

## СПОСОБИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ ІЗ СИСТЕМНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ІТ-РІШЕНЬ

**ФЕДОРОВ Сергій Станіславович**, <https://orcid.org/0009-0003-9182-2965>,  
аспірант, Київський національний економічний університет імені Вадима  
Гетьмана, Київ, Україна, [fedorov.sergii@gmail.com](mailto:fedorov.sergii@gmail.com)

**Тип статті:**  
дослідницька стаття

**Надійшло:**  
04.03.2026

**Прийнято:**  
29.04.2026

**Опубліковано:**  
31.05.2026

**УДК:**  
330.341.1:004.9:65.01

**JEL Classification:**  
O32, I86, M21

**Засновник і  
видавець:**  
Київський національний економічний  
університет імені  
Вадима Гетьмана

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню способів економічного забезпечення результативності розвитку компанії із системної інтеграції ІТ рішень – одного з найбільш динамічних і стратегічно важливих секторів сучасної цифрової економіки. Актуальність дослідження зумовлена зростаючою роллю інформаційних технологій як драйвера трансформації управлінських процесів, а також недостатньою розробленістю комплексних підходів до оцінювання та забезпечення результативності ІТ-компаній в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Метою статті є аналіз способів економічного забезпечення результативності розвитку компаній із системної інтеграції ІТ рішень на основі порівняльного вивчення досвіду TIS Inc. (Японія) та LAN Systems (Україна) за 2020-2025 роки, а також визначення ключових детермінант стійкої результативності в різних умовах зовнішнього середовища. Методологічну основу дослідження становлять методи порівняльного аналізу, горизонтального аналізу фінансових показників, аналіз виконання планових показників, кейс-аналіз, якісний аналіз факторів результативності. Дослідження базується на офіційних фінансових звітах компаній за 2020-2025 роки. Наукова новизна полягає у виявленні специфічних способів економічного забезпечення результативності ІТ-компаній, що поєднують ресурсно-орієнтований підхід, стратегії внутрішнього зростання та цифрову трансформацію управлінських систем. Практична цінність результатів визначається можливістю їх застосування у формуванні стратегій стійкого розвитку ІТ-компаній, що функціонують в умовах невизначеності.

**Ключові слова:** результативність підприємства; системна інтеграція ІТ рішень; цифрова трансформація; капітальні інвестиції; ресурсна теорія фірми; управління результативністю; конкурентні переваги ІТ-компаній.

**Як цитувати:** Федоров, С. С. (2026). Способи економічного забезпечення результативності розвитку компаній із системної інтеграції ІТ-рішень. *Стратегія економічного розвитку України*, 58, 319-335. <https://doi.org/10.33111/sedu.2026.58.319.335>

**Cite as:** Fedorov, S. (2026). Methods of Economic Support for the Performance of IT Solutions System Integration Companies. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, 58, 319-335. <https://doi.org/10.33111/sedu.2026.58.319.335>



## Вступ

Стрімкий розвиток цифрових технологій перетворив сектор системної інтеграції ІТ-рішень на одну з визначальних галузей, що впливають на конкурентоспроможність національних економік. Системні інтегратори не лише постачають технологічні рішення підприємствам різних галузей, а й виступають катализаторами цифрової трансформації бізнес-процесів, формуючи нові стандарти управлінської ефективності та організаційної адаптивності. Водночас, попри динамічний розвиток галузі, питання економічного забезпечення результативності таких компаній залишається недостатньо дослідженим у науковій літературі (особливо в контексті порівняльного аналізу підприємств, що функціонують у принципово різних ринкових і геополітичних умовах).

Проблема результативності розвитку підприємств є міждисциплінарною за своєю природою, адже перебуває на перетині стратегічного менеджменту, фінансового аналізу, організаційної теорії та економіки інформаційних технологій. Незважаючи на значний масив наукових праць, присвячених різним аспектам оцінювання ефективності та результативності компаній, специфіка ІТ-сектору, зокрема підприємств із системної інтеграції, залишається об'єктом недостатньої уваги дослідників. Це стосується як методологічних підходів до вимірювання результативності, так і практичних механізмів її забезпечення в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Аналіз сучасної наукової літератури дозволяє виявити кілька напрямів дослідження результативності підприємств. Зокрема, у межах ресурсної теорії фірми (Ye et al., 2023) увага зосереджується на внутрішніх факторах конкурентної переваги – унікальних ресурсах і компетенціях, що забезпечують стійку результативність. Дослідники вивчають вплив капітальних інвестицій на довгострокову результативність компаній (Grozdić et al., 2020), виявляючи часові лаги між вкладеннями та їх фінансовою віддачею. Значна увага приділяється стратегіям зростання, як внутрішнього, так і зовнішнього, та їхньому зв'язку з фінансовою результативністю (Abolarinwa et al., 2020). Окремий блок досліджень присвячений ролі інформаційних систем і технологій у формуванні стратегічних можливостей організацій та їхній результативності (Ricciardi et al., 2018; Pesce & Neirotti, 2023; Yang et al., 2025).

Попри широту існуючих досліджень, у них є суттєві прогалини:

- мало уваги приділяється специфіці компаній із системної інтеграції ІТ рішень як особливому типу підприємств, чия бізнес-модель поєднує елементи технологічного постачання, консалтингу та сервісного супроводу;

- практично відсутні порівняльні міжнародні дослідження, які б зіставляли результативність ІТ-інтеграторів на розвинених і ринках, що розвиваються;

- недостатньо дослідженим залишається вплив форс-мажорних обставин, таких як збройний конфлікт або корпоративна реструктуризація, на результативність ІТ-компаній.

Саме ці прогалини визначають науковий інтерес і дослідницький потенціал обраної теми.

Метою статті є аналіз способів економічного забезпечення результативності розвитку компаній із системної інтеграції ІТ рішень на основі порівняльного вивчення досвіду TIS Inc. (Японія) та LAN Systems (Україна) за 2020-2025 роки, а також визначення ключових детермінант стійкої результативності в різних умовах зовнішнього середовища.

### Огляд літератури

Результативність підприємства як наукова категорія пройшла тривалий шлях концептуального осмислення. У вітчизняній науковій традиції важливим внеском є праці О.І. Олексюка, який стверджує, що «результативність є відображенням процесів мислення та сприйняття інформації людиною, і в той же час є цілісною філософією ведення господарської діяльності» (Oleksiuk, 2009). Таке розуміння акцентує суб'єктивно-інтерпретаційний вимір результативності, вказуючи на її нерозривний зв'язок з управлінським мисленням і корпоративною культурою. У подальших розробках того ж автора результативність діяльності підприємств розкладається «через систему аналітичних залежностей доцільності, інтенсивності, швидкості, своєчасності, ефективності та технологічності їх бізнес-процесів» (Oleksiuk, 2010), що засвідчує багатовимірний підхід до її вимірювання. У сучасних дослідженнях управлінський аспект результативності розвивається в контексті систем вимірювання та оцінювання. Зокрема, А. Лизанець, В. Проскура та А. Скуба тлумачать управління результативністю як «концептуальний підхід, обраний підприємством, який базується на ідентифікації і досягненні бажаних результатів функціонування» (Lyzanets et al., 2024). Таке визначення підкреслює цільовий характер результативності та її нерозривний зв'язок із системою стратегічного планування. Н.І. Гордієнко, О.В. Ілляшенко та О.Ю. Литовченко деталізують цей підхід, описуючи управління результативністю як менеджмент на основі очікувань, «призначений для порівняння фактичних досягнутих результатів з очікуваннями власників та інших зацікавлених осіб» і пов'язуючи його з концепцією вартісно-орієнтованого управління (Hordiienko et al., 2020). Значний внесок у розвиток операційних підходів до вимірювання результативності здійснюють А.В. Осокіна та Д.А. Ковердюк, які наголошують, що «систематичне вимірювання та оцінка результативності допомагають компаніям виявити потенційні проблеми та можливості для поліпшення», а запровадження систем вимірювання відповідає «європейським стандартам та нормам, що сприятиме їхній конкурентоспроможності» (Osokina & Koverdiuk, 2023). Важливим є акцент на системності та стандартизації як умовах підвищення конкурентоспроможності, що особливо актуально для українських ІТ-компаній в умовах євроінтеграції. Питання впливу цифрової трансформації на системи управління результативністю досліджує Л.О. Лігоненко (2025), стверджуючи, що «цифрові трансформації виступають не лише як технологічна інновація, а як фундаментальний чинник перебудови управлінської логіки, що змінює підходи до формування цілей, оцінювання результативності та ухвалення управлінських рішень» (Lihonenko, 2025). Це дослідження має

особливу значущість для компаній із системної інтеграції ІТ рішень, оскільки вони є одночасно суб'єктами та об'єктами цифрової трансформації.

В англійській науковій літературі ресурсна теорія фірми (Resource-Based View) є одним із найвпливовіших теоретичних підґрунть для аналізу результативності (Ye et al., 2023). Автори підтверджують, що «ресурсна теорія підкреслює, що компанії з цінними, рідкісними, важковідтворюваними та незамінними ресурсами з більшою ймовірністю отримують стійку конкурентну перевагу та досягнуть зростання», що особливо актуально для ІТ-компаній, чії ключові ресурси (інтелектуальний капітал, технологічні компетенції та клієнтські бази) відповідають зазначеним критеріям. Дослідження капітальних інвестицій і їхнього впливу на результативність підприємств виявляє часову асиметрію. Grozdic et al. (2020) встановлюють, що «капітальні інвестиції мають статистично значущий негативний вплив на короткострокову результативність, але позитивний вплив на довгострокову результативність компаній». Це відкриття має важливі імплікації для ІТ-сектору, де значні вкладення в розвиток технологічних платформ і кваліфікацію персоналу лише через певний час трансформуються у фінансові результати. Стратегії зростання компаній аналізують Abolarinwa et al. (2020), стверджуючи, що «стратегії внутрішнього зростання є природним і безперешкодним способом для компаній зростати та максимізувати свою результативність». Для системних інтеграторів ІТ рішень органічне зростання через розширення компетенцій, збільшення клієнтської бази та розвиток нових напрямів послуг, є особливо значущою стратегією, оскільки вона мінімізує ризики, пов'язані зі злиттями та поглинаннями. Роль інформаційних систем у формуванні стратегічних можливостей організацій та їхньої результативності є предметом ґрунтовного дослідження Ricciardi et al. (2018), які стверджують, що «інформаційні системи є не лише статтею витрат чи засобом підвищення ефективності – вони здатні підтримувати стратегічні можливості організації та позитивно впливати на її фінансові й ринкові показники». Ця позиція корелює з підходом Pesce & Neirotti (2023), які підкреслюють особливий характер ІТ-компаній, що «розробляють продукти або послуги, економічна цінність яких залежить насамперед від інформації, яку вони містять». Вплив впровадження та оновлення ІТ-систем на операційну і фінансову результативність компаній досліджують Yang et al. (2025), виявляючи неоднозначну закономірність: «між впровадженням ІТ-системи та результативністю компанії існує позитивний зв'язок, однак вплив подальших оновлень системи на показники діяльності фірми здебільшого є негативним, особливо щодо фінансових результатів». Цей висновок ставить під сумнів поширене уявлення про безумовно позитивний вплив ІТ-інвестицій і актуалізує питання оптимального циклу оновлення систем.

Специфіка конкурентних переваг українських ІТ-компаній аналізується у двох взаємодоповнюючих дослідженнях (Kovalenko & Yurchenko, 2025a; Kovalenko & Yurchenko, 2025b). Зокрема, автори наголошують, що «важливою конкурентною перевагою ІТ-компаній є здатність до глобальної експансії, яка проявляється в ефективному виході на міжнародні ринки та адаптації сервісів

під вимоги іноземних клієнтів» (Kovalenko & Yurchenko, 2025a), а також підкреслюють, що «інформаційні технології виступають ключовим драйвером трансформації підприємств завдяки оптимізації управлінських рішень, забезпечуючи точність, прозорість та гнучкість у прийнятті стратегічних ініціатив» (Kovalenko & Yurchenko, 2025b).

Проведений огляд літератури дозволяє зафіксувати дослідницький розрив: більшість існуючих робіт або зосереджується на теоретичних концепціях результативності, або досліджує вплив окремих факторів (інвестицій, ІТ-систем, стратегій зростання) без урахування галузевої специфіки системних інтеграторів ІТ рішень. Водночас відсутні комплексні порівняльні дослідження, що охоплювали б різні ринкові середовища та різні типи зовнішніх шоків. Заповнення цього розриву є завданням цієї статті.

### **Методологія**

Дослідження побудовано на принципах компаративного аналізу двох підприємств, що репрезентують системних інтеграторів ІТ рішень у різних ринкових і геополітичних умовах:

- TIS Inc. (Японія) як представника розвинутого ринку з тривалою корпоративною традицією;
- LAN Systems (Україна) як представника ринку, що розвивається, в умовах суттєвої зовнішньої нестабільності.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні фінансові звіти обох компаній за 2020-2025 роки, розміщені у відкритому доступі: для TIS Inc. – матеріали інвесторських відносин корпорації (TIS Inc., Financial results), для LAN Systems – дані фінансової звітності з публічного реєстру (LAN Systems, Financial statements). Використання первинних фінансових даних з офіційних джерел забезпечує достовірність і верифікованість результатів дослідження.

У дослідженні застосовано такі методи:

1) Горизонтальний аналіз (динамічний аналіз) для виявлення тенденцій зміни ключових фінансових показників (чистого доходу, операційного прибутку, чистого прибутку) протягом аналізованого періоду. Базовим роком для розрахунку базисних приростів обрано 2020 рік.

2) Аналіз виконання планових показників для оцінювання рівня досягнення запланованих фінансових результатів по роках та виявлення відхилень між планом і фактом.

3) Порівняльний галузевий аналіз для зіставлення фінансових тенденцій двох компаній і виявлення спільних і специфічних закономірностей їхнього розвитку.

4) Якісний аналіз факторів результативності на основі синтезу фінансових даних і теоретичних концепцій (ресурсна теорія фірми, теорія стратегій зростання, концепція вартісно-орієнтованого управління) для інтерпретації виявлених тенденцій.

Вибір двох кейсів – великої міжнародної корпорації (понад 20 000 співробітників, понад 3000 клієнтів у TIS Inc.) та середнього вітчизняного підприємства

(LAN Systems, заснована у 2007 році) – є методологічним рішенням, спрямованим на виявлення масштабно-незалежних закономірностей у забезпеченні результативності ІТ-інтеграторів. Різниця в масштабах, ринкових умовах і зовнішніх шоках надає додаткову аналітичну цінність порівнянню.

Обмеження методологічного підходу пов'язані передусім із використанням кейс-методу, що не дозволяє робити статистично узагальнюючих висновків щодо всього сектору ІТ-інтеграції.

### Результати

Перш ніж перейти до емпіричного аналізу, доцільно окреслити теоретичне підґрунтя, на якому ґрунтується дослідження способів забезпечення результативності ІТ-компаній. Результативність як економічна категорія не зводиться до сукупності фінансових коефіцієнтів – вона охоплює процесний, стратегічний і вартісний виміри управлінської діяльності.

Важливою теоретичною рамкою для розуміння результативності є ресурсна теорія фірми. Ye et al. (2023) підтверджують, що «ресурсна теорія підкреслює, що компанії з цінними, рідкісними, важковідтворюваними та незамінними ресурсами з більшою ймовірністю отримають стійку конкурентну перевагу та досягнуть зростання». Стосовно системних інтеграторів ІТ рішень цей принцип набуває особливого значення, адже ключовими стратегічними ресурсами таких компаній виступають технологічні компетенції фахівців, налагоджені партнерства з провідними ІТ-вендорами, клієнтські бази та репутаційний капітал – ресурси, що відповідають усім критеріям VRIN (цінність, рідкісність, важковідтворюваність, незамінність).

Другим ключовим теоретичним елементом є концепція внутрішнього (органічного) зростання. Abolarinwa et al. (2020) стверджують, що «стратегії внутрішнього зростання є природним і безперешкодним способом для компаній зростати та максимізувати свою результативність». Для ІТ-інтеграторів це означає нарощування технологічних компетенцій через навчання і розвиток персоналу, розширення спектру послуг та залучення нових клієнтів без вдавання до ризикових стратегій злиття і поглинання.

Інвестиційний вимір результативності розкривається через дослідження Grozdić et al. (2020), які встановили, що «капітальні інвестиції мають статистично значущий негативний вплив на короткострокову результативність, але позитивний вплив на довгострокову результативність компаній». Цей висновок є особливо релевантним для ІТ-сектору, де значні вкладення у розвиток технологічної інфраструктури, сертифікацію фахівців і розбудову партнерських мереж знижують поточні прибутки, але створюють умови для стійкого зростання у середньостроковій і довгостроковій перспективі.

Управлінський аспект результативності трактується як «концептуальний підхід, обраний підприємством, який базується на ідентифікації і досягненні бажаних результатів функціонування» (Lyzanets et al., 2024). Таке розуміння відповідає сучасній управлінській парадигмі МВО (Management by Objectives) і

передбачає не лише ретроспективне вимірювання досягнутих результатів, а й проспективне планування та управління відхиленнями.

Концептуальним зв'язком між технологіями та результативністю є дослідження ролі ІТ-систем у формуванні стратегічних можливостей. Ricciardi et al. (2018) переконливо демонструють, що «інформаційні системи є не лише статтею витрат чи засобом підвищення ефективності – вони здатні підтримувати стратегічні можливості організації та позитивно впливати на її фінансові й ринкові показники». Ця позиція поєднує технологічний і фінансовий виміри результативності, що є особливо значущим для системних інтеграторів, котрі самі виступають провайдерами таких можливостей для своїх клієнтів.

Окреслена теоретична рамка слугує підґрунтям для інтерпретації емпіричних даних. Звернемося безпосередньо до фінансових результатів досліджуваних компаній і розпочнемо з TIS Inc. як представника розвиненого ринку з тривалою корпоративною традицією, що дозволяє простежити зрілу модель забезпечення результативності в умовах стабільного інституційного середовища. TIS Inc. – провідна японська корпорація у сфері системної інтеграції та ІТ-послуг, що нараховує понад 20 000 співробітників і обслуговує понад 3 000 клієнтів. Компанія є одним з найбільших ІТ-інтеграторів Японії з широким спектром послуг у сферах розробки програмного забезпечення, хмарних рішень, кіберзахисту та цифрової трансформації бізнесу (TIS Inc., About TIS). В табл.1 наведено ключові фінансові показники TIS Inc. за 2020-2025 роки.

**Таблиця 1. Динаміка ключових фінансових показників TIS Inc. (2020-2025)**

Показник		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Базисний приріст, %
Чистий дохід від реалізації, млн. єн	План, млн єн	425000	440000	470000	500000	530000	550000	29,41
	Факт, млн єн	443717	448283	482547	508400	549004	416561	-6,12
	Приріст. %	-	1,03	7,64	5,36	7,99	-24,12	x
	Виконання, %	104,40	101,88	102,67	101,68	103,59	75,74	x
Операційний прибуток, млн. єн	План, млн єн	40000	44000	48500	57000	63500	65000	62,50
	Факт, млн єн	44839	45748	54739	62328	64568	48884	9,02
	Приріст. %	-	2,03	19,65	13,86	3,59	-24,29	x
	Виконання, %	112,10	103,97	112,86	109,35	101,68	75,21	x
Чистий прибуток, млн. єн	План, млн єн	27100	29500	32200	37500	42000	50000	84,50
	Факт, млн єн	29411	27692	39462	55461	48873	50583	71,99
	Приріст. %	-	-5,84	42,50	40,54	-11,88	3,50	x
	Виконання, %	108,53	93,87	122,55	147,90	116,36	101,17	x

Джерело: складено автором на основі даних TIS Inc. (Financial results).

2020 рік є базовим для порівняння. Усі три показники перевищили планові орієнтири, причому прибуткові показники значно агресивніше, ніж дохідні. Це

свідчить про те, що компанія у базовому році демонструвала виражений ефект операційного важеля, коли додаткова виручка понад план трансформувалася у непропорційно більший внесок у прибуток завдяки структурі з переважанням постійних витрат, що відповідає стратегічній природі ІТ-інтеграторів, описаній Ricciardi et al. (2018). 2021 рік приніс суперечливий результат, коли дохід та операційний прибуток зріс, а чистий прибуток несподівано знизився, що пояснюється зростанням витрат, пов'язаних із капітальними інвестиціями в модернізацію технологічної платформи та постпандемічною адаптацією операційної моделі, що узгоджується з висновком Grozdić et al. (2020) про статистично значущий негативний короткостроковий вплив капітальних вкладень на прибутковість.

2022 рік став роком найсильнішого зростання операційної ефективності за весь аналізований горизонт. При цьому, темпи зростання прибутковості більш ніж удвічі перевищили темпи зростання доходу – це класичний позитивний ефект операційного важеля на тлі акселерованого попиту на ІТ-рішення. Пришвидшення цифрової трансформації корпоративного сектора Японії після послаблення пандемічних обмежень генерувало хвилю проєктів, для реалізації яких у TIS Inc. вже була готова інфраструктура і кваліфікований персонал, що і пояснює непропорційний приріст маржі. Значне перевиконання плану по чистому прибутку (122,55%) підтверджує, що планові орієнтири не встигали за фактичним ринковим попитом. 2023 рік закріпив тенденцію зростання, але вже з нормалізованими темпами. Згідно з Grozdić et al. (2020), позитивний вплив капітальних інвестицій на результативність проявляється саме у довгостроковому горизонті – і 2023 рік наочно ілюструє цю закономірність. В 2024 році чистий дохід та операційний прибуток досягли максимуму, однак чистий прибуток дещо знизився, що вказує на збільшення неопераційних витрат та податкового навантаження внаслідок накопичення зобов'язань у зв'язку із завершенням циклу великих проєктів і початком нових інвестиційних циклів. 2025 рік кардинально змінив фінансову картину компанії, хоча природа цього спаду є принципово відмінною від кризи 2022 року у LAN Systems. Відповідно до офіційних фінансових матеріалів TIS Inc., ключовими чинниками спаду є завершення пікових великомасштабних проєктів у сегменті Financial IT, передусім для клієнтів із сектору кредитних карток та державних фінансових установ; зростання кількості збиткових проєктів, що тиснуло на операційну маржу впродовж усього року; а також падіння попиту з боку клієнтів публічного сектору. Ці чинники мають циклічний і проєктний характер, великомасштабні розробки для ключових клієнтів у фінансовому секторі, що генерували значний дохід, завершилися, тоді як нові проєкти аналогічного масштабу ще не вийшли на повну потужність. Попри суттєве падіння операційних показників, чистий прибуток повністю виконав план. Офіційна звітність фіксує надзвичайний дохід від продажу інвестиційних цінних паперів (скорочення перехресного акціонування) у розмірі понад 5 млрд єн – саме ця неопераційна стаття стабілізувала прибуток.

Проаналізована динаміка TIS Inc. демонструє модель поступового, системно керованого зростання результативності, властиву великим корпораціям зрілого

ринку. Принципово іншу траєкторію відображає досвід LAN Systems» – української компанії із системної інтеграції ІТ рішень, що діє з 2007 року. Серед її клієнтів глобальні корпорації Auchan, Coca-Cola, Metro C&C, Leroy Merlin та Lifecell (LAN Systems, About company). Наявність у клієнтському портфелі таких структур свідчить про високий рівень технологічних компетенцій і репутційного капіталу, що відповідає критеріям цінних і важковідтворюваних ресурсів (Ye et al., 2023).

В табл.2 наведено ключові фінансові показники LAN Systems за 2020-2025 роки.

**Таблиця 2. Динаміка ключових фінансових показників LAN Systems (2020-2025)**

Показник		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Базисний приріст. %
Чистий дохід від реалізації, млн. єн	План, млн єн	65000	80000	120000	150000	200000	240000	269,23
	Факт, млн єн	66078	126284	107853	205709	240820	255882	287,24
	Приріст. %	-	91,11	-14,59	90,73	17,07	6,25	x
	Виконання, %	101,66	157,86	89,88	137,14	120,41	106,62	x
Операційний прибуток, млн. єн	План, млн єн	5000	10000	15000	25000	50000	58000	1060,00
	Факт, млн єн	5229	12847	10651	27283	57201	24833	374,91
	Приріст. %	-	145,69	-17,09	156,15	109,66	-56,59	x
	Виконання, %	104,58	128,47	71,01	109,13	114,40	42,82	x
Чистий прибуток, млн. єн	План, млн єн	4000	9000	14000	23000	45000	47000	1075,00
	Факт, млн єн	4288	10534	8734	22372	46904	18890	340,53
	Приріст. %	-	145,66	-17,09	156,15	109,65	-59,73	x
	Виконання, %	107,20	117,04	62,39	97,27	104,23	40,19	x

Джерело: складено автором на основі даних LAN Systems (Financial statements).

В 2020 році усі три показники незначно перевищили планові орієнтири, а операційна маржа склала близько 7,9% – помірний, але стабільний рівень для невеликого ІТ-інтегратора. Ресурсна база компанії (технологічні компетенції та лояльна клієнтська база глобальних корпорацій) забезпечила надійний стартовий майданчик, що відповідає критеріям цінних і важковідтворюваних ресурсів у розумінні Ye et al. (2023). 2021 рік став роком значного зростання – це зумовлено тим, що постпандемічний попит на ІТ-інфраструктуру і системну інтеграцію в Україні виявився значно вищим за прогнози очікування. 2022 рік приніс різкий злам через початок повномасштабного збройного вторгнення у лютому 2022 р. Невиконання плану по всіх трьох показниках і суттєве скорочення абсолютних значень відображає операційний стрес першого року повномасштабної війни (часткова евакуація персоналу, зупинка або перенесення проєктів клієнтів, порушення логістики, загальна невизначеність). Водночас сам факт збереження позитивних фінансових результатів (компанія залишилася прибутковою) свідчить про стійкість бізнес-моделі і лояльність клієнтської бази. Kovalenko &

Yurchenko (2025a) підкреслюють, що «здатність до глобальної експансії та адаптації сервісів під вимоги іноземних клієнтів особливо важлива в умовах внутрішньої нестабільності» – і саме глобальний характер клієнтів LAN Systems став буфером у найгостріший період. 2023 рік продемонстрував надзвичайно стрімке відновлення. Показово, що план по чистому прибутку не виконано попри колосальне зростання абсолютних значень. Це означає, що менеджмент у 2023 році поставив амбіційні відновлювальні орієнтири і майже їх досяг. Суттєве перевиконання плану по доходу за помірною виконанням плану по прибутку вказує на те, що відновлення відбувалося переважно за рахунок нових контрактів з нижчою маржинальністю (класична стратегія швидкого відновлення об'єму за рахунок цінового та умовного компромісу). В 2024 році темпи зростання прибутку більш ніж удвічі перевищили темпи зростання доходу – операційний важіль спрацював на повну потужність, адже після відновлення клієнтської бази і нормалізації операційних процесів компанія почала «знімати вершки» від масштабу. Це підтверджує тезу Abolarinwa et al. (2020) про здатність стратегій органічного зростання максимізувати результативність – кожен новий великий клієнт у портфелі при незмінній фіксованій витратній базі давав непропорційно великий внесок у прибуток. 2025 рік кардинально змінив фінансовий профіль компанії, хоча й принципово інакше, ніж у 2022 році. Розрив між доходами і прибутковістю є ключовою діагностичною ознакою 2025 року – компанія нарощує виручку, але витрати зростають непропорційно швидше. Такий ефект є типовим наслідком різкого зростання операційних витрат у некерованому форс-мажорному середовищі (зростання фонду оплати праці в умовах мобілізаційного дефіциту ІТ-кадрів, витрати на безпеку і релокацію, підвищена вартість імпортного програмного забезпечення внаслідок знецінення гривні). Виконання плану по операційному і чистому прибутках є найнижчими значеннями за весь аналізований горизонт.

Отримані дані надають достатню емпіричну основу для порівняльного аналізу, що відкриває як принципові відмінності, так і спільні закономірності, незалежні від масштабу і географії операцій (табл.3).

Перша закономірність – спільна логіка органічного зростання. Обидві компанії нарощують результативність виключно за рахунок внутрішнього розвитку (розширення компетенцій, залучення нових клієнтів, поглиблення існуючих партнерств). Це підтверджує тезу Abolarinwa et al. (2020) про природність органічного зростання як способу максимізації результативності – саме контрольований, поступово накопичуваний ресурсний потенціал, а не придбані активи, формує стійку конкурентну позицію ІТ-інтегратора.

Друга закономірність – ефект операційного важеля як спільний структурний механізм. У роки стабільного попиту обидві компанії демонструють темпи зростання прибутковості, що суттєво перевищують темпи зростання доходів. Це відображає природу бізнес-моделі ІТ-інтегратора, за якої значна частина витрат є постійною (фонд оплати праці кваліфікованих фахівців, партнерські ліцензії, інфраструктура). Тому кожен новий контракт понад поріг беззбитковості дає

непропорційно великий внесок у прибуток. Ricciardi et al. (2018) пояснюють цей механізм через стратегічну роль зрілих ІТ-систем, які підтримують масштабування без пропорційного нарощування операційних витрат.

**Таблиця 3. Порівняльна характеристика результативності TIS Inc. та LAN Systems**

Критерій	TIS Inc. (Японія)	LAN Systems (Україна)
Масштаб та вік	Понад 20 000 співробітників, 3 000+ клієнтів	МСП, з 2007 року, клієнти – глобальні корпорації
Базисний приріст чистого доходу (2020-2025)	-6,12% (з урахуванням спаду 2025 р.)	+287,24%
Базисний приріст операційного прибутку (2020-2025)	+9,02%	+374,91%
Базисний приріст чистого прибутку (2020-2025)	+71,99%	+340,53%
Пікове значення ОП (рік)	64 568 млн єн (2024)	57 201 тис. грн (2024)
Рівень виконання плану у «кризовий» рік	75,74% (2025)	42,82% (2025) по ОП; 89,88% по доходу (2022, початок війни)
Тип зростання	Органічне, стабільне, диверсифіковане	Органічне, акселероване, нішеве
Характер зовнішнього шоку 2025	Циклічно-проектний (завершення пікових великих проєктів у Financial IT, зростання збиткових проєктів, падіння попиту публічного сектору)	Екзогенний форс-мажор (продовження воєнних дій)
Реакція на шок	Падіння доходів на 24,1%; чистий прибуток стабільний (101,17% плану)	Зростання доходів (+6,25%); різкий спад ОП (-56,59%) та ЧП (-59,73%)

*Джерело:* складено автором на основі даних TIS Inc. (Financial results); LAN Systems (Financial statements).

Третя закономірність – різна якість планування як відображення зрілості управлінської культури. TIS Inc. підтримує стійке, практично бездефіцитне виконання планових орієнтирів протягом усіх докризових років, що свідчить про зрілу систему управління очікуваннями стейкхолдерів. При цьому, LAN Systems демонструє значно ширший коридор відхилень – як у бік суттєвого перевиконання, так і у бік провалу. Це не вада, а закономірна риса швидкозростаючої компанії в турбулентному середовищі, де планування є радше стратегічним орієнтиром, ніж точним операційним зобов'язанням.

Четверта закономірність – принципово різна природа спаду 2025 року і протилежна модель його прояву у фінансових показниках. Спад TIS Inc. має циклічний і проєктний характер та включає завершення пікових великомасштабних розробок для ключових клієнтів у фінансовому секторі та зростання кількості збиткових проєктів, що призвели до синхронного скорочення доходів і опера-

ційного прибутку – проте чистий прибуток залишився на плановому рівні завдяки неопераційним доходам від управління портфелем активів, що демонструє здатність зрілої корпорації компенсувати операційні втрати інструментами, недоступними меншим гравцям. Натомість спад LAN Systems є екзогенним і некерованим, коли при зростанні доходів операційний та чистий прибуток впали більш ніж удвічі через різке зростання витрат унаслідок продовження збройного конфлікту. Компанія зберегла клієнтську базу, але вартість обслуговування контрактів різко зросла.

П'ята закономірність – роль глобальної клієнтської бази як стабілізатора результативності в умовах нестабільності. LAN Systems демонструє здатність утримувати і навіть нарощувати доходи навіть у найгостріших кризових умовах завдяки орієнтації на великих міжнародних корпоративних клієнтів, чий попит на IT-послуги є стабільним і мало чутливим до локальної геополітичної турбулентності. Kovalenko & Yurchenko (2025a) прямо вказують на глобальну експансію як ключову конкурентну перевагу українських IT-компаній в умовах внутрішньої нестабільності, водночас застерігаючи про те, що глобальна орієнтація захищає дохідну сторону, але не витратну. TIS Inc. реалізує аналогічну логіку через диверсифікацію галузевого портфелю між фінансовим, промисловим і публічним секторами, що дозволяє частково компенсувати спад в одному сегменті за рахунок зростання в інших.

Шоста закономірність – цифрова природа послуг як структурний чинник стійкості результативності. Обидві компанії функціонують одночасно у двох ролях (провайдера цифрових рішень для клієнтів і суб'єкта власної цифрової трансформації). Lihonenko (2025) підкреслює, що цифровізація є «фундаментальним чинником перебудови управлінської логіки». Kovalenko & Yurchenko (2025b) конкретизують, що інформаційні технології забезпечують точність, прозорість та гнучкість у прийнятті стратегічних ініціатив. Для TIS Inc. цей принцип проявляється у збереженні операційної маржі та виконанні плану по чистому прибутку навіть у рік циклічного спаду завдяки розвиненій аналітичній інфраструктурі, що дозволяє оперативну перерозподіляти ресурси між сегментами. Для LAN Systems та сама логіка проявляється через здатність утримувати і нарощувати доходи в умовах воєнного стану оскільки цифровий характер послуг не потребує фізичної присутності і дозволяє обслуговувати іноземних клієнтів дистанційно.

### Дискусія

Результати дослідження відкривають кілька дискусійних питань, що мають як теоретичне, так і практичне значення.

Перше питання стосується співвідношення масштабу та результативності у секторі IT-інтеграції. Колосальний відсотковий приріст показників LAN Systems порівняно зі стабільним зростанням TIS Inc. на перший погляд свідчить на користь малих компаній. Однак таке порівняння некоректне без врахування ефекту бази та абсолютних обсягів. За абсолютними показниками TIS Inc. за-

лишається незмірно більшою та фінансово стійкішою компанією, а її «скромне» відсоткове зростання є відображенням закону великих чисел. З теоретичної точки зору, це підтверджує тезу Ye et al. (2023) про те, що результативність значною мірою детермінується унікальністю і рідкісністю ресурсів – і такі ресурси можуть бути як у великих корпораціях (масштаб, бренд, диверсифікація), так і у малих підприємств (вузька спеціалізація, гнучкість, персоналізоване обслуговування).

Друге питання – про природу та наслідки зовнішніх шоків для ІТ-інтеграторів. Обидві компанії зазнали спаду у 2025 року, але характер і причини цих спадів принципово різні. Спад TIS Inc. має циклічний і проєктний характер, що підтверджується офіційними фінансовими матеріалами компанії (TIS Inc., Financial results). Його першопричиною є завершення пікових великомасштабних розробок для ключових клієнтів у сегменті Financial IT (насамперед у секторі кредитних карток та державних фінансових установ), які формували значну частину доходів у 2022-2024 роках. Додатковим тиском стало зростання кількості збиткових проєктів і скорочення попиту з боку публічного сектору. Спад такого типу є прогнозованою і певною мірою керованою фазою проєктного циклу, адже менеджмент компанії знав про завершення великих контрактів і мав можливість заздалегідь управляти структурою витрат. Саме цим пояснюється стійкість чистого прибутку, коли попри падіння доходів і операційного прибутку приблизно на 24%, чистий прибуток виконав план на 101,17% – завдяки зафіксованому в звітності неопераційному доходу від продажу інвестиційних цінних паперів у рамках скорочення перехресного акціонування. Натомість спад LAN Systems у 2025 році є наслідком екзогенного, некерованого шоку – продовження збройного конфлікту. Збереження та навіть зростання доходів (255 882 тис. грн) при різкому скороченні прибутковості свідчить про те, що компанія вимушена приймати контракти або нести витрати, що знижують маржинальність. Це пов'язано з необхідністю утримання персоналу в умовах мобілізаційного тиску, переходом на більш витратні операційні моделі (дистанційна робота, релокація, підвищення заробітних плат) та з ціновим тиском з боку клієнтів в умовах загальної економічної нестабільності.

Третє дискусійне питання стосується інтерпретації висновку Yang et al. (2025) про неоднозначний вплив оновлень ІТ-систем на результативність. Системні інтегратори знаходяться у своєрідному «парадоксі оновлення» – вони рекомендують клієнтам регулярно оновлення систем, часто відкладаючи власні інфраструктурні трансформації. Якщо корпоративна реструктуризація TIS Inc. включає суттєве оновлення внутрішніх ІТ-систем та технологічної платформи, то короткостроковий фінансовий спад 2025 року може частково пояснюватися саме цим феноменом.

Четверте питання стосується значення цифрової трансформації управлінських систем для результативності. Lihonenko (2025) підкреслює, що цифровізація є «фундаментальним чинником перебудови управлінської логіки». Для ІТ-інтеграторів цей процес має подвійний характер, адже вони не лише є його провайдерами, а й самі повинні його реалізовувати у власній управлінській практи-

ці. Компанії, що відстають у цьому вимірі, ризикують втратити довіру клієнтів, адже системний інтегратор, що не використовує сучасні цифрові інструменти управління, втрачає ключовий аргумент у конкурентній боротьбі.

Щодо практичного значення, результати дослідження дозволяють сформулювати низку рекомендацій для менеджменту ІТ-інтеграторів. По-перше, стратегічне планування повинне враховувати довгостроковий горизонт повернення інвестицій у технологічний розвиток, що узгоджується з висновком Grozdic et al. (2020). По-друге, диверсифікація клієнтської бази та географічна експансія є ефективними механізмами хеджування проти локальних зовнішніх шоків, що підтверджує досвід LAN Systems. По-третє, систематизація вимірювання результативності відповідно до міжнародних стандартів, як наголошують Osokina & Koverdiuk (2023), є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності, особливо для українських компаній в контексті євроінтеграції.

### Висновки

Проведене дослідження дозволяє зробити такі узагальнюючі висновки. Результативність розвитку компаній із системної інтеграції ІТ рішень є багатовимірним феноменом, що охоплює фінансовий, операційний, стратегічний і технологічний виміри. Жодна одновимірна метрика не може адекватно відобразити сукупну результативність ІТ-інтегратора – необхідна збалансована система показників, яка поєднує вимірювання фінансової ефективності, якості обслуговування клієнтів, розвитку людського капіталу та технологічних компетенцій.

Порівняльний аналіз TIS Inc. та LAN Systems засвідчує, що різні типи зовнішніх шоків по-різному впливають на профіль результативності ІТ-компаній. Проактивні стратегічні шоки призводять до тимчасового зниження доходів при збереженні прибутковості, тоді як екзогенні форс-мажорні шоки зберігають траєкторію зростання доходів, але суттєво тиснуть на прибутковість через некерований ріст витрат. Попри принципові відмінності в масштабах, ринках і зовнішньому середовищі, обидві досліджені компанії демонструють спільну закономірність: протягом 2020-2024 років темпи зростання операційного прибутку (44,0% та 993,9% відповідно) суттєво перевищують темпи зростання доходів (23,7% та 264,5%), що свідчить про систематичне підвищення операційної ефективності та маржинальності, характерну особливість зрілих ІТ-бізнесів, що досягли достатнього масштабу для реалізації ефекту операційного важеля.

Ключовими способами економічного забезпечення результативності ІТ-інтеграторів є:

- ресурсно-орієнтоване нарощування унікальних технологічних компетенцій і клієнтських відносин;
- стратегії органічного зростання через розширення спектру послуг і клієнтської бази;
- довгострокові капітальні інвестиції в технологічну інфраструктуру та розвиток персоналу;
- цифрова трансформація внутрішніх управлінських систем;

- диверсифікація клієнтської бази та географічна експансія як інструмент хеджування ризиків;
- впровадження систем вимірювання результативності та управління на основі очікувань стейкхолдерів.

Наукова новизна дослідження полягає у проведенні порівняльного кейс-аналізу ІТ-компаній у принципово різних зовнішніх середовищах з виявленням масштабних незалежних закономірностей забезпечення результативності; дослідженні різних моделей реакції ІТ-інтеграторів на зовнішні шоки різної природи та ідентифікації детермінант організаційної стійкості.

Напрями подальших досліджень включають розширення вибірки кейсів із залученням ІТ-інтеграторів з інших регіонів (Центральна Європа, Південно-Східна Азія, Близький Схід); застосування кількісних методів (регресійний аналіз панельних даних) для статистичного підтвердження виявлених закономірностей; дослідження впливу конкретних управлінських рішень (виходу на нові ринки, сертифікацій, партнерств із вендорами) на результативність ІТ-інтеграторів; вивчення взаємозв'язку між рівнем цифрової зрілості власних управлінських систем ІТ-компаній та їхньою результативністю.

**Декларації автора**

**Авторський внесок:**

Автор несе відповідальність за всі етапи дослідження, включаючи розробку ідеї, методологію, аналіз та написання рукопису.

**Конфлікт інтересів:**

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів щодо публікації цієї статті.

**Фінансування:**

Дослідження не отримало зовнішнього фінансування.

**Доступність даних:**

Дані доступні за запитом.

**Використання AI-інструментів:**

Під час підготовки цієї статті інструменти штучного інтелекту не використовувалися.

## ***Література / References***

- Abolarinwa, S. I., Asogwa, C. I., Ezenwakwelu, C. A., Court, T. O., & Adedoyin, S. (2020). Corporate growth strategies and financial performance of quoted manufacturing firms in Nigeria: The mediating role of global economic crises. *Cogent Economics & Finance*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2020.1750259>
- Grozdić, V., Marić, B., Radišić, M., Šebestová, J., & Lis, M. (2020). Capital investments and manufacturing firms' performance: Panel-data analysis. *Sustainability*, 12(4), 1689. <https://doi.org/10.3390/su12041689>
- Hordiienko, N. I., Illiashenko, O. V., & Lytovchenko, O. Yu. (2020). Orhanizatsiia ta oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia rezultatyvnistiu diialnosti pidpriemstva [Organization and accounting-analytical support for enterprise performance management]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, (13), 24–28. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.4> [in Ukrainian]

- Kovalenko, N. V., & Yurchenko, O. A. (2025a). Konkurentni perevahy ukrainskykh IT-kompanii: Chynnyky vplyvu ta problemy upravlinnia v umovakh viiny [Competitive advantages of Ukrainian IT companies]. *Ekonomichnyi prostir*, (201), 79–84. <https://doi.org/10.30838/EP.201.79-84> [in Ukrainian]
- Kovalenko, N. V., & Yurchenko, O. A. (2025b). Upravlinnia konkurentnymy pereva-khamy pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii na osnovi informatsiinykh tekhnolohii i systemnoi intehratsii [Enterprise competitive advantage management under digital transformation]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (14). <https://doi.org/10.5281/zenodo.16975847> [in Ukrainian]
- LAN Systems. About company. <https://lansys.com.ua/>
- LAN Systems. Financial statements. <https://clarity-project.info/edr/35001516/yearly-finances>
- Lihonenko, L. O. (2025). Vplyv tsyfrovizatsii na systemu upravlinnia rezultatyvnistiu pidpriemstv ta formuvannia stratehii yikh diialnosti [The impact of digitalization on enterprise performance management]. *Ekonomichnyi prostir*, (199), 220–227. <https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227> [in Ukrainian]
- Lyzanets, A., Proskura, V., & Skuba, A. (2024). Upravlinnia rezultatyvnistiu diialnosti pidpriemstva [Enterprise performance management]. *Ekonomichnyi prostir*, (190), 66–71. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-12> [in Ukrainian]
- Oleksuk, O. I. (2009). Rezultatyvnist diialnosti pidpriemstva [Enterprise performance] [Doctoral dissertation abstract]. Kyivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet im. Vadyma Hetmana. [in Ukrainian]
- Oleksuk, O. I. (2010). Ekonomichna bezpeka i rezultatyvnist diialnosti pidpriemstva [Economic security and enterprise performance]. In Formuvannia rynkovoï ekonomiky [Market economy formation] (pp. 362–370). KNEU. [in Ukrainian]
- Osokina, A. V., & Koverdiuk, D. A. (2023). Rezultatyvnist biznes-orhanizatsii: Poniattia ta vymiriuvannia [Business organization performance: Concept and measurement]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-28> [in Ukrainian]
- Pesce, D., & Neirotti, P. (2023). The impact of IT–business strategic alignment on firm performance: The evolving role of IT in industries. *Information & Management*, 60(5). <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103800>
- Ricciardi, F., Zardini, A., & Rossignoli, C. (2018). Organizational integration of the IT function: A key enabler of firm capabilities and performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 93–107. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.02.003>
- TIS Inc. About TIS. <https://www.tis.com/>
- TIS Inc. Financial results. <https://www.tis.com/ir/finance/briefnote/>
- Yang, X., Tu, H., Li, Y., & Wang, Q. (2025). The impact of IT system implementation and upgrade on firm operational and financial performance. *Journal of Digital Management*, 1, <https://doi.org/10.1007/s44362-025-00005-6>
- Ye, K., Li, Y., Wu, P., & Ye, Z. (2023). Competitive strategy, development zone policy and firm growth: Empirical evidence from China. *PLOS ONE*, 18(10). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0292904>

## **METHODS OF ECONOMIC SUPPORT FOR THE PERFORMANCE OF IT SOLUTIONS SYSTEM INTEGRATION COMPANIES**

**Sergii FEDOROV**, <https://orcid.org/0009-0003-9182-2965>,

postgraduate student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine, [fedorov.sergii@gmail.com](mailto:fedorov.sergii@gmail.com)

**Abstract.** This article examines ways of ensuring the economic effectiveness of companies specialising in the systematic integration of IT solutions – one of the most dynamic and strategically important sectors of the modern digital economy. The relevance of the study stems from the growing role of information technology as a driver of the transformation of management processes, as well as the lack of comprehensive approaches to assessing and ensuring the performance of IT companies in an unstable external environment. The aim of the article is to analyse methods of economically ensuring the performance of companies specialising in IT solutions system integration, based on a comparative study of the experience of TIS Inc. (Japan) and LAN Systems (Ukraine) for the period 2020-2025, as well as to identify the key determinants of sustainable performance under various external conditions. The methodological framework of the study comprises methods of comparative analysis, horizontal analysis of financial indicators, analysis of the achievement of targets, and qualitative analysis of performance factors. The study is based on the companies' official financial reports for the years 2020-2025. The results indicate significantly different trends in financial indicators: TIS Inc. demonstrates steady growth in operating profit of 44% and net profit of 66% over the base period, whilst LAN Systems showed significant growth in operating profit of 993% in 2020-2024. The scientific novelty lies in identifying specific methods for ensuring the economic performance of IT companies, combining a resource-oriented approach, internal growth strategies and the digital transformation of management systems. The practical value of the results is determined by their applicability in formulating sustainable development strategies for IT companies operating in conditions of uncertainty.

**Keywords:** business performance; systematic integration of IT solutions; digital transformation; capital investment; resource-based theory of the firm; performance management; competitive advantages of IT companies.