

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Кафедра менеджменту
ІТ-сфери

Допускається до захисту
“ ” 2025 р.
Зав. кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доц. Кіндрат О. В.
наук. ступ., вчене звання ініціали і прізвище

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

студентки **Фітьо Олени Назарівни**

на тему: **«ЕФЕКТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ ОБ’ЄКТІВ ІТ-СФЕРИ:
ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД»**

на присвоєння кваліфікації – Магістр менеджменту ІТ-сфери

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н., доц. Гримак О. Я.
(вчене звання, посада, ініціали)

ЛЬВІВ – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

к.фіз.-мат.н., доц. Степанюк О. І.
наук. ступ., вчене звання ініціали і прізвище

“ ____ ” _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Фітьо Олені Назарівні

1. Тема проєкту (роботи) **«Ефективна діяльність об'єктів ІТ-сфери: вітчизняний досвід»**

керівник проєкту (роботи) Грибак О. Я., к.е.н., доцент,

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від
“ ____ ” _____ 20__ року № ____

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) _____

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які
потрібно розробити). Вступ. Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ
ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄКТІВ ІТ-СФЕРИ. 1.1
Сутність та особливості функціонування об'єктів ІТ-сфери. 1.2 Критерії

та показники ефективності діяльності ІТ-компаній. 1.3 Розвиток ринку ІТ-послуг в Україні. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІТ-СФЕРИ В УКРАЇНІ. 2.1. Структура та динаміка розвитку ІТ-галузі в Україні. 2.2. Ключові суб'єкти українського ІТ-ринку та їх конкурентні переваги. 2.3 SWOT-аналіз ринку ІТ-послуг в Україні. РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЙ. 3.1 Кращі практики управління та інновацій в українських ІТ-компаніях (на прикладі ІТ-компанії ***). 3.2 Роль державної політики та цифрової трансформації в розвитку ІТ-сфери. 3.3 Пропозиції щодо удосконалення ефективності діяльності об'єктів ІТ-сфери в Україні. Висновки та пропозиції. Список літературних джерел.

5. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄКТІВ ІТ-СФЕРИ	Травень - червень 2025	
	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІТ-СФЕРИ В УКРАЇНІ	Липень - вересень 2025	
	РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЙ	Жовтень - листопад 2025	
	Висновки і пропозиції	Листопад 2025	
	Список використаної літератури	Листопад 2025	

Студент

(підпис)

Фітьо О. Н.

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Гримак О. Я.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Фітьо Олена. «Ефективна діяльність об'єктів ІТ-сфери: вітчизняний досвід». – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня Магістр за спеціальністю 073 Менеджмент ОПП «Менеджмент ІТ-сфери» – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, Львів. 2025.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновку, списку літературних джерел. Кваліфікаційна робота викладена на 72 сторінках, містить посилання на 42 літературні джерела.

У першому розділі кваліфікаційної роботи наводяться теоретико-методологічні засади ефективної діяльності об'єктів ІТ-сфери.

У другому розділі роботи проведено аналіз сучасного стану ІТ-сфери в Україні.

У третьому розділі роботи викладено напрями підвищення ефективності діяльності українських ІТ-компаній.

На основі одержаних результатів дослідження зроблені висновки та пропозиції.

Ключові слова: ІТ-сфера, ІТ-послуги, інновації, ефективність, цифрова трансформація.

SUMMARY

Fityo Olena. «Effective activity of IT entities: domestic experience.» – Manuscript.

Research for obtaining a Master's degree in speciality 073 Management of the OPP «Management of the IT sphere», Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S. Z. Gzhytskyi, Lviv. 2025.

The thesis consists of an introduction, three chapters, a conclusion, and a list of references. The thesis is 72 pages long and contains references to 42 sources.

The first chapter of the thesis presents the theoretical and methodological foundations of effective activity in the IT sphere.

The second chapter analyses the current state of the IT sector in Ukraine.

The third chapter outlines ways to improve the efficiency of Ukrainian IT companies.

Conclusions and recommendations are made based on the results of the study.

Keywords: IT sector, IT services, innovation, efficiency, digital transformation.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ’ЄКТІВ ІТ-СФЕРИ	9
1.1 Сутність та особливості функціонування об’єктів ІТ-сфери	9
1.2 Критерії та показники ефективності діяльності ІТ-компаній	15
1.3 Розвиток ринку ІТ-послуг в Україні	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІТ-СФЕРИ В УКРАЇНІ	30
2.1 Структура та динаміка розвитку ІТ-галузі в Україні	30
2.2 Ключові суб’єкти українського ІТ-ринку та їх конкурентні переваги	36
2.3 SWOT-аналіз ринку ІТ-послуг в Україні	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЙ	53
3.1 Кращі практики управління та інновацій в українських ІТ-компаніях (на прикладі ІТ-компанії ***)	53
3.2 Роль державної політики та цифрової трансформації в розвитку ІТ-сфери	58
3.3 Пропозиції щодо удосконалення ефективності діяльності об’єктів ІТ-сфери в Україні	60
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	63
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації інформаційні технології набувають вирішального значення для економічного зростання, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності держави. ІТ-сфера стала однією з найдинамічніших галузей як у світовому, так і в українському контексті. Її активний розвиток зумовлює необхідність глибокого аналізу чинників, які впливають на ефективність функціонування ІТ-компаній, та пошуку механізмів підвищення результативності їх діяльності.

Особливе значення має вивчення вітчизняного досвіду, адже українські ІТ-компанії демонструють здатність адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, зокрема війни, економічної нестабільності, змін податкової політики та міжнародної конкуренції. Водночас існує потреба в системному підході до оцінювання ефективності діяльності об'єктів ІТ-сфери, що дозволить виявити внутрішні резерви розвитку та сформувати дієві стратегії їх зростання.

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі ІТ-галузі у структурі української економіки, необхідністю підвищення її результативності в умовах глобалізації та цифрових трансформацій. Вивчення вітчизняного досвіду дозволяє узагальнити ефективні управлінські практики, виокремити проблемні зони та запропонувати шляхи їх усунення.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз ефективності діяльності об'єктів ІТ-сфери в Україні та формування практичних рекомендацій щодо її підвищення.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв'язання таких завдань:

- визначити теоретичні основи поняття ефективності діяльності в ІТ-сфері;
- охарактеризувати сучасний стан української ІТ-галузі;
- проаналізувати вітчизняний досвід функціонування провідних ІТ-компаній;
- визначити чинники та умови, що впливають на ефективність їх діяльності;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління ефективністю ІТ-підприємств в Україні.

Об'єктом дослідження є ринку ІТ-компаній в Україні, зокрема ІТ-компанії ***.

Предметом дослідження є процеси, механізми та інструменти забезпечення ефективної діяльності об'єктів ІТ-сфери.

Практичне значення роботи полягає у формулюванні пропозицій, що можуть бути використані керівниками ІТ-компаній, представниками галузевих асоціацій та органами державної влади для стимулювання розвитку української ІТ-індустрії.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄКТІВ ІТ-СФЕРИ

1.1 Сутність та особливості функціонування об'єктів ІТ-сфери

Інформаційні технології (ІТ) стали основним каталізатором трансформацій у всіх сферах людської діяльності - від промисловості та торгівлі до освіти, охорони здоров'я та державного управління. В умовах розвитку цифрової економіки ІТ-сфера перетворилася на одну з найважливіших галузей як у глобальному масштабі, так і на рівні національних економік. В Україні ІТ-галузь демонструє стабільне зростання протягом останніх років і стає потужним джерелом валютних надходжень, робочих місць і технологічного прориву.

У широкому розумінні ІТ-сферу доцільно розглядати як діяльність економічних суб'єктів, що беруть участь у процесах комп'ютеризованого створення, обробки, зберігання та управління даними. Така діяльність охоплює низку напрямів, серед яких:

- розробка програмного забезпечення, консультування з питань інформатизації, а також управління комп'ютерною інфраструктурою;
- створення та розповсюдження програмних продуктів і комп'ютерних ігор;
- надання доступу до програмних продуктів через онлайн-сервіси;
- освітні послуги, зокрема навчання програмуванню, тестуванню, технічній підтримці, бізнес-аналізу, розробці інтерфейсів, контролю якості, системному адмініструванню, управлінню проєктами та документацією;
- обробка інформації, адміністрування вебресурсів, функціонування вебпорталів;

- наукові дослідження та прикладні розробки в галузі інформаційних і комунікаційних технологій.

ІТ-сфера забезпечує створення як матеріальних, так і нематеріальних інформаційних продуктів, серед яких провідне місце займають ІТ-послуги. Згідно із Законом України «Про електронні комунікації», ІТ-послуги - це послуги, що надаються постачальником з використанням засобів електронного зв'язку. У свою чергу, Закон України «Про національну програму інформатизації» трактує ІТ-послуги як дії суб'єктів, спрямовані на забезпечення споживачів документованими інформаційними продуктами, які відповідають їхнім запитам.

Особливість ІТ-сфери полягає в інтеграції програмного забезпечення, технічних рішень, людського інтелектуального ресурсу, інформаційних масивів і баз даних у єдиний функціональний продукт або сервіс. ІТ-продукти відзначаються комплексністю й виступають повноцінними об'єктами ринкових відносин.

На ринку ІТ-продуктів виробниками можуть бути як спеціалізовані ІТ-компанії, так і ІТ-відділи підприємств інших галузей, фахівці-аутсорсери, незалежні консультанти, фрилансери чи оператори хмарних сховищ. Споживачами ж таких продуктів виступають як представники бізнесу (вітчизняного та іноземного), так і державні установи, громадські організації, освітні й наукові установи, а також широке коло індивідуальних користувачів.

Ринок ІТ-послуг є невід'ємною складовою галузі інформаційних технологій, яка, у свою чергу, формує важливу частину ширшого інформаційно-комунікаційного ринку (ІКТ) (див. рисунок 1.1). У структурі ІКТ галузі виокремлюють дві основні підсистеми — інформаційні технології (ІТ) та телекомунікації. Хоча останні часто розглядаються як окремий сегмент, у межах сучасного підходу обидва

напрями є взаємопов'язаними і взаємодоповнюваними елементами цифрової інфраструктури [1, с. 385].



Рисунок 1.1 Структура ринку інформаційно-комунікаційних послуг. Джерело : [2].

Ринок ІТ-послуг функціонує як специфічний сектор інформаційних технологій, у межах якого послуга виступає основним об'єктом економічного обігу. Він охоплює широкий спектр дій, пов'язаних із розробленням, адаптацією, супроводом, тестуванням програмного забезпечення, хмарними рішеннями, ІТ-консалтингом, аутсорсингом та іншими технологічними сервісами. Таким чином, ринок ІТ-послуг є не лише частиною ІТ-галузі, а й важливим драйвером цифрового розвитку в глобальному масштабі.

Згідно з визначенням ЮНЕСКО, інформаційні технології охоплюють сукупність технологічних засобів і ресурсів, які використовуються для збору, обробки, зберігання, передавання, поширення та обміну інформацією в різних формах [30]. Це включає як апаратне забезпечення, так і програмні продукти, телекомунікаційні інструменти, а також людський інтелектуальний ресурс, який забезпечує розробку й функціонування ІТ-рішень.

Аналогічне трактування закріплено і в українському законодавстві. Зокрема, відповідно до національної нормативної бази, "інформаційна технологія" визначається як системне об'єднання інформаційних процесів, реалізоване за допомогою засобів обчислювальної техніки, що забезпечують високу швидкість обробки даних, оперативний доступ до інформації незалежно від географічного розташування джерел, централізацію даних та ефективний пошук [9].

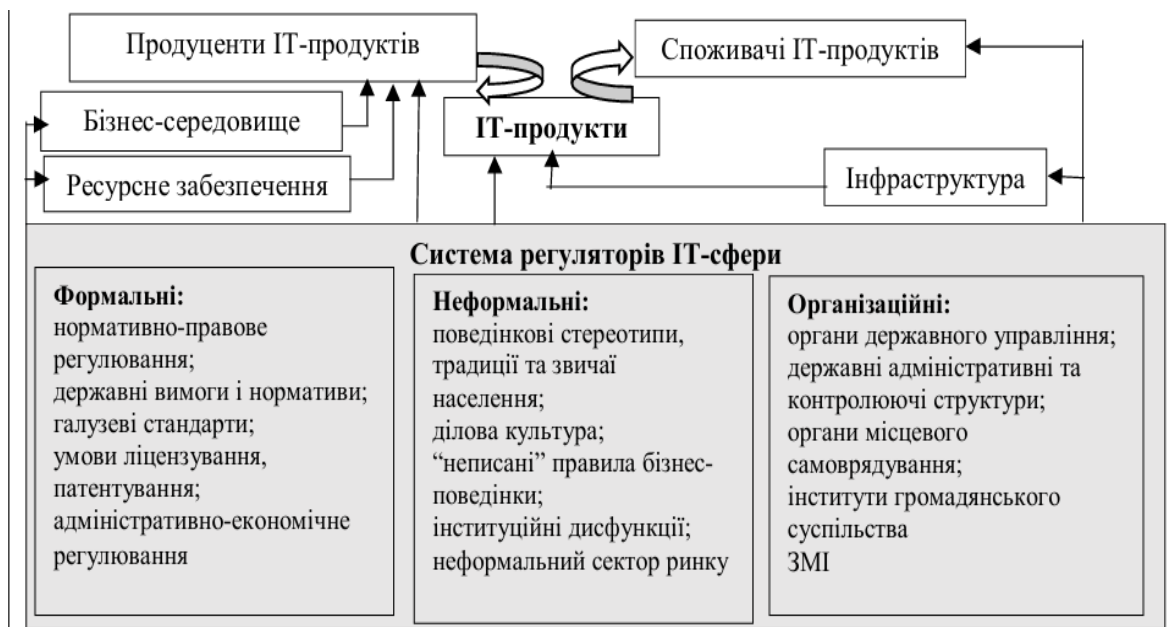


Рисунок 1.2 Концептуальна схема регулювання ринку продуктів ІТ-сфери Джерело: [9].

Формування ІТ-ринку відбувається під впливом як загальнодержавних ринкових процесів, так і специфічних факторів, притаманних самій ІТ-сфері. Серед них – особливості регуляторного середовища, рівень розвитку інфраструктури, доступність ресурсів і специфіка ділового середовища.

Особливості функціонування об'єктів ІТ-сфери вирізняють їх серед інших видів підприємств. До основних із них належать:

1. Глобальний характер діяльності

ІТ-компанії з України орієнтуються не лише на внутрішній ринок, а й активно виходять на міжнародну арену. Багато з них працюють за моделлю аутсорсингу (outsourcing), надаючи послуги клієнтам зі США, ЄС, Канади тощо. Таким чином, вони інтегровані у глобальні ланцюги створення вартості.

2. Швидкоплинність інноваційних процесів

ІТ-сфера характеризується постійною зміною технологій, інструментів, мов програмування, архітектур програмного забезпечення. Технологічне старіння продукту може відбуватися вже протягом 6–12 місяців, що вимагає від компаній гнучкості та швидкої адаптації.

3. Проектна форма організації праці

ІТ-компанії зазвичай функціонують у форматі проектного управління. Структури побудовані на принципах Agile, Scrum, Kanban та інших методологій гнучкого управління. Це дозволяє швидко змінювати пріоритети, оперативно взаємодіяти в командах та ефективно керувати часом і ресурсами.

4. Концентрація на якості та клієнтоорієнтованості

ІТ-продукт має бути не тільки технологічно досконалим, а й зручним для користувача, масштабованим, безпечним. Якість, стабільність і швидкість роботи продукту часто є визначальними

чинниками успіху. У зв'язку з цим великого значення набуває практика DevOps, автоматизованого тестування, UI/UX-дизайну.

5. Інтелектуальний капітал як ключовий ресурс

Людський фактор - основа успішної ІТ-компанії. Відповідно, значна увага приділяється HR-політиці, корпоративній культурі, мотиваційним програмам та безперервному професійному розвитку співробітників.

6. Інтернаціоналізація команд

ІТ-компанії нерідко формують мультикультурні та віддалені команди. Це дозволяє обирати фахівців без географічних обмежень, залучати різноманітний досвід та працювати в режимі 24/7.

Важливо також зазначити, що в Україні ІТ-галузь має низку специфічних умов функціонування. До них належать: нестабільне податкове та правове поле, загрози кібербезпеці, дефіцит кваліфікованих кадрів, а також виклики, пов'язані з воєнним станом. Попри це, українські ІТ-компанії демонструють високу адаптивність, зростання експорту та інноваційність.

Таким чином, об'єкти ІТ-сфери є особливим типом підприємств, що функціонують у високотехнологічному, інтелектуально-орієнтованому середовищі. Їх ефективне функціонування є ключовим чинником для сталого розвитку цифрової економіки України, інтеграції до глобальних технологічних ринків та підвищення міжнародної конкурентоспроможності держави.

1.2. Критерії та показники ефективності діяльності ІТ-компаній

Ефективність діяльності будь-якого підприємства є багатограним економічним показником, що відображає здатність організації досягати поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів і максимальними результатами. Для ІТ-компаній, які функціонують у динамічному, високотехнологічному та інтелектуально-орієнтованому середовищі, питання оцінки ефективності набуває особливої актуальності. Це зумовлено як конкуренцією на глобальному ринку, так і специфікою самого ІТ-бізнесу, де традиційні фінансові індикатори мають бути доповнені нефінансовими, інноваційними та якісними критеріями.

1. Ключові підходи до оцінки ефективності в ІТ-сфері

У сучасній економічній літературі виділяють кілька груп показників, що застосовуються для оцінки ефективності функціонування підприємств. У загальному випадку йдеться про:

- *фінансові показники*, які характеризують прибутковість, ліквідність, рентабельність та фінансову стійкість;
- *економічні показники*, що охоплюють витрати, продуктивність праці, оборотність активів тощо;
- *нефінансові (якісні) показники*, зокрема рівень задоволеності клієнтів, якість продукту, інноваційний потенціал;
- *HR-індикатори*, що стосуються залучення, утримання, кваліфікації персоналу;
- *інноваційні та технологічні показники* - темпи оновлення продуктів, інвестиції в R&D, ступінь використання сучасних ІТ-інструментів.

Для ІТ-компаній класичні методики фінансового аналізу потребують адаптації з огляду на специфіку їхньої діяльності: інтелектуальна праця, відсутність фізичного продукту, проектний підхід,

орієнтація на клієнтів з різних регіонів світу, гнучкі моделі монетизації (наприклад, SaaS, freemium, підписка, реклама тощо).

2. Основні фінансові показники ефективності ІТ-компаній

Фінансові показники залишаються базовими при оцінюванні ефективності ІТ-компаній. До основних належать:

❖ **Рентабельність продажів (ROS)** - відображає частку прибутку в загальному обсязі реалізації:

$$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}} \times 100\%$$

❖ **Рентабельність активів (ROA)** - ефективність використання ресурсів компанії:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \times 100\%$$

❖ **EBITDA (прибуток до сплати податків, відсотків та амортизації)** - широко застосовується для оцінки операційної ефективності ІТ-компаній, особливо при порівнянні з іншими на ринку.

❖ **Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості** - актуальний для ІТ-бізнесу, що працює на умовах передоплати/постфактум:

$$KO = \frac{\text{Виручка}}{\text{Середня дебіторська заборгованість}}$$

❖ **Обсяг експорту ІТ-послуг** (для українських компаній) - ключовий індикатор участі у глобальному ринку.

Фінансова звітність ІТ-компаній часто не відображає повною мірою реальну ефективність, оскільки частина активів (наприклад, інтелектуальний капітал, імідж бренду, розроблені продукти) не оцінюється у грошовому еквіваленті або не потрапляє до балансу.

3. Оцінка ефективності персоналу: HR-показники

ІТ-сфера надзвичайно залежна від людського капіталу. Ефективність ІТ-компанії значною мірою визначається професіоналізмом, мотивацією, креативністю та взаємодією її працівників. Найчастіше аналізу піддаються такі показники:

➤ **Продуктивність персоналу (revenue per employee):**

$$\frac{\text{Виручка}}{\text{Кількість працівників}}$$

➤ **Коефіцієнт плинності кадрів (Turnover Rate)** - високий рівень плинності негативно впливає на стабільність роботи команд, якість продукту, зростання витрат на адаптацію нових співробітників.

➤ **Рівень залученості працівників (Employee Engagement Index)** - оцінюється через опитування або аналіз поведінкових показників.

➤ **Інвестиції в навчання та розвиток (Learning & Development Cost per Employee)** - свідчать про стратегічну орієнтацію компанії на збереження та вдосконалення свого людського капіталу.

4. Інноваційні та технологічні індикатори

В умовах ІТ-ринку, де швидкість змін і технологічне оновлення є критичними, ефективність компанії часто вимірюється через:

- ✓ **Темп оновлення продукту (Release Frequency)** - чим частіше виходять нові версії програмного забезпечення, тим гнучкіше компанія реагує на вимоги ринку.
- ✓ **Частка витрат на R&D** у структурі загальних витрат - свідчить про інноваційну орієнтацію.
- ✓ **Кількість патентів, технологічних розробок, відкритих API, публікацій на технічних конференціях.**

- ✓ **Час виходу на ринок (Time-to-Market)** - визначає, наскільки швидко компанія може вивести новий продукт або сервіс, випереджаючи конкурентів.

5. Якісні та нефінансові показники

Ефективність ІТ-компаній також доцільно вимірювати через нефінансові, але критично важливі параметри:

- ✓ **Задоволеність клієнтів (Customer Satisfaction / CSAT, Net Promoter Score / NPS)** - відображає довіру до компанії, якість послуг, рівень підтримки.
- ✓ **Рівень технічної підтримки (Response Time, Resolution Time)** - час, за який компанія реагує на запити користувачів.
- ✓ **Якість продукту (Bug Rate, Downtime, Scalability Index)** - виявляє технічну досконалість, стабільність і надійність програмного продукту.
- ✓ **Наявність сертифікацій (ISO/IEC 27001, CMMI, GDPR compliance)** - свідчить про відповідність міжнародним стандартам.

6. Комплексна оцінка ефективності

Зважаючи на багатofакторність та специфіку ІТ-бізнесу, все більшої популярності набуває інтегрований підхід до оцінки ефективності, що включає як фінансові, так і нефінансові показники. Прикладом такого підходу може бути Balanced Scorecard (BSC) - система збалансованих показників, яка враховує чотири ключові напрями:

- ✓ фінанси;
- ✓ клієнти;
- ✓ внутрішні бізнес-процеси;
- ✓ навчання та розвиток персоналу.

Застосування BSC дозволяє ІТ-компаніям комплексно аналізувати ефективність своєї діяльності, виявляти "вузькі місця", визначати стратегічні пріоритети та вдосконалювати внутрішні процеси.

Оцінка ефективності діяльності ІТ-компаній вимагає комплексного підходу, що поєднує фінансові, кадрові, технологічні та якісні індикатори. Умови цифрової трансформації диктують необхідність не лише досягати прибутковості, а й забезпечувати стійкий розвиток, інноваційність, гнучкість та клієнтоорієнтованість. Саме тому важливо не обмежуватись лише фінансовим аналізом, а використовувати ширший спектр показників, що відображають реальну конкурентоспроможність компанії в умовах динамічного ІТ-ринку.

1.3 Розвиток ринку ІТ-послуг в Україні

У сучасних умовах стрімкої глобалізації та цифрової трансформації інформаційні технології (ІТ) демонструють динамічне зростання та глибоку інтеграцію в усі сфери економічної та суспільної діяльності. ІТ перестають бути окремим напрямом - вони стають фундаментом інновацій, рушієм модернізації та важливим фактором підвищення конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і цілих країн. Їхній вплив охоплює практично всі галузі: від промисловості, освіти й охорони здоров'я - до фінансів, транспорту й державного управління.

Цей масштабний розвиток інформаційних технологій стимулює створення нових бізнес-моделей, трансформацію традиційних ринків, а також виникнення цілком нових секторів економіки. Одним із найбільш динамічних та перспективних серед них є ринок ІТ-послуг, який включає як розроблення та впровадження програмного забезпечення, так і супровід, аналітику, хмарні рішення, кібербезпеку, аутсорсинг, технічну підтримку та інші супутні сервіси. В умовах цифрової економіки ІТ-послуги набувають статусу стратегічного ресурсу, від якого залежить ефективність, адаптивність і стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі.

Завдяки стрімкому розвитку цифрових технологій та зростанню попиту на інноваційні рішення, ринок ІТ-послуг не лише стабільно розширюється, а й стає ключовим елементом глобальної економіки знань. Це, у свою чергу, обумовлює необхідність глибшого вивчення ефективності функціонування об'єктів ІТ-сфери, зокрема з урахуванням національного досвіду, викликів цифрової доби та перспектив подальшого розвитку [2].

ІТ-сектор займає провідне місце в процесах інноваційного розвитку економіки. Інноваційні рішення в цій галузі здебільшого виникають у вигляді невеликих стартапів, що робить ІТ-сферу важливим драйвером успішності малого бізнесу. Згідно з рейтингом Forbes [21], 9 із 25 провідних малих компаній США працюють саме в ІТ-галузі. Відомо, що ефективний розвиток малого підприємництва сприяє зміцненню національної економічної безпеки, стимулює соціально-економічний прогрес та розширює середній клас у суспільстві.

В Україні ринок ІТ-послуг демонструє стійке зростання та впевнено закріплюється серед ключових секторів національної економіки, що формують експортний потенціал держави. Станом на сьогодні, ІТ-галузь посідає друге місце серед усіх секторів, які забезпечують експорт послуг, поступаючись лише сфері транспортних послуг. Така динаміка свідчить про високий рівень конкурентоспроможності українських ІТ-компаній на світовому ринку, а також про значний інтелектуальний капітал, який активно реалізується в експортно орієнтованих продуктах і рішеннях.

Окрім того, ІТ-сфера відіграє важливу роль у забезпеченні макроекономічної стабільності країни, особливо в умовах воєнного стану та економічних викликів. Вона створює робочі місця, залучає валютні надходження, підтримує інноваційну інфраструктуру та сприяє інтеграції України у глобальний цифровий простір. З огляду на поточні тренди, очікується подальше зростання частки ІТ-послуг у структурі

національного експорту, що посилює їхню стратегічну вагу в економіці країни [19]. Протягом останніх років ринок ІТ-послуг в Україні демонструє стабільне зростання на рівні 11–26% щорічно, що свідчить про його високу динамічність і конкурентоспроможність на глобальному рівні [17, с. 6]. Українські ІТ-компанії впевнено займають позиції на міжнародному ринку, успішно виконуючи замовлення для клієнтів з Європи, Північної Америки та Азії. Така позитивна тенденція є підтвердженням сталого попиту на вітчизняні цифрові рішення, розробки програмного забезпечення, а також супровід і технічну підтримку.

Це зростання не лише зміцнює економічну стійкість країни, але й відкриває широкі перспективи для підвищення національного експортного потенціалу, створення високотехнологічних робочих місць і розширення інноваційної екосистеми. В умовах цифрової трансформації економіки ІТ-сектор України виступає як один із ключових драйверів економічного відновлення та зростання, особливо в контексті глобальних викликів та внутрішніх структурних змін.

Безумовно, потужна й конкурентоспроможна українська ІТ-сфера, яку ми спостерігаємо сьогодні, є результатом тривалого еволюційного розвитку, що має глибоке історичне коріння. Становлення цифрових технологій на українських теренах - як у галузі апаратного забезпечення, так і програмного - не є випадковим явищем. Його передумови формувалися протягом десятиліть завдяки наполегливій роботі видатних учених, інженерів і новаторів, які створювали основу для сучасної ІТ-галузі.

З огляду на історичну динаміку, доцільно виділити п'ять ключових етапів становлення та розвитку вітчизняної ІТ-сфери.

Таблиця 1.1

Етапи становлення та розвитку ІТ-сфери в Україні

Етап	Період	Основні характеристики
I етап	До 1990-х років	Закладено наукові основи ІТ-розвитку в межах СРСР. Створення МЕОМ (1951), запуск ОГАС (1967), активна діяльність Інституту кібернетики. Формування наукових шкіл у галузі автоматизації, програмування, ШІ.
II етап	1990-ті роки	Після розпаду СРСР активізувалась ІТ-освіта та перші бізнес-проекти. Формування ІТ-компаній, часто випускниками університетів. Популяризація ідей стартап-культури. Поширення моделі "навчання + робота в ІТ".
III етап	2000-2010 роки	Період інформатизації та автоматизації. Зростання аутсорсингових послуг. Розвиток хмарних технологій. Україна увійшла до топ-30 країн світу з аутсорсингу, стала найпривабливішою в Європі для ІТ-замовників (2008).
IV етап	2011-2019 роки	“ІТ-бум”: Україна – в топ-5 за кількістю сертифікованих ІТ-спеціалістів. Активний експорт послуг. Перехід від базового аутсорсингу до інжинірингу, ІТ-консалтингу та R&D. Формування ІТ-кластеру з Польщею, Білоруссю, Румунією.
V етап	2020-2025 роки	Стійкість до глобальних криз (COVID-19, війна). Рекордний експорт (\$7,3 млрд у 2022 р.). Вибухове зростання GovTech (“Дія”), кібербезпеки, цифровізації. Перехід до продуктового ІТ. Зростання стартапів, інклюзивної ІТ-освіти.

Сформовано автором на основі джерела: [9].

Перший етап (до 1990-х років XX ст.)

Період до початку 1990-х років був вирішальним для формування теоретичного та технологічного підґрунтя інформаційно-комп'ютерних технологій в Україні. Зокрема, ще у середині XX століття, у межах наукової діяльності в умовах СРСР, на території України активно функціонували провідні наукові школи, які займалися розробленням обчислювальних машин. Одним із найбільш вражаючих досягнень того часу стало створення у 1951 році в Києві першої цифрової електронної обчислювальної машини в континентальній Європі - Малої електронної обчислювальної машини (МЕОМ). Це відбулося всього через декілька років після появи перших комп'ютерів у США (EDVAC) і Великобританії (EDSAC) [16].

Подальший поступ було забезпечено заснуванням у 1962 році Інституту кібернетики Академії наук УРСР, який став науковим центром розвитку таких напрямів, як теорія оптимізації, програмування, теорія автоматів, штучний інтелект, обчислювальні системи тощо [17]. На базі інституту здійснювалися масштабні дослідження, що мали не лише теоретичне, а й прикладне значення. Саме тут з'явилися передумови до створення вітчизняної концепції мережевої взаємодії, яка пізніше вилилася в розробку проекту ОГАС (Загальнодержавна автоматизована система управління економікою), що вважається радянським прототипом інтернету.

Унікальним прикладом упровадження інновацій є тестування у 1967 році в місті Львів локальної обчислювальної мережі - однієї з перших спроб реалізації інформаційного обміну в електронній формі в Україні. Цей експеримент на два роки випередив запуск ARPANET - першої глобальної комп'ютерної мережі у США, започаткованої Агентством передових оборонних дослідницьких проєктів (ARPA) [16]. Окремі напрацювання того часу навіть торкалися концепції цифрових

валют, що свідчить про значну випереджальну інтелектуальну активність українських учених [9].

Другий етап (1990-ті роки XX ст.)

Період 1990-х років, що настав після розпаду Радянського Союзу, ознаменувався суттєвими трансформаціями у всіх сферах життя українського суспільства, зокрема в галузі науки, освіти та технологій. В умовах переходу до ринкової економіки і формування державної незалежності, в Україні відбувалося активне становлення національної академічної науки, особливо в таких перспективних напрямках, як програмування, автоматизація інформаційних процесів, системне моделювання та зародження технологій штучного інтелекту.

Особливу роль у цей час почала відігравати університетська освіта. Вищі навчальні заклади та науково-дослідні установи стали осередками підготовки фахівців нового покоління, здатних опанувати нові програмні інструменти, працювати з комп'ютерною технікою західного зразка, яка поступово з'являлася в Україні. Саме ці інститути стали базою, на якій почали з'являтися перші незалежні бізнес-проекти в ІТ-сфері.

Засновниками багатьох перших ІТ-компаній в Україні були викладачі, випускники чи аспіранти технічних і природничо-математичних факультетів університетів. Багато з них мали досвід роботи в академічному середовищі або науково-дослідних інститутах. Попри нестабільність економіки, інфляцію та відсутність належного інвестиційного середовища, ці компанії стали лабораторіями підприємницького експерименту. Часто невдалі проекти не зупиняли ініціаторів, а навпаки – ставали джерелом досвіду і поштовхом до нових спроб, що формувало середовище стійких до викликів новаторів.

У 1990-х роках серед студентської молоді активно поширюється практика поєднання навчання із працевлаштуванням у сфері інформаційних технологій. Молоді спеціалісти починають отримувати

перші серйозні замовлення від західних клієнтів, що зумовлює поступове підвищення їхньої оплати праці. Зростає престиж праці програміста, системного адміністратора, аналітика чи розробника програмного забезпечення. Відповідно, зростає і популярність ІТ-спеціальностей у вищих навчальних закладах.

Ще одним важливим чинником стало усвідомлення важливості володіння англійською мовою. Оскільки більшість технічної документації, інтерфейсів та програмного середовища було англomовним, а значна частина комунікації з клієнтами відбувалася саме англійською, знання мови ставало ключовою перевагою на ринку праці. У результаті сформувався міцний фундамент для подальшого розвитку української ІТ-індустрії, який поєднував академічну традицію, підприємницьку ініціативу, глобальну орієнтацію та гнучкість мислення [9].

ІІІ етап (перше десятиліття ХХІ століття)

На початку ХХІ століття в Україні починається активна фаза інформатизації суспільства, яка супроводжується масштабною комп'ютеризацією та автоматизацією бізнес-процесів. Цей період заклав фундамент для стрімкого зростання внутрішнього ІТ-ринку, відкривши нові можливості як для внутрішніх замовників, так і для виходу українських компаній на міжнародний ринок.

Один із ключових трендів цього часу - перехід від традиційних програмних рішень до хмарних технологій. Підприємства все частіше відмовляються від зберігання даних на локальних серверах, передаючи їх до хмарних провайдерів, що забезпечує віддалений доступ до інформації через інтернет та знижує витрати на ІТ-інфраструктуру. Це стимулює появу нових сервісів, пов'язаних із підтримкою хмарних рішень, безпекою даних, розробкою SaaS-продуктів (програмне забезпечення як сервіс).

Україна починає зміцнювати свої позиції на глобальному ринку аутсорсингових послуг. Навіть попри виклики глобальної фінансової кризи 2008 року, українські ІТ-компанії продовжують розвиватися та нарощувати експорт. За підсумками цього періоду, країна входить до топ-30 держав світу з найвищим потенціалом для аутсорсингу ІТ-послуг і визнається найбільш економічно привабливою для цієї діяльності в регіонах Європи, Близького Сходу та Африки. Такі рейтинги стали підтвердженням конкурентоспроможності українських фахівців, їхньої гнучкості, технічної грамотності та здатності працювати відповідно до міжнародних стандартів якості [9].

IV етап (2011–2019 роки)

Починаючи з 2010 року, вітчизняна ІТ-сфера вступає у фазу стрімкого підйому, яку фахівці охрестили “ІТ-бумом”. Саме в цей період Україна перетворюється на одного з лідерів світового аутсорсингу, значно збільшуючи обсяг експортованих ІТ-послуг.

Уже в 2014 році Україна займає четверте місце у світі за кількістю сертифікованих ІТ-фахівців, поступаючись лише таким гігантам, як США, Індія та росія. Українські програмісти здобувають визнання за якість розробки, інноваційність рішень та здатність працювати в умовах жорсткої конкуренції. Все більше іноземних компаній обирають Україну як партнера для довготривалих проєктів, що вимагають високої кваліфікації та технологічної експертизи.

За темпами зростання експорту програмного забезпечення ІТ-галузь випереджає багато інших секторів економіки. У 2018 році, за даними аналітичного звіту “Software Development in Ukraine, Poland, Belarus and Romania 2019”, обсяг ІТ-експорту з України перевищив 4 млрд доларів США, що становить понад третину від загального експорту послуг у регіоні Центральної та Східної Європи. Разом із Польщею,

Білоруссю та Румунією Україна формує потужний конкурентоспроможний регіональний кластер.

Водночас трансформується і сам характер ІТ-послуг. Якщо раніше переважали типові задачі - написання коду, тестування, технічна підтримка - то на цьому етапі українські компанії все активніше переходять до створення комплексних ІТ-рішень. Йдеться про консалтинг, бізнес-аналіз, проектування цифрових продуктів, інжиніринг рішень, а також супровід замовників у довгострокових проєктах з цифровізації бізнесу.

Паралельно розширюється галузева диверсифікація. Вітчизняні ІТ-компанії починають співпрацювати не лише з іншими ІТ-компаніями, а й з представниками таких галузей, як охорона здоров'я, автомобілебудування, логістика, фінанси, агробізнес. Це зумовлює зміни у вимогах до ІТ-спеціалістів: окрім технічних навичок, необхідними стають знання з економіки, права, медицини чи інженерії — залежно від профілю замовника. Таким чином, український ІТ-сектор переходить на новий рівень розвитку, перетворюючись із аутсорсинг-індустрії на центр створення інтелектуальних технологічних рішень глобального масштабу [9].

V етап (2020–2025 роки): період трансформацій, стійкості та стратегічного зростання

П'ятий етап розвитку української ІТ-індустрії позначений масштабними трансформаціями, спричиненими глобальними викликами. На цей період припадають такі події, як пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році, а також посилення цифровізації бізнесу та державного сектору по всьому світу.

◆ Адаптація до пандемічних умов

ІТ-сектор виявився однією з найбільш стійких галузей в умовах пандемії COVID-19. Завдяки високому рівню діджиталізації, гнучкій

організації праці та широкому впровадженню моделей віддаленої роботи, більшість українських ІТ-компаній швидко адаптувались до нових умов. Карантинні обмеження не лише не зменшили обсягів замовлень, а й, навпаки, сприяли зростанню попиту на розробку хмарних сервісів, онлайн-платформ, e-commerce рішень, систем для дистанційної роботи та навчання.

◆ *Війна та виклики 2022–2024 років*

Повномасштабне вторгнення Росії у лютому 2022 року стало безпрецедентним викликом для всіх галузей української економіки, зокрема - для ІТ-сфери. Однак навіть в умовах загрози життю, переміщення офісів, евакуації працівників та руйнування інфраструктури, ІТ-компанії зберегли працездатність. За даними ІТ Ukraine Association, понад 90% компаній вже у перші тижні війни змогли відновити повноцінну операційну діяльність завдяки завчасному впровадженню політик бізнес-континуїті (business continuity plans).

Вітчизняний ІТ-ринок продовжував демонструвати стійкість і навіть збільшував частку в експорті послуг. У 2022 році, попри війну, обсяг експорту ІТ-послуг досяг рекордних \$7,3 млрд, ставши головною експортною статтею країни. Це свідчить про глибоку інтеграцію української ІТ-сфери у світову економіку та її стратегічну цінність для партнерів.

◆ *Нові тенденції: Digital-first і розвиток GovTech*

У цей період відбулося стрімке зростання цифрових державних сервісів. Україна стала одним із світових лідерів цифрової трансформації урядових функцій, зокрема завдяки впровадженню платформи "Дія". Унікальність українського кейсу полягає у повній легітимності цифрових документів, інноваційних електронних сервісах, мобільному доступі до адміністративних послуг, а також у зростаючій цифровій довірі з боку громадян.

ІТ-сфера починає активно взаємодіяти з державою, не лише у вигляді проєктів аутсорсингу, але й у рамках формування національної кібербезпеки, захисту критичної інфраструктури, модернізації цифрових реєстрів тощо.

◆ *Стратегічний зсув: від аутсорсингу - до продуктових компаній*

Ще однією помітною тенденцією п'ятого етапу є зміщення фокусу з аутсорсингу до створення власних ІТ-продуктів. Зростає частка стартапів і продуктових компаній, які орієнтовані на глобальний ринок. Українські фірми не лише обслуговують замовників, а й запускають SaaS-рішення, фінтех-платформи, AI-продукти, додатки в галузях healthtech, edtech, cybersecurity, green tech тощо. Розвивається екосистема венчурного фінансування, інкубатори, акселератори та міжнародні програми підтримки стартапів.

◆ *Людський капітал і освіта*

Попри війну, ІТ-освіта залишається пріоритетом. Кількість студентів на технічних спеціальностях стабільно зростає, активізуються приватні навчальні платформи, онлайн-школи, менторські програми. В умовах дефіциту кадрів зростає попит на перепідготовку спеціалістів з інших галузей, а також на освіту для ветеранів, ВПО, жінок в ІТ. Це сприяє інклюзивності та розширенню професійної бази.

Українська ІТ-галузь у 2020–2025 роках показала не лише гнучкість і адаптивність, але й виняткову стійкість у надзвичайно складних умовах. Вона стала фундаментом економічної стабільності та цифрової трансформації держави. Подальший розвиток сектора орієнтований на інновації, міжнародне партнерство, експорт інтелектуального продукту та зміцнення національного техно-бренду *“Ukraine - the tech nation”*.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ІТ-СФЕРИ В УКРАЇНІ

2.1 Структура та динаміка розвитку ІТ-галузі в Україні

ІТ-галузь України є однією з найдинамічніших і найбільш перспективних сфер національної економіки. Вона охоплює широкий спектр діяльності, що включає розробку програмного забезпечення, ІТ-консалтинг, аутсорсинг, кібербезпеку, хмарні технології, аналітику даних та інші напрямки. Ця різноманітність формує складну структуру галузі, що забезпечує її гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін як на внутрішньому, так і на світовому ринках.

Структура ІТ-галузі

Основні сегменти ІТ-галузі в Україні можна поділити на такі категорії:

- ✓ **Розробка програмного забезпечення (Software Development)** - найбільший сегмент галузі, що охоплює створення програм, мобільних додатків, веб-сервісів та системного програмного забезпечення.
- ✓ **ІТ-аутсорсинг** - надання ІТ-послуг міжнародним клієнтам, який забезпечує понад 70% експорту ІТ-послуг України.
- ✓ **ІТ-консалтинг і системна інтеграція** - послуги з аналізу та впровадження ІТ-рішень у бізнес-процеси.
- ✓ **Кібербезпека** - сектор, що зростає зі швидкістю понад 20% на рік у зв'язку з підвищеними ризиками кіберзагроз.
- ✓ **Хмарні сервіси та дата-центри** - зростання у середньому на 25% щороку, що пов'язано з переходом компаній на хмарні платформи.

Динаміка розвитку ІТ-галузі

За даними Державної служби статистики України та IT Association Ukraine, обсяги експорту ІТ-послуг у 2023 році досягли приблизно 6,45 млрд доларів США, що є збільшенням на 22% у порівнянні з 2022 роком.

Кількість працівників у ІТ-сфері становить близько 300 тисяч осіб, із середньорічним приростом 15-18% [37].

Темпи приросту експорту ІТ-послуг протягом останніх п'яти років коливаються від 15% до 26%, що значно перевищує середні темпи зростання ВВП України. Найбільшими ринками збуту залишаються США (понад 50% експорту), країни ЄС (близько 30%) та Великобританія [36].

У 2023 році в Україні було зареєстровано понад 4000 ІТ-компаній різного масштабу, серед яких близько 70% є малими та середніми підприємствами. При цьому, понад 60% компаній займаються розробкою програмного забезпечення, 20% - надають ІТ-аутсорсинг, а решта - спеціалізуються на ІТ-консалтингу, кібербезпеці та інноваційних рішеннях [37].

Значну роль у розвитку галузі відіграють стартапи: за останні роки було створено понад 500 інноваційних стартапів, що працюють у сферах штучного інтелекту, блокчейну, Big Data та хмарних технологій.

Таблиця 2.1.

Основні показники розвитку ІТ-галузі в Україні (2020–2024 рр.)

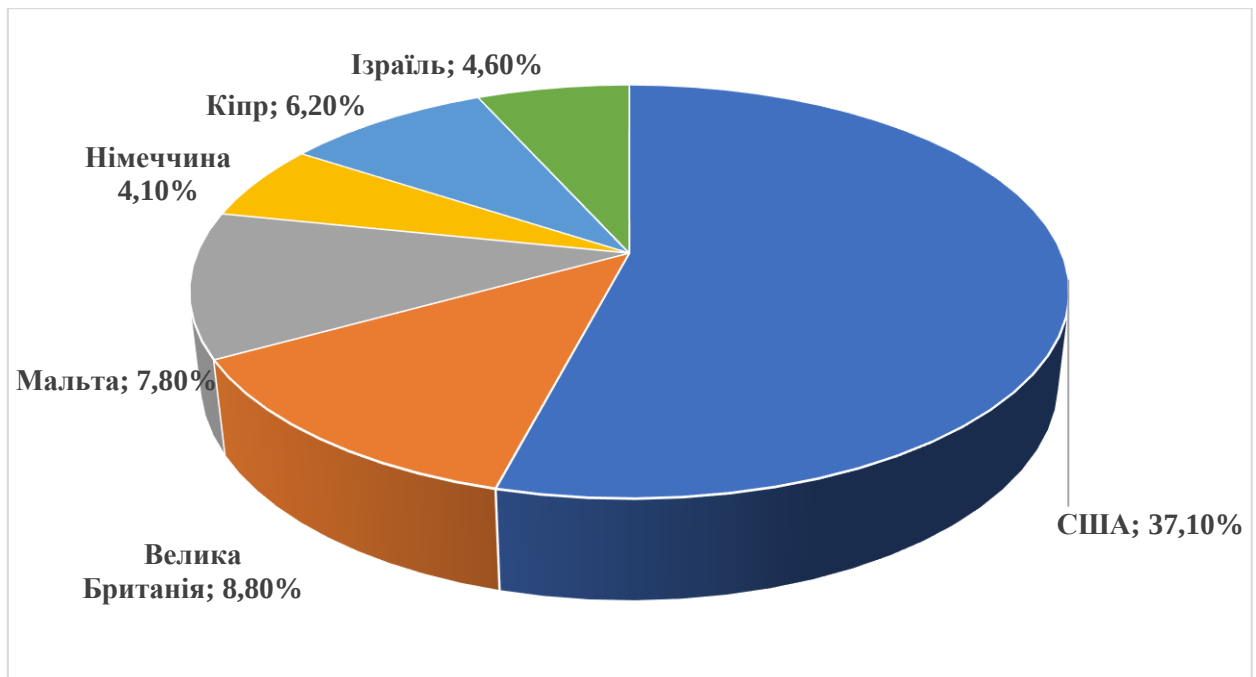
Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Експорт ІТ-послуг, млрд USD	4.8	5.9	7.3	6.7	6.45
Зміна у % (рік до року)	–	+22%	+23.6%	- 8.5%	-4.2%
Частка ІТ у ВВП	–	–	~3.7 %	~3.5 %	~3.4 %
Кількість ІТ-компаній	2800	3300	–	2100- 2300	~2200
Кількість фахівців ІТ, тис.	~210	~250	~300	~346	~300 і більше

Джерело: [37].

У 2024 році ІТ-сфера України продовжила відігравати визначну роль у структурі національного експорту, зберігаючи позиції одного з провідних джерел валютних надходжень країни. За даними Interfax-Ukraine, загальний обсяг експорту ІТ-послуг за підсумками року становив 6,45 млрд доларів США, що хоча й поступається показникам попередніх років, однак свідчить про стійкість галузі в умовах затяжної війни та економічної нестабільності. Порівняно з 2023 роком, обсяг експорту скоротився на 4–4,3 %, а відносно пікового 2022 року - на 12,3 %. Попри цей спад, ІТ-сектор продовжує генерувати значну частку доходів: 37–42 % у загальному експорті сервісів та 11,5 % у структурі загального експорту України, поступаючись лише агропродовольчому комплексу [37].

З точки зору географії ринків збуту, структура експорту ІТ-послуг України залишається високо концентрованою навколо розвинених економік Заходу. Провідним торговельним партнером є США, на які припадає понад 2,39 млрд доларів США, або близько 37,2 % від загального обсягу ІТ-експорту. На другому місці - Велика Британія із часткою 8,8 % (близько 565 млн доларів США), третю позицію несподівано посіла Мальта - 7,8 % (понад 502 млн доларів). Загалом, топ-7 країн-імпортерів ІТ-послуг з України забезпечують близько 80 % усього обсягу експорту, що свідчить про стабільну присутність українського ІТ на зрілих міжнародних ринках [37].

Діаграма 2.1 ілюструє географічну структуру експорту ІТ-послуг України у 2024 році. Вона чітко показує, що США залишаються головним ринком збуту, забезпечуючи понад третину всього експорту. Решту країн складають Велика Британія, Мальта, Кіпр, Ізраїль, Німеччина і Швейцарія.



Діаграма 2.1 Географічна структура експорту ІТ-послуг України у 2024 році. Джерело: [37].

У динамічному вимірі галузь демонструє контрольоване уповільнення з ознаками стабілізації. Так, темпи зниження експорту у 2023 році становили $-8,5\%$, а у 2024 році $-4,2\%$, що дозволяє аналітикам прогнозувати поступове відновлення зростання вже у 2025 році. Найнижчий обсяг експорту протягом 2024 року було зафіксовано у серпні - 507 млн доларів США, натомість найвищий - у грудні - 617 млн доларів, що демонструє сезонні коливання попиту на послуги, типові для аутсорсингового ринку [37].

З боку людського капіталу, кількість ІТ-фахівців у країні за різними оцінками становила від 302 до 346 тисяч осіб, що утримує Україну у глобальному топі за обсягом технічної робочої сили. Активно працює близько 2 100–2 300 компаній, а загальна кількість зареєстрованих ІТ-компаній у країні досягла 7 977, що на $41,1\%$ більше, ніж у 2014 році (із середньорічним приростом $4,5\%$) [37].

Щодо внутрішньої географії, то після 2022 року відбулися деякі зміни в концентрації ІТ-компаній. На рисунку 2.1 відображено ринок ІТ-

компаній України на початок повномасштабного вторгнення росії на Україну.

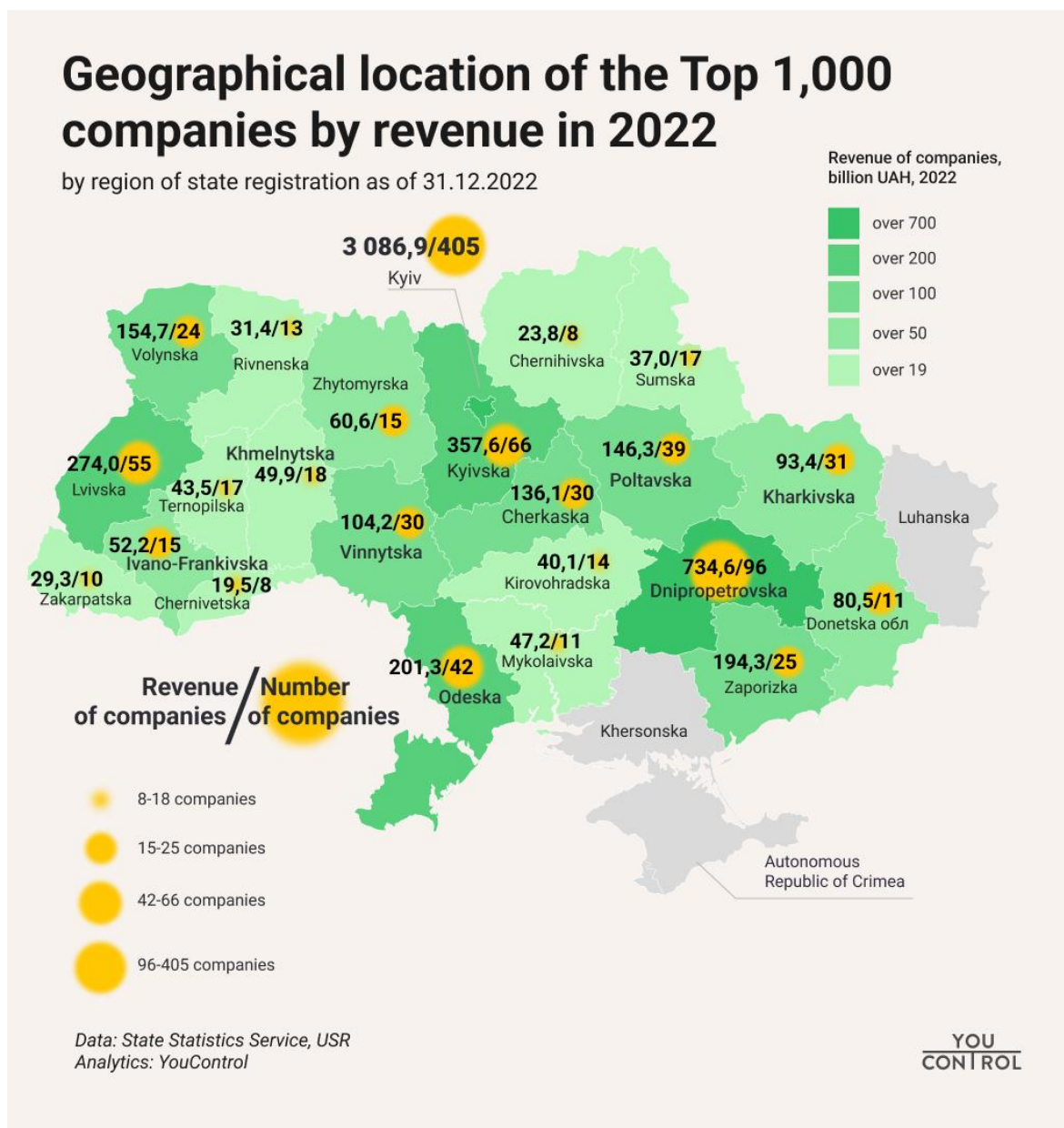


Рисунок 2.1. Внутрішня географія ІТ-ринку в Україні на початок 2022 року. Джерело: [37].

ІТ-сектор України в 2024 році залишається високо централізованим: Київ забезпечує понад 52 % всіх зареєстрованих компаній та генерує до 67 % доходів галузі. Львів ($\approx 10,4\%$), Харків ($\approx 8,1\%$), Дніпро ($\approx 4,2\%$) та Вінниця ($\approx 3,4\%$) продовжують формувати регіональні ІТ-кластери. Водночас частка Одеси знизилась до $\approx 1,7\%$, а

східні області (Донецька, Луганська, Херсонська) практично втратили активну присутність через безпекову ситуацію. Натомість, західні області (Івано-Франківська, Чернівецька, Тернопільська) демонструють стабільне зростання - як за кількістю компаній, так і за обсягом людського капіталу [37].

У таблиці 2.2 відображено порівняння географічної концентрації ІТ-компаній в Україні за 2021 та 2024 роки.

Таблиця 2.2

**Порівняння географічної концентрації ІТ-компаній в Україні за
2021 та 2024 роки**

Регіон	Частка в загальній структурі ІТ-ринку (%), 2021 рік	Частка в загальній структурі ІТ-ринку (%), 2024 рік	Тенденції та зміни
Київ	~46 %	~52–55 %	Зростання концентрації через релокацію бізнесів зі сходу
Львів	~15 %	~10–11 %	Часткова стабілізація, ріст сповільнився
Харків	~13 %	~8–9 %	Значне падіння через війну та релокацію
Дніпро	~5 %	~4–5 %	Незначне скорочення, стабільна регіональна база
Одеса	~4 %	~1,7 %	Втрата позицій через логістичну та воєнну нестабільність
Вінниця	~2,5 %	~3,4 %	Стабільне зростання завдяки релокованим компаніям
Івано-Франківськ, Тернопіль, Чернівці (Захід)	~3 %	~5–6 %	Активне зростання, нові хаби через безпечні умови
Інші регіони	~11,5 %	~10 %	Часткова децентралізація, зміна фокусу на великі кластери

Джерело: [37].

Отже, згідно даних таблиці 2.2, Київ посилив своє домінування - сюди переїхали або юридично перереєструвалися сотні компаній. Харків втратив частину IT-інфраструктури через бойові дії. Західні області - нові центри IT-екосистеми: зростають локальні кластери у Вінниці, Івано-Франківську, Чернівцях. Одеса та південь - регрес унаслідок безпекових викликів. Розподіл IT-компаній став менш рівномірним у порівнянні з 2021 роком.

Таким чином, українська IT-галузь зберігає свою глобальну конкурентоспроможність завдяки високому рівню технічної експертизи, здатності до швидкої адаптації та привабливому співвідношенню ціни й якості. Розвинена експортна орієнтація, інтелектуальний потенціал, диверсифікація клієнтських ринків і здатність до географічної мобільності дозволяють галузі зберігати статус стратегічного сектора національної економіки, навіть в умовах глибокої кризи.

2.2 Ключові суб'єкти українського IT-ринку та їх конкурентні переваги

IT-галузь України у 2024 році зберігає статус одного з найдинамічніших секторів національної економіки. Її структура є багаторівневою і охоплює ключові сегменти світового IT-ринку, зокрема: аутсорсинг розробки програмного забезпечення, IT-консалтинг, кібербезпеку, розробку продуктів (product-based IT), штучний інтелект, аналітику великих даних (Big Data) та R&D-напрями.

Протягом останнього десятиліття галузь демонструє сталу динаміку зростання. З 2013 року обсяги українського ринку IT-послуг збільшилися приблизно на 180%, а з 2017 року - майже вдвічі. У 2024 році, за даними IT Ukraine Association, обсяг експорту IT-послуг становив 6,45 млрд USD, що, попри спад на 4,2% у порівнянні з попереднім роком,

свідчить про високу стійкість галузі в умовах війни та глобальної нестабільності [37].

У структурі експорту послуг України частка ІТ-сектора сягає 37–42%, а в загальному експорті країни - 11,5%, поступаючись лише агропродовольчому комплексу. Такий показник підкреслює значущість інформаційних технологій як джерела валютних надходжень і як рушія інноваційного розвитку.

Кількість ІТ-компаній також зростає. У 2024 році в Україні зареєстровано понад 7 970 ІТ-компаній, що на 41,1% більше, ніж у 2014 році, зі середньорічним темпом приросту близько 4,5%. Активно розвиваються як великі корпорації, так і середній та малий бізнес, зокрема стартапи, що стають учасниками міжнародних акселераційних програм. У галузі задіяно від 302 до 346 тис. фахівців, що підтверджує високий рівень людського капіталу, конкурентну перевагу українського ІТ на глобальному ринку [37].

У розрізі бізнес-моделей найбільший сегмент становить аутсорсинг - близько 65% загального обсягу експорту. Це переважно компанії, які надають послуги розробки програмного забезпечення іноземним замовникам. Водночас зростає частка продуктових компаній та R&D-підрозділів, що працюють на створення інтелектуальної власності та з високою доданою вартістю.

Географія експорту також свідчить про глибоку інтеграцію ІТ-галузі у світовий ринок. Основними країнами-споживачами українських ІТ-послуг у 2024 році залишаються США (37,2%), Велика Британія (8,8%), Мальта (7,8%), а також Кіпр, Ізраїль, Швейцарія та Німеччина. Разом вони формують майже 80% експортного виторгу [37].

Попри зовнішні виклики, зокрема повномасштабну війну, українська ІТ-галузь адаптувалася до нових умов завдяки релокації, цифровій гнучкості та високій мотивації спеціалістів. Вона демонструє

системну стійкість і здатність до відновлення, а також потенціал до подальшого розвитку.

З огляду на стратегічне значення ІТ-сектора для української економіки, важливо забезпечити комплексну аналітику поточного стану та перспектив розвитку. Проведення SWOT-аналізу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони галузі, окреслити потенційні можливості та загрози, що має стати основою для формування державної політики підтримки цифрової економіки.

Серед провідних учасників ринку найбільший відсоток займають компанії, що надають послуги ІТ-аутсорсингу [18, с. 6]. Це підприємства, які спеціалізуються на розробці програмного забезпечення для інших компаній, переважно іноземних. 10 найприбутковіших ІТ-компаній України зображено в таблиці 2.3.

Проведений аналіз провідних компаній українського ІТ-сектору демонструє загальну картину стабілізації ринку після попередніх кризових явищ, пов'язаних із війною, геополітичною невизначеністю та глобальними економічними коливаннями. У 2024 році сукупний дохід десяти найбільших ІТ-компаній України склав 56,48 мільярда гривень, що свідчить про незначне зростання лише на 1% порівняно з 2023 роком. Такий помірний приріст може бути пояснений як певним насиченням ринку аутсорсингових послуг, так і загальними викликами, що стоять перед індустрією в умовах тривалої війни.

Варто зазначити, що лідером рейтингу за обсягом доходу у 2024 році стала компанія GlobalLogic Ukraine, яка продемонструвала позитивну динаміку і завершила рік з доходом 11,66 млрд грн, що на 2% більше, ніж у попередньому році. Компанія закріпила свої позиції за рахунок активної експансії на міжнародні ринки та збереження масштабів розробницької діяльності всередині країни.

Таблиця 2.3

Топ-10 ІТ-компаній України за доходом у 2024 році

№	Компанія	Доходи за 2024 (млрд грн)	Зміна до 2023 року
1	GlobalLogic Ukraine	11,66	+2 %
2	epam Systems	11,35	–10 %
3	epam Digital	7,53	+25 %
4	Luxoft Solutions	5,45	–7 %
5	Інститут ІТ «INTELLIAS»	4,06	–6 %
6	SoftServe Technologies	3,83	+ (значно зросла)
7	Fintech Band	3,71	–>2,7× (зменшення)
8	HighLoad Solutions (Favbet Tech)	3,22	+ (ріст понад 2 млрд)
9	Ciklum	3,20	Зниження ~626 млн грн
10	Infopulse Ukraine	3,06	Зниження ~303 млн грн

Джерело [37].

Друге місце посіла EPAM Systems із показником 11,35 млрд грн, однак на відміну від лідера, компанія продемонструвала падіння доходів на 10%, що може свідчити про внутрішні трансформації, зміну структури замовлень або перерозподіл ресурсів. Разом з тим, дочірня компанія EPAM Digital навпаки відзначилась стрімким зростанням у 25%, досягнувши 7,53 млрд грн, що дозволяє зробити припущення про переорієнтацію частини діяльності головної компанії на цифрові сервіси й хмарні технології.

Інші гравці також показали неоднозначні результати. Luxoft Solutions, що історично була серед лідерів ринку, зафіксувала зниження доходів на 7%, зупинившись на рівні 5,45 млрд грн. Подібну тенденцію продемонструвала й компанія Intellias, яка за результатами 2024 року отримала 4,06 млрд грн, що на 6% менше, ніж у 2023 році. Варто зазначити, що обидві компанії не є резидентами режиму Diia.City, на відміну від більшості інших учасників рейтингу.

Водночас, SoftServe продемонструвала помітне зростання доходів - понад 1,5 млрд грн, що свідчить про ефективну адаптацію бізнес-моделі до нових ринкових умов. Це один із прикладів вдалого поєднання традиційної аутсорсингової моделі з інноваційними підходами до цифрової трансформації.

Суттєве скорочення доходів зафіксовано у компанії Fintech Band (Monobank), яка отримала 3,71 млрд грн доходу, що майже у 2,7 рази менше, ніж роком раніше. Причини такої динаміки можуть включати перерозподіл фінансових потоків, зміни в регуляторному середовищі або зниження обсягів інвестицій у фінтех-напрямок.

Одним із несподіваних результатів року стало входження до топ-10 компанії Highload Solutions (Favbet Tech), яка вперше потрапила до рейтингу, одразу з доходом 3,22 млрд грн, що може свідчити про бурхливий розвиток продуктового IT-напрямку у сфері грального бізнесу та діджитал-розваг. Такі компанії з орієнтацією на власний продукт, а не аутсорсинг, створюють додану вартість та забезпечують довгострокову стійкість сектору.

Нарешті, компанії Ciklum і Infopulse Ukraine продовжили утримувати позиції в рейтингу, хоча й зазнали незначного зниження доходів: на 626 млн грн та 303 млн грн відповідно. Незважаючи на це, вони залишаються важливими гравцями в аутсорсинговому сегменті.

Загалом, можна зробити висновок, що структура ринку ІТ-послуг України у 2024 році залишається переважно аутсорсинговою, однак спостерігається чітка тенденція до зростання ролі продуктових компаній і розширення пропозиції у сфері високотехнологічних цифрових сервісів. Наявність нових гравців у рейтингу, як-от Highload Solutions, свідчить про відкритість ринку до інновацій та швидку адаптивність до змін. Окрім того, масове приєднання компаній до режиму Diia.City демонструє зацікавленість у спрощенні ведення бізнесу, зменшенні податкового навантаження та залученні іноземних інвесторів [38].

Таким чином, незважаючи на певні спади у доходах окремих компаній, ІТ-сектор України залишається одним з найбільш динамічних і стійких до кризових викликів, продовжуючи відігравати стратегічну роль у формуванні національного ВВП та інтеграції у глобальні цифрові ринки.

Нижче представлені найбільші ІТ-компанії України за кількістю спеціалістів на липень 2022 року.

Місце	Компанія	Спеціалісти в Україні	Кількість спеціалістів
1 ▬	EPAM Ukraine Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Вінниця, Житомир, Івано-Франківськ, Ужгород, Хмельницький, Черкаси, Чернівці	 9 570 ⁻³⁰	8 765 ^{92%}
2 ▬	SoftServe Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Вінниця, Івано-Франківськ, Луцьк, Полтава, Рівне, Тернопіль, Ужгород, Хмельницький, Чернівці	 7 279 ⁻⁵⁶	5 569 ^{77%}
3 ▬	GlobalLogic Київ, Харків, Львів, Миколаїв	 5 660 ⁻³⁶⁶	5 388 ^{95%}
4 ▬	Ajax Systems Київ, Харків, Львів, Вінниця	 3 900 ⁺⁴⁸⁹	1 200 ^{31%}
5 ▬	Luxoft Київ, Дніпро, Одеса	 3 200 ⁻²⁰⁰	2 800 ^{88%}
6 ▲ ¹	Genesis Київ, Львів	 2 815 ⁺²⁶	1 201 ^{43%}
7 ▼ ¹	Evoplay Київ	 2 613 ⁻²⁹⁰	1 698 ^{65%}

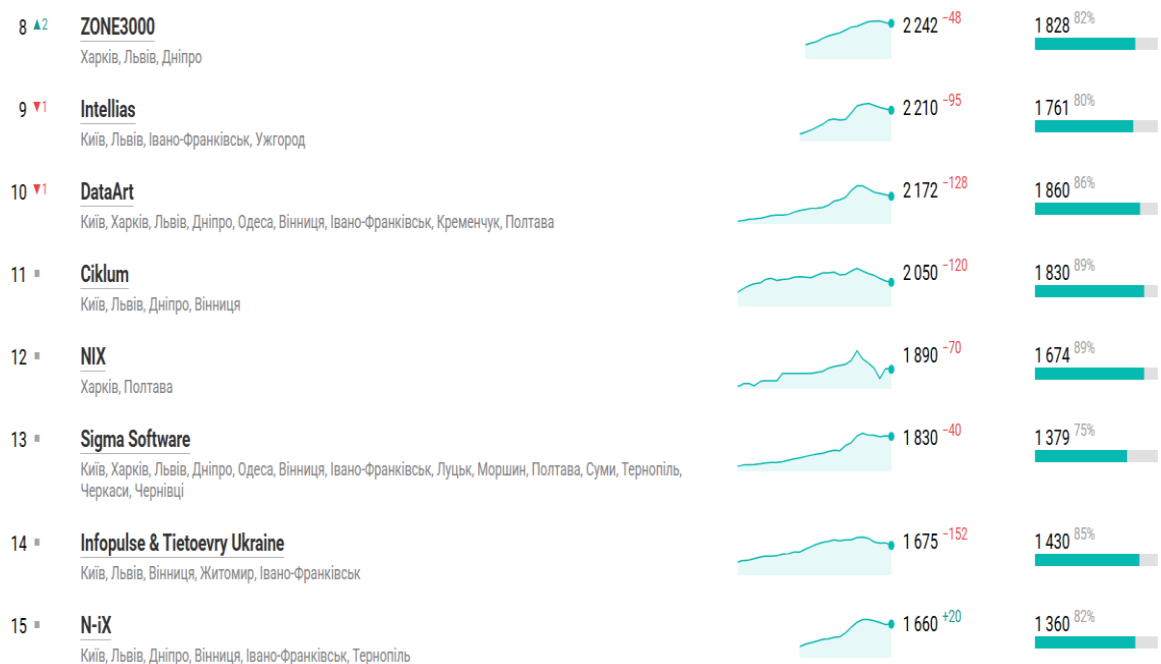


Рисунок 2.2 Найбільші ІТ-компанії України за кількістю спеціалістів на січень 2025 року. Джерело: [38].

Станом на січень 2025 року загальна кількість працівників у 50 найбільших ІТ-компаніях України становить 79,4 тис. осіб. У другому півріччі 2024 року чисельність спеціалістів зменшилася на 1118 осіб, що відповідає падінню на 1,4%. Це один із найменших рівнів скорочення персоналу з початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році, що свідчить про поступову стабілізацію ринку.

Упродовж усього 2024 року кількість фахівців у топ-50 ІТ-компаній знизилася на 2,4 тис. осіб, тоді як у 2023-му спостерігалось значно глибше скорочення - мінус 10 тис. спеціалістів. Таким чином, темпи відтоку кадрів у галузі помітно уповільнились, що може сигналізувати про адаптацію компаній до нових умов та поступове відновлення бізнес-активності.

У порівнянні з іншими секторами економіки, ІТ залишається відносно стабільним. Наприклад, у промисловості скорочення робочих місць у 2024 році перевищило 5%, особливо в енергоємних та машинобудівних підприємствах, які зазнали значних збитків через

обстріли та перебої з енергопостачанням. У будівельному секторі падіння сягнуло близько 7%, а в аграрному - понад 6%, з огляду на труднощі з логістикою та доступом до земель.

Натомість сектор державного управління і безпеки продемонстрував зростання чисельності працівників, головню за рахунок мобілізації та збільшення оборонного бюджету. У сфері охорони здоров'я й освіти показники були більш-менш стабільними - зміни в межах 1–2%.

Таким чином, ІТ-індустрія, попри всі виклики, зберігає статус одного з найменш вразливих секторів економіки, з потенціалом до відновлення і подальшого зростання після стабілізації безпекової ситуації.

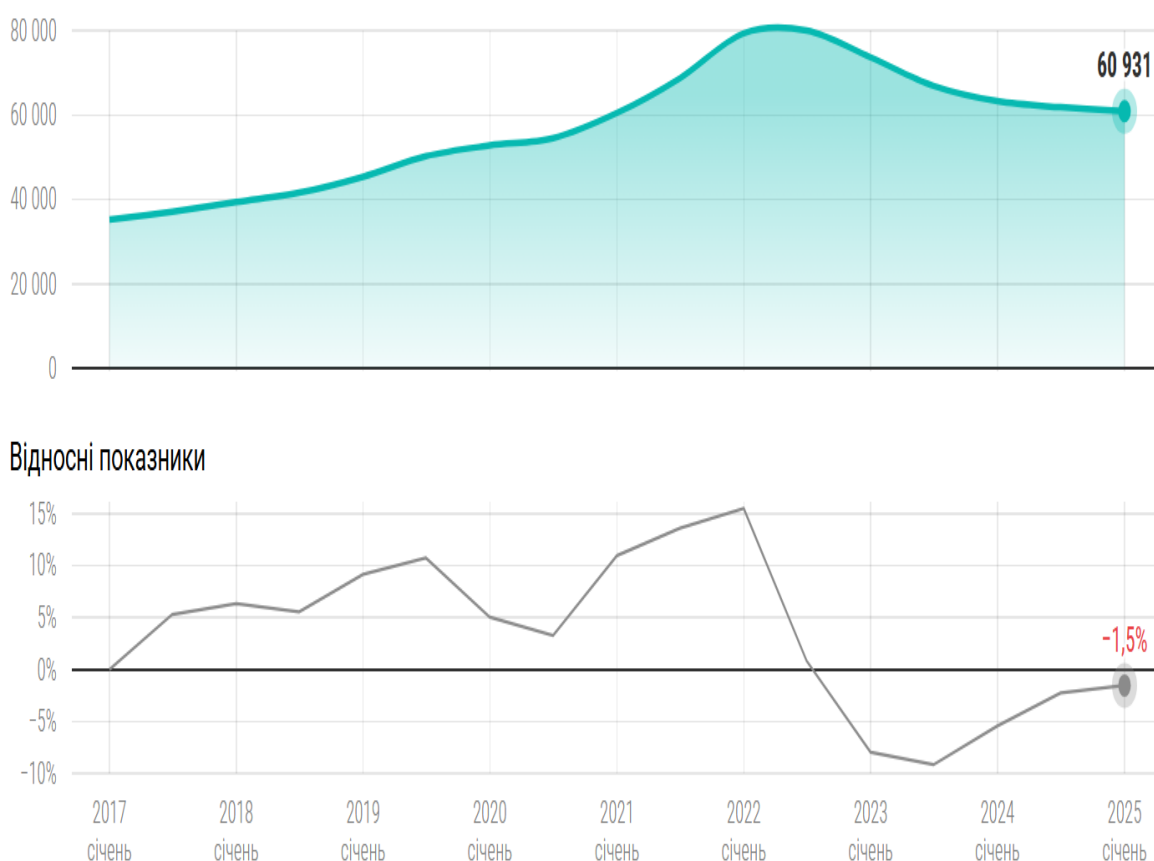


Рисунок 2.3 Динаміка загальної кількості спеціалістів у 50 найбільших ІТ-компаніях України за роками. Джерело: [38].

Кількість технічних фахівців у компаніях топ-50 за пів року зменшилася на 948 фахівців, або на 1,5%. [38].

На рисунку 2.4 відображено причини відтоку спеціалістів ІТ-компаній. Близько половини ІТ-компаній і нині вказують серед причин відтоку кадрів легалізацію релокованого персоналу за кордоном. У 10 компаніях працівники були звільнені через тривале перебування на бенчі, а ще шість компаній зазнали впливу реструктуризації. Серед топ-компаній, EPAM Ukraine і SoftServe, відплив кадрів майже припинився, що свідчить про відносну стабільність у найбільших гравців ринку

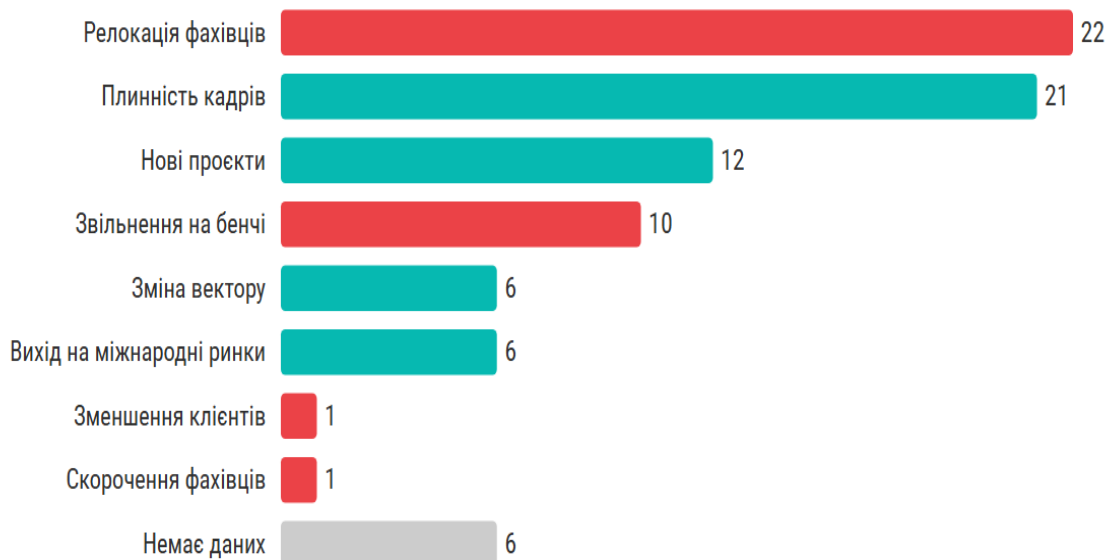


Рисунок 2.4 Причини відтоку спеціалістів ІТ-компаній. Джерело: [38].

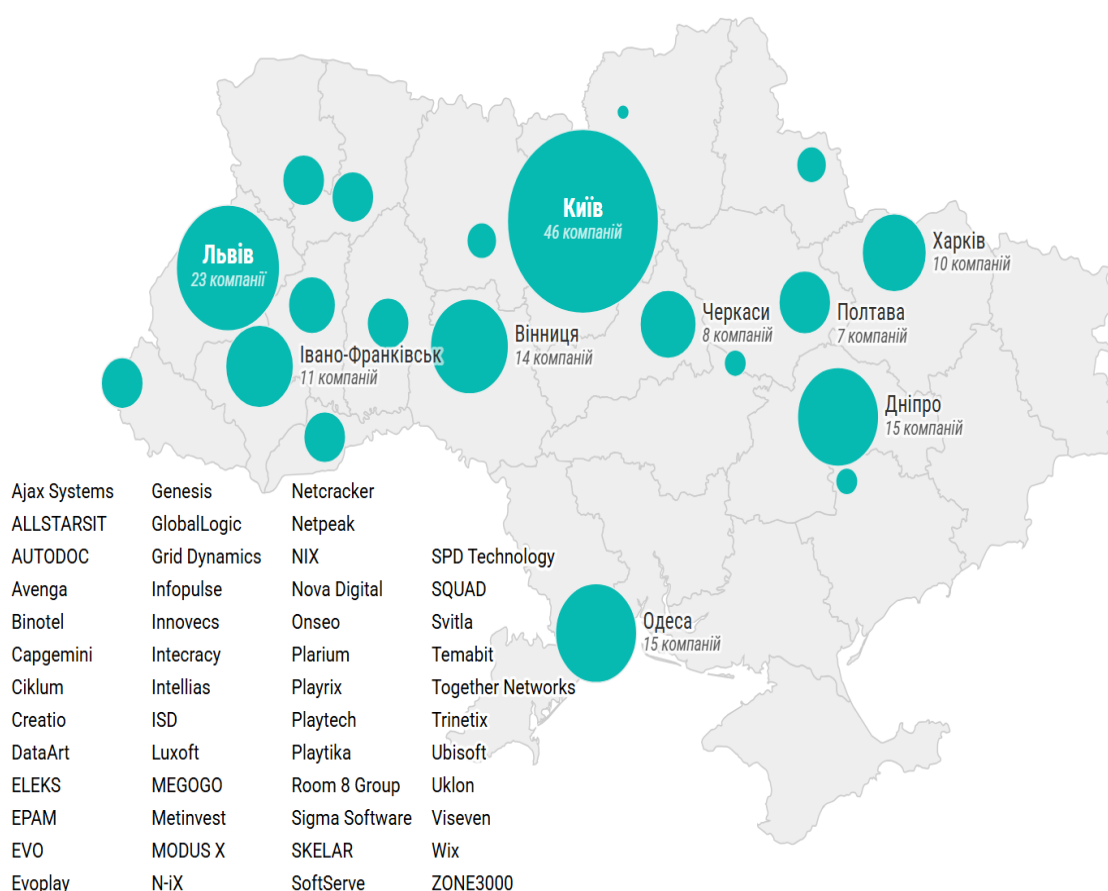
У другому півріччі 2024 року вісім компаній із топ-50 відкрили нові офіси - утім, усі вони розташовані за межами України. Основними напрямками для експансії стали країни Європейського Союзу, а також Індія та Аргентина, що свідчить про подальший фокус на міжнародну присутність і зниження ризиків, пов'язаних з війною.

В Україні ж минулого року не з'явилося жодного нового офісу, що підтверджує обережну позицію компаній щодо інвестування в фізичну інфраструктуру в умовах нестабільної безпекової ситуації.

Водночас чотири компанії вирішили скоротити присутність в Україні, заклавши частину своїх офісів. Серед них:

- **Avenga** та **Playrix** припинили роботу офісів у Києві,
- **SQUAD** - в Ужгороді,
- **GlobalLogic** - у Миколаєві.

Незмінно найбільше компаній мають офіси у Києві - 46 із 50. На другому місці - Львів (23 офіси), далі йдуть Одеса та Дніпро (по 15), Вінниця (14), Івано-Франківськ (11) і Харків (10) (рисуюнок 2.5).



Рисуюнок 2.5. Географія офісів ІТ-компаній України. Джерело: [38].

Особливо помітна динаміка в Харкові, який до повномасштабної війни був одним із ключових ІТ-хабів країни: ще три роки тому тут працювали офіси 25 компаній, нині залишилося лише 10. Це скорочення відображає як прямі ризики через наближеність до зони бойових дій, так і поступову релокацію бізнесу до більш безпечних регіонів або за кордон.

Також офіси компаній з рейтингу представлені у:

- ✓ Черкасах - 8 компаній,
- ✓ Полтаві - 7 компаній.

Коментар щодо тенденцій

Ці дані підтверджують загальну тенденцію: замість відкриття нових локацій в Україні компанії зосереджуються на зміцненні міжнародної присутності та оптимізації внутрішніх ресурсів. Це також частково пояснює, чому попри скорочення кількості спеціалістів в Україні, глобальний розвиток компаній триває.

2.3 SWOT-аналіз ринку ІТ-послуг в Україні

Як і будь-яка інша галузь економіки, розвиток провідних компаній у сфері ІТ-послуг в Україні значною мірою залежить від зовнішньоекономічних факторів, а також від внутрішньої економічної та політичної стабільності. З огляду на те, що основними клієнтами українських ІТ-компаній є іноземні підприємства, галузь має виражену експортну орієнтацію. Така структура експорту формує високий рівень залежності від кон'юнктури зовнішніх ринків, змін у законодавстві інших країн, а також від глобальних економічних і технологічних трендів. Унаслідок цього внутрішній ІТ-ринок залишається вразливим до коливань зовнішнього попиту, змін валютного курсу та геополітичної нестабільності.

Для глибшого розуміння поточної ситуації та стратегічного потенціалу галузі доцільно використати SWOT-аналіз, який дає змогу виявити основні сильні й слабкі сторони, а також можливості та загрози для розвитку ринку ІТ-послуг в Україні (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ринку ІТ-послуг в Україні

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
- Висококваліфіковані ІТ-спеціалісти з конкурентоспроможною оплатою праці. - Визнана якість послуг на міжнародному рівні. - Активна участь у глобальних технологічних проєктах. - Розвинена ІТ-інфраструктура у великих містах.	- Високий рівень залежності від іноземних замовників. - Недостатній розвиток внутрішнього ІТ-ринку. - Ризики втрати кадрів через міграцію та релокацію. - Недосконалість правового регулювання ІТ-сфери.
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
- Розширення присутності на ринках ЄС, США, Азії. - Підтримка цифровізації державного та приватного секторів. - Розвиток нових напрямів: AI, Big Data, Cybersecurity. - Державні та міжнародні програми підтримки ІТ-бізнесу.	- Геополітична нестабільність та військові дії. - Валютні коливання та інфляція. - Зміни в міжнародному законодавстві, зокрема податковому. - Зростання конкуренції з боку інших ІТ-ринків, зокрема Індії та країн Латинської Америки.

Таблиця 2.4 відображає результати SWOT-аналізу ринку ІТ-послуг в Україні, що дозволяє комплексно оцінити поточний стан галузі та її стратегічні перспективи. До сильних сторін належать наявність висококваліфікованих фахівців, конкурентоспроможна вартість послуг, активна інтеграція в міжнародні проєкти та наявність розвиненої ІТ-

інфраструктури у великих містах. У той же час, галузь має низку слабких сторін, серед яких найважливішими є висока залежність від іноземних клієнтів, обмежений внутрішній попит, ризик втрати кадрів через еміграцію, а також недосконала нормативно-правова база.

Серед можливостей розвитку виділяються розширення доступу до глобальних ринків, підтримка цифровізації економіки, впровадження інноваційних технологій (зокрема штучного інтелекту, великих даних, кібербезпеки), а також державні та міжнародні програми сприяння розвитку ІТ-сфери. Разом із тим, загрози для галузі залишаються суттєвими: це, насамперед, геополітична нестабільність, макроекономічні ризики, зокрема інфляція та коливання валютного курсу, зміни в міжнародному законодавстві, а також посилення глобальної конкуренції з боку інших країн.

Таким чином, SWOT-аналіз дозволяє визначити стратегічні пріоритети для подальшого розвитку ІТ-галузі України, з урахуванням як її внутрішнього потенціалу, так і зовнішніх викликів.

Український ринок ІТ-послуг вирізняється високим рівнем консолідації зусиль між ключовими учасниками галузі. Важливу роль у формуванні ІТ-екосистеми відіграє Асоціація “IT Ukraine”, заснована ще у 2004 році. Сьогодні вона є найбільшим професійним об’єднанням українських компаній-розробників програмного забезпечення, до складу якого входить понад 140 ІТ-компаній (станом на 2025 рік). Учасники асоціації формують значну частку загального виторгу ІТ-галузі, активно впливають на формування державної політики у сфері цифрової трансформації, захищають інтереси бізнесу, розвивають освітні ініціативи та сприяють просуванню України як надійного технологічного партнера на світовій арені.

Крім того, у різних регіонах функціонують численні ІТ-кластери, які об’єднують локальні компанії, стартапи, навчальні заклади та органи

влади для реалізації спільних ініціатив. Найбільші з них діють у Києві, Львові, Харкові, Дніпрі, Одесі та Івано-Франківську. Вони активно працюють над розвитком локальних ІТ-спільнот, стимулюють бізнес-екосистему та організовують професійні події, акселераційні програми й партнерства з університетами.

Український ІТ-сектор також взаємодіє з іншими організаціями, такими як Європейська Бізнес Асоціація (ЕВА), Українська асоціація венчурного та приватного капіталу (UVCA), численні бізнес-інкубатори, акселератори, а також понад 50 коворкінгів і технопарків, які створюють інфраструктуру для розвитку стартапів і малого бізнесу.

Упродовж останнього десятиліття Україна змогла створити сприятливі умови переважно для експортно орієнтованих ІТ-компаній. Це забезпечило стабільне зростання сектору, однак внутрішній ринок ІТ-продуктів залишається недостатньо розвиненим. Такий структурний дисбаланс стримує розвиток локальних інновацій, обмежує попит на високотехнологічні рішення всередині країни та гальмує цифровізацію ключових галузей економіки.

Серед основних викликів для ІТ-ринку варто відзначити нестабільну політико-економічну ситуацію, зокрема вплив війни, високий рівень корупції, обмеженість ефективних реформ та проблеми з правовим захистом інтелектуальної власності. Ці чинники знижують інвестиційну привабливість України та створюють негативний імідж у міжнародному бізнес-середовищі.

Разом із тим, сфера освіти в галузі ІТ має значний потенціал для покращення конкурентоспроможності галузі в середньо- та довгостроковій перспективі. В Україні функціонує понад 200 вищих навчальних закладів, які щорічно випускають близько 16–20 тисяч ІТ-спеціалістів. Проте якість підготовки часто не відповідає вимогам ринку, оскільки університети не завжди встигають оновлювати навчальні

програми, а також стикаються з браком фінансування для модернізації матеріально-технічної бази.

Цю прогалину частково компенсують приватні освітні ініціативи – курси, сертифікатні програми, онлайн-платформи, а також корпоративні академії ІТ-компаній, які здійснюють практичну підготовку майбутніх фахівців. Активно розвиваються напрями навчання з таких актуальних технологій, як штучний інтелект, аналіз великих даних, кібербезпека, машинне навчання тощо.

Отже, незважаючи на низку викликів, український ІТ-ринок демонструє стійкість і гнучкість до змін. Завдяки поєднанню освітнього потенціалу, високої якості людського капіталу та активного залучення до глобальних технологічних процесів, Україна зберігає статус одного з найперспективніших ІТ-хабів Східної Європи.

Ще однією стратегічною можливістю для розвитку ринку ІТ-послуг в Україні є поглиблення інтеграції з Європейським Союзом. Цей процес відкриває доступ до нових ринків, полегшує логістику ділових зв'язків та сприяє гармонізації нормативно-правової бази у сфері цифрових технологій. Хоча США традиційно залишаються головним замовником українських ІТ-послуг, останніми роками європейські країни демонструють зростаючий інтерес до співпраці з українськими компаніями. Це пов'язано, зокрема, з дефіцитом ІТ-фахівців на ринку ЄС, високою вартістю розробки в західноєвропейських країнах, а також прагненням скоротити залежність від ринків Азії.

У цьому контексті географічна близькість, культурна сумісність, конкурентні ціни та якість послуг надають українським компаніям перевагу. Окрім того, відносно низькі податкові ставки для ІТ-сектору й досі залишаються чинником, що стимулює іноземні інвестиції, а також переїзд фахівців із країн, де ІТ-індустрія вже досягла стагнації або втратила гнучкість.

Однак поряд із можливостями існують і суттєві загрози, що можуть ускладнити подальше зростання галузі. Однією з ключових загроз є потенційне збільшення податкового навантаження на ІТ-бізнес. У 2019-2020 роках, а також у період воєнного стану обговорювались ініціативи щодо перегляду спрощеної системи оподаткування, зокрема для фізичних осіб-підприємців (ФОПів), які становлять більшість у сфері аутсорсингу. Хоча держава потребує додаткових надходжень до бюджету, надмірне фіскальне тиск на ІТ-галузь може призвести до негативних наслідків, таких як:

- відтік кваліфікованих кадрів за кордон;
- зниження інвестиційної привабливості;
- зростання тінізації ринку;
- втрата конкурентних позицій на міжнародному рівні.

Особливо важливим є те, що внески ІТ-сфери до державного бюджету (через податки та єдиний соціальний внесок) формують значну частку доходів, які використовуються для фінансування освіти, медицини та оборони. Водночас, масова еміграція спеціалістів, яку може спричинити різка зміна податкових правил, загрожує послабленням галузі загалом. За опитуваннями 2023 року, понад 45% українських ІТ-фахівців розглядали можливість виїзду за кордон, і цей відсоток зростає на фоні тривалої війни, економічної нестабільності та непрозорих змін у законодавстві.

Для стабільного розвитку ІТ-ринку в Україні необхідне збалансоване стратегічне управління, яке включає:

- ✓ підтримку якісної освіти, адаптованої до реалій технологічного ринку;
- ✓ стимулювання внутрішнього попиту на ІТ-продукти й рішення;
- ✓ захист інтелектуальної власності та вдосконалення правового поля;

- ✓ створення прогнозованих та лояльних податкових умов для ІТ-підприємців.

У цьому контексті SWOT-аналіз ринку ІТ-послуг в Україні демонструє, що країна має вагомі сильні сторони: кадровий потенціал, визнану якість розробки, активну інтеграцію в глобальні процеси. Водночас, виклики та ризики – як внутрішні (податкова політика, правова нестабільність), так і зовнішні (геополітична ситуація, конкуренція) – потребують продуманої державної політики та тісної взаємодії з бізнесом. Лише за таких умов можливо забезпечити стійке зростання ІТ-сектору як одного з драйверів економіки України в повоєнний період.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЙ

3.1 Кращі практики управління та інновацій в українських ІТ-компаніях (на прикладі ІТ-компанії ***)

Успішний розвиток ІТ-галузі в Україні значною мірою зумовлений впровадженням прогресивних управлінських практик та інноваційних підходів у роботі провідних компаній. Вивчення досвіду таких лідерів як SoftServe, EPAM, Grammarly, Intellias, MacPaw та інших дозволяє виділити низку кращих практик, які є основою їх конкурентоспроможності та стабільного зростання на глобальному ринку.

1. Гнучкі методології управління проєктами

Більшість українських ІТ-компаній активно використовують Agile, Scrum та Kanban для організації командної роботи. Ці методики забезпечують гнучкість, швидку адаптацію до змін вимог замовника та покращують комунікацію між учасниками проєкту. Зокрема, компанія Intellias успішно застосовує гібридну модель Scrum та Kanban, що дозволяє оптимізувати робочі процеси та підвищити ефективність команд [41].

2. Розвиток центрів досліджень і розробок (R&D)

Відкриття власних R&D-підрозділів дозволяє українським компаніям створювати інноваційні продукти у сферах штучного інтелекту, інтернету речей, Big Data та інших перспективних технологій. Наприклад, SoftServe має потужний R&D-центр, який фокусується на розробці AI-рішень для медицини та фінансової сфери. Цей підхід не лише підвищує технологічний рівень компанії, а й сприяє виходу на нові ринки [39].

3. Системна підтримка професійного розвитку працівників

Інвестиції у навчання та сертифікацію співробітників є однією з ключових складових стратегії багатьох українських ІТ-компаній. ЕРАМ реалізує власну університетську програму, що дозволяє не лише залучати талановитих студентів, а й готувати їх відповідно до реальних потреб бізнесу. Постійне підвищення кваліфікації сприяє збереженню експертного потенціалу та зростанню мотивації співробітників [40].

4. Розвинена корпоративна культура і формування HR-бренду

Компанії приділяють значну увагу створенню комфортного робочого середовища, що базується на цінностях відкритості, довіри та підтримки балансу між роботою і особистим життям. Так, Grammarly впровадила політику «безлімітної відпустки» та дає працівникам значну автономію у прийнятті рішень. Це позитивно впливає на залученість і лояльність кадрів, що є критично важливим для утримання талантів у конкурентній галузі.

5. Соціальна відповідальність та екологічні ініціативи

Все більше українських ІТ-компаній починають впроваджувати практики сталого розвитку. Компанія Intellias реалізувала програму «Green IT», що включає заходи з енергоефективності офісів, зменшення вуглецевого сліду та екологічні проєкти. Такі ініціативи сприяють підвищенню репутації компанії як відповідального гравця на ринку [41].

6. Орієнтація на створення власних продуктів

В останні роки помітною тенденцією стало зміщення фокусу від виключно аутсорсингових послуг до розробки власних продуктів із високим потенціалом глобального масштабу. Такі компанії, як MacPaw та Ajax Systems, розробляють інноваційні продукти для міжнародного ринку - наприклад, програмне забезпечення для оптимізації роботи ПК або охоронні системи. Це дозволяє формувати стабільні джерела доходів і підвищувати впізнаваність бренду на світовій арені.

В умовах швидких змін у світовій цифровій економіці, українські ІТ-компанії змушені впроваджувати сучасні методи управління, інноваційні рішення та адаптивні бізнес-моделі. Однією з компаній, яка активно демонструє такі підходи, є *** - одна з найбільших ІТ-компаній України з понад 20-річним досвідом на міжнародному ринку.

*** заснована у 2002 році у Львові, і станом на 2025 рік об'єднує понад 2 000 ІТ-фахівців у різних містах України, Польщі, Болгарії, Колумбії та ін. Компанія спеціалізується на розробці програмного забезпечення, хмарних рішеннях, Data Science, Embedded розробці, бізнес-аналітиці та R&D-послугах. Серед клієнтів - такі міжнародні бренди, як Lebara, Gogo, AVL, Currencycloud, Fortune 500 компанії тощо [42].

Кращі практики управління в *:**

1. Адаптація гнучких методологій управління

Управління проєктами в *** базується на гнучких підходах (Agile, Scrum, Kanban). Кожна команда проєкту працює в коротких ітераціях (спринтах), що дозволяє швидко адаптуватися до змін вимог замовника. Для клієнта з фінансової сфери команда *** використала Scrum-підхід, що дозволило скоротити time-to-market рішення на 30% за рахунок швидких релізів MVP (Minimum Viable Product) та активного залучення замовника в процес розробки [42].

2. Децентралізація прийняття рішень

Команди в *** мають високий рівень автономії. Це дозволяє інженерам самостійно ухвалювати технічні рішення без затримок, що сприяє підвищенню відповідальності та гнучкості. В одному з проєктів для американської авіакомпанії технічна команда *** самостійно обрала стек технологій (Kubernetes, Prometheus, Grafana) для моніторингу, що підвищило надійність системи на 40%.

3. Розвиток лідерства та кадрового потенціалу

Компанія активно інвестує у розвиток Team Lead'ів, Delivery Manager'ів та технічних лідерів. Внутрішня ініціатива Leadership Academy дає можливість фахівцям здобути управлінські навички через менторство, навчальні модулі та практику. Після проходження Leadership Academy, рівень задоволеності співробітників роботою в командах із новими лідерами зріс на 25% за результатами внутрішнього опитування [42].

Інноваційні практики та технологічні рішення:

1. Побудова власного R&D-напрямку

*** має окремі центри досліджень і розробок у сферах штучного інтелекту (AI), машинного навчання (ML), Internet of Things (IoT), Data Science. У співпраці з австрійською компанією AVL, фахівці *** розробили ML-рішення для прогнозування технічних несправностей у двигунах, що знизило ймовірність поломок на 18%.

2. Хмарні технології та DevOps

Компанія впроваджує хмарні рішення (AWS, Azure, GCP) із застосуванням CI/CD (безперервної інтеграції та доставки). Це дозволяє клієнтам оптимізувати інфраструктуру та масштабуватися. Для британського фінтех-клієнта *** реалізувала міграцію на AWS, що зменшило витрати на хостинг на 35% і прискорило оновлення платформи з 2 днів до кількох годин.

3. Співпраця з глобальними вендорами

*** має статус офіційного партнера таких лідерів, як Amazon Web Services Advanced Consulting Partner, Microsoft Solutions Partner, SAP PartnerEdge. Це дозволяє впроваджувати інноваційні рішення на базі найновіших технологій. У проєкті для e-commerce компанії фахівці використали Azure Cognitive Services для автоматизації клієнтської підтримки, що зменшило навантаження на відділ підтримки на 40% [42].

Практики HR-менеджменту та розвитку персоналу:

1. Навчання та сертифікації

Компанія забезпечує доступ до курсів на платформах Coursera, Udemy, Pluralsight, а також фінансує проходження міжнародних сертифікацій (AWS Certified, PMI, ISTQB). У 2024 році понад 350 працівників *** здобули міжнародні сертифікати, що підвищило їхню цінність на глобальному ринку.

2. Performance Review та індивідуальні плани розвитку

Кожен співробітник проходить регулярні оцінювання зворотного зв'язку та має особистий план розвитку, складений спільно з People Partner'ом. Завдяки цій практиці рівень плинності кадрів у компанії в 2024 році не перевищив 8%, що є значно нижчим за середньогалузевий показник в Україні.

3. Well-being програми

*** активно підтримує ініціативи, пов'язані з психологічним здоров'ям, фізичною активністю, внутрішніми ком'юніті та волонтерськими проектами. Компанія запустила програму психологічної підтримки після початку повномасштабної війни, надаючи доступ до безкоштовних консультацій із психологами та тренінгів для лідерів команд [42].

Отже, ІТ-компанія *** демонструє комплексний підхід до впровадження сучасних практик управління та інновацій. Використання гнучких методологій, децентралізованого управління, постійного розвитку персоналу та активної R&D-діяльності дозволяє компанії бути не лише конкурентоспроможною, а й стійкою до викликів глобального та локального ринків. Застосування подібних практик може слугувати ефективною моделлю для інших українських компаній у сфері ІТ.

Аналіз кращих практик управління та інновацій в українських ІТ-компаніях демонструє, що їх успіх базується на системному поєднанні

гнучких методологій, інвестицій у розвиток персоналу, орієнтації на інновації та формуванні сильної корпоративної культури. Запозичення та адаптація таких підходів може суттєво підвищити ефективність управління і конкурентоспроможність будь-якої ІТ-компанії в Україні.

3.2 Роль державної політики та цифрової трансформації в розвитку ІТ-сфери

Розвиток ІТ-галузі в Україні тісно пов'язаний із загальнодержавною політикою та процесами цифрової трансформації, які визначають стратегічний напрямок інноваційного розвитку країни. Сьогодні держава відіграє ключову роль у створенні сприятливого середовища для зростання ІТ-компаній, а також у формуванні умов для впровадження цифрових технологій у різні сфери економіки і суспільства.

Перш за все, урядова підтримка ІТ-сектору здійснюється через розробку та реалізацію спеціалізованих програм, спрямованих на стимулювання розвитку технологічного бізнесу, освіти та інновацій. Так, ухвалення законодавчих актів, таких як «Дія City», який запроваджує особливий правовий режим для ІТ-компаній із податковими пільгами, зменшенням бюрократії та спрощенням трудових відносин, сприяє залученню інвестицій та розвитку кадрового потенціалу галузі. На прикладі компанії SoftServe, яка активно користується перевагами «Дія City», видно, як законодавчі ініціативи стимулюють масштабування бізнесу та підвищують його конкурентоспроможність.

Окрім цього, державна політика сприяє розвитку цифрової інфраструктури, що є базовим чинником для масштабної цифровізації країни. Наприклад, реалізація проєктів «Держава в смартфоні» та впровадження електронного урядування (e-governance) забезпечують зручний та безпечний доступ громадян до державних послуг у цифровому

форматі, що стимулює підвищення довіри до цифрових сервісів і розширює ринок ІТ-послуг.

Цифрова трансформація також стимулює активне впровадження інновацій в усі ключові галузі економіки - від фінансів і охорони здоров'я до освіти і промисловості. Наприклад, в медицині було запроваджено систему eHealth, що дозволяє цифровізувати медичні картки, оптимізувати облік пацієнтів і підвищувати якість медичних послуг. В ІТ-компаніях, таких як EPAM Systems, активно застосовуються штучний інтелект та машинне навчання для розробки складних програмних продуктів, що підвищує їх конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Варто також зазначити, що держава підтримує розвиток ІТ-освіти, що є фундаментом для довгострокового зростання галузі. Наприклад, ініціативи Міністерства освіти України, спрямовані на впровадження STEM-освіти та створення освітніх хабів, допомагають підготувати конкурентоспроможних фахівців. Така співпраця з провідними ІТ-компаніями забезпечує випускників практичними знаннями, що відповідають вимогам сучасного ринку праці.

Проте, незважаючи на помітні успіхи, перед Україною стоять і певні виклики у сфері державної політики та цифрової трансформації. Це і необхідність удосконалення законодавчої бази, і підвищення рівня кібербезпеки, і посилення співпраці між державними структурами та бізнесом. Усунення цих перешкод є критично важливим для подальшого розвитку ІТ-сектору.

У таблиці 3.1 відображено приклади державної політики та цифрової трансформації в розвитку ІТ-сфери України.

Таблиця 3.1

**Приклади державної політики та цифрової трансформації в
розвитку ІТ-сфери України**

Напрямок	Приклад ініціативи / проєкту	Опис впливу	Приклад компанії / сфери застосування
<i>Законодавча підтримка</i>	Закон «Дія City»	Податкові пільги, спрощення бізнесу	SoftServe, EPAM Systems
<i>Цифрова інфраструктура</i>	Електронне урядування (e-governance)	Полегшений доступ до державних послуг	Державні сервіси, ІТ-платформи
<i>Інновації в економіці</i>	Система eHealth	Цифровізація охорони здоров'я	Медичні установи, стартапи в медичній ІТ
<i>Розвиток ІТ-освіти</i>	STEM-освіта, освітні хаби	Підготовка висококваліфікованих кадрів	Співпраця з ІТ-компаніями, університети
<i>Кібербезпека</i>	Ініціативи з кіберзахисту	Захист інформаційних систем	Державні установи, ІТ-бізнес

Таким чином, державна політика та процеси цифрової трансформації формують основу для стабільного зростання і розвитку української ІТ-індустрії. Вони забезпечують не лише сприятливі умови для бізнесу, а й створюють системні передумови для інноваційного прориву країни в цілому.

3.3 Основні тенденції розвитку ІТ-сектору України

У 2024 році українські ІТ-компанії продовжують адаптуватися до складного, але перспективного ринку, зберігаючи динаміку розвитку попри безпекові виклики та геополітичну нестабільність. Нижче наведено ключові тренди, які визначають формування галузі:

❖ *Активне зростання попиту на українські IT-послуги*

Попри війну, Україна зберігає статус надійного технологічного партнера на міжнародній арені. Попит на аутсорсинг, а також на високотехнологічні рішення з боку європейських і північноамериканських клієнтів сприяє припливу іноземних контрактів та стабільному валютному доходу. Частина компаній демонструє поступове відновлення після спаду 2022–2023 років.

❖ *Поглиблення технологічної експертизи*

Компанії все більше інвестують у нові напрями: AI/ML, кібербезпеку, хмарні технології, блокчейн, а також AR/VR і Data Science. Українські розробники стають учасниками глобальних технологічних трансформацій, що підвищує їхню конкурентоспроможність у високоточних нішах.

❖ *Ріст кількості продуктових компаній*

Традиційна орієнтація на сервісні моделі поступово доповнюється продуктовими розробками. Все більше компаній створюють власні SaaS-рішення, мобільні додатки та платформи, які здобувають користувачів за кордоном. Це відкриває додаткові джерела прибутку та знижує залежність від проєктної роботи.

❖ *Розширення міжнародної присутності*

Пошук стабільніших умов роботи спонукає компанії відкривати офіси в ЄС, Південній Америці, Азії та формувати розподілені команди. У 2024 році нові представництва відкрили 8 компаній - усі поза межами України. Водночас, фізичне зростання офісної мережі всередині країни фактично зупинилося.

❖ *Боротьба за таланти й утримання кадрів*

Конкуренція за висококваліфікованих спеціалістів зростає не лише в Україні, а й глобально. Компанії розширюють програми розвитку, гнучкої зайнятості, пропонують релокаційні пакети, менторство та

кар'єрний супровід. Акцент зміщується в бік утримання та залучення в умовах дистанційного формату.

❖ *Фокус на кіберзахист*

З огляду на зростання цифрових загроз, кібербезпека переходить із додаткової послуги в ключову конкурентну перевагу. Українські компанії розробляють сервіси моніторингу, аналізу вразливостей, кіберрезервування даних і проводять аудит інфраструктур замовників.

❖ *Екологічна відповідальність та ESG*

Зростає усвідомлення ролі IT-бізнесу у сталому розвитку. Частина компаній інтегрує принципи ESG у свою стратегію: оптимізує споживання енергії, впроваджує цифрові продукти, які зменшують вуглецевий слід, та звітує про відповідність екологічним і соціальним стандартам.

❖ *Консолідація ринку та стратегічні злиття*

Нестабільність спричинила хвилю злиттів та поглинань: сильніші гравці об'єднують активи або купують менш стійкі компанії, щоб розширити спектр сервісів, отримати доступ до нових ринків або посилити HR-ресурс. Така тенденція свідчить про поступове формування зрілого ринку з масштабними гравцями.

IT-сектор України попри війну та складну економічну ситуацію демонструє стійкість, адаптивність і високий потенціал до зростання. Компанії вчаться працювати в умовах ризиків, нарощують технологічну глибину та глобальну присутність. Галузь трансформується з «аутсорсингового тилу» на інноваційного гравця світового IT-ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Інформаційні технології та ІТ-сфера відіграють ключову роль у сучасній економіці, забезпечуючи інструменти для створення, обробки, зберігання та передачі даних, що є основою цифрової трансформації суспільства і бізнесу. Варто зазначити, що функціонування об'єктів ІТ-сфери має комплексний характер, охоплюючи широкий спектр діяльності - від розробки програмного забезпечення, ІТ-консалтингу і навчання до обробки даних та досліджень у сфері інформаційних технологій.

Ринок ІТ-послуг в Україні є важливою складовою інформаційно-комунікаційного ринку і демонструє стійке зростання, що обумовлено як внутрішніми інноваціями, так і активним включенням у глобальні ІТ-ланцюги вартості.

Історичний розвиток української ІТ-сфери пройшов п'ять ключових етапів, кожен із яких сприяв формуванню потужного потенціалу галузі, розвитку наукових шкіл, освітніх структур і бізнесу. Сучасний стан характеризується високим рівнем експорту ІТ-послуг, технологічним прогресом і розширенням спектру пропозицій. Тому врахування особливостей розвитку ринку, історичних передумов і сучасних тенденцій є важливою умовою для формування стратегій ефективної діяльності ІТ-компаній в Україні.

Аналіз сучасного стану ІТ-сфери в Україні свідчить про збереження її стратегічного значення в структурі національної економіки, попри складні зовнішні умови, спричинені війною та економічною нестабільністю.

Структура галузі є диверсифікованою та стійкою до викликів. Основними напрямками залишаються розробка програмного забезпечення, ІТ-аутсорсинг, ІТ-консалтинг, кібербезпека та хмарні технології. Лідером за обсягами є сегмент аутсорсингу, який забезпечує близько 65–70% експортного виторгу.

Динаміка розвитку ІТ-сектора демонструє ознаки стабілізації. Попри спад експорту ІТ-послуг у 2023–2024 роках на 8,5% та 4,2% відповідно, галузь утримує позиції одного з провідних джерел валютних надходжень (6,45 млрд USD у 2024 році), а її частка в загальному експорті послуг сягає понад 37%.

Географія експорту залишається орієнтованою на розвинені ринки, з домінуванням США, Великої Британії та країн Європи. Частка цих країн у загальному експорті ІТ-послуг перевищує 80%, що забезпечує стабільність попиту на українські ІТ-продукти та послуги.

Людський капітал залишається ключовим ресурсом галузі. Станом на 2024 рік, в ІТ-секторі задіяно понад 300 тис. фахівців, а Україна входить до переліку провідних країн за кількістю технічних спеціалістів у Європі.

Географічна концентрація ІТ-бізнесу змінилася на користь центральних і західних регіонів. Київ посилив своє домінування (понад 50% компаній), активне зростання спостерігається у Вінниці, Івано-Франківську та Чернівцях, тоді як східні та південні регіони втратили позиції через безпекові ризики.

Ключові суб'єкти ІТ-ринку демонструють адаптивність і конкурентоспроможність. Поряд із великими компаніями стрімко розвиваються малі й середні підприємства та стартапи, що впроваджують інноваційні технології - зокрема штучний інтелект, Big Data, блокчейн і хмарні рішення.

Галузь демонструє потенціал до подальшого зростання, що базується на технологічній експертизі, експортній орієнтації, цифровій гнучкості та активному формуванні нових ІТ-хабів у регіонах із безпечними умовами.

Таким чином, український ІТ-сектор залишається одним із найбільш динамічних і перспективних напрямів економіки, здатним не

лише адаптуватися до кризових явищ, а й забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

У третьому розділі роботи ми дослідили успішний розвиток провідних українських ІТ-компаній (***, SoftServe, EPAM, Grammarly, Intellias, MacPaw), який базується на комплексному впровадженні гнучких методологій управління (Agile, Scrum, Kanban), інвестиціях у R&D, підтримці професійного розвитку працівників, створенні сильної корпоративної культури та активній соціальній відповідальності. Застосування подібних практик дозволяє підвищувати адаптивність бізнесу, мотивацію співробітників, а також виходити на нові міжнародні ринки з інноваційними продуктами. Так, *** за допомогою Scrum зменшила time-to-market фінансового рішення на 30%, а також реалізувала R&D-проекти у сфері AI та машинного навчання, що підвищило якість продуктів.

Що стосується ролі державної політики та цифрової трансформації в розвитку ІТ-сфери, то державна підтримка, зокрема через законодавчі ініціативи (наприклад, «Дія City»), сприяє створенню сприятливих умов для розвитку ІТ-бізнесу, залученню інвестицій і розширенню кадрового потенціалу. Впровадження цифрової інфраструктури та електронного урядування підвищує доступність послуг і стимулює попит на ІТ-рішення. Урядові ініціативи у сфері освіти та кібербезпеки формують основу для довгострокового зростання галузі. Наприклад, SoftServe ефективно використовує переваги «Дія City», що сприяє масштабуванню бізнесу, а система eHealth цифровізує медичні послуги, підвищуючи їх якість.

Основні тенденції розвитку ІТ-сектору України свідчать, що українські ІТ-компанії демонструють стійкість і здатність адаптуватися до складних викликів, одночасно нарощуючи технологічну експертизу в AI/ML, кібербезпеці, хмарних рішеннях та продуктових розробках.

Підвищується міжнародна присутність, розширюються програми підтримки та розвитку талантів, посилюється увага до кіберзахисту й екологічної відповідальності. Консолідація ринку через злиття свідчить про формування більш зрілої та конкурентної індустрії. Компанії відкривають офіси в ЄС та Південній Америці, а також впроваджують ESG-стандарти для сталого розвитку.

В роботі ми запропонували низку важливих рекомендацій для вітчизняних ІТ-компаній:

- *Акцент на навчанні та розвитку фахівців:* провідні країни ІТ-сфери активно вкладають ресурси у підвищення кваліфікації своїх працівників. Програми навчання, стажування та співпраця університетів із компаніями мають ключове значення для формування висококваліфікованих кадрів.
- *Залучення іноземних експертів:* відкритість до іноземних спеціалістів сприяє розширенню талановитого персоналу. Важливо впроваджувати ефективні механізми для залучення, відбору та інтеграції таких фахівців.
- *Підтримка інновацій та наукових досліджень:* ІТ-індустрія потребує постійного впровадження нововведень. Ведучі компанії активно співпрацюють із науковими та освітніми установами для створення нових технологій.
- *Гнучкість і здатність адаптуватися:* ринок ІТ швидко змінюється, тому компанії повинні бути готові до оперативного реагування на нові виклики. Регулярний стратегічний аналіз допомагає коригувати бізнес-моделі відповідно до сучасних умов.
- *Розширення клієнтської бази на міжнародному рівні:* вихід на світові ринки відкриває додаткові можливості для зростання і підвищення стабільності бізнесу.

- *Співпраця між компаніями*: партнерські взаємодії створюють синергію та дозволяють досягати спільних цілей, вигідних як для великих, так і для малих підприємств.
- *Баланс між внутрішнім та зовнішнім ринками*: незважаючи на важливість глобального ринку, не слід ігнорувати внутрішній потенціал. Збалансований підхід допомагає мінімізувати ризики.
- *Утримання талантів*: одна з ключових задач – збереження висококваліфікованих працівників, що залежить від рівня зарплат, корпоративної культури та можливостей професійного розвитку.

Отже, для підвищення ефективності українських ІТ-компаній важливо комплексно застосовувати сучасні методи управління, інноваційні технології, державну підтримку та цифрову трансформацію. Адаптація передових практик, розвиток кадрового потенціалу та активне впровадження інновацій створюють конкурентні переваги на глобальному ринку та забезпечують стабільний розвиток галузі навіть в умовах викликів. Український ІТ-сектор продовжує зміцнювати позиції як ключовий драйвер цифрової економіки країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Вікулова А.О., Савчук В.В. Перспективи розвитку ринку ІТ-послуг в Україні. Економіка та управління національним господарством. Випуск 51. 2020. С.27-32.
2. Ганущак-Єфіменко Л. М. Особливості розвитку підприємництва в ІТ-сфері України. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 10. С. 55–67.
3. Габрелян А. Ю. Вектор розвитку України: дилема вибору. Суспільство ХХІ у дискурсі соціально-політичних наук, правознавства та суспільних комунікацій: матеріали міжнародної спеціалізованої наукової конференції, м. Хмельницький, 19 лютого, 2021 р. Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2021. С. 11-14.
4. Губарь О. В. Аналіз розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні в умовах глобалізації бізнесу. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 11-1. С. 69–73.
5. Довгань Л. Є., Козинець А. В. Розвиток ІТ-сфери: проблеми та шляхи вирішення в забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Актуальні проблеми економіки та управління: електрон. версія зб. наук. пр. молодих вчених КПП ім. І. Сікорського, № 12. Available at: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130936/126662>.
6. Експорт українського ІТ за 2019 рік зріс на 30%. Асоціація "IT Ukraine", 2020. URL: <https://itukraine.org.ua/> (дата звернення: 27.09.2023).
7. Закон України «Про Національну програму інформатизації» від 04.02.1998 № 74/98-ВР (із змінами та доповненнями). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 27.09.2025).
8. Карий О. І., Гальків Л. І., Цапулич А. Ю. Розвиток ІТ-сфери України: чинники та напрями активізації. Journal of Lviv Polytechnic

National University Series of Economics and Management Issues. Vol. 5, No. 1, 2021. С.42-54.

9. Касич А. О., Чумаченко Ю. В. Міжнародні стратегічні альянси як чинник розвитку конкурентних переваг підприємства. Економіка і суспільство, 2017. № 13. С. 78-83.

10. Клепікова О.А. Сучасний стан і місце інформаційних технологій в управлінні підприємством. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2013. № 5. С. 74-77.

11. Кутова Н. Г., Козир А. А. Аналіз та перспективи розвитку української ІТ-сфери. Актуальні економіко-правові, соціальні та екологічні аспекти розвитку промисловості та суспільства: матеріали всеукр. наук.-практ. конф., м. Кривий Ріг, С. 39–41.

12. Лащук Є. Законопроект про розвиток креативних індустрій: читаємо поміж строк. Асоціація "IT Ukraine", 2019. URL: <https://itukraine.org.ua/zakonoprojekt-pro-rozvitok-kreativnix-%D1%96ndustr%D1%96jchita%D1%94mo-pom%D1%96zh-strok.html> (дата звернення: 27.10.2025).

13. Ніжейко К. Міжнародні стратегічні альянси в ІТ-сфері. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 3. С. 52-63.

14. Орлов В. М., Петрашевська А. Д., Драган К. Ю., Статірова К. В. Фактори формування стратегічних альянсів. Бізнес Інформ, 2019. № 12. С. 76-81.

15. Розвиток української ІТ-індустрії. Аналітичний звіт. Київ, 2018. 68 с. URL: <https://brdo.com.ua/doslidzhennya-rynku-rozrobky-programnogo-zabezpechennya-2018/> (дата звернення: 21.08.2025).

16. Самоходський І.О. Зелена книга «Регулювання ринку розробки програмного забезпечення». Офіс ефективного регулювання. 2017. URL: [https:// regulation.gov.ua/book/47-zelena-kniga-reguluvannarinku-rozrobki-](https://regulation.gov.ua/book/47-zelena-kniga-reguluvannarinku-rozrobki-)

programnogo-zabezpesenna (дата звернення: 27.10.2025).

17. Тимошенко Н. Ю., Ронський Б. Ю. Проблеми та перспективи розвитку ІТ-індустрії в Україні. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/17_ukr/57.pdf (дата звернення: 21.08.2025).

18. Топ 5 ІТ-кластерів України. Available at: <https://ucluster.org/blog/2020/04/top5-it-klasteriv-ukraini> (дата звернення: 21.08.2025).

19. Україна увійшла до кола країн-лідерів у сфері ІТ-аутсорсингу. 2019. URL: <https://business.ua/business/4970-ukraina-uviishla-do-kola-krain-lideriv-u-sferiitautsorsynhu> (дата звернення: 21.09.2025).

20. Фінансово-економічні інструменти стимулювання розвитку ІТ-сфери України: аналіт. записка // Національний інститут стратегічних досліджень, 2017. 16 с. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/finansovo-ekonomichniinstrumenti-stimulyuvannya-rozvitku-it-sferi-ukraini> (дата звернення: 21.08.2025).

21. Шевчук І. Б. Детермінації трансформаційних змін економіки регіону та розвитку ІТ-сфери. Бізнес Інформ, № 6, 2018. С. 344–348.

22. Шевчук Т. В., Кравчук Г. Т. Стан і перспективи розвитку інформаційних технологій в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. Т. 28, № 9. С. 114–118.

23. Alhorr H. S., Boal K., Cowden B. J. Regional economic integration and international strategic alliances: evidence from the EU. Multinational Business Review, 2012. Vol. 20. № 1. P. 44-66.

24. Asaul A., Voynarenko M., Dzhulii L., Yemchuk L., Skorobohata L. and Mykoliuk O. The Latest Information Systems in the Enterprise Management and Trends in their Development. 9th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Ceske Budejovice,

Czech Republic, 2019, pp. 409-412, doi: 10.1109/ACITT.2019.8779874 .

25. Buzovich A. I., Imad Fouad Khalid Masoud, Vladimirova I. G. Factors of Success and Failures of International Strategic Alliance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 2020. Vol. 119. P. 32-37.

26. Information and communication technologies (ICT). URL: <http://uis.unesco.org/en/glossary-term/information-and-communication-technologies-ict> (дата звернення: 27.08.2025).

27. Information technology industry in Ukraine. Infographic atlas 2017. URL: <https://businessviews.com.ua/ru/the-infographics-report-it-industry-of-ukraine2017-eng/> (дата звернення: 21.08.2025).

28. Li C., Reuer J. J. The impact of corruption on market reactions to international strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 2021. DOI: 10.1057/s41267-021-00404-7 (дата звернення: 20.08.2025).

29. Tech Ecosystem Guide to Ukraine. UNIT. City. 2019. URL: https://data.unit.city/tech-guide/Tech_Ecosystem_Guide_To_Ukraine_En-1.1.pdf (дата звернення: 17.09.2025).

30. Fatehi K., Choi J. International Strategic Alliance, Springer Texts in Business and Economics. International Business Management, 2019. Edition 2. Chapter 7. P. 217-239.

31. . Forbes Small Giants: The Best Small Companies Of 2019. Available at: <https://www.forbes.com/sites/susanadams/> (дата звернення: 21.08.2025).

32. Levytska I.V., Klymchuk A.O., Klymchuk O.V. Functions of salary at machine-building enterprises in formation of motives and stimules of personnel. *Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic sciences*. № 4 (44), 2019. Pp. 154-159. DOI <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2019-4-44-2> (дата звернення: 21.08.2025).

33. Ochoa Siguencia L. Contemporary Information Technologies In Business Management. Publishing House of the Research and Innovation in

Education Institute, Czestochowa 2018. Pp. 216-233.

34. Sethi A., Gott J., Suman V. Digital Resonance: The New Factor Impacting Location Attractiveness. The 2019 A.T. Kearney Global Services Location Index. URL: <https://www.atkearney.com/digital-transformation/gsli/2019-full-report> (дата звернення: 11.08.2025).

35. World's leading information technology research and advisory company. URL: <https://www.gartner.com> (дата звернення: 11.08.2025).

36. 100 найприбутковіших IT-компаній України. URL: <https://ain.ua/2025/03/20/iaki-ukrayinski-it-kompaniyi-zarobili-naibilse-u-2024-roci/> (дата звернення: 21.08.2025).

37. Топ-50 IT-компаній України, січень 2025: URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-winter-2025/> (дата звернення: 21.08.2025).

38. Офіційний сайт компанії Softserve. URL: [SoftServe | Software Development & Digital Services Company](#) (дата звернення: 02.09.2025).

39. Офіційний сайт компанії EPAM. URL: [EPAM | Software Engineering & Product Development Services](#) (дата звернення: 02.09.2025).

40. Офіційний сайт компанії Intellias. [Intellias | Global Software Engineering Company](#) (дата звернення: 02.09.2025).

41. Офіційний сайт компанії ***. URL: [*** - Software Development Company](#) (дата звернення: 27.08.2025).