



Світове господарство і міжнародні економічні відносини

УДК: 338.46:004(477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20526332>

**Ринок ІТ-послуг України в умовах глобальних викликів**

**Хрустальова Вікторія Вікторівна,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії та  
конкурентної політики

Державний торговельно-економічний університет

м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-8522-8810>

**Зборівський Олександр Володимирович,**

здобувач другого (магістерського) рівня спеціальності С1 «Економіка та  
міжнародні економічні відносини»,

Державний торговельно-економічний університет

м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0009-0003-4848-119X>

**Прийнято: 15.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026**

***Анотація:** Метою статті є проведення комплексного стратегічного аналізу ринку ІТ-послуг України на основі SWOT-методології та обґрунтування напрямів формування ефективних стратегій розвитку підприємств галузі послуг в умовах глобальних викликів. Визначено, що ринок ІТ-послуг функціонує в умовах трансформації сучасної економіки, на яку впливають як цифровізація, глобальна конкуренція, зростання ролі інтелектуального капіталу, а також геополітичні ризики та адаптація бізнес-моделей до тривалої війни. Доведено, що ІТ-галузь є специфічним сегментом ринку, у якому визначальними факторами*



конкурентоспроможності виступають знання, компетенції та здатність до інноваційної діяльності.

На основі SWOT-аналізу ринку ІТ-послуг України визначені: сильні сторони галузі, зокрема високий рівень кваліфікації людського капіталу, глибоку доменну експертизу та стійкість бізнесу, а також слабкі сторони – зростання витрат на персонал, чутливість до змін зовнішнього середовища та недостатній рівень кіберстійкості персоналу. Доведено, що розвиток національного ІТ-ринку тісно пов'язані із зростанням попиту на ІТ-послуги на міжнародних ринках, інституційною підтримкою та розвитком новітніх технологій. Водночас встановлено наявність значних загроз, зокрема макроекономічної нестабільності, міграційних процесів і технологічних змін.

На основі матриці стратегічних альтернатив обґрунтовано доцільність реалізації чотирьох ключових стратегій: міжнародної експансії для виходу на нові ринки; підвищення стійкості бізнесу до зовнішніх викликів; оптимізації внутрішніх процесів та операційних витрат; диверсифікації клієнтської бази задля мінімізації ризиків. У підсумку, матеріали статті допомагають усвідомити важливість ретельного аналізу, системного підходу та необхідність формування нових моделей адаптації, забезпеченні стійкості та зміні вектору розвитку українського ІТ-бізнесу – до продуктової та високотехнологічної моделі.

**Ключові слова:** ринок ІТ-послуг, глобальні виклики, людський капітал, кіберстійкість, глобальна конкуренція, SWOT-аналіз, матриця стратегічних альтернатив конкурентоспроможність ІТ-підприємств.



## The Ukrainian IT Services Market in the Context of Global Challenges

**Viktoriya Khrustalova,**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Economic Theory and Competition  
Policy,

State University of Trade and Economics

Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-8522-8810>

**Oleksandr Zborivskyi,**

Master's Degree Student in Specialty C1 "Economics and International Economic  
Relations",

State University of Trade and Economics

Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0003-4848-119X>

**Abstract:** *The purpose of the article is to conduct a comprehensive strategic analysis of the Ukrainian IT services market based on the SWOT methodology and to substantiate the directions for developing effective strategies for enterprises operating in the service sector under conditions of global challenges. It has been determined that the IT services market operates in the context of the transformation of the modern economy, influenced by digitalization, global competition, the increasing role of intellectual capital, as well as geopolitical risks and the adaptation of business models to the conditions of a prolonged war. It has been proven that the IT industry represents a specific market segment in which knowledge, competencies, and the capacity for innovative activity serve as the key determinants of competitiveness.*



*Based on the SWOT analysis of the Ukrainian IT services market, the strengths of the industry were identified, including a high level of human capital qualification, deep domain expertise, and business resilience, as well as weaknesses such as rising personnel costs, sensitivity to changes in the external environment, and an insufficient level of personnel cyber resilience. The study demonstrates that the development of the national IT market is closely linked to the growing demand for IT services in international markets, institutional support, and the advancement of emerging technologies. At the same time, significant threats were identified, including macroeconomic instability, migration processes, and rapid technological changes.*

*On the basis of the strategic alternatives matrix, the feasibility of implementing four key strategies has been substantiated: international expansion aimed at entering new markets; strengthening business resilience to external challenges; optimization of internal processes and operational costs; and diversification of the client base in order to minimize risks. Overall, the findings of the article contribute to understanding the importance of comprehensive analysis, a systematic approach, and the need to develop new adaptation models, ensure resilience, and transform the development vector of Ukrainian IT businesses toward a product-oriented and high-tech model.*

**Keywords:** *IT services market, global challenges, human capital, cyber resilience, global competition, SWOT analysis, strategic alternatives matrix, competitiveness of IT enterprises.*

**Постановка проблеми.** Ринок ІТ-послуг в умовах цифрової трансформації економіки виступає одним із ключових драйверів економічного розвитку, інновацій та інтеграції України у глобальний економічний простір. Зростання ролі інформаційних технологій у забезпеченні ефективності функціонування підприємств, державного сектору та суспільства загалом



зумовлює необхідність глибокого дослідження закономірностей розвитку даного ринку та формування ефективних механізмів його розвитку.

Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів, пов'язаних із воєнною та макроекономічною нестабільністю, швидкими технологічними змінами, стрімким розвитком штучного інтелекту та посиленням глобальної конкуренції. У цих умовах є потреба у дослідженні стратегічних завдань що постають перед ІТ-індустрією як на державному, так і корпоративному рівнях.

У контексті наукових завдань необхідно розробити теоретико-методологічні засади формуванні адаптивного потенціалу ІТ-сектора України в умовах цифровізації, нестабільності, безпекових ризиків, воєнного стану та нової концепції міжнародної конкурентоспроможності національного ринку ІТ-послуг.

Практичні завдання пов'язані з розробкою стратегічних рекомендацій національним ІТ-компаніям та органам державної влади для формування довгострокових конкурентних переваг в умовах глобальної конкуренції та високої невизначеності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика аналізу ринку ІТ-послуг знайшла відображення у працях науковців. Зокрема теоретичні основи розвитку ІТ-сфери розглядалися у роботах Довгань Л. Є. та Малик І. П. [1], Жмурко Н. В. [2], особливості функціонування та розвитку ринку ІТ-послуг України розглядалися у роботах Мельник А. О. та Прими В. І. [3], Гайворонської А. та Заярнюк О. [4], Ситник, О. Ю. та Дубровський, С. С. [5], особливості функціонування ІТ-підприємств в умовах сучасних викликів знайшли свої відображення у роботах Мініна О., Поцелуйко І. та Олійник С. [6], Юр І. [7], Назаренко І. Л. та Ткаченко Ю. В. [8], проаналізовано основні напрями світового ринку ІТ-послуг у працях Штулер І. Ю. та Престої В. В. [9], шляхи та інструменти трансформації вітчизняного ІТ-ринку через реалізацію



державних реформ ініціатив стимулювання ринку ІТ Урядом України розглянуті у роботі Уманців Ю., Руденко І., Ожелевської Т., Хрустальнової В. та Щербакової Т. [10].

Попри значний прогресу розвитку ІТ-індустрії в Україні, існує низка аспектів, які залишаються недостатньо вивченими.

Але незважаючи, на значну кількість публікацій у роботах науковців здебільшого розглядаються певні аспекти впливу зовнішніх, або внутрішніх факторів на розвиток ринку ІТ-послуг, в той час як застосування комплексних інструментів стратегічного аналізу функціонування в сучасних умовах глобальних викликів ринку ІТ-послуг як об'єкта стратегічного аналізу та формування конкурентних переваг в цих умовах ІТ-компаній потребує більш детального дослідження.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз наукової літератури виявив необхідність дослідження комплексних інструментів стратегічного аналізу, здатних врахувати як внутрішні, так і зовнішні фактори розвитку ринку ІТ-послуг в умовах глобальних викликів.

Також, попри наявності наукових напрацювань, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного застосування SWOT-аналізу з урахуванням сучасних умов функціонування українського ІТ-ринку, зокрема впливу воєнних ризиків, цифровізації та трансформації глобального попиту.

З урахуванням цих викликів, постає нагальна потреба розробці нової стратегії функціонування вітчизняних ІТ-підприємств - у пошуку нових моделей адаптації, забезпеченні стійкості та зміні вектора розвитку українського ІТ-бізнесу - до продуктової та високотехнологічної моделі.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є проведення комплексного стратегічного аналізу ринку ІТ-послуг України на основі SWOT-методології



та обґрунтування напрямів формування ефективних стратегій розвитку підприємств галузі.

Завдання дослідження: проаналізувати зміни та реакцію ринку ІТ-послуг на головні виклики; визначити особливості ІТ-галузі як об'єкта стратегічного управління, провести SWOT-аналіз ринку ІТ-послуг для визначення стратегічних альтернатив розвитку ІТ-компаній України та запропонувати ефективні стратегії їх розвитку в умовах глобальних викликів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ринок ІТ-послуг України в умовах глобальних викликів демонструє високу адаптивність, але зіткнувся зі стагнацією та зниженням обсягів експорту після рекордного піку у \$7,35 млрд у 2022 році [11].

Проаналізуємо хронологію впливу та адаптацію ІТ-ринку до основних викликів. Перший значним виклик 2020-2022 пов'язаний з Пандемією COVID-19, яка стала каталізатором переходу на віддалену роботу у всьому світі. Реакцією на ці зміни ІТ-сектора стало стрімке зростання та цифровізація світової економіки. Другий етап – 2022 р. – початок повномасштабного вторгнення РФ, характеризує ІТ-ринок рекордним експортом (\$7,35 млрд) за рахунок старих контрактів та стресостійкості [11]. Для третього етапу 2023–2025 рр., крім воєнних ризиків, визначальним стали глобальна рецесія, спад замовлень, що призвело до зниження обсягів експорту ІТ-продуктів, відкриття офісів за кордоном, розвиток DefenseTech. Сучасний етап (2026 р.) приніс розуміння довготривалої війни, у ІТ-сегменті жорсткої конкуренція за клієнта і як реакція ринку початок стабілізації, інтеграція штучного інтелекту, утримання великих клієнтів.

Таким чином, ринок ІТ-послуг формується та розвивається в умовах трансформації сучасної економічної системи, для якої характерне посилення ролі інформації, знань і цифрових технологій у процесах створення економічної цінності. З позицій теорії галузевих ринків цей ринок можна



трактувати як відносно автономний сегмент сфери послуг, у якому формуються та функціонують економічні взаємовідносини між постачальниками і споживачами результатів інтелектуальної діяльності, пов'язаних із інформаційно-технологічними рішеннями. ІТ-послуги охоплюють широкий спектр інструментів і сервісів, що забезпечують цифрову підтримку діяльності підприємств і установ державного сектору, сприяють підвищенню результативності їх функціонування, оптимізації бізнес-процесів, а також задовольняють потреби суспільства у використанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

На відміну від більшості традиційних секторів матеріального виробництва, де ключову роль відіграють фізичні ресурси та виробничі потужності, ринок ІТ-послуг базується переважно на використанні нематеріальних чинників розвитку. Ключове значення в цій сфері має людський потенціал, а також знання, досвід і компетенції спеціалістів, які формують інтелектуальний капітал компаній. Саме ці ресурси виступають основою створення конкурентоспроможних інформаційно-технологічних продуктів і послуг. За таких умов формування вартості ІТ-послуг визначається не обсягами залучених фізичних ресурсів, а рівнем професійної підготовки фахівців, складністю та унікальністю розроблюваних рішень, а також спроможністю компаній адаптувати технологічні продукти до конкретних потреб і умов діяльності замовників.

Відповідно до сучасних підходів до проведення стратегічного аналізу, доцільним є виокремлення основних особливостей галузі, які безпосередньо впливають на формування та прийняття управлінських рішень (див. табл. 1).



**Таблиця 1**

Особливі характеристики ІТ-галузі як об'єкта стратегічного управління

Характеристика	Сутність та вплив на стратегію
Висока швидкість технологічних змін	Життєвий цикл технологій часто є меншим, ніж типовий горизонт стратегічного планування (3–5 років), що зумовлює необхідність застосування адаптивних підходів, зокрема Agile-методологій
Нематеріальний характер продукту	Визначення єдиних стандартів та об'єктивна оцінка якості послуг ускладнюються тим, що повноцінне сприйняття їхньої цінності можливе лише після фактичного використання клієнтом.
Глобальна конкуренція	ІТ-компанії функціонують у двох площинах — внутрішнього та глобального ринків, що вимагає орієнтації на міжнародні практики управління проектами.
Залежність від людського фактору	Напрямок розвитку компанії тісно пов'язаний із підходами до залучення, утримання та професійного зростання персоналу, формуючи взаємозалежність між бізнес-стратегією та talent-менеджментом.
Ризиковість та невизначеність	Для українського ІТ-сектору додатковим чинником виступають ризики, пов'язані з воєнною ситуацією та нестабільністю економіки, які набувають визначального значення при проведенні SWOT-аналізу.

Джерело: складено авторами на основі [12]

Зазначені характеристики формують специфічні умови функціонування ринку ІТ-послуг та визначають необхідність застосування комплексних інструментів стратегічного аналізу, здатних врахувати як внутрішні, так і зовнішні фактори розвитку галузі. У цьому контексті особливого значення набуває SWOT-аналіз як універсальний інструмент узагальнення результатів дослідження.



SWOT-аналіз діє як орієнтир, який допомагає ІТ-компаніям окреслити шлях до досягнення стратегічних цілей, ідентифікувати перспективи розвитку, визначити підходи до залучення нових та утримання існуючих клієнтів, а також оцінити досягнуті результати діяльності. На відміну від простого описового переліку чинників, стратегічно орієнтований SWOT-аналіз передбачає формування чотирьох груп стратегічних альтернатив (SO, WO, ST, WT), що дає можливість трансформувати результати проведеного аналізу у конкретні управлінські рішення.

SWOT-аналіз дає змогу не лише систематизувати сильні та слабкі сторони підприємств, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, але й сформувати на їх основі матрицю стратегічних альтернатив для компаній, що функціонують на вітчизняному ринку ІТ-послуг.

Сильні сторони (Strengths) української ІТ-індустрії проявляються у надзвичайно високому рівні кваліфікації людського капіталу. Понад 88% технічних спеціалістів належать до категорій Middle, Senior та Lead, тоді як майже половина фахівців (49%) мають освітній ступінь магістра. Така кадрова структура забезпечує формування глибокої експертизи у складних технологічних доменах, зокрема у сферах HealthTech (24,1%), E-commerce (21,7%) та FinTech (17,3%) [13].

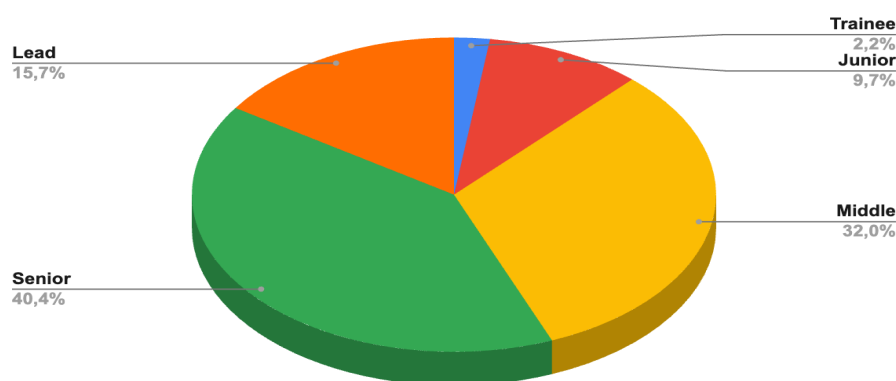


Рис. 1. Структура пулу технічних талантів України за рівнем кваліфікації (2025 р.)

Джерело: складено авторами на основі [13]



## ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Навіть в умовах повномасштабної війни значна частина підприємств зберігає стабільні партнерські відносини із замовниками: 84% компаній підтримують довгострокові контракти з клієнтами (тривалістю понад один рік), тоді як 58% очікують зростання доходів за підсумками 2025 року.

Слабкі сторони (Weaknesses) української ІТ-індустрії проявляються у наявності внутрішніх обмежень розвитку, зокрема у погіршенні окремих фінансових показників. За результатами 2024 року річний обсяг експорту ринку скоротився на 4,0% і становив 6,45 млрд дол. США. У 2025 році зафіксовано певне зростання експорту ІТ-послуг, проте його темпи залишаються обмеженими та не компенсують попередні втрати, що вказує на стриманий розвиток галузі [11].

**Таблиця 2**

### Річний обсяг експорту ІТ-послуг (2020-2024)

Рік	Річний обсяг експорту (\$ млрд)	Приріст/спад (%)
2019	4,2	+30
2020	5	+20
2021	6,9	+38
2022	7,3	+6
2023	6,7	-9
2024	6,4	-4
2025	6,6	+3

Джерело: складено авторами на основі [14]

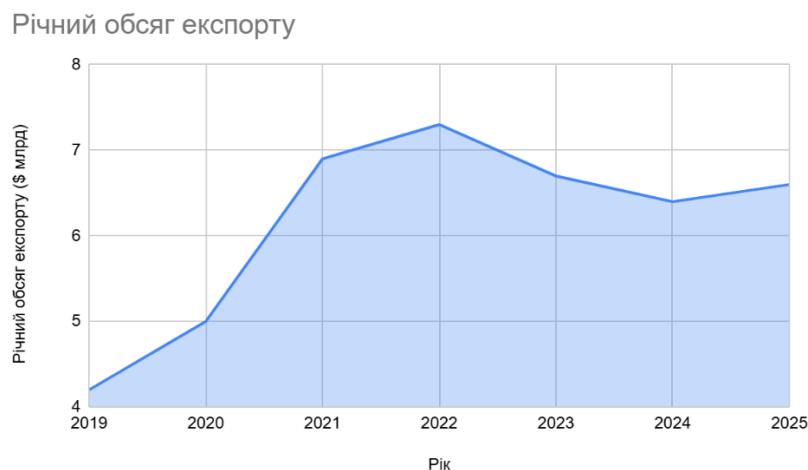


Рис. 2. Динаміка експорту ІТ послуг України (2020 - 2025)

Джерело: складено авторами на основі [14]

З технологічної точки зору суттєву загрозу становить різке збільшення кількості кібератак, кількість яких зросла на 200% з 2021 року, що вимагає значних інвестицій у кібербезпеку. Також одним із ключових слабких місць галузі є зростання собівартості послуг, зумовлене дефіцитом кваліфікованих спеціалістів. Загострення конкуренції за кадри призвело до підвищення рівня оплати праці: зокрема, у 2025 році медіанна заробітна плата ІТ-фахівців сягнула 2700 доларів США, що на 4,2% більше порівняно з попереднім роком [15].

Можливості (Opportunities) розвитку української ІТ-індустрії формуються під впливом зовнішнього середовища, яке створює низку перспектив для подальшого зростання галузі. Насамперед інституційна підтримка через Дія.City (3095 компаній-резидентів) створює сприятливі податкові умови для розвитку продуктових (31% ринку) та змішаних (21%) бізнес-моделей. По-третє, стабілізуються міграційні настрої: 63,3% спеціалістів висловлюють намір жити та працювати в Україні, що на 5,6% більше ніж минулого року, та певною мірою знижує ризики відтоку кваліфікованого людського капіталу з галузі [13].

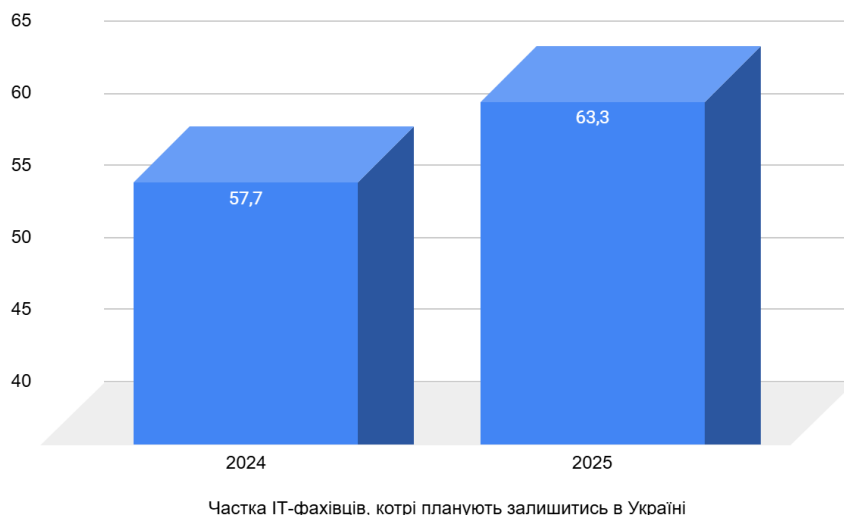


Рис. 3. Частка ІТ-фахівців, котрі планують залишитись в Україні

Джерело: складено авторами на основі [13]

Загрози (Threats) для українського ІТ-сектора проявляються у макроекономічній та геополітичній нестабільності. Зокрема, девальвація гривні (з 36 до 40 грн за долар у 2024 році) фактично нівелювала позитивні зміни на внутрішньому ринку, що спричинило скорочення обороту галузі.

Воєнні дії спричиняють відтік кваліфікованих ІТ-спеціалістів за межі країни або зміну їхньої професійної орієнтації на інші сфери діяльності, що, своєю чергою, підвищує ризик дефіциту висококваліфікованих кадрів у ІТ-секторі. Навіть у найбільш оптимістичному сценарії існує загроза міграційного відтоку від 22 до 29 тис. фахівців, а в умовах несприятливої ситуації цей показник може зрости до 83-95 тис. осіб, що ставить під загрозу кадровий потенціал галузі. Крім того, наразі відсутній ефективний механізм бронювання ключових працівників для ФОПів, хоча саме вони становлять значну частину підприємств галузі [16].

З технологічної точки зору суттєву загрозу становить різке збільшення кількості кібератак, кількість яких зросла на 200% з 2021 року, що вимагає значних інвестицій у кібербезпеку. Саме безпековий потенціал дає змогу оперативно реагувати на загрози. Інвестиції в інноваційні рішення з



кіберзахисту, системи моніторингу та регулярні аудити безпеки стають необхідною умовою збереження конкурентних переваг, не лише на внутрішньому ринку, а й на міжнародному рівні [17].

Систематизацію виявлених факторів наведено у таблиці 3.

**Таблиця 3**

Матриця SWOT-аналізу вітчизняного ринку ІТ-послуг (2025 р.)

<b>Внутрішнє середовище</b>	<b>Зовнішнє середовище</b>
<b>Сильні сторони (S):</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Висока частка Senior/Lead фахівців.</li><li>2. Довгострокові відносини з клієнтами.</li><li>3. Глибока доменна експертиза.</li></ol>	<b>Можливості (O):</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Податкові та правові переваги режиму Дія.City.</li><li>2. Стабілізація настроїв фахівців щодо життя в Україні.</li><li>3. Зростання попиту на складні рішення.</li></ol>
<b>Слабкі сторони (W):</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Обмежений темп розвитку галузі</li><li>2. Недостатній рівень кіберстійкості персоналу.</li><li>3. Зростання фонду оплати праці.</li></ol>	<b>Загрози (T):</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Воєнні ризики та макроекономічна нестабільність.</li><li>2. Потенційний міграційний відтік талантів.</li><li>3. Зростання складності та вартості кібератак.</li></ol>

Джерело: складено авторами на основі [13]

На основі попарного зіставлення сильних і слабких сторін із можливостями та загрозами було сформовано матрицю стратегічних альтернатив (табл. 4), яка дозволяє трансформувати результати аналізу у конкретні напрями стратегічного розвитку для українського ІТ-сектора.



## Таблиця 4

### Матриця стратегічних альтернатив розвитку ІТ-компаній України

Стратегічний фокус	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Сильні сторони (Strengths)	Стратегія експансії (S-O): Використання високого рівня кваліфікації фахівців, значної частки Senior-розробників та глибокої доменної експертизи для розширення присутності українських ІТ-компаній на міжнародних ринках, зокрема ЄС та США, а також переходу до створення власних продуктових і змішаних бізнес-моделей у межах сприятливого правового режиму Дія.City.	Стратегія захисту (S-T): Застосування наявної технологічної експертизи, стійких партнерських відносин із клієнтами та високого рівня організації бізнес-процесів для забезпечення безперервності діяльності в умовах воєнних ризиків і макроекономічної нестабільності, посилення систем кібербезпеки, ефективного управління ризиками, а також утримання ключових клієнтів шляхом підвищення якості та надійності ІТ-послуг.
Слабкі сторони (Weaknesses)	Стратегія вдосконалення (W-O): Подолання внутрішніх обмежень розвитку шляхом оптимізації витрат на персонал, зокрема через використання податкових та правових переваг Дія.City, а також підвищення продуктивності праці за рахунок впровадження сучасних технологій, включаючи інструменти штучного інтелекту, та інвестування у професійний розвиток і перекваліфікацію ІТ-фахівців.	Стратегія диверсифікації (W-T): Зниження впливу слабких сторін та зовнішніх загроз шляхом диверсифікації клієнтської бази і ринків збуту, зменшення залежності від окремих географічних напрямів і замовників, а також впровадження базових стандартів кібербезпеки, внутрішнього контролю та управління операційними ризиками з метою підвищення стійкості ІТ-компаній до кризових явищ.

Джерело: власна розробка авторів



**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що ринок ІТ-послуг функціонує в умовах трансформації сучасної економіки, для якої характерні цифровізація, глобалізація та зростання ролі інтелектуального капіталу. Доведено, що ІТ-галузь є специфічним сегментом ринку, у якому визначальними факторами конкурентоспроможності виступають знання, компетенції та здатність до інноваційної діяльності.

Обґрунтовано, що застосування SWOT-аналізу дозволяє системно оцінити внутрішні та зовнішні фактори розвитку ринку ІТ-послуг і виступає ефективним інструментом формування стратегічних рішень. У ході дослідження визначено ключові сильні сторони галузі, зокрема високий рівень кваліфікації людського капіталу, глибоку доменну експертизу та стійкість бізнесу. Водночас виявлено низку слабких сторін, серед яких зростання витрат на персонал, чутливість до змін зовнішнього середовища та недостатній рівень кіберстійкості персоналу.

Проаналізовано можливості розвитку ринку, пов'язані із зростанням попиту на ІТ-послуги на міжнародних ринках, інституційною підтримкою та розвитком новітніх технологій. Водночас встановлено наявність значних загроз, зокрема макроекономічної нестабільності, міграційних процесів і технологічних змін.

На основі попарного зіставлення факторів сформовано матрицю стратегічних альтернатив, що дозволило визначити основні напрями розвитку ІТ-компаній. Зокрема, обґрунтовано доцільність реалізації стратегій експансії на міжнародні ринки, підвищення стійкості бізнесу до зовнішніх викликів, оптимізації внутрішніх процесів і витрат, а також диверсифікації клієнтської бази та мінімізації ризиків.

Результати дослідження підтверджують, що SWOT-аналіз є дієвим інструментом стратегічного управління, який забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємств ІТ-сфери та сприяє формуванню їх



довгострокових конкурентних переваг в умовах глобальної конкуренції та високої невизначеності.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у аналізі трансформації бізнес-моделей розвитку національного ІТ-ринку в контексті забезпечення конкурентних переваг ІТ-компаній на міжнародних ринках, а також аналізі ефективності спеціальних правових та податкових режимів як інструменту стимулювання високотехнологічного сектору.

### Список використаних джерел

1. Довгань Л. Є., Малик І. П. Тенденції та проблеми розвитку сфери інформаційних технологій в Україні: кадрові аспекти. Економічний Вісник НТУУ «КПІ». 2017. С. 437–443.
2. Жмурко Н. В. Аналіз ринку інформаційних технологій України. Підприємництво та інновації. 2020. №. 11-2. С. 91–97
3. Мельник А. О., Прима В. І. ІТ-ринок в Україні: тенденції розвитку. Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації. Київський національний університет технологій та дизайну, 2021.
4. Гайворонська А., Заярнюк О. Сучасний ІТ-ринок України: аналіз статистики та перспективи. Наука – виробництву. 2023. С. 168.
5. Ситник, О. Ю., & Дубровський, С. С. (2022). Особливості розвитку ринку інформаційних технологій в Україні. Економічні горизонти, (3(21), 72–82. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(21\).2022.263688](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(21).2022.263688)
6. Мініна О., Поцелуйко І., Олійник С. Формування системи фінансової безпеки ІТ-підприємств: ідентифікація ключових компонентів в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-50>



7. Юр, І. (2025). Взаємозв'язок соціальної відповідальності українських іт-компаній із інвестиційною привабливістю в умовах війни. Економіка та суспільство, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-37>

8. Назаренко І.Л., Ткаченко Ю.В. Стан і перспективи розвитку ІТ сфери в Україні в період війни. Вісник економіки транспорту і промисловості № 81-82, 2023. С. 59-67. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287170>.

9. Штулер І.Ю., Престая В.В. Ринок ІТ-послуг: тенденції економічного розвитку та орієнтири для України. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 3 (261). С. 145-152. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-261-25-31>.

10. Umantsiv, Y., Rudenko, I., Ozhelevskaya, T., Khrustalova, V., Shcherbakova, T. (2025). Competitiveness of the it business in Ukraine: current state and pathways for enhancement. Financial and credit activity problems of theory and practice, 6(65), 392-402. DOI: 10.55643/fcaptr.1.60.2025.4479

11. Гойденко Т. Як українські ІТ-компанії виживають під час війни та утримують \$6,45 млрд експорту: [стаття] / Гойденко Т. // delo.ua. 12.12.2025. <https://delo.ua/news/yak-ukrayinski-it-kompaniyi-vizivayut-pid-cas-viini-ta-utrimuyut-645-mlrd-eksportu-456892/>

12. Лобов С. П. Розробка ІТ-стратегії підприємства з використанням методології стратегічного аналізу / С. П. Лобов. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 9. С. 26-30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2014\\_9\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2014_9_8)

13. Українська техгалузь на четвертий рік війни: стабілізація, нові стратегії та зміна архітектури ринку — результати IT Research Ukraine 2025. Від адаптації до перебудови. URL: <https://itcluster.lviv.ua/ukrayinska-tehgaluz-na-chetvertyj-rik-vijny-stabilizacziya-novi-strategiyi-ta-zmina-arhitektury-ryнку-rezultaty-it-research-ukraine-2025-vid-adaptacziyi-do-perebudovy/>

14. \$50+ мільярдів податків та 800 000 робочих місць: як український ІТ-сектор формує економіку URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/it->



outsourcing/uah50-miliardiv-podatki-800-000-robochikh-mists-ia-ukrayinsky-it-sektor-formuye-ekonomiku

15. Ринок праці в українській ІТ-індустрії у 2025 році: аналіз, тенденції та прогнози. 2025. URL: <https://galera.news/rynokpratsi-v-ukrayinskij-it-industriyi-u-2025-rotsi-analiz-tendentsiyi-ta-prognozy-10193>

16. Шатова Д. ІТ-ринок України: огляд на 2025 рік. 2025. URL: <https://galera.news/oglyad-it-rynku-na-2024-rik-3172/>

17. Мохненко, А. С., & Антонов, Р. А. (2025). Підвищення конкурентоспроможності ІТ-підприємства в умовах трансформаційних змін: вплив виходу на міжнародні ринки. Здобутки економіки: перспективи та інновації, (15). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14897037>