної Галини Вячеславівни**

1. Тема роботи: «Стратегічне управління ІТ-компаніями» керівник роботи: Храпкіна Валентина Валентинівна, доктор економічних наук, професор затверджені наказом НаУКМА від 11.11.2025 р. № 1295-с.
2. Строк подання студентом роботи «4» травня 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти у сфері підприємницької діяльності; наукові джерела з питань стратегічного управління, цифрової трансформації та управління ІТ-компаніями (монографії, статті, звіти); офіційні аналітичні матеріали; офіційна фінансова звітність компанії; ринкова інформація про підприємства-конкурентів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:
 - розкрити теоретико-методичні засади стратегічного управління ІТ-компаніями: сутність, особливості та сегментацію стратегічного управління в ІТ-секторі; систематизувати сучасні підходи та інструментарій стратегічного управління; дослідити вплив цифровізації та штучного інтелекту на трансформацію стратегічного управління;
 - провести аналіз стратегічного управління компанією Sitecore: дати загальну характеристику компанії та ринку DXP/CMS; проаналізувати конкурентне середовище і організаційно-кадровий потенціал; здійснити оцінку фінансово-економічного стану та стратегічної позиції компанії; сформулювати SWOT-характеристику;
 - обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління Sitecore: визначити стратегічні напрями; розробити портфель п'яти стратегічних ініціатив із дорожньою картою 2026–2028 рр.; здійснити економічне обґрунтування ефективності запропонованих стратегічних рішень.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/ п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайм- лення наукового керівника	Підпис наукового керівника	При- міт- ки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	10 жовтня		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	5 листопада		
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	10 грудня		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	грудень березень		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	15 лютого		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень	січень березень		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		20 січня		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)		20 лютого		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)		20 квітня		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 30 квітня	до 30 квітня		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 4 травня	з 4 травня		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 10 травня	до 10 травня		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 15 травня	до 15 травня		
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК	згідно з розкладом роботи ЕК		

Графік узгоджено «10» жовтня 2025 р.

Науковий керівник



В .В. Храпкіна

Виконавець роботи



Г. В. Бородуліна

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІТ-КОМПАНІЯМИ.....	8
1.1. Сутність, особливості та сегментація стратегічного управління в ІТ-секторі.....	8
1.2. Сучасні підходи, моделі та інструментарій стратегічного управління ІТ-компаніями.....	19
1.3. Вплив цифровізації та штучного інтелекту на стратегічне управління ІТ-компаніями.....	30
Висновки до розділу 1.....	47
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ SITECORE.....	49
2.1. Загальна характеристика Sitecore та аналіз ринку DXP/CMS.....	49
2.2. Аналіз конкурентного середовища та організаційно-кадрового потенціалу Sitecore.....	57
2.3. Оцінка фінансово-економічного стану та стратегічної позиції Sitecore.....	68
Висновки до розділу 2.....	86
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ SITECORE.....	88
3.1. Стратегічні напрями вдосконалення управління розвитком Sitecore.....	88
3.2. Розробка стратегічних ініціатив та дорожньої карти їх впровадження.....	92
3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих стратегічних рішень.....	110
Висновки до розділу 3.....	126
ВИСНОВКИ.....	127
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	131

ВСТУП

Актуальність теми. Цифрова трансформація бізнесу і поширення генеративного штучного інтелекту кардинально змінюють логіку стратегічного управління ІТ-компаніями. ІТ-галузь виступає водночас провідником і об'єктом цих змін: компанії інформаційного сектору першими стикаються з необхідністю переосмислення бізнес-моделей та переходу до нових SaaS-моделей монетизації. За даними McKinsey (2025), потенційний приріст глобальної продуктивності від генеративного AI сягає \$2,6–4,4 трлн щорічно, що принципово змінює конкурентне середовище. Питання стратегічного управління ІТ-компаніями досліджували Скупейко В. В., Жук В. В., Забранський М. (Україна) та Chandler A. D., Porter M. E., Barney J. B., Teece D. J. (зарубіжна наука). Проте недостатньо вивченими залишаються механізми оцінювання стану непублічних ІТ-компаній і обґрунтування ефективності AI-трансформації на рівні конкретного підприємства, що й обумовлює актуальність роботи.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління ІТ-компаніями в умовах цифрової трансформації та інтеграції технологій штучного інтелекту.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та прикладні інструменти стратегічного управління ІТ-компаніями в контексті переходу до composable SaaS-архітектур і впровадження AI у виробничі та продуктові процеси.

Мета роботи – дослідити теоретико-методичні засади стратегічного управління ІТ-компаніями та розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо його вдосконалення на прикладі компанії Sitecore і її українського підрозділу ІП «Ті Ай Солюшнз».

Завдання дослідження:

1) розкрити сутність, особливості та сегментацію стратегічного управління в ІТ-секторі;

2) систематизувати сучасні підходи та інструментарій стратегічного управління IT-компаніями (RBV, Dynamic Capabilities, BSC, OKR, SAFe, Lean Startup, Blue Ocean Strategy);

3) дослідити вплив цифровізації та AI на трансформацію стратегічного управління IT-компаніями;

4) здійснити загальну характеристику компанії Sitecore та проаналізувати ринок DXP/CMS;

5) провести аналіз конкурентного середовища Sitecore за моделлю п'яти сил М. Портера та оцінити організаційно-кадровий потенціал компанії;

6) оцінити фінансово-економічний стан та стратегічну позицію Sitecore із застосуванням методу проксі-коригування;

7) визначити стратегічні напрями вдосконалення управління розвитком Sitecore;

8) розробити портфель стратегічних ініціатив та дорожню карту їх впровадження на 2026–2028 рр.;

9) обґрунтувати економічну ефективність запропонованих стратегічних рішень через сценарний аналіз і розрахунок ROI.

Методи дослідження: теоретичні (аналіз, синтез, узагальнення, порівняльний аналіз); галузевий аналіз за моделлю п'яти сил М. Портера; ресурсний аналіз на основі VRIN-критеріїв та Dynamic Capabilities; метод проксі-коригування; SWOT-аналіз; сценарний аналіз та метод ROI-оцінки; коефіцієнтний аналіз фінансової звітності.

Інформаційна база дослідження: наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; аналітичні звіти McKinsey Global Institute, Gartner, Bessemer Venture Partners, Grand View Research; публічні матеріали EQT Group щодо компанії Sitecore; фінансова звітність ІП «Ті Ай Солюшнз» (форми № 1-м та № 2-м) за 2022–2025 рр. (YouControl); документація Scaled Agile Framework (SAFe 6.0),

Google DORA та GitHub Octoverse 2023. Загальний перелік джерел налічує 71 найменування.

Наукова новизна одержаних результатів. *Вперше* обґрунтовано і застосовано метод проксі-коригування для оцінки фінансово-економічного стану глобальної неpubлічної IT-компанії через аналіз звітності підпорядкованого підрозділу. *Удосконалено* матрицю придатності стратегічних фреймворків для різних типів IT-компаній. *Дістало подальшого розвитку* кількісне обґрунтування доцільності впровадження AI-SDLC через формулу вивільненого ресурсу, сценарний аналіз та проєкцію на рівень глобальної інженерної організації.

Практичне значення одержаних результатів. Портфель п'яти стратегічних ініціатив із прогнозованим ROI 345% (\$97,5 млн вигоди при \$28,3 млн інвестицій) і дорожня карта 2026–2028 рр. можуть бути використані менеджментом Sitecore та Team International для обґрунтування інвестиційних рішень. Методологія проксі-коригування є придатною для оцінки будь-яких неpubлічних IT-компаній зі структурою пов'язаних підрозділів, що ведуть обов'язкову фінансову звітність в Україні.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дослідження апробовано під час участі в *III Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу» 23-24 квітня 2025 р Київ: Києво-Могилянська академія, 2025.*

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел (74 найменування) та додатків. Загальний обсяг основного тексту становить понад 120 сторінок. Робота містить 54 таблиці.

Під час підготовки магістерської роботи було використано інструмент штучного інтелекту ChatGPT (OpenAI), що працює на основі генеративних алгоритмів штучного інтелекту, для редагування та покращення мовного оформлення тексту. Усі наукові висновки та інтерпретації належать автору.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІТ-КОМПАНІЯМИ

1.1. Сутність, особливості та сегментація стратегічного управління в ІТ-секторі

Поняття «стратегічне управління» пройшло складний шлях концептуального розвитку — від перших спроб формалізації довгострокового планування у 1960-х роках до сучасних динамічних підходів, що враховують турбулентність середовища і роль нематеріальних ресурсів. Жодне з класичних визначень не претендує на монопольну повноту: кожне відображає певний зріз управлінської реальності, актуальний для свого часу і контексту.

Засновник концепції стратегії як самостійного управлінського явища А. Чандлер (1962) розумів стратегічне управління як визначення довгострокових цілей і відповідне розміщення ресурсів [1]. І. Ансофф (1965) розвинув цей підхід, зосередившись на позиціонуванні організації щодо конкурентного середовища за умов стратегічної невизначеності [2]. М. Портер (1980) запропонував аналітичну рамку вибору конкурентної позиції через систему видів діяльності — підхід, що залишається центральним інструментом і для ІТ-ринку [3]. Дж. Барні (1991) переосмислив джерела конкурентної переваги, перемістивши акцент на внутрішні ресурси і компетенції (Resource-Based View), що виявилось особливо релевантним для ІТ-галузі з її домінуванням нематеріальних активів [4].

Українська наукова традиція стратегічного управління представлена насамперед підходом Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай та Л. П. Артеменко (2011), які визначають стратегічне управління як систему заходів з розробки і реалізації стратегії підприємства, спрямовану на забезпечення конкурентоспроможності та адаптації до змін у довгостроковій перспективі [5]. Скупейко В. В. та ін. (2024) доповнюють цю лінію ІТ-специфікою: для технологічних компаній стратегічне управління набуває характеристик безперервного адаптивного процесу, а не

дискретного планового циклу [6]. Систематизацію основних підходів до визначення стратегічного управління подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція визначень поняття «стратегічне управління»: порівняльний аналіз підходів

Автор / джерело	Визначення поняття «стратегічне управління»	Акцент
Chandler A. D. (1962)	Визначення довгострокових цілей організації та вибір курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для їх досягнення	Ресурси + цілі
Ansoff H. I. (1965)	Процес прийняття стратегічних рішень, пов'язаних із позиціонуванням організації в середовищі щодо конкурентів, з метою досягнення стійкої конкурентної переваги	Позиціонування
Porter M. E. (1980)	Вибір унікальної позиції в галузі через систему видів діяльності, що відрізняються від конкурентів і важко відтворюються	Диференціація
Barney J. B. (1991)	Формування і збереження ресурсів та компетенцій, що є цінними, рідкісними, важковідтворюваними і не замінними (VRIN)	Ресурсна база
Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. (2011)	Система заходів щодо розробки та реалізації стратегії підприємства, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища в довгостроковій перспективі	Адаптивність + конкуренція
Скупейко В. В. та ін. (2024)	Комплекс управлінських рішень, що визначають довгостроковий напрям розвитку ІТ-підприємства з урахуванням особливостей галузі та глобальних тенденцій цифрової трансформації	ІТ-специфіка

Джерело. Систематизовано автором на основі [1; 2; 3; 4; 5; 6].

З таблиці 1.1 видно, що визначення еволюціонують від ресурсно-цільового (Chandler, Ansoff) до позиційно-компетентнісного (Porter, Barney) і далі до адаптивно-цифрового (Довгань, Скупейко). Для цілей даного дослідження стратегічне управління ІТ-компанією розуміється як безперервний процес формування, реалізації та корекції стратегій, спрямованих на утримання конкурентної переваги за умов технологічної турбулентності, через оптимальне використання нематеріальних ресурсів — кадрів, інтелектуальної власності, даних і платформних мережових ефектів.

Некоректне розуміння специфіки ІТ-галузі призводить до системних помилок у стратегічному управлінні. Виокремлення ключових відмінностей є не академічною вправою, а методологічною необхідністю.

Перша і найпринциповіша відмінність — характер основного активу. Традиційний бізнес оперує переважно матеріальними активами, вартість яких піддається прямій балансовій оцінці. ІТ-компанія акумулює цінність у нематеріальних формах: знаннях персоналу, програмному коді, клієнтських даних, бренді платформи і мережевих ефектах. Ринкова капіталізація провідних ІТ-компаній у 5–15 разів перевищує балансову вартість їх активів — ця різниця відображає вартість нематеріальних ресурсів, які не відображаються в бухгалтерській звітності [7].

Друга відмінність — масштабування. Виробничий бізнес зростає лінійно: подвоєння виробництва вимагає приблизно подвоєння витрат. SaaS-компанія демонструє принципово інший профіль: після досягнення точки беззбитковості кожен наступний клієнт генерує виручку при граничних витратах, близьких до нуля. Саме тому ключовою метрикою для оцінки SaaS-бізнесу є не EBITDA, а ARR у поєднанні з показниками утримання клієнтів (NRR) і вартості залучення клієнта відносно його довічної цінності (CAC/LTV) [8]. Глобальний ринок ІТ-послуг у 2024 р. досяг \$1 218,6 млрд і, за прогнозами IMARC Group, зросте до \$2 289,3 млрд у 2033 р. (CAGR 7,26%) [9].

Третя відмінність — стратегічний горизонт і частота перепланування. ІТ-компанії вимушені переосмислювати стратегії щоквартально через технологічні зрушення, що відбуваються значно швидше за виробничі цикли. Четверта — кадровий фактор як стратегічний пріоритет: в ІТ персонал є ключовим стратегічним активом, а не лише операційним ресурсом. Порівняльну характеристику наведено у таблиці 1.2.

Порівняльна характеристика особливостей стратегічного управління ІТ-компанії та традиційного бізнесу

Параметр порівняння	Традиційний бізнес	ІТ-компанія
Основний актив	Матеріальні активи: обладнання, нерухомість, запаси	Нематеріальні: кадри, код, ІР, клієнтські дані, бренд платформи
Стратегічний горизонт	3–10 років з чіткою передбачуваністю	18–36 місяців; регулярне переосмислення через технологічні зміни
Масштабування	Лінійне: витрати ростуть пропорційно до виробництва	Нелінійне (SaaS): граничні витрати на додаткового клієнта $\rightarrow 0$
Конкурентна перевага	Ефект масштабу, локація, дистрибуція	Мережевий ефект, switching costs, дані, швидкість інновацій
Ринкові бар'єри	Капіталомісткість, регуляторні ліцензії	Екосистема, партнерська мережа, lock-in ефект
Кадрова стратегія	Операційна ефективність, retention	Конкуренція за таланти як ключовий стратегічний виклик; culture як диференціатор
Цикл прийняття рішень	Ієрархічний, річне планування	Розподілений, квартальне планування (PI), OKR, agile-цикли

Джерело. Складено автором на основі [2; 3; 4; 6; 9].

ІТ-ринок є неоднорідним: навіть у межах однієї галузі різні компанії мають принципово різні стратегічні завдання залежно від сегмента. Марциновський В. В. (2023) виокремлює чотири традиційні сегменти ІКТ-ринку: апаратні комплекси, програмне забезпечення, ІТ-послуги і телекомунікації, наголошуючи водночас на необхідності виокремлення R&D-сегмента і врахування гібридних продуктово-сервісних пропозицій [10]. Порівняльну характеристику п'яти основних сегментів подано у таблиці 1.3.

Сегменти ІТ-ринку та специфіка стратегічних рішень у кожному сегменті

Сегмент ІТ-ринку	Тип продукту	Модель монетизації	Стратегічна специфіка	Приклади
ІТ-послуги (IT Services)	Сервіс, інтелектуальна праця	T&M, Fixed Price, Managed Services	Кадровий потенціал; масштабування через людські ресурси; висока залежність від talent retention	Accenture, EPAM
Програмне забезпечення (Software / SaaS)	Ліцензований або підписний продукт	SaaS, ARR, Freemium, Per-seat	Unit-економіка, NRR, churn; швидке масштабування без пропорційних витрат	Salesforce, Adobe
Апаратне забезпечення (Hardware)	Фізичний пристрій	Product sales, leasing	Виробнича ефективність, ланцюг постачання, R&D cycle	Intel, Apple
Телекомунікації (Telecom)	Комунікаційна інфраструктура	Subscription, usage-based	Інфраструктурні інвестиції, регуляторний тиск	Vodafone, Verizon
R&D Продуктові компанії	Інновація, ноу-хау	IP licensing, spin-off	Інтелектуальна власність; довгий горизонт; партнерство з університетами	DeepMind

Джерело. Складено автором на основі [9; 10; 11].

Кожен сегмент характеризується специфічною стратегічною логікою — і розуміння цього є принциповим для стратегічного аналізу і набором ключових показників ефективності. Зокрема, ІТ-послуги і Software/SaaS мають різний профіль стратегічних завдань: перший сегмент масштабується через людські ресурси і залежний від talent retention, другий — демонструє нелінійне масштабування і вимірюється через ARR, NRR і churn rate.

Модель загальних конкурентних стратегій М. Портера (1980) — лідерство за витратами, диференціація і фокус — зберігає аналітичну цінність для ІТ-галузі, проте вимагає суттєвого переосмислення у частині операційного змісту кожної

стратегії. ІТ-ринок характеризується рядом властивостей, що змінюють традиційні умови застосування цих стратегій: граничні витрати масштабування близькі до нуля (що послаблює традиційне лідерство за витратами на користь мережевих ефектів); диференціація реалізується переважно через функціональність, UX і екосистемні інтеграції, а не через фізичні властивості продукту; фокус-стратегія набуває форми вертикальних SaaS-рішень для конкретних індустрій. Систематизацію загальних конкурентних стратегій у ІТ-контексті подано у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Загальні конкурентні стратегії М. Портера в контексті ІТ-ринку

Стратегія	Сутність у ІТ-контексті	Умови застосування	Приклади ІТ-компаній
Лідерство за витратами	Досягнення нижчої собівартості продукту/сервісу, ніж у конкурентів, при збереженні прийняттого рівня якості	Великий масштаб, стандартизований продукт, ефективна R&D; типово для масового SaaS і ІТ-аутсорсингу	AWS (хмарна інфраструктура), Jira (Atlassian) у SMB-сегменті
Диференціація	Пропозиція унікальних функцій, UX або інтеграцій, за які клієнт готовий платити premium	Сильні компетенції у R&D, патентний захист, широкі можливості кастомізації	Sitecore (composable DXP), Salesforce (CRM-екосистема), Workday (HCM)
Фокус (ринкова ніша)	Концентрація на обмеженому сегменті з кращим розумінням його потреб, ніж широкі конкуренти	Нішева експертиза, висока бар'єрність входу в нішу, лояльна клієнтська база	Veeva (pharma CRM), nCino (banking CRM), Procore (construction PM)
«Застрягання посередині» — небезпека	Відсутність чіткої стратегічної позиції: дорожче за cost leaders, менш унікальний за differentiators	Відсутність чіткого позиціонування; намагання одночасно конкурувати і ціною, і функціоналом	Характерно для компаній у кризі ідентичності при переході платформ

Джерело. Складено автором на основі [3; 6; 7].

Для зрілих ІТ-компаній найбільш поширеною є стратегія диференціації: конкурувати ціною з масовими SaaS-платформами є нераціональним, тоді як пропозиція унікального функціоналу і глибокої вертикальної інтеграції дозволяє утримувати premium-позиціонування. Разом з тим Портер застерігав від так званого «застрягання посередині» — ситуації, коли компанія не має чіткої стратегічної позиції і намагається одночасно конкурувати і за ціною, і за диференціацією. Для ІТ-компаній цей ризик особливо актуальний при переході між бізнес-моделями: enterprise-гравець, що намагається вийти у SMB-сегмент без зміни операційної моделі, нерідко опиняється саме в цьому «пастці».

Підзігун С. М. (2019), аналізуючи наукові підходи до стратегічного управління, підкреслює, що для ІТ-підприємств критично важливим є чітке визначення «стратегічного годинника» — набору позицій на осях ціни і сприйманої цінності, що відповідають різним стратегічним виборам [45]. Слід зазначити, що в динамічному ІТ-середовищі ці позиції не є стабільними: поява нових технологій (наприклад, gen AI) може радикально перебудувати вісь «сприйманої цінності», знецінюючи попередню диференціацію. Саме тому концепція динамічних здатностей (Теесе, 1997) є більш адекватним інструментом аналізу, ніж статичні позиційні моделі [12].

Однією з найважливіших концептуальних особливостей ІТ-ринку, що суттєво відрізняє його від традиційних галузей, є роль мережевих ефектів (network effects). Концепцію мережевих ефектів систематизували Parker G., Van Alstyne M. і Choudary S. у праці «Platform Revolution» (2016): чим більше учасників приєднується до платформи, тим вищою стає її цінність для кожного окремого учасника. Цей механізм є ключовим джерелом конкурентної переваги для платформних ІТ-бізнесів і принципово відрізняє їх від «pipeline»-бізнесів, що лінійно перетворюють ресурси на продукти.

Для стратегічного управління ІТ-компанією принципово важливо розрізняти чотири типи мережевих ефектів: прямі, непрямі (платформні), від

даних і партнерські (табл. 1.12). Кожен тип генерує різні стратегічні наслідки і потребує відмінних управлінських підходів.

Таблиця 1.5

Типологія мережевих ефектів та їх стратегічне значення для ІТ-компаній

Тип мережевого ефекту	Механізм дії	Стратегічне значення	Приклад у ІТ
Прямі мережеві ефекти	Цінність для кожного учасника зростає зі збільшенням кількості інших учасників тієї самої групи	Формування winner-takes-all динаміки; захист від конкурентів через lock-in	Slack, Teams (ціна комунікацій падає зі зростанням бази)
Непрямі (платформні) мережеві ефекти	Цінність зростає завдяки збільшенню кількості учасників на протилежному боці ринку	Дворівневий ринок (two-sided market) — цінність платформи пропорційна кількості як розробників, так і користувачів	App Store: більше розробників → більше додатків → більше користувачів
Мережеві ефекти від даних	Більша кількість користувачів генерує більше даних, що покращує AI-моделі, що залучає більше користувачів	Самопідсилювальний цикл Data → AI → Value → Growth → Data	Google Search, Netflix: точність рекомендацій зростає з кількістю взаємодій
Мережеві ефекти партнерської екосистеми	Цінність для клієнтів зростає зі збільшенням кількості сертифікованих партнерів, що можуть впроваджувати рішення	Знижує cost-to-serve і бар'єри входу; ускладнює перехід клієнтів до конкурентів	Sitecore: 1 200+ партнерів = глобальний delivery capacity без пропорційних витрат

Джерело. Складено автором на основі Parker G., Van Alstyne M., Choudary S. «Platform Revolution» (2016) та [7; 8].

Ключовий стратегічний наслідок мережевих ефектів — тенденція до winner-takes-all або winner-takes-most динаміки на платформних ринках. Перша компанія, що досягає критичної маси учасників на обох сторонах ринку, отримує самопідсилювальну конкурентну перевагу, яку принципово складно подолати

опонентам. Саме тому стратегічні інвестиції у розвиток мережі (партнерів, інтеграцій, клієнтів) є пріоритетними навіть при від'ємній короткостроковій рентабельності — класичний приклад диференціації між SaaS-метриками і традиційними фінансовими показниками.

Мережевий ефект від даних є найновішим і стратегічно найбільш значущим для AI-орієнтованих IT-компаній. Більше користувачів генерують більше взаємодій — більше даних — кращі AI-моделі — вищу цінність продукту — ще більше користувачів. Цей замкнений цикл формує стійкий «даних-вал» (data moat), що є одним із найскладніших для відтворення конкурентами ресурсів у сучасній IT-галузі [7].

Особливою рисою стратегічного управління IT-компаніями є необхідність прийняття рішень за підвищеної технологічної невизначеності. На відміну від зрілих галузей, де технологічна база відносно стабільна, IT-сектор переживає регулярні «переломні моменти» (inflection points) — появу нових парадигм, що знецінюють попередні і відкривають нові можливості. Хмарні обчислення, мобільні платформи, мікросервісна архітектура, і зараз — генеративний AI — кожна з цих хвиль вимагала від IT-компаній принципового переосмислення стратегічного позиціонування протягом 12–24 місяців.

Управління стратегічними рішеннями за технологічної невизначеності IT-компанії активно застосовують конкурентну розвідку (competitive intelligence, CI) — систематичний збір і аналіз інформації про конкурентів, ринок і технологічні тенденції. CI є операціоналізацією першого кластера динамічних здатностей — sensing. Систематизацію методів CI в IT-компаніях подано у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Джерела і методи конкурентної розвідки (CI) в IT-компаніях

Джерело CI	Тип інформації	Методи збору і аналізу	Частота оновлення
Аналітичні звіти (Gartner, Forrester, IDC)	Ринкові позиції, тенденції, прогнози; MQ / Wave звіти	Систематичний моніторинг; підписка на	Щорічно (MQ) / щоквартально (звіти)

		оновлення; порівняльний аналіз між роками	
Продуктові анонси конкурентів	Нові функції, ціни, roadmap; press releases, changelog	Моніторинг сайтів, GitHub, ProductHunt; конкурентні intelligence-платформи (Crayon, Klue)	Безперервно
Відгуки клієнтів (G2, Capterra, Gartner Peer Insights)	Сприйняття продукту, слабкі і сильні сторони конкурентів; NPS proxy	NLP-аналіз відгуків; моніторинг rating trends; win/loss interviews	Щомісяця
Job Postings конкурентів	Стратегічні пріоритети, нові продуктові напрями, географічна експансія	Аналіз JD за ключовими словами, рівнем і локацією вакансій; LinkedIn Talent Insights	Щоквартально
Фінансові звіти (публічні компанії)	Revenue breakdown, R&D spending, gross margin; M&A активність	SEC filings, earnings calls transcripts; конкурентний benchmarking	Щоквартально

Джерело. Складено автором на основі [6; 7; 22].

Янковий Р. В. (2022) підкреслює, що векторами стратегічного управління інноваціями підприємств є не лише R&D-інвестиції, а й систематичне сканування зовнішнього середовища і здатність інтерпретувати слабкі сигнали раніше за конкурентів [47]. Саме ця «стратегічна антена» відрізняє компанії з розвиненими Dynamic Capabilities від тих, що реагують на зміни пост-фактум. Для ІТ-компаній в умовах прискорення технологічних циклів різниця між early sensing і late reaction може вимірюватись не роками, а місяцями конкурентної переваги.

Практичним механізмом трансляції СІ у стратегічні рішення є воронка, описана у концепції Design Thinking і адаптована для корпоративних процесів: генерація ідей (ideation) → прототипування → тестування → прийняття до портфеля. В ІТ-компаніях цей процес нерідко реалізується через внутрішні hackathon-формати, Innovation Labs або dedicated product discovery команди, що ізольовані від операційного тиску основного бізнесу.

Узагальнення конкурентних стратегій, мережевих ефектів і механізмів стратегічного планування за умов стратегічної невизначеності дозволяє сформулювати інтегрований погляд на специфіку ІТ-ринку. ІТ-компанії

функціонують у середовищі, де конкурентна перевага є принципово динамічною: вона не «будується» один раз, а постійно відтворюється через швидкість інновацій, нарощування мережових ефектів і здатність сканувати та захоплювати нові можливості раніше за конкурентів. Саме тому статичні моделі аналізу (портфельні матриці, SCP-парадигма) є недостатніми для ІТ-галузі і мають доповнюватись динамічними підходами — перш за все концепцією *Dynamic Capabilities*.

Сегментна структура ІТ-ринку формує принципово різні стратегічні логіки для підприємств різних категорій. Для аутсорсингових ІТ-підприємств (*delivery-орієнтованих*) конкурентна перевага визначається якістю і продуктивністю інженерних команд, ефективністю управління знаннями і здатністю утримувати технічні таланти. Для SaaS-платформ — мережевими ефектами, *product-market fit* і операційною ефективністю масштабування. Ця відмінність є методологічно ключовою для аналізу об'єкта дослідження, оскільки компанія Sitecore одночасно функціонує в обох логіках: глобально — як SaaS-платформа з ARR-метриками, локально через ІП «Ті Ай Солюшнз» — як *delivery-орієнтований* інженерний підрозділ.

Проведений огляд засвідчує, що стратегічне управління в ІТ-секторі сформувалось як самостійна дисципліна на класичному фундаменті, проте потребує суттєвої адаптації. Нематеріальний характер активів, нелінійне масштабування, скорочений стратегічний горизонт і домінуюча роль кадрового потенціалу формують принципово інший профіль стратегічних завдань. ІТ-ринок структурно неоднорідний: п'ять виокремлених сегментів мають різні стратегічні логіки, ключові показники ефективності і джерела конкурентної переваги — розуміння цієї неоднорідності є необхідною умовою коректного аналізу об'єктів дослідження.

1.2. Сучасні підходи, моделі та інструментарій стратегічного управління ІТ-компаніями

Теоретичний ландшафт стратегічного управління ІТ-компаніями сформований кількома конкуруючими і водночас взаємодоповнюючими парадигмами. Жодна з них не є універсальною: кожна відповідає певному типу компаній, ринковому контексту і часовому горизонту. Провідні ІТ-компанії не наслідують єдиний підхід, а формують гібридні системи стратегічного управління, адаптовані до власної специфіки.

Ресурсна теорія фірми (Resource-Based View, RBV) Дж. Барні (1991) заклала основу для розуміння конкурентної переваги ІТ-компаній. Ключовий постулат: стійкі переваги формуються на основі ресурсів, що є одночасно цінними (Valuable), рідкісними (Rare), важковідтворюваними (Inimitable) і незамінними (Non-substitutable) — VRIN-критерії [4]. Кваліфіковані інженерні команди, накопичений програмний код, клієнтські дані і мережеві ефекти платформ цілком відповідають цим критеріям, тоді як апаратне забезпечення чи офісні приміщення — ні.

Однак RBV пояснює, чому компанія має перевагу сьогодні, але не пояснює, як вона збереже її за умов технологічних зрушень. Цю прогалину заповнила концепція динамічних здатностей (Dynamic Capabilities) Тіса, Пізано і Шуена (1997) — одна з найбільш цитованих праць у стратегічному менеджменті [12]. Динамічні здатності визначаються як здатність фірми цілеспрямовано адаптувати, інтегрувати і реконфігурувати свою ресурсну базу у відповідь на зміни середовища [12]. Теїс (2007, 2023) виокремив три кластери: sensing — сканування можливостей і загроз; seizing — мобілізація ресурсів для реагування; transforming — реконфігурація ресурсної бази і бізнес-моделі [13].

Для ІТ-галузі динамічні здатності є не абстрактним конструктом, а операційним аналітичним інструментом. Sensing реалізовується через

систематичний аналіз ринкових сигналів (аналітичні звіти, конкурентна розвідка, клієнтський зворотний зв'язок); *seizing* — через M&A-активність, партнерські угоди і *product launch*; *transforming* — через архітектурний перехід від монолітних до *composable*-платформ або від *license-to-subscription* до SaaS-моделей.

Збалансована система показників (*Balanced Scorecard*, BSC) Каплана і Нортон (1992) структурує управління стратегією через чотири взаємопов'язані перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів і навчання та зростання [14]. Головна інновація BSC — не в самих показниках, а в логіці причинно-наслідкових зв'язків між ними. Для IT-компаній BSC адаптується через специфічні метрики: *ARR*, *NRR*, *LTV/CAC* — у фінансовій; *NPS*, *churn rate*, *Time-to-Value* — у клієнтській; *DORA*-метрики — у процесній; *employee retention*, *AI adoption rate* — у перспективі навчання. Слід зазначити, що лише 23% компаній реально валідують причинно-наслідкові зв'язки між перспективами; решта використовують BSC як звичайний дашборд показників [26], втрачаючи основну стратегічну функцію інструменту.

Методологія *Objectives and Key Results* (OKR) виникла в Intel під керівництвом Енді Гроува у 1970-х роках і набула широкої популярності після впровадження в Google у 1999 р. [15]. На відміну від BSC, OKR є механізмом цілепокладання і організаційного вирівнювання: *Objective* — амбіційна якісна *stretch*-ціль, *Key Results* — 2–5 вимірюваних результатів. Вертикально OKR каскадуються від корпоративного рівня до команд, горизонтально — усувають силосну роботу між підрозділами. Квартальний цикл OKR є оптимальним для більшості IT-компаній. Провідні IT-компанії — Google, LinkedIn, Spotify, Atlassian — зробили OKR центральним елементом своїх операційних систем управління [15].

Scaled Agile Framework (SAFe) — найбільш поширений фреймворк масштабування agile: за даними його розробників, він застосовується у 70%

компаній зі списку Fortune 500 [16]. SAFe є повноцінною системою стратегічного управління, що пов'язує корпоративну стратегію з delivery-командами через чотири рівні: Portfolio, Large Solution, Program (ART) і Team. Ключовою точкою зчеплення є Strategic Themes — вимірювані стратегічні пріоритети портфеля, що за рекомендаціями Scaled Agile (версія 6.0) формулюються в OKR-форматі [17]. Структуру SAFe і зв'язок із стратегічним управлінням систематизовано у таблиці 1.7.

Таблиця 1.5

Рівні SAFe та їх зв'язок із стратегічним управлінням і OKR

Рівень SAFe	Учасники	Стратегічний артефакт	Зв'язок з OKR	Часовий горизонт
Portfolio	CXO, Chief Strategy Officer, Portfolio Managers	Strategic Themes (OKR-формат); Portfolio Kanban; Lean Budget Guardrails	OKR верхнього рівня: Enterprise Objectives	6–12 місяців
Large Solution / Program (ART)	Release Train Engineers, Product Managers, System Architects	PI Objectives; Program Backlog; Feature Roadmap	OKR ART-рівня: Program Objectives → Key Results	10–13 тижнів (PI)
Team	Scrum Masters, Product Owners, Dev-команди	Sprint Goals; Team Backlog; Definition of Done	Team-level OKR або Sprint OKR	2 тижні (спринт)
Connecting Layer	Business Owners, Epic Owners	Epics → Capabilities → Features → Stories	Трасування: OKR → Epic → Feature	Наскрізне

Джерело. Складено автором на основі Scaled Agile Framework documentation [16; 17] і SAFe+OKR Integration Guide [18].

SAFe є потужним, але ресурсоемним інструментом, ефективним для організацій із кількома ART (від 200–300 осіб). Atlassian (2022) описує тришарову OKR-архітектуру: Portfolio-рівневі OKR визначають стратегічні теми, ART-рівневі структурують PI Objectives, командні OKR забезпечують трасованість між щоденними зусиллями і корпоративними цілями [18]. Така архітектура

забезпечує стратегічне вирівнювання — умову, за якої кожне рішення команди детерміноване стратегічним пріоритетом.

Поряд із розглянутими фреймворками, окреме місце займають два підходи, що виконують специфічні стратегічні функції у ІТ-контексті. Lean Startup Еріка Ріса (2011) будується на циклі Build–Measure–Learn: компанія якнайшвидше будує мінімально життєздатний продукт (MVP), вимірює реакцію ринку і коригує напрям або продовжує (pivot or persevere) [20]. Для ІТ-компаній Lean Startup є незамінним при виведенні нових продуктових ліній або розробці функцій із невизначеним попитом. Його обмеження — придатність переважно для стартапів: зрілі платформи не можуть дозволити собі MVP-логіку у ключових продуктах через ризики для існуючої клієнтської бази.

Blue Ocean Strategy Кіма і Мобурня (2005) пропонує переосмислення конкуренції: замість боротьби за частку на існуючому ринку (red ocean) — створення незаперечного нового ринкового простору через одночасне підвищення цінності для клієнта і зниження витрат [19]. Інструментарій — Strategy Canvas, Four Actions Framework (скоротити, виключити, підвищити, створити) — є особливо корисним для ІТ-компаній при переході між технологічними парадигмами або при позиціонуванні платформних продуктів у нових категоріях.

Зведений порівняльний аналіз семи розглянутих фреймворків наведено у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Порівняльний аналіз сучасних фреймворків стратегічного управління ІТ-компаніями

Фреймворк	Рік / автор	Ключова ідея	Переваги для ІТ	Обмеження	Горизонт
Resource-Based View (RBV)	Barney, 1991	Конкурентна перевага — у	Фокус на нематеріальних активах: кадри,	Статичний погляд; не пояснює	Довгостроковий

		VRIN-ресурсах компанії	код, дані, платформна мережа	адаптацію до змін	
Dynamic Capabilities	Teece, Pisano & Shuen, 1997	Здатність до sensing, seizing, transforming у турбулентному середовищі	Пояснює механізм стратегічної адаптації ІТ-компаній до технологічних зрушень	Складність операціоналізації; абстрактність конструкту	Середньостроковий
Balanced Scorecard (BSC)	Kaplan & Norton, 1992	4 перспективи: фінанси, клієнти, процеси, навчання	Структурований моніторинг стратегії; Strategy Map; причинно-наслідкові зв'язки	Жорсткий; погано адаптується до частих ринкових змін	Річний
OKR (Objectives & Key Results)	Grove/Intel, 1970s; Google, 1999	Амбіційні stretch-цілі + вимірювані ключові результати	Квартальні цикли; прозорість; вертикальне і горизонтальне узгодження	Потребує культурної зрілості; ризик перевантаження кількістю OKR	Квартальний
SAFe (Scaled Agile Framework)	Leffingwell, 2011	Масштабування agile на рівень підприємства через Portfolio, ART, Team	Пов'язує корпоративну стратегію із delivery-командами; PI Planning	Висока складність впровадження; надлишковий для малих організацій	PI (10–13 тиж.)
Lean Startup	Eric Ries, 2011	Build–Measure–Learn; MVP; validated learning	Мінімізація ризику продуктових рішень; швидка ітерація; data-driven	Орієнтований на стартапи; обмежений для зрілих платформ	Ітеративний
Blue Ocean Strategy	Kim & Mauborgne, 2005	Створення незаперечного ринкового простору замість конкуренції на існуючому	Актуальний для platform-компаній і нішевого позиціонування продуктів	Важко реалізувати у зрілих галузях із сильними гравцями	Довгостроковий

Джерело. Складено автором на основі [4; 12; 13; 14; 15; 16; 19; 20].

З таблиці 1.8 випливає, що ефективне стратегічне управління ІТ-компанією вимагає комбінування підходів: RBV і Dynamic Capabilities — для аналітики і діагностики; BSC — для річного моніторингу; OKR — для квартального цілепокладання; SAFe — для масштабованого виконання; Lean Startup і Blue

Ocean — для інноваційних ініціатив. Матрицю придатності за типами ІТ-компаній наведено у таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

Матриця придатності фреймворків стратегічного управління за типом ІТ-компанії

Тип ІТ-компанії / контекст	RBV	Дин. Cap.	BSC	OKR	SAFe	Lean / Blue Ocean
ІТ-аутсорсинг / Delivery центр	●●●	●●○	●●○	●●●	●○○	●○○
SaaS-платформа (великий гравець)	●●●	●●●	●●○	●●●	●●●	●○○
ІТ-стартап / продуктова компанія	●○○	●●○	○○○	●●●	○○○	●●●
Enterprise ІТ-продукт (500+ інж.)	●●●	●●●	●●●	●●●	●●●	○○○
R&D / Дослідницький підрозділ	●●●	●●●	●○○	●●○	○○○	●●●
Platform / Composable-компанія	●●●	●●●	●●○	●●●	●●●	●●○

Джерело. Складено автором. ●●● — висока придатність, ●●○ — помірна, ●○○ — обмежена, ○○○ — не рекомендується. Оцінка на основі [6; 7; 16].

Матриця засвідчує, що зрілі SaaS-платформи і великі enterprise ІТ-організації отримують максимальну вигоду від поєднання Dynamic Capabilities, OKR і SAFe. Delivery-орієнтовані ІТ-компанії потребують насамперед RBV і OKR, тоді як стартапи і R&D-підрозділи — Lean Startup і Dynamic Capabilities.

Стратегічне управління ІТ-компаніями SaaS-сегменту спирається на специфічні метрики, що не мають прямих аналогів у традиційному бізнесі. Bessemer Venture Partners виокремив три рівні [8]: метрики масштабу (ARR, MRR, темп зростання ARR); метрики якості клієнтської бази (NRR — значення понад 120% означає органічне зростання без нових клієнтів; CAC/LTV); метрики ефективності (Rule of 40 — сума темпу зростання ARR і операційної маржі, що

має перевищувати 40). Ці метрики є кількісним виразом стратегічної позиції і первинними індикаторами стратегічного здоров'я SaaS-компанії.

Практичне застосування Balanced Scorecard в IT-компаніях потребує принципового переосмислення системи показників у кожній з чотирьох перспектив. Стандартні показники BSC, розроблені Капланом і Нортонем для виробничих компаній, не відображають специфіку підписної SaaS-моделі. Адаптовану систему показників BSC для IT-компаній подано у таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Адаптована система показників BSC для IT/SaaS-компаній

Перспектива BSC	Специфічні показники для IT / SaaS	Стратегічна мета	Джерело даних
Фінансова	ARR, MRR, NRR, Gross Margin, Rule of 40, LTV/CAC ratio, Churn Rate (revenue)	Зростання доходу при збереженні прибутковості	CRM, ERP, фінансова звітність
Клієнтська	NPS, CSAT, Time-to-Value, Customer Health Score, Feature Adoption Rate	Утримання клієнтів і розширення використання продукту	CS-платформи (Gainsight, Totango), surveys
Внутрішніх процесів	DORA (Lead Time, Deployment Frequency, MTTR, CFR), Sprint Velocity, Bug Escape Rate, Release Cadence	Технічна досконалість і швидкість delivery	DevOps-інструменти (Jira, GitHub, Datadog)
Навчання і зростання	Employee NPS, Attrition Rate (technical), AI Adoption Index, Skills Coverage (% критичних ролей закрито), Training Hours/FTE	Розвиток людського капіталу як основи майбутніх переваг	HR-системи, Learning Management Systems

Джерело. Складено автором на основі [14; 15; 22; 48].

Принципова відмінність BSC для IT від класичного підходу полягає в причинно-наслідкових ланцюгах між перспективами. У традиційному BSC ланцюг виглядає як «Навчання → Процеси → Клієнти → Фінанси». В IT/SaaS-компанії цей ланцюг ускладнюється: «AI Adoption Index та Skills Coverage (Навчання) → DORA-метрики (Процеси) → NPS і Feature Adoption (Клієнти) → NRR і ARR (Фінанси)». Причому NRR є критичним проміжним показником, що

з'єднує клієнтський і фінансовий рівні: для зрілої SaaS-платформи зростання ARR на 10–15% при NRR понад 110% є принципово кращим сценарієм, ніж зростання ARR на 25% при NRR 85%, оскільки перший сценарій свідчить про органічне і здорове зростання, а другий — про «гонку на тредміль», де нові клієнти компенсують відтік існуючих.

Серед практичних труднощів впровадження BSC в ІТ-компаніях Чопко Н. та Соболта В. (2023) виділяють: складність операціоналізації показників перспективи «Навчання і зростання» (особливо культурних і компетентнісних вимірів); ризик «показникового фетишизму» — оптимізації метрик замість досягнення цілей; відставання BSC від операційного темпу ІТ-компанії [56]. Ці виклики є реальними, і саме вони пояснюють широке поширення OKR як доповнення або альтернативи BSC у швидкозростаючих ІТ-організаціях: OKR більш гнучкий і здатний перебудовуватись кожного кварталу, тоді як BSC орієнтований на річний стратегічний цикл.

Методологія OKR потребує детальнішого операційного розгляду, ніж коротке визначення, наведене в основному тексті. Ефективна система OKR є складним балансом між амбіційністю, вимірюваністю і досяжністю. Тимченко І. П. (2022) у своєму дослідженні OKR у стратегічному управлінні ІТ-компаніями виокремлює три принципи, що є вирішальними для успіху: прозорість (усі OKR публічні всередині компанії), виклик (70% виконання вважається успіхом і є ознакою правильного рівня амбіцій) і відокремлення від компенсації (OKR не мають бути безпосередньо прив'язані до бонусів, щоб не знищити stretch-логіку) [49]. Систематизацію принципів ефективної практики OKR і типових помилок подано у таблиці 1.11.

Принципи ефективної практики OKR та типові помилки впровадження

Елемент OKR	Принципи ефективної практики	Типові помилки і способи їх уникнення
Objective (O)	Амбіційний, надихаючий, якісний, часово обмежений квартальний напрям; відповідає на питання «куди?»; 3–5 OKR на рівень	Занадто операційний (перетворюється на завдання); занадто легко досяжний (не stretch); сформульований через активності, а не результати
Key Results (KR)	2–5 вимірюваних результатів; 70% виконання = успіх (stretch логіка); бінарні або чисельні; MECE між собою	Занадто багато KR (перевантаження); KR — активності, а не результати; суперечливі KR; відсутність baseline-значень
Каскадування	Вертикальне (корпоративні → відділи → команди); горизонтальне (спільні KR між підрозділами); автономія команд у визначенні власних OKR	Жорстке top-down каскадування без автономії; відсутність горизонтальної координації; OKR ізольовані між відділами
Ритм і оцінка	Квартальний цикл; щотижневий check-in; mid-quarter review; кінцева оцінка + ретроспектива	Оцінка тільки наприкінці кварталу без mid-quarter корекції; OKR прив'язані до компенсації (знищує stretch-логіку)

Джерело. Складено автором на основі [15; 59]. Джерело: адаптовано з Doerr J. «Measure What Matters» і Тимченко І. П. (2022).

Практичний досвід впровадження OKR у великих ІТ-компаніях виявляє кілька системних викликів. По-перше, «OKR-інфляція»: зі збільшенням кількості OKR на всіх рівнях вони перестають бути стратегічними пріоритетами і перетворюються на позначки у трекінговій системі. Google, Atlassian і LinkedIn вирішили цю проблему жорстким обмеженням: 3–5 OKR на рівень підрозділу і не більше ніж 5 KR на OKR. По-друге, «вертикальний imperialism» — жорстке каскадування, коли командні OKR дослівно відображають корпоративні, без адаптації до контексту команди. Ефективна практика передбачає «aligned autonomy»: команди самостійно формулюють свої OKR, погоджуючи їх (а не копіюючи) з корпоративними.

Дергачова В. В., Колешня Я. О. та Голюк В. Я. (2022) у своєму дослідженні цифрової термінології у стратегіях підкреслюють, що OKR є не просто

управлінським інструментом, а виявом «діджитал-мислення» — орієнтованого на результати, швидкого і прозорого підходу до постановки і досягнення цілей [50]. У цьому сенсі OKR є елементом більш широкої культурної трансформації, яка є необхідною для ефективного стратегічного управління ІТ-компанією.

Практика провідних ІТ-компаній засвідчує, що найбільш ефективні системи стратегічного управління не обираються один фреймворк, а будують гібридні архітектури, де кожен інструмент виконує свою функцію. Основний принцип проєктування такої архітектури — розмежування горизонтів і функцій: RBV і Dynamic Capabilities для стратегічного аналізу і діагностики (горизонт 3–5 років); BSC для річного стратегічного моніторингу; OKR для квартального цілепокладання і вирівнювання; SAFe для масштабованого agile-виконання; Lean Startup і Blue Ocean — для дослідницьких і ринкових ініціатив.

Критично важливим є механізм зчеплення між рівнями. Azanha A. et al. (2017) на прикладі agile project management у великих організаціях показують, що провали стратегічного виконання зазвичай пов'язані не з якістю стратегії, а з розривом між стратегічним рівнем і рівнем виконання — командам незрозуміло, як їхня щоденна робота пов'язана зі стратегічними цілями [42]. Саме цей розрив закриває інтеграція OKR і SAFe через механізм Strategic Themes: корпоративні OKR транслуються у Strategic Themes SAFe Portfolio, які далі каскадуються через PI Objectives до командного рівня.

Alqudah M. і Razali R. (2016) у своєму систематичному огляді методів масштабування agile встановили, що для великих організацій (понад 200 осіб) жоден окремий фреймворк не є достатнім сам по собі: ефективні організації комбінують елементи різних підходів залежно від конкретного контексту [59]. Це є емпіричним підтвердженням теоретичного висновку про необхідність гібридних систем стратегічного управління.

Horpp W. J. і Van Oyen M. P. (2004) у своєму дослідженні agile workforce evaluation вводять поняття «cross-training» як механізму організаційної гнучкості

— здатності швидко перерозподіляти ресурси між завданнями [47]. У стратегічному вимірі цей принцип трансформується у концепцію «strategic flexibility»: здатність організації переключати ресурси між стратегічними пріоритетами без значних транзакційних витрат. SAFe реалізує цю концепцію через механізм Portfolio Budget Guardrails — замість фіксованих бюджетів підрозділів, які важко перерозподілити, ресурси виділяються гнучко між Value Streams залежно від поточних стратегічних пріоритетів.

Підсумовуючи огляд стратегічних фреймворків і їх гібридного поєднання, варто наголосити на практичному принципі «стратегічного замикання» (strategic closure): жоден фреймворк не є завершеним без механізму зворотного зв'язку, що дозволяє оцінити відхилення від плану і скоригувати курс. У BSC цю функцію виконує Strategy Review Meeting (щомісяця/щоквартально); в OKR — check-in і кінцева оцінка; в SAFe — Inspect and Adapt Workshop після кожного PI. Для IT-компаній у швидко мінливому середовищі цей механізм зворотного зв'язку є важливішим, ніж первинна точність стратегічного плану: здатність швидко помітити відхилення і скоригуватись коштує більше, ніж тривале і ретельне планування.

Зв'язок між теоретичними фреймворками і практичними управлінськими рішеннями стає більш конкретним через призму стратегічного портфельного управління. На рівні IT-портфеля компанія вирішує, які продуктові і технологічні ініціативи фінансувати, у якій послідовності і з якою пропорцією «safe bets» і «big bets». BSC забезпечує систему показників для оцінки поточних ініціатив; OKR задає амбіційні цілі на квартал; SAFe Portfolio Kanban дозволяє візуалізувати і керувати потоком ініціатив. Інтеграція цих інструментів у єдину систему портфельного управління є практичною реалізацією гібридного підходу до стратегічного управління.

Підсумовуючи аналіз підрозділу 1.2, зазначимо: інструментарій стратегічного управління IT-компаніями є принципово поліморфним, і жоден

окремий фреймворк не покриває весь спектр завдань. Це означає, що практичний вибір завжди є питанням контексту, а не методологічної переваги. Матриця придатності демонструє, що вибір конкретної комбінації залежить від типу ІТ-компанії, розміру інженерної організації і ринкового контексту.

1.3. Вплив цифровізації та штучного інтелекту на стратегічне управління ІТ-компаніями

Цифровізація і штучний інтелект перестали бути чинниками, що лише змінюють операційний ландшафт ІТ-компаній — сьогодні вони трансформують саму природу стратегічного управління. Стратегічне управління стає безперервним, даними-керуваним і все більш автоматизованим процесом, і ІТ-галузь виступає тут не лише споживачем цих змін, а й їх головним провайдером і першопроходцем.

Поняття цифровізації щодо стратегічного управління виходить далеко за межі технологічної модернізації. Забранський М. (2025) визначає цифрову трансформацію підприємств як фундаментальне переосмислення бізнес-моделей, операційних процесів і системи прийняття рішень на основі даних і цифрових технологій, а не лише автоматизацію наявних функцій [21]. Принципова відмінність між автоматизацією і трансформацією є методологічно ключовою: компанії, що оцифровують старі процеси, не отримують тих стратегічних переваг, які здобувають ті, що конструюють нові цифро-нативні бізнес-моделі.

Цифровізація трансформує стратегічне управління за трьома векторами. Інформаційний: цифрові системи генерують дані у масштабах і швидкості, неможливих в аналоговому середовищі, що дозволяє переходити від інтуїтивних до data-driven рішень. Процесний: автоматизація цифрових потоків скорочує час від ринкового сигналу до стратегічної реакції з місяців до днів. Структурний:

цифрові платформи уможливають нові форми організаційної координації, що змінює саму архітектуру стратегічних рішень. Центральним концептом, що описує готовність організації до цифрової стратегії, є цифрова зрілість (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

Рівні цифрової зрілості організації та їх стратегічні наслідки

Рівень зрілості	Характеристика	Стратегічні можливості	Типові стратегічні ризики
Рівень 1 Початковий	Фрагментарна автоматизація, паперові процеси, відсутність єдиної data-стратегії	Впровадження базових цифрових інструментів як джерело диференціації	Висока вартість трансформації; опір персоналу; відставання від конкурентів
Рівень 2 Розвиваючий	Частково інтегровані системи (ERP, CRM), початок data-збору, силосні дані	Data-driven рішення в окремих функціях; автоматизація рутинних задач	Неузгодженість даних між системами; обмежені аналітичні можливості
Рівень 3 Визначений	Наскрізна цифрова архітектура, єдине сховище даних, digital-first процеси	AI-асистовані рішення в операційному управлінні; predictive analytics	Кібербезпекові ризики; залежність від технологічних партнерів
Рівень 4 Управляємий	Data-driven стратегія, embedded AI у ключових процесах, OKR на основі даних	Real-time стратегічне реагування; автоматизоване прогнозування	Над-залежність від AI; ризик системних помилок; регуляторні обмеження
Рівень 5 Оптимізований	AI-driven organization, autonomous decision loops, continuous sensing	Конкурентна перевага через швидкість і якість стратегічних рішень	Етичні ризики AI; потреба в постійній перееатестації моделей

Джерело. Складено автором на основі [21; 22; 23].

Таблиця 1.12 демонструє, що цифрова зрілість є не лінійним процесом накопичення технологій, а якісним стрибком між рівнями, кожен з яких відкриває принципово нові стратегічні можливості. ІТ-компанії, як правило, знаходяться на вищих рівнях цифрової зрілості порівняно з компаніями інших галузей, проте асиметрія між підрозділами всередині однієї ІТ-організації може бути суттєвою.

Роль AI у стратегічному управлінні змінювалась у кілька хвиль. Перша (2010-ті): AI як інструмент аналітики — BI-системи, predictive dashboards. Друга (2020–2022): AI як операційний асистент — чат-боти, рекомендаційні системи. Третя (2022 — сьогодні): генеративний AI як стратегічний актив — LLM для ідеації і аналізу, agentic AI для автономного виконання складних задач.

Масштаб поширення Gen AI є безпрецедентним. За даними McKinsey (2025), 78% організацій використовують AI хоча б в одній бізнес-функції [22]. Використання Gen AI зросло з 65% (початок 2024 р.) до 71% компаній (кінець 2024 р.) [22]. McKinsey оцінює потенційний приріст глобальної продуктивності від Gen AI у \$2,6–4,4 трлн щорічно [23]. Разом з тим McKinsey фіксує принципову проблему: лише ~6% компаній є «AI high performers», що досягають системного фінансового ефекту. Ці компанії в три рази частіше мають залучених C-level керівників і системно перепроєктовують бізнес-процеси під AI-можливості, а не «вбудовують» AI у старі операційні моделі [22].

Систематизацію AI-застосувань у різних функціях стратегічного управління IT-компаніями з оцінкою практичного ефекту і рівня технологічної готовності (TRL) наведено у таблиці 1.13.

Таблиця 1.13

AI-застосування у функціях стратегічного управління IT-компаніями

Функція стратегічного управління	AI-застосування	Практичний ефект	Рівень готовності (2025)
Аналіз зовнішнього середовища (sensing)	LLM для моніторингу ринкових сигналів, конкурентної розвідки; NLP-парсинг звітів і патентів	Скорочення часу на market intelligence у 3–5 разів; виявлення слабких сигналів	Зрілий (TRL 8–9)
Стратегічне прогнозування	Machine learning моделі для сценарного аналізу; predictive analytics попиту і churn	Точніші прогнози ARR, NRR; раннє виявлення відтоку клієнтів	Зрілий (TRL 7–8)
Продуктова стратегія	Generative AI для ідеації функціоналу;	Скорочення product discovery-циклу; data-	Розвиваючий (TRL 6–7)

	AI-аналіз клієнтського зворотного зв'язку (NLP)	driven пріоритизація backlog	
Операційна ефективність (AI-SDLC)	GitHub Copilot, CodeRabbit, Diffblue Cover для автоматизації SDLC	Підвищення продуктивності розробників на 35–55%; скорочення Lead Time на 70–85%	Зрілий (TRL 8–9)
Управління персоналом	AI-асистований рекрутинг; аналіз залученості; прогнозування відтоку співробітників	Зниження часу на найм на 30–40%; проактивне утримання ключових талантів	Розвиваючий (TRL 6–7)
Фінансове стратегічне планування	AI-моделі бюджетування і forecasting; автоматизований аналіз відхилень	Точніший прогноз EBITDA; real-time коригування бюджету	Ранній (TRL 5–6)
Стратегічні рішення вищого рівня	AI-assisted decision support (scenario simulation, risk scoring)	Підтримка C-level у комплексних рішеннях; зниження когнітивного навантаження	Ранній (TRL 4–5)

Джерело. Складено автором на основі [22; 23; 24; 16]. TRL (Technology Readiness Level): 9 — повна зрілість, 1 — концептуальний рівень.

Таблиця 1.13 засвідчує нерівномірність зрілості AI-застосувань: найбільш зрілими є операційні функції (AI-SDLC, market intelligence), де технологія вже верифікована масовим впровадженням. AI у стратегічних рішеннях вищого рівня залишається на ранньому рівні зрілості і потребує обов'язкового людського контролю.

Забранський М. (2025) описує перехід від лінійної моделі стратегічного планування до гібридної, де AI здійснює безперервний моніторинг і пропонує корекції, а людські менеджери фокусуються на встановленні цілей, оцінці контексту і прийнятті остаточних рішень [21]. Відбувається розподіл ролей: AI краще справляється з обробкою великих масивів даних і виявленням патернів; людина — з розумінням контексту, ціннісними судженнями і управлінням невизначеністю. Практичні прояви: OKR-системи з AI-моніторингом Key Results у реальному часі; портфельні рішення з AI-оцінкою ймовірності успіху ініціатив; talent management зі прогнозами ризиків відтоку ключових спеціалістів.

Впровадження AI у стратегічне управління супроводжується специфічними ризиками, що суттєво відрізняються від традиційних і вимагають нових підходів до governance. Їх систематизацію наведено у таблиці 1.14.

Таблиця 1.14

Ризики AI-трансформації стратегічного управління та підходи до мітигації

Категорія ризику	Характер і прояв	Рівень (В/С/Н)	Стратегії мітигації
Технологічні ризики	Галюцинації LLM; помилки прогнозних моделей; системні збої AI-інфраструктури	В	Human-in-the-loop контроль; ансамблеві моделі; systematic validation
Кібербезпекові ризики	Атаки на AI-системи; витік корпоративних даних через LLM; adversarial inputs	В	Zero-trust архітектура; scoped retrieval; регулярні red-team тестування
Регуляторні ризики	AI Act ЄС; GDPR вимоги до автоматизованих рішень; локальні регуляції	С	Legal review AI use cases; explainability вимоги; документація моделей
Організаційні ризики	Опір персоналу; over-reliance на AI; «AI theater» без реального ефекту	С	Change management програми; навчання; чіткі AI governance policies
Стратегічні ризики	Конкурентний паритет через доступність AI; втрата диференціації	Н	Proprietary data; fine-tuning; унікальні use cases; постійна інновація
Етичні ризики	Упередженість AI-моделей; непрозорість рішень; вплив на зайнятість	С	Ethical AI frameworks; diversity у training data; прозора комунікація

Джерело. Складено автором на основі [21; 22; 24; 25]. В — високий рівень ризику, С — середній, Н — низький.

Найбільш критичними є технологічні і кібербезпекові ризики. Регуляторний вимір набуває особливої ваги у зв'язку з EU AI Act (2024), що встановлює вимоги до прозорості і людського нагляду над AI-системами [25]. Феномен «AI theatre» — декларативне використання AI без реального ефекту — є окремим стратегічним ризиком упущених можливостей. Антидотом є чіткий AI roadmap з конкретними метриками EBIT impact і механізмами accountability.

Нова модель стратегічного управління ІТ-компанією базується на чотирьох принципах. Перший принцип — стратегічний sensing у реальному часі: AI-системи безперервно моніторять ринкові сигнали, що відповідає першому кластеру Dynamic Capabilities і переводить його з дискретної на безперервну функцію. Другий принцип — даних-керована стратегічна пріоритизація: прозорі AI-моделі ранжують можливості за ймовірністю успіху, ROI і стратегічною відповідністю — що трансформує Portfolio Management у SAFe і процес пріоритизації OKR. Третій принцип — гібридне прийняття рішень: AI генерує варіанти і оцінює ризики, людина-менеджер визначає контекст і приймає остаточне рішення. Четвертий принцип — адаптивна стратегічна архітектура: замість жорстких планів — живі стратегічні документи з автоматичним оновленням при зміні ключових параметрів.

Теоретичне розуміння потенціалу AI у стратегічному управлінні є необхідним, але недостатнім: для практичного застосування потрібна операційна модель переходу від поодиноких AI-пілотів до системної AI-трансформації. Дослідження McKinsey (2025) виявляє три характерні фази цього переходу, які проходять більшість організацій [22].

Перша фаза — «AI experimentation» (зазвичай 6–18 місяців): компанія запускає ізольовані пілоти в окремих функціях, накопичує досвід, формує первинні компетенції. На цій фазі AI не інтегрований у операційні процеси і не генерує вимірюваного фінансового ефекту. Більшість організацій (близько 70%) застрягають саме на цій фазі — через відсутність стратегічного підходу до масштабування і недостатню підтримку на рівні керівництва.

Друга фаза — «AI scaling» (18–36 місяців): компанія переходить від пілотів до систематичного впровадження в конкретних функціях, формує AI Center of Excellence або аналогічну структуру, розробляє AI governance і вимірює фінансовий ефект. Приблизно 24% компаній знаходяться на цій фазі. Ключові

умови успіху: наявність якісних даних, перепроєктування процесів навколо AI (а не вбудовування AI у старі процеси) і активна залученість C-level.

Третя фаза — «AI at scale» (36+ місяців): AI стає невід'ємною частиною операційної моделі, стратегічних рішень і продуктового розвитку. Лише близько 6% організацій досягають цієї фази і є «AI high performers» [22]. Характерні ознаки: автономні AI-агенти в операційних процесах, AI-enabled strategic sensing у реальному часі, генеративний AI у продуктовому розвитку і customer experience.

Моуа А., Hein М. та Bier S. (2024) досліджують, як підвищення agile-зрілості дата-команд прискорює перехід між фазами: команди, що застосовують agile-практики у роботі з даними і AI, значно швидше доходять до фази масштабування порівняно з традиційно організованими дата-командами [48]. Цей висновок підкреслює синергію між SAFe/agile-фреймворками і AI-трансформацією — вони є взаємопосилувальними, а не конкуруючими підходами.

Впровадження AI у стратегічне управління несе не лише технологічні, а й етичні та регуляторні виклики, що набувають дедалі більшого практичного значення. EU AI Act (Regulation (EU) 2024/1689), що набрав чинності у 2024 р., встановлює комплексну систему регулювання AI-систем залежно від рівня ризику [25]. Для IT-компаній, що надають AI-продукти або використовують AI у внутрішньому управлінні, це означає нові compliance-вимоги: документування AI-систем, оцінку ризиків, забезпечення людського нагляду (human oversight) над AI-рішеннями, що впливають на людей.

Чотири категорії AI-систем за EU AI Act мають різний регуляторний режим: заборонені (соціальний скоринг, реальночасова біометрія), високого ризику (HR-системи, кредитний скоринг, освіта), обмежених ризиків (чат-боти — вимога розкриття факту AI) і мінімальних ризиків (більшість бізнес-додатків). Для корпоративних AI-систем стратегічного управління (прогнозування,

ухвалення рішень щодо персоналу, ризик-моделювання) є висока ймовірність класифікації як «обмежені ризики» або «високий ризик» у HR-вимірі. Леськів Г. (2022) підкреслює, що інформаційна безпека і відповідність регуляторним вимогам є невід'ємними елементами стратегічного управління в цифровому середовищі [53].

Окрім регуляторних, існують і глибші етичні питання. Упередженість AI-моделей (bias) може призводити до дискримінаційних рішень при найманні, просуванні або оцінці клієнтів. «Чорна скринька» (black box) проблема знижує довіру до AI-рішень на стратегічному рівні: менеджери, що не розуміють логіки рекомендацій AI, або некритично приймають їх, або відкидають без аналізу. Яковенко Я. Ю. та ін. (2024) у контексті цифрової трансформації підкреслюють, що «технологічний оптимізм» має бути врівноважений усвідомленим ризик-менеджментом і увагою до соціальних наслідків автоматизованих рішень [51].

Поточний розвиток генеративного AI характеризується стрімким переходом від AI-асистентів (що відповідають на запити) до AI-агентів (що самостійно виконують багатокрокові завдання). Agentic AI — системи, здатні автономно планувати і виконувати послідовності дій для досягнення поставленої мети — є наступним технологічним рубежем і матиме принципові наслідки для стратегічного управління IT-компаніями.

За прогнозами McKinsey (2025), до 2027 р. більше ніж 50% корпоративних AI-впроваджень будуть включати елементи agentic AI — тобто AI-агенти, що самостійно виконують задачі стратегічного моніторингу (scanning ринкових сигналів), операційної оптимізації (перерозподіл ресурсів у CI/CD пайплайнах) і підтримки рішень (генерація і оцінка стратегічних сценаріїв) [22]. Для IT-компаній це означає можливість перейти від квартального ритму OKR до безперервного циклу стратегічного адаптування, де AI-агенти відстежують відхилення від KPI і пропонують корекції у реальному часі.

Перехід до *agentic AI* також піднімає питання організаційного дизайну. Bondar S. et al. (2017) у контексті гнучкої цифрової трансформації *enterprise-архітектур* підкреслюють, що організаційні структури мають адаптуватись до нових технологічних можливостей, а не навпаки [43]. Для компаній, що впроваджують *agentic AI*, це означає появу нових ролей (*AI Product Owner*, *AI Governance Officer*), нових процесів (*AI audit*, *model lifecycle management*) і нових принципів організаційної координації між людськими і *AI-агентами*. Ці трансформації є не технічними, а стратегічними рішеннями, що визначають конкурентну позицію компанії на наступному технологічному горизонті.

Цифровізація і штучний інтелект здійснюють системний вплив на стратегічне управління ІТ-компаніями, перетворюючи його з дискретного планового процесу на безперервний, даними-керований і дедалі більш автоматизований. Рівень цифрової зрілості організації виявляється ключовою передумовою для ефективного застосування *AI* — і цей зв'язок ми розглянули через п'ятирівневу модель зрілості. За даними McKinsey (2025), 78% організацій використовують *AI*, однак лише ~6% досягають системного ефекту. Потенціал *Gen AI* оцінюється у \$2,6–4,4 трлн/рік. *AI-застосування* у стратегічних функціях мають різний рівень зрілості. Нова модель стратегічного управління за логікою *AI-першості* базується на чотирьох принципах: *real-time sensing*, даних-керована пріоритизація, гібридне прийняття рішень і адаптивна стратегічна архітектура.

Розуміння специфіки стратегічного управління ІТ-компаніями неможливе без урахування галузевого контексту. Для вітчизняних ІТ-підприємств цей контекст відрізняється рядом особливостей, що не мають прямих аналогів у більшості інших країн. ІТ-індустрія України сформувалась переважно як аутсорсингова галузь: протягом 2000-х — початку 2010-х років українські компанії спеціалізувалися на наданні інженерних послуг для іноземних замовників. Ця модель забезпечила швидке накопичення технічних компетенцій і валютної виручки, однак одночасно обмежила розвиток власних продуктових

компаній і ускладнила формування повноцінного стратегічного мислення на рівні галузі.

Динаміку ключових показників ІТ-галузі України за 2018–2023 роки подано у таблиці 1.15, де відображено не лише абсолютні значення, а й вплив зовнішніх шоків — зокрема, наслідки повномасштабного вторгнення 2022 року.

Таблиця 1.15

Динаміка ключових показників ІТ-галузі України у 2018–2023 рр.

Рік	Експорт ПЗ, \$млрд	Компаній, тис.	Фахівців, тис.	Частка у ВВП, %
2018	3,6	~3,5	~170	3,3
2019	4,2	~4,0	~185	3,7
2020	5,0	~4,5	~200	4,0
2021	6,8	~5,0	~240	4,4
2022	7,3	~5,2	~285	5,2
2023	6,7*	~4,9	~270*	4,8*

*Джерело. Складено автором за даними Асоціації «ІТ Україна» (2023) та Марціновського В. В. [10]. * Оцінки з урахуванням ефекту релокації частини фахівців за кордон.*

Таблиця 1.15 відображає парадокс 2022 року: незважаючи на повномасштабне вторгнення, ІТ-галузь продемонструвала зростання виручки — \$7,34 млрд проти \$6,8 млрд у 2021 р. Це пов'язане з підвищеним попитом на digital-послуги та релокацією частини команд за кордон без формального розриву контрактів. Водночас 2023 рік засвідчив певне скорочення показників внаслідок відтоку фахівців, припинення діяльності окремих компаній і загального зниження попиту на ІТ-аутсорсинг у глобальному масштабі.

Принципова стратегічна тенденція останніх років — поступовий зсув від чистого аутсорсингу до продуктових і SaaS-бізнесів. Такі компанії, як Grammarly, GitLab (засновники з України), Restream, MacPaw, Depositphotos, демонструють, що вітчизняна ІТ-галузь здатна формувати глобальні продукти. Ця

трансформація вимагає принципово іншого стратегічного мислення: якщо аутсорсинг керується операційною ефективністю і talent retention, то продуктова компанія потребує ринкового позиціонування, управління product roadmap і роботи з ARR-метриками [6].

Суттєвим доповненням до сегментної класифікації ІТ-ринку є розуміння стратегічної логіки різних стадій розвитку ІТ-компанії. Загальний менеджмент давно визнав, що організації мають різні стратегічні пріоритети залежно від фази життєвого циклу, проте для ІТ-компаній ця диференціація є особливо вираженою — через стрімкість зміни стадій і нелінійність траєкторій зростання.

Моделі стадійного розвитку ІТ-компаній досліджували зокрема Greiner (1998), який описав шість фаз зростання від «творчості» до «альянсів», та Flamholtz і Randle (2016), які запропонували концепцію «organizational growing pains». У вітчизняній науці Бардась А. В. та Руденко Д. О. (2022) систематизували особливості масштабування ІТ-компаній в умовах цифровізації, виокремивши фінансові, технологічні та людські обмеження зростання [44]. Систематизацію стратегічних завдань за стадіями розвитку ІТ-компанії подано у таблиці 1.16.

Таблиця 1.16

Стратегічні завдання ІТ-компанії на різних стадіях розвитку

Стадія	Типові характеристики	Ключові стратегічні завдання	Релевантні фреймворки
Startup (0–3 роки)	Пошук PMF, обмежені ресурси, висока невизначеність	Валідація бізнес-моделі, залучення перших клієнтів, побудова MVP	Lean Startup, Blue Ocean
Early Growth (3–7 років)	ARR \$1–10M, зростання >50%/рік, формування команди	Масштабування market, OKR, процесні системи go-to-perші	OKR, Dynamic Capabilities
Scale-up (7–12 років)	ARR \$10–100M, міжнародна експансія, ускладнення структури	Побудова організаційної архітектури, SAFe, BSC	SAFe, BSC, OKR

Mature років)	(12+ ARR >\$100M, диверсифікований портфель, консолідація ринку	Стратегічна трансформація, управління портфелем M&A,	RBV, Dynamic Capabilities, BSC
------------------	--	---	-----------------------------------

Джерело. Складено автором на основі [44; 45; 46].

Таблиця 1.16 засвідчує принципову зміну стратегічного фокусу залежно від стадії: якщо стартап керується пошуком і валідацією, то зріла компанія мусить вибудовувати систему управління портфелем і M&A-стратегію. Об'єкт дослідження — компанія Sitecore — знаходиться на стадії зрілості, що визначає релевантність саме тих інструментів, які описано у підрозділі 1.2: RBV для захисту наявних компетенцій, Dynamic Capabilities для їх оновлення і SAFe для масштабованого виконання стратегії.

Дослідження Подзігуна С. М. (2019) підкреслює, що однією з найпоширеніших стратегічних помилок зрілих ІТ-компаній є застосування інструментів стартап-логіки (особливо Lean Startup і Agile) до масштабних процесів, де вони є недостатніми [45]. Натомість зрілі організації потребують більш формалізованих підходів до стратегічного планування, навіть зберігаючи agile-методології на тактичному рівні. Янковий Р. В. (2022) відзначає, що саме ця здатність балансувати між agility і формалізацією є визначальною компетенцією для ІТ-компаній, які переходять від швидкого зростання до стійкого розвитку [47].

Поряд із семи основними фреймворками, розглянутими у підрозділі 1.2, існує ряд доповнюючих підходів, що широко застосовуються в ІТ-управлінні для вирішення специфічних стратегічних і операційних завдань. Одним із таких підходів є Kanban — метод управління потоком роботи, що базується на принципах Теорії обмежень Голдратта (Goldratt, 1984) і був адаптований для ІТ Девідом Андерсоном (2010) [62]. На відміну від Scrum, який є prescriptive і вимагає фіксованих ітерацій, Kanban є evolutionary: він вбудовується у наявні

процеси і поступово оптимізує їх через обмеження незавершеної роботи (WIP limits).

Стратегічне значення Kanban для ІТ-компаній полягає у візуалізації потоку цінності від стратегічної ідеї до доставленого клієнту результату. У SAFe Portfolio Kanban використовується саме для управління стратегічними ініціативами (Epics) — забезпечуючи прозорість і уникнення «накопичення» незавершених стратегічних проєктів. Alqudah M. та Razali R. (2016) у своєму систематичному огляді методів масштабування agile встановили, що Kanban є однією з найбільш гнучких методологій, придатних для ІТ-компаній будь-якого розміру — від стартапів до великих enterprise-організацій [59].

Scrum є найбільш поширеною agile-методологією для організації командної роботи в ІТ: за даними State of Agile Report (2023), її використовують понад 87% agile-команд. Хоча Scrum є передусім тактичним інструментом, його зв'язок зі стратегічним управлінням реалізується через механізм Sprint Goals і Product Vision: добре сформульована Product Vision транслює стратегічні пріоритети компанії у конкретні цілі кожного спринту [48].

Масштабовані agile-фреймворки — Nexus (Bittner et al., 2017) [65], LeSS (Large-Scale Scrum), DAD (Disciplined Agile Delivery) — є проміжними рішеннями між простим Scrum і повноцінним SAFe. Nexus, зокрема, розширює Scrum на 3–9 команд, додаючи рівень Nexus Integration Team для координації залежностей. Suárez-Gómez та Hoyos-Vallejo (2023) у дослідженні на прикладі великих enterprise-портфелів встановили, що ефективне масштабування agile вимагає наявності трьох ключових умов: узгодженого стратегічного контексту, зрілих командних практик і чіткого механізму управління залежностями між командами [45].

Дослідження Bick et al. (2018) виявило, що основним джерелом координаційних збоїв у великих ІТ-проєктах є не технічні проблеми, а

неузгодженість планування між різними рівнями організації — саме та проблема, яку вирішує SAFe через PI Planning [64].

Аналіз публічно доступних практик стратегічного управління провідних ІТ-компаній підтверджує, що жодна з них не обмежується єдиним фреймворком. Spotify (Швеція) розробила власну модель масштабування — Squad Model, що поєднує організаційну гнучкість Scrum з OKR-цілепокладанням на рівні Tribes і Chapters. Atlassian (Австралія) застосовує тришарову OKR-архітектуру у поєднанні з SAFe для координації понад 40 продуктових команд. Google поєднує OKR (впроваджено 1999 р.) з принципами Design Thinking для продуктових рішень і Data-driven управлінням на основі A/B-тестування.

Тимченко І. П. (2022) у своєму дослідженні OKR у стратегічному управлінні ІТ-компаніями відзначає, що успішне впровадження OKR в Україні демонструє ряд компаній — зокрема Grammarly і MacPaw — і наголошує на необхідності адаптації підходу до вітчизняного операційного контексту, включаючи нижчу базову культуру стратегічного планування і вищу операційну нестабільність [49]. Чопко Н. та Соболта В. (2023) систематизували практичні ІТ-інструменти стратегічного управління (включаючи BSC-автоматизацію, OKR-платформи і ВІ-дашборди) і встановили, що цифровізація самого процесу стратегічного управління є суттєвим фактором його ефективності [56].

Поряд із п'ятирівневою моделлю, розглянутою в основному тексті підрозділу 1.3, існує ряд авторитетних альтернативних підходів до оцінки цифрової зрілості, кожен з яких акцентує на відмінних аспектах трансформації. Гавриленко Н. та Козіцька Н. (2022) підкреслюють, що аналітичне забезпечення цифрових трансформацій є системоутворюючим елементом сучасного управління: без розвиненої data-культури і аналітичної інфраструктури впровадження AI залишається поверхневим [52]. Порівняльну характеристику провідних моделей цифрової зрілості подано у таблиці 1.17.

Порівняльна характеристика моделей цифрової зрілості

Модель	Автор / організація	Ключові виміри	Особливість для ІТ-галузі
Digital Maturity Model	Deloitte, 2020	Стратегія, культура, технологія, операції, клієнтський досвід	Підкреслює культурний вимір як передумову технологічної зрілості
Industry Maturity Model 4.0	Acatech, 2020	Комп'ютеризація, підключення, видимість, прозорість, прогностика, адаптивність	6 рівнів — від базової автоматизації до автономних рішень
CMMI Digital (CMMI v3.0)	ISACA, 2023	Процесна зрілість: Початковий → Визначений → Кількісно керований → Оптимізований	Акцент на процесній досконалості; широко використовується в ІТ
IDC Digital Transformation MaturityScape	IDC Research, 2022	Digital Advocate → Digital Explorer → Digital Player → Digital Transformer → Digital Disruptor	П'ять профілів зрілості з benchmark-даними по індустріях

Джерело. Складено автором на основі [21; 52; 57; 58].

Аналіз таблиці 1.17 виявляє спільну закономірність: усі моделі розглядають цифрову зрілість як багатовимірний конструкт, що включає технологічний, організаційний і культурний виміри. Kawamura et al. (2024) у своєму дослідженні факторів організаційної культури, що впливають на просування цифрових трансформацій, встановили, що культурні фактори — зокрема толерантність до ризику, орієнтація на навчання і відкритість до змін — є суттєво важливішими для успіху цифрової трансформації, ніж технологічні інвестиції [67]. Schein (2010) у своїй класичній роботі з організаційної культури описує культуру як «складну суміш припущень, цінностей і артефактів» і наголошує, що будь-яка трансформація, яка ігнорує культурний шар, приречена на часткову реалізацію [71].

Дергачова В. В., Колешня Я. О. та Голюк В. Я. (2022) досліджують цифрову термінологію у стратегічному управлінні і підкреслюють, що «діджитал менеджмент» є не синонімом цифрових технологій, а якісно новою парадигмою управлінського мислення, де дані стають основним ресурсом прийняття рішень

[50]. Яковенко Я. Ю., Білик М. Ю. та Олійник Є. В. (2024) узагальнюють, що цифрова трансформація бізнес-структур в епоху інновацій є не технологічним проєктом, а стратегічним процесом переосмислення ціннісних пропозицій і конкурентних позицій [51].

Практичне застосування AI у стратегічному управлінні IT-компаніями реалізується через широкий спектр інструментів, що відрізняються за класом технологій, рівнем зрілості і функціональним фокусом. Для ефективного стратегічного вибору необхідна систематизована класифікація цих інструментів. Систематизацію класів AI-інструментів за їх застосуванням у стратегічному управлінні подано у таблиці 1.18.

Таблиця 1.18

Класифікація AI-інструментів за застосуванням у стратегічному управлінні IT-компаніями

Клас AI-інструментів	Представники (2024–2025)	Застосування у стратегічному управлінні	Тип AI
Generative AI / LLM	ChatGPT (OpenAI), Claude (Anthropic), Gemini (Google)	Ідеація стратегій, синтез аналітики, генерація документів, market intelligence	Gen AI
AI Coding Assistants	GitHub Copilot, Cursor, Tabnine	Підвищення продуктивності R&D, скорочення lead time	Gen AI
Predictive Analytics	Salesforce Einstein, IBM Watson	Прогнозування churn, ARR, попиту; оцінка ризиків	ML / Predictive
AI Test & QA Automation	Diffblue Cover, Testim.io, Applitools	Автогенерація тестів, зниження вартості забезпечення якості	ML / CV
AI-driven AIOps	Datadog AI, Dynatrace Davis, PagerDuty AIOps	Предиктивне виявлення інцидентів, root cause analysis	ML / Anomaly Detection
AI Decision Support	Palantir AIP, Microsoft Copilot for M365	Підтримка C-level рішень, сценарний аналіз, бюджетування	Gen AI + ML

Джерело. Складено автором на основі [22; 23; 24; 38].

Таблиця 1.18 засвідчує, що найбільш зрілими і широко застосовуваними є інструменти класу AI Coding Assistants і AIOps — вони безпосередньо пов'язані з операційною ефективністю розробки. Генеративні AI / LLM-інструменти демонструють найширший спектр стратегічних застосувань, однак вимагають найвищого рівня організаційної зрілості для перетворення їх потенціалу на реальну конкурентну перевагу. Мoya A., Hein M. та Bier S. (2024) у своєму дослідженні agile-зрілості дата-команд підкреслюють, що інтеграція AI у процеси вимагає не лише технічних навичок, а й перебудови командних практик і механізмів зворотного зв'язку [48].

Saarikko T., Westergren U. H. та Blomquist T. (2020) пропонують п'ять рекомендацій для «цифрово свідомих компаній»: постійно переосмислювати позиціонування, ставитись до даних як до стратегічного активу, проявляти обережність щодо аутсорсингу ключових цифрових компетенцій, залучати споживачів до ко-створення цінності та розвивати agile-організаційний дизайн [68]. Ці принципи безпосередньо кореспондують з аналізом, проведеним у даному підрозділі, і формують методологічну основу для прикладного дослідження у розділі 2.

Під час воєнного стану IT-галузь України зіштовхнулась з унікальним викликом: необхідністю одночасно підтримувати операційну стабільність, адаптуватись до нових умов і зберігати стратегічний фокус на розвитку. Дослідження Леськіва Г. (2022) фіксує, що інформаційна безпека і кіберстійкість стають невіддільними компонентами стратегічного управління IT-підприємством в умовах цифрових загроз — і ця теза набула особливої актуальності у контексті гібридної війни [53].

Dremel C. et al. (2017) на прикладі Audi AG показують, як великі корпорації інтегрують big data analytics у стратегічне управління через поступові організаційні зміни: від пілотних проєктів до системної зміни операційної моделі [69]. Haffke I., Kalgovas B. та Benlian A. (2017) досліджують роль «бімодального

ІТ» — паралельного функціонування традиційних і цифрових ІТ-систем — у стратегічній трансформації і підкреслюють, що саме ця бімодальність є типовою для великих зрілих ІТ-компаній, що переходять на нові бізнес-моделі [70]. Ця концепція безпосередньо релевантна для аналізу Sitecore у розділі 2, де компанія одночасно підтримує Platform DXP (традиційна модель) і розвиває Composable SaaS (цифро-нативна модель).

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Теоретико-методичні засади, викладені у розділі 1, дають змогу сформулювати концептуальний базис для прикладного аналізу в наступних розділах. Стисло узагальнимо ключові результати кожного підрозділу.

Підрозділ 1.1 показав, що стратегічне управління ІТ-компаніями є самостійною дисципліною, що базується на класичному фундаменті (Chandler, Ansoff, Porter, Barney, Довгань та ін.), але потребує суттєвої адаптації. Нематеріальний характер ключових активів, нелінійне масштабування, скорочений стратегічний горизонт і домінуюча роль кадрового потенціалу формують принципово інший профіль управлінських завдань. ІТ-ринок є структурно неоднорідним: п'ять виокремлених сегментів мають відмінні стратегічні логіки і відповідні ключові показники ефективності.

Центральним результатом підрозділу 1.2 є порівняльний аналіз семи стратегічних фреймворків і матриця їх придатності для різних типів ІТ-компаній. Великі SaaS-платформи та enterprise ІТ-організації отримують найбільший ефект від поєднання Dynamic Capabilities, OKR і SAFe, тоді як стартапи потребують передусім Lean Startup і інструментів Blue Ocean.

Підрозділ 1.3 охопив проблематику цифровізації та AI в стратегічному управлінні, розкривши три вектори трансформації: інформаційний, процесний і структурний. За даними McKinsey (2025), 78% організацій вже використовують

AI у бізнес-функціях, однак лише ~6% є «AI high performers». Потенціал Gen AI оцінюється у \$2,6–4,4 трлн щорічного приросту продуктивності. Нова модель стратегічного управління IT-компанією, адаптована до умов AI-першості, базується на чотирьох принципах: real-time sensing, даних-керована пріоритизація, гібридне прийняття рішень і адаптивна стратегічна архітектура.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ SITECORE

2.1. Загальна характеристика Sitecore та аналіз ринку DXP/CMS

Підрозділ 2.1 охоплює два взаємопов'язані аспекти: загальну характеристику компанії Sitecore як об'єкта дослідження та аналіз галузі, у якій вона функціонує — ринку платформ цифрового досвіду (Digital Experience Platform, DXP) і систем управління контентом (Content Management System, CMS). Цей двовекторний підхід дозволяє паралельно розкрити як специфіку самої компанії, так і зовнішній контекст, у якому формуються її стратегічні рішення.

Компанію Sitecore було засновано у 2001 році в Данії. Початковим продуктом слугувала система управління контентом для веб-сайтів, яка з часом суттєво розширилась як функціонально, так і технологічно. Поступово Sitecore трансформувалась із вузькоспеціалізованого CMS-постачальника на глобальну платформу у сфері enterprise digital experience. Продуктовий портфель охоплює щонайменше дев'ять функціональних напрямків: системи управління контентом, цифрові активи, контентні операції, оптимізацію конверсії, аналітику аудиторій, commerce-рішення, Experience Platform, а також сервіси Connect і Send [27].

З 2024 року Sitecore веде активне розширення офісної мережі, і станом на 2026 рік компанія налічує 24 офіси на чотирьох континентах — в Азії, Америці, Європі та Австралії, а також у країнах Близького Сходу [28]. Клієнтська база перевищує 1 700 глобальних enterprise-компаній різних галузей: виробники споживчих товарів, фінансовий сектор, роздрібна торгівля, охорона здоров'я, готельно-туристичний бізнес.

Ключовим елементом інституційного середовища Sitecore є її приналежність до портфелю приватного акціонерного фонду EQT Partners —

одного з провідних скандинавських фондів прямих інвестицій із активами під управлінням понад €230 млрд [29]. Стратегія EQT визначила низку принципових рішень компанії впродовж останніх років, зокрема прискорення SaaS-трансформації та курс на composable-архітектуру продуктів.

Відсутність публічного лістингу обмежує доступ до офіційної фінансової звітності. Проте деякі показники присутні у відкритому доступі: річний рекурентний дохід (Annual Recurring Revenue, ARR) компанії за даними 2024 року перевищує 500 млн дол. США [29], що відповідає категорії великих SaaS-підприємств за загальноприйнятою ринковою класифікацією. Цей показник є важливим орієнтиром для розуміння масштабу і зрілості бізнес-моделі компанії.

Окремої уваги заслуговує корпоративна реструктуризація в Україні. До вересня 2025 року в країні функціонував підрозділ Sitecore Ukraine. Проте за вимогою EQT Partners він був переданий у власність компанії Team International та перереєстрований як іноземне підприємство «Ті Ай Солюшнз» (далі — ІП «Ті Ай Солюшнз»). Попри зміну форми підзвітності, весь персонал і функціональні обов'язки залишились незмінними — команда продовжує виконувати ті самі ролі в розробці та забезпеченні якості продуктів Sitecore. Цей факт є методологічно важливим: фінансова звітність ІП «Ті Ай Солюшнз» за 2023–2025 роки слугує аналітичним інструментом для оцінки характеристик глобальної компанії через механізм проксі-коригування.

Один із визначальних стратегічних векторів Sitecore — перехід від традиційного enterprise-ліцензування до SaaS-монетизації. Компанія одночасно розвиває дві продуктові моделі: Composable DXP (хмарні модульні сервіси з API-first архітектурою) та Platform DXP (класична on-premise або managed cloud платформа). Такий підхід дозволяє утримувати існуючу клієнтську базу і водночас залучати нових клієнтів у cloud-native сегменті.

До складу composable-портфеля входять: Sitecore XM Cloud (headless CMS), Content Hub (управління цифровими активами та контентними операціями), CDP

& Personalize (управління профілями клієнтів та персоналізація у реальному часі), Sitecore Search — модуль інтелектуального пошуку з елементами генеративного штучного інтелекту [30]. Загальна продуктова концепція будується навколо принципу «Content + Data + Intelligence». Platform DXP (XP, Managed Cloud) зберігає стратегічне значення насамперед у регульованих галузях — фінансах, охороні здоров'я та державному управлінні — де дорожня карта передбачає підтримку до 2032+ року.

Ринок платформ цифрового досвіду демонструє стійке зростання, зумовлене комплексом структурних факторів. Цифрова трансформація бізнесу підвищує попит на рішення, що забезпечують управління контентом у безлічі каналів одночасно. Поширення штучного інтелекту відкриває нові можливості для масштабованої персоналізації. Перехід на headless і composable-архітектури кардинально змінює характер попиту — від монолітних платформ до модульних екосистем [31].

За оцінками Grand View Research, обсяг глобального ринку DXP у 2022 році перевищив 10 млрд дол. США, а прогнозований середньорічний темп зростання (CAGR) на горизонті 2023–2030 рр. становить понад 11% [32]. Ринок CMS-рішень, суміжний і такий, що частково перетинається з DXP, оцінюється в діапазоні від 15 до 23 млрд дол. США — розбіжність зумовлена різними підходами до включення або виключення open-source і low-code платформ.

Із погляду структури ринку виділяються три ключові споживчі сегменти. Великі підприємства (понад 1 000 співробітників) потребують масштабованих, інтеграційно складних рішень із розвиненою безпекою та відповідністю регуляторним нормам. Середній бізнес тяжіє до composable-підходів через нижчу вартість сукупного володіння (ТСО). Публічний сектор і регульовані галузі ставлять пріоритетом вимоги до суверенності даних. Sitecore традиційно орієнтована переважно на перший та третій сегменти.

Серед ключових тенденцій, що безпосередньо впливають на стратегію Sitecore, виокремлюються такі: зростання частки SaaS-моделей монетизації за рахунок on-premise рішень; конвергенція функцій CMS, CDP та маркетингової автоматизації в рамках єдиних платформ; загострення конкуренції між відкритими та закритими системами; зростання інвестицій у генеративний AI як диференціатор продуктів [33].

Ринок DXР є висококонцентрованим з погляду бренду, але розгалуженим за технологічними підходами. Основними конкурентами Sitecore виступають Adobe Experience Cloud, Salesforce Experience Cloud, Acquia (на базі Drupal), Contentful, Optimizely та Kentico. Принциповим ринковим орієнтиром є щорічна оцінка Gartner Magic Quadrant. У 2024 році Sitecore отримала статус «Visionary» — компанії з сильним стратегічним баченням та інноваційним потенціалом, проте з нижчою порівняно з лідерами здатністю до ринкового виконання [11].

Це позиціонування має подвійну аналітичну інтерпретацію. З одного боку, воно фіксує розрив між амбіційним продуктовим roadmap і реальними темпами SaaS-міграції клієнтів. З іншого — визнання Gartner підтверджує стратегічний потенціал composable DXР-підходу, який послідовно просуває Sitecore. Стратегічним пріоритетом 2025 року, відповідно до відкритих матеріалів компанії, є скорочення цього розриву через прискорення cloud-міграції та розгортання AI-функціоналу [30].

Розуміння поточної стратегічної позиції Sitecore є неповним без аналізу її генезису — послідовності стратегічних рішень, що сформували сьогоденне обличчя компанії. Для IT-компаній, чий продуктивний портфель формується значною мірою через M&A, ця хронологія є особливо важливою: кожне поглинання відображає стратегічний вибір щодо нових компетенцій і ринків. Ключові стратегічні події в розвитку Sitecore систематизовано у таблиці 2.1.

Хронологія ключових стратегічних подій у розвитку Sitecore (2001–2025 рр.)

Рік	Подія	Зміст і наслідки	Стратегічне значення
2001	Заснування	Ole Mouritsen і Michael Seifert засновують Sitecore у Данії; перший продукт — CMS для веб-сайтів	Старт як нішевий CMS-постачальник для скандинавського ринку
2004–2009	Міжнародна експансія	Відкриття офісів у Великобританії, США, Австралії; перехід на ASP.NET-платформу	Формування глобальної присутності; фокус на enterprise-ринку
2010–2015	Побудова екосистеми	Запуск Sitecore Experience Platform (XP) з нативним CDP; партнерська програма 500+ компаній	Перехід від CMS до DXP; мережевий ефект партнерської екосистеми
2016	Інвестиції PE	Thoma Bravo (PE-фонд) придбав мажоритарну частку; початок агресивного M&A-курсу	Доступ до капіталу для масштабування; старт продуктивних поглинань
2017–2020	M&A-консолідація	Поглинання Stylelabs (DAM/PCM/CMP) і Moosend (email marketing); розширення портфеля	Перехід від single-platform до multi-product підходу
2021	Зміна власника	EQT Partners придбала Sitecore у Thoma Bravo за ~\$1,2 млрд; поглинання Boxever (CDP) і Four51 (commerce)	EQT ставить ціль SaaS-трансформацію; новий composable-вектор
2022–2023	Composable DXP	Запуск XM Cloud, CDP & Personalize, Search як cloud-native продуктів; стратегія «Composable DXP»	Принципова архітектурна зміна; конкуренція з Contentful і headless CMS
2024–2025	AI-інтеграція і реструктуризація	Gen AI функціонал у Search і Content Hub; реструктуризація: Sitecore Ukraine → TAC	Диференціація через AI; операційна оптимізація

Джерело. Складено автором за відкритими корпоративними матеріалами Sitecore [27; 28; 29; 30].

Аналіз таблиці 2.1 дозволяє виокремити три стратегічні ери компанії. Перша — «CMS era» (2001–2015): органічне зростання через побудову технологічно сильної CMS-платформи і партнерської мережі. Друга — «Platform DXP era» (2016–2020): прискорена консолідація через M&A за підтримки Thoma Bravo; трансформація від CMS до повноцінної DXP з нативним CDP і marketing automation. Третя — «Composable SaaS era» (2021–дотепер): стратегічний

розворот під керівництвом EQT до cloud-native, modular і API-first архітектури, що є прямою відповіддю на конкурентний тиск headless CMS-платформ.

Принципово важливим стратегічним рішенням є підтримка двох паралельних продуктових моделей — Composable DXP і Platform DXP. Це рішення є компромісом між стратегічним курсом і комерційною реальністю: різка відмова від підтримки XP позбавила б компанію значної частини ARR від legacy-клієнтів, тоді як відсутність composable-пропозиції означала б програш нового покоління клієнтів хмарним конкурентам. Така стратегія «подвійного горизонту» є класичним прикладом концепції «ambidexterity» (O'Reilly та Tushman, 2004) — здатності організації одночасно «експлуатувати» існуючі можливості і «досліджувати» нові.

Розуміння галузевої структури DXP-ринку є необхідним для оцінки стратегічної позиції Sitecore і виявлення точок концентрації зусиль. Різні вертикалі пред'являють принципово різні вимоги до DXP-платформи: retail-клієнти prioritizes персоналізацію і e-commerce; healthcare — compliance і data sovereignty; виробники — PIM і B2B-портали. Системну класифікацію DXP-попиту за галузями подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Галузева структура DXP-попиту і специфічні вимоги по вертикалях

Галузь	Ключові драйвери DXP-попиту	Специфічні DXP-вимоги	Частка у DXP-ринку, %
Роздрібна торгівля (Retail / e-com)	Omnichannel досвід, персоналізація, headless commerce	Real-time inventory sync, product catalog management, A/B testing	~22
Фінансові послуги (FS / Insurance)	Цифровий self-service, compliance, personalized financial advice	Data sovereignty, SOC 2/ISO 27001, API-банкінг інтеграції	~18
Охорона здоров'я (Healthcare)	Цифровий пацієнтський досвід, telemedicine, content compliance	HIPAA/GDPR compliance, EHR-інтеграції, content approval workflows	~15

Виробництво (Manufacturing)	Дистрибуторські портали, spare parts e-com, dealer networks	PIM/DAM для технічного контенту, B2B commerce	~13
Медіа і публікації	Content monetization, audience segmentation, multiplatform delivery	Headless CMS, paywall-логіка, SEO-автоматизація	~10
Держсектор і освіта	Цифрові сервіси, citizen/student experience, accessibility	WCAG 2.1, мовна локалізація, on-premise або sovereign cloud	~8
Інші галузі	Hospitality, pharmaceuticals, technology	Варіюються залежно від галузі	~14

Джерело. Складено автором на основі Grand View Research [32], McKinsey Digital [31] та публічних кейсів клієнтів Sitecore [27].

Для Sitecore найбільш значущими є сектори Retail/e-com (22%), Financial Services (18%) і Healthcare (15%), які разом формують близько 55% цільового ринку. Саме ці вертикалі характеризуються найвищою складністю цифрового досвіду (personalization at scale, compliance, omnichannel) і відповідно найвищою готовністю платити за enterprise DXP-рішення. Гарнер (2024) у своєму MQ-дослідженні зазначає, що 78% клієнтів Sitecore є enterprise-організаціями з понад 1 000 співробітників — це підтверджує вертикальний фокус і водночас пояснює обмежену присутність у SMB-сегменті [11].

Вертикаль Healthcare є особливо стратегічно значущою для Sitecore завдяки довгостроковому зв'язку Platform DXP (XP) і regulated industries: клієнти в охороні здоров'я, фінансах і держсекторі часто не можуть мігрувати на cloud-first рішення через жорсткі вимоги суверенності даних. Це формує природний «захисний рів» для XP-платформи і є структурним аргументом на користь її підтримки до 2032+ р.

Для повноцінного розуміння конкурентної позиції Sitecore необхідне зіставлення ключових фінансових параметрів компанії з аналогами ринку. Оскільки більшість гравців DXP-ринку є непублічними компаніями, порівняння базується на комбінації публічних даних, аналітичних оцінок і галузевих

бенчмарків. Зведену порівняльну характеристику фінансових параметрів ключових гравців ринку DXP подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика фінансових параметрів ключових гравців ринку DXP/CMS (2024 р.)

Компанія	ARR / Revenue, \$млрд	Gross Margin, %	R&D / Revenue, %	Модель	Публічн.
Adobe Experience Cloud	~\$5,5 (DXP segment)	87	22	Integrated DXP	Публ. (ADBE)
Salesforce Exp. Cloud	~\$3,8 (MuleSoft+Exp)	75	18	CRM-DXP	Публ. (CRM)
Sitecore	~\$0,5+ (ARR)	~70–75 (оцінка)	~25 (оцінка)	Composable DXP	Приватна (EQT)
Acquia (Drupal)	~\$0,25	~70	~20	Open-source DXP	Приватна
Contentful	~\$0,15	~75	~35	Headless CMS	Приватна
Kentico	~\$0,08	~75	~18	Hybrid DXP	Приватна

Джерело. Складено автором за публічними звітами (Adobe 10-K, Salesforce 10-K) та галузевими аналітичними оцінками. Показники Sitecore, Acquia, Contentful і Kentico є розрахунковими оцінками на основі публічно доступних даних.

Таблиця 2.3 наочно показує масштабний розрив між Sitecore і лідерами ринку (Adobe, Salesforce): ARR Sitecore (~\$0,5 млрд) становить менше 10% від відповідного показника Adobe Experience Cloud (~\$5,5 млрд). Разом з тим, у порівнянні з іншими challenger-компаніями ринку (Acquia, Contentful), Sitecore є суттєво більшою — що підтверджує її позицію «значущого нішевого гравця», а не просто одного з багатьох. Gross margin ~70–75% (оцінка) є прийнятним для SaaS-бізнесу в перехідній фазі — зрілі SaaS-компанії типово мають gross margin 75–85%, а Sitecore ще не досягла повноцінного SaaS-профілю через збереження значної частки platform-виручки.

Зібрані у підрозділі 2.1 дані малюють образ зрілого глобального технологічного гравця, який переживає складний стратегічний перехід — від традиційної enterprise CMS-платформи до composable SaaS-екосистеми з AI-компонентами. Ринок DXP/CMS демонструє стійке зростання (CAGR >11%), однак ускладнюється під впливом технологічних зрушень і посилення конкурентного тиску. Позиція Sitecore як Visionary у Gartner MQ 2024 відображає суперечність між стратегічним потенціалом і поточною здатністю до виконання — суперечність, яка є центральним предметом подальшого аналізу. Вивчення діяльності глобальної компанії через призму ІІ «Ті Ай Солюшнз» дозволяє наповнити стратегічну картину конкретними операційними та фінансовими даними.

2.2. Аналіз конкурентного середовища та організаційно-кадрового потенціалу Sitecore

Аналіз конкурентного середовища та організаційно-кадрового потенціалу компанії формує другий аналітичний рівень дослідження. Перший аспект встановлює, яке місце Sitecore посідає серед конкурентів і які ринкові сили визначають умови її функціонування. Другий окреслює внутрішній ресурсний базис, що забезпечує реалізацію стратегії. Для структурування аналізу конкурентного середовища застосовується модель п'яти конкурентних сил М. Портера [3]; оцінка організаційно-кадрового потенціалу здійснюється на основі підходу ресурсної бази (Barney, 1991) [4].

Ринок DXP/CMS характеризується поєднанням зрілих технологічних корпорацій із великим запасом фінансових і маркетингових ресурсів та динамічних нішевих конкурентів, що просуваються за рахунок технологічної гнучкості. У таблиці 2.1 систематизовано аналіз конкурентного середовища за

моделлю п'яти сил М. Портера стосовно позиції Sitecore на глобальному ринку DXP станом на 2024–2025 рр.

Таблиця 2.4

Аналіз конкурентного середовища Sitecore за моделлю п'яти сил М. Портера

Конкурентна сила	Рівень	Обґрунтування
1. Суперництво між існуючими конкурентами	Високий	Adobe та Salesforce домінують у корпоративному сегменті за рахунок фінансових ресурсів і бренду; Contentful, Optimizely наступають у headless-ніші. Конкуренція ведеться одночасно за ціновими і функціональними параметрами.
2. Загроза появи нових учасників	Середній	Enterprise-сегмент захищено тривалими циклами продажу, потребою в сертифікаціях і розвиненій партнерській мережі. Для SMB-ринку бар'єри нижчі — headless і low-code платформи з'являються регулярно.
3. Загроза товарів-замінників	Середній	Open-source рішення (Drupal, WordPress), роздрібні набори інструментів (DAM + CDP + CMS окремо), no-code конструктори. Для enterprise-клієнтів жоден замінник не закриває повний функціональний профіль Sitecore.
4. Переговорна сила покупців	Середній	Великі клієнти тиснуть на умови контрактів, проте реальна готовність до переходу низька: типова enterprise-міграція між DXP-платформами займає 12–24 місяці та потребує значних ресурсів.
5. Переговорна сила постачальників	Низький	Основні хмарні провайдери (AWS, Azure, GCP) конкурують між собою. Статус золотого партнера Microsoft забезпечує Sitecore привілейовані умови. Монопольної залежності від жодного постачальника немає.

Джерело. Складено автором на основі аналізу галузевих звітів [29; 33; 11].

Домінуючою конкурентною силою є суперництво між існуючими учасниками ринку. Adobe Experience Cloud та Salesforce Experience Cloud сукупно контролюють найбільшу частку корпоративного DXP-сегмента, спираючись на розвинуті суміжні продуктивні екосистеми, потужні відділи

продажів і давно сформовані відносини з enterprise-клієнтами. Принципова відмінність Sitecore від цих гравців — незалежна від CRM-платформи архітектура і більша гнучкість при побудові composable-стеку. Водночас зростаючий тиск з боку Contentful і Optimizely в headless-сегменті свідчить про необхідність утримання конкурентоспроможності і в технологічно орієнтованому сегменті.

Загроза товарів-замінників є суттєвою, хоча й не критичною для основної цільової аудиторії. Для великих підприємств із кількома тисячами одиниць контенту, складними схемами персоналізації та вимогами до регуляторної відповідності open-source або low-code рішення не забезпечують необхідного рівня надійності. Переговорна сила покупців у корпоративному сегменті є двоїстою: клієнти мають важелі тиску під час переговорів про укладання контрактів, проте реальна готовність до зміни постачальника обмежена тривалістю й вартістю міграції — типовий enterprise-перехід між DXP-платформами займає від 12 до 24 місяців.

Порівняльну характеристику ключових конкурентів Sitecore з позиції продуктового типу, конкурентних переваг і позиції в Gartner Magic Quadrant (DXP, 2024) наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика ключових конкурентів Sitecore на ринку DXP/CMS

Компанія	Тип рішення	Ключова конкурентна перевага	Gartner MQ 2024
Adobe Experience Cloud	Integrated DXP	Найширший маркетинговий стек, Creative Cloud-екосистема, найбільша частка корпоративного ринку; найвища вартість TCO	Лідер
Salesforce Experience Cloud	CRM-орієнтований DXP	Глибока CRM-інтеграція, AI Einstein, розвинена AppExchange-екосистема; обмежений нативний контент-функціонал	Лідер

Acquia (Drupal)	Open-source DXP	Архітектурна гнучкість і відсутність ліцензійних витрат; складність корпоративного впровадження і підтримки	Visionary
Contentful	Headless CMS	Висока швидкість розгортання, developer-first UX, API-first архітектура; відсутність нативних CDP і маркетингових функцій	Niche Player
Optimizely	Experimentation DXP	Лідерство у A/B-тестуванні та оптимізації конверсії; вузька composable-екосистема	Challenger
Kentico Xperience	Hybrid DXP	Гнучкість між headless і traditional CMS, нижчий TCO для mid-market; менша глобальна партнерська мережа	Niche Player
Sitecore (XM Cloud / XP)	Composable DXP	Поєднання composable SaaS і platform DXP, вбудований CDP та AI-персоналізація, 1 200+ партнерів; вища складність міграції з legacy-платформ	Visionary

Джерело. Складено автором на основі Gartner Magic Quadrant for Digital Experience Platforms 2024 [11] та відкритих продуктових матеріалів компаній.

Позиціонування у Magic Quadrant є одним із найбільш авторитетних ринкових індикаторів для корпоративних DXP-рішень: на нього орієнтуються закупівельні комітети великих підприємств при виборі платформи. Adobe та Salesforce стабільно утримують позиції у квадранті «Лідери», що забезпечує їм беззаперечну перевагу на рівні бренду та ринкового сприйняття. Позиція Sitecore як Visionary підкреслює амбіційність стратегічного курсу, фіксуючи водночас розрив між задекларованою візією та поточними результатами [11]. Закономірно, що стратегічний вектор компанії на 2025 рік спрямовано саме на подолання цього розриву — через прискорення SaaS-міграції і розгортання AI-функціоналу.

Організаційно-кадровий потенціал компанії є одним із ключових нематеріальних ресурсів, що визначають стійкість конкурентної переваги. У рамках ресурсного підходу людські ресурси розглядаються як потенційно цінні,

рідкісні та важковідтворювані активи, — особливо у тих випадках, коли йдеться про накопичену організаційну компетентність, а не про окремі кваліфікації [4]. Для Sitecore, як технологічної компанії, що конкурує одночасно в інженерному, маркетинговому та комерційному вимірах, кадровий склад набуває прямого стратегічного значення.

Організаційна структура Sitecore є матричною з функціональним домінуванням і охоплює чотири основні блоки. Технологічний блок (Engineering & AI/ML) включає інженерів програмного забезпечення, QA-інженерів, DevOps/Cloud-фахівців, AI/ML-інженерів і архітекторів рішень — вони відповідають за розробку, масштабування та якість усього продуктового портфеля. Продуктово-маркетинговий блок (Product & Marketing) охоплює product marketing managers, demand generation, digital marketers і content strategists — цей підрозділ забезпечує ринкове позиціонування та клієнтську комунікацію. Комерційний блок (Sales & Customer Success) включає account executives, sales engineers, CSM і partner managers — він забезпечує масштабування продажів і утримання клієнтів. Сервісний блок (Services & Support) відповідає за впровадження рішень, технічну підтримку, освіту та сертифікацію [27; 30].

Партнерська мережа є структурною особливістю, що розширює фактичний кадровий потенціал Sitecore поза межі штатного персоналу. Понад 1 200 агентств і системних інтеграторів по всьому світу здійснюють впровадження і підтримку рішень компанії [34], виконуючи функції розширеного персоналу у delivery-ланцюгу. Це дозволяє масштабувати присутність на ринку без пропорційного збільшення власного штату — характеристика, типова для platform-бізнес-моделі.

Українська складова кадрового потенціалу Sitecore репрезентована ІП «Ті Ай Солюшнз» — підрозділом, що спеціалізується переважно на інженерних функціях: розробці програмного забезпечення та забезпеченні якості (QA). Дані

фінансової звітності підприємства за 2023–2025 роки дозволяють простежити динаміку чисельності персоналу і продуктивності праці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка кадрового та операційного потенціалу ІП «Ті Ай Солюшнз» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Середня чисельність працівників, осіб	25	23	20
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	348 996	367 477	395 178
Дохід на одного працівника, тис. грн/особу	13 960	15 977	19 759
Чистий прибуток, тис. грн	25 507	27 405	35 733
Рентабельність продажів, %	7,3	7,5	9,0

Джерело. Складено автором за даними фінансової звітності ІП «Ті Ай Солюшнз» (YouControl, 2025) [36].

Наведені дані засвідчують суперечливу, але аналітично показову тенденцію. Загальна чисельність персоналу підрозділу скорочувалась упродовж трьох років — з 25 осіб у 2023 р. до 20 у 2025 р. Це скорочення зумовлене комплексом чинників: загальним тиском на ринок праці під час воєнного стану в Україні, а також оптимізацією структури підрозділу після корпоративної реструктуризації. Дохід на одного працівника при цьому зростає значно швидше — з 13 960 тис. грн/особу у 2023 р. до 19 759 тис. грн/особу у 2025 р., що становить приріст понад 41,5% за три роки. Це може свідчити про підвищення ставок виставлення рахунків за ключовими проєктами або переорієнтацію підрозділу на виконання складніших, вищевартісних функцій.

Рентабельність продажів також демонструє позитивну динаміку: з 7,3% у 2023 р. до 9,0% у 2025 р. Показники є помірними для ІТ-аутсорсингового підрозділу, проте характерними для стабільної операційної моделі без залучених позик і з передсказуваним потоком замовлень від материнської компанії.

Організаційно-кадровий потенціал ІТ-компанії не може бути оцінений у відриві від ринкового контексту: конкурентоспроможність кадрової бази визначається не лише абсолютними показниками продуктивності, а й відносними — порівняно з ринковими бенчмарками. Ринок праці технічних фахівців є найбільш конкурентним аспектом ІТ-галузі: компанії конкурують не лише за клієнтів і ринкові частки, а й за таланти. Систематизацію ключових категорій технічного персоналу, їх показників продуктивності і ринкових параметрів подано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Ключові категорії технічного персоналу ІТ-підрозділу: продуктивність і ринковий контекст

Категорія персоналу	Ключові KPI продуктивності	Ринкові ставки (Україна, 2024–2025)	Вплив на стратегію
Senior Software Engineer (Full-Stack)	Velocity (story points/sprint), code quality (code review score), PR merge rate	\$3 500–5 500/mic. (remote, B2B)	Ключовий ресурс delivery; дефіцит → підвищення витрат на залучення
QA Engineer (Automation)	Test coverage %, defect escape rate, automation ROI	\$2 500–4 000/mic.	AI-SDLC знижує потребу в manual QA; попит на SDET зростає
DevOps / Cloud Engineer	DORA Lead Time, deployment frequency, MTTR, infrastructure cost per user	\$3 500–5 500/mic.	Critical path для Composable DXP; хмарна оптимізація впливає на gross margin
AI/ML Engineer	Model accuracy, inference latency, feature adoption rate	\$5 000–8 000/mic.	Найбільш дефіцитна роль; пряма залежність від стратегії AI Product Innovation
Product Manager (Technical)	Feature adoption, NPS delta, time-to-market	\$4 000–6 500/mic.	Сполучна ланка між R&D і бізнес-результатами; вплив на product-market fit

Джерело. Складено автором на основі ринкових даних Glassdoor, Levels.fyi і Асоціації «ІТ Україна» (2024–2025). Ставки наведено для досвідчених фахівців (Senior), remote-формат.

Аналіз таблиці 2.7 в контексті ІП «Ті Ай Солюшнз» дозволяє зробити кілька аналітично важливих спостережень. По-перше, скорочення чисельності з 25 до 20 осіб при зростанні доходу на особу з 13 960 до 19 759 тис. грн є ознакою структурного зсуву від менш кваліфікованого до більш кваліфікованого персоналу — або підвищення середньої ставки виставлення рахунків на існуючий персонал. По-друге, зростання ринкових ставок в ІТ-секторі (обумовлене передусім попитом на AI/ML-компетенції) тисне на витратну частину підприємства незалежно від його розміру — що додатково посилює аргумент на користь AI-автоматизації як способу утримати конкурентоспроможну продуктивність без пропорційного зростання витрат.

Особливу стратегічну роль відіграє категорія AI/ML Engineer: з ринковими ставками \$5 000–8 000/міс. це найдорожча категорія персоналу, і водночас найбільш дефіцитна. Для ІП «Ті Ай Солюшнз» і для Sitecore global це означає, що реалізація Ініціативи 3 (AI-driven Product Innovation) потребуватиме або значних інвестицій у найм, або альтернативного шляху — партнерства з AI-компаніями або fine-tuning наявних open-source моделей командами, які вже є у штаті.

Фінансові показники ІП «Ті Ай Солюшнз», розглянуті в підрозділі 2.3.2, потребують контекстуалізації через порівняння з галузевими бенчмарками для ІТ-аутсорсингових підприємств аналогічного масштабу. Без такого порівняння неможливо оцінити, чи є рентабельність підрозділу 9,0% (2025) сильним чи слабким результатом. За даними аналітичної компанії NASSCOM і Ukrainian IT Outsourcing Association, типові бенчмарки для delivery-орієнтованих ІТ-підприємств (100–500 FTE) у Центральній і Східній Європі: gross margin 20–30%, EBIT margin 10–18%, net margin 8–14%. Рентабельність ТАС (7,3–9,0% за 2022–2025 pp.) знаходиться у нижній частині ринкового діапазону — що є логічним для підрозділу, що виставляє рахунки за міжкорпоративними трансфертними цінами, а не за ринковими ставками. Реальна маржинальність з урахуванням ринкових цін могла б бути вищою на 5–8 в.п.

Продуктивність праці (\$475 тис./особу у 2025 р.) є принципово вищою за типовий показник IT-аутсорсингових компаній з повним циклом операцій (\$100–200 тис./особу). Ця розбіжність, як уже зазначалось, пояснюється природою підрозділу: ТАС отримує від Sitecore global intercompany-платежі за повну вартість інженерних сервісів, що включає не лише пряму вартість праці, але й операційні overhead-витрати глобальної компанії. Тому порівняння є структурно некоректним у прямому вигляді, але методологічно цінним як підтвердження того, що ТАС є high-value delivery center, а не commodity outsourcing provider.

Партнерська мережа Sitecore чисельністю понад 1 200 агентств і системних інтеграторів є одним із найбільш недооцінених стратегічних активів компанії. На відміну від прямого штату, партнери мультиплікують delivery-capacity без пропорційних фіксованих витрат: кожен новий сертифікований партнер потенційно додає 5–30 FTE delivery-ресурсів, що можуть виконувати проєкти для клієнтів Sitecore без включення до балансу компанії. Це є класичним механізмом «extended enterprise» — розширення операційних можливостей за межі юридичної структури через екосистемні відносини.

Управління партнерською мережею є самостійним стратегічним завданням, що потребує чіткої партнерської програми, системи рівнів (tiers), механізмів навчання і сертифікації та спільних go-to-market активностей. Дослідження McKinsey (2023) засвідчують, що SaaS-компанії, у яких partner-sourced revenue перевищує 40% від загального ARR, демонструють вищий NRR і нижчий SAC порівняно з компаніями з переважно прямими продажами [31]. Для Sitecore подальший розвиток партнерської мережі є не лише засобом збільшення виручки, а й стратегічним механізмом підвищення якості клієнтського досвіду і retention.

Після корпоративної реструктуризації 2025 р. ІІ «Ті Ай Солюшнз» функціонує у двоїстому статусі: операційно — як частина глобальної Engineering-організації Sitecore, корпоративно — як підприємство у структурі

Team International. Ця двоїстість накладає певні обмеження на кадрову і фінансову гнучкість підрозділу, проте водночас відкриває нові можливості: Team International як глобальна managed services company забезпечує доступ до ширшої клієнтської бази поза Sitecore, що потенційно дозволяє диверсифікувати джерела виручки підрозділу у середньостроковій перспективі.

Конкурентне середовище на ринку DXP у 2024–2025 рр. зазнало кількох суттєвих структурних змін, що мають стратегічне значення для позиціонування Sitecore. По-перше, прискорення headless adoption: за даними MarketsandMarkets (2024), частка headless CMS-архітектур у нових DXP-впровадженнях зросла з 18% (2020) до 41% (2024) [35]. Це означає, що «традиційний» DXP-ринок поступово трансформується у headless-first ринок, де front-end delivery відокремлено від back-end логіки. Для Sitecore XM Cloud, побудованого на headless-принципах, це є стратегічно сприятливою тенденцією — за умови, що компанія здатна прискорити adoption нової платформи серед існуючих XP-клієнтів.

По-друге, консолідація ринку: кількість нових DXP-стартапів, що залучають фінансування понад \$10 млн, знизилась з 12 (2021–2022, хайп-фаза) до 3–4 на рік (2024). Ринок переходить від фази «будь-який стартап може конкурувати» до фази «виживають платформи з мережевими ефектами і партнерськими екосистемами». Ця консолідація об'єктивно грає на руку Sitecore: її масштаб, партнерська мережа і клієнтська база є суттєвими перевагами, які важко відтворити нішевим конкурентам.

По-третє, значний вплив генеративного AI на диференціацію DXP-платформ. Якщо у 2022–2023 рр. AI-функції у DXP були конкурентною перевагою, то у 2025 р. вони все більше стають hygiene factor — необхідною умовою участі в enterprise-тендерах, а не диференціатором. Adobe Sensei, Salesforce Einstein і зростаюча кількість open-source AI-інтеграцій змінюють очікування клієнтів: відсутність нативного AI у DXP-платформі все частіше

сприймається як відставання, а не нейтральна позиція. Для Sitecore це означає, що Ініціатива 3 (AI-driven Product Innovation) є не опцією, а стратегічною необхідністю.

Клієнтські вимоги до DXР-платформ також еволюціонують. Зростає попит на: Time-to-Value (швидкість виходу на результат після впровадження); Low-code/No-code можливості для маркетологів без технічного бекграунду; наскрізну інтеграцію з CRM і CDP без складного custom-розроблення. Sitecore через XM Cloud і Content Hub поступово адресує ці вимоги, проте традиційно залишається більш «developer-centric» платформою порівняно з конкурентами. Це є зоною для стратегічної уваги при формуванні product roadmap на 2026–2028 рр.

Для повноти картини організаційно-кадрового потенціалу доцільно розглянути ланцюг створення цінності (value chain) Sitecore через призму моделі Портера (1985). Основні види діяльності компанії формують послідовний ланцюг: вхідна логістика (технологічна інфраструктура, партнерські технології) → розробка і продуктовий розвиток (Engineering, Product Management) → маркетинг і продажі (demand generation, account management) → доставка і впровадження (Professional Services, партнерська мережа) → сервісна підтримка (Customer Success, технічна підтримка, навчання).

Допоміжні види діяльності охоплюють: технологічну інфраструктуру (AWS/Azure cloud, DevOps платформа), управління людськими ресурсами (recruiting, L&D, compensation), технологічний розвиток (R&D, AI/ML компетенції) і закупівлі (хмарні сервіси, партнерські API). Ключовою стратегічною особливістю Sitecore є «аутсорсинг» значної частини value chain на партнерську мережу: Professional Services (впровадження) і Customer Success для менших клієнтів значною мірою виконуються партнерами, а не прямим персоналом компанії. Ця модель суттєво знижує fixed cost base компанії, але водночас вимагає ретельного управління якістю партнерських послуг — оскільки

клієнти асоціюють свій досвід впровадження з брендом Sitecore, незалежно від того, хто його надав.

Аналіз ланцюга цінності дозволяє ідентифікувати, де саме підрозділ ІІІ «Ті Ай Солюшнз» вписується у глобальну операційну модель. Підрозділ знаходиться на перетині «технологічного розвитку» (Engineering) і «розробки і продуктового розвитку» — він є частиною R&D-функції, що безпосередньо формує продукт і тим самим впливає на всі подальші ланки ланцюга цінності: від маркетингового позиціонування (чим кращий продукт, тим легше продавати) до customer success (чим менше помилок, тим нижчі витрати на підтримку). Саме тому підвищення продуктивності Engineering-функції через AI-SDLC є стратегічно значущим не лише як операційна ефективність, а й як покращення якості кінцевого продукту.

Проведений у підрозділі 2.2 аналіз за Портером засвідчує, що Sitecore протистоїть добре капіталізованим гравцям на надзвичайно конкурентному ринку (Adobe, Salesforce) та технологічно гнучкими нішевими конкурентами. Модель Портера виявляє найбільший тиск з боку існуючих конкурентів і товарів-замінників, тоді як загроза нових учасників і переговорна сила постачальників залишаються контрольованими. Позиція Visionary у Gartner MQ 2024 вказує на необхідність прискорення ринкового виконання. Організаційно-кадровий аналіз підтверджує, що ІІІ «Ті Ай Солюшнз» попри скорочення штату нарощує продуктивність і рентабельність — тенденція, що свідчить про якісне зростання вартісного внеску підрозділу в глобальний технологічний потенціал компанії.

2.3. Оцінка фінансово-економічного стану та стратегічної позиції Sitecore

Оцінка фінансово-економічного стану Sitecore потребує специфічного методологічного підходу, зумовленого приватним статусом компанії. Відсутність публічної звітності унеможливорює безпосереднє застосування

стандартних методів фінансового аналізу. Водночас офіційна фінансова звітність ІП «Ті Ай Солюшнз» за 2023–2025 роки [36] у поєднанні з відкритими ринковими даними EQT Group [29] дозволяє застосувати метод проксі-коригування для формування обґрунтованих оцінок.

Оцінка фінансово-економічного стану приватних технологічних компаній є поширеною проблемою в академічній і прикладній аналітиці. Основні методологічні підходи включають: аналіз показників дочірніх суб'єктів, що ведуть публічну звітність; застосування галузевих мультиплікаторів і бенчмаркінгу SaaS-метрик; тріангуляцію на основі кількох незалежних джерел — публічних заяв компанії, аналітичних звітів і даних партнерів [37].

У даному дослідженні застосовується метод проксі-коригування: фінансові показники ІП «Ті Ай Солюшнз» розглядаються як верифікована аналітична основа для характеристики операційної ефективності та кадрової продуктивності на рівні українського підрозділу, а отримані дані зіставляються з відомими параметрами глобальної компанії. Пряме масштабування не застосовується, оскільки ТАС є вузькоспеціалізованим інженерним центром і не репрезентує повний спектр функцій Sitecore. Натомість ключовим аналітичним інструментом виступає зіставлення показників рентабельності, продуктивності праці і структури витрат із загальнодоступними даними глобального рівня.

Для оцінки глобальних позицій Sitecore використовуються SaaS-метрики: ARR (Annual Recurring Revenue) як основний показник масштабу та Rule of 40 — стандартний бенчмарк, що поєднує темп зростання ARR і операційну маржу і має перевищувати 40 для збалансованої SaaS-компанії [8]. Ці метрики доповнюються якісними критеріями: часткою ринку, позицією у Gartner і розміром партнерської екосистеми.

Аналіз фінансових результатів ІП «Ті Ай Солюшнз» охоплює чотири фінансові роки — з 2022 по 2025 включно. Для 2022 року використано

порівняльні дані зі звіту за формою №2-м за 2023 рік. Динаміку ключових показників фінансових результатів подано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників фінансових результатів ІП «Ті Ай Солюшнз» за 2022–2025 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	2025	Δ 2022–2025, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	334 693	348 996	367 477	395 178	+18,1
Собівартість реалізації, тис. грн	306 732	304 209	327 040	332 951	+8,6
Валовий прибуток, тис. грн	27 961	44 787	40 437	62 227	+122,5
Валова маржа, %	8,4	12,8	11,0	15,7	+7,3 в.п.
Фін. результат до оподаткування, тис. грн	31 099	31 110	33 421	43 576	+40,1
Чистий прибуток, тис. грн	25 418	25 507	27 405	35 733	+40,6
Рентабельність продажів, %	7,6	7,3	7,5	9,0	+1,4 в.п.

Джерело. Складено автором за даними фінансової звітності ІП «Ті Ай Солюшнз» (YouControl, 2025) [36]. Показники 2022 р. — з порівняльної графі звіту за 2023 р.

Дані таблиці 2.8 засвідчують стійке зростання основного доходу: чистий дохід від реалізації збільшився з 334 693 тис. грн у 2022 р. до 395 178 тис. грн у 2025 р., що відповідає приросту в 18,1%, або середньорічному темпу зростання (CAGR) на рівні 5,7%. Це позитивний результат з огляду на складне операційне середовище — воєнний стан, валютну нестабільність і зміну корпоративної підпорядкованості у 2025 р.

Особливої уваги заслуговує динаміка валової маржі. У 2022–2023 рр. вона становила 8,4–12,8%, що є нижнім діапазоном для ІТ-аутсорсингу. У 2024 р. спостерігалось тимчасове зниження до 11,0%, проте 2025 р. продемонстрував рекордне значення — 15,7%. Таке поліпшення може бути зумовлено підвищенням ставок виставлення рахунків після реструктуризації або переходом

підрозділу до виконання складніших функцій. Загальна рентабельність продажів зросла з 7,6% (2022) до 9,0% (2025) — поступовий, але стабільний тренд на підвищення операційної ефективності.

Показник фінансового результату до оподаткування зріс на 40,1% — з 31 099 тис. грн у 2022 р. до 43 576 тис. грн у 2025 р. Темп приросту чистого прибутку (+40,6%) суттєво випереджає темп приросту доходу (+18,1%), що свідчить про ефект операційного важеля — зростання масштабу операцій без пропорційного нарощування умовно-постійних витрат.

У таблиці 2.9 систематизовано показники фінансового стану та ефективності підприємства за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.9

Показники фінансового стану та ефективності ІП «Ті Ай Солюшнз» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025 *
Усього активів, тис. грн	168 992	196 581	60 720
Власний капітал, тис. грн	139 405	166 653	32 443
Коефіцієнт поточної ліквідності	6,3	7,8	2,1
Коефіцієнт автономії, %	82,5	84,8	53,4
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	18,3	16,4	35,9 **
Дохід на одного працівника, тис. грн/особу	13 960	15 977	19 759
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн	1 020	1 191	1 787

*Джерело. Складено автором за даними фінансової звітності ІП «Ті Ай Солюшнз» (YouControl, 2025) [36]. * Показники 2025 р. відображають ефект корпоративної реструктуризації. ** ROE 2025 розраховано на середню величину власного капіталу.*

До проведення реструктуризації підприємство демонструвало стабільно високу фінансову стійкість: коефіцієнт автономії у 2023–2024 рр. перевищував 82%, а поточна ліквідність — 6,0, що є характерним для підприємств із суттєвою

накопиченою дебіторською заборгованістю від материнської структури та незначними поточними зобов'язаннями. Рентабельність власного капіталу (ROE) у 2023 р. становила 18,3%.

Різке скорочення валюти балансу у 2025 р. з 196 581 до 60 720 тис. грн не є ознакою фінансового погіршення. Це прямий наслідок корпоративної реструктуризації: при передачі підрозділу до Team International накопичені активи і нерозподілений прибуток були виведені до материнської структури, водночас операційна діяльність при цьому не постраждала. Чистий дохід і чистий прибуток у 2025 р. є рекордними. Навіть після реструктуризації коефіцієнт автономії залишається на рівні 53,4%, що відповідає прийнятному рівню фінансової незалежності.

Найбільш показовим є зростання продуктивності праці: дохід на одного працівника збільшився з 13 960 тис. грн/особу у 2023 р. до 19 759 тис. грн/особу у 2025 р. (+41,5%), а чистий прибуток на одного працівника — з 1 020 до 1 787 тис. грн/особу (+75,2%). Ця тенденція підтверджує зростання вартісного внеску кожного фахівця підрозділу попри скорочення загальної чисельності.

Зіставлення показників ІП «Ті Ай Солюшнз» із відомими параметрами глобальної компанії Sitecore дозволяє сформувати аналітичну оцінку її стратегічної фінансової позиції (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Зіставлення показників ІП «Ті Ай Солюшнз» і Sitecore глобально (метод проксі-коригування)

Показник	ІП «Ті Ай Солюшнз» (2025)	Sitecore глобально (оцінка 2024–2025)
Річний дохід / ARR	395 178 тис. грн (~\$9,5 млн)	ARR >\$500 млн [29]
Чисельність персоналу, осіб	20	~3 000–4 000 (оцінка)
Дохід на одного працівника	\$475 тис./особу	~\$125–167 тис./особу

Рентабельність продажів	9,0 %	н/д (приватна компанія)
Частка ТАС у глобальному доході	~1,9 % від ARR	—
Функціональний профіль	QA & Engineering (вузькоспеціалізований центр)	Повний продуктовий портфель DXP
Джерело фінансових даних	Офіційна звітність (YouControl, 2025) [36]	EQT Group; галузеві аналітики [29]

Джерело. Складено автором на основі фінансової звітності ІП «Ті Ай Солюшнз» [36] та даних EQT Group [29]. Курс НБУ для перерахунку: 41,5 грн/USD (середній 2025 р.).

Таблиця 2.10 фіксує структурну асиметрію між двома суб'єктами аналізу. Дохід на одного працівника ТАС (\$475 тис./особу) перевищує розрахунковий аналогічний показник для глобальної Sitecore (~\$125–167 тис./особу) у три–чотири рази. Ця розбіжність має структурне пояснення: ТАС отримує від Sitecore global intercompany-платежі за надані інженерні сервіси. Фактично дохід ТАС — це витрати Sitecore на утримання українського підрозділу, а не частина клієнтської виручки. Відтак зіставлення показників має не арифметичний, а структурний характер: воно показує, яку частку глобальних операційних витрат генерує ТАС (~\$9,5 млн з ARR \$500+ млн, тобто ~1,9%).

Глобальний ARR Sitecore перевищує \$500 млн [29]. За методикою Rule of 40 сума темпу зростання ARR і операційної маржі має перевищувати 40 для збалансованої SaaS-компанії [8]. Точних значень операційної маржі на рівні материнської компанії у відкритому доступі немає, однак дані ТАС — рентабельність 9,0% у 2025 р. і стабільний позитивний тренд — підтверджують, що інженерна складова бізнесу функціонує ефективно і не є джерелом операційних втрат.

На основі проведеного аналізу конкурентного середовища (підрозділ 2.2), ринкових характеристик (підрозділ 2.1) і фінансово-економічного стану у таблиці 2.11 сформовано комплексний SWOT-аналіз стратегічної позиції Sitecore.

SWOT-аналіз стратегічної позиції Sitecore (станом на 2025 р.)

Сильні сторони (Strengths) – Composable DXP-архітектура з AI-функціоналом (XM Cloud, CDP & Personalize, Sitecore Search) – ARR понад \$500 млн і стабільна enterprise-клієнтська база (1 700+ компаній) – Партнерська мережа: 1 200+ агентств і SI-партнерів глобально; статус золотого партнера Microsoft – Підтримка двох паралельних продуктових моделей (Composable SaaS + Platform DXP до 2032+) – Стратегічна підтримка EQT Partners — фонду з активами понад €230 млрд – Зростаюча операційна ефективність підрозділу TAC: рентабельність 9,0% (2025), ROE 35,9%	Слабкі сторони (Weaknesses) – Статус Visionary у Gartner MQ 2024 — зафіксований розрив між стратегічним баченням і ринковим виконанням – Вищий TCO порівняно з headless-альтернативами у mid-market сегменті – Тривалість міграції клієнтів з XP на Composable SaaS (12–24 місяці) – Обмежена фінансова прозорість через відсутність публічного лістингу – Скорочення чисельності персоналу в TAC (25→20 осіб за 2023–2025 рр.) – Залежність від складної партнерської мережі у delivery-ланцюгу
Можливості (Opportunities) – Зростання ринку DXP з CAGR >11% до 2030 р. за рахунок AI та хмарного переходу – Генеративний AI як новий диференціатор у персоналізації контенту та маркетингових операціях – Зростаючий попит regulated industries (охорона здоров'я, фінанси, держсектор) на Data Sovereignty – Розширення присутності в APAC і Близькому Сході (24 офіси станом на 2026 р.) – Можливості cross-sell і upsell між composable-продуктами в існуючій базі клієнтів – Консолідація ринку: поглинання нішевих гравців для розширення портфеля	Загрози (Threats) – Фінансова перевага Adobe і Salesforce у корпоративних тендерах та партнерських програмах – Зростання частки open-source платформ (Acquia/Drupal) у бюджетно-чутливих сегментах – Фрагментація попиту через headless CMS (Contentful, Storyblok, Hygraph) – Уповільнення IT-бюджетів підприємств в умовах глобальної макроекономічної невизначеності – Конкуренція за таланти у сфері AI/ML та cloud engineering – Регуляторні ризики: GDPR, AI Act ЄС, локальні вимоги до обробки персональних даних

Джерело. Складено автором на основі матеріалів підрозділів 2.1–2.3; Gartner (2024) [11]; EQT Group [29]; McKinsey Digital (2023) [31].

SWOT-аналіз дозволяє зробити кілька стратегічних спостережень. По-перше, сильні сторони Sitecore сконцентровані переважно у технологічному вимірі (composable-архітектура, AI-інтеграція) і в екосистемному (партнерська

мережа, клієнтська база). По-друге, ключова слабкість — розрив між стратегічним баченням і ринковим виконанням — безпосередньо корелює із зовнішньою загрозою в особі фінансово потужніших конкурентів. По-третє, найбільш перспективне поле стратегічних дій формується на перетині можливостей (AI-диференціація, розширення в APAC) і наявних сильних сторін (composable DXP-портфель, партнерська мережа).

Поглиблений аналіз фінансово-економічного стану підприємства потребує дослідження структури витрат і механізму операційного важеля (operating leverage). Операційний важіль вимірює, наскільки зростання доходу транслюється у зростання операційного прибутку: компанії з високою часткою фіксованих витрат мають вищий операційний важіль — менший приріст доходу дає пропорційно більший приріст прибутку, але і падіння доходу дає більш значне зниження прибутку.

Для ІП «Ті Ай Солюшнз» структура витрат є типовою для ІТ-аутсорсингового підприємства: основну частину (~72%) складають витрати на оплату праці — умовно-змінна стаття (залежить від чисельності, але не від обсягу виручки лінійно); решта (~28%) — адміністративні, накладні і операційні витрати. Ця структура пояснює, чому скорочення персоналу з 25 до 20 осіб (-20%) при зростанні виручки на 13% між 2022 і 2025 рр. забезпечило зростання чистого прибутку на 40,6% — класичний ефект операційного важеля при оптимізації найбільшої статті витрат.

Позитивний операційний важіль є стратегічним активом підприємства: він означає, що кожна гривня додаткової виручки конвертується у більш ніж пропорційне зростання прибутку. Для ТАС це підтверджується динамікою: при зростанні чистого доходу на 4,3% у 2023 р. чистий прибуток зріс лише на 0,4%; при зростанні на 7,5% у 2025 р. — прибуток зріс на 30,4%. Ця нелінійність є ознакою структурного поліпшення операційної ефективності і підтверджує правильність стратегії «якісної оптимізації» персоналу.

Фінансово-економічний аналіз ІІ «Ті Ай Солюшнз» є не самоціллю, а засобом для розуміння стратегічної ситуації в материнській компанії. Два принципово важливі зв'язки між мікро- і макрорівнем заслуговують на окреме осмислення.

Перший зв'язок: рентабельність і продуктивність ТАС як індикатор ефективності Engineering-функції Sitecore global. Якщо прийняти тезу про репрезентативність ТАС як зразка Engineering delivery, то зростання продуктивності на 41,5% за три роки при збереженні рентабельності 7–9% свідчить про те, що Engineering-функція Sitecore не є джерелом операційних втрат. Більше того — вона є зоною зростаючої ефективності, що підтверджує реалістичність інвестиційного тезису EQT щодо потенціалу операційного поліпшення при SaaS-трансформації.

Другий зв'язок: вартість утримання Engineering-підрозділу (~\$9,5 млн/рік для ТАС) у контексті глобального R&D-бюджету. Для SaaS-компанії з ARR \$500+ млн типовий R&D-бюджет становить 20–25% від ARR, тобто \$100–125 млн/рік [8]. ТАС генерує ~1,9% від ARR — значно менше 1/10 від типового R&D-бюджету. Це підкреслює, що ТАС є лише одним (і відносно невеликим) елементом значно ширшої глобальної Engineering-організації, що узгоджується з раніше наведеною оцінкою в 3 000–4 000 інженерів на глобальному рівні.

Третій зв'язок: операційна реструктуризація 2025 р. і її наслідки для майбутніх показників. Перехід від Sitecore Ukraine до ТАС у вересні 2025 р. змінив юридичний статус підрозділу, але не його операційну функцію. З аналітичного погляду найбільш важливим є питання: чи змінились billing rates після реструктуризації? Непрямим індикатором є зростання чистого доходу у 2025 р. на 7,5% (найвищий темп за чотири роки), що може свідчити про перегляд трансфертних цін при перереєстрації. Якщо ця гіпотеза підтверджується, то 2025 р. є «очищеним» базовим роком для прогнозування майбутньої динаміки підрозділу.

Зведена оцінка фінансово-економічного стану ІП «Ті Ай Солюшнз» і стратегічної позиції Sitecore дозволяє сформулювати ключовий діагностичний висновок: компанія перебуває у стані «стратегічного напруження» — балансування між збереженням існуючої бази і необхідністю трансформації. Це є типовим станом для технологічних компаній на переломних ринках, і він вимагає специфічного стратегічного управління, відмінного від управління у стабільному зростанні.

«Стратегічне напруження» проявляється у трьох вимірах. По-перше, продуктовому: одночасна підтримка двох архітектурних парадигм (Platform DXP і Composable SaaS) вимагає від R&D значних ресурсів на «збереження» (XP підтримка) при необхідності максимального інвестування у «нарощування» (XM Cloud і composable продукти). По-друге, ринковому: позиція Visionary у Gartner MQ 2024 відображає сильне бачення, але нижчу здатність до виконання — що клієнти і аналітики сприймають як сигнал ризику при виборі платформи. По-третє, фінансовому: ARR >\$500 млн при відсутності публічного лістингу означає, що вартість компанії і умови подальшого фінансування визначаються приватними угодами, де Gartner-позиція і NRR є критичними входами у рівняння вартості.

Для управлінських цілей «стратегічне напруження» є нормальним станом для PE-backed компанії у фазі трансформації: EQT має чіткий інвестиційний тезис (SaaS-трансформація → зростання ARR і NRR → підвищення мультиплікатора при виході), і весь набір стратегічних рекомендацій розділу 3 є операціоналізацією цього тезису. Ключовим показником успіху трансформації стане зростання частки cloud-ARR у загальному ARR — від поточних ~30% до 55%+ до 2028 р. Якщо цей перехід відбудеться відповідно до плану, Sitecore матиме підстави для переходу з Visionary до Leader у Gartner MQ і для значного підвищення оціночного мультиплікатора при потенційному виході EQT.

Обраний нами метод проксі-коригування — на основі офіційної звітності ІП «Ті Ай Солюшнз» за 2022–2025 рр. — забезпечив достатню аналітичну базу для оцінки операційної ефективності і кадрового потенціалу — навіть з огляду на обмежену доступність публічних даних. Фінансові результати підрозділу демонструють стабільне зростання доходу (CAGR 5,7%), підвищення рентабельності (7,6%→9,0%) і суттєве зростання продуктивності праці (+41,5% по доходу на особу за три роки). Структурна аномалія балансу 2025 р. пояснюється корпоративною реструктуризацією і не відображає погіршення операційних показників.

На рівні глобальної компанії Sitecore демонструє сильну ресурсну базу (ARR >\$500 млн, 1 700+ клієнтів, 1 200+ партнерів) та обґрунтований курс на composable DXP і AI-інтеграцію. Позиція Visionary у Gartner MQ 2024 і конкуренція з Adobe та Salesforce вказують на необхідність прискорення виконання стратегії. Ці висновки слугують підґрунтям для розробки рекомендацій у розділі 3.

Розуміння стратегічної позиції Sitecore неможливе без детального аналізу її продуктового портфеля — одного з ключових нематеріальних активів компанії. Портфель є не просто переліком продуктів, а відображенням стратегічного вибору між двома конкуруючими архітектурними парадигмами: традиційною Platform DXP і сучасною Composable DXP. Детальну характеристику восьми ключових продуктів наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Детальна характеристика продуктового портфеля Sitecore (2025 р.)

Продукт	Категорія	Ключові функції	Модель і цільовий сегмент
XM Cloud	Headless CMS (Composable)	Cloud-native CMS, Visual Page Builder, Edge delivery, Next.js/React підтримка	SaaS; enterprise з headless архітектурою
Content Hub ONE	Lightweight CMS	Простіший headless CMS, API-first, швидкий onboarding	SaaS; SMB і mid-market

Content Hub (DAM/PCM/CMP)	Digital Asset Management	Централізоване управління цифровими активами, brand management, content operations	SaaS; enterprise з великим обсягом контенту
CDP & Personalize	Customer Data Platform	Єдиний профіль клієнта, real-time сегментація, AI- персоналізація досвіду	SaaS; enterprise retail, financial services
Search	AI-powered Search	LLM-інтегрований пошук, персоналізована видача, merchandising rules	SaaS; e-commerce, media, publishing
Send	Email / Messaging	Оmnіканальний маркетинг, automation, triggered campaigns	SaaS; B2C enterprise
Connect	Integration / iPaaS	API-інтеграції з MarTech- стеком, connectors, workflow automation	SaaS; технічно складні enterprise-середовища
XP (Experience Platform)	Platform DXP (on- premise/cloud)	Повна платформа з XM, XC, EXM — підтримка до 2032+	Perpetual/Managed Cloud; regulated industries

Джерело. Складено автором на основі офіційних матеріалів Sitecore [27; 30]. ● — часткова відповідність критерію.

Таблиця 2.12 розкриває стратегічну дуальність портфеля: Sitecore одночасно інвестує у розвиток cloud-native Composable продуктів (XM Cloud, CDP & Personalize, Search) і підтримує Platform DXP (XP) для існуючих клієнтів. Ця стратегія «двошвидкісного» розвитку потребує значних інвестицій і операційної складності, але дозволяє уникнути різкого відтоку клієнтів при переході. Концепцію двошвидкісного IT (bimodal IT) описують Haffke I., Kalgovas B. та Benlian A. (2017): Mode 1 — стабільна підтримка наявних систем, Mode 2 — гнучка розробка нових цифро-нативних рішень [70].

Composable DXP-підхід Sitecore базується на API-first архітектурі: кожен продукт може функціонувати як самостійний модуль або в комбінації з іншими. Це дає клієнтам можливість поступової міграції — починаючи, наприклад, з XM Cloud для front-end відмовившись від традиційного рендерингу, і поступово додаючи CDP & Personalize та Search. Такий «composable adoption journey» знижує психологічний бар'єр для переходу і є ключовим механізмом retention існуючих клієнтів.

Ринок DXP є географічно неоднорідним: частки регіонів суттєво відрізняються за зрілістю, темпами зростання і драйверами попиту. Розуміння цієї структури є необхідним для оцінки стратегічного потенціалу Sitecore і обґрунтування Ініціативи 5 (APAC & Middle East Expansion), детально описаної у розділі 3. Географічну структуру DXP-ринку наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Географічна структура ринку DXP і позиція Sitecore по регіонах (2024 р.)

Регіон	Частка DXP-ринку, %	CAGR 2023–2028, %	Ключові драйвери	Позиція Sitecore
Північна Америка	43	10,2	Зрілий ринок SaaS, enterprise digital marketing, регуляторні вимоги щодо персоналізації	Сильна; домінуючий регіон продажів
Західна Європа	28	9,8	GDPR-compliance, omnichannel retail, банківська диджиталізація	Сильна; розвинена партнерська мережа
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	17	13,5	Стрімка цифровізація ритейлу, mobile-first споживачі, урядові ініціативи e-gov	Обмежена; ціль для розширення
Близький Схід і Африка	7	14,8	Амбіційні national digital strategy, нафтогазова диверсифікація, smart city initiatives	Зростаюча; пріоритет для ініціативи
Латинська Америка	5	11,0	E-commerce boom, банківська інклюзія, локалізація контенту	Мінімальна

Джерело. Складено автором на основі Grand View Research [32], McKinsey Digital [31] та публічних матеріалів Sitecore [27; 28].

Таблиця 2.13 демонструє, що хоча Північна Америка і Західна Європа залишаються домінуючими регіонами (71% сукупно), саме APAC і Middle East демонструють найвищі темпи зростання (13–15% CAGR). При цьому Sitecore має мінімальну або обмежену присутність саме в цих регіонах — очевидна стратегічна прогалина. Dremel C. et al. (2017) на прикладі Audi підкреслюють:

«пізніші» ринки нерідко переходять до більш зрілих цифрових рішень «стрибком», минаючи проміжні стадії — що відкриває вікно можливостей для DXP-платформ саме у APAC і ME [69].

Поглиблений аналіз організаційно-кадрового потенціалу компанії вимагає застосування VRIN-критеріїв Барні (1991) до ключових ресурсів і компетенцій Sitecore. Цей аналіз доповнює кадровий аналіз на основі даних ІП «Ті Ай Солюшнз» (табл. 2.6) і дозволяє систематично оцінити джерела конкурентних переваг на рівні всієї компанії. Результати VRIN-аналізу подано у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

VRIN-аналіз ключових ресурсів і компетенцій Sitecore

Ресурс / компетенція	Цінний (V)	Рідкісний (R)	Важко відтвор. (I)	Орган. підтримка (O)	Стратегічний висновок
Composable DXP-архітектура (XM Cloud + CDP + Search)	✓	✓	✓	✓	Стійка конкурентна перевага; унікальна для IT-галузі комбінація CMS + CDP + AI в єдиній cloud-native екосистемі
Партнерська мережа (1 200+ агентств і SI)	✓	✓	✓	✓	Стійка конкурентна перевага; відтворення мережі потребує десятиліть і значних ресурсів
Клієнтська база 1 700+ enterprise	✓	✓	✓	●	Тимчасова конкурентна перевага; підтримується NRR, але вразлива при сповільненні cloud-переходу
Інженерні команди (QA, R&D, Cloud)	✓	●	●	✓	Паритетна перевага; таланти є ринковим ресурсом і потребують активного утримання
Бренд і репутація на enterprise-ринку	✓	✓	●	✓	Паритетна перевага; зміцнюється через Gartner MQ, але програє Adobe/Salesforce за brand equity
Фінансова підтримка EQT (PE, €230 млрд)	✓	✓	●	✓	Тимчасова перевага; обмежена часовим горизонтом інвестиційного циклу PE
AI/ML-компетенції (Search, Personalize)	✓	●	●	●	Конкурентний паритет; ринок AI-компетенцій є надзвичайно конкурентним

Джерело. Складено автором на основі [3; 4; 27; 30; 34]. V — Valuable, R — Rare, I — Inimitable, O — Organized to exploit. ✓ — повна відповідність, ● — часткова.

VRIN-аналіз засвідчує, що Sitecore має дві стратегічно унікальні переваги: composable DXP-архітектуру і партнерську мережу — обидві відповідають усім чотирьом VRIN-критеріям і є, за класифікацією Барні, джерелами стійкої конкурентної переваги. Водночас клієнтська база, хоча і є цінним і рідкісним ресурсом, демонструє лише часткову організаційну підтримку — на що вказує позиція Visionary у Gartner MQ 2024, що відображає певний дефіцит customer success-ресурсів для підтримки growth від існуючих клієнтів.

AI/ML-компетенції перебувають на рівні конкурентного паритету, що є типовою ситуацією для ринку, де LLM-технології стали commodity. Реальна диференціація у цій сфері формується не через доступ до базових AI-моделей, а через здатність їх fine-tuning на власних даних і вбудовування у унікальні продуктові сценарії — що є стратегічним напрямом для Ініціативи 3 (AI-driven Product Innovation), розглянутої в розділі 3.

Організаційна культура як стратегічний ресурс ІТ-компанії

Окремим виміром організаційно-кадрового потенціалу, що не відображається у фінансовій звітності, є організаційна культура. Schein (2010) визначає організаційну культуру як «сукупність базових припущень, що група винайшла, відкрила або розвинула, навчаючись справлятися із проблемами зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції» [71]. Для ІТ-компаній культура є особливо стратегічним ресурсом з двох причин: вона безпосередньо впливає на здатність залучати і утримувати таланти (головний ресурс галузі) і визначає швидкість та якість інноваційних процесів.

Аналіз публічних матеріалів Sitecore дозволяє ідентифікувати кілька ключових культурних характеристик компанії: product-oriented мислення (команди організовані навколо продуктових доменів, а не функцій); customer obsession (NPS і customer success є KPI для всіх рівнів); remote-first підхід

(розподілені команди у 24 офісах і численних домашніх локаціях по всьому світу). Ці характеристики забезпечують конкурентну перевагу при залученні технічних талантів, однак водночас ускладнюють процеси ухвалення стратегічних рішень через часові зони і культурні відмінності.

ІІ «Ті Ай Солюшнз» як частина глобальної структури Sitecore/Team International трансліює ці культурні характеристики на вітчизняний контекст. За спостереженнями автора, ключовими культурними факторами підрозділу є: висока технічна кваліфікація і орієнтація на якість (що відображається у зростаючій продуктивності праці); стабільність команд (незважаючи на скорочення чисельності, ключові фахівці залишаються в компанії); і адаптивність — здатність підтримувати операційну ефективність в умовах корпоративних реструктуризацій і зовнішніх шоків.

Для отримання повнішої картини фінансово-економічного стану ІІ «Ті Ай Солюшнз» проведено розширений коефіцієнтний аналіз, що включає показники рентабельності, ліквідності, ділової активності та ефективності. Розширену систему фінансових показників за 2022–2025 роки подано у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 розкриває ряд аналітично важливих тенденцій, що не відображені у звітності безпосередньо. По-перше, прискорення темпів зростання доходу: якщо у 2023 р. приріст становив 4,3%, то у 2025 р. — вже 7,5%. Це свідчить про нарощування обсягу виставлених рахунків (billing rates) і/або розширення переліку виконуваних функцій — що відповідає загальній тенденції до підвищення складності робіт після реструктуризації. По-друге, покращення EBIT margin: з 9,3% (2022) до 11,0% (2025) при одночасному зростанні чистої маржі — індикатор зростаючої операційної ефективності.

Розширена система фінансових показників ІІ «Ті Ай Солюшнз» за 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід, тис. грн	334 693	348 996	367 477	395 178
Темп приросту доходу, %	—	+4,3	+5,3	+7,5
Валова маржа, %	8,4	12,8	11,0	15,7
EBIT margin (операц. маржа), %	9,3	8,9	9,1	11,0
Чиста маржа, %	7,6	7,3	7,5	9,0
ROE (рентабельність власного капіталу), %	—	18,3	16,4	35,9 *
ROA (рентабельність активів), %	—	17,5	15,0	— *
Коефіцієнт автономії, %	—	82,5	84,8	53,4
Коефіцієнт поточної ліквідності	—	6,3	7,8	2,1
Оборотність дебіторської заборгованості, днів	—	117	135	41 *
Продуктивність праці, тис. грн/особу	—	13 960	15 977	19 759

*Джерело. Розраховано автором за даними фінансової звітності ІІ «Ті Ай Солюшнз» [36]. * Показники 2025 р. відображають ефект корпоративної реструктуризації. ROA за 2025 р. не є репрезентативним; оборотність дебіторської заборгованості скоротилась унаслідок виведення міжкорпоративної заборгованості.*

Скорочення оборотності дебіторської заборгованості з 135 до 41 дня у 2025 р. є прямим наслідком реструктуризації: велика частина накопиченої міжкорпоративної дебіторки була погашена при виведенні активів до Team International. Після завершення реструктуризації цикл дебіторської заборгованості стабілізувався на нижчому рівні, що у перспективі покращує cash flow management підприємства.

Показник продуктивності праці заслуговує окремої уваги: зростання з 13 960 до 19 759 тис. грн/особу (+41,5%) при одночасному скороченні чисельності з 25 до 20 осіб означає, що кожен «виведений» штатний еквівалент замінювався вищою додатковою вартістю на особу, що залишилась. Це типова ознака «якісної

оптимізації» персоналу — переходу від кількісної моделі масштабування до якісно-інтенсивної.

Застосування методу проксі-коригування є методологічно обґрунтованим, але потребує явного визначення обмежень і методів їх пом'якшення. По-перше, ІП «Ті Ай Солюшнз» є вузькоспеціалізованим підрозділом (Engineering і QA), тоді як Sitecore global має значно ширший функціональний профіль (Product, Sales, Marketing, Professional Services, G&A). Пряме масштабування показників рентабельності є тому некоректним. Натомість у дослідженні застосовується часткове масштабування: лише операційна ефективність Engineering-функції проектується на глобальний рівень із коефіцієнтом 0,7.

По-друге, валютний ефект: доходи ТАС деноміновані у гривні, але фактичні контракти є доларовими. Девальвація гривні з ~26 грн/USD (2021) до ~41 грн/USD (2025) штучно збільшує гривневі показники навіть при незмінному доларовому billing. Саме тому в таблиці 2.10 здійснено перерахунок за курсом НБУ 41,5 грн/USD для коректного порівняння з глобальними даними.

По-третє, структурна реструктуризація 2025 р. ускладнює порівнянність балансових показників. Для подолання цього обмеження в аналізі використовуються переважно показники звіту про фінансові результати (форма №2-м), які є більш стабільними і порівнянними між роками. Незважаючи на зазначені обмеження, метод проксі-коригування є найкращим наявним підходом для оцінки непублічної ІТ-компанії і забезпечує достатню аналітичну надійність для цілей даного дослідження.

SWOT-аналіз потребує додаткового стратегічного осмислення у форматі SO/ST/WO/WT-матриці, яка розкриває не лише перелік чинників, а й їх взаємодію для формування конкретних стратегічних опцій. Цей підхід є методологічним містком між аналітичним розділом 2 і рекомендаційним розділом 3.

SO-стратегії (сила + можливість): composable DXP-архітектура у поєднанні із зростаючим ринком і AI-диференціацією дозволяє Sitecore атакувати нові ринкові сегменти і клієнтські категорії. Партнерська мережа + APAC/ME-зростання відкривають можливість географічної експансії без пропорційного зростання прямих витрат на продажі. AI-компетенції + generative AI-тренд дозволяють формувати нову продуктову категорію «Intelligent DXP», що може змінити правила конкуренції на ринку.

WO-стратегії (слабкість + можливість): розрив між Visionary і Leader у Gartner MQ адресується через прискорення SaaS-міграції, що перетворює слабкість виконання у можливість. Складність міграції клієнтів + зростання попиту на composable-рішення = інвестиції у customer success і automated migration tooling, що одночасно усуває слабкість і реалізує можливість.

ST-стратегії (сила + загроза): партнерська мережа як «другий фронт» проти Adobe/Salesforce у корпоративних тендерах; lock-in ефект ХР-клієнтської бази як захист від headless-замінників; EQT-підтримка як фінансовий буфер проти агресивного цінового тиску конкурентів.

WT-стратегії (слабкість + загроза): ризик «подвійного стиснення» — одночасного тиску на виконання і посилення конкуренції. Мітигація: прискорення переходу до cloud-ARR, яке підвищує NRR і знижує залежність від нових логінів; диверсифікація через нові географії і партнерські канали.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Матеріал розділу 2 формує цілісну аналітичну картину стратегічного управління Sitecore — від ринкового позиціонування до операційної ефективності підрозділу. Нижче наведено ключові висновки.

Аналіз у підрозділі 2.1 засвідчив, що Sitecore є зрілим глобальним гравцем (ARR >\$500 млн, 24 офіси), який проходить складний стратегічний перехід до

composable SaaS. Ринок DXP з CAGR понад 11% дає компанії структурний попутний вітер — але конкурентне поле є жорстким. Аналіз конкурентного середовища у підрозділі 2.2 показав, що компанія функціонує за умов жорсткого суперництва: головну загрозу становлять фінансово потужні лідери квадранта (Adobe, Salesforce), а позиція Visionary у Gartner MQ 2024 відображає наявний розрив між стратегічними амбіціями і ринковим виконанням. Кадровий аналіз на основі даних ІП «Ті Ай Солюшнз» засвідчив зростаючу ефективність підрозділу попри скорочення штату.

Фінансово-економічний аналіз у підрозділі 2.3 через метод проксі-коригування засвідчив операційну стійкість і зростаючу продуктивність українського підрозділу. SWOT-характеристика глобальної позиції Sitecore поєднує вагомому ресурсну базу з нагальною потребою прискорити стратегічне виконання. Загалом Sitecore демонструє баланс між накопиченою ринковою силою і вимогою до більш активного стратегічного виконання — виклик, якому присвячений розділ 3.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ SITECORE

3.1. Стратегічні напрями вдосконалення управління розвитком Sitecore

Розробка стратегічних рекомендацій ґрунтується на результатах комплексного аналізу, проведеного в розділі 2. SWOT-аналіз виявив конкретні поля стратегічних дій: сильні сторони Sitecore (composable DXP-архітектура, AI-можливості, партнерська мережа) мають потенціал для реалізації через зовнішні можливості (зростаючий DXP-ринок, AI-диференціація), тоді як слабкі сторони (розрив між Visionary і Leader, складність міграції) потребують адресних заходів. Аналіз конкурентного середовища за Портером підтвердив необхідність технологічного і партнерського диференціювання як головних антиконкурентних важелів.

Рекомендовані стратегічні напрями базуються на поєднанні трьох стратегічних логік SWOT-матриці: SO (сила+можливість) для ініціатив AI-інновацій і розширення ринку; WO (слабкість+можливість) для прискорення SaaS-міграції; ST (сила+загроза) для зміцнення партнерської екосистеми. Систематизацію представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями вдосконалення управління розвитком Sitecore			
Стратегічний напрям	Стратегічна мета	Ключові ініціативи	Очікуваний результат
1. AI-first Engineering	Підвищення продуктивності R&D на 30–55% через AI-інтеграцію в SDLC	GitHub Copilot, CodeRabbit, Diffblue Cover на всіх етапах SDLC; масштабування пілоту TAC на 950 інженерів	Економія 54 240 тис. грн/рік (TAC); ROI >1 700% (консерв. сценарій)

2. Composable DXP Acceleration	Прискорення SaaS-міграції клієнтів і зростання cloud-ARR частки до 55%+	Програми міграції XP→XM Cloud, bundled-пропозиції, CSM-розширення, partner migration enablement	Підвищення NRR; зростання cloud-ARR; скорочення часу міграції на 40%
3. AI-driven Product Innovation	Диференціація composable-портфеля через нативний AI-функціонал	Generative UX у Content Hub, предиктивна персоналізація CDP, Sitecore Search з LLM; 10 AI/ML-інженерів	Перехід Visionary → Leader у Gartner MQ; нова категорія «Intelligent DXP»
4. Partner Ecosystem 2.0	Монетизація партнерської мережі; зростання partner-sourced revenue до 45%+	AI-ready сертифікація, Revenue Share 2.0, 5 Partner Success Managers, партнерські саміти	150 нових сертифікованих партнерів; +\$6M revenue за 3 роки
5. APAC & Middle East Market Entry	Географічна диверсифікація; зниження залежності від US/EU	Delivery-хаби в Сингапурі та ОАЕ, локалізація платформи, 3 regional sales + 10 local SI-partners	5+ enterprise клієнтів/region до 2028; +\$2,5M ARR

Джерело. Складено автором на основі результатів SWOT-аналізу (табл. 2.7) та аналізу конкурентного середовища (табл. 2.1, 2.2).

Перший стратегічний напрям — AI-first Engineering — є основоположним. Він апелює до конкурентного тиску з боку headless-платформ і водночас відповідає на внутрішній виклик підвищення інженерної ефективності. Якщо Sitecore позиціонує себе як AI-powered DXP-платформу для клієнтів, власний процес розробки має реалізовувати ті самі AI-принципи. Пілотний проєкт в ІП «Ті Ай Солюшнз» підтвердив економічну доцільність і виступає основою для масштабування. Другий напрям — Composable DXP Acceleration — безпосередньо адресує слабкість, зафіксовану в Gartner MQ 2024: перехід від Visionary до Leader вимагає насамперед скорочення часу і складності міграції для клієнтів на XP-платформі. Третій напрям забезпечує продуктивний диференціатор для формування нової категорії «Intelligent DXP». Четвертий і п'ятий напрями є

синергічними: партнерська мережа виступає delivery-механізмом для нових ринків, а нові ринки потребують сертифікованих партнерів.

Критичною передумовою успішної реалізації стратегічних ініціатив є їх чітке вирівнювання (alignment) з трьома рівнями стратегічної логіки: аналітичними висновками SWOT-матриці, критеріями Gartner Magic Quadrant (за якими Sitecore прагне перейти з Visionary до Leader) і кластерами Dynamic Capabilities (sensing, seizing, transforming). Таке тривимірне вирівнювання забезпечує, що кожна ініціатива одночасно усуває ідентифікований недолік, покращує ринкове позиціонування і розвиває здатності організації до стратегічної адаптації. Матрицю стратегічного вирівнювання портфеля ініціатив подано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Матриця стратегічного вирівнювання портфеля ініціатив Sitecore

Стратегічна ініціатива	SWOT-логіка	Gartner критерій	Dynamic Cap. кластер	Основний KPI
I1. AI-first Engineering	SO: AI-компетенції + AI-ринок	Здатність виконання (execution ability)	Transforming: реконфігурація R&D-процесів	AI adoption rate, Lead Time
I2. Composable DXP	WO: складна міграція + попит на cloud	Completeness of vision (SaaS частка)	Seizing: захоплення XP-до клієнтів конкурентів	Мігровані клієнти, cloud-ARR %
I3. AI Products	SO: composable DXP + GenAI-тренд	Product innovation score	Sensing+Seizing: нова категорія DXP	AI add-on клієнти, Gartner MQ
I4. Partner Ecosystem	ST: екосистема vs Adobe/Salesforce	Partner ecosystem strength	Transforming: нова партнерська модель	AI-ready партнери, partner ARR %
I5. APAC & ME	SO: 24 офіси + APAC CAGR 13%	Geographic coverage	Seizing: нові ринки	Enterprise клієнти в регіонах

Джерело. Складено автором на основі результатів SWOT-аналізу (табл. 2.7), Gartner MQ 2024 [11] та концепції Dynamic Capabilities [12; 13].

Таблиця 3.2 демонструє, що кожна ініціатива має чітку стратегічну обґрунтованість на всіх трьох рівнях: усуває конкретну слабкість або розвиває перевагу (SWOT-логіка), покращує конкретний вимір Gartner-оцінки (від «здатності виконання» до «повноти бачення») і задіює відповідний кластер Dynamic Capabilities. Ця тривимірна узгодженість є ознакою стратегічно збалансованого портфеля, що виходить за межі набору добрих ідей і є операціоналізованою теорією змін для компанії.

Особливо важливим є те, що ініціативи не є незалежними — вони формують синергетичну систему: I1 (AI-SDLC) прискорює розробку продуктів для I3 (AI Products); I4 (Partner Ecosystem) забезпечує delivery capacity для I2 (Composable DXP); I5 (APAC & ME) використовує сертифікованих партнерів із I4. Ця взаємозалежність є аргументом на користь реалізації портфеля цілісно, а не вибіркового впровадження окремих ініціатив.

Реалізація стратегічного портфеля потребує відповідного організаційного дизайну. Для успішного виконання п'яти ініціатив пропонується три організаційні механізми. По-перше, Strategic Portfolio Office (SPO) на рівні C-suite — міжфункціональний орган, відповідальний за моніторинг реалізації портфеля, управління залежностями між ініціативами і прийняття рішень щодо перерозподілу ресурсів. По-друге, Initiative Champions — відповідальні виконавці для кожної ініціативи: VP Engineering (I1), VP Customer Success (I2), CPO (I3), VP Partnerships (I4), Regional GMs (I5). По-третє, Quarterly Portfolio Review — синхронізований із SAFe PI-ритмом процес оцінки прогресу і коригування курсу. Ці три механізми формують операційну систему управління стратегічним портфелем, що перетворює дорожню карту з документа на живий інструмент управління.

П'ять визначених стратегічних напрямів формують збалансований портфель: три орієнтовані на органічне зростання (AI-SDLC, AI-продукти, партнери), два — на ринкову експансію (Composable DXP і нові регіони).

Деталізація кожного напрямку у вигляді конкретної ініціативи з обґрунтуванням інвестицій, вигод і ROI подана у підрозділі 3.2.

3.2. Розробка стратегічних ініціатив та дорожньої карти їх впровадження

Кожен із п'яти стратегічних напрямів конкретизується у вигляді окремої стратегічної ініціативи. Для кожної ініціативи наведено: розбивку інвестицій за компонентами з базою розрахунку; джерела вигоди з кількісною моделлю по роках; ROI і терміни окупності. Зведений портфель із підсумковими параметрами подано у таблиці 3.4 наприкінці підрозділу.

Ініціатива 1: AI-first Engineering — впровадження AI-SDLC

Модель AI-SDLC передбачає послідовну інтеграцію AI-інструментів на кожному з шести ключових етапів циклу розробки. Методологічну основу складають галузеві бенчмарки McKinsey Global Institute [23], GitHub Octoverse 2023 [38] та Google DORA [39]. Розрахункова база — дані ІП «Ті Ай Солюшнз» за 2023 р.: витрати праці ~231 072,3 тис. грн (72% від загальних витрат 320 933,7 тис. грн), 15 технічних фахівців. Детальну модель розподілу витрат і коефіцієнтів підвищення продуктивності подано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Модель AI-SDLC та коефіцієнти підвищення продуктивності (ІП «Ті Ай Солюшнз»)

Етап SDLC	AI-інструменти	Витрати праці, тис. грн	Функція AI	Коеф. приросту продуктив.
Requirements & Design	Claude / ChatGPT Teams	23 107	Генерація User Stories, аналіз вимог	20–25%

Development	GitHub Copilot, Cursor AI	103 983	Автодоповнення, рефакторинг, документація	35–55%
Code Review	CodeRabbit, Copilot PR Review	20 797	Аналіз PR, виявлення вразливостей	30–40%
QA / Testing	Diffblue Cover, Testim.io	64 700	Генерація unit- тестів, AI test prioritization	25–40%
CI/CD & Deployment	Harness AI, ArgoCD AI	23 107	Предиктивне виявлення збоїв	15–20%
Monitoring	Datadog AI, Dynatrace	16 175	Автовиявлення аномалій, root cause analysis	20–30%
РАЗОМ		251 869		—

Джерело. Складено автором на основі McKinsey Global Institute [23], GitHub [38], Google DORA [39].

Розрахунок вивільненого ресурсу здійснено за формулою $E = B \times k / (1+k)$, де E — вивільнений ресурс (тис. грн), B — витрати праці на функцію, k — консервативний коефіцієнт підвищення продуктивності (нижня межа діапазону). Результати подано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок потенційної економії трудових ресурсів від AI-SDLC (ІІ «Ті Ай Солюшнз», 2023 р.)

Функція SDLC	В, тис. грн	k (конс.)	k/(1+k)	Е, тис. грн	Практичний ефект
Requirements & Design	23 107	0,20	0,167	3 859	Скорочення переробки специфікацій
Development	103 983	0,35	0,259	26 932	Скорочення бойлерплейту, авто-документація
Code Review	20 797	0,30	0,231	4 804	Автовиявлення типових помилок ~60%

QA / Testing	64 700	0,25	0,200	12 940	AI генерує та підтримує unit-тести
CI/CD & Deploy	23 107	0,15	0,130	3 004	Скорочення часу усунення збоїв
Monitoring	16 175	0,20	0,167	2 701	Автовиявлення аномалій
РАЗОМ	251 869	—	—	54 240	~21,5% від витрат праці; 16,9% від усіх витрат

Джерело. Розраховано автором за формулою $E = B \times k / (1+k)$ [36; 23; 38; 39].

Консервативна оцінка: 54 240 тис. грн/рік — 16,9% від загальних витрат. Річна вартість AI-ліцензій — ~861 тис. грн (<0,25% доходу). $ROI = 54\,240 / 861 \times 100\% = 6\,198\%$; окупність < 6 днів.

Для глобального масштабування: 15 технічних фахівців ТАС → 950 інженерів Sitecore global (scale factor 63,3×). З урахуванням коефіцієнта ефективності 0,7 (різниця вартості персоналу і крива навчання):

$$\$87,3 \text{ тис./особу} \times 950 \times 0,7 = \sim \$57,9 \text{ млн/рік потенційної економії.}$$

Інвестиції в ІІ становлять \$8,0 млн: ліцензії GitHub Copilot, CodeRabbit, Diffblue та ін. — \$3,2 млн (3 роки); навчання 950 інженерів (\$2,6 тис./особу) — \$2,5 млн; DevOps-інтеграція та toolchain setup — \$2,3 млн. Вигода за трирічним горизонтом із рамп-апом (30%/70%/100% охоплення) — \$35,0 млн. $ROI = 35,0 / 8,0 \times 100\% = 438\%$.

Технічне впровадження AI-інструментів є лише половиною завдання — не менш критичним є управління організаційними змінами, без якого технологія залишиться невикористаною або використаною поверхнево. Дослідження McKinsey (2025) підтверджують: основна причина невдач AI-впроваджень — це не технічні обмеження, а організаційний опір і відсутність change management [22]. Для AI-SDLC rollout у Sitecore пропонується структурований план змін за восьмиетапною моделлю Коттера (1996), адаптований до специфіки Engineering-організації. Деталізацію плану подано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

План управління змінами при впровадженні AI-SDLC за моделлю Kotter (8 кроків)

Фаза	Назва (за Kotter)	Зміст для AI-SDLC rollout	Часовий горизонт
1	Create Urgency	Комунікація розриву у продуктивності vs AI-компанії; метрики конкурентного відставання; business case для Engineering Leadership	Q1 2026
2	Form Coalition	CTO, VP Engineering, Tech Leads як спонсори; AI Champions у кожній команді; HR підтримка для upskilling	Q1 2026
3	Create Vision	AI-SDLC Manifesto: яким буде Engineering у 2028 р.; цільові DORA-метрики; roadmap впровадження	Q1–Q2 2026
4	Communicate	Weekly demos прогресу; AI adoption dashboard; success stories від раних adopters	Q2–Q4 2026
5	Remove Barriers	Ліцензії доступні всім; dedicated onboarding час; AI usage guidelines; safe-to-fail культура	Q2 2026+
6	Short-term Wins	Перші Quick Wins: 2x Deployment Frequency за 90 днів у пілотній команді; публічне визнання	Q3 2026
7	Sustain Acceleration	Розширення на всі команди; AI використання як частина hiring criteria; continuous improvement	Q4 2026–2027
8	Anchor Change	AI-SDLC — стандарт Engineering; новий onboarding включає AI-tools; регулярний DORA benchmark	2027–2028

Джерело. Складено автором на основі Kotter J. «Leading Change» (1996) та McKinsey [22].

Ключовим у плані Коттера є принцип «quick wins» (Крок 6): перші вимірювані результати мають бути досягнуті і публічно визнані до того, як

ентузіазм початкового етапу вичерпається. Для AI-SDLC це означає, що пілотна команда у Q3 2026 має продемонструвати конкретне покращення DORA-метрик, яке буде комунікуватись всьому Engineering-підрозділу. Цей «success story» є каталізатором органічного розширення adoption без командно-адміністративного тиску.

Hopp W. J. і Van Oyen M. P. (2004) у своєму дослідженні agile workforce evaluation підкреслюють, що організаційна гнучкість будується не через директивні команди, а через поступове накопичення нових компетенцій і зміну операційних звичок [47]. Для AI-SDLC це означає: не «всі зобов'язані використовувати Copilot з понеділка», а «надаємо час, інструменти і підтримку для природного освоєння і заохочуємо перших adopters».

Ініціатива 2: Composable DXP Acceleration

Стратегічна логіка ініціативи — скорочення розриву між позицією Visionary і Leader у Gartner MQ через прискорення міграції клієнтів з Platform DXP (XP) на Composable SaaS (XM Cloud). Згідно з наявними корпоративними матеріалами, значна частка клієнтів Sitecore ще залишається на XP, що є джерелом конкурентної вразливості. Основна ринкова загроза: Adobe та Contentful активно таргетують саме ці облікові записи. Джерела інвестицій і вигод наведено у таблицях 3.6 та 3.7.

Таблиця 3.6

Розбивка інвестицій Ініціативи 2: Composable DXP Acceleration (\$12,0 млн)

Компонент інвестицій		Зміст і база розрахунку	Сума, \$M
Migration Acceleration Program		20 спеціалістів × 18 міс. × \$11 тис./міс. (migration architects, solution engineers, CS)	4,0
Customer Success Expansion		15 нових CSMs × 24 міс. × \$8 тис./міс.; мета — SaaS adoption rate клієнтів	2,9

Professional Services Capacity	10 консультантів × 18 міс. × \$10 тис./міс.; delivery XM Cloud migration	1,8
Partner Migration Enablement	200 партнерських інженерів × \$5 тис./особу; навчання XM Cloud + міграційний toolkit	1,0
Tooling & Infrastructure	Розробка міграційних accelerator-інструментів, automated assessment scripts	0,3
РАЗОМ		12,0

Джерело. Розраховано автором. Вартість ресурсів: migration architect \$11 тис./міс., CSM \$8 тис./міс., PS consultant \$10 тис./міс. — ринкові ставки senior IT-спеціалістів США/ЄС за Glassdoor 2024.

Таблиця 3.7

Розрахунок вигоди Ініціативи 2: Composable DXP Acceleration (\$38,0 млн за 3 роки)

Джерело вигоди	Припущення та методика розрахунку	Рік 1, \$M	Рік 2, \$M	Рік 3, \$M	Сума, \$M
Запобігання відтоку клієнтів	3% ARR × 25% attribution = ~\$3,75M/рік; прискорена міграція знижує конкурентну вразливість клієнтів на XP	2,5	3,75	3,75	10,0
XP→XM Cloud upsell	150 мігрованих клієнтів за 3 роки; avg ACV зростає на \$40K (з \$200K до \$240K); рамп-ап: 30/70/150 клієнтів	1,2	4,0	7,0	21,0
Нові логіни через швидший TtV	15 нових enterprise-клієнтів/рік; avg ACV \$150K; рамп-ап: 5/15/20 на рік	0,75	2,25	4,0	7,0
РАЗОМ		4,45	10,0	14,75	38,0

Джерело. Складено автором. Припущення: ARR Sitecore >\$500 млн [29]; churn attribution 25% на цю ініціативу; avg ACV enterprise-клієнта \$200K — оцінка за публічними даними EQT та галузевими бенчмарками.

ROI ініціативи: $38,0 / 12,0 \times 100\% = 317\%$. Термін окупності — 12–18 місяців: інвестиції концентруються у 2026 р., перші суттєві вигоди — у 2027 р. після рамп-апу міграційних програм. Ця ініціатива є найкапіталомісткою в портфелі через необхідність значних вкладень у people-intensive процеси

(customer success, professional services), однак і найбільш безпосередньо пов'язаною з зростанням ARR.

Ефективна реалізація Ініціативи 2 (Composable DXP Acceleration) потребує систематичного підходу до оцінки готовності клієнтів до міграції. Не всі 1 700 enterprise-клієнтів на XP однаково готові до переходу: частина має складні кастомні реалізації, що вимагають значних інженерних ресурсів; частина — жорсткі регуляторні обмеження; частина — лише недавно впровадила XP і не має бізнес-стимулу мігрувати. Сегментація клієнтської бази за readiness є необхідною умовою правильної пріоритизації ресурсів Migration Center of Excellence.

Пропонований Migration Readiness Score (MRS) базується на п'яти критеріях: технічна складність (обсяг кастомної розробки, кількість інтеграцій, версія XP); регуляторний контекст (Healthcare, FS, публічний сектор — нижчий пріоритет для примусової міграції); бізнес-цінність (поточний ACV і потенційний upsell при міграції); відносини з партнером (чи є certified partner, готовий виконати міграцію); Customer Health Score (здорові клієнти є кращими кандидатами для upsell, незадоволені — потенційно виснажать CS-ресурси). Клієнти з MRS >70/100 формують High-readiness cohort і є пріоритетними для першого хвилю міграцій. Детальний план поквартального розгортання міграційної програми подано у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Поквартальний план реалізації Ініціативи 2: Composable DXP Acceleration (2026–2028 pp.)

Квартал	Фаза	Ключові активності	Очікуваний результат
Q2 2026	Discovery	Аудит 1 700 клієнтів: сегментація за readiness до міграції (High/Medium/Low); формування pipeline першочергових 50 клієнтів	Pipeline з 50 High-readiness клієнтів; розуміння бар'єрів по сегментах
Q3–Q4 2026	Pilot Migration	Перші 30 міграцій з dedicated migration architects; розробка	30 мігрованих клієнтів; перевірений playbook; перші upsell deals

		automated assessment scripts; формування playbook	
Q1–Q2 2027	Scale	Залучення partner migration PODs; запуск програм для Medium-readiness клієнтів; CSM expansion	70 додаткових міграцій (total 100); \$4M+ cumulative upsell
Q3–Q4 2027 – 2028	Optimize	Автоматизація migration tooling; AI-assisted migration assessment; target 150 клієнтів total	150 мігрованих клієнтів; cloud-ARR 45%+; NRR improvement видимий

Джерело. Складено автором. High-readiness: MRS > 70; Medium: MRS 40–70; Low: MRS < 40.

Таблиця 3.8 відображає логіку поступового нарощування темпу: Discovery-фаза (Q2 2026) дозволяє уникнути типової помилки «launch and pray» — запуску міграційної програми без розуміння реальної структури клієнтської бази. Пілотні 30 міграцій Q3–Q4 2026 є водночас бізнес-результатом і навчальним майданчиком: кожна міграція уточнює playbook і знижує вартість наступних.

Ініціатива 3: AI-driven Product Innovation

Ініціатива спрямована на вбудовування нативного AI-функціоналу безпосередньо у продуктовий портфель Sitecore: генеративний UX у Content Hub, предиктивна персоналізація у CDP & Personalize, LLM-інтеграція у Sitecore Search. Мета — сформувати категорію «Intelligent DXP» і закрити функціональний розрив з Adobe Sensei та Salesforce Einstein, що є найпоширенішим аргументом клієнтів на користь конкурентів у тендерах.

Таблиця 3.9

Розбивка інвестицій Ініціативи 3: AI-driven Product Innovation (\$5,0 млн)

Компонент інвестицій	Зміст і база розрахунку	Сума, \$M
R&D AI/ML Team	10 AI/ML-інженерів × 18 міс. × \$15 тис./міс.; розробка Generative UX, предиктивна персоналізація CDP	2,7

AI Infrastructure	Хмарні обчислення для training та inference (AWS/Azure); ~\$55 тис./міс. × 18 міс.	1,0
LLM Partnerships & APIs	Ліцензування та API costs: Anthropic/OpenAI partners; \$30 тис./міс. × 20 міс.	0,6
UX Research & Testing	Клієнтські тестування, А/В-дослідження для AI-features; окремий UX-research бюджет	0,4
PMM & Go-to-market	Product launch, позиціонування «Intelligent DXP», analyst briefings	0,3
РАЗОМ		5,0

Джерело. Розраховано автором. Вартість AI/ML-інженера: \$15 тис./міс. — ринкові ставки senior MLE в США (Levels.fyi, 2024). AWS/Azure AI infrastructure: \$55 тис./міс. за оцінкою для training + inference навантаження DXP-масштабу.

Таблиця 3.10

Розрахунок вигоди Ініціативи 3: AI-driven Product Innovation (\$16,0 млн за 3 роки)

Джерело вигоди	Припущення та методика розрахунку	Рік 1, \$M	Рік 2, \$M	Рік 3, \$M	Сума, \$M
AI add-on premium pricing	300 enterprise-клієнтів × \$15K/рік premium за AI-features; рамп-ап: 50/150/300 клієнтів	0,75	2,25	4,5	7,5
Зниження відтоку через AI-диференціацію	5% churn reduction на 200 клієнтів × avg \$200K ACV; утримання раніше вразливих клієнтів	0,5	1,5	2,0	4,0
Нові enterprise-wins через AI-позиціонування	20 нових клієнтів/рік × avg \$150K ACV; конкурентна перевага у тендерах проти Contentful/Acquia	1,0	2,0	1,5	4,5
РАЗОМ		2,25	5,75	8,0	16,0

Джерело. Складено автором. Припущення: AI premium — ринковий аналог Adobe Firefly add-on (\$15K/рік на enterprise-клієнта); churn reduction 5% — на рівні консервативних галузевих оцінок Gartner [11].

ROI = 16,0 / 5,0 × 100% = 320%. Ключовою метрикою успіху ініціативи є не лише фінансовий ефект, але й якісна: поява Sitecore у категорії Leader (а не

Visionary) у Gartner Magic Quadrant DXP 2026–2027, що відкриває нові можливості для участі у великих enterprise-тендерах, де Gartner-позиція є формальним критерієм відбору.

Ініціатива 3 (AI-driven Product Innovation) охоплює три продуктових напрями: генеративний UX у Content Hub, предиктивна персоналізація у CDP & Personalize і LLM-інтегрований пошук у Sitecore Search. Для ефективного управління цим R&D-портфелем необхідна чітка пріоритизація, що базується на поєднанні трьох критеріїв: стратегічна важливість (внесок у Gartner MQ score), технічна здійсненність (TRL і доступність компетенцій) і ринкова готовність (willingness-to-pay клієнтів).

За цією системою координат пріоритетним є Sitecore Search з LLM: він має найвищу технічну зрілість (Gen AI для пошуку є TRL 8–9), чітку цінність для клієнтів (semantic search і персоналізована видача прямо впливають на конверсію) і відносно швидкий час впровадження. Другим пріоритетом є предиктивна персоналізація CDP: більш складна технічно (потребує якісних перших-party даних клієнта), але з найвищою потенційною премією — клієнти готові платити за AI-персоналізацію, що безпосередньо вимірюється через lift конверсії і revenue. Generative UX у Content Hub є третім за пріоритетом: стратегічно важливий (особливо для контент-команд з обмеженими ресурсами), але з нижчою технічною зрілістю для enterprise-застосувань і вищим ризиком «AI theatre» — випадків, коли генеративний контент не відповідає brand guidelines.

Go-to-market для AI-продуктів побудований за моделлю land-and-expand: пілоти з існуючими клієнтами з активним Customer Success → публічні case studies з вимірюваними результатами → включення до стандартного enterprise-пакету. Ця послідовність забезпечує органічне нарощування adoption без агресивного push-продажу, що є критично важливим для enterprise-ринку, де клієнти скептично ставляться до AI-claims без верифікованих ROI-доказів.

Ініціатива 4: Partner Ecosystem 2.0

Sitecore вже має 1 200+ партнерів, але їх якісний рівень і здатність просувати нові Composable SaaS-продукти є нерівномірними. Ініціатива Partner Ecosystem 2.0 переорієнтовує партнерську програму з кількісного охоплення на якісну сертифікацію — насамперед у напрямку AI-ready і XM Cloud delivery. Це знижує залежність від прямого продажу і розширює географічне охоплення без пропорційного зростання внутрішніх витрат на продажі.

Таблиця 3.10

Розбивка інвестицій Ініціативи 4: Partner Ecosystem 2.0 (\$2,0 млн)

Компонент інвестицій	Зміст і база розрахунку	Сума, \$M
Розробка AI-ready Certification Program	Дизайн навчальних треків, LMS-платформа, контент для 150+ партнерів; 6 міс. розробки	0,5
Partner Success Managers (PSM)	5 PSM × 24 міс. × \$8 тис./міс.; робота з 50 ключовими партнерами	0,96
Partner Events & Enablement	2 глобальних Partner Summit/рік + щоквартальні вебінари; матеріали, інструменти	0,34
Revenue Share 2.0 Incentive Fund	Стартовий стимул-фонд для топ-20 партнерів при першому AI-ready deal	0,2
РАЗОМ		2,0

Джерело. Розраховано автором. PSM (Partner Success Manager): \$8 тис./міс. — ринкова ставка US/EU. Certification program: \$0,5 млн на LMS-розробку і контент — бенчмарк рівня mid-tier SaaS (HubSpot Academy, Salesforce Trailhead аналог).

Таблиця 3.11

Розрахунок вигоди Ініціативи 4: Partner Ecosystem 2.0 (\$6,0 млн за 3 роки)

Джерело вигоди	Припущення та методика розрахунку	Рік 1, \$M	Рік 2, \$M	Рік 3, \$M	Сума, \$M
Partner-sourced нові логіни	50 нових AI-ready сертифікованих партнерів × 1,5 deal/рік × avg \$60K Sitecore ARR; рамп-ап: 10/30/50	0,9	2,7	4,5	8,1

Корекція: реалістична атрибуція (75%)	Не всі partner-deals є інкрементальними; коефіцієнт 0,75	-0,2	-0,5	-0,9	—
Нові гео через партнерів	20 нових гео-партнерів × 1 deal × avg \$75K; ринки Балтії, Польщі, ОАЕ	0,0	0,75	0,75	1,5
Зниження cost-of-sales через partner channel	Зростання partner-sourced частки знижує витрати прямого продажу; оцінкова вигода	0,0	0,5	0,9	1,4
РАЗОМ (нетто)		0,7	3,45	5,25	6,0

Джерело. Складено автором. Атрибуція 75% застосована з огляду на те, що частина partner-deals мала б відбутися і без програми. Avg deal ACV \$60K — нижній діапазон корпоративних Sitecore-угод.

$ROI = 6,0 / 2,0 \times 100\% = 300\%$. Ця ініціатива характеризується найнижчими абсолютними вигодами у портфелі, однак її стратегічне значення виходить за межі прямого фінансового ефекту: розвинена сертифікована мережа є передумовою успіху як I2 (партнери здійснюють міграції), так і I5 (регіональні партнери забезпечують APAC і ME присутність). Окупність 12 місяців є найкоротшою серед нефінансово забезпечених ініціатив портфеля.

Трансформація партнерської програми Sitecore від кількісної моделі (більше партнерів = краще) до якісної (правильні партнери з правильними компетенціями) є центральним принципом Ініціативи 4. Поточна модель, де 1 200+ партнерів мають різний рівень сертифікації і спроможності, генерує проблему «довгого хвоста»: більшість партнерів роблять від нуля до одного deals на рік і суттєво не впливають на ARR, тоді як 10–15% топ-партнерів генерують 60–70% partner-sourced revenue. Partner Ecosystem 2.0 спрямований на реструктуризацію цього розподілу.

Пропонована архітектура нової програми передбачає чотири рівні: Elite (топ-20 глобальних партнерів з full AI-certification, dedicated PSM, revenue share 25%) → Premier (топ-100 регіональних партнерів, AI-ready certification, revenue share 20%) → Certified (наступні 250 партнерів, базова AI-certification, revenue

share 15%) → Registered (пешта, без AI-certification, standard commission). Ця стратифікація дозволяє концентрувати ресурси підтримки на партнерах із найбільшим потенціалом і стимулювати апгрейд через прозорі умови програми. Система Revenue Share 2.0 є ключовим фінансовим інструментом: підвищена частка для Elite і Premier-рівнів компенсує партнерам інвестиції у навчання і сертифікацію і є прямим стимулом для активнішого просування Sitecore рішень.

Ініціатива 5: APAC & Middle East Market Entry

Географічна концентрація доходів Sitecore переважно в US і EU є стратегічним ризиком: сповільнення цих економік безпосередньо впливає на ARR. Ринки APAC і Близького Сходу демонструють щорічне зростання ІТ-витрат на рівні 8–12% [33], причому попит на enterprise DXP-платформи в цих регіонах суттєво не задоволений. Водночас це найбільш капітально неефективна ініціатива у портфелі з ROI 192% і тривалим виходом на операційну прибутковість.

Таблиця 3.12

Розбивка інвестицій Ініціативи 5: APAC & Middle East Expansion (\$1,3 млн)

Компонент інвестицій	Зміст і база розрахунку	Сума, \$M
Market Research & Legal Setup	Due diligence 2 регіони (APAC/ME); юридична реєстрація, партнерські угоди з місцевими SI	0,2
Regional Sales Team	3 senior sales/pre-sales × 18 міс. × \$12 тис./міс.; рекрутинг у Сингапурі та Дубаї	0,65
Regional Marketing	Trade shows (Gartner Summit APAC, GITEX Dubai), digital presence, локальний контент	0,3
Local SI Partner Recruitment	Рекрутинг і первинне навчання 5 SI-партнерів/регіон × \$15 тис./партнер × 2 регіони	0,15
РАЗОМ		1,3

Джерело. Розраховано автором. Senior sales/pre-sales у Сингапурі та Дубаї: \$12 тис./міс. — регіональні ринкові ставки Hays Salary Guide APAC 2024. GITEX Dubai + Gartner Summit APAC: типова вартість участі \$50–80 тис./захід.

Таблиця 3.13

Розрахунок вигоди Ініціативи 5: APAC & Middle East Expansion (\$2,5 млн за 3 роки)

Джерело вигоди	Припущення та методика розрахунку	Рік 1, \$M	Рік 2, \$M	Рік 3, \$M	Сума, \$M
нові APAC enterprise-клієнти	5 клієнтів у Сингапурі/Австралії/Японії до 2028 р.; avg ACV \$200K; рамп-ап: 0/2/5	0,0	0,4	1,0	1,4
нові Middle East клієнти	3 клієнти у ОАЕ/KSA до 2028 р.; avg ACV \$250K (premium pricing); рамп-ап: 0/1/3	0,0	0,25	0,75	1,0
Ліцензійний дохід від локальних партнерів	10 партнерів × avg \$5K/місяць partner fee × 6 міс. у рік 3	0,0	0,0	0,3	0,3
Майбутні роки поза горизонтом (сигнальна вигода)	Ринки APAC і ME — довгостроковий актив; реальна NPV-вигода формується після 2028 р.	—	—	—	—
РАЗОМ		0,0	0,65	2,05	2,5

Джерело. Складено автором. Avg ACV APAC \$200K, ME \$250K (premium-ціноутворення для GCC-ринку) — галузеві оцінки SaaS-компаній аналогічного розміру. ROI 192% розраховано лише за трирічний горизонт; повний NPV формується у 2029–2031 рр.

$ROI = 2,5 / 1,3 \times 100\% = 192\%$. Ця ініціатива навмисно має нижчий ROI на трирічному горизонті, оскільки ринковий вхід потребує тривалішого часу до перших угод (7–12 місяців sales cycle в enterprise). Включення ініціативи до портфеля виправдане стратегічно, а не фінансово: опціональна вартість географічної присутності до 2028 р. відчутно зростає після 2028 р., і пізній старт означатиме значно вищі витрати на вхід. Це класичний приклад real options reasoning у стратегічному менеджменті.

Ринки APAC і Middle East є не однорідними, а принципово різними за характеристиками і стратегічними пріоритетами — тому ефективна стратегія

ринкового входу потребує диференційованого підходу для кожного регіону. Для APAC (передусім Сингапур, Австралія, Японія) ключовими факторами є: зрілий digital retail ринок з активними enterprise-клієнтами, наявність сильних місцевих SI-партнерів (Accenture APAC, Publicis Sapient APAC, NTT DATA), англомовне бізнес-середовище (Сингапур, Австралія) і значні IT-інвестиційні фонди у держсекторі (Сингапур Smart Nation initiative). Для Middle East (ОАЕ, Саудівська Аравія) — амбіційні Vision 2030 і UAE Centennial 2071 як катализатори цифрових інвестицій, premium-ціноутворення, арабська локалізація як конкурентна перевага, і ключова роль місцевих партнерів у розумінні культурного контексту.

Для Framework рішення де відкривати офіси першими — пропонується модель «hub-and-spoke»: Сингапур як регіональний хаб для APAC (English-speaking hub, MNC-friendly environment, APAC HQ для більшості global enterprise) і Дубай (DIFC) для Middle East (MENA hub, tax-friendly, access to GCC markets). З цих двох хабів regional sales і pre-sales забезпечують охоплення ширших географій: Австралії, Японії, Кореї (з Сингапуру) і Саудівської Аравії, Катару, Кувейту (з Дубаю). Такий підхід мінімізує первинні інвестиції (2 офіси замість 5–6) при збереженні регіонального охоплення через partner leverage.

Ключовою умовою успіху в обох регіонах є наявність reference customer — першого значущого enterprise-клієнта, що дозволяє перейти від «невідомої компанії» до «перевіреного постачальника» у регіональному сприйнятті. Стратегія залучення першого клієнта передбачає: targeted outreach до APAC і ME headquarters глобальних клієнтів Sitecore (які можуть ввести Sitecore у своїх регіональних підрозділах через group-wide стандарти); участь у ключових регіональних заходах (Gartner Summit APAC, GITEX Dubai, SXSW Sydney) для формування brand awareness; і pilot deals з нижчим фінансовим порогом для першого engagement — reduced implementation fees в обмін на public case study і reference.

Зведений портфель п'яти стратегічних ініціатив із фінансовими параметрами подано у таблиці 3.4. Загальний обсяг рекомендованих інвестицій — \$28,3 млн; прогнозована сукупна вигода — \$97,5 млн; ROI портфеля — 345%.

Таблиця 3.14

Зведений портфель стратегічних ініціатив Sitecore: фінансові параметри (2026–2028 рр.)

Ініціатива	Інвест., \$M	Вигода, \$M	ROI, %	Окупність	Горизонт
I1. AI-first Engineering (AI-SDLC global rollout)	8,0	35,0	438	<8 міс.	2026–2027
I2. Composable DXP Acceleration	12,0	38,0	317	12–18 міс.	2026–2028
I3. AI-driven Product Innovation	5,0	16,0	320	18 міс.	2026–2028
I4. Partner Ecosystem 2.0	2,0	6,0	300	12 міс.	2026–2027
I5. APAC & Middle East Expansion	1,3	2,5	192	24 міс.	2027–2028
РАЗОМ	28,3	97,5	345	—	2026–2028

Джерело. Складено автором. $ROI = \text{Вигода} / \text{Інвестиції} \times 100\%$. Деталізація компонентів і джерел вигоди — у таблицях 3.2а–3.5б. Загальний $ROI\ 345\% = 97,5 / 28,3 \times 100\%$.

Пріоритет інвестицій відповідає логіці «від швидких вигащів до стратегічної трансформації»: I1 і I4 (найвищий ROI, найкоротша окупність) запускаються першими і генерують ресурси для більш тривалих і капіталомістких I2, I3, I5. Послідовність і хронологію відображає дорожня карта у таблиці 3.15.

Дорожня карта реалізації стратегічних ініціатив Sitecore (2026–2028 рр.)

Ініціатива / Фаза	Q1 2026	Q2 2026	Q3 2026	Q4 2026	2027	2028
I1. AI-SDLC: пілот TAC	Пілот dev	Розш. QA	Моніт.	Оцінка		
I1. AI-SDLC: global 950 інж.			Дизайн	Старт	Розгортання	Оптим.
I2. Composable DXP Acceleration		Аналіз	Пілот мігр.	Масшт.	Масшт.	Зрілість
I3. AI Product Innovation			R&D	R&D	Beta	Launch
I4. Partner Ecosystem 2.0	Дизайн	Запуск	Запуск	Оцінка	Масшт.	
I5. APAC & Middle East			Дослідж.	Дослідж.	Пілот	Розгортання

Джерело. Складено автором. Виділені клітинки — активна фаза реалізації. Кольором позначено: сині — 2026, зелені — 2027–2028.

Дорожня карта побудована за принципом взаємозалежного запуску: пілот AI-SDLC в TAC (Q1 2026) і запуск Partner Ecosystem 2.0 (Q1–Q2 2026) не вимагають значних капітальних вкладень і дають перші вимірювані результати вже у 2026 р. Composable DXP і AI Product Innovation активізуються у Q2–Q3 2026 і досягають зрілості у 2027–2028 рр. APAC-ініціатива починається з дослідчої фази у H2 2026 і переходить у активне розгортання у 2027–2028 рр., мінімізуючи ризики ринкового входу.

Зведений портфель \$28,3 млн інвестицій потребує не лише часового планування (дорожня карта), а й чіткої логіки розподілу ресурсів між ініціативами. Для ІТ-компанії у трансформаційній фазі принципово важливо уникнути «розпилення» — ситуації, коли всі ініціативи отримують недостатнє фінансування і жодна не досягає критичної маси. Рекомендований принцип:

сфокусована потужність (concentrated firepower) — обмежена кількість активних ініціатив у кожний момент часу з повноцінним ресурсним забезпеченням.

У 2026 р. основна частина ресурсів (~65%) концентрується на I1 (AI-SDLC, перший рік) і I4 (Partner Ecosystem launch), оскільки обидві ці ініціативи є швидкими й відносно малобюджетними. I2 (Composable DXP) отримує 25% ресурсів на Discovery і початок Pilot — менше, ніж у 2027 р., коли настає фаза масштабування. I3 і I5 перебувають у Design-фазі і отримують решту (~10%). У 2027–2028 рр. пропорції змінюються: I1 і I4 вже у режимі стабільного виконання, основний ресурсний фокус переходить на I2 (масштабування міграцій) і I3 (продуктовий launch). Така динамічна пропорційність є ознакою зрілого портфельного управління — на відміну від жорстко рівномірного розподілу бюджету, що ігнорує різні фази ініціатив.

Управління міждепартаментними залежностями є ще одним критичним аспектом портфельного виконання. I1 (AI-SDLC) потребує підтримки від HR (upskilling, hiring), IT (ліцензії, infrastructure) і Legal (AI usage policy). I2 (Composable DXP) залежить від Product (roadmap XM Cloud) і Engineering (migration toolkits). I3 (AI Products) потребує тісної координації між Product, Engineering (AI/ML) і Marketing (launch). Ці залежності є аргументом на користь SAFe Portfolio Kanban як інструменту візуалізації і управління cross-initiative dependencies у реальному часі.

П'ять стратегічних ініціатив із детально обґрунтованими інвестиціями і вигодами формують когерентний портфель (\$28,3М → \$97,5М, ROI 345%). Розбивка по компонентах і джерелах вигоди підтверджує реалістичність прогнозів: всі припущення базуються на верифікованих даних (ТАС звітність, галузеві бенчмарки McKinsey, GitHub, Gartner) або ринкових ставках відповідних ресурсів. Дорожня карта 2026–2028 рр. забезпечує поетапну реалізацію з балансом між швидкою окупністю і довгостроковою трансформацією.

3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих стратегічних рішень

Економічне обґрунтування здійснюється на двох рівнях: мікрорівні (ІП «Ті Ай Солюшнз» як апробована база для ІІ) і макрорівні (оцінка сукупного ефекту для Sitecore global). Перший рівень спирається на офіційну фінансову звітність [36] і розрахунки переддипломної практики [41]. Другий — на галузеві бенчмарки і масштабні коефіцієнти, обчислені на основі публічних параметрів глобальної компанії.

Сценарний аналіз ефективності AI-SDLC для ІП «Ті Ай Солюшнз»

Для оцінки чутливості результатів AI-SDLC до ступеня реалізації потенціалу проведено сценарний аналіз (табл. 3.6): консервативний сценарій — 30% від теоретичного максимуму; базовий — 60%; оптимістичний — 100%.

Таблиця 3.16

Сценарний аналіз ефективності впровадження AI-SDLC в ІП «Ті Ай Солюшнз»

Показник	Базовий (без AI)	Конс. (30%)	Базовий (60%)	Оптиміст. (100%)
Вивільнений ресурс, тис. грн	0	16 272	32 544	54 240
Прогноз. чистий прибуток, тис. грн	25 507	40 918	57 190	78 886
Зростання прибутку, %	—	+60,4	+124,2	+209,3
Чиста маржа, %	7,3	11,7	16,4	20,0
ROI AI-SDLC, %	—	1 791	3 679	6 198
Термін окупності	—	< 1 міс.	< 2 тижнів	< 6 днів

Джерело. Розраховано автором. Базовий рік — 2023: прибуток 25 507 тис. грн, маржа 7,3% [36]. Сценарії визначені на основі ймовірних темпів освоєння AI-інструментів у реальних командах за McKinsey [23].

Навіть за консервативного сценарію чистий прибуток зростає з 25 507 до 40 918 тис. грн (+60,4%), а маржа — до 11,7%. При базовому сценарії прибуток більш ніж подвоюється. Наведені прогнози частково верифіковані: фактична маржа ТАС у 2025 р. вже становила 9,0% (табл. 2.4), що узгоджується з частковою реалізацією AI-ефективності навіть за відсутності системного впровадження.

Сценарний аналіз AI-SDLC, представлений у таблиці 3.16, базується на параметри трьох сценаріїв (30%, 60%, 100% реалізації потенціалу), що потребують методологічного обґрунтування. Консервативний сценарій (30%) відповідає реалістичному очікуванню для першого року впровадження у компаніях зі стандартним change management: значна частина команди перебуває у фазі навчання, частина завдань ще не автоматизована, а AI-інструменти налаштовані лише для окремих функцій. Базовий сценарій (60%) відповідає стану через 12–18 місяців після повноцінного rollout — коли adoption є широким, але ще не оптимальним. Оптимістичний сценарій (100%) представляє теоретичний максимум при повному освоєнні і оптимальному використанні всіх AI-інструментів.

Важливо підкреслити, що 100% реалізація потенціалу в аналізі AI-SDLC не означає «AI замінює людину», а означає «AI-інструменти використовуються максимально ефективно для підвищення продуктивності людини». Це принциповий методологічний нюанс: формула $E = B \times k/(1+k)$ описує вивільнений ресурс — тобто годинний еквівалент людської праці, звільнений від рутинних завдань і перерозподілений на вищовартісні функції, а не скорочення персоналу. Цей ресурс може бути використаний для: більшої кількості продуктових features за той самий час (зростання output без зростання витрат); вищої якості код-рев'ю і тестування (зниження defect escape rate); швидшого реагування на технічні борги і архітектурні вдосконалення.

Галузеве підтвердження розрахункових коефіцієнтів ґрунтується на трьох незалежних дослідженнях: McKinsey Global Institute (2023) — середнє підвищення продуктивності розробників при використанні AI coding assistants 35–45% [23]; GitHub Octoverse 2023 — 55% розробників повідомляють про підвищення продуктивності, середнє значення 40% для конкретних задач [38]; Google DORA 2023 — elite performers демонструють Lead Time for Changes у 15–30 разів нижчий за low performers, і AI є одним із ключових диференціаторів [39]. Консервативний коефіцієнт $k=0,30$ для Development (нижня межа діапазону) при медіані 40% є навмисно обережним — для забезпечення стійкості прогнозу.

Окрім фінансового ефекту, AI-SDLC трансформує операційні метрики швидкості й якості розробки за методологією Google DORA [39]. Порівняння до/після подано у таблиці 3.17.

Таблиця 3.17

Прогнозований вплив AI-SDLC на DORA-метрики (ІП «Ті Ай Солюшнз» / Sitecore Engineering)

DORA-метрика	До впровадження	Після впровадження	Покращення
Lead Time for Changes	Тижні (2–4)	Години–дні	–70–85%
Deployment Frequency	Раз на 2 тижні	Кілька разів/день	3–7х
Change Failure Rate	15–20%	5–10%	–50–67%
MTTR (Mean Time to Restore)	Години (4–8)	Хвилини–години	~90%

Джерело. Складено автором на основі Google DORA Accelerate State of DevOps Report 2023 [39]. Значення «до» — показники типові для DORA-категорії «Mid».

Скорочення Lead Time for Changes на 70–85% означає, що функціональні зміни проходять шлях від задачі до виробничого середовища у кілька разів швидше. Скорочення MTTR на ~90% безпосередньо впливає на SLA і задоволеність клієнтів. Досягнення elite-статусу за DORA є самостійним

стратегічним аргументом при позиціонуванні для enterprise-клієнтів: для великих компаній рівень engineering excellence постачальника все частіше є формальним критерієм RFP-відбору.

DORA-метрики (Lead Time for Changes, Deployment Frequency, Change Failure Rate, Mean Time to Restore) є не лише операційними показниками якості розробки, а й стратегічними індикаторами конкурентоспроможності IT-компанії. За класифікацією Google DORA State of DevOps Report 2023, організації поділяються на чотири категорії: Elite, High, Medium, Low [39]. Elite performers мають Lead Time хвилини/години, Deployment Frequency «кілька разів на день», CFR <5%, MTTR <1 години.

Принципово важливо, що DORA-категорія корелює з бізнес-результатами: Elite performers у 2 рази частіше перевищують цілі щодо прибутковості, market share і customer satisfaction порівняно з Low performers [39]. Для SaaS-компанії на кшталт Sitecore, де 60% виручки генерується оновленнями і новим функціоналом для існуючих клієнтів, швидкість і якість delivery є безпосереднім чинником NRR. Клієнти, що відчувають повільну реакцію на запити і часті збої, схильніші до churn — а кожен процентний пункт NRR має пряме значення для ARR і вартості компанії.

Поточна DORA-категорія Sitecore, виходячи із публічно доступних матеріалів і бенчмарків подібних enterprise-SaaS компаній, є Medium або нижня межа High. Реалізація AI-SDLC має потенціал перемістити Engineering-організацію до High і поступово до Elite категорії — що транслюється у вимірювані бізнес-результати: вища якість продукту, швидші releases і нижчий churn. Саме тому DORA-метрики включені до системи KPI стратегічного портфеля (табл. 3.9) нарівні з фінансовими показниками.

Загальний ROI портфеля $\$97,5 / \$28,3 \times 100\% = 345\%$ є зваженим результатом п'яти ініціатив із різним профілем ризику й окупності. Ініціативи з коротким терміном окупності (I1 — < 8 міс., I4 — 12 міс.) знижують сукупний

ризик портфеля, оскільки генерують позитивний грошовий потік ще до виходу на пікові інвестиції по I2 і I3. Ініціатива I5 з ROI 192% виконує роль стратегічного хеджу: її фінансова цінність повністю розкривається після 2028 р., однак відсутність ринкової присутності сьогодні означала б значно вищу вартість входу у майбутньому.

Важливим підтвердженням реалістичності портфеля є те, що всі ключові припущення спираються на три незалежні джерела: верифіковані дані TAC (дохідність, продуктивність, чисельність), галузеві бенчмарки від McKinsey, GitHub і Gartner, та ринкові ставки ресурсів від Glassdoor, Hays і Levels.fyi. Жодне з базових припущень не виходить за межі консервативного діапазону для аналогічних SaaS-ініціатив такого масштабу.

Ініціатива 2 є найкапіталомісткішою у портфелі (\$12,0 млн), що пов'язано з її природою: прискорення міграції клієнтів з XP на XM Cloud є передусім people-intensive процесом — 20 migration architects, 15 CSM і 10 PS-consultants на 18–24 місяці. Деталізацію компонентів інвестицій і джерел вигоди подано у таблицях 3.2a–3.2б підрозділу 3.2.

Структура вигоди ґрунтується на трьох незалежних джерелах. Перше — запобігання відтоку клієнтів: $3\% \text{ ARR} \times \text{коефіцієнт атрибуції } 25\% = \sim \$3,75 \text{ млн/рік}$; рамп-ап за три роки — \$10,0 млн. Друге — upsell при міграції XP→XM Cloud: $150 \text{ мігрованих клієнтів} \times \text{приріст ACV } \40K ; рамп-ап 30/70/150 клієнтів — \$21,0 млн. Третє — нові enterprise-клієнти завдяки скороченому Time-to-Value: $5/15/20 \text{ клієнтів/рік} \times \$150\text{K ACV} = \$7,0 \text{ млн}$. Разом: \$38,0 млн.

$\text{ROI} = \$38,0 / \$12,0 \times 100\% = 317\%$. Термін окупності — 12–18 місяців. Аналіз чутливості: якщо upsell ACV становитиме \$25K замість \$40K (зниження на 37,5%), сукупна вигода знизиться до $\sim \$30\text{M}$, а ROI — до 150%. Навіть цей песимістичний сценарій є фінансово привабливим. Стратегічне значення ініціативи підсилює й те, що кожен мігрований клієнт переходить на вищий ACV

і вищий NRR — генеруючи більший lifetime value порівняно з on-premise клієнтом.

Ініціатива 3 (\$5,0 млн інвестицій, \$16,0 млн вигоди, ROI 320%) спрямована на вбудовування нативного AI-функціоналу у продуктовий портфель. Деталізацію компонентів наведено у таблицях 3.3а–3.3б підрозділу 3.2. Центральне аналітичне питання — реалістичність premium pricing \$15K/рік на enterprise-клієнта.

Порівняльний аналіз ринку підтверджує обґрунтованість оцінки: Adobe Firefly Add-on для enterprise тарифікується у \$15–25K/рік; Salesforce Einstein GPT — \$50/користувача/міс., що для команди з 30+ маркетологів становить \$18–24K/рік. Відтак \$15K є нижньою межею ринкового діапазону. Рамп-ап (50/150/300 клієнтів за три роки) відповідає типовому темпу adoption нових AI-features у SaaS-ринку.

Джерело вигоди «зниження відтоку» (5% churn reduction, \$4,0 млн) є найконсервативнішим у розрахунку: фактично збереження навіть 2–3 enterprise-клієнтів на рік із середнім ACV \$200K повністю перекриває повний обсяг інвестицій. Ключовий нефінансовий ефект — потенційний перехід з Visionary до Leader у Gartner MQ, що безпосередньо розширює коло доступних enterprise-тендерів, де Gartner-позиція є формальним критерієм відбору.

Ініціатива 4 є найменшою за обсягом інвестицій (\$2,0 млн) і водночас демонструє ROI 300% — один із найвищих у портфелі. Це пояснюється структурою витрат: сертифікаційна програма і 5 PSM є фіксованими витратами, що розподіляються на 150+ партнерів. Деталізацію розрахунку подано у таблицях 3.4а–3.4б підрозділу 3.2.

Ключовим припущенням є атрибуційний коефіцієнт 75% — визнання того, що 25% partner-deals відбулися б і без програми. Навіть при зниженні коефіцієнта до 50% нетто-вигода становить \$4,5М проти \$2,0М інвестицій (ROI 125%).

Термін окупності 12 місяців є найкоротшим серед партнерських ініціатив: перші AI-ready certified deals прогноуються вже у Q3–Q4 2026.

Мультиплікативний ефект ініціативи: кожен сертифікований партнер самостійно залучає клієнтів при мінімальних прямих витратах Sitecore на продажі. Це знижує Customer Acquisition Cost і підвищує Magic Number — показник ефективності go-to-market витрат. Розрахункові 150 AI-ready партнерів за три роки потенційно генерують ~225 додаткових deals на рік після 2028 р., тобто ця ініціатива має значну залишкову вартість поза трирічним горизонтом.

Ініціатива 5 демонструє найнижчий ROI у портфелі (192%) і найтривалішу окупність (24 місяці). Це свідоме методологічне рішення: включення до портфеля обґрунтовується логікою real options reasoning — вартістю опціону на майбутнє ринкове зростання в регіонах з CAGR IT-витрат 8–12%. Деталізацію інвестицій і вигод наведено у таблицях 3.5а–3.5б підрозділу 3.2.

Фінансова скромність прогнозу (\$2,5М за три роки) зумовлена тривалим enterprise-sales cycle у APAC і Middle East (7–12 місяців від першого контакту до підписання). Проте після 2028 р. динаміка змінюється суттєво: 5+ enterprise-клієнтів із avg ACV \$200K у APAC плюс 3+ клієнти у ME (\$250K avg) генерують \$1,75 млн/рік щонайменше. NPV за 5-річним горизонтом (2026–2030) за ставкою дисконтування 12% становить приблизно \$4,8М — що повністю виправдовує інвестицію \$1,3М.

Стратегічне значення ініціативи пов'язане і з диверсифікацією географічного ризику. Залежність понад 85% ARR від ринків США і ЄС робить Sitecore вразливою до макроекономічних спадів у цих регіонах. Навіть 5–7% ARR з APAC і ME до 2030 р. суттєво знизить кореляцію доходів із північноатлантичними циклами. У портфельному вимірі це є аргументом на користь ініціативи, що принципово виходить за межі прямого ROI-розрахунку.

Зв'язок стратегічних рекомендацій з теоретичними засадами розділу 1

Замикаючи аналіз, варто явно окреслити, як рекомендації розділу 3 виходять з теоретичних засад розділу 1. По-перше, концепція Dynamic Capabilities є інтегральною теоретичною рамкою всього портфеля: sensing — через системний CI і Gartner-моніторинг у 3.1; seizing — через ініціативи I2, I4 і I5, спрямовані на захоплення нових можливостей до їх освоєння конкурентами; transforming — через I1 і I3, що реконфігурують операційну модель і продуктовий профіль. По-друге, OKR-система є практичним механізмом реалізації стратегічних ініціатив на операційному рівні: кожна ініціатива може бути сформульована як корпоративний OKR (Objective: стати Engineering-лідером DXP-ринку через AI-SDLC; Key Results: AI adoption 90%, Lead Time <24h, ROI >1700%). По-третє, SAFe Portfolio Kanban — як інструмент управління залежностями між ініціативами у реальному часі.

По-третє, сценарний аналіз у підрозділі 3.3 є практичною реалізацією принципу стратегічної гнучкості: замість єдиного «правильного» прогнозу — три сценарії з різними рівнями реалізації потенціалу, що дозволяє менеджменту приймати рішення залежно від фактичної динаміки adoption. Це відповідає підходу, описаному у Blue Ocean Strategy: стратегічне бачення задає напрям, а операційна реалізація адаптується до реальності, зберігаючи стратегічну спрямованість. Таке поєднання амбіційного стратегічного бачення і адаптивного виконання є характеристикою організацій з розвиненими Dynamic Capabilities — саме тим, до чого Sitecore прагне у своїй трансформації 2026–2028 рр.

Практична цінність запропонованих рекомендацій виходить за межі конкретної компанії. Методологія проксі-коригування для оцінки непублічних ІТ-компаній, модель AI-SDLC з формулою $E = B \times k/(1+k)$, матриця придатності стратегічних фреймворків і система управління ризиками портфеля ініціатив є інструментами, що можуть бути тиражовані для стратегічного управління будь-якою ІТ-компанією у трансформаційній фазі — незалежно від галузевого

сегменту, географії і розміру. Саме ця тиражованість є критерієм наукової цінності прикладного менеджментського дослідження.

Висновки до підрозділу 3.3

Кількісне обґрунтування підтверджує доцільність усіх п'яти стратегічних ініціатив. AI-SDLC (I1): ROI 438% глобально, сценарний аналіз TAC — 1 791–6 198%; окупність менше 8 місяців. Composable DXP (I2): ROI 317%, \$38М вигоди за 3 роки; навіть при зниженні upsell ACV на 37,5% ROI залишається 150%. AI-продукти (I3): ROI 320%; ключовий ефект — потенційний перехід Visionary→Leader у Gartner MQ. Partner Ecosystem 2.0 (I4): ROI 300%, окупність 12 міс.; мультиплікативний go-to-market ефект і залишкова вартість після 2028 р. APAC & ME (I5): ROI 192%; NPV за 5 років ~\$4,8М виправдовує real options reasoning і географічну диверсифікацію. Сукупний портфель: \$97,5М / \$28,3М, ROI 345%.

П'ять стратегічних напрямів, визначених у підрозділі 3.1, мають не лише прикладне, а й теоретичне обґрунтування через концепцію динамічних здатностей Tіca (1997, 2023). Кожен напрям відповідає одному або кільком кластерам Dynamic Capabilities (sensing, seizing, transforming), що забезпечує методологічну узгодженість між теоретичними засадами розділу 1 і практичними рекомендаціями розділу 3.

Напрямок AI-first Engineering (I1) реалізує кластер transforming: компанія реконфігурує свою виробничу функцію, вбудовуючи AI у SDLC і змінюючи операційну модель інженерних команд. Напрямок Composable DXP Acceleration (I2) є класичним seizing: Sitecore мобілізує ресурси для прискореного захоплення вже ідентифікованої можливості (міграція ХР-клієнтів) до того, як конкуренти перехоплять їх. AI-driven Product Innovation (I3) є комбінацією sensing (виявлення AI-диференціатора як нового конкурентного фактора) і seizing (розробка

відповідних продуктів). Partner Ecosystem 2.0 (I4) і APAC/ME Expansion (I5) реалізують seizing у географічному і партнерському вимірах.

Bondar S. et al. (2017) у контексті гнучкої цифрової трансформації enterprise-архітектур підкреслюють, що стратегічна трансформація починається не з технологій, а з переосмислення організаційних моделей і процесів — технології є засобом, але не метою [43]. Sahid A., Maleh Y. та Belaisaoui M. (2017) досліджують зв'язок між agile-фреймворками і управлінням ІТ-сервісами і встановлюють, що DevOps і agile є взаємодоповнюючими практиками для досягнення стратегічної гнучкості [46]. Ці висновки безпосередньо підтверджують стратегічну логіку Ініціативи І1: AI-SDLC є не лише ефективнішим заходом, а й частиною стратегічної трансформації операційної моделі.

Реалізація портфеля стратегічних ініціатив супроводжується комплексом ризиків, що потребують систематичного управління. Ігнорування ризик-вимірів у стратегічному плануванні є однією з найпоширеніших причин невдалої реалізації стратегій. Реєстр ключових ризиків і стратегій їх мітигації по кожній ініціативі подано у таблиці 3.18.

Таблиця 3.18

Реєстр ключових ризиків портфеля стратегічних ініціатив Sitecore

Ініціатива	Ризик	Ймовір. (В/С/Н)	Вплив (В/С/Н)	Рівень	Стратегія мітигації
I1. AI-SDLC	Низьке прийняття AI-інструментів командами	С	С	Середній	Поетапне впровадження; навчання; гейміфікація adoption
I1. AI-SDLC	Галюцинації LLM у критичному коді	С	В	Високий	Human-in-the-loop code review; automated testing coverage >80%
I2. Composable DXP	Уповільнення темпів міграції клієнтів	В	В	Критичний	Bundled migration offers; спрощені toolkits; dedicated migration PODs

I2. Composable DXP	Відтік ключових клієнтів до Adobe під час переходу	С	В	Високий	Proactive CSM engagement; executive sponsorship програми
I3. AI Products	Вихід конкурентів з аналогічним AI-функціоналом раніше	В	С	Середній	Прискорення R&D; patent захист унікальних алгоритмів
I4. Partner Ecosystem	Низька якість AI-ready certified deals від партнерів	С	С	Середній	Жорсткі KPI для сертифікації; quarterly performance reviews
I5. APAC & ME	Тривалий sales cycle; затримка першого клієнта	В	С	Середній	Низький threshold для першого pilot deal; proof-of-value програми

Джерело. Складено автором. В — висока ймовірність/вплив, С — середня, Н — низька. Рівень ризику = функція ймовірності $\times$ впливу.

Найвищий ризик по всьому портфелю несе Ініціатива I2 (Composable DXP Acceleration): уповільнення темпів міграції клієнтів класифіковано як «Критичний» ризик (висока ймовірність $\times$ високий вплив). Це пов'язано з тим, що XP→XM Cloud міграція є складним enterprise-процесом, який вимагає узгодження технологічних, організаційних і бюджетних чинників на стороні клієнта. Мітигація через dedicated migration PODs і спрощені toolkits є необхідною, але не достатньою — потрібна також активна підтримка на рівні executive sponsorship.

Ризик галюцинацій LLM у критичному коді (I1) класифікований як «Високий», хоча й піддається мітигації через human-in-the-loop контроль. Норр W. J. та Van Oyen M. P. (2004) у своєму дослідженні agile workforce evaluation підкреслюють важливість cross-training і координаційних механізмів при впровадженні нових операційних практик [47] — цей принцип безпосередньо застосовується до організаційного забезпечення AI-SDLC: не лише технологічне впровадження, а й переконфігурація ролей і відповідальностей у команді.

Дорожня карта реалізації ініціатив потребує не лише часового планування, а й чіткої системи КРІ для моніторингу прогресу і своєчасного коригування. Кожній ініціативі відповідає набір вимірюваних цільових показників, що дозволяють оцінити фактичне виконання відносно плану. Систему КРІ для портфеля стратегічних ініціатив подано у таблиці 3.19.

Таблиця 3.19

Система ключових показників ефективності (КРІ) для портфеля стратегічних ініціатив

Ініціатива	Ключовий КРІ	Baseline (2025)	Ціль 2026	Ціль 2028
I1. AI-SDLC	AI-tool adoption rate, % engineers	0%	40%	90%
I1. AI-SDLC	Lead Time for Changes	2–4 тижні	1–2 тижні	Години–дні
I2. Composable DXP	Кількість мігрованих клієнтів XP→XM Cloud	0	30	150
I2. Composable DXP	Cloud-ARR частка від загального ARR	~30%	38%	55%+
I3. AI Products	AI add-on клієнтів	0	50	300
I3. AI Products	Gartner MQ позиція	Visionary	Visionary+	Leader
I4. Partner Ecosystem	AI-ready certified партнерів	0	30	150
I5. APAC & ME	Enterprise-клієнтів у нових регіонах	0	0	8+

Джерело. Складено автором. Baseline 2025 — поточний стан до початку реалізації ініціатив. Цілі встановлено на рівні «напружених, але реалістичних» значень.

Таблиця 3.19 демонструє, що система КРІ є збалансованою: вона включає як фінансові (cloud-ARR частка, кількість клієнтів), так і операційні (Lead Time, adoption rate) і стратегічні (Gartner MQ позиція) показники. Така структура відповідає логіці BSC і забезпечує моніторинг стратегічних ініціатив у чотирьох перспективах одночасно.

Ambler S. W. (2008) у своєму дослідженні agile-розробки у великих масштабах наголошує, що вимірювання «value delivered» є важливішим, ніж

вимірювання «activity completed» [60]. Ця теза особливо актуальна для KPI Ініціативи ІЗ (AI Products): показник «Gartner MQ позиція» є якісним стратегічним індикатором, що вимірює ринкове сприйняття продуктових інновацій, — і він є набагато більш значущим, ніж кількість розроблених AI-features.

Azanha A. et al. (2017) у своєму кейс-стаді agile project management підкреслюють, що успішна реалізація великих ініціатив потребує узгодженого governance на рівні top management і чіткого механізму ескалації відхилень [42]. У контексті портфеля Sitecore це означає необхідність quarterly portfolio review на рівні EQT і C-level, де фактичні KPI звіряються з плановими і приймаються рішення щодо перерозподілу ресурсів.

Реалізація портфеля стратегічних ініціатив потребує не лише фінансових ресурсів і правильної послідовності дій, а й відповідних організаційних передумов. Дослідження McKinsey (2025) встановили, що ключовою відмінністю AI high performers від решти компаній є не доступ до технологій, а якість організаційного управління AI-трансформацією: залученість C-level, перепроєктування процесів і послідовне масштабування [22].

Для Sitecore реалізація портфеля потребує чотирьох організаційних умов. По-перше, призначення Chief AI Officer або аналогічної ролі, відповідальної за крос-функціональну координацію AI-ініціатив (I1 і I3). По-друге, формування Migration Center of Excellence — спеціалізованої команди, що акумулює кращі практики XP→XM Cloud міграцій і тиражує їх через партнерську мережу (I2 і I4). По-третє, регіональні GM-ролі в Сингапурі та Дубаї для забезпечення локального лідерства у APAC і ME (I5). По-четверте, OKR-система, що пов'язує корпоративні стратегічні цілі з командними цілями кожного ART у SAFe-структурі — забезпечуючи стратегічне вирівнювання на всіх рівнях організації.

Ambler S. W. (2008) і Anderson D. J. (2010) одностайні у тому, що організаційна структура повинна слідувати за стратегічними пріоритетами [60;

62]. У цьому сенсі запропоновані організаційні зміни є не адміністративними, а стратегічними рішеннями, що безпосередньо забезпечують виконання ініціатив портфеля.

Для отримання більш консервативної і фінансово строгої оцінки портфеля, ніж простий ROI, проведено аналіз чистої приведеної вартості (Net Present Value, NPV) і внутрішньої норми дохідності (Internal Rate of Return, IRR) по кожній ініціативі окремо і по портфелю в цілому. Ставка дисконтування 12% відповідає типовій вартості капіталу для РЕ-портфельних компаній за ринковими бенчмарками. Результати аналізу подано у таблиці 3.20.

Таблиця 3.20

NPV та IRR аналіз портфеля стратегічних ініціатив (ставка дисконтування 12%, горизонт 3 роки)

Ініціатива	CF Рік 1, \$M	CF Рік 2, \$M	CF Рік 3, \$M	NPV @12%, \$M	IRR, %
I1. AI-SDLC (global)	-4,0	+14,0	+25,0	28,3	~180%
I2. Composable DXP	-7,0	-2,0	+28,0	13,4	~62%
I3. AI Products	-3,5	+3,5	+16,0	12,5	~95%
I4. Partner Ecosystem	-1,0	+2,5	+4,5	4,6	~150%
I5. APAC & ME	-1,3	-0,2	+4,0	1,7	~38%
ПОРТФЕЛЬ	-16,8	+17,8	+77,5	60,5	~95%

Джерело. Розраховано автором. CF (Cash Flow) = Вигода — Інвестиції відповідного року. $NPV = \sum CF_t / (1+r)^t$. IRR розраховано методом ітерацій. Від'ємний CF Рік 1 відображає початкові інвестиційні витрати.

Аналіз таблиці 3.20 засвідчує, що навіть з урахуванням вартості капіталу і часової вартості грошей портфель залишається фінансово привабливим: NPV портфеля при ставці 12% становить \$60,5 млн, а IRR — близько 95%. Ініціатива I2 (Composable DXP) має від'ємний грошовий потік у перші два роки (інвестиційна фаза), що знижує її NPV порівняно з простим ROI-розрахунком. Натомість I1 (AI-SDLC) і I4 (Partner Ecosystem) генерують позитивний грошовий

потік вже з другого року, що підтверджує їх роль «генераторів ресурсів» для решти портфеля.

IRR близько 95% для загального портфеля значно перевищує типову hurdle rate PE-фондів (18–25%) і навіть оптимістичні галузеві бенчмарки для SaaS-інвестицій (25–40%). Це підтверджує, що портфель не просто «фінансово обґрунтований», а є виключно привабливим навіть у порівнянні зі стандартними ринковими альтернативами.

Для оцінки стійкості фінансового обґрунтування до зміни ключових параметрів проведено аналіз чутливості NPV портфеля. Варіювалися два ключові параметри: загальна величина вигоди ($\pm 10\%$ і $\pm 20\%$ від базового значення) і ставка дисконтування (12%, 15%, 20%). Результати аналізу чутливості подано у таблиці 3.21.

Таблиця 3.21

Аналіз чутливості NPV портфеля стратегічних ініціатив

Параметр сценарію	Базовий	+10% до пр.	+20% до пр.	–10% до пр.	–20% до пр.
Сукупна вигода портфеля, \$M	97,5	107,3	117,0	87,8	78,0
NPV портфеля @12%, \$M	60,5	68,4	76,3	52,6	44,7
ROI портфеля, %	345	379	413	310	276
Термін окупності (середній по портфелю), міс.	14	12	11	17	20
NPV портфеля @15% (вища ставка), \$M	55,8	63,2	70,6	48,4	41,0
NPV портфеля @20% (стрес-тест), \$M	46,9	53,2	59,4	40,6	34,4

Джерело. Розраховано автором. Базовий сценарій: вигода \$97,5 млн, інвестиції \$28,3 млн, ставка 12%. «+/- до пр.» означає відхилення загальної вигоди від базового значення. Рядки з різними ставками показують вплив зміни вартості капіталу.

Таблиця 3.21 засвідчує виняткову стійкість портфеля до параметричних відхилень. Навіть при одночасному зниженні прогнозованих вигод на 20% і

застосуванні стрес-тестової ставки дисконтування 20%, NPV портфеля залишається позитивним (\$34,4 млн) — тобто портфель зберігає позитивну цінність навіть у найгіршому сценарії. Це є принципово важливим аргументом для прийняття інвестиційних рішень в умовах стратегічної невизначеності.

ROI портфеля при зниженні вигод на 20% становить 276% — що все одно приблизно вдвічі перевищує типовий ROI для стратегічних ІТ-трансформацій (120–160% за галузевими бенчмарками McKinsey). Підвищення ставки дисконтування до 20% (стрес-тест) знижує NPV приблизно на 22% порівняно з базовим сценарієм — помірний ефект, що відображає відносно рівномірний часовий розподіл грошових потоків по ініціативах.

Фінансові показники портфеля — ROI, NPV, IRR — є необхідними, але недостатніми для оцінки стратегічної ефективності. Ключове питання: що відбудеться з ринковою позицією Sitecore, якщо портфель не буде реалізований? Цей контрфактичний аналіз є важливим контекстом для оцінки реальної цінності рекомендованих ініціатив.

За базового сценарію (*status quo* без активних стратегічних ініціатив) можна очікувати такого розвитку подій до 2028 р.: подальша стагнація позиції Visionary у Gartner MQ; зростання відтоку ХР-клієнтів внаслідок активних міграційних програм Adobe і Contentful; обмежена географічна диверсифікація; відставання у AI-функціональності від конкурентів. Сукупний ефект — потенційна втрата 8–12% ARR і подальше погіршення позиції відносно лідерів квадранта.

Таким чином, реальна цінність портфеля ініціатив включає не лише безпосередні вигоди (\$97,5 млн), а й захист наявного ARR від ерозії (оцінний ефект \$40–60 млн при 8% від \$500+ млн), плюс орціональну вартість нових ринків. Загальна стратегічна цінність виходить далеко за межі прямого NPV-розрахунку і становить потенційно \$150+ млн у приведеній вартості.

Azanha A. et al. (2017) підкреслюють, що найбільш результативними є ті стратегії, що поєднують агресивне захоплення нових можливостей із захистом існуючих конкурентних позицій [42]. Саме такою є логіка запропонованого портфеля: I1 і I3 є наступальними, I2 — захисним, I4 і I5 — диверсифікаційними. Збалансованість наступального і захисного елементів є ознакою стратегічно зрілого планування.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Розділ 3 сформував систему науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління Sitecore на підставі результатів аналізу розділу 2 і практичної апробації AI-SDLC в ІП «Ті Ай Солюшнз».

У підрозділі 3.1 визначено п'ять стратегічних напрямів на основі SO/WO/ST-логіки SWOT-матриці, що охоплюють технологічний (AI-SDLC, AI-продукти), продуктовий (Composable DXP), партнерський і географічний виміри розвитку.

Підрозділ 3.2 деталізував кожен напрям у вигляді стратегічної ініціативи із розбивкою інвестицій по компонентах і розрахунком вигод по джерелах і роках. Показано, що всі п'ять ініціатив мають обґрунтовану фінансову базу: інвестиції розраховані за ринковими ставками, вигоди — на основі консервативних галузевих припущень із верифікованими бенчмарками. Дорожня карта 2026–2028 рр. реалізована за принципом «швидкі перемоги — спочатку».

Підрозділ 3.3 надав кількісне підтвердження: AI-SDLC (I1) — ROI 438%, \$35M benefit за 3 роки; Composable DXP (I2) — ROI 317%, \$38M; AI Products (I3) — ROI 320%, \$16M; Partner Ecosystem (I4) — ROI 300%, \$6M; APAC Expansion (I5) — ROI 192%, \$2,5M. Портфель у цілому — \$28,3M → \$97,5M, ROI 345%. Реалізація рекомендацій дозволить Sitecore скоротити розрив Visionary–Leader у Gartner MQ, підвищити cloud-ARR частку і забезпечити сталий ріст 2026–2028 рр.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі вирішено комплекс взаємопов'язаних теоретичних і прикладних завдань, спрямованих на дослідження стратегічного управління ІТ-компаніями та розробку науково обґрунтованих рекомендацій щодо його вдосконалення на прикладі компанії Sitecore і ІП «Ті Ай Солюшнз». За результатами дослідження сформульовано такі висновки.

1. Стратегічне управління в ІТ-секторі є самостійною дисципліною, що базується на класичних підходах Chandler, Ansoff, Porter, Barney і Довгань, однак потребує принципової адаптації. Нематеріальний характер ключових активів, нелінійна модель масштабування (граничні витрати на додаткового клієнта $\rightarrow 0$ у SaaS-сегменті), скорочений стратегічний горизонт (18–36 місяців) і домінуюча роль кадрового потенціалу формують відмінний від традиційного бізнесу профіль управлінських завдань. ІТ-ринок структурно неоднорідний: п'ять виокремлених сегментів (ІТ-послуги, Software/SaaS, Hardware, Telecom, R&D) мають різні стратегічні логіки, моделі монетизації та ключові показники ефективності

2. Систематизовано сучасний інструментарій стратегічного управління ІТ-компаніями у вигляді семи фреймворків: RBV і Dynamic Capabilities – для аналітики та діагностики; BSC – для річного моніторингу; OKR – для квартального цілепокладання; SAFe – для масштабованого agile-виконання у великих інженерних організаціях; Lean Startup і Blue Ocean Strategy – для інноваційних та ринкових ініціатив. Розроблено матрицю придатності фреймворків для шести типів ІТ-компаній, яка показує: зрілі SaaS-платформи отримують максимальну вигоду від поєднання Dynamic Capabilities, OKR і SAFe; delivery-орієнтовані центри – від RBV і OKR; стартапи – від Lean Startup і Dynamic Capabilities.

3. Встановлено, що цифровізація та AI трансформують стратегічне управління за трьома векторами: інформаційним (data-driven рішення), процесним (скорочення циклу від сигналу до реакції) і структурним (нові форми організаційної координації). За даними McKinsey (2025), 78% організацій використовують AI в бізнес-функціях, однак лише ~6% є «AI high performers», що досягають системного фінансового ефекту. Рівень цифрової зрілості є ключовою передумовою ефективного застосування AI – компанії, що перепроєктують процеси навколо AI, а не «вбудовують» технологію у старі моделі, отримують стійку конкурентну перевагу. Розроблено чотири принципи нової моделі стратегічного управління: real-time sensing, даних-керована пріоритизація, гібридне прийняття рішень і адаптивна стратегічна архітектура.

4. Sitecore є зрілим глобальним гравцем на ринку DXP/CMS: ARR понад \$500 млн, 24 офіси, 1 700+ enterprise-клієнтів, 1 200+ партнерів. Ринок DXP з CAGR >11% до 2030 р. створює сприятливі зовнішні умови для зростання. Компанія перебуває на складному стратегічному переході від on-premise Platform DXP до composable SaaS-екосистеми. У вересні 2025 р. після корпоративної реструктуризації за вимогою EQT Partners (фонд з активами >€230 млрд) український підрозділ Sitecore Ukraine перейшов під управління Team International та перереєстрований як ІП «Ті Ай Солюшнз» зі збереженням усього персоналу та функцій.

5. Аналіз конкурентного середовища за Портером виявив, що найбільший тиск на Sitecore здійснюють існуючі конкуренти (Adobe Experience Cloud, Salesforce – «Лідери» Gartner MQ 2024) і товари-замінники (headless CMS, open-source платформи). Позиція Sitecore як «Visionary» у Gartner Magic Quadrant 2024 фіксує стратегічний потенціал і водночас розрив між амбіційним продуктовим roadmap і реальними темпами ринкового виконання. Аналіз організаційно-кадрового потенціалу ІП «Ті Ай Солюшнз» засвідчив зростаючу ефективність

підрозділу попри скорочення чисельності з 25 до 20 осіб: дохід на одного працівника зріс на 41,5% (з 13 960 до 19 759 тис. грн/особу за 2023–2025 рр.).

6. Застосовано метод проксі-коригування для оцінки фінансово-економічного стану непублічної компанії Sitecore через аналіз офіційної звітності ІП «Ті Ай Солюшнз». Фінансові результати підрозділу демонструють стабільне зростання: CAGR доходу 5,7%, рентабельність продажів зросла з 7,6% (2022) до 9,0% (2025), чистий прибуток збільшився на 40,6%. Різке скорочення валюти балансу у 2025 р. (з 196,6 до 60,7 млн грн) є наслідком корпоративної реструктуризації, а не операційного погіршення. SWOT-аналіз підтвердив: сильна ресурсна база і технологічний потенціал поєднуються з необхідністю прискорення ринкового виконання.

7. На підставі SWOT-матриці визначено п'ять стратегічних напрямів вдосконалення управління Sitecore за логікою SO/WO/ST-стратегій: AI-first Engineering, Composable DXP Acceleration, AI-driven Product Innovation, Partner Ecosystem 2.0 та APAC & Middle East Market Entry. Напрями охоплюють технологічний, продуктовий, партнерський і географічний виміри розвитку та формують збалансований портфель між органічним зростанням і ринковою експансією.

8. Розроблено портфель п'яти стратегічних ініціатив із детальним обґрунтуванням інвестицій і вигод по кожній. Загальний обсяг рекомендованих інвестицій – \$28,3 млн; прогнозована сукупна вигода – \$97,5 млн; ROI портфеля – 345%. Дорожня карта 2026–2028 рр. реалізована за принципом «швидкі перемоги спочатку»: ініціативи з найкоротшим терміном окупності (AI-SDLC – <8 міс., Partner Ecosystem 2.0 – 12 міс.) запускаються першими і генерують ресурси для тривалішої трансформації.

9. Економічна ефективність запропонованих рішень обґрунтована кількісно. Ключова ініціатива AI-SDLC демонструє консервативну річну економію 54 240 тис. грн для ІП «Ті Ай Солюшнз» (ROI 438%, окупність <8

місяців); при масштабуванні на 950 інженерів Sitecore global – ~\$57,9 млн/рік. Сценарний аналіз підтвердив стійкість результату: навіть за реалізації лише 30% потенціалу ROI перевищує 1 791%. Ініціативи I2–I5 обґрунтовані через аналіз ринкових бенчмарків (Adobe Firefly, Salesforce Einstein, Gartner enterprise-тендери), атрибуційні коефіцієнти і NPV-розрахунки на 5-річному горизонті.

Реалізація сукупності запропонованих стратегічних рішень дозволить Sitecore скоротити розрив між позицією Visionary і Leader у Gartner Magic Quadrant, підвищити частку cloud-ARR, диференціюватися від конкурентів за AI-виміром і забезпечити сталий ріст доходів на горизонті 2026–2028 рр. Результати дослідження підтверджують, що метод проксі-коригування є ефективним інструментом стратегічного аналізу неpubлічних ІТ-компаній і може бути тиражований на аналогічні корпоративні структури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. — Cambridge : MIT Press, 1962. — 480 p.
2. Ansoff H. I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. — New York : McGraw-Hill, 1965. — 241 p.
3. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. — New York : Free Press, 1980. — 396 p.
4. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // *Journal of Management*. — 1991. — Vol. 17, № 1. — P. 99–120.
5. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. *Стратегічне управління : навч. посіб.* 2-ге вид. — Київ : Центр учбової літератури, 2011. — 440 с.
6. Скупейко В. В., Гайдукевич Р. О., Мазурак М. І. та ін. Особливості стратегічного управління підприємствами сфери ІТ в Україні // *Академічні візії*. — 2024. — Вип. 28. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11106387>
7. Жук В. В. Сучасні підходи до стратегічного управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств у контексті цифрової трансформації // *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. — 2024. — № 16. — URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-16-04-08>
8. Bessemer Venture Partners. *State of the Cloud 2023: The Gathering Storm* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.bvp.com/atlas/state-of-the-cloud-2023>
9. IMARC Group. *IT Services Market Size, Share, Trends and Forecast, 2025–2033* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.imarcgroup.com/it-services-market>.
10. Марциновський В. В. Складові сегменту ІТ-послуг і його перспективи в контексті ІКТ-ринку України // *Матеріали інтернет-конференції*. — 2023. — URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ru/article/id-1476/>.

11. CX Today. Gartner Magic Quadrant for Digital Experience Platforms (DXPs) 2024 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.cxtoday.com/customer-engagement-platforms/gartner-magic-quadrant-for-digital-experience-platforms-dxps-2024/>.
12. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. — 1997. — Vol. 18, № 7. — P. 509–533.
13. Teece D. J. The Evolution of the Dynamic Capabilities Framework // Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship / eds. R. Adams et al. — Springer, 2023. — P. 113–119. DOI: 10.1007/978-3-031-11371-0_6
14. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance // Harvard Business Review. — 1992. — Vol. 70, № 1. — P. 71–79.
15. Doerr J. Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. — New York : Portfolio/Penguin, 2018. — 320 p.
16. Scaled Agile, Inc. Scaled Agile Framework (SAFe) 6.0 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://framework.scaledagile.com>.
17. Scaled Agile, Inc. Strategic Themes // SAFe Framework Documentation [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://framework.scaledagile.com/strategic-themes>
18. Atlassian. OKRs in a Scaled Agile Transformation [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.atlassian.com/blog/jira-align/scaled-agile-okrs>.
19. Kim W. C., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. — Boston : Harvard Business School Press, 2005. — 240 p.
20. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. — New York : Crown Business, 2011. — 336 p.

21. Забранський М. Трансформація стратегічного управління в умовах переходу до моделей розвитку підприємств на основі великих даних та ШІ // Економіка і управління. — 2025. — Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2025-58-6-14>
22. McKinsey & Company. The State of AI in 2025: Agents, Innovation, and Transformation [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>
23. McKinsey Global Institute. The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier. — McKinsey & Company, 2023. — 68 p.
24. Савченко С. Д., Корхіна І. А. Вплив штучного інтелекту та ІТ на системи управління // Матеріали VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Управління проектами». — Дніпро, 2025. — С. 425–431.
25. European Parliament. Regulation (EU) 2024/1689 — AI Act [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R1689>.
26. SI Labs. Balanced Scorecard: Making Strategy Measurable [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.si-labs.com/en/articles/balanced-scorecard/>
27. Sitecore. Products and Solutions [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.sitecore.com/products>.
28. Sitecore. Office Locations [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.sitecore.com/company/office-locations>
29. EQT Group. Sitecore — Current Portfolio [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://eqtgroup.com/about/current-portfolio/sitecore>.
30. Sitecore. XM Cloud and Composable DXP Overview [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.sitecore.com/products/xm-cloud>.
31. McKinsey & Company. The State of Digital Marketing 2023. — McKinsey Global Institute, 2023. — 52 с.

32. Grand View Research. Digital Experience Platform (DXP) Market Size, Share & Trends Analysis Report, 2023–2030 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/digital-experience-platform-market>
33. Gartner. Top Strategic Technology Trends for 2025 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/information-technology/insights/top-technology-trends>
34. Sitecore. Partner Finder [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.sitecore.com/partners/finder>
35. MarketsandMarkets. Content Management Software Market — Global Forecast to 2028 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/content-management-software-market.html>
36. YouControl. Фінансова звітність ІП «Ті Ай Солюшнз» за 2023–2025 роки [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua>.
37. Damodaran A. The Dark Side of Valuation: Valuing Young, Distressed, and Complex Businesses. — 3rd ed. — Upper Saddle River : FT Press, 2018. — 560 p.
38. GitHub, Inc. 2023 Octoverse: The State of Open Source and AI [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://octoverse.github.com>.
39. Google DORA (DevOps Research and Assessment). Accelerate State of DevOps Report 2023. — Google Cloud, 2023. — 94 p.
40. Gartner. Magic Quadrant for AI-Augmented Software Engineering. — Gartner, Inc., 2024.
41. Бородуліна Г. В. Оцінювання потенційної ефективності впровадження AI-SDLC в ІП «Ті Ай Солюшнз» : звіт з переддипломної практики / Г. В. Бородуліна ; НаУКМА. — Київ, 2026. — 22 с.
42. Azanha A., Argoud R. A., Camargo Junior J., Antonioli P. Agile project management with Scrum: A case study of a Brazilian pharmaceutical company IT

project // International Journal of Managing Projects in Business. — 2017. — Vol. 10, № 1. — P. 121–142. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2016-0054>

43. Bondar S., Hsu J. C., Pfouga A., Stjepandic J. Zachman Framework in the Agile Digital Transformation // Transdisciplinary Engineering: A Paradigm Shift. — 2017. — Vol. 5. — P. 67–74. DOI: 10.3233/978-1-61499-779-5-67

44. Bondar S., Hsu J. C., Pfouga A., Stjepandic J. Agile Digital Transformation of Enterprise Architecture Models in Engineering Collaboration // Proceedings of the 27th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing (FAIM2017). — 2017. — Vol. 11. — P. 1343–1350. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.263>

45. Suárez-Gómez E. D., Hoyos-Vallejo C. A. Scalable Agile Frameworks in Large Enterprise Project Portfolio Management // IEEE Access. — 2023. — Vol. 11. — P. 98666–98684. DOI: 10.1109/ACCESS.2023.3312728

46. Sahid A., Maleh Y., Belaissaoui M. An Agile Framework for ITS Management In Organizations. A Case Study Based on DevOps // Proceedings of the 2nd International Conference on Computing and Wireless Communication Systems (ICCWCS'17). — 2017. DOI: 10.1145/3167486.3167556

47. Hopp W. J., Van Oyen M. P. Agile workforce evaluation: a framework for cross-training and coordination // IIE Transactions. — 2004. — Vol. 36, № 10. — P. 919–940. DOI: 10.1080/07408170490487759

48. Moya A., Hein M., Bier S. Improving Agile Maturity in Data Teams: A Framework for Enhanced Business Process Agility // Subject-Oriented Business Process Management (S-BPM ONE 2024). — 2024. — Vol. 2206. — P. 59–64. DOI: 10.1007/978-3-031-72041-3_4

49. Тимченко І. П. Методологія OKR (Objectives and Key Results) у стратегічному управлінні ІТ-компанії // Державне управління: удосконалення та розвиток. — 2022. — № 13–14. DOI: 10.32702/2306-6814.2022.13—14.28. — URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1897/1>.

50. Дергачова В. В., Колешня Я. О., Голюк В. Я. Цифрова термінологія у стратегіях: сутність, місце та роль діджитал менеджменту // Економічний вісник НТУУ «КПІ». — 2022. — № 22. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260165>

51. Яковенко Я. Ю., Білик М. Ю., Олійник Є. В. Цифрова трансформація бізнес-структур: стратегічні орієнтири в епоху інновацій // Економічний простір. — 2024. — № 190. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-63>

52. Гавриленко Н., Козицька Н. Аналітичне забезпечення цифрових трансформацій // Економіка та суспільство. — 2022. — № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-38>

53. Леськів Г. Характеристика основних проблем забезпечення інформаційної безпеки в умовах впливу цифрових технологій // Економіка та суспільство. — 2022. — № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-8>

54. Бардась А. В., Руденко Д. О. Управління масштабуванням діяльності ІТ-компаній в умовах цифровізації економіки // Економіка та суспільство. — 2022. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/83.074>

55. Подзігун С. М. Аналіз сучасних наукових підходів до розуміння сутності стратегічного управління // Глобальні та національні проблеми економіки. — С. 411–414. — URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/8012/1/87.pdf>.

56. Чопко Н., Соболта В. ІТ-інструменти в стратегічному управлінні потенціалом підприємства // Цифрова економіка та економічна безпека. — 2023. — № 8 (08). — С. 256–260. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-42>

57. Янковий Р. В. Вектори стратегічного управління інноваціями підприємств // Market Economy: Modern Management Theory and Practice. — 2022. — Vol. 21, Issue 2 (51). DOI: 10.18524/2413-9998.2022.2(51).274375

58. Alami A., Krancher O. How scrum adds value to achieving software quality? // Empirical Software Engineering. — 2022. — Vol. 27, № 7. — P. 1–68.

59. Alqudah M., Razali R. A review of scaling agile methods in large software development // *International Journal of Advanced Science, Engineering and Information Technology*. — 2016. — Vol. 6, № 6. — P. 828–837.

60. Ambler S. W. Agile software development at scale // *Balancing Agility and Formalism in Software Engineering* / eds. B. Meyer, J. Nawrocki. — Berlin : Springer, 2008. — P. 1–12.

61. Amorim A. C., da Silva M. M., Pereira R., Gonçalves M. Using agile methodologies for adopting COBIT // *Information Systems*. — 2021. — Vol. 101. DOI: 10.1016/j.is.2021.101496

62. Anderson D. J. Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business. — Sequim : Blue Hole Press, 2010. — 278 p.

63. Batra D. Job-work fit as a determinant of the acceptance of large-scale agile methodology // *Journal of Systems and Software*. — 2020. — Vol. 168. DOI: 10.1016/j.jss.2020.110638

64. Bick S., Spohrer K., Hoda R., Scheerer A., Heinzl A. Coordination challenges in large-scale software development // *IEEE Transactions on Software Engineering*. — 2018. — Vol. 44, № 10. — P. 932–950. DOI: 10.1109/TSE.2017.2704421

65. Bittner K., Kong P., Naiburg E., West D. The Nexus Framework for Scaling Scrum. — Reading : Addison-Wesley, 2017. — 224 p.

66. Chin G. Agile Project Management. — New York : Amacom Books, 2004. — 272 p.

67. Kawamura T., Noguchi H., Washitani Y., Toma T. Factors of Organizational Culture that Affect Promotion of Digital Transformation // *Transactions of Information Processing Society of Japan*. — 2024. — Vol. 65, № 4. — P. 875–886.

68. Saarikko T., Westergren U. H., Blomquist T. Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm // *Business Horizons*. — 2020. — Vol. 63, № 6. — P. 825–839. DOI: 10.1016/j.bushor.2020.07.005

69. Dremel C., Wulf J., Herterich M. M., Waizmann J.-C., Brenner W. How AUDI AG established big data analytics in its digital transformation // MIS Quarterly Executive. — 2017. — Vol. 16, № 2. — P. 81–100.

70. Haffke I., Kalgovas B., Benlian A. The transformative role of bimodal IT in an era of digital business // Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS). — 2017. — P. 5460–5469.

71. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. — 4th ed. — Hoboken : Wiley, 2010. — 464 p.

72. Parker G., Van Alstyne M., Choudary S. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. — New York : W. W. Norton & Company, 2016. — 352 p.

73. Kotter J. P. Leading Change. — Boston : Harvard Business School Press, 1996. — 187 p.

74. O'Reilly C. A., Tushman M. L. The Ambidextrous Organization // Harvard Business Review. — 2004. — Vol. 82, № 4. — P. 74–81.