

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародної економіки**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

«МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

05 Соціальні та поведінкові науки

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

051 «Економіка»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Конкурентні позиції ІТ-компаній України на світовому ринку
інформаційних технологій»

здобувача

Солодаєва Андрія Сергійовича

_____ (підпис)

Науковий керівник: к.е.н., професор Черницька Т.В.

_____ (підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., професор Столярчук Я.М.

_____ (підпис)

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет Міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародної економіки

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА	«МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»
ПРОГРАМА	
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	05 Соціальні та поведінкові науки
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	051 «Економіка»

ПОГОДЖЕНО
Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
«Міжнародна економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри міжнародної економіки

_____ Цимбал Л.І.
(підпис) (ініціали, прізвище)
« _____ » _____
2025 р.

_____ Столярчук Я.М.
(підпис) (ініціали, прізвище)
« _____ » _____ 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти Солодаєву Андрію Сергійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)
денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Конкурентні позиції ІТ-компаній України на світовому ринку інформаційних технологій»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «23» червня 2025 р. № 837-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах: Компаній «ЕПАМ СИСТЕМЗ», «Глобаллоджик Україна», «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методологічні засади міжнародної конкурентоспроможності компаній на глобальних ринках <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Міжнародна конкурентоспроможність іт-компаній України на світовому ринку інформаційних технологій <i>(назва розділу)</i>
Розділ 3	Перспективи та стратегічні напрями підвищення конкурентних позицій іт-компаній України <i>(назва розділу)</i>
Об'єкт дослідження:	конкурентна взаємодія компаній ІТ-індустрії у глобальному економічному просторі
Предмет дослідження:	міжнародна конкурентоспроможність ІТ-компаній України на світовому ринку інформаційних технологій
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	формування та обґрунтування стратегічних підходів до підвищення міжнародної конкурентоспроможності ІТ-компаній України на основі оцінювання їхніх конкурентних позицій та бенчмаркінгу конкурентних стратегій з глобальними лідерами ринку інформаційних технологій.

Конкретні завдання, які здобувач має виконати для досягнення поставленої мети: У розділі 1

- систематизувати теоретико-концептуальні засади міжнародної конкурентоспроможності компаній у контексті сучасних глобальних тенденцій;
- узагальнити наявні методики оцінювання та діагностики рівня міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів господарювання;
- виокремити та проаналізувати ключові конкурентні стратегії, які застосовуються компаніями на світовому ринку інформаційних технологій;

У розділі 2

- проаналізувати сучасні тренди та особливості розвитку світового ринку інформаційних технологій;
- здійснити комплексну оцінку міжнародної конкурентоспроможності провідних українських ІТ-компаній;
- провести бенчмаркінг конкурентних стратегій вітчизняних ІТ-компаній відносно глобальних лідерів індустрії;

У розділі 3

- визначити роль інноваційної екосистеми як рушійної сили у формуванні конкурентних переваг українських ІТ-компаній;
- розробити прогноз розвитку ІТ-сектору України з урахуванням домінуючих глобальних технологічних трендів;
- обґрунтувати стратегічні пріоритети та напрями підвищення конкурентного статусу українських ІТ-компаній на світовому ринку

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

« 26 » червня 2025 р.

проф. Черницька Т.В.

Завдання одержав здобувач

(підпис)

« 26 » червня 2025 р.

Солодасєв А.С.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 107 сторінок, 19 таблиць, 11 рисунків, перелік джерел посилання з 108 найменувань.

«Конкурентні позиції ІТ-компаній України на світовому ринку інформаційних технологій»

Об'єктом дослідження є конкурентна взаємодія компаній ІТ-індустрії у глобальному економічному просторі.

Предметом дослідження є міжнародна конкурентоспроможність ІТ-компаній України на світовому ринку інформаційних технологій.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є формування та обґрунтування стратегічних підходів до підвищення міжнародної конкурентоспроможності ІТ-компаній України на основі оцінювання їхніх конкурентних позицій та бенчмаркінгу конкурентних стратегій з глобальними лідерами ринку інформаційних технологій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- систематизувати теоретико-концептуальні засади міжнародної конкурентоспроможності компаній у контексті сучасних глобальних тенденцій;
- узагальнити наявні методики оцінювання та діагностики рівня міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів господарювання;
- виокремити та проаналізувати ключові конкурентні стратегії, які застосовуються компаніями на світовому ринку інформаційних технологій;
- проаналізувати сучасні тренди та особливості розвитку світового ринку інформаційних технологій;
- здійснити комплексну оцінку міжнародної конкурентоспроможності провідних українських ІТ-компаній;
- провести бенчмаркінг конкурентних стратегій вітчизняних ІТ-компаній відносно глобальних лідерів індустрії;
- визначити роль інноваційної екосистеми як рушійної сили у формуванні конкурентних переваг українських ІТ-компаній;
- розробити прогноз розвитку ІТ-сектору України з урахуванням домінуючих глобальних технологічних трендів;
- обґрунтувати стратегічні пріоритети та напрями підвищення конкурентного статусу українських ІТ-компаній на світовому ринку.

Практичне значення отриманих результатів. На базі розрахунку інтегральних показників надано оцінку міжнародної конкурентоспроможності провідних українських ІТ-компаній.

Застосована методика оцінки конкурентоспроможності може бути використана на практиці для оцінки міжнародної конкурентоспроможності як міжнародних, так і національних компаній.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2025.

Рік захисту роботи 2025

Ключові слова: міжнародна конкурентоспроможність, бенчмаркінг, конкурентні стратегії, конкурентні переваги, інформаційні технології, IT-сектор, світовий ринок

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ НА ГЛОБАЛЬНИХ РИНКАХ....	6
1.1 Сучасні концепції міжнародної конкурентоспроможності на глобальному ринку.....	6
1.2. Методики оцінювання рівня міжнародної конкурентоспроможності компаній	12
1.3. Ключові конкурентні стратегії компаній на світовому ринку інформаційних технологій	25
РОЗДІЛ 2. МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ІТ-КОМПАНІЙ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	36
2.1. Сучасні тренди розвитку світового ринку інформаційних технологій	36
2.2. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності українських ІТ-компаній...	45
2.3. Бенчмаркінг конкурентних стратегій ІТ-компаній України та глобальних лідерів інформаційних технологій	63
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ІТ-КОМПАНІЙ УКРАЇНИ	71
3.1. Інноваційна екосистема у реалізації конкурентних переваг українських ІТ- компаній	71
3.2. Прогноз розвитку ІТ-сектору України в контексті глобальних технологічних трендів	76
3.3. Стратегічні пріоритети формування високого конкурентного статусу українських ІТ-компаній на світовому ринку	83
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	108

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

АНР - метод аналізу ієрархій

BCP - план безперервності бізнесу (Business Continuity Plan)

GDM - глобальна модель дистрибуції/розробки (Global Delivery Model)

GVC - глобальні ланцюги вартості (Global Value Chains)

ННІ - індекс Герфіндаля–Гіршмана (Herfindahl-Hirschman Index)

IMD - міжнародний інститут управлінського розвитку (International Institute for Management Development)

OLI-модель - еклектична парадигма (Ownership, Location, Internalization)

R&D - дослідження та розробки (Research and Development)

RBV - ресурсний підхід (Resource-Based View)

ROA - рентабельність активів (Return on Assets)

ROE - рентабельність власного капіталу (Return on Equity)

SaaS - програмне забезпечення як послуга (Software as a Service)

VRIO - цінність, Рідкісність, Ненаслідуваність, Організованість (критерії оцінки ресурсів)

WEF - світовий Економічний Форум (World Economic Forum)

ДЗ - концепція динамічних здібностей (Dynamic Capabilities)

Імкс - інтегральний показник міжнародної конкурентоспроможності

ІТ - інформаційні технології

ВСТУП

Актуальність дослідження. Стрімка цифровізація світової економіки та зростання ролі високотехнологічних послуг визначають посилення конкуренції на глобальному ринку інформаційних технологій. ІТ-сектор України, який є одним із ключових драйверів національної економіки, демонструє стійке зростання та активну інтеграцію у міжнародні ринки. Водночас посилення конкуренції з боку азійських і європейських хабів, необхідність структурного переходу від аутсорсингу до створення продуктів та вплив глобальних технологічних трендів зумовлюють актуальність дослідження конкурентних позицій українських ІТ-компаній та детермінантів конкурентоспроможності на світовому ринку інформаційних технологій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика міжнародної конкурентоспроможності є предметом глибокого наукового аналізу. Її фундаментальні аспекти широко представлені у працях класиків менеджменту та економіки, зокрема М. Портера, Д. Тіса, К. Прахалада та Г. Хемела, які заклали основи для оцінювання конкурентних переваг, динамічних здібностей та інноваційного розвитку компаній. Серед українських дослідників, які активно розробляють питання міжнародної конкурентоспроможності, необхідно виділити Лук'яненка Д.Г., Швиданенка О.А. та Антонюк Л.Л.. Безпосередньо проблематику міжнародної конкурентоспроможності ІТ-сектору висвітлюють Ю.Ю. Швець, О.С. Поважний та О.Г. Соколов.. Проте недостатньо опрацьованими залишаються питання адаптації глобальних стратегічних моделей конкурентоспроможності до економічних та інституційних умов України, проблеми переходу від сервісної до інноваційно-продуктової моделі та визначення стратегічних важелів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних ІТ-компаній. Саме ці аспекти і становлять нерозв'язану частину проблеми, якій присвячується дана робота.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є формування та обґрунтування стратегічних підходів до підвищення міжнародної конкурентоспроможності ІТ-компаній України на основі оцінювання їхніх

конкурентних позицій та бенчмаркінгу конкурентних стратегій з глобальними лідерами ринку інформаційних технологій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- систематизувати теоретико-концептуальні засади міжнародної конкурентоспроможності компаній у контексті сучасних глобальних тенденцій;
- узагальнити наявні методики оцінювання та діагностики рівня міжнародної конкурентоспроможності суб'єктів господарювання;
- виокремити та проаналізувати ключові конкурентні стратегії, які застосовуються компаніями на світовому ринку інформаційних технологій;
- проаналізувати сучасні тренди та особливості розвитку світового ринку інформаційних технологій;
- здійснити комплексну оцінку міжнародної конкурентоспроможності провідних українських ІТ-компаній;
- провести бенчмаркінг конкурентних стратегій вітчизняних ІТ-компаній відносно глобальних лідерів індустрії;
- визначити роль інноваційної екосистеми як рушійної сили у формуванні конкурентних переваг українських ІТ-компаній;
- розробити прогноз розвитку ІТ-сектору України з урахуванням домінуючих глобальних технологічних трендів;
- обґрунтувати стратегічні пріоритети та напрями підвищення конкурентного статусу українських ІТ-компаній на світовому ринку.

Об'єкт дослідження - конкурентна взаємодія компаній ІТ-індустрії у глобальному економічному просторі.

Предмет дослідження - є міжнародна конкурентоспроможність ІТ-компаній України на світовому ринку інформаційних технологій.

Методи дослідження. У роботі використовуються:

- методи економічного аналізу - для оцінювання фінансових результатів економічної діяльності ІТ-компаній: п.2.2, 2.3;

- порівняльний та структурний аналізи - для дослідження тенденцій розвитку світового ринку ІТ: п.2.1, 2.2, 2.3, 3.1;
- бенчмаркінг - для порівняння конкурентних стратегій українських компаній з глобальними технологічними лідерами: п.2.3;
- інтегральне оцінювання - для розрахунку інтегрального індексу міжнародної конкурентоспроможності українських ІТ-компаній: п.2.2;
- економіко-математичні методи прогнозування - для формування сценарних прогнозів розвитку ІТ-сектору України: п.3.2.;
- графічні методи візуалізації даних - для систематизації теоретичних даних п.1.1 та подання статистичних даних: п.2.1 – 2.3.

Теоретична значущість роботи полягає в узагальненні концепцій міжнародної конкурентоспроможності та формуванні методичного підходу до оцінювання конкурентних позицій ІТ-компаній на світовому ринку інформаційних технологій. **Практичне значення** полягає у розробці стратегічних пріоритетів та рекомендацій для ІТ-компаній та галузевих кластерів України, що можуть бути використані при формуванні стратегії міжнародної конкурентоспроможності.

Інформаційна база дослідження включає наукові праці українських і зарубіжних авторів, статистичні дані Державної служби статистики України, НБУ, ІТ Ukraine Association, звіти рейтингових агентств, фінансові звіти ІТ-компаній та аналітичні огляди глобальних дослідницьких організацій (Gartner, McKinsey, Deloitte).

Структура роботи. Робота складається із вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків (на 4 аркушах). Загальний обсяг кваліфікаційної магістерської роботи становить 107 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 19 таблиць, 11 рисунків, список використаних наукових статей, публікацій (монографій) та інших літературних джерел налічує 108 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ НА ГЛОБАЛЬНИХ РИНКАХ

1.1 Сучасні концепції міжнародної конкурентоспроможності на глобальному ринку

Міжнародна конкурентоспроможність є ключовою категорією сучасної економічної науки, що відображає здатність компаній ефективно функціонувати на світовому ринку, пропонуючи товари та послуги, які відповідають або перевищують вимоги глобальних споживачів. Її аналіз вимагає чіткого розмежування двох фундаментальних понять: порівняльної та конкурентної переваги. Порівняльна перевага, що базується на теорії Д. Рікардо [1], є макроекономічним поняттям, яке описує здатність країни виробляти товар з нижчими альтернативними витратами (наприклад, низька вартість робочої сили). Натомість, конкурентна перевага - це мікроекономічна категорія, що відображає здатність компанії створювати продукт із вищою цінністю для споживача або виробляти його з нижчими витратами, ніж у конкурентів [2].

Еволюція світового ринку та стрімке зростання цифрової економіки, особливо в ІТ-сфері, зумовили розвиток низки сучасних концепцій, які формують теоретико-методологічний базис для оцінки позицій українських ІТ-компаній.

Концепція конкурентних переваг націй М. Портера

Основоположним для розуміння конкурентних позицій на глобальному рівні залишається підхід Майкла Портера, відомий як «Діамант національних переваг» [2]. Портер стверджує, що стійка конкурентоспроможність компанії, а отже, і країни, де вона розташована, визначається чотирма основними взаємопов'язаними детермінантами, що формують національне середовище:

1. Факторні умови: Портер розрізняє базові фактори (природні ресурси, некваліфікована робоча сила) та просунуті фактори (висококваліфікований людський капітал, дослідницькі інститути, спеціалізована цифрова

інфраструктура). Для ІТ-сектору саме просунуті фактори (наприклад, кількість PhD у сфері AI, якість технічної освіти) є критичними [2].

2. Умови попиту: Наявність вимогливих, інноваційно орієнтованих внутрішніх споживачів стимулює компанії до постійного вдосконалення. Критичним є не лише обсяг, а й структура попиту (наприклад, готовність місцевого бізнесу впроваджувати новітні ІТ-рішення) [2].

3. Споріднені та підтримуючі галузі: Присутність конкурентоспроможних постачальників, партнерів та кластерів, які взаємно посилюють ефективність. В ІТ-секторі це включає потужний фріланс-ринок, технічні університети та мережу венчурного капіталу [2].

4. Стратегія фірми, структура та суперництво: Характер внутрішньої конкуренції. Жорстке суперництво на внутрішньому ринку є "тренувальним полігоном", який змушує компанії досягати світового рівня ефективності та швидкості інновацій ще до виходу на міжнародну арену [2].

Роль уряду та випадку: Додатково Портер включає дві зовнішні змінні. Уряд може впливати на детермінанти через регулювання та інвестиції, а «випадок» (наприклад, геополітичні події, або, в контексті України, вимушена цифровізація через війну) може зруйнувати чи створити нові конкурентні умови [2].

Незважаючи на фундаментальну цінність моделі Портера, її пряме застосування до високотехнологічного ІТ-сектору має певні обмеження. По-перше, модель була розроблена в епоху домінування виробничих індустрій, де фізична інфраструктура та географічна близькість відігравали вирішальну роль. В ІТ-індустрії, завдяки цифровій природі продукту та можливості віддаленої роботи, географічні бар'єри значно менш критичні. По-друге, швидкість технологічних змін у ІТ-секторі вимагає більшої уваги до динамічних здібностей, ніж до статичних факторних умов. По-третє, у цифровій економіці мережеві ефекти та екосистемний підхід часто важливіші за класичні детермінанти конкурентоспроможності.

Ресурсний підхід (Resource-Based View, RBV, започаткований Едіт Пенроуз і систематизований Джеєм Барніном)

На відміну від підходу Портера, RBV переносить акцент на внутрішні, специфічні для компанії фактори успіху [4]. Стійка міжнародна конкурентоспроможність досягається завдяки володінню унікальними ресурсами та можливостями, що є джерелом конкурентної переваги [4].

Критерії VRIO: Для того, щоб ресурс став джерелом *стійкої* переваги, він повинен відповідати критеріям VRIO:

- Вартість (Valuable): ресурс дозволяє компанії використовувати можливості або нейтралізувати загрози.
- Рідкісність (Rare): ресурс є унікальним і його немає у більшості конкурентів.
- Ненаслідуваність (Inimitable): ресурс складно або дорого скопіювати. Це можуть бути *соціально складні* ресурси (корпоративна культура, відносини з клієнтами).
- Організованість (Organized): компанія здатна ефективно використовувати цей ресурс [4].

У контексті IT-компаній, RBV акцентує увагу на інтелектуальній власності, глибокому технологічному досвіді в нішевих вертикалях (FinTech, AgriTech) та на унікальній інженерній культурі [4].

Підхід Глобальних ланцюгів вартості (Global Value Chains, GVC) Гері Джереффі дозволяє оцінити міжнародну конкурентоспроможність через призму інтеграції компанії у світові виробничі мережі та її позиціонування у цих мережах. Ключовим для IT-компаній є досягнення апгрейду (upgrading) у ланцюгу вартості, що означає зміщення діяльності до більш високомаржинальних етапів [6].

Типи апгрейду в IT-секторі:

- Процесний апгрейд: Підвищення ефективності існуючих операцій (наприклад, впровадження Agile, DevSecOps).
- Продуктовий апгрейд: Перехід від простих до складніших продуктів/послуг.
- Функціональний апгрейд: Найважливіший для аутсорсингу – перехід від кодування та тестування до архітектури рішень, бізнес-аналізу та R&D.

- Міжгалузевий апгрейд (Chain upgrading): Перехід до нових, більш прибуткових ланцюгів вартості (наприклад, від розробки вебсайтів до створення SaaS-платформ) [6].

Еклектична парадигма (OLI-модель) Дж. Даннінга є критичною для пояснення рішень українських ІТ-компаній щодо створення міжнародних офісів (офшорні/нейшорні центри розробки) та їхньої стратегії міжнародної експансії [5]. Щоб компанія була конкурентоспроможною у міжнародному масштабі, вона повинна мати одночасно три переваги:

1. Переваги Власності (Ownership advantages, O): Специфічні активи компанії (RBV, ДЗ), які дають їй перевагу перед іншими фірмами (унікальні технології, репутація, бренд).

2. Переваги Розташування (Location advantages, L): Привабливість конкретної країни для розміщення виробництва або R&D-центру (нижчі податки, доступ до кваліфікованої робочої сили, географічна близькість до ключових ринків).

3. Переваги Інтерналізації (Internalization advantages, I): Переваги від внутрішньої організації діяльності (наприклад, контроль якості, захист ноу-хау) замість ліцензування або аутсорсингу третім сторонам. Це пояснює, чому українські компанії воліють створювати власні команди, а не покладатися на сторонні фірми [5].

Екосистемний підхід (Ecosystem Approach) є однією з найсучасніших концепцій, що особливо релевантна для ІТ-ринку, де успіх визначається не лише перевагами окремої компанії, а й успіхом усієї технологічної екосистеми, до якої вона належить [3].

Конкуренція та Кооперація (Конкуперація): В екосистемі конкуренція (наприклад, за талант) існує одночасно з кооперацією (наприклад, спільна розробка галузевих стандартів або обмін знаннями в кластері). Це вимагає від компаній здатності до *управління периферією* – взаємодії з численними партнерами, які не є прямими клієнтами чи постачальниками [3].

Джерела переваги в екосистемі:

- **Спільна цінність:** Створення цінності, яку неможливо створити самотужки (наприклад, інтеграція різних сервісів на платформі).
- **Ефекти мережі:** Збільшення цінності продукту чи послуги зі зростанням кількості користувачів (платформні рішення).
- **Колективні інновації:** Спільні R&D проєкти всередині кластеру чи екосистеми (наприклад, Lviv IT Cluster) [3].

Ці шість концепцій – від макрорівня (Портер, Рікардо) до мікрорівня фірми (RBV, ДЗ) та її міжнародної структури (OLI, GVC, Екосистема) – формують надійну теоретичну базу для всебічної оцінки конкурентних позицій ІТ-компаній України.

Концепція динамічних здібностей (англ. Dynamic Capabilities) була розроблена Девідом Тісом (David J. Teece) та його колегами як відповідь на обмеженість Ресурсного підходу (RBV). Якщо RBV пояснює, як фірма отримує перевагу завдяки володінню унікальними ресурсами, то ДЗ пояснює, як фірма підтримує цю перевагу в умовах швидких змін.

Концепція динамічних здібностей – це здатність фірми відчувати (sensing), схоплювати (seizing) та перетворювати (transforming) внутрішні та зовнішні компетенції для швидкого реагування на зміни ринку. Це здатність до змін та інновацій.

Три ключові мікрооснови динамічних здібностей (за Д. Тісом, 2007):

1. **Виявлення (Sensing):** Здатність фірми ідентифікувати та оцінювати нові зовнішні можливості (технологічні, ринкові) та внутрішні загрози. Для ІТ-компанії це може бути моніторинг нових фреймворків, трендів у ML/AI або потреб клієнтів у нових географічних регіонах.

2. **Використання (Seizing):** Здатність мобілізувати ресурси, інвестувати та розробити стратегічні дії для використання виявлених можливостей. Це включає розробку нових продуктів, прийняття нової бізнес-моделі або укладення стратегічних партнерств.

3. **Перетворення/реконфігурація (Transforming/Reconfiguring):** Здатність фірми здійснювати інституційні зміни та реконфігурувати свій набір ресурсів і

організаційну структуру для стійкої конкурентоспроможності. Це може бути зміна організаційної структури, навчання персоналу новим навичкам або реорганізація R&D процесів.

Українські ІТ-компанії, які успішно перейшли від моделі аутсорсингу до розробки продуктів, або ті, що швидко адаптувалися до вимог гібридної праці та безпеки під час війни, демонструють високий рівень динамічних здібностей. Аналіз саме цієї концепції дозволить глибоко обґрунтувати конкурентні переваги українського ІТ-сектору [7].

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика основних концепцій міжнародної конкурентоспроможності

Концепція	Рівень аналізу	Ключові фактори МКС	Застосування до ІТ-сектору	Обмеження
Діамант Портера	Макро/Мезо	Факторні умови, попит, споріднені галузі, конкуренція	Аналіз національного ІТ-кластера	Недооцінка цифрової мобільності
RBV	Мікро	VRIO-ресурси	Оцінка інтелектуального капіталу	Статичність підходу
Динамічні здібності	Мікро	Виявлення, Використання, Перетворення	Здатність до швидкої адаптації	Складність вимірювання
GVC	Мезо/Мікро	Позиція в ланцюгу вартості	Стратегії апгрейдингу	Ігнорування нішевих стратегій
OLI-парадигма	Мікро	Власності, Розташування, Інтерналізації	Міжнародна експансія	Складність для малих компаній
Екосистемний підхід	Мезо	Мережеві ефекти, коопетиція	ІТ-кластери, платформи	Важко операціоналізувати

Джерело: складено автором на основі [1-7]

В підсумку, можемо дійти таких висновків:

1. Міжнародна конкурентоспроможність ІТ-компаній є багаторівневим явищем, що вимагає інтеграції макро- (Портер), мезо- (GVC, екосистеми) та мікрорівневих (RBV, ДЗ) концепцій.

2. Для ІТ-сектору України найбільш релевантними є концепції динамічних здібностей (через високу швидкість технологічних змін) та екосистемного підходу (через важливість кластерів).

3. Класичні моделі (Портер, Рікардо) потребують адаптації до специфіки цифрової економіки, де нематеріальні активи та мережеві ефекти є домінуючими факторами конкурентоспроможності.

4. Теоретичний базис, сформований у даному підрозділі, створює основу для розробки методики оцінювання міжнародної конкурентоспроможності ІТ-компаній у підрозділі 1.2

1.2. Методики оцінювання рівня міжнародної конкурентоспроможності компаній

Аналіз міжнародної конкурентоспроможності (МКС) є фундаментальною проблемою сучасної економічної науки, що інтегрує стратегічний менеджмент та світову економіку. Еволюція методів оцінювання відображає трансформацію економічної теорії: від класичного зосередження на факторах виробництва до сучасного акценту на інноваціях, динамічних здібностях та інституційному середовищі як основі стійких конкурентних переваг, що було системно обґрунтовано у роботах М. Портера [8]. Міжнародної конкурентоспроможність визначається як інтегральна здатність економічного суб'єкта - держави, галузі, компанії чи продукту - створювати, підтримувати та ефективно реалізовувати свої переваги на світовому ринку в довгостроковій перспективі. Багатоаспектність цього поняття вимагає застосування системного підходу до його оцінки, що передбачає обов'язкове розмежування аналізу на різних рівнях ієрархії.

Конкурентоспроможність традиційно розглядається на трьох взаємопов'язаних ієрархічних рівнях: макро-, мезо- та мікрорівні [9]. На макрорівні оцінюється здатність національної економіки забезпечувати стійке зростання продуктивності та високий рівень добробуту громадян через якість інституційного

середовища та макроекономічну стабільність. Основним інструментарієм на цьому рівні є багатофакторні інтегральні індекси, як-от Індекс глобальної конкурентоспроможності (WEF). Мезорівень охоплює конкурентний потенціал певних секторів економіки, галузей чи регіональних кластерних утворень. Конкурентоспроможність тут вимірюється через привабливість галузі (що часто аналізується за допомогою Моделі п'яти сил конкуренції Портера) та її здатність до експорту [11].

Визначальним для прикладних досліджень є мікрорівень – конкурентоспроможність окремого підприємства (компанії). Цей рівень є основним предметом дослідження, оскільки тут конкурентоспроможність є категорією, що безпосередньо керована менеджментом [10]. Вона являє собою динамічну здатність фірми ефективно функціонувати та розвиватися на міжнародному ринку, успішно протистоячи конкурентам і забезпечуючи стійке економічне зростання. Для компанії міжнародна конкурентоспроможність визначає її здатність до отримання стійкої прибутковості, високої ризикостійкості та успішної експансії на нові міжнародні ринки. Для оцінки цього рівня необхідний деталізований інструментарій, що охоплює як внутрішні ресурси компанії, так і її позицію на міжнародному ринку [9].

Систематизація методів оцінювання міжнародної конкурентоспроможності є необхідною для правильного вибору інструментарію і здійснюється за різними критеріями, серед яких найбільш значущими є об'єкт аналізу та тип даних, що використовуються як це видно з рисинку 1.1.



Рисунок 1.1 – Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [12]

За об'єктом аналізу методи розрізняють на ті, що оцінюють конкурентоспроможність продукції, і ті, що оцінюють конкурентоспроможність підприємства. Оцінка продукції зосереджується на порівнянні товару із його аналогами за технічними, якісними та економічними параметрами (ціна, витрати на експлуатацію) і використовує переважно аналітичні (параметричні) та графічні методи (наприклад, побудова полігонів конкурентоспроможності). Натомість, оцінка підприємства є комплексною і охоплює весь потенціал фірми: її фінансову стійкість, управлінську ефективність та стратегічне позиціонування. Тут застосовується ширший спектр інструментів, включаючи матричні методи (BCG, McKinsey/GE), факторний аналіз та бенчмаркінг (рис. 1.1). Важливо розуміти, що оцінка продукції є лише частиною загальної оцінки підприємства [13].

За типом даних методи поділяють на кількісні та якісні. Кількісні методи базуються на об'єктивних, числово виражених показниках, отриманих з фінансової та статистичної звітності. До них належать методи коефіцієнтного аналізу (оцінка рентабельності, ліквідності – ROA, ROE), ринкові показники (частка ринку, темпи зростання продажів) та індексні методи [14]. Ці методи забезпечують високу точність, але мають переважно ретроспективний характер.

На противагу, якісні методи необхідні для оцінки нематеріальних, потенційних та стратегічних факторів, які не можуть бути безпосередньо виміряні фінансово (наприклад, якість менеджменту, унікальність технологій, бренд) [15]. Вони ґрунтуються на експертних судженнях та стратегічному аналізі. Фундаментальним серед них є Ресурсний підхід (RBV), що оцінює внутрішні ресурси за критеріями VRIO (Цінність, Рідкість, Складність імітації, Організованість) [15; 16]. Також застосовуються експертні методи (Дельфі, бальний метод) та SWOT-аналіз. У сучасній практиці домінує інтеграційний підхід, що поєднує кількісні та якісні аспекти (наприклад, через систему збалансованих показників BSC), забезпечуючи, таким чином, найбільш повну та прогностичну картину конкурентного становища компанії [17].

Кількісні методи оцінювання становлять основу об'єктивного аналізу міжнародної конкурентоспроможності підприємства, оскільки вони ґрунтуються

на верифікованих числових показниках, отриманих з офіційної фінансової та статистичної звітності [12]. Застосування цих методів дозволяє не лише оцінити поточний економічний стан компанії, але й провести точне зіставлення з міжнародними конкурентами, а також спрогнозувати динаміку її розвитку на світовій арені. Кількісний підхід традиційно поділяється на дві основні площини аналізу: оцінку ринкової позиції та оцінку економічної ефективності [19].

Аналіз ринкової позиції має критичне значення для розуміння зовнішньої конкурентної сили компанії та її здатності утверджуватися на міжнародних ринках. Первинним показником тут виступає частка ринку (Market Share). Зростання або стабільність частки ринку, особливо на ключових світових ринках, де компанія пропонує свої ІТ-послуги, є прямим підтвердженням успішності її стратегії та високої якості продукту чи сервісу порівняно з конкурентами [13].

Важливим індикатором є частка світового ринку (MS_i) як показник масштабу присутності компанії [17].

$$MS_i = \frac{V_i}{V_{Total}} \times 100\% \quad (1.1),$$

де V_i - обсяг продажів (доходу) компанії i на світовому ринку,

V_{Total} - загальний обсяг світового ринку, на якому компанія i конкурує.

Для глибинної оцінки інтенсивності конкурентного середовища використовують індекси концентрації ринку. Найбільш визнаним показником у цій сфері є *індекс Херфіндаля-Хіршмана* (ННІ) [18]. Його розрахунок базується на сумі квадратів ринкових часток усіх компаній, що діють на ринку:

$$HHI = \sum_{i=1}^{\{N\}} S_i^2 \quad (1.2),$$

де S - частка i -ї компанії на ринку.

Індекс ННІ має значення від 0 (абсолютна конкуренція, велика кількість дрібних гравців) до 10 000 (абсолютна монополія). У контексті міжнародних ІТ-ринків, високе значення ННІ (зазвичай, понад 1800-2500) свідчить про домінування кількох великих транснаціональних корпорацій (олігополія), що ускладнює вихід на ринок і потребує унікальних, диференційованих конкурентних переваг. З іншого боку, низьке значення ННІ є типовим для фрагментованих, висококонкурентних нішевих ринків, де українські ІТ-компанії можуть ефективніше створювати та монетизувати свою міжнародної конкурентоспроможності.

Оцінка економічної ефективності сфокусована на внутрішній стійкості, фінансовій життєздатності та результативності використання активів компанії, що є критичним для забезпечення довгострокового успіху на міжнародній арені [16].

Центральне місце в цьому аналізі займає аналіз фінансових коефіцієнтів, які є обов'язковим елементом міжнародного порівняння (бенчмаркінгу) [14]:

1. Коефіцієнти рентабельності, такі як рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE) та рентабельність продажів (ROS), відображають, наскільки ефективно компанія генерує прибуток з наявних ресурсів. Перевищення середньогалузевих міжнародних показників рентабельності є прямим доказом наявності стійких конкурентних переваг.

2. Коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості (наприклад, коефіцієнт покриття, коефіцієнт автономії) демонструють здатність компанії підтримувати платоспроможність та мінімізувати фінансові ризики, що є особливо важливим для міжнародних партнерів і інвесторів.

Оскільки ІТ-компанії є сервісними підприємствами, де провідним ресурсом виступає інтелектуальний капітал, для них набуває вирішального значення продуктивність праці [20]. Цей показник розраховується як відношення результатів діяльності до кількості персоналу, що дозволяє оцінити ефективність управління висококваліфікованими кадрами. Як критичні показники міжнародної конкурентоспроможності в ІТ-секторі використовують:

$$\text{Дохід на одного ІТ-спеціаліста} = \frac{\text{Загальний дохід (виручка)}}{\text{Середньооблікова кількість ІТ-спеціалістів}} \quad (1.3)$$

$$\text{Прибуток на одного ІТ-спеціаліста} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньооблікова кількість ІТ-спеціалістів}} \quad (1.4)$$

Висока продуктивність праці, особливо порівняно з конкурентами з країн-лідерів аутсорсингу, свідчить про ефективність бізнес-процесів, високу кваліфікацію персоналу та здатність компанії створювати високу додану вартість, що формує її міжнародну конкурентоспроможність та забезпечує цінову перевагу [21].

Якісні та ресурсно-орієнтовані методики забезпечують необхідне доповнення кількісного аналізу, фокусуючись на нематеріальних, внутрішніх активах та управлінських здібностях компанії, які є першоджерелом її стійких конкурентних переваг на міжнародному ринку [15]. На відміну від фінансових показників, що відображають ретроспективні результати, ці методи є стратегічними та прогностичними, оцінюючи потенціал фірми до довгострокового зростання.

Важливим інструментом, що походить від ресурсної концепції фірми (RBV), є VRIO-аналіз. Цей метод використовується для ідентифікації та оцінки тих внутрішніх ресурсів та здібностей, які можуть стати джерелом стійкої міжнародної конкурентоспроможності, замість того, щоб лише констатувати факт наявності переваги. VRIO-аналіз дозволяє систематично оцінити ресурс чи здатність за чотирма послідовними критеріями. По-перше, визначається Цінність (Value), тобто чи дозволяє ресурс використовувати зовнішні можливості або нейтралізувати загрози. Для ІТ-компанії це може бути здатність команди розробників створювати високо затребувані на світовому ринку рішення. По-друге, перевіряється Рідкість (Rarity) - чи володіють цим унікальним ресурсом конкуренти. Рідкісними активами можуть бути унікальні технологічні платформи чи вузькоспеціалізована експертиза кадрів. По-третє, оцінюється Складність імітації (Imitability), що визначає,

наскільки дорого чи складно конкурентам скопіювати ресурс. До важкоімітованих ресурсів належать інтегровані ноу-хау, репутація чи унікальна корпоративна культура, що підтримує інновації. Нарешті, аналізується Організованість (Organization), що означає наявність управлінських систем та процесів, які дозволяють компанії ефективно використовувати цей цінний, рідкісний та важкоімітований ресурс. Лише ресурс, який успішно проходить всі чотири етапи VRIO-аналізу, визнається джерелом стійкої конкурентної переваги та, відповідно, довгострокової міжнародної конкурентоспроможності [15; 22].

Якщо VRIO-аналіз фокусується на статичних характеристиках ресурсів, то оцінка динамічних здібностей переходить до аналізу здатності компанії до інноваційної адаптації - її спроможності відчувати, захоплювати та переконфігурувати внутрішні та зовнішні ресурси у відповідь на швидкі зміни глобального IT-середовища [23]. Оцінка інноваційної адаптації відбувається через низку стратегічних показників. Серед них виділяється швидкість розробки нових продуктів/сервісів (Time-to-Market), що прямо відображає ефективність інноваційних процесів. Стратегічний намір підтримувати міжнародну конкурентоспроможність демонструє частка інвестицій у R&D (дослідження та розробки) від загального доходу, що є індикатором орієнтації на майбутні переваги. Крім того, не менш важливою є гнучкість організаційної структури та її здатність оперативно перерозподіляти ресурси та швидко змінювати пріоритети, що забезпечується, наприклад, впровадженням гнучких методологій управління проектами (Agile) [20].

Невід'ємною частиною динамічних здібностей та критичним елементом міжнародної конкурентоспроможності IT-компаній є їхній інтелектуальний капітал [24]. Оцінка інтелектуального капіталу є комплексною і включає три основні складові. Людський капітал оцінює кваліфікацію, досвід, креативність та лояльність IT-спеціалістів, які генерують інновації. Структурний капітал охоплює інституціоналізовані знання: патенти, авторські права, ноу-хау, внутрішні методології, стандарти якості та ефективність внутрішніх IT-систем. Нарешті, відносинний капітал відображає якість взаємодії компанії із зовнішнім світом,

включаючи силу бренду, репутацію, надійність партнерської мережі та лояльність клієнтської бази, що часто є вирішальним фактором при виборі міжнародного ІТ-підприємця. Інтегрована оцінка цих якісних факторів дозволяє отримати стратегічно орієнтований висновок щодо здатності компанії підтримувати свою конкурентну позицію в довгостроковій перспективі.

Оскільки міжнародна конкурентоспроможність є багатоаспектним економічним явищем, що охоплює як кількісні (фінансові, ринкові), так і якісні (ресурсні, управлінські) аспекти, для отримання об'єктивного та стратегічно вагомого висновку необхідним є застосування *інтегральних методичних підходів* [25]. Даний підрозділ обґрунтовує методику синтезу часткових оцінок у єдиний узагальнюючий показник, який буде використано автором у наступних частинах кваліфікаційної магістерської роботи для оцінки рівня міжнародної конкурентоспроможності обраної ІТ-компанії.

Обґрунтування вибору часткових показників для інтегральної оцінки міжнародної конкурентоспроможності ІТ-компаній:

На основі аналізу теоретичних концепцій (підрозділ 1.1) та специфіки ІТ-сектору, для формування інтегрального показника $I_{\text{МКС}}$ пропонується включити наступні групи показників:

1. Фінансово-економічні показники (вага 25%):
 - ROE, ROA, ROS – відображають ефективність використання ресурсів
2. Ринкові показники (вага 20%):
 - Частка ринку, темпи зростання доходу – позиція на міжнародному ринку
3. Інноваційні показники (вага 30%):
 - Частка R&D у доході, Time-to-Market – відображають динамічні здібності
4. Ресурсні показники (вага 25%):
 - Продуктивність праці, індекс інтелектуального капіталу - значні активи ІТ-компаній

Висока вага інноваційних показників (30%) обґрунтована критичною важливістю інновацій для конкурентоспроможності в технологічному секторі [25, 26].

Обґрунтуванням для використання інтегрального підходу є потреба у зведенні різнорідних, часто несумісних показників (наприклад, грошові одиниці, відносні коефіцієнти, експертні бали) до єдиного, зручного для порівняння та інтерпретації критерію. Інтегральний показник міжнародної конкурентоспроможності ($I_{\text{МКС}}$) дозволяє не просто констатувати наявність переваг, а визначити загальний рівень конкурентної позиції фірми [26].

Пропонуємо використовувати адитивну модель інтегральної оцінки, оскільки вона забезпечує прозорість розрахунків та можливість гнучкого корегування вагових коефіцієнтів відповідно до галузевої специфіки ІТ-сектору:

$$I_{\text{МКС}} = \sum_{i=1}^n P_i * W_i \quad (1.5),$$

де $I_{\text{МКС}}$ - інтегральний показник міжнародної конкурентоспроможності,
 P_i - стандартизоване (нормоване) значення i -го часткового показника, які отримані на основі фінансових, ринкових, ресурсних та інноваційних критеріїв. Нормування необхідне для усунення впливу різної розмірності показників (наприклад, ROE та Time-to-Market),

W_i - ваговий коефіцієнт i -го показника, що відображає його відносну значущість для успіху в галузі, при цьому $\sum W_i = 1$.

Гловним методологічним викликом при формуванні $I_{\text{МКС}}$ є об'єктивне визначення вагових коефіцієнтів (W_i). Для забезпечення наукової строгості, автор обґрунтовує необхідність застосування комбінованого підходу, що поєднує [27]:

1. Експертні методи (наприклад, метод аналізу ієрархій, АНР): Для визначення відносної важливості якісних та стратегічних факторів (наприклад, інтелектуального капіталу), де об'єктивні статистичні дані обмежені.

2. Аналітичні (статистичні) методи: Для підтвердження значущості кількісних показників, наприклад, шляхом кореляційного аналізу зв'язку між частковими показниками та основним результатом діяльності (частка ринку або рентабельність) [30].

Таким чином, запропонований інтегральний підхід дозволяє синтезувати всі попередньо описані методичні елементи в єдину модель, яка буде безпосередньо використана автором у дослідницькій частині роботи.

Для належного наукового обґрунтування вибору часткових показників та встановлення їх вагових коефіцієнтів, необхідно провести критичний огляд макроекономічних індексів, які оцінюють середовище конкурентоспроможності на національному рівні [28]. Аналіз цих рейтингів дозволяє встановити, які саме фактори зовнішнього середовища є критичними для успіху компанії, і, відповідно, надати більшу вагу відповідним мікрорівневим показникам.

1. Світовий Індекс Конкурентоспроможності (IMD World Competitiveness Index): Аналіз субіндексів, що публікуються Міжнародним інститутом управлінського розвитку (IMD), дозволяє оцінити загальну привабливість національного середовища (ефективність бізнесу, технологічна інфраструктура) для функціонування ІТ-компаній. Дані IMD слугують зовнішнім орієнтиром для визначення критичних факторів успіху в галузі, які, відповідно, мають отримати найвищу вагу в I_{MKS} на мікрорівні [28].

2. Індекс Глобальної Конкурентоспроможності (WEF Global Competitiveness Index, GCI): Особлива увага приділяється стовпам GCI, пов'язаним з Цифровою та технологічною готовністю та Інноваційною спроможністю [29]. Ці показники від WEF відображають, наскільки національне середовище підтримує формування динамічних здібностей та інтелектуального капіталу компаній, що є прямим посиланням на якісні методики. Використання даних міжнародних індексів є інструментом верифікації [31]. Якщо глобальні рейтинги вказують на зростаючу важливість інновацій у конкурентній боротьбі, це стає теоретичним

обґрунтуванням для надання вищих вагових коефіцієнтів (W_i) показникам інноваційної адаптації та інтелектуального капіталу у фінальній формулі I_{MKS} .

Проведений огляд методичних підходів до оцінювання міжнародної конкурентоспроможності компаній дозволяє виявити суттєві обмеження кожного з них і, як наслідок, обґрунтувати необхідність інтеграції.

1. Обмеження кількісних (фінансово-ринкових) методик: Хоча методики, засновані на фінансових коефіцієнтах та ринкових показниках (наприклад, ННІ, ROE), є об'єктивними та верифікованими, їхній головний недолік полягає в ретроспективності [16]. Вони фіксують результати минулої діяльності та не здатні повною мірою відобразити потенціал компанії до адаптації та зростання в майбутньому, що є критичним для високотехнологічного та швидкозмінного ІТ-сектору. Крім того, вони ігнорують вартість нематеріальних активів.

2. Обмеження якісних (ресурсно-орієнтованих) методик: Методики, засновані на VRIO-аналізі та оцінці динамічних здібностей, є стратегічними та прогностичними. Вони правильно акцентують увагу на інтелектуальному капіталі та здатності до інновацій як на джерелах міжнародної конкурентоспроможності для ІТ-фірм [23]. Однак їхній головний недолік - суб'єктивність оцінки та сильна залежність від експертних суджень при ідентифікації цінності та імітованості ресурсу. Це знижує наукову строгість порівняльного аналізу.

3. Обґрунтування інтегрального підходу: Єдиним науково обґрунтованим шляхом подолання цих обмежень є синтез кількісних (об'єктивність) та якісних (стратегічність) показників у єдиний інтегральний показник I_{MKS} [25]. Пропонований автором підхід із застосуванням нормування та зважування дозволяє:

- Збалансувати фінансові результати з інноваційним потенціалом.
- Об'єктивізувати оцінку шляхом використання статистичних методів для визначення вагових коефіцієнтів, але при цьому врахувати галузеву специфіку за допомогою експертних методів та аналізу міжнародних рейтингів IMD, WEF, тощо.

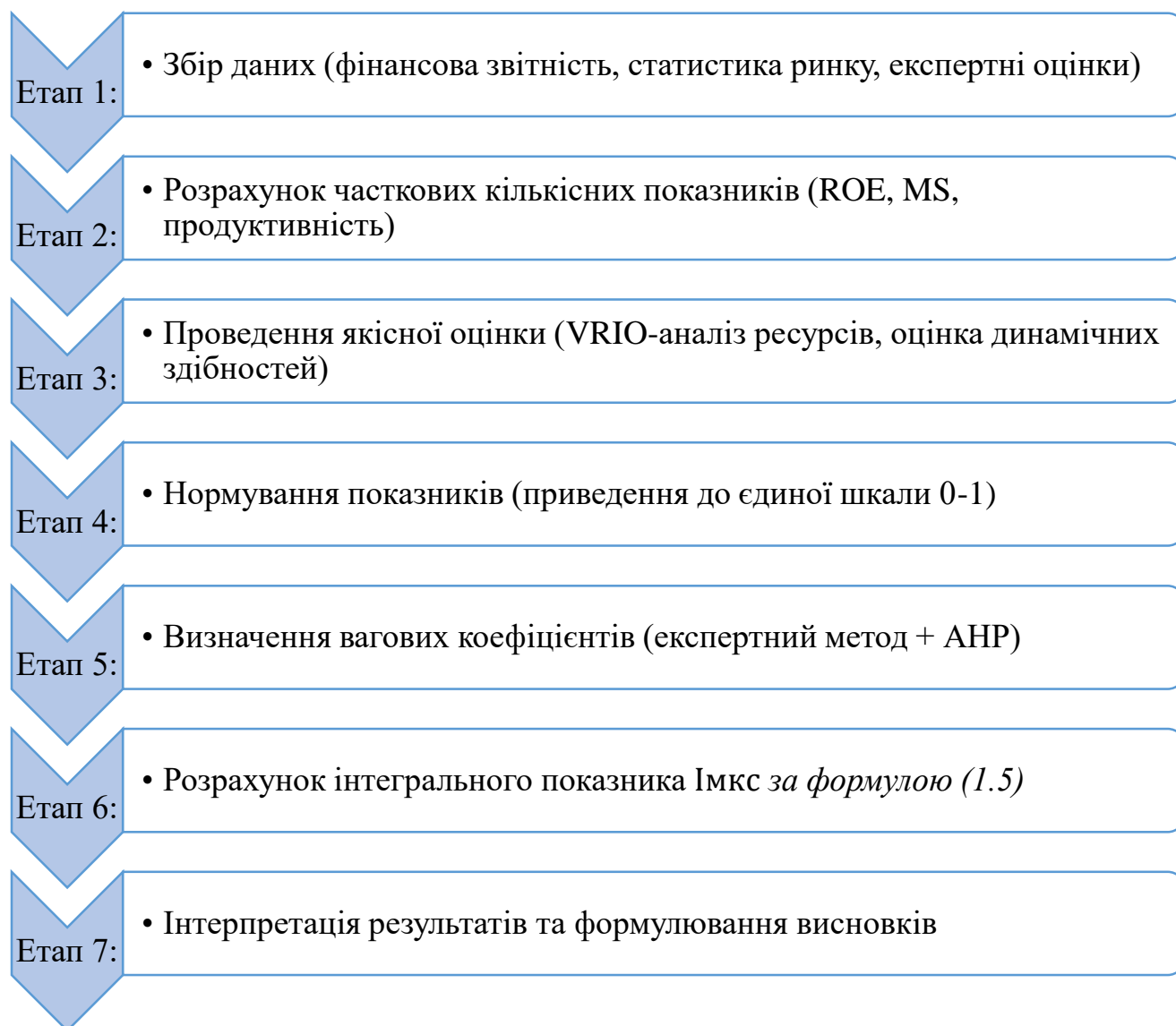


Рисунок 1.2 – Алгоритм комплексної оцінки міжнародної конкурентоспроможності ІТ-компанії

Джерело: розроблено автором на основі [25; 27; 28]

Отже, проведений аналіз дозволяє узагальнити основні положення підрозділу та перейти до формування висновків:

1. Оцінювання міжнародної конкурентоспроможності ІТ-компаній вимагає комбінування кількісних (об'єктивність, верифікованість) та якісних (стратегічність, врахування нематеріальних активів) методів.

2. Для IT-сектору критичними є показники інноваційної інтенсивності (R&D/Revenue, Time-to-Market) та продуктивності інтелектуального капіталу, які традиційні фінансові коефіцієнти не відображають повною мірою.

3. Інтегральний підхід з використанням формули зваженої суми (1.5) дозволяє синтезувати різномірні показники в єдиний критерій, придатний для порівняльного аналізу та бенчмаркінгу.

4. Запропонований алгоритм комплексної оцінки міжнародної конкурентоспроможності створює методологічну основу для емпіричного дослідження у Розділі 2.

1.3. Ключові конкурентні стратегії компаній на світовому ринку інформаційних технологій

Після систематизації теоретичних концепцій (п. 1.1) та методів оцінювання (п. 1.2) міжнародної конкурентоспроможності, необхідно проаналізувати конкурентні стратегії, що дозволяють IT-компаніям трансформувати свої ресурсні переваги у стійкі конкурентні позиції на світовому ринку. Вибір конкурентної стратегії має базуватися на результатах оцінки міжнародної конкурентоспроможності та відповідати специфіці цифрової економіки

Для досягнення та підтримання міжнародної конкурентоспроможності компанії у високотехнологічному секторі (IT) повинні ефективно перетворювати свої внутрішні ресурсні переваги (з попередніх розділів) та результати їх оцінки на ефективні стратегічні дії на глобальному ринку. IT-індустрія, що характеризується швидким циклом інновацій, високою інтенсивністю знань та низькими бар'єрами для копіювання, вимагає від фірм адаптації класичних моделей конкуренції до цифрової реальності.

Класична парадигма Майкла Портера [32], є фундаментом стратегічного менеджменту. Вона пропонує три базові стратегії (Generic Strategies) для досягнення стійкої конкурентної переваги. Однак у високотехнологічному

середовищі ці стратегії піддаються значній трансформації та часто реалізуються у гібридній формі.

1. Лідерство за витратами: Спрямована на мінімізацію витрат для забезпечення найнижчої ціни. У сфері ІТ ця стратегія рідко є стійкою для інноваційних продуктів і застосовується переважно у стандартизованих послугах (наприклад, масовий аутсорсинг, commodity-IaaS) [33]. Перевага досягається завдяки економії на масштабі та оптимізації процесів. Проте, дослідження підтверджують, що чисте лідерство за витратами є найменш продуктивним у сучасному цифровому середовищі [34].

2. Диференціація: Мета – запропонувати клієнтам унікальний продукт чи послугу, що сприймається як відмінний від конкурентів і дозволяє встановлювати цінову премію. Це є ключовою стратегією для більшості успішних ІТ-компаній, оскільки стійкість переваги будується на нематеріальних активах (інтелект, технології) [35].

3. Фокусування: Стратегія концентрації на вузькому сегменті ринку (ніші). У високотехнологічних галузях фокусування на диференціації (наприклад, boutique consulting у сфері AI для FinTech) забезпечує значну цінову премію [33].

Гібридна стратегія (Hybrid Strategy): В умовах динамічної цифрової економіки найбільш стійку перевагу часто забезпечує поєднання низьких операційних витрат із високим рівнем диференціації. Цей гібридний підхід дозволяє фірмам одночасно забезпечувати високу якість продукту та конкурентну ціну [34, 35]. Компанії, що ефективно інтегрують ці елементи, демонструють найвищу фінансову продуктивність [33].

Стійкість диференціації в ІТ-секторі забезпечується динамічними здібностями фірми (Dynamic Capabilities) та чотирма основними, важкоімітованими факторами:

1. Дослідження та розробки (R&D) та інноваційна інтенсивність.

Систематичні інвестиції у R&D є необхідною умовою для створення та підтримки технологічної переваги [36]. Стійкість інновацій також залежить від «абсорбційної спроможності» фірми - здатності ідентифікувати, засвоювати та

ефективно використовувати зовнішні знання [37]. Висока R&D-інтенсивність створює технологічні бар'єри.

2. Якість коду та технологічні стандарти. Диференціація у сфері розробки програмного забезпечення досягається через виняткову якість продукту: надійність, безпеку, масштабованість та зручність використання [38]. Висока якість знижує ризики для клієнта, формуючи довгострокову лояльність як форму конкурентної переваги.

3. Стратегічне управління Інтелектуальною власністю (ІВ). Інтелектуальна власність (патенти, авторські права, комерційні таємниці) слугує основним механізмом захисту технологічної переваги [39]. Стратегічне використання ІВ дозволяє фірмі «профітувати від технологічних інновацій» (Profiting from Technological Innovation), перетворюючи технологію на захищений актив, навіть якщо сама технологія швидко поширюється [40].

4. Вертикальна спеціалізація та доменна експертиза (Vertical Specialization). Замість широкого охоплення, багато успішних ІТ-компаній обирають глибоку спеціалізацію в конкретній галузі наприклад, рішення для InsureTech або MedTech. Це дозволяє накопичити унікальне доменне знання, необхідне для створення вузькоспеціалізованих, критично важливих рішень, які важко замінюються [42]. Така спеціалізація зменшує транзакційні витрати та посилює координацію [41].

Таблиця 1.2 – Матриця вибору конкурентної стратегії для ІТ-компаній залежно від ресурсів та ринкових умов

Рівень ресурсів компанії	Високий рівень конкуренції	Низький рівень конкуренції
Високий (великі компанії з R&D)	Диференціація + Інноваційне лідерство	Лідерство за витратами (масштаб)
Середній (зрілі компанії)	Гібридна стратегія	Диференціація (спеціалізація)
Низький (стартапи)	Ніша (фокусування на диференціації)	Швидкий послідовник

Джерело: узагальнено автором на основі [32-35]

Розглянувши базові конкурентні стратегії, перейдемо до аналізу специфічних інноваційних стратегій, що є критичними для високотехнологічного ІТ-сектору.

Стратегія інноваційного лідерства (Pioneering Strategy) – це свідомий вибір компанії вийти на ринок або створити нову технологічну категорію раніше за конкурентів, інвестуючи у проривні інновації (Disruptive Innovations) [43].

Успішна реалізація стратегії "першого ходу" забезпечує компанії значні переваги (First-Mover Advantages, FMA). Серед провідних механізмів – створення мережових ефектів (Network Effects), де цінність продукту зростає пропорційно кількості користувачів, що дозволяє піонеру швидко залучити критичну масу та встановити високі витрати перемикання (Switching Costs) для клієнтів [44]. Крім того, компанія може здійснити преємпцію ресурсів, захопивши основні дистриб'юторські канали або забезпечивши унікальні права на інтелектуальну власність [40]. Рання присутність також сприяє формуванню сильного бренду, пов'язуючи назву компанії безпосередньо з новою категорією продукту [45].

Проте, статус піонера несе значні ризики, відомі як Недоліки Першого Ходу (FMD). До них відносяться високі витрати на R&D та необхідність освіти ринку [46]. Критичним ризиком є технологічний лок-ін, коли піонер фіксується на технології чи бізнес-моделі, яку конкуренти згодом можуть "перескочити" (leapfrog), застосувавши досконаліше рішення другого покоління [50]. Перший продукт часто містить неминучі недоліки, і конкуренти мають можливість не лише уникнути цих помилок, але й використати інерцію піонера для швидшого вдосконалення власної пропозиції [48].

Стратегія "швидкого послідовника" – це свідомо відмова від ризиків піонерства на користь мінімізації помилок та максимізації цінності для клієнта за рахунок виходу на вже сформований ринок із покращеним рішенням.

Найважливіша перевага полягає у значній економії на піонерських витратах, оскільки тягар початкових R&D та витрат на освіту ринку вже поніс лідер [47]. Головним механізмом успіху є можливість "перескоку" (Leapfrogging): послідовник має змогу вивести на ринок продукт, який не просто копіює, а

докорінно перевершує пропозицію піонера, інтегруючи новітні технологічні рішення та враховуючи зворотний зв'язок від перших користувачів [50]. Замість інноваційної невизначеності, компанія концентрується на операційній досконалості (вищій якості коду, кращому UX/UI, ефективнішій підтримці) [49].

Ця стратегія є високоактуальною для українського ІТ-сектору, оскільки вона відображає його еволюцію від чистого аутсорсингу до розробки продуктів з доданою вартістю. Українські компанії виступають як "технологічні партнери-послідовники": вони використовують високу кваліфікацію інженерних кадрів та конкурентну цінову пропозицію, щоб швидко адаптувати та вдосконалювати вже перевірені міжнародні рішення. Це дозволяє їм пропонувати краще співвідношення ціна/якість, ніж інколи інертні піонери, забезпечуючи стійку конкурентну присутність [48; 51].

Таблиця 1.3 – Порівняльний аналіз стратегій інноваційного лідерства та швидкого послідовника

Критерій	Інноваційне лідерство (First Mover)	Швидкий послідовник (Fast Follower)
Витрати на R&D	Дуже високі	Низькі/Середні
Ризики	Високі (технологічна невизначеність)	Низькі (перевірений ринок)
Бар'єри входу	Створює високі бар'єри	Використовує помилки піонера
Мережеві ефекти	Може захопити ринок	Потребує кращого рішення
Приклади (світові)	OpenAI (ChatGPT), Uber	Google (не перший пошукач), Samsung (смартфони)
Релевантність для України	Низька (обмежені ресурси)	Висока (технічна майстерність)

Джерело: систематизовано автором на основі [43-51]

Нішева спеціалізація є потужною формою стратегії фокусування на диференціації, що ґрунтується на ресурсно-орієнтованому підході (RBV) [53]. Перевага досягається за рахунок глибокої експертизи у вузькому сегменті, яка створює неімітовану конкурентну перевагу.

Головним механізмом є доменна експертиза: накопичення унікальних знань про бізнес-процеси, регулювання та специфічні потреби клієнтів у конкретній галузі (наприклад, FinTech, AgriTech) [42]. Ця експертиза дозволяє фірмі пропонувати високоадаптовані, критично важливі рішення, перетворюючи її зі звичайного постачальника технологій на стратегічного партнера [41]. Фокусуючись, компанія зменшує транзакційні витрати (завдяки кращій комунікації та розумінню потреб) та уникає прямої конкуренції з глобальними гігантами на широких ринках, забезпечуючи домінування у своїй ніші [52].

ІТ-кластери (наприклад, у Львові, Києві, Харкові) є географічно зосередженими екосистемами, які створюють колективну конкурентну перевагу для своїх учасників [54]. Кластери функціонують як форма квазіінтеграції, мінімізуючи транзакційні витрати, пов'язані із зовнішнім середовищем.

Основною перевагою є створення "пулу" спеціалізованих людських ресурсів. Цей спільний ринок праці знижує індивідуальні витрати компаній на пошук і найм талантів та сприяє поширенню знань (Knowledge Spillovers) між фірмами, що критично важливо для інновацій. Кластери також забезпечують спільний доступ до інфраструктури, сприяють формуванню альянсів, спільних R&D-проектів та взаємодії з університетами. У вітчизняному контексті ІТ-кластери відіграли вирішальну роль у збереженні експортної стійкості галузі в умовах кризи, діючи як об'єднана сила для залучення міжнародного фінансування та посилення глобального іміджу українського ІТ [55].

Глобальний ІТ-ринок функціонує як складна мережа взаємозалежних ланок, де конкурентна перевага визначається здатністю компаній не лише адаптуватися до технологій, але й стратегічно позиціонувати себе у Глобальних ланцюгах створення вартості (GVCs) та ефективно використовувати мережеві моделі платформної економіки.

Глобальний ланцюг створення вартості (GVC) описує повний спектр заходів, необхідних для перетворення продукту або послуги від концепції до кінцевого використання та утилізації, включаючи дизайн, виробництво, маркетинг, дистрибуцію та підтримку. У сфері ІТ, GVCs часто мають форму глобальних

ланцюгів знань та послуг, де основна вартість створюється інтелектуальною працею.

Стратегічна мета для компаній, що входять у GVCs на нижчих ланках (наприклад, через аутсорсинг чи просту розробку), полягає у стратегії апгрейдингу (Upgrading) - послідовному русі до діяльностей, які генерують вищу додану вартість і прибутковість [56]. Існує чотири основні типи апгрейдингу в ІТ-секторі:

1. Процесний апгрейдинг: Покращення ефективності та гнучкості виробничого процесу. Це включає впровадження найкращих галузевих практик (наприклад, CMMI, ITIL), перехід до автоматизованого розгортання (CI/CD) та використання гнучких методологій Agile/Scrum. Це дозволяє компанії надавати послуги швидше та дешевше, ніж конкуренти, що є базовою умовою виживання в аутсорсингу [57].

2. Продуктовий апгрейдинг: Перехід від надання простих, стандартизованих послуг до розробки більш технологічно складних рішень. Наприклад, компанія переходить від підтримки застарілого legacy коду до створення рішень на основі AI, IoT або Blockchain, або розробляє складні SaaS-продукти з високою ціною [57]. Цей крок вимагає значних інвестицій у технологічні компетенції та R&D [58].

3. Функціональний апгрейдинг: Цей тип апгрейдингу є найбільш значущим і передбачає перехід до вищих ланок GVC. Компанія відмовляється від ролі простого виконавця (аутсорсинг) і бере на себе функції з більш високою доданою вартістю: Концептуалізація та дизайн продукту; Власний інжиніринг та створення інтелектуальної власності (IP); Маркетинг та дистрибуція власного продукту на глобальному ринку. Фактично, це стратегічний перехід від одиниць послуг до продуктової бізнес-моделі [59].

4. Міжланковий (Міжгалузевий) апгрейдинг: Найбільш радикальна стратегія, що передбачає використання накопичених знань для переходу в новий, більш прибутковий GVC. Наприклад, ІТ-компанія, яка отримала глибоку експертизу в розробці FinTech-рішень, може використати ці знання для створення

власного платіжного сервісу або банку, по суті, мігруючи з ІТ-сервісного ланцюга в банківський/фінансовий ланцюг, але на основі технологічного лідерства.

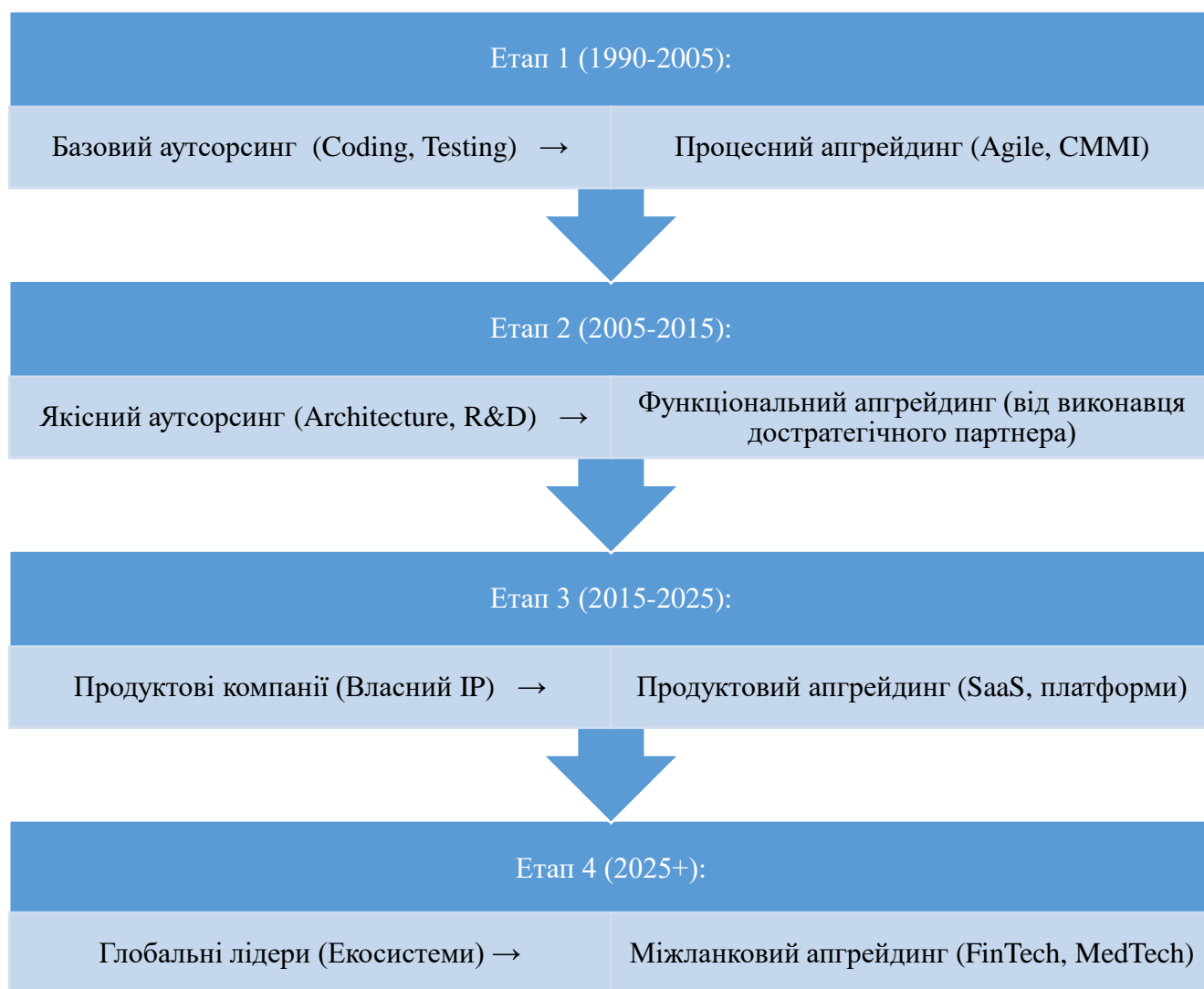


Рисунок 1.3 – Траєкторія апгрейдингу українських ІТ-компаній у глобальних ланцюгах вартості

Джерело: систематизовано автором на основі [56-59; 62]

Для України стратегія апгрейдингу є необхідною умовою підтримки міжнародної конкурентоспроможності. Мета, задекларована галуззю, - перейти від домінування функціонально низького аутсорсингу до зростання продуктивних ІТ-компаній, які генерують IP та мають власний інжиніринг. Це забезпечує не лише

вищий експортний виторг, але й більшу стійкість до глобальних економічних шоків [59; 62].

Платформна бізнес-модель являє собою двосторонній (або багатосторонній) ринок, що забезпечує пряму взаємодію між двома або більше групами користувачів (наприклад, розробники та кінцеві споживачі, продавці та покупці). Цінність платформи - не в її власному продукті, а в здатності організувати та масштабувати ці взаємодії [60].

Мережевий ефект (Network Effect) як джерело міжнародної конкурентоспроможності:

Конкурентна перевага платформ майже повністю залежить від використання мережевих ефектів, що створюють природні монополії та динаміку "переможець отримує все".

- Прямий (односторонній) мережевий ефект: Цінність платформи для користувача зростає зі збільшенням кількості користувачів на його ж стороні. Наприклад, для гравця цінність ігрової консолі зростає, якщо більше його друзів також володіють цією консоллю [61].

- Непрямий (перехресний) мережевий ефект: Цінність платформи для однієї сторони (А) зростає зі збільшенням кількості користувачів на протилежній стороні (Б). Наприклад, чим більше розробників створюють додатки для мобільної ОС, тим вища цінність цієї ОС для кінцевого споживача, і навпаки [61].

Платформи, що створюють міжнародної конкурентоспроможності, не продають лише основний продукт; вони *стратегічно розбудовують екосистему* - набір взаємодоповнюючих продуктів, сервісів та зовнішніх партнерів.

1. Забезпечення "критичної маси": На початкових етапах стратегія платформи сфокусована на субсидуванні однієї зі сторін (наприклад, надаючи безкоштовний доступ користувачам, щоб залучити розробників) для швидкого досягнення критичної маси [60].

2. Створення бар'єрів: Успішна екосистема забезпечує високі витрати перемикання (Switching Costs). Перехід на конкуруючу платформу вимагатиме від

користувача чи розробника відмовитися від усіх інтегрованих сервісів, накопичених даних та звичок. Це створює надійний захист від імітації [61].

Таблиця 1.4 – Систематизація ключових конкурентних стратегій для ІТ-компаній України

Стратегія	Джерело переваги	Застосовність до України	Ризики	Рекомендації
Диференціація	Унікальний продукт/сервіс	Висока (технічна майстерність)	Висока вартість R&D	Фокус на нішеві вертикалі
Швидкий послідовник	Удосконалення існуючих рішень	Найвища	Залежність від піонерів	Інтеграція з операційною досконалістю
Нішева спеціалізація	Глибока доменна експертиза	Висока	Обмеженість ринку	FinTech, AgriTech, MilTech
Функціональний апгрейдинг в GVC	Перехід до вищих ланок вартості	Середня	Конкуренція з розвиненими країнами	Інвестиції в власний ІР
Платформна модель	Мережеві ефекти	Низька (потребує масштабу)	"Переможець отримує все"	B2B-платформи для нішевих ринків
Кластерна інтеграція	Колективна конкурентна перевага	Висока (існуючі кластери)	Залежність від екосистеми	Активна участь у Lviv IT Cluster тощо

Джерело: систематизовано автором на основі [57-64]

Стратегія платформної економіки реалізується українськими компаніями у високотехнологічних і нішевих сегментах. Наприклад, у сфері MilTech (військові технології) створюються платформи, що об'єднують виробників БПЛА, розробників AI для розвідки та кінцевих користувачів на полі бою, що дозволяє швидко масштабувати інновації. Крім того, створення AI-комітету в Україні є прикладом формування міжсекторної інноваційної платформи для системного розвитку провідної технології майбутнього [63].

Підсумовуючи викладене, варто зазначити, що отримані дані формують теоретичне підґрунтя для наступних етапів роботи:

Конкурентні стратегії ІТ-компаній на світовому ринку еволюціонували від класичних моделей Портера до специфічних стратегій цифрової економіки (платформні моделі, екосистемна інтеграція).

Для українських ІТ-компаній найбільш релевантною є стратегія швидкого послідовника у поєднанні з нішевою спеціалізацією, що дозволяє використовувати технічну майстерність при обмежених ресурсах на R&D.

Стратегія функціонального апгрейдингу в GVC є критичною для переходу українського ІТ-сектору від аутсорсингу до створення власних продуктів з високою доданою вартістю.

Кластерна інтеграція (Харківський, Київський, Львівський ІТ кластери) посилює колективну конкурентоспроможність та є ефективним механізмом мінімізації трансакційних витрат.

Міжнародна конкурентоспроможність ІТ-компаній є багаторівневою категорією, що інтегрує макроекономічні детермінанти (Діамант Портера), мезоекономічні фактори (GVC, кластери) та мікроекономічні ресурси (RBV, динамічні здібності). Для високотехнологічного сектору критичними є концепції динамічних здібностей та екосистемного підходу.

Комплексна оцінка міжнародної конкурентоспроможності вимагає інтеграції кількісних методів (фінансові коефіцієнти, ринкові показники) з якісними (VRIO-аналіз, оцінка інноваційних здібностей) через інтегральний показник Імкс. Для ІТ-компаній найвищу вагу мають інноваційні (30%) та ресурсні (25%) показники.

Оптимальною для українських ІТ-компаній є комбінація стратегій швидкого послідовника, нішевої спеціалізації та функціонального апгрейдингу в GVC, що дозволяє ефективно конкурувати при обмежених ресурсах на базові R&D.

Розроблені теоретико-методологічні положення створюють надійну основу для емпіричного дослідження у Розділі 2, де буде проведена оцінка міжнародної конкурентоспроможності обраних українських ІТ-компаній та здійснено бенчмаркінг з глобальними лідерами.

РОЗДІЛ 2.

МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ІТ-КОМПАНІЙ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

2.1. Сучасні тренди розвитку світового ринку інформаційних технологій

Аналіз конкурентних позицій національних ІТ-компаній на світовому ринку неможливий без глибокого розуміння макроекономічного та технологічного середовища, яке формує умови конкуренції. Сучасний світовий ринок інформаційних технологій (ІТ) характеризується високою динамічністю, інноваційною інтенсивністю та постійною трансформацією структури, що є прямим наслідком глобальної діджиталізації бізнес-процесів та суспільних відносин.

Світовий ринок ІТ є однією з найбільших та найскладніших галузей глобальної економіки. Його структура визначається основними категоріями ІТ-витрат, динаміка яких безпосередньо впливає на можливості зростання та стратегії компаній, зокрема й українських.

Традиційно світовий ІТ-ринок сегментується за чотирма основними категоріями витрат: апаратне забезпечення (Hardware), програмне забезпечення (Software), ІТ-послуги (IT Services), Послуги зв'язку (Communication services) (табл.2.1) [64; 65].

1. Апаратне забезпечення: включає центри обробки даних (ЦОД) та кінцеві пристрої (ПК, мобільні телефони). Динаміка цього сегменту часто пов'язана з циклами оновлення інфраструктури, зокрема, спричиненими появою нових вимог наприклад, апаратні оновлення для підтримки генеративного штучного інтелекту - GenAI [64].

2. Програмне забезпечення (Software): охоплює застосунки, системне та інфраструктурне програмне забезпечення. Цей сегмент демонструє стійке

двозначне зростання, оскільки бізнеси інвестують у хмарні рішення, кібербезпеку та автоматизацію [65].

3. IT-послуги (IT Services): є найбільшим сегментом за обсягом витрат. Він включає IT-консалтинг, впровадження систем, аутсорсинг бізнес-процесів та послуги з управління інфраструктурою.

4. Послуги зв'язку (Communication services): Цей сегмент охоплює всі види телекомунікаційних послуг, включаючи мобільний зв'язок (4G/5G), фіксований широкосмуговий доступ, а також послуги супутникового зв'язку та транспортування даних. Незважаючи на великий обсяг витрат, цей сегмент демонструє найбільш стабільну та повільнішу динаміку зростання порівняно з іншими IT-сегментами. Його динаміка головно залежить від інвестицій в оновлення мережевої інфраструктури та збільшення обсягів трафіку.

Таблиця 2.1 – Основні сегменти світової IT-галузі

Критерій	Апаратне забезпечення	Програмне забезпечення	IT-послуги	Послуги зв'язку
1	2	3	4	5
Сутність сегмента	Фізичні пристрої та інфраструктура, що забезпечують обчислення та зберігання даних.	Логічні інструменти та додатки, що дозволяють виконувати завдання та управляти бізнесом.	Експертна робота та рішення, що допомагають компаніям впроваджувати, обслуговувати та оптимізувати технології.	Мережеві канали та доступ, що забезпечують передачу інформації, комунікацію та підключення.
Ключові складові	Сервери, системи зберігання (ЦОД); ПК, ноутбуки, смартфони, планшети (кінцеві пристрої).	Хмарні додатки (SaaS); Системне ПЗ (ОС); Кібербезпека; Аналітика/BI; ERP/CRM.	Хмарний хостинг (IaaS, PaaS); Консалтинг; IT-аутсорсинг; Управління інфраструктурою.	Мобільний зв'язок (4G/5G); Фіксований широкосмуговий доступ; Супутниковий зв'язок; Голосовий трафік.
Вага (Приблизно)	17% від загальних світових IT-витрат (ЦОД + Пристрої).	20% від загальних світових IT-витрат.	30% від загальних світових IT-витрат.	33% від загальних світових IT-витрат.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
Динаміка зростання	Помірна / Коливається. Сильне зростання ЦОД (через GenAI) контрастує з циклами оновлення кінцевих пристроїв.	Найвища. Стійке двозначне зростання, особливо SaaS та хмарних рішень.	Висока. Стабільний високий попит на цифрову трансформацію та аутсорсинг.	Стабільна / Повільна. Зростання переважно залежить від поширення 5G та збільшення трафіку.
Основні гравці (Приклади)	Intel, , NVIDIA , Dell, HP, Apple, Samsung, Huawei	Microsoft, Salesforce, Oracle, SAP, Adobe.	Accenture, IBM, Tata Consultancy Services (TCS), Amazon (AWS), Google (GCP).	Starlink, Verizon, AT&T, China Mobile, Vodafone, Deutsche Telekom.

Джерело: побудовано автором на основі джерел [64; 65; 66]

Для українських ІТ-компаній визначальне значення мають саме сегменти Програмного забезпечення та ІТ-послуг, оскільки вони є основними експортними категоріями. У цьому контексті особливої актуальності набувають:

Аутсорсинг та розробка на замовлення (Custom Software Development);

Послуги з науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (R&D) для міжнародних корпорацій;

Розробка та просування власних програмних продуктів (Product Development), особливо в сферах фінансових технологій, агротехнологій та кібербезпеки.

Очікується, що сегменти Програмного забезпечення та ІТ-послуг сукупно становитимуть близько 66% загальних світових технологічних витрат у 2025 році, що підтверджує їхню домінуючу роль та потенціал для компаній, орієнтованих на експорт послуг [65].

Світовий ринок ІТ продовжує демонструвати стійку позитивну динаміку, незважаючи на економічні виклики. Згідно з прогнозами провідних аналітичних агентств, загальні світові витрати на ІТ-технології та послуги у 2025 році складуть:

- За оцінкою Gartner, світові ІТ-витрати досягнуть \$5,7 трильйона у 2025 році, демонструючи зростання на 7,9% порівняно з попереднім роком [64].

• За прогнозом Forrester, глобальні технологічні витрати у 2025 році сягнуть \$4,9 трильйона, зростання складе 5,6% [65].

Незважаючи на деякі розбіжності в абсолютних цифрах між агентствами, загальний тренд є однозначним - ринок зростає, причому драйверами цього зростання є саме Software та IT Services.

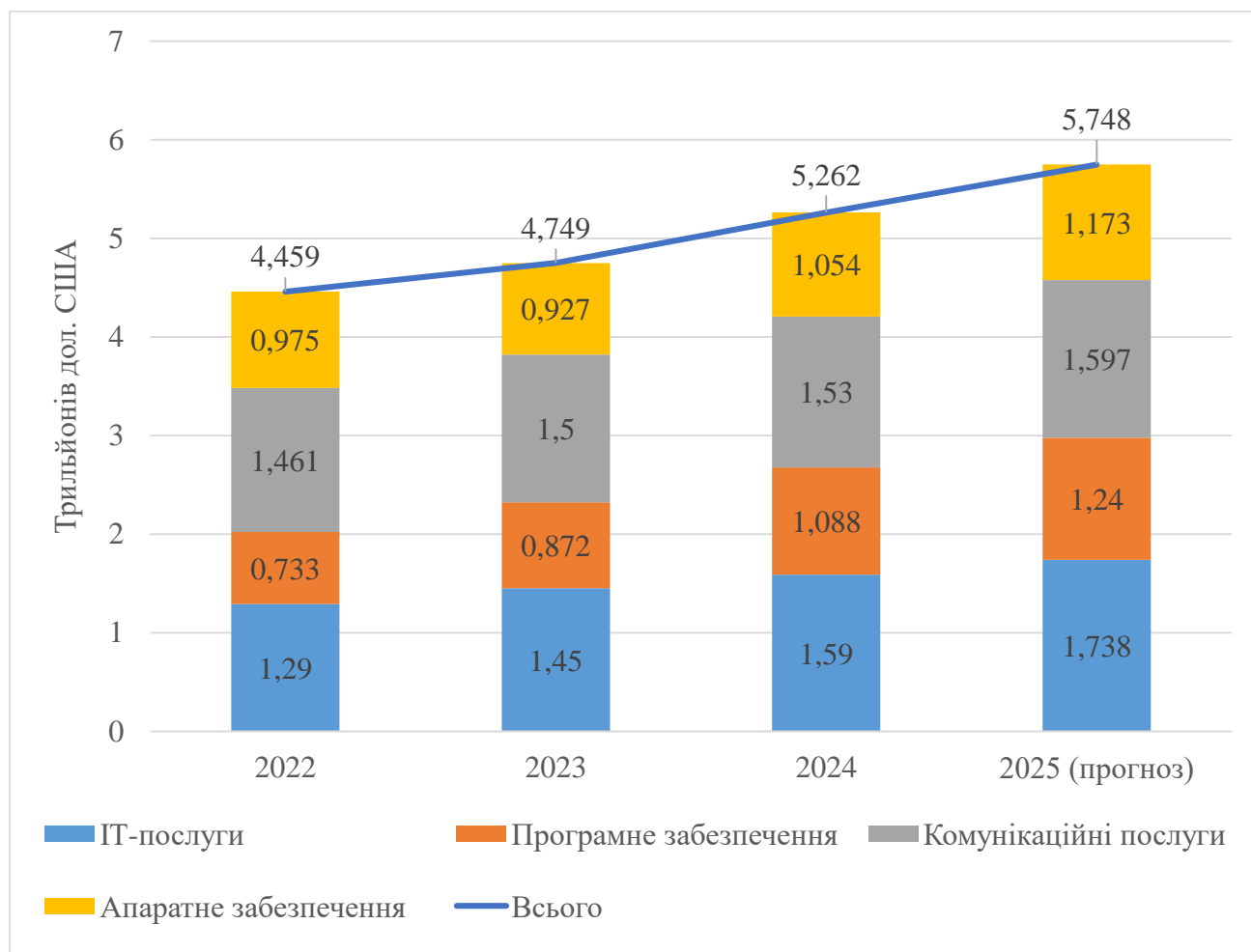


Рисунок 2.1 – Динаміка світових ІТ-витрат за сегментами, 2022–2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [64; 65; 67].

Як видно на рисунку 2.1 у 2025 році найбільший ріст очікується в сегменті програмного забезпечення (понад 10% за Gartner) та систем ЦОД, що відображає інвестиції компаній у цифрову трансформацію, хмарні технології та інфраструктуру, орієнтовану на штучний інтелект [64].

Сучасний світовий ринок інформаційних технологій формується під впливом низки домінуючих технологічних трендів, які виступають рушійними

драйверами попиту на ІТ-послуги та визначають напрямки інвестицій. Для українських ІТ-компаній ці інноваційні вектори є як джерелом нових ринкових можливостей, так і чинником, що вимагає постійної адаптації та інноваційного лідерства.

Головним технологічним вектором сьогодення є *Штучний інтелект* (ШІ) та Машинне навчання (МН). Ці технології кардинально трансформують бізнес-процеси, сприяючи автоматизації, створенню принципово нових ІТ-продуктів та підвищенню ефективності. ШІ перейшов від нішевого інструменту до центрального елемента корпоративної ІТ-стратегії, що підтверджується значним зростанням інвестицій. За прогнозами Gartner, глобальні витрати на ШІ-технології та послуги досягнуть майже \$1,5 трильйона у 2025 році (рис 2.2). Це зростання стимулюється не лише потребою в автоматизації, але й появою генеративного ШІ (GenAI), який інтегрується у продукти, інфраструктуру та сервіси. Високий попит спостерігається саме на ШІ-послуги та ШІ-програмне забезпечення, створюючи потребу у фахівцях із компетенціями у Deep Learning, Data Science та розробці інтелектуальних додатків. [67]

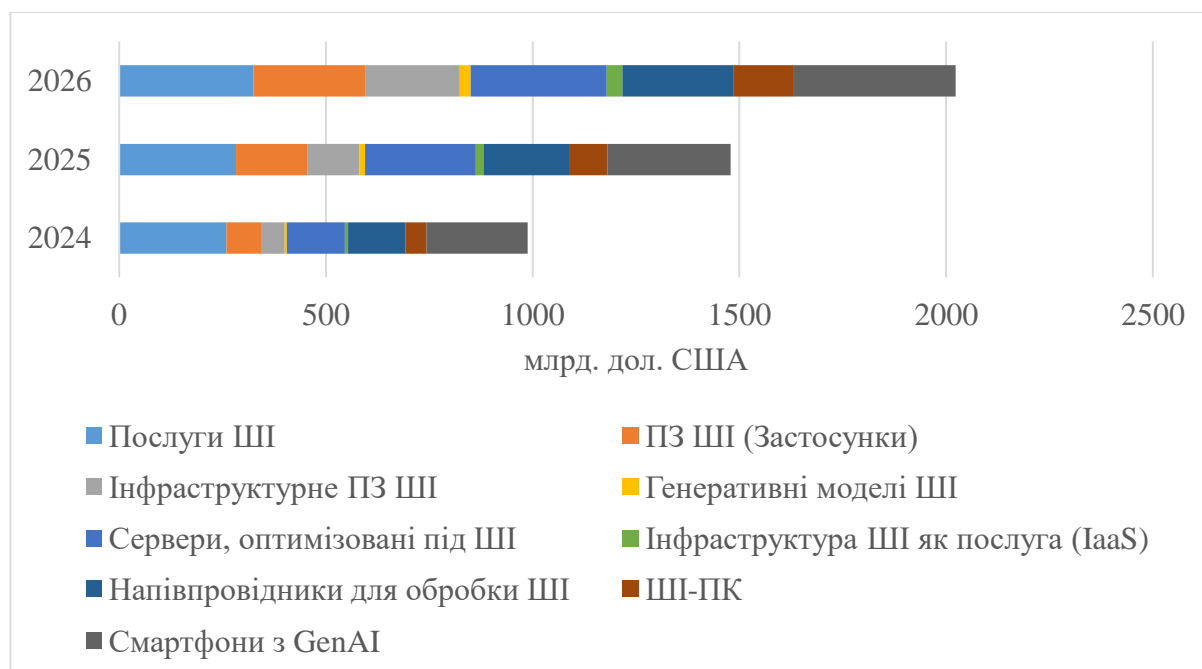


Рисунок 2.2 – Фактична (2024 р.) і прогнозована (2025-2026 рр.) динаміка світових витрат на технології Штучного Інтелекту (млрд дол. США)

Джерело: побудовано автором на основі [67].

Хмарні обчислення (Cloud Computing) виступають фундаментальною основою сучасної ІТ-інфраструктури, забезпечуючи необхідну гнучкість, масштабованість та економічну ефективність для впровадження ШІ та роботи з великими даними. Ринок хмарних рішень демонструє стійкі темпи зростання, підтверджуючи перехід підприємств від локальних систем до моделі "як послуга" (*as-a-Service*). Очікується, що глобальний ринок хмарних обчислень досягне \$943,6 мільярда у 2025 році. Найшвидше зростаючим сегментом є Платформа як послуга (PaaS), що надає середовища для розробки та розгортання додатків, включаючи інструменти для AI/ML та DevOps . Крім того, значне сукупного середньорічного темпу зростання (CAGR) Інфраструктури як послуги (IaaS) (близько 26,2%) обумовлене попитом на віртуалізовані потужності для підтримки ресурсоємних ШІ-додатків [68]. Поширення мультихмарних та гібридних рішень вимагає від ІТ-компаній високої експертизи в інтеграції та управлінні різнорідними хмарними архітектурами [69].

Зростання попиту на *Big Data та посилення кібербезпеки*, нерозривно пов'язаними з цифровою трансформацією є тренди, спричинені експоненційним зростанням обсягів даних (Big Data) та посиленням кіберзагроз. Необхідність обробляти, аналізувати та використовувати масиви даних для прийняття стратегічних бізнес-рішень стимулює критичний попит на послуги Data Science та Business Intelligence [70].

Водночас, зростання кількості та складності кібератак, зокрема із залученням ШІ, перетворило кібербезпеку з допоміжної функції на обов'язкову стратегічну вимогу конкурентоспроможності. Глобальний ринок кібербезпеки прогнозується на рівні \$218,98 мільярда у 2025 році [71]. Суттєвими напрямками попиту є хмарна безпека, захист кінцевих точок та послуги керованої безпеки (Managed Security Services). Для українських ІТ-компаній, які мають унікальний досвід протидії високотехнологічним державним кіберзагрозам, цей сегмент відкриває особливо перспективні ніші на світовому ринку.

Технології Інтернету речей (IoT) та граничні обчислення (Edge Computing) розширюють фізичні межі ІТ-ринку. Зростання кількості підключених пристроїв,

особливо у сферах промислової автоматизації (Industry 4.0) та логістики, генерує величезні обсяги даних, які потрібно обробляти в режимі реального часу [72]. Edge Computing (обробка даних ближче до джерела, а не в централізованій хмарі) стає необхідним для зменшення затримки (latency) та підвищення надійності систем. Прогнозується, що ринок Edge Computing зростатиме з високим CAGR (близько 33,0%), що критично важливо для таких застосувань, як автономні транспортні засоби та промислова робототехніка [69].

Інтеграція всіх цих трендів (AI/ML, Cloud, Big Data, Cybersecurity, Edge/IoT) свідчить про зміщення глобального попиту від простих аутсорсингових завдань до вимог щодо комплексних, інноваційних та безпечних рішень, що ґрунтуються на глибокій технологічній експертизі, що безпосередньо впливає на формування конкурентних стратегій українських ІТ-компаній.

Міжнародна конкуренція на ринку ІТ визначається не лише технологічними інноваціями, але й фундаментальними змінами у бізнес-моделях та стратегічних пріоритетах глобальних корпорацій. Ці тренди створюють як нові вимоги до ІТ-постачальників, так і можливості для компаній, здатних швидко адаптуватися до нової парадигми створення вартості.

Значним макротрендом, що стимулює глобальний попит на ІТ-послуги, є Цифрова трансформація (Digital Transformation, DX). DX - це інтеграція цифрових технологій у всі сфери бізнесу, що спричиняє докорінні зміни в операційних моделях та способі надання цінності клієнтам [73]. DX-проекти охоплюють модернізацію інфраструктури (Cloud, Edge), впровадження ШІ/МН для оптимізації процесів та розробку нових цифрових продуктів. Глобальні витрати на цифрову трансформацію, за прогнозами, досягнуть \$3,4 трильйона у 2026 році [73].

Паралельно відбувається відхід від традиційних лінійних бізнес-моделей до створення цифрових екосистем та платформ. Платформна економіка передбачає використання цифрових платформ для з'єднання користувачів, постачальників та партнерів, що генерує потужні мережеві ефекти. Для аутсорсингових компаній, таких як українські, ці тренди означають перехід від надання простої робочої сили до ролі стратегічного партнера. Цей партнер має здатність не лише розробляти

програмне забезпечення, а й консультувати клієнтів щодо інтеграції у великі платформи або створення власних галузевих платформ, що вимагає глибокої галузевої експертизи (*domain expertise*) та знань про API-економіку [74; 75].

Рушійним стратегічним трендом, що безпосередньо стосується конкурентних позицій українських ІТ-компаній, є трансформація глобальних ланцюгів вартості (GLC) ІТ-послуг. На міжнародному ринку спостерігається суттєвий стратегічний апгрейдинг – зсув фокусу з моделі Low-cost Outsourcing (надання дешевої робочої сили) на High-value Engineering та Product Development (надання висококваліфікованої експертизи та кінцевого продукту) [75].

Зростання ІТ-сектору в Азії (Індія, Філіппіни) посилює цінову конкуренцію в сегменті Low-cost. У відповідь, країни Східної Європи, зокрема Україна, змушені позиціонувати себе як технологічний хаб для складних, наукомістких завдань, R&D та розробки інтелектуальної власності. Таким чином, конкуренція переміщується з ціни на якість інженерії, галузеву експертизу та здатність до інноваційного партнерства, що відповідає стратегії вертикального апгрейдингу у ланцюгу вартості [75].

На динаміку світового ринку ІТ також критично впливає глобалізація ринку праці та домінування гібридної/віддаленої (Remote/Hybrid Work) моделі роботи. У всьому світі зберігається дефіцит висококваліфікованих ІТ-фахівців, особливо у сферах ІІ, кібербезпеки та Cloud-архітектури [76]. Гібридна праця стерла географічні межі, дозволяючи компаніям наймати працівників з будь-якої точки світу.

Для українських компаній це означає, що вони конкурують за власних фахівців не лише з місцевими, але й з іноземними роботодавцями, які пропонують конкурентні умови віддаленої праці. Це чинить тиск на фонд оплати праці, вимагаючи від компаній інвестицій у утримання талантів та створення привабливої корпоративної культури, а також посилює вимоги до управління розподіленими командами [76].

Узагальнення основних трендів світового ІТ-ринку дозволяє сформулювати основні можливості та загрози, які визначатимуть конкурентні позиції українських ІТ-компаній у середньостроковій перспективі наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні можливості та загрози у середньостроковій перспективі

Група факторів	Основні можливості	Основні загрози
Технологічні тренди	Вибухове зростання попиту на AI/ML та GenAI-рішення. Розширення ринкових ніш за рахунок Edge Computing та IoT. Зростання інвестицій у Кібербезпеку (посилення позицій України як експерта).	Швидкість технологічних змін: Необхідність постійного перенавчання фахівців. Висока вартість інфраструктури для підтримки ШІ (GPU-сервери).
Бізнес-тренди	Глобальний пріоритет на Цифрову трансформацію, що створює попит на комплексні, а не лише кодові, рішення. Зсув до High-value Engineering -закріплення позицій як постачальника інтелектуального продукту.	Посилення цінової конкуренції з боку Low-cost хабів Азії та Латинської Америки. Ускладнення входу у платформну економіку без власних інноваційних рішень.
Кадри та Регіон	Можливість залучення глобальних R&D центрів завдяки високому рівню української інженерної освіти. Можливість використання гібридної/віддаленої праці для розширення географії клієнтів.	Дефіцит висококваліфікованих кадрів (особливо GenAI, Cloud-архітектори). Геополітичні ризики та питання безпеки, що впливають на довіру замовників (чинник, який слід детально аналізувати).

Джерело: складено автором на основі джерел [67; 73;75; 76].

Підсумовуючи необхідно зазначити, що світові ІТ-витрат зростають як це видно на рис 2.1. Прогнози експертів вказують на бурхливе зростання витрат на технології Штучного Інтелекту – найперспективнішого напрямку розвитку ІТ-сектору у найближчі роки (рис. 2.2). Основною умовою для підвищення конкурентних позицій українських ІТ-компаній є використання можливостей, пов'язаних із попитом на високоцінну експертизу в AI/ML, Cloud та Кібербезпеці, при одночасному мінімізації загроз, спричинених ціновою конкуренцією та дефіцитом талантів.

2.2. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності українських ІТ-компаній

Ефективна оцінка міжнародної конкурентоспроможності українських ІТ-компаній вимагає чіткого визначення об'єкта, методології та інформаційної бази дослідження. Оскільки конкурентоспроможність є інтегральною, багатоаспектною категорією, її оцінювання повинно ґрунтуватися на комбінованому підході, що поєднує кількісний фінансовий аналіз із якісною оцінкою стратегічних ресурсів.

Для забезпечення репрезентативності та адекватності висновків, об'єктом аналізу конкурентоспроможності слід обирати компанії, які вже досягли значних успіхів на глобальному рівні та є реальними учасниками міжнародних ланцюгів вартості.

Вибірку для дослідження доцільно формувати на основі критеріїв масштабу, міжнародної присутності та визнання. Обов'язкове включення найбільших ІТ-сервісних та продуктових компаній України, які забезпечують переважну частину ІТ-експорту. Їхня конкурентоспроможність підтверджується регулярним входженням до авторитетних світових рейтингів, зокрема до списку Global Outsourcing 100 від IAOP [77]. Цільова вибірка дозволить зосередити аналіз на стратегіях апгрейдингу (переходу до High-value Engineering), які є ключовими для майбутньої конкурентоспроможності українського ІТ-сектору.

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності застосовуються методи, обґрунтовані в підрозділі 1.2, адаптовані до специфіки ІТ-сектору. Дослідження базується на поєднанні кількісного та якісного аналізу:

1. Кількісний (Фінансовий) Аналіз: Фокусується на об'єктивних показниках ринкової ефективності та стійкості (динаміка зростання доходу, продуктивність праці, рентабельність). Ці метрики дозволяють порівняти фінансову стійкість українських лідерів із їхніми глобальними конкурентами [78].

2. Якісний (Ресурсно-орієнтований) Аналіз (RBV): Використовується для оцінки унікальних нематеріальних активів, що є основою довгострокової

конкурентної переваги. В умовах ІТ-ринку це включає: якість людського капіталу, глибина галузевої експертизи та репутація. Саме якісні фактори набувають вирішального значення у моделі High-value Engineering, де ціна відходить на другий план [79].

Надійність оцінки конкурентоспроможності забезпечується використанням наступних основних джерел даних:

1. Галузеві дані: Звіти та аналітичні публікації Асоціації «ІТ Ukraine», які містять консолідовану інформацію про обсяг експорту, чисельність фахівців та макроекономічний вплив сектору [80].

2. Міжнародні рейтинги та аналітика: Звіти IAOP Global Outsourcing 100 [77], рейтинги The World Bank [81] (оцінки ділового клімату) та галузеві огляди від великих консалтингових компаній.

3. Спеціалізовані медіа: Рейтинги та аналітичні статті, опубліковані в українських галузевих медіа, таких як DOU та AIN.UA, які надають унікальну інформацію про динаміку ринку праці ІТ-фахівців [82].

Кількісне оцінювання міжнародної конкурентоспроможності ґрунтується на аналізі об'єктивних фінансово-економічних показників. Ці показники віддзеркалюють масштаби діяльності, ефективність використання ресурсів та стійкість ІТ-сектору до зовнішніх шоків, що уможливлює проведення ефективного бенчмаркінгу українських компаній відносно світових конкурентів.

Структура українського ІТ-сектору є визначальною для розуміння його міжнародної конкурентоспроможності. Галузь традиційно сегментується на три основні групи:

1. ІТ-сервісні компанії (Outsourcing/Outstaffing): Найбільший сегмент, представлений аутсорсинговими гігантами та їхніми R&D центрами. Ці компанії генерують основну частину експортного доходу.
2. Продуктові компанії (Product Companies): Компанії, що створюють власні програмні продукти (SaaS, мобільні додатки) та володіють інтелектуальною власністю.

3. Стартапи (Startups): Дрібні, високоінноваційні компанії, орієнтовані на залучення венчурного капіталу та швидке масштабування.

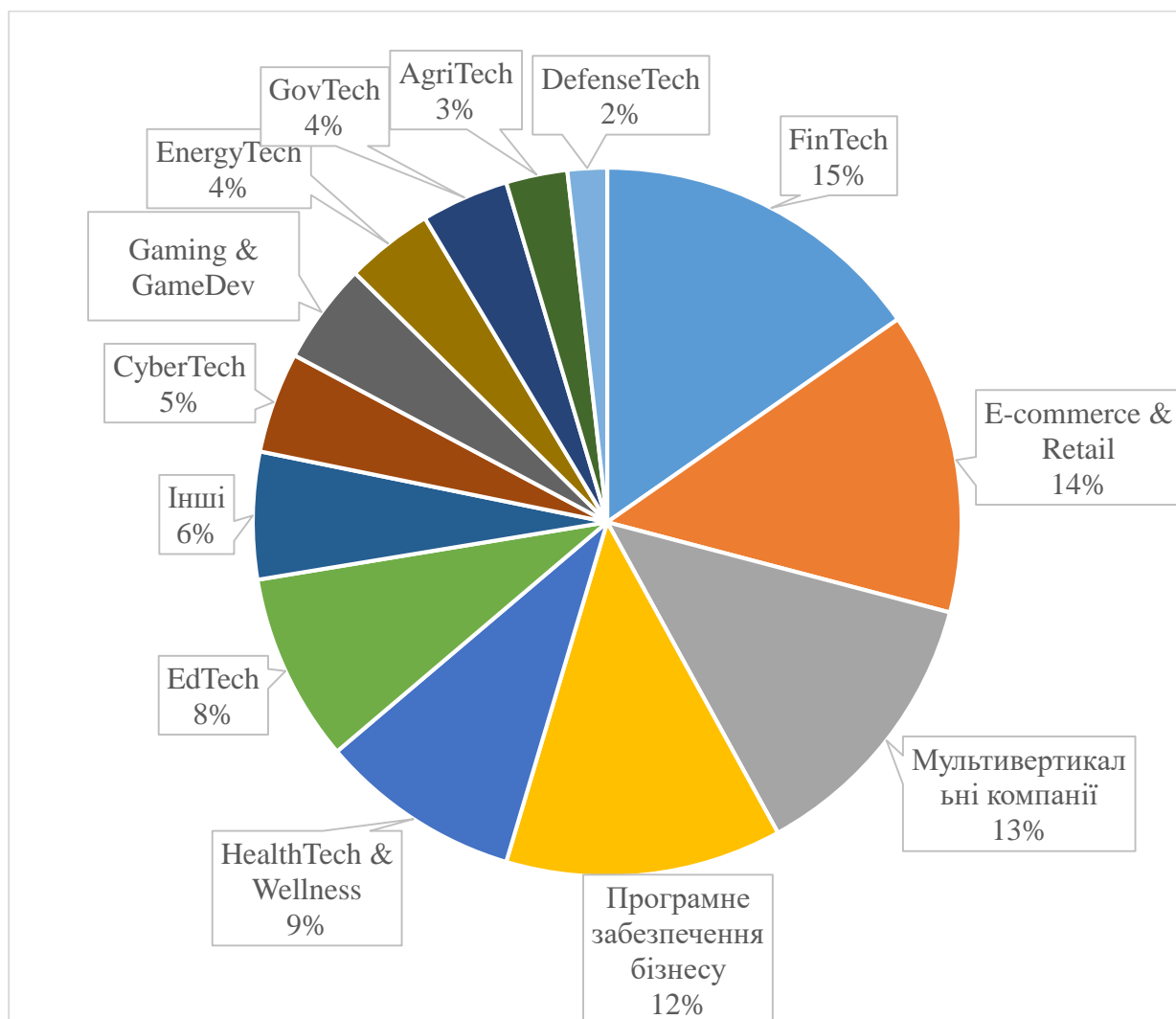


Рисунок 2.3 – Структура українського ринку ІТ станом на 2024 р.

Джерело: створено автором на основі [83]

Головним макроекономічним індикатором конкурентоспроможності вітчизняного ІТ-сектору є динаміка його експортних надходжень. Сектор ІТ-послуг є важливою статтею в структурі національного експорту послуг, демонструючи значну стійкість [83].

Аналіз структури експорту, переважно зосередженої на аутсорсингу та розробці програмного забезпечення, свідчить про міцне закріплення України у сегменті High-Value Engineering.

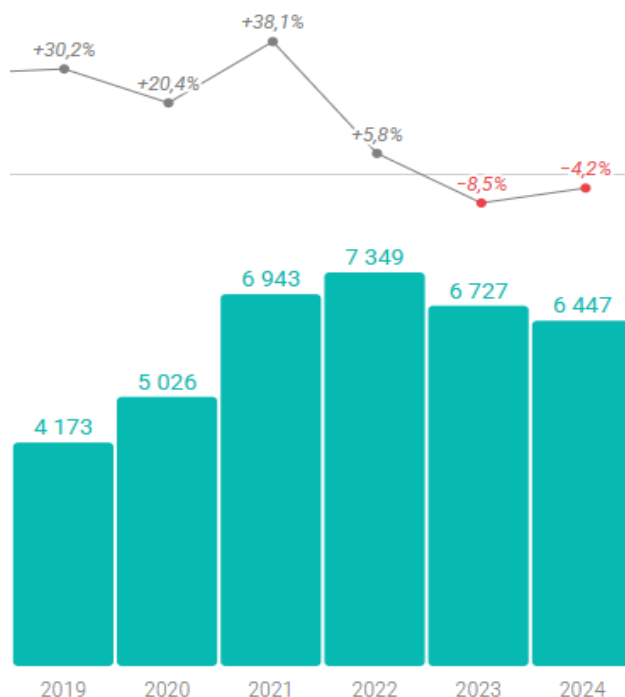


Рисунок 2.4 – Динаміка експорту ІТ-сектору України (у млрд дол. США) за 2019–2024 рр.[84]

На рисунку 2.4 видно як вплинув початок повномасштабної війни на відновлювальну тенденцію до зростання після пандемії COVID-19 [84].

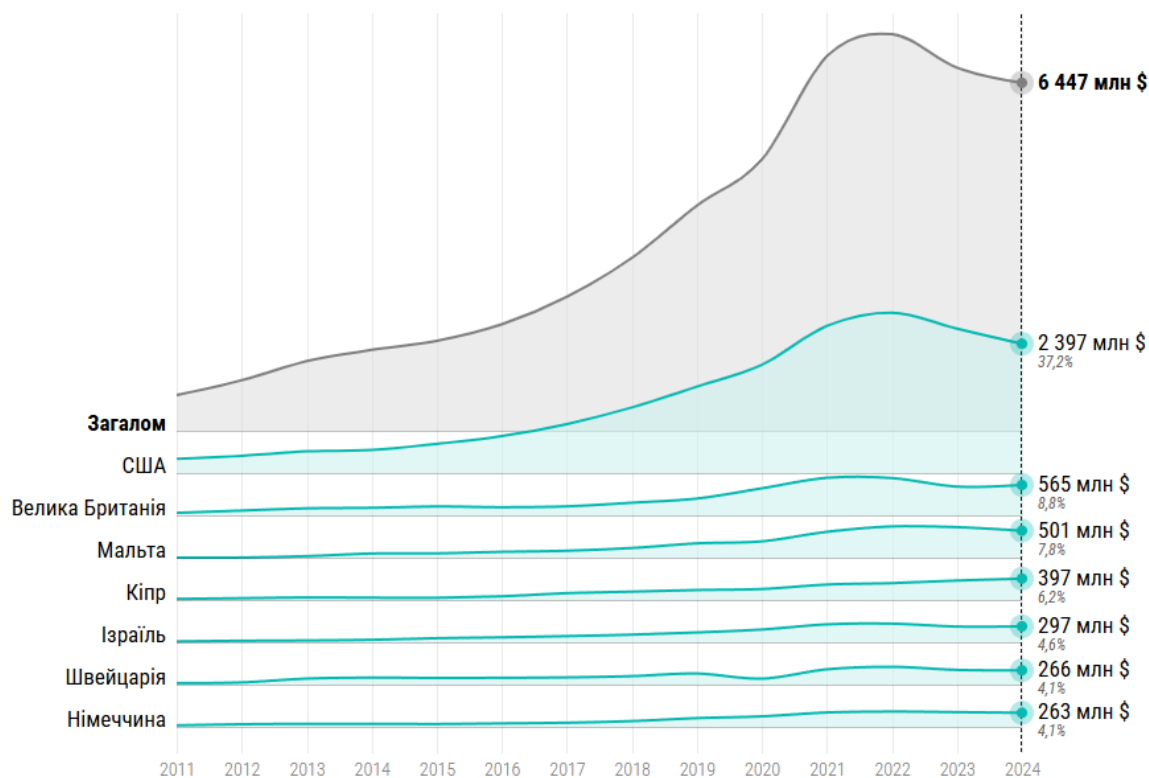


Рисунок 2.5 – Динаміка розподілу імпортерів ІТ-сектору України за 2010–2024 рр.[84]

Рисунок 2.5 демонструє критичну залежність українського ІТ-сектору від ринку США, який становить більше третини всього експорту. Значна частина експорту проходить через Мальту та Кіпр. Це свідчить про важливість цих юрисдикцій для структурування бізнесу українських ІТ-компаній. Хоча загальний тренд залишається зростаючим у довгостроковій перспективі, останні роки демонструють стагнацію або невеликий спад, що є важливим фактором при формуванні стратегій на майбутнє. Сумарна частка США та Великої Британії (понад 46%) підтверджує домінуючу орієнтацію українського ІТ-бізнесу на англомовні ринки.

Бенчмаркінг ефективності бізнес-діяльності провідних українських ІТ-компаній із глобальними конкурентами є визначальним для оцінки їхньої цінової та операційної конкурентоспроможності. Об'єктами порівняння обираються компанії з Індії та Польщі.

Лідери українського ІТ-ринку (за чисельністю персоналу та обсягом доходу) є основними об'єктами аналізу. Їхні показники визначають загальне позиціонування України як ІТ-хабу.

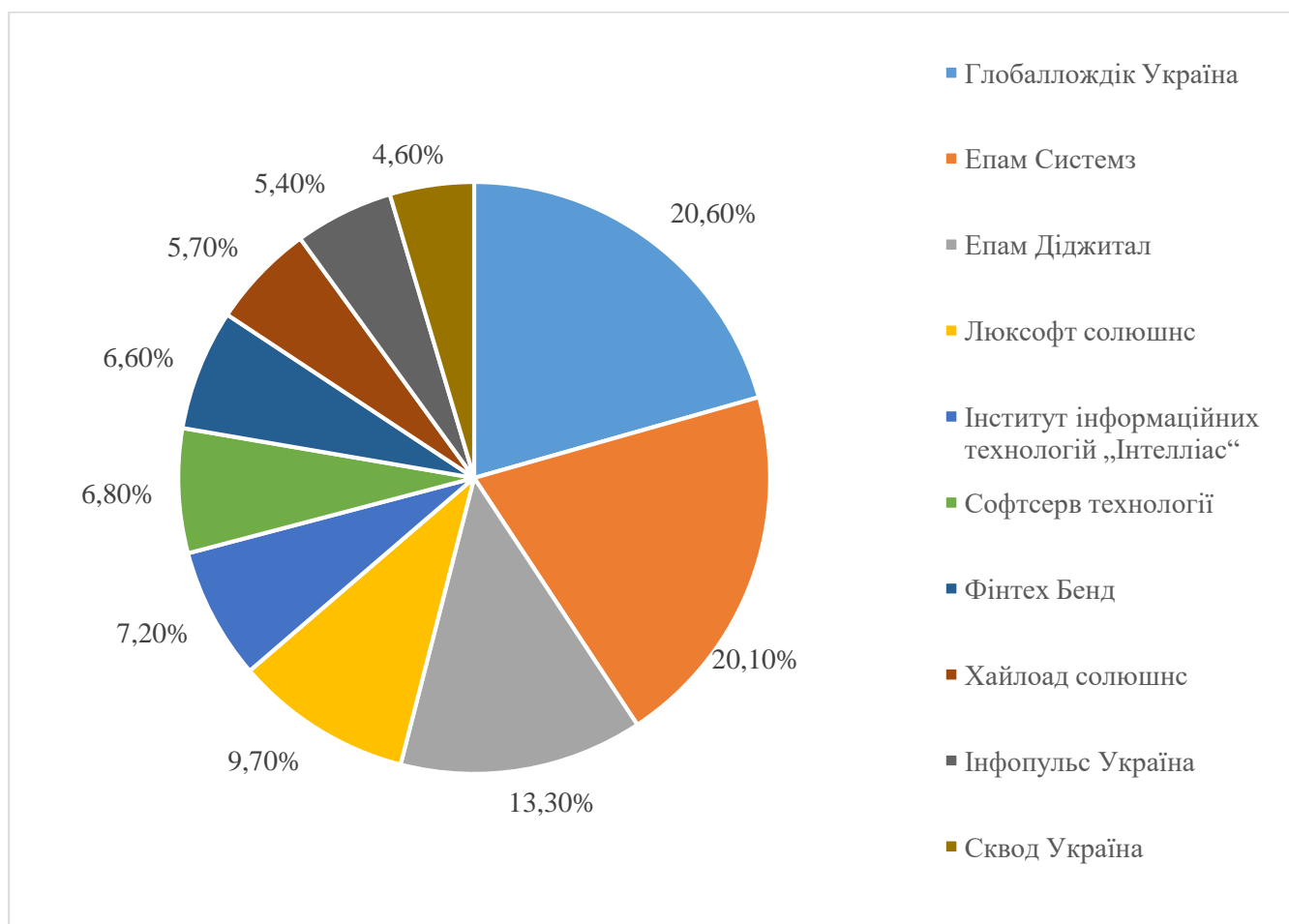


Рисунок 2.6 – Рейтинг провідних ІТ-компаній України за чисельністю персоналу 2024 р. [84]

Основні фінансові показники, що підлягають зіставленню, включають дохід (Revenue), рентабельність (ЕВІТДА/Operating Margin) та продуктивність праці. Для коректного бенчмаркінгу обрано три групи країн-конкурентів:

- Індія (TCS, Infosys, Wipro, HCL Technologies) – глобальний лідер ІТ-аутсорсингу з найнижчою собівартістю послуг;
- Польща (Asseco Group, Asseco Poland, Comarch) – найближчий географічний та культурний конкурент в Центрально-Східній Європі;
- Україна (GlobalLogic, EPAM Systems, EPAM Digital, Luxoft, Intellias, SoftServe) – провідні експортери ІТ-послуг.

Таблиця 2.3 – Порівняння фінансових показників провідних ІТ-компаній України, Індії та Польщі (2024 р.)

Країна	Компанія	Дохід (млн USD)	Порівняно з 2023	ЕБІТДА/ Operating Margin	Кількість Працівників (Глобально)	Спеціалізація
Індія	TCS	29 080	+4.1%	24.5% (Operating)	601,546	ІТ-аутсорсинг, консалтинг
Індія	Infosys	18 560	+1.4%	20.7% (Operating)	317,240	ІТ-аутсорсинг, консалтинг
Індія	HCL Technologies	13 300	+5.4%	~18.0% (Operating)	227,481	ІТ-аутсорсинг, інфраструктура
Індія	Wipro	10 560	-3.7%	16.4% (Operating)	234,054	ІТ-аутсорсинг, консалтинг
Польща	Asseco Group	4 270	+15.0%	15.3% (ЕБІТДА)	~34,000	Корпоративне ПЗ, системна інтеграція
Польща	Comarch	449	+5.5%	10.5% (Operating)	~7,500	ІТ-системи, телеком рішення
Україна (Глобально)	EPAM Systems	4 690	-1.7%	12.0% (Adjusted Operating)	59,100	Product development, консалтинг
Україна (Глобально)	GlobalLogic	1 800	+2%	н/д	~28,000	Product engineering, R&D
Україна (Глобально)	SoftServe	750	+5.0%	н/д	~13,000	Digital transformation
Україна (Глобально)	Luxoft	1 600	-1.1%	н/д	~15,000	Automotive, фінанси, ПЗ
Україна (Глобально)	Intellias	320	-5.0%	н/д	~3,200	Software engineering

Джерело: складено автором на основі офіційних фінансових звітів компаній (TCS, Infosys, HCL, Wipro, Asseco, EPAM Systems, Comarch) за 2023-2024 фінансові роки [84; 85; 86], галузевих оцінок (AIN.UA, DOU, IT Ukraine Association) та публікацій материнських компаній (Hitachi, DXC Technology) [87; 88].

Дані таблиці 2.3 демонструють суттєвий, але керований розрив у масштабах між провідними українськими міжнародними гравцями та індійськими гігантами, при цьому українські компанії успішно конкурують з регіональними лідерами Європи.

- Конкуренція з Індією (Глобальний масштаб): Дохід провідного індійського гіганта TCS (\$29,080 млн USD) перевищує дохід найбільшої української міжнародної компанії EPAM Systems (\$4,690 млн USD) приблизно у 6.2 рази. При порівнянні з GlobalLogic (\$\sim 1,800\$ млн USD) TCS більший приблизно у 16.1 рази. Навіть найменша з індійської вибірки компанія Wipro (\$10,560 млн USD) у 2.25 рази більша за EPAM Systems за глобальним виторгом [84]. Цей розрив свідчить про суттєво іншу бізнес-модель: Індія орієнтована на масовий аутсорсинг (обсяг), тоді як Україна – на високу додану вартість (продуктивність).

- Конкуренція з Польщею (Регіональний масштаб): За глобальним виторгом EPAM Systems (\$4,690 млн USD) перевершує найбільшу польську компанію Asseco Group (\$4,270 млн USD) [85]. Це є ключовим показником того, що провідні українські компанії досягли глобального масштабу, який дозволяє їм виступати на рівних із найбільшими регіональними лідерами Східної Європи. У той же час, Asseco Group (\$4,270 млн USD) приблизно у 2.4 рази перевищує дохід GlobalLogic (\$\sim 1,800\$ млн USD), що вказує на успішність консолідації європейського ринку польськими гравцями.

- Концентрація ринку в Україні: Сукупний глобальний дохід топ-3 українських міжнародних гравців (EPAM Systems, GlobalLogic, Luxoft) становить понад \$8 млрд, демонструючи значну консолідацію капіталу в руках кількох ключових експортерів, які успішно інтегрувалися в глобальні ланцюги вартості.

Аналіз рентабельності (EBITDA/Operating Margin):

- Індійські компанії демонструють найвищу операційну рентабельність: від 16.4% (Wipro) до 24.5% (TCS) [86]. Це пояснюється Ефектом масштабу та високою чисельністю персоналу (понад 600 тис. у TCS). Зрілістю бізнес-процесів та

інвестиціями в автоматизацію. Нижчою собівартістю робочої сили порівняно з Європою.

- Польські компанії демонструють середню рентабельність: Asseco Group – 15.3% (EBITDA), Comarch – 10.5% (Operating) [87]. Нижча маржа порівняно з Індією компенсується вищими цінами на європейському ринку та фокусом на корпоративному програмному забезпеченні з високою доданою вартістю.

- Українські компанії: Єдиний публічний гравець, EPAM Systems, демонструє скориговану операційну маржу 12.0% [88]. Цей показник є конкурентним, враховуючи, що українські компанії фокусуються на сегменті high-value engineering (висококваліфікована та дорожча робоча сила) [89]. Експертні оцінки галузевих медіа для інших провідних гравців вказують на діапазон 12-18% [90].

Динаміка зростання:

- Індія демонструє помірне, стабільне органічне зростання (від +1.4% до +5.4%), за винятком Wipro (-3.7%).

- Польща показує сильне зростання, особливо Asseco Group (+15.0%), що характерне для зрілих європейських ринків, які активно консолідується.

- Україна демонструє різноспрямовану динаміку, що відображає вплив війни та глобального уповільнення тех-сектору: Негативний вплив на найбільших гравців (EPAM Systems -1.7%).

Показник «Дохід на одного співробітника» формула 1.3 є критичним індикатором для ІТ-сектору, оскільки відображає ефективність монетизації інтелектуального капіталу, рівень автоматизації процесів та здатність компанії до функціонального апгрейдингу в GVC [25].

Таблиця 2.4 – Дохід на одного співробітника в провідних ІТ-компаніях (2024 р., тис. USD)

№	Компанія	Країна	Дохід на 1 співробітника (тис. USD)
1	Asseco Group	Польща	125.6
2	Luxoft	Україна (Глобально)	106.7
3	Intellias	Україна (Глобально)	100.0
4	EPAM Systems	Україна (Глобально)	79.4
5	GlobalLogic	Україна (Глобально)	64.3
6	Comarch	Польща	59.9
7	Infosys	Індія	58.5
8	HCL Technologies	Індія	58.5
9	SoftServe	Україна (Глобально)	57.7
10	TCS	Індія	48.3
11	Wipro	Індія	45.1

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. 2.3

Лідерство High-Value Сегмента: Українські компанії Luxoft (\$106.7 тис.) та Intellias (\$100.0 тис.) демонструють найвищу продуктивність серед усієї вибірки (за винятком Asseco Group), що є прямим наслідком їхньої фокусування на вузькоспеціалізованому та високомаржинальному інжинірингу (automotive, FinTech).

Україна VS Індія (Продуктивність): EPAM Systems (\$79.4 тис.) значно випереджає індійських конкурентів (середнє \$52.5 тис.). Критичний висновок: Український ІТ-сектор за показником продуктивності праці вже не конкурує з Індією на рівні low-cost, а перевершує її завдяки стратегії функціонального апгрейдингу до high-value services [95].

Індія демонструє найнижчі показники (52.5 тис. USD) через:

- Модель "масового найму" для обслуговування великих міжнародних контрактів;
- Фокус на обсягах, а не на маржинальності окремого фахівця;
- Компенсацію через економію на масштабі [96].

Український ІТ-сектор за показником продуктивності праці вже не конкурує з Індією на рівні low-cost, а наближається до європейських стандартів high-value services. Це підтверджує гіпотезу про успішність вертикального апгрейдингу в GVC, сформульовану в підрозділі 1.3.

Для якісної оцінки джерел конкурентних переваг застосуємо VRIO-аналіз (Value, Rarity, Imitability, Organization) суть та методику якого, було описано в п. 1.2, до ключових ресурсів українського ІТ-сектору [97].

Таблиця 2.5 – VRIO-аналіз типових ресурсів українських ІТ-компаній

Ресурс/Здібність	Цінність (V)	Рідкість (R)	Неімітованість (I)	Організованість (O)	Конкурентний статус
Кваліфіковані розробники	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет
Глибока експертиза в FinTech	Так	Так	Частково	Так	Тимчасова перевага
Agile-процеси	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет
Репутація та бренд	Так	Так	Так (історія відносин)	Так	Стійка перевага
Досвід роботи в умовах кризи	Так	Так	Так (унікальний контекст)	Так	Стійка перевага

Джерело: розроблено автором на основі [84; 85; 89]

Концепція динамічних здібностей (Dynamic Capabilities), розроблена Д. Тісом, оцінює здатність компанії адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища через три ключові процеси: виявлення (sensing), використання (seizing) та перетворення (transforming) [7]. Для ІТ-сектору, що характеризується високою швидкістю технологічних змін, оцінка динамічних здібностей є критичною для розуміння довгострокової конкурентоспроможності.

Таблиця 2.6 – Оцінка динамічних здібностей провідних українських IT-компаній

Компанія	Виявлення (Sensing)	Використання (Seizing)	Перетворення (Transforming)	Інтегральна оцінка ДЗ
EPAM Systems	Високий: активний моніторинг трендів AI/ML, участь у міжнародних tech-конференціях, власні дослідницькі центри	Високий: швидке формування практик у GenAI (2023-2024), запуск EPAM Continuum для digital transformation	Високий: успішна трансформація від pure outsourcing до engineering powerhouse, реорганізація під GenAI	9/10
GlobalLogic	Високий: частина Hitachi Ltd, доступ до глобальної R&D мережі, фокус на Industry 4.0	Середній: залежність від стратегії материнської компанії обмежує автономність	Середній: поступова трансформація, але обмежена корпоративними процедурами Hitachi	7/10
SoftServe	Дуже високий: власний Innovation Lab, партнерства з AWS, Google Cloud, Microsoft, інвестиції в AI/ML	Дуже високий: зростання в 2024 агресивна експансія в GenAI-проекти	Дуже високий: повна реорганізація структури під digital-first модель, створення нових вертикалів	10/10
Luxoft	Середній: фокус на automotive та фінансах обмежує широту моніторингу	Середній: консервативний підхід до нових технологій через специфіку клієнтів (automotive)	Низький: складність швидкої реорганізації через довгострокові контракти у регульованих галузях	5/10
Intellias	Високий: активна участь у automotive innovation, моніторинг ADAS та autonomous driving trends	Високий: швидке освоєння нових automotive технологій (EV, connected cars)	Середній: трансформація відбувається, але повільніше через консервативність automotive індустрії	7/10

Джерело: розроблено автором на основі аналізу корпоративних стратегій, публікацій на DOU, AIN.UA, офіційних сайтів компаній [84; 85; 89]

Інтерпретація результатів:

1. SoftServe демонструє найвищі динамічні здібності (10/10), що підтверджується:

- Зростанням доходу у 2024 р. в умовах війни;
- Найшвидшим освоєнням GenAI-практик серед українських компаній;
- Успішною трансформацією від традиційного outsourcing до digital transformation partner [84].

2. EPAM Systems (9/10) підтверджують лідерство через:

- Систематичні інвестиції в R&D (частка R&D у доході ~8-10%);
- Створення власних інноваційних платформ (EPAM Continuum);
- Швидку адаптацію до GenAI-революції [85].

3. Luxoft (5/10) демонструє найнижчі показники через:

- Залежність від консервативної automotive індустрії;
- Довгі цикли інновацій у регульованих секторах;
- Складність швидкої реорганізації через мультирічні контракти [86].

Українські компанії перевершують індійських конкурентів за швидкістю адаптації завдяки:

- Меншому розміру (2-5 тис. співробітників) та нижчій бюрократії;
- Вимушеній адаптації до екстремальних умов (війна, енергокриза);
- Культурі швидкого прийняття рішень [87].

На основі методики, обґрунтованої в підрозділі 1.2 (формула 1.5), проведемо інтегральну оцінку МКС провідних українських ІТ-компаній.

Таблиця 2.7 – Система часткових показників та їх вагові коефіцієнти для оцінки міжнародної конкурентоспроможності ІТ-компаній

Група показників	Частковий показник	Ваговий коефіцієнт (W)	Обґрунтування ваги
1	2	3	4
1. Фінансово-економічні (25%)	Темп зростання доходу	0.10	Динаміка розвитку
	Дохід на співробітника	0.15	Ефективність монетизації ІС

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
2. Ринкові (20%)	Кількість співробітників	0.05	Масштаб операцій
	Географічна диверсифікація	0.15	Зниження ризиків
3. Інноваційні (30%)	Індекс динамічних здібностей	0.20	Критичний для tech-сектору
	Швидкість адаптації (time-to-market)	0.10	Конкурентна швидкість
Група показників	Частковий показник	Ваговий коефіцієнт (W)	Обґрунтування ваги
4. Ресурсні (25%)	VRIO-індекс	0.15	Стійкість переваг
	Репутація та клієнтська база	0.10	Довгострокові відносини
СУМА		1.00	

Джерело: розроблено автором на основі методології підрозділу 1.2 та експертних оцінок

Обґрунтування вагових коефіцієнтів:

Найвища вага надана інноваційним показникам (30%), оскільки в ІТ-секторі здатність до швидких інновацій є головним фактором виживання. Фінансово-економічні та ресурсні показники мають рівні ваги (по 25%), що відображає баланс між поточною ефективністю та довгостроковим потенціалом. Ринкові показники (20%) мають найменшу вагу через обмежену релевантність масштабу для high-value engineering моделі [83].

Таблиця 2.8 – Нормовані значення часткових показників для провідних українських ІТ-компаній

Показник	EPAM Systems	SoftServe	GlobalLogic	Luxoft	Intellias
1	2	3	4	5	6
<i>1. Фінансово-економічні</i>					
Темп зростання доходу	0.33	1.00	0.70	0.39	0.00
Дохід на співробітника	0.44	0.00	0.13	1.00	0.86
<i>2. Ринкові</i>					
Кількість співробітників	1.00	0.18	0.44	0.21	0.00
Географічна диверсифікація	0.90	0.75	0.85	0.70	0.65

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
<i>3. Інноваційні</i>					
Індекс динамічних здібностей	0.80	1.00	0.40	0.00	0.40
Швидкість адаптації	0.85	0.95	0.75	0.60	0.70
<i>4. Ресурсні</i>					
VRIO-індекс	0.85	0.80	0.75	0.70	0.70
Репутація та клієнтська база	0.95	0.85	0.90	0.85	0.75

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. 2.3, 2.4, 2.6 та експертних оцінок

Отримані результати у таблиці 2.9 перемножимо на відповідні вагові коефіцієнти W_i . І сумуємо отримані результати для визначення Інтегрального показника міжнародної конкурентоспроможності.

Таблиця 2.9 – Розрахунок інтегрального показника міжнародної конкурентоспроможності українських ІТ-компаній

Компанія	I_МКС (бали)	Рівень МКС	Характеристика
EPAM Systems	0.781	Вище середнього	Регіональний лідер в engineering services, але негативна динаміка 2024
SoftServe	0.751	Вище середнього	Найвищі динамічні здібності, рекордне зростання в умовах кризи
GlobalLogic	0.671	Вище середнього	Стабільність через Hitachi, але обмежена автономність
Intellias	0.686	Вище середнього	Нішевий гравець з потенціалом зростання
Luxoft	0.669	Вище середнього	Залежність від консервативного automotive сектору обмежує міжнародну конкурентоспроможність

Джерело: розраховано автором за формулою 1.5

Жодна компанія не досягла діапазону "Високий рівень міжнародної конкурентоспроможності" (0.80–1.00), проте всі входять до діапазону "Вище середнього" (0.65–0.79), підтверджуючи їхню регіональну конкурентоспроможність.

1. EPAM Systems ($I_{\text{MKS}} = 0.781$) зберігає лідерство, але втрачає "Високий" статус: Компанія є лідером за масштабом (Кількість співробітників) та Репутацією/Клієнтською базою (залишилися найвищими нормованими показниками). Сильний показник Географічної диверсифікації та високі Динамічні здібності (0.80) утримують її на першій позиції. Однак, негативна динаміка доходу (-1.7%) та скоригована продуктивність праці (нормоване значення 0.44) не дозволили досягти позначки 0.80, сигналізуючи про вплив глобального уповільнення та зовнішніх ризиків.

2. SoftServe ($I_{\text{MKS}} = 0.751$) демонструє найкращу динаміку, але компанія має найвищий темп зростання доходу (1.00) та найвищі динамічні здібності (1.00), що є ключовими драйверами. Слабкою стороною залишається найнижча продуктивність праці серед вибірки (нормоване значення 0.00), що знижує загальний інтегральний показник.

Позиція SoftServe підтверджує, що фокус на інноваціях та адаптивності (вага 30%) дає сильний конкурентний ефект. За збереження цих темпів та підвищення продуктивності, SoftServe має найбільший потенціал для подальшого апгрейдингу.

3. Luxoft ($I_{\text{MKS}} = 0.686$) – лідер за продуктивністю праці: Компанія має найвищий Дохід на співробітника (1.00) серед усієї вибірки, що є прямим результатом фокусу на високомаржинальних нішах (Automotive, FinTech). Проте, низький Індекс динамічних здібностей (0.00) через консервативність її галузей та негативна динаміка доходу (-1.1%) тягнуть показник до нижньої межі регіональної конкурентоспроможності. Це підтверджує стратегічну дилему: висока ефективність не гарантує адаптивності.

4. GlobalLogic ($I_{\text{MKS}} = 0.671$) та Intellias ($I_{\text{MKS}} = 0.669$) займають стійкі позиції і демонструють стабільний регіональний рівень конкурентоспроможності. GlobalLogic має переваги за Темпом зростання (0.70) та Масштабом (0.44). Intellias має високий показник за Доходом на співробітника (0.86), але сильно знижується через найнижчий Темп зростання (0.00) та Масштаб (0.00). Їхня близькість вказує

на баланс між різними стратегіями, де висока спеціалізація (Intellias) компенсується більшою географічною диверсифікацією та зростанням (GlobalLogic).

Порівняння з Глобальними Конкурентами:

TCS, Infosys (Індія) та Asseco Group (Польща), екстрапольовані гіпотетичні показники яких є $\sim 0.85-0.90$, залишаються у категорії Високий рівень міжнародної конкурентоспроможності.

Нові розрахунки показують, що провідні українські компанії ($I_{MKS} \sim 0.75-0.78$) знаходяться на фінальному етапі переходу до глобальної конкурентоспроможності. Вони вже впевнено перевершують багатьох регіональних гравців (Польща, Чехія, Румунія) і формують міцну основу для конкуренції з гігантами, фокусуючись на High-Value Engineering замість масового аутсорсингу.

Отже, українські ІТ-компанії поступаються індійським та польським конкурентам за абсолютними масштабами, але успішно компенсують це вищою продуктивністю праці (Luxoft, Intellias, EPAM Systems перевершують середні показники Індії).

Динамічні здібності як Ключова Перевага: Провідні українські компанії (SoftServe з $I_{MKS} = 0.751$ та ІДЗ = 1.00; EPAM Systems) демонструють вищі динамічні здібності порівняно з індійськими гігантами, що є критичним фактором успіху в умовах швидкої технологічної зміни (GenAI) та геополітичної кризи.

Інтегральна Оцінка міжнародної конкурентоспроможності: За результатами комплексної оцінки, всі провідні українські компанії ($I_{MKS} \sim 0.67-0.78$) досягли рівня вище середнього (регіональна конкурентоспроможність), успішно конкуруючи з найбільшими європейськими гравцями. Найближче до Високого рівня знаходиться EPAM Systems (0.781).

VRIO-аналіз підтверджує наявність стійких переваг: Репутація та унікальний досвід роботи в умовах кризи.

Стратегічна Дилема: Для досягнення Високого рівня міжнародної конкурентоспроможності (понад 0.80) українським компаніям критично необхідне

підвищення масштабу при збереженні високої продуктивності та динамічних здібностей.

Геополітичний Фактор: Різностямована динаміка зростання (від SoftServe +5.0% до Intellias -5.0%) підтверджує: успіх визначається не зовнішніми умовами, а внутрішньою здатністю конкретної компанії до адаптації та трансформації (Динамічні здібності).

2.3. Бенчмаркінг конкурентних стратегій ІТ-компаній України та глобальних лідерів інформаційних технологій

Бенчмаркінг конкурентних стратегій є систематизованим інструментом стратегічного менеджменту, спрямованим на виявлення та впровадження найкращих практик для підвищення ефективності. У цьому дослідженні бенчмаркінг слугує для порівняння стратегічних підходів українських ІТ-компаній (об'єкта аналізу) із моделями, які забезпечили стійку міжнародну конкурентоспроможність глобальним лідерам (еталонам). Кінцева мета полягає у формулюванні конкретних рекомендацій щодо стратегічного запозичення та адаптації.

Вибір компаній-еталонів для стратегічного бенчмаркінгу вимагає застосування багатоаспектних критеріїв, що охоплюють як фінансову міць, так і інноваційне домінування. Для забезпечення релевантності результатів, вибірка еталонів охоплює дві основні, але взаємодоповнюючі, групи:

1. Лідерство за капіталізацією та інноваційністю (Продуктовий сегмент): До цієї групи входять компанії, які є глобальними домінантами у високотехнологічних нішах та інноваційному розвитку (наприклад, Microsoft, Google). Їхній вибір обумовлений тим, що вони визначають світові тренди попиту (AI, Cloud), а їхня стратегія диференціації є еталоном для українських компаній, що прагнуть перейти від аутсорсингу до створення власних продуктів і екосистем.

2. Успішний стратегічний апгрейдинг у сервісному сегменті (Аутсорсинговий сегмент): Ця група представлена найбільшими аутсорсинговими гігантами (наприклад, Tata Consultancy Services, Cognizant). Їхній досвід є критично важливим, оскільки вони успішно здійснили стратегію вертикального апгрейдингу (з Low-cost на High-value Engineering) та ефективно управляють глобальною моделлю надання послуг (Global Delivery Model). Це робить їх прямими конкурентами та, водночас, еталонами для українських ІТ-сервісних компаній [98].

Такий поділ забезпечує порівняння українських практик як із ідеальною моделлю продуктового лідерства, так і з реалістичною моделлю успішної еволюції сервісної компанії.

Для проведення стратегічного бенчмаркінгу необхідно формалізувати параметри порівняння, які відображають ключові аспекти конкурентної стратегії компаній (п. 1.3). Порівняння фокусується на якісних, а не лише кількісних, метриках.

Таблиця 2.10 – Ключові параметри порівняння стратегій компаній

Параметр	Опис та Обґрунтування	Зв'язок із МКС
Фокус на R&D та Інноваційна політика	Співвідношення інвестицій у R&D до загального доходу; структура інновацій (підтримуючі vs. проривні).	Прямо визначає здатність до диференціації та інноваційного лідерства, необхідного для виходу з цінової конкуренції.
Модель залучення та утримання талантів	Стратегія управління людським капіталом у контексті глобальної гібридної праці; механізми розвитку унікальних компетенцій (AI, Cloud).	Визначає якість ресурсного базису (RBV) та рівень продуктивності людського капіталу.
Стратегія інтеграції у GVC	Рівень функціонального апгрейдингу: частка високомаржинальних послуг (консалтинг, R&D) у структурі пропозиції.	Демонструє здатність компанії переходити від операційної ефективності до стратегічної цінності для клієнта.
Рівень інноваційного лідерства	Наявність та масштаб власних екосистем та платформ, які створюють мережеві ефекти та бар'єри входу.	Формує стійкі конкурентні переваги, не пов'язані з ціною чи географією [99].

Джерело: розроблено автором на основі [43-51]

Ці параметри дозволяють якісно зіставити стратегії українських компаній, які борються за виживання та зростання, зі стратегіями глобальних лідерів, які формують світовий технологічний порядок денний.

Вивчення стратегічних моделей глобальних лідерів у продуктовому та сервісному сегментах дозволяє виокремити еталонні практики, які формують стійку міжнародну конкурентоспроможність у сучасному технологічному середовищі.

Конкурентна перевага лідерів продуктового сегменту, таких як Microsoft та Google (Alphabet), формується відповідно до стратегій диференціації та платформного лідерства (п. 1.3). Їхній успіх базується на здатності створювати та

контролювати технологічні стандарти, а не лише на ефективному виконанні послуг.

Модель інвестицій у R&D та інновації. Головним принципом їхньої стратегії є масштабне та безперервне інвестування в R&D, що часто сягає \$25-30\$ млрд USD на рік. Це не лише підтримує існуючі продукти, але й забезпечує проривні інновації у стратегічно важливих напрямках (наприклад, Generative AI). Високий рівень інвестицій у R&D є прямим показником їхнього фокусу на диференціації, оскільки створює технологічні переваги, які важко імітувати [98].

Формування екосистем та мережеві ефекти. Ці компанії є платформними домінантами (наприклад, Azure, Google Cloud, Microsoft 365). Вони створюють напівзакриті екосистеми, які приваблюють мільйони сторонніх розробників і кінцевих користувачів. Збільшення кількості користувачів на платформі підвищує її цінність для всіх учасників, створюючи потужні мережеві ефекти. Ці ефекти діють як високі бар'єри входу для нових конкурентів і забезпечують стабільний, високомаржинальний, рекурентний (повторюваний) дохід.

Сервісні гіганти, зокрема Tata Consultancy Services (TCS) та Cognizant, використовують *гібридні стратегії*, що еволюціонували від чистого лідерства за витратами до моделі High-value Engineering. Їхній досвід найбільш релевантний для українських IT-сервісних компаній.

Баланс між лідерством за витратами та спеціалізацією. На початку свого шляху ці компанії домінували завдяки моделі лідерства за витратами (Low-cost delivery, GDM). Проте, зі зростанням конкуренції, вони ефективно перейшли до стратегії фокусованої диференціації. Це виражається у створенні глобальних центрів компетенцій (CoE), які спеціалізуються на високомаржинальних послугах, таких як хмарна трансформація, IoT та розробка рішень на основі AI. Це дозволяє їм пропонувати клієнтам як ефективність витрат (через Global Delivery Model), так і глибоку експертизу (через CoE).

Стратегія апгрейдингу до послуг із високою доданою вартістю. Ключовим елементом їхньої стратегії є функціональний апгрейдинг (п. 1.3) у GVC. Вони активно трансформують свою пропозицію:

- Від виконання до управління: Зсув від простого виконання технічних завдань до стратегічного консалтингу та управління бізнес-процесами клієнтів (Business Process Outsourcing, BPO).
- Цифрова трансформація: Позиціонування себе як стратегічних партнерів у проєктах цифрової трансформації, що вимагає не лише технічних навичок, але й глибокої галузевої експертизи (*domain expertise*).

Цей перехід дозволив їм підвищити середню вартість контракту та рентабельність, захистивши себе від конкуренції з боку менших та нових Low-cost хабів [99].

Аналіз проводиться за параметрами, визначеними в табл. 2.10, з використанням даних, зібраних у п. 2.2, та стратегій проаналізованих вище.

Таблиця 2.11 – Порівняння стратегічних показників глобальних лідерів та українських ІТ-компаній

Параметр	Глобальні лідери (MS, Google)	Українські ІТ-компанії
1	2	3
Інвестиції в R&D (у % від доходу)	≥15% (Проривні інновації)	≤1–2% (R&D на замовлення клієнта)
R&D як джерело доходу	Головне (створення ІВ та платформ)	Обмежене (переважно аутсорсинг знань)
Аналіз розриву	<i>Найбільш значущий розрив: Обмеженість фінансових ресурсів для самостійного створення ІВ та переходу до платформного лідерства, що критично обмежує довгострокову диференціацію [98].</i>	
Модель присутності	Global Delivery Model (GDM): 40+ офісів, диверсифікація ризиків, висока локалізація.	Реактивна диверсифікація (Польща, Румунія): Спрямована на ВСП та утримання існуючих клієнтів.
Ціль масштабування	Стратегічне проникнення у ключові регіони (Латинська Америка, Азія) та доступ до глобального таланту.	Переважає збереження європейських та американських клієнтів за рахунок ближнього аутсорсингу (Nearshoring).
Аналіз розриву	<i>Українські компанії не досягли необхідної географічної стійкості та глибини присутності для ефективного нівелювання геополітичних ризиків. Відсутність широкої GDM обмежує доступ до різноманітних ринків.</i>	
Залучення R&D таланту	Високоінтегрований глобальний HR-бренд, здатний наймати рідкісних фахівців (AI-архітекторів) по всьому світу.	Залучення базується переважно на високій якості внутрішнього технічного таланту [81].

Продовження таблиці 2.11

1	2	3
Залучення R&D таланту	Високоінтегрований глобальний HR-бренд, здатний наймати рідкісних фахівців (AI-архітекторів) по всьому світу.	Залучення базується переважно на високій якості внутрішнього технічного таланту [81].
Утримання	Використання внутрішніх екосистем, акціонерних програм та глобальної кар'єрної мобільності.	Фокус на високій зарплаті та нематеріальній мотивації (патріотизм, стійкість), що є тимчасовим фактором.
<i>Аналіз розриву</i>	<i>Українські компанії мають сильний ресурс (якість таланту), але слабкий інструмент (глобальний HR-бренд та фінансові стимули) для конкуренції за найрідкісніші високомаржинальні кадри на світовому рівні.</i>	

Джерело: сформовано автором на основі [84-87; 97-99]

Проведений бенчмаркінг чітко ідентифікує три основні групи розбіжностей, які формують стратегічний розрив (Strategic Gap), що обмежує міжнародної конкурентоспроможності українського IT-сектору:

1. Розрив інноваційної власності (Innovation Ownership Gap): Найбільш критичний розрив полягає у переході від інноваційної спроможності (виконання R&D) до інноваційної власності (створення ІВ та платформ). Обмеженість інвестицій у власний R&D унеможливорює перехід до моделі продуктового лідерства, що є джерелом преміальної маржі та довгострокової диференціації.

2. Розрив масштабу та стійкості (Scale and Resilience Gap): Недосягнення рівня географічної диверсифікації глобальних гігантів. Попри вражаючі динамічні здібності (п. 2.2), недостатній масштаб GDM робить українські компанії більш уразливими до макроекономічних та локальних геополітичних шоків.

3. Розрив ціннісної пропозиції (Value Proposition Gap): Конкурентна перевага українських компаній, попри функціональний апгрейдинг, все ще частково прив'язана до співвідношення "ціна-якість". На відміну від лідерів, їхня пропозиція недостатньо базується на системному платформенному домінуванні чи інтегральному стратегічному консалтингу, що є необхідним для захисту від конкуренції з боку Low-cost хахів.

Подолання цього стратегічного розриву є основною передумовою для зміцнення міжнародної конкурентоспроможності та забезпечення подальшої інтеграції українського ІТ-сектору у високомаржинальні сегменти GVC.

На основі аналізу стратегій продуктових (Microsoft) та сервісних (TCS) гігантів, визначено найбільш релевантні "кращі практики" для підвищення міжнародної конкурентоспроможності українського ІТ-сектору:

Практика 1: Інтегральне інноваційне лідерство (Урок від MS/Google): Необхідність переходу від моделі R&D на замовлення до моделі власності на інтелектуальну власність (ІВ). Це вимагає систематичного інвестування частини прибутку в розробку власних продуктів/платформ, навіть якщо вони є нішевими.

Практика 2: Гібридний функціональний апгрейдинг (Урок від TCS/Cognizant): Стратегічний зсув фокусу з "якості коду" на "стратегічний консалтинг" та цифрову трансформацію. Компанія має позиціонувати себе не як постачальника робочої сили, а як стратегічного партнера, здатного вирішувати складні бізнес-завдання клієнта (консалтингова експертиза).

Практика 3: Глобальна реконфігурація талантів (Урок від TCS): Розвиток глобального HR-бренду та розширення географічної присутності (GDM). Це дозволяє не лише забезпечити безперервність бізнесу (BCP), але й залучати рідкісний талант на міжнародних ринках, компенсуючи внутрішні міграційні виклики.

Стратегічне запозичення є доцільним та життєво необхідним для українського ІТ-сектору, оскільки його внутрішні ресурси та динамічні здібності (п. 2.2) створюють унікальну базу для імплементації цих практик:

Фокусування на високотехнологічних нішах (Напрямок запозичення: Практика 1): Український сектор має сильний ресурс - високоякісний технічний людський капітал [81]. Це дозволяє мінімізувати ризики при інвестуванні у власні R&D-проекти, особливо у сферах, де вже є експертиза (FinTech, CyberSecurity, AI/ML). Інтеграція AI-компетенцій у власні сервісні рішення є першочерговим напрямом для створення неімітованої переваги.

Використання динамічних здібностей для GDM (Напря́м запозичення: Практика 3): Надзвичайна адаптивність та гнучкість дозволяють українським компаніям швидше, ніж глобальні гіганти, створювати невеликі, але ефективні хаби GDM у нових регіонах. Це запозичення має бути спрямоване на стратегічне розширення, а не лише на VCP.

Консолідація для масштабування (Напря́м запозичення: Практика 2): В умовах, коли фінансова база окремих українських компаній недостатня для масштабних R&D, стратегічне запозичення може полягати у консолідації зусиль (через кластери, асоціації) для спільного інвестування у розвиток загальногалузевих R&D платформ або освітніх програм високого рівня [100].

Таким чином, стратегічне запозичення не є сліпим копіюванням, а інтелектуальною адаптацією передових світових стратегій із використанням унікальних конкурентних переваг української IT-індустрії.

На підставі проведеного аналізу міжнародної конкурентоспроможності IT-компаній України та бенчмаркінгу їхніх стратегічних позицій на світовому ринку інформаційних технологій, зроблено такі основні висновки:

1. Рівень конкурентоспроможності та переваги: Комплексна інтегральна оцінка засвідчила, що провідні українські IT-компанії (з інтегральним показником міжнародної конкурентоспроможності у діапазоні $\approx 0.67-0.78$) досягли рівня вище середнього та мають статус регіонально конкурентоспроможних суб'єктів. Ключова перевага полягає у високій продуктивності праці та виняткових динамічних здібностях. Саме високі динамічні здібності (індекс ІДЗ до 1.00) є критичним фактором успіху, дозволяючи компаніям швидко адаптуватися до геополітичних шоків та стрімкої зміни технологічних трендів (зокрема, GenAI).

2. Позиціонування у глобальних ланцюгах вартості (GVC): Український IT-сектор успішно здійснив функціональний апгрейдинг в GVC, змістивши фокус з простого аутсорсингу надання технічних послуг до ролі стратегічного партнера у проєктах цифрової трансформації та стратегічного консалтингу⁴⁴⁴⁴. Це забезпечило зростання середньої вартості контрактів та рентабельності, захищаючи від конкуренції Low-cost хабів.

3. Ідентифікація стратегічного розриву (Strategic Gap): Бенчмаркінг із глобальними лідерами (Microsoft, TCS) виявив три ключові групи розбіжностей, які обмежують довгострокову міжнародної конкурентоспроможності українських компаній:

- Розрив інноваційної власності: Істотно обмежені інвестиції у власний R&D та створення інтелектуальної власності (ІВ), що унеможлиблює перехід до моделі продуктового лідерства.

- Розрив масштабу та стійкості: Недостатній рівень географічної диверсифікації та розвитку Global Delivery Model (GDM) робить компанії більш вразливими до локальних геополітичних ризиків, попри реактивну експансію⁸.

- Розрив ціннісної пропозиції: Конкурентна перевага все ще частково прив'язана до співвідношення «ціна-якість», а не до системного платформеного домінування чи інтегрального стратегічного консалтингу.

4. Стратегічні напрями запозичення: Для подолання виявленого розриву необхідне інтелектуальне запозичення кращих світових практик. Це включає: фокусування на високотехнологічних нішах (FinTech, AI/ML, CyberSecurity) для створення неімітованої переваги; використання динамічних здібностей для стратегічного розширення GDM; та консолідацію зусиль (через кластери) для спільного інвестування в R&D-платформи.

Таким чином, українські ІТ-компанії мають необхідну ресурсну базу (висококваліфікований людський капітал) та внутрішню гнучкість, але для переходу до рівня глобального лідерства вони повинні здійснити стратегічний перехід від сервісної моделі до моделі, орієнтованої на інноваційну власність та глобальне масштабування. Цей перехід є предметом дослідження у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ІТ-КОМПАНІЙ УКРАЇНИ

3.1. Інноваційна екосистема у реалізації конкурентних переваг українських ІТ-компаній

Інноваційна екосистема (ІЕ) є наріжним зовнішнім чинником, що визначає здатність національного ІТ-сектору до сталого розвитку та нарощування міжнародної конкурентоспроможності. ІЕ слугує середовищем, яке забезпечує необхідні ресурси та інституційні механізми для перетворення потенціалу на реальну перевагу. Відповідно до Концепції інноваційної конкуренції (п. 1.1), Інноваційна екосистема являє собою сукупність взаємопов'язаних акторів, інституцій та інфраструктурних елементів, які спільно беруть участь у створенні, розповсюдженні та комерціалізації знань і технологій. Це не лише набір компаній, а й динамічна мережа, що знижує трансакційні витрати на інноваційну діяльність.

Складові ІЕ, необхідні для підтримки ІТ-сектору - Актори, Інституції, Інфраструктура, Фінансові потоки (рис. 3.1) [101].

Ефективність ІЕ безпосередньо корелює зі здатністю сектора генерувати високомаржинальні продукти, що є основою для функціонального апгрейдингу в Глобальних ланцюгах створення вартості (GVC) та є рушієм для розвитку та реалізації динамічних здібностей компаній.

За концепцією Д. Тіса [7, с. 113], динамічні здібності вимагають зовнішнього середовища, яке сприяє:

1. Виявлення: Сильна ІЕ, особливо через академічні та кластерні мережі, забезпечує швидкий доступ до інформації про нові технологічні можливості та зміни ринкового попиту (наприклад, ранній доступ до досліджень ШІ), що допомагає українським компаніям оперативно коригувати свою стратегію.

2. Використання: Наявність фінансової інфраструктури (венчурні фонди) та інститутів підтримки (інкубатори) дозволяє компаніям швидко мобілізувати

ресурси для реалізації виявлених можливостей (наприклад, ВЧ-фінансування критично важливе для масштабування стартапів).

3. Transforming (Трансформування): Освітній компонент ІЕ сприяє реконфігурації людського капіталу, забезпечуючи безперервне навчання та перекваліфікацію фахівців відповідно до технологічних вимог [102].



Рисунок 3.1 – Складові інноваційної екосистеми, необхідні для підтримки ІТ-сектору.

Джерело складено автором на основі [101]

Таким чином, ІЕ є інституційною рамкою, яка перетворює індивідуальні здібності компаній на системну, галузеву перевагу. Це відбувається за схемою зображеною на рисунку 3.2. Вирішальна роль сильної ІЕ полягає в тому, що вона допомагає українським ІТ-компаніям перетворити цінні, але потенційно імітовані

ресурси на неімітовані переваги, відповідно до висновків VRIO-аналізу (п. 2.2). Кваліфіковані кадри є цінним ресурсом (V), але вони імітовані, оскільки їх можна найняти в інших країнах. Проте ІЕ, через співпрацю університетів і компаній, інфраструктуру стартапів та правовий захист ІВ, дозволяє цим кадрам створювати унікальну інтелектуальну власність (ІВ), патенти та інноваційні продукти. Інтелектуальна власність, захищена патентами та підтримана інфраструктурою ІЕ, стає неімітованою (I) та рідкісною (R) перевагою, що гарантує стійку міжнародної конкурентоспроможності, незалежну від цінового фактора [103].

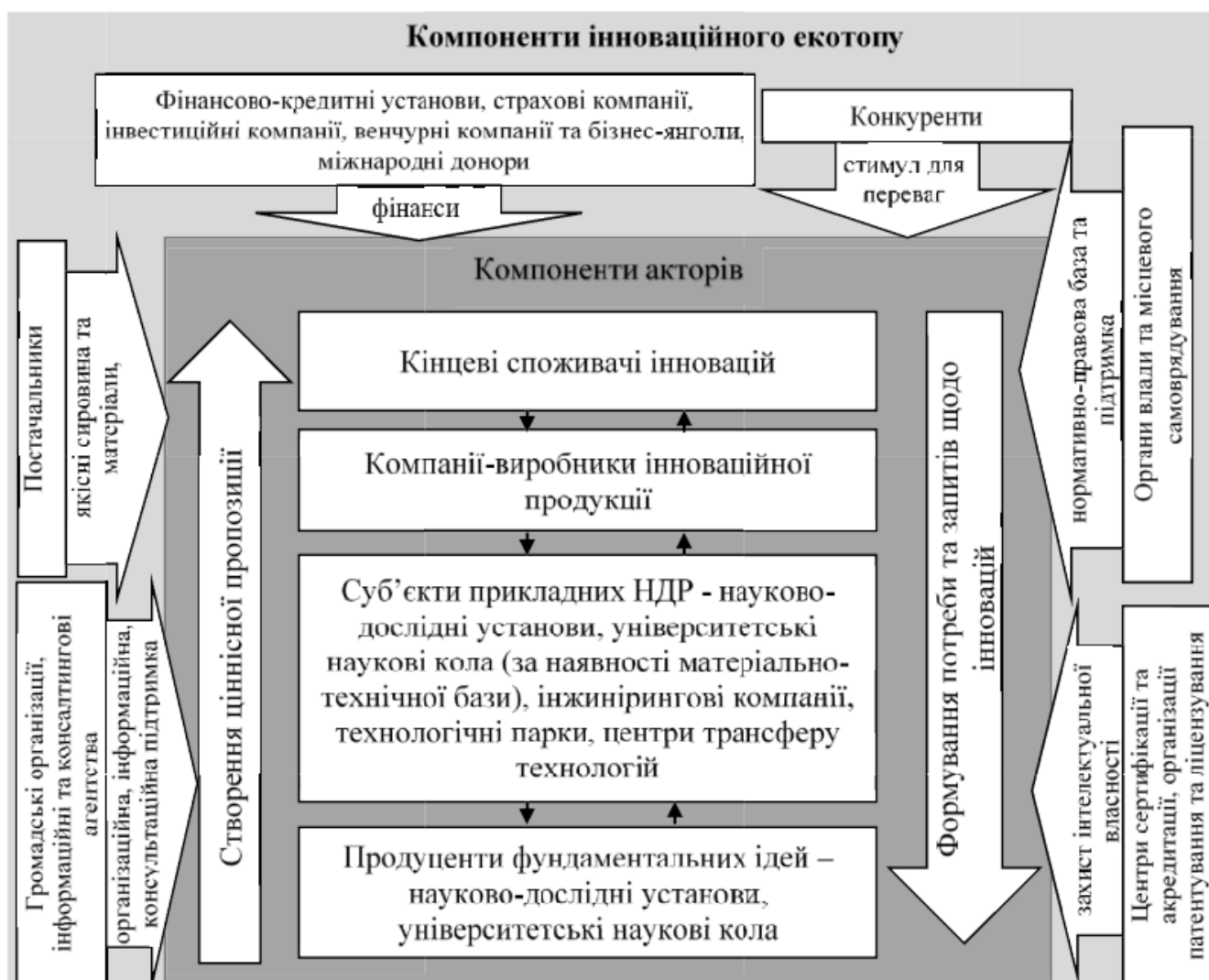


Рисунок 3.2 – Карта взаємозв'язків акторів інноваційної екосистеми з погляду структуралізму

Джерело: [102, с. 111]

Аналіз поточного стану української ІЕ для ІТ-сектору демонструє її високий потенціал самоорганізації та значні системні дисфункції, які до війни стримували перехід до продуктової економіки, а під час військової агресії створили нові виклики стійкості.

Ефективність української ІЕ значною мірою залежить від взаємодії між її основними акторами. Структури ІТ-Кластерів та Асоціацій (наприклад, ІТ Ukraine Association) є найбільш функціональним елементом ІЕ, відіграючи визначальну роль у міжнародному позиціонуванні та адвокації інтересів. Проте їхній вплив на фундаментальну R&D-інноваційну політику залишається обмеженим [104]. Натомість, співпраця між Зкладами Вищої Освіти (ЗВО) та ІТ-Бізнесом характеризується глибокою дисфункцією:

- Проблема R&D: ЗВО мають слабку матеріально-технічну базу для сучасних R&D, а наукові результати рідко комерціалізуються.
- Адаптація програм: Навчальні програми часто не адаптовані до швидких змін у технологіях (AI, Cloud), що змушує компанії інвестувати значні кошти у власні корпоративні університети (п. 2.3) для "доопрацювання" випускників.

Сектор Венчурних Фондів та Акселераторів до 2022 року демонстрував позитивну динаміку, але залишався недостатньо розвиненим порівняно з еталонними хабами.

Таблиця 3.1 – Системні обмеження ІЕ, які стримують стратегію апгрейдингу українських ІТ компаній

Обмеження	Вплив на стратегію апгрейдингу
Слабка захищеність Інтелектуальної Власності (ІВ)	Низька довіра інвесторів до захисту ІВ в Україні. Стримує компанії від інвестування у власні R&D та комерціалізації ІВ усередині країни.
Бюрократичні та Податкові Перешкоди	Складність процедур отримання фінансування та нестабільність регуляторного середовища. Збільшує транзакційні витрати на інноваційну діяльність.
Недостатність державних R&D стимулів	Відсутність ефективних інструментів стимулювання R&D (податкові кредити, співфінансування). Підсилює розрив інноваційної власності порівняно з еталонними країнами.

Джерело сформовано автором на основі [102,103]

Існує "долина смерті" для стартапів на ранніх стадіях (seed та pre-seed), де фінансування є найбільш ризикованим і найменш доступним. Венчурні інвестиції здебільшого концентруються на вже перевірених моделях з високим потенціалом масштабування, що не стимулює ризиковані проривні R&D всередині країни. Ці системні обмеження ІЕ безпосередньо стримують стратегію апгрейдингу українських компаній, поглиблюючи стратегічний розрив (п. 2.3).

Військова агресія суттєво змінила ландшафт та функціонування ІЕ, виявивши її виняткову стійкість, але й створивши нові структурні ризики:

- Виїзд Талантів (Human Capital Drain): Масштабна міграція фахівців за кордон є найбільшим довгостроковим ризиком через втрату R&D-компетенцій [105].
- Зміщення Фокусу R&D: Відбувся значний зсув інноваційної діяльності у бік оборонних технологій (DefenceTech, Military-tech), що позитивно впливає на функціональний апгрейдинг, але тимчасово відволікає ресурси.
- Зростання Ролі Міжнародної Допомоги: Різко зростає роль міжнародних грантових програм, яка компенсує дефіцит фінансування, проте створює залежність від зовнішніх донорів.

Ефективне підвищення міжнародної конкурентоспроможності українського ІТ-сектору вимагає комплексної стратегії, сфокусованої на подоланні ідентифікованого стратегічного розриву (п. 2.3.).

Стратегічний апгрейдинг є головним вектором розвитку для українських ІТ-компаній, що прагнуть перейти до ціннісного лідерства. Це передбачає:

1. Зсув до функціонального апгрейдингу (R&D та Консалтинг): Компаніям доцільно інвестувати у власні R&D-лабораторії, орієнтовані на провідні технологічні ніші, та трансформувати свою пропозицію до стратегічного консалтингу із залученням фахівців із галузевою експертизою (domain expertise) [106].

2. Перехід до продуктової моделі (структурний апгрейдинг): Збільшення частки доходу від власних продуктів, що досягається через створення нішевих

SaaS-рішень та спільне фінансування продуктових стартапів усередині великих аутсорсингових компаній (venture building).

Подолання розриву масштабу та стійкості вимагає переходу до стратегічного глобального позиціонування. Це реалізується через розширення Global Delivery Model (GDM) шляхом планомірного відкриття офісів у нових регіонах та інтеграції гібридної праці для забезпечення безперервності бізнес-процесів (Business Continuity Planning, BCP). Виняткова стійкість є унікальною конкурентною перевагою, яку необхідно використовувати через маркетинг стійкості та інвестиції у сертифікацію BCP (наприклад, ISO 22301) для легітимізації динамічних здібностей [107].

Удосконалення стратегій управління талантами є основою для подолання розриву у R&D та забезпечення якісного кадрового ресурсу. Це включає:

- Створення сильного глобального HR-Брендингу для залучення рідкісного високомаржинального таланту.
- Внутрішній розвиток через співпрацю з акторами ІЕ (ЗВО, Кластери).
- Розробку спеціалізованих програм для ветеранів (перекваліфікації та реінтеграції) [108].

3.2. Прогноз розвитку ІТ-сектору України в контексті глобальних технологічних трендів

Прогнозування розвитку національного ІТ-сектору в умовах турбулентного глобального середовища вимагає системного підходу, який інтегрує результати проведеного дослідження із передбаченням еволюції ключових технологічних та бізнес-трендів. Метою цього підрозділу є формування науково обґрунтованого прогнозу траєкторії розвитку українського ІТ-сектору на період 2025-2027 рр. з урахуванням глобальних технологічних мегатрендів, ідентифікованих у п. 2.1, та поточного рівня міжнародної конкурентоспроможності, оціненого у п. 2.2.

Для формування прогнозу застосовується комбінований методологічний підхід, що поєднує екстраполяційне прогнозування на основі виявлених трендів експорту ІТ-послуг (рис. 2.4), динаміки зростання доходу провідних компаній (табл. 2.3), сценарний аналіз та експертне прогнозування, що спирається на оцінки динамічних здібностей українських компаній (табл. 2.6) та висновки бенчмаркінгу з глобальними лідерами (п. 2.3).

На основі аналізу поточного стану сектору та глобальних трендів (п. 2.1) сформовано три базові сценарії розвитку українського ІТ-сектору до 2027 р., що відрізняються комбінацією зовнішніх (геополітичних, технологічних) та внутрішніх (інституційних, інвестиційних) чинників.

Для розрахунку використаємо оцінки експертів сукупного середньорічного темпу зростання (CAGR) песимістичний - 2,5%, базовий – 11%, оптимістичний – 17% [89]. Та похідну від формули CAGR:

$$CAGR = \left(\left(\frac{K3}{ПЗ} \right)^{\frac{1}{n}} \right) - 1 \quad (3.1)$$

де КЗ - кінцеве значення, ПЗ - початкове значення, а n - кількість років.

Отримаємо: $E_{2027} = \$ 6,5 \text{ млрд.} * (1 + CAGR)^3$. Виконаємо розрахунок:

Песимістичний: ~ \$ 7 млрд;

Базовий: ~\$ 9 млрд;

Оптимістичний: ~ ~\$ 10,6 млрд;

Таблиця 3.2 – Матриця сценаріїв розвитку українського ІТ-сектору (2025-2027 рр.)

Параметр	Песимістичний (Інерційний)	Базовий (Адаптивний)	Оптимістичний (Трансформаційний)
Ключові передумови	Затяжна війна; відтік талантів >5%; відсутність реформ ІЕ; обмеженість R&D-інвестицій	Поступова стабілізація; помірна міграція (12-15%); часткові реформи ІЕ; обмежене зростання венчурних інвестицій	Стабілізація до кінця 2025; активна реінтеграція талантів; системні реформи ІЕ; значне зростання ВЧ-інвестицій
Прогноз експорту 2027 (млрд USD)	7	9	10.6
CAGR 2024-2027 (%)	+2.5%	+11%	+17%
Інтегральний показник МКС (Імкс)	0.65-0.70	0.75-0.78	0.80-0.83
Чисельність фахівців (тис.)	295-310	330-350	370-390
Характеристика позиціонування	Поступова втрата позицій; конкуренція з Low-cost хабами	Утримання статусу High-Value Engineering Hub; початок переходу до продуктової моделі в нішах	Перехід до Innovation Hub у вертикалях (FinTech, DefenceTech, CyberSec); масштабна комерціалізація ІВ
Імовірність реалізації	20-25%	55-60%	20-25%

Джерело: розроблено автором на основі п. 2.1, 2.2, 2.3 та експертних оцінок [83; 84; 89]

Найбільш імовірним є реалізація Базового (Адаптивного) сценарію з ймовірністю 55-60%, що обумовлено доведеною стійкістю сектору в умовах кризи (зростання експорту на +5.4% у 2024 р., п. 2.2), високими динамічними здібностями провідних компаній (ІДЗ = 0.80-1.00, табл. 2.6) та збереженням репутації як надійного партнера (табл. 2.5). Однак досягнення Оптимістичного сценарію можливе лише за умови реалізації системних стратегічних заходів.

Аналіз динаміки світових ІТ-витрат (табл. 2.1) дозволяє спрогнозувати структурну трансформацію попиту на послуги українських компаній у період 2025-2027 рр. Прогнозоване зростання глобальних витрат на ІІ до \$1.5 трлн у 2025 р.

(рис. 2.2) створює потенційне вікно можливостей для українських компаній. Однак, як показав бенчмаркінг (п. 2.3), критичним обмеженням є Розрив інноваційної власності - недостатність інвестицій у власний R&D (1-2% проти 15% у Microsoft/Google). За Базовим сценарієм прогнозується зростання частки AI/ML-проектів у структурі експорту з поточних ~15% (2024) до 25-28% (2027), переважно за моделлю швидкого послідовника - впровадження GenAI-рішень для клієнтів без створення власних foundational models. За Оптимістичним сценарієм можлива поява 2-3 українських AI-стартапів з вертикально спеціалізованими моделями (MedTech AI, AgriTech AI), що досягнуть seed/Series A фінансування, а частка AI/ML у експорті може сягнути 32-35%.

Прогнозований ріст глобального ринку хмарних обчислень до \$943.6 млрд (2025) та кібербезпеки до \$218.98 млрд [68; 71] створює стабільний попит на high-value engineering. Прогнозується зростання частки Cloud & Cybersecurity-послуг з 25% (2024) до 30-32% (2027) у структурі експорту. Ключовою конкурентною перевагою є унікальний досвід протидії високотехнологічним кіберзагрозам (VRIO-аналіз, табл. 2.5), що дозволить українським компаніям позиціонуватися як експерти з безпеки критичної інфраструктури.

Таблиця 3.3 – Прогнозна трансформація структури експорту українських ІТ-послуг (2024-2027 рр.)

Сегмент послуг	Частка у 2024 р. (%)	Прогноз 2027 (Базовий, %)	Прогноз 2027 (Оптимістичний, %)
Low-value Services (кодування, тестування)	30	23	18
High-value Engineering (архітектура, складні системи)	20	23	25
AI/ML & Data Science	15	27	34
Cloud & Cybersecurity	25	31	33
Product Development & IP	10	14	20

Джерело: розроблено автором на основі п. 2.1, 2.2 та [83; 87]

Як показав аналіз (рис. 2.3), сектор вже здійснив частковий функціональний апгрейдинг. У період 2025-2027 рр. прогнозується подальше скорочення частки

простого кодування (Low-value services) з 30% (2024) до 22-25% (2027) та зростання частки Product Development і R&D-послуг з 25% до 28-32%.

Базуючись на середньорічних темпах зростання (CAGR) 2019-2024 рр. ~8-10% (рис. 2.4) та з урахуванням сценарних передумов, прогнозовані показники експорту ІТ-послуг становлять: 2027 р. - Песимістичний сценарій: \$ 7 млрд (CAGR 2024-2027: +2-3%), Базовий сценарій: \$9 млрд (CAGR: +11%), Оптимістичний сценарій: \$10,6 млрд (CAGR: +17%). Критичним фактором реалізації оптимістичного прогнозу є подолання Розриву масштабу (п. 2.3) через активне розширення Global Delivery Model (GDM) - відкриття 3-5 нових офісів у стратегічних локаціях (Польща, Португалія, країни Балтії).

Прогноз чисельності ІТ-фахівців залежить від балансу між природним зростанням через освітню систему (~15 тис. випускників щорічно) та відтоком талантів через міграцію. За Песимістичним сценарієм (відтік -5%) чисельність може скоротитися до 295-310 тис., за Базовим сценарієм (відтік -12-15%, частково компенсований зростанням) - 330-350 тис., за Оптимістичним (відтік -8% з активною реінтеграцією) - 370-390 тис. фахівців.

Як показав аналіз у табл. 2.4, український сектор вже досяг високої продуктивності (\$64-107 тис. USD/фахівця). За Базовим сценарієм до 2027 р. прогнозується зростання до \$68-82 тис. USD/фахівця за рахунок переходу до AI/ML-проектів та Cloud-рішень. За Оптимістичним сценарієм можливе досягнення \$80-95 тис. USD/фахівця завдяки створенню власних продуктів та переходу до високомаржинальних сегментів.

Інтегральний показник міжнародної конкурентоспроможності (Імкс), розрахований у табл. 2.9, для провідних компаній становить 0.67-0.78 (рівень «Вище середнього»). Прогнозна траєкторія до 2027 р. залежить від реалізації стратегічних заходів щодо подолання трьох ключових розривів, ідентифікованих у п. 2.3: розриву інноваційної власності, розриву масштабу та стійкості, розриву ціннісної пропозиції.

Таблиця 3.4 – Прогноз динаміки Імкс провідних українських ІТ-компаній (2024-2027 рр.)

Компанія	Імкс 2024	Прогноз Імкс 2027 (Базовий)	Прогноз Імкс 2027 (Оптимістичний)	Ключові драйвери зростання
EPAM Systems	0.781	0.79-0.81	0.83-0.85	Часткове відновлення динаміки зростання; розширення присутності в ЄС; інвестиції в GenAI-практики
SoftServe	0.751	0.77-0.79	0.81-0.83	Збереження ІДЗ=1.0; лідерство в digital transformation; підвищення продуктивності праці
GlobalLogic	0.671	0.70-0.73	0.75-0.77	Використання ресурсів Hitachi; стабільне зростання масштабу
Intellias	0.686	0.70-0.72	0.74-0.77	Диверсифікація від automotive; зростання у FinTech-вертикалі
Luxoft	0.669	0.69-0.71	0.73-0.75	Підвищення динамічних здібностей; часткова диверсифікація клієнтської бази

Джерело: розроблено автором на основі даних з табл. 2.9 та прогнозних параметрів

Досягнення порогу Високої міжнародної конкурентоспроможності (Імкс > 0.80) до 2027 р. можливе для 1-2 провідних компаній (EPAM Systems, SoftServe) виключно за Оптимістичного сценарію за умови: збільшення масштабу при збереженні продуктивності; систематичних R&D-інвестицій (>4-5% доходу) для створення власної ІВ; досягнення більшої географічної диверсифікації через розширення GDM.

Реалізація прогнозних сценаріїв стикається з комплексом ризиків різного характеру. Серед геополітичних ризиків (ймовірність: висока, вплив: критичний) найбільшу загрозу становить затяжна військова агресія, що може призвести до реалізації песимістичного сценарію з відтоком >25% талантів, тоді як швидка стабілізація після 2025-2026 рр. є ключовою передумовою базового/оптимістичного сценаріїв.

Технологічні ризики пов'язані з прискоренням автоматизації через AI: низькокваліфіковані послуги (кодування, тестування) будуть автоматизовані

GenAI-інструментами, і без апгрейдингу український сектор втратить 10-15% низькомаржинальних контрактів до 2027 р. Додатково, технологічний лок-ін - залежність від чужих AI-платформ (AWS, Azure, Google Cloud) без створення власних рішень - обмежує довгострокову міжнародну конкурентоспроможність.

Конкурентні ризики посилюються через активне інвестування індійських гігантів (TCS, Infosys, Cognizant) у GenAI та розширення їхніх GDM, що загрожує витісненням українських компаній з сегменту high-value engineering. Водночас нові конкуренти з Латинської Америки (Мексика, Аргентина) та Африки (Нігерія, Кенія) з нижчою вартістю праці конкуруватимуть у базових сегментах.

Інституційні ризики пов'язані з неефективністю інноваційної екосистеми: без системних реформ (захист ІВ, податкові стимули R&D, інтеграція ЗВО-бізнес, проаналізовані у п. 3.1) сектор не зможе перейти до продуктової моделі навіть за оптимістичного сценарію.

Узагальнюючи результати прогнозування, можна констатувати, що український ІТ-сектор у період 2025-2027 рр. знаходиться на критичній розвилці розвитку. Найбільш імовірний Базовий сценарій передбачає помірне зростання експорту до \$9 млрд та утримання статусу High-Value Engineering Hub з поступовим досягненням Імкс 0.75-0.78. Однак перехід до якісно нового рівня - Innovation Hub з інтегральним показником міжнародної конкурентоспроможності >0.80 та експортом \$10,6 млрд - вимагає не лише сприятливих зовнішніх умов (стабілізація безпекової ситуації), але й системної реалізації стратегічних заходів щодо подолання трьох ключових розривів: інноваційної власності (через зростання R&D-інвестицій до 4-5% доходу), масштабу та стійкості (через розширення GDM та реінтеграцію талантів), ціннісної пропозиції (через перехід від аутсорсингу до стратегічного консалтингу та продуктової моделі). Реалізація оптимістичного сценарію дозволить провідним українським компаніям увійти до категорії глобальних лідерів з високою міжнародною конкурентоспроможністю та інтегруватися у міжнародні платформні екосистеми на правах стратегічних партнерів.

3.3. Стратегічні пріоритети формування високого конкурентного статусу українських ІТ-компаній на світовому ринку

На основі результатів комплексного дослідження міжнародної конкурентоспроможності українського ІТ-сектору, аналізу інноваційної екосистеми (п. 3.1) та прогнозування траєкторій розвитку (п. 3.2), у цьому підрозділі формулюються системні стратегічні пріоритети, реалізація яких необхідна для переходу провідних українських ІТ-компаній до категорії глобальних лідерів з високою міжнародною конкурентоспроможністю (Імкс >0.80) та забезпечення реалізації Оптимістичного сценарію розвитку сектору до 2027 р.

Як показав бенчмаркінг з глобальними лідерами (п. 2.3), українські ІТ-компанії досягли рівня «Вище середнього» (Імкс 0.67-0.78), але стикаються з трьома системними розривами, що обмежують перехід до категорії Високої міжнародної конкурентоспроможності: Розрив інноваційної власності (обмеженість R&D-інвестицій та створення ІВ), Розрив масштабу та стійкості (недостатня географічна диверсифікація GDM), Розрив ціннісної пропозиції (збереження частково аутсорсингової моделі замість платформного домінування). Водночас сектор володіє унікальними конкурентними перевагами, підтвердженими VRIO-аналізом (табл. 2.5): високий рівень інтелектуального капіталу, унікальний досвід роботи в кризових умовах, сильна репутація та бренд. Ці переваги формують ресурсний базис для реалізації амбітних стратегічних цілей.

З урахуванням результатів прогнозування (п. 3.2), стратегічною метою на період 2025-2027 рр. є досягнення 2-3 провідними українськими компаніями рівня високої міжнародної конкурентоспроможності (Імкс >0.80) та переведення всього сектору на траєкторію Оптимістичного сценарію з експортом \$10,6 млрд до 2027 р. Ця мета декомпонується на три взаємопов'язані стратегічні пріоритети, кожен з яких спрямований на подолання відповідного стратегічного розриву.

Перехід від моделі сервісного аутсорсингу до створення інноваційної власності. Критичним обмеженням для досягнення Високої міжнародної

конкурентоспроможності є Розрив інноваційної власності (п. 2.3) - недостатність інвестицій у власний R&D (1-2% доходу проти 15% у Microsoft/Google), що унеможлиблює перехід до продуктової моделі та платформного лідерства. Подолання цього розриву вимагає системної трансформації бізнес-моделі від надання послуг до створення інтелектуальної власності.

На рівні компаній (мікрорівень) необхідне поступове, але систематичне збільшення частки доходу, що інвестується у власні R&D-проекти, з поточних 1-2% до цільових 4-5% до 2027 р. Це дозволить сформувати критичну масу для створення власних технологічних рішень. Замість спроб конкуренції з глобальними гігантами у створенні *foundational models*, українським компаніям доцільно сфокусуватися на розробці вертикально спеціалізованих AI/ML-рішень у нішах з високою експертизою: FinTech AI (автоматизація комплаєнсу, fraud detection), AgriTech AI (precision farming, урожайність), DefenceTech AI (системи розпізнавання, автономна навігація БПЛА), MedTech AI (діагностика, телемедицина). Ці вертикалі дозволяють застосувати стратегію швидкого послідовника (п. 1.3) - удосконалення існуючих рішень на основі глибокої доменної експертизи замість створення фундаментальних технологій з нуля.

Критичним механізмом є впровадження моделі *venture building* всередині великих аутсорсингових компаній: виділення 5-10% найкращих інженерних ресурсів для роботи над власними продуктовими стартапами з можливістю їх *spin-off* після досягнення *product-market fit*. Успішні приклади такої моделі демонструють GlobalLogic (у складі Hitachi) та EPAM Continuum, що дозволяє балансувати ризики R&D зі стабільними доходами від аутсорсингу.

На рівні інноваційної екосистеми (мезорівень) необхідне формування механізмів спільного інвестування у R&D через IT-кластери (Lviv IT Cluster, Kyiv Tech Hub). Модель R&D-консорціумів дозволяє об'єднувати ресурси 5-7 компаній для розробки спільних *pre-competitive* технологій (наприклад, українська платформа для GenAI у специфічних доменах), що знижує індивідуальні ризики та створює колективну інтелектуальну власність. Додатково необхідна інтенсифікація кооперації з ЗВО через створення спільних науково-дослідних лабораторій на базі

провідних технічних університетів (КПІ, НАУ, Львівська політехніка) за моделлю university-industry partnership, де компанії фінансують прикладні дослідження у обмін на ексклюзивний доступ до результатів та талантів.

На рівні державної політики (макрорівень) критично необхідне впровадження податкових стимулів R&D за моделлю R&D tax credits: компанії, що інвестують у власні дослідження, отримують податковий кредит у розмірі 20-30% від суми R&D-витрат, що знижує фінансові бар'єри для інновацій. Паралельно необхідне посилення захисту інтелектуальної власності через створення спеціалізованих ІР-судів та гармонізацію українського законодавства з європейськими стандартами, що підвищить довіру інвесторів до комерціалізації української ІВ.

Очікувані результати реалізації пріоритету 1 до 2027 р.: зростання частки Product Development & IP у структурі експорту з 10% (2024) до 18-20% (табл. 3.3); поява 5-7 українських продуктових стартапів, що досягнуть Series A/B фінансування (\$3-10 млн); зростання кількості зареєстрованих патентів та ліцензій у 2.5-3 рази; підвищення показника ІмКС за інноваційними критеріями (Індекс динамічних здібностей, Швидкість адаптації) на 0.10-0.15 пунктів для провідних компаній.

Стратегічна глобалізація через розширення Global Delivery Model. Розрив масштабу та стійкості (п. 2.3) обмежує здатність українських компаній конкурувати з індійськими гігантами (TCS, Infosys з GDM у 40+ локаціях) та робить їх уразливими до локальних геополітичних шоків. Подолання цього розриву вимагає системної стратегії географічної диверсифікації та розбудови мережі міжнародних delivery centers.

На рівні компаній пріоритетним є планомірне відкриття 3-5 нових офісів/R&D-центрів у стратегічних локаціях до 2027 р. за принципом «nearshoring + strategic access». Пріоритетними напрямками є: Центральна-Східна Європа (Польща, Чехія, країни Балтії) - доступ до європейських ринків при збереженні культурної близькості та часових поясів; Західна Європа (Португалія, Іспанія) - доступ до англомовних талантів, сприятливі умови для tech hubs; селективна

присутність у Північній Америці (США, Канада) - доступ до венчурного капіталу та high-end клієнтів. Критичним є не механічне розширення, а створення функціонально спеціалізованих центрів: Delivery centers (Польща) - безпосереднє надання послуг європейським клієнтам; R&D labs (Португалія, частково Україна) - розробка інноваційних рішень; Sales & Partnership hubs (США) - розвиток бізнесу та залучення інвестицій.

Паралельно необхідна інституціалізація Business Continuity Planning (BCP) через отримання міжнародних сертифікацій (ISO 22301), що легітимізує динамічні здібності українських компаній (ІДЗ = 0.80-1.00, табл. 2.6) у очах міжнародних клієнтів та перетворює стійкість з вимушеної реакції на кризу на конкурентну перевагу, що продається.

На рівні інноваційної екосистеми необхідна координація між компаніями через IT-асоціації (IT Ukraine) для спільного брендингу України як надійного tech-партнера на міжнародних виставках та конференціях. Критичним є формування Ukrainian Tech Diaspora Network - мережі зв'язків з українськими IT-фахівцями, що працюють у провідних міжнародних компаніях (Google, Microsoft, Amazon), які можуть виступати амбасадорами українського tech-бренду та сприяти залученню клієнтів і партнерів.

На рівні державної політики необхідне укладення міжурядових угод про визнання українських IT-кваліфікацій та спрощення візових режимів для ротації персоналу між країнами (на зразок EU Blue Card). Додатково держава повинна виступити гарантом інвестицій через створення державного Export Credit Agency для IT-сектору, що знизить ризики міжнародної експансії для компаній середнього розміру.

Очікувані результати реалізації пріоритету 2 до 2027 р.: розширення географічної присутності провідних компаній з поточних 2-3 до 5-7 локацій; зростання показника Імкс за ринковими критеріями (Географічна диверсифікація) на 0.08-0.12 пунктів; зниження залежності від українського talent pool з 85-90% до 70-75%; підвищення середнього розміру контракту на 15-20% завдяки преміуму за стійкість та глобальну присутність.

Трансформація ціннісної пропозиції від аутсорсингу до стратегічного партнерства. Розрив ціннісної пропозиції (п. 2.3) означає, що конкурентна перевага українських компаній все ще частково базується на співвідношенні «ціна-якість» замість системного платформного домінування чи інтегрального стратегічного консалтингу, що є характерним для глобальних лідерів (п. 2.3). Подолання цього розриву вимагає зміщення фокусу з технічного виконання на стратегічну цінність для клієнта.

На рівні компаній критичним є перепозиціонування від «провайдера робочої сили» до «стратегічного партнера з цифрової трансформації». Це вимагає інвестицій у розвиток консалтингових компетенцій: найм фахівців з галузевою експертизою (ex-executives з FinTech, Retail, Manufacturing), які можуть вести стратегічний діалог з C-level клієнтів; створення industry practice units - спеціалізованих підрозділів з глибокою експертизою у конкретних вертикалях (на зразок TCS Financial Solutions або Cognizant Healthcare); розвиток end-to-end delivery capability - здатності вести клієнта від стратегії до реалізації, включаючи бізнес-аналіз, change management та post-implementation support.

Паралельно необхідний перехід до outcome-based pricing models замість time & material: оплата за досягнуті бізнес-результати (зростання конверсії, зниження витрат) замість людино-годин, що вимагає від компаній готовності ділити ризики з клієнтом та глибокого розуміння його бізнес-моделі. Це докорінно змінює природу відносин - від субпідрядника до співінвестора у успіх клієнта.

Додатково необхідна розбудова partnership ecosystems - стратегічних альянсів з глобальними technology vendors (AWS, Microsoft Azure, Google Cloud, Salesforce) для отримання статусу certified partner з доступом до спільних go-to-market програм та технічної підтримки, що підвищує довіру клієнтів та відкриває доступ до референсів.

На рівні інноваційної екосистеми необхідний розвиток галузевих кластерів з фокусом на конкретні вертикалі: FinTech Cluster (Київ) - консолідація компетенцій у фінансових технологіях; DefenceTech Cluster - координація розробок у military-tech, що може стати унікальною конкурентною перевагою України post-

war; AgriTech Cluster (Дніпро, Харків) - розвиток precision agriculture рішень. Кластерна модель дозволяє формувати колективну репутацію України як експерта у конкретних доменах.

На рівні державної політики необхідна державна підтримка participation у міжнародних тендерах через створення Ukrainian IT Export Promotion Office, що надаватиме компаніям методичну підтримку у підготовці пропозицій, референсах та compliance. Додатково держава повинна виступити «першим клієнтом» для інноваційних рішень через запровадження преференцій для українських ІТ-компаній у державних закупівлях (за умови конкурентності пропозиції), що дозволить відпрацьовувати нові продукти на внутрішньому ринку перед міжнародним масштабуванням.

Очікувані результати реалізації пріоритету 3 до 2027 р.: зростання середнього розміру контракту на 25-30% завдяки консалтинговій надбудові; збільшення частки довгострокових контрактів (>2 роки) з 40% до 60%; підвищення показника Імкс за ресурсними критеріями (Репутація та клієнтська база, VRIO-індекс) на 0.08-0.10 пунктів; входження 2-3 українських компаній до топ-50 глобальних service providers у спеціалізованих вертикалях за версією Gartner/Forrester.

Реалізація трьох сформульованих стратегічних пріоритетів має відбуватися не послідовно, а паралельно та синхронізовано, оскільки вони взаємопосилюючі. Створення власної ІВ (Пріоритет 1) підвищує ціннісну пропозицію (Пріоритет 3), а глобальна присутність (Пріоритет 2) забезпечує доступ до референс-клієнтів та венчурного капіталу, необхідного для R&D (Пріоритет 1). Для координації реалізації необхідне створення на рівні IT Ukraine Association спеціального Стратегічного комітету з представників провідних компаній, держави та академічного середовища, який би відстежував прогрес за ключовими КРІ та коригував стратегію.

Ключові показники успіху реалізації стратегії до 2027 р.: досягнення 2-3 провідними компаніями (EPAM Systems, SoftServe) рівня високої міжнародної конкурентоспроможності (Імкс >0.80); зростання експорту ІТ-послуг до \$10,6 млрд

(Оптимістичний сценарій, п. 3.2); збільшення частки high-value services (AI/ML, Cloud, Cybersecurity, Product Development) до 75-80% загального експорту; поява 5-7 українських ІТ-стартапів з власною ІВ, що залучили Series A/B фінансування; входження України до топ-15 країн за Global Innovation Index у категорії «ICT Services Exports»; визнання України як Innovation Hub у 2-3 вертикалях (FinTech, DefenceTech, Cybersecurity) міжнародними аналітичними агентствами.

Узагальнюючи, можна констатувати, що сформульовані стратегічні пріоритети формують комплексну roadmap переходу українського ІТ-сектору від статусу «успішного аутсорсингового хабу» до позиції «глобального інноваційного партнера». Їх реалізація вимагає координованих зусиль на рівні компаній (інвестиції, трансформація моделей), інноваційної екосистеми (колективні проекти, кластери) та держави (інституційні реформи, стимули). Однак потенційний виграв є значущим: за успішної реалізації Оптимістичного сценарію українські ІТ-компанії не лише досягнуть Високої міжнародної конкурентоспроможності, але й сформують нову модель national competitive advantage, де висока технічна майстерність поєднується з інноваційною власністю та глобальною стійкістю, що забезпечить сектору лідерські позиції на міжнародній арені в середньостроковій перспективі.

У третьому розділі сформовано комплексну систему стратегічних напрямів, здатних забезпечити суттєве підвищення конкурентних позицій українських ІТ-компаній у глобальному технологічному середовищі. Проведене дослідження дозволило дійти висновку, що вирішальним чинником міжнародної конкурентоспроможності виступає ефективна інноваційна екосистема, яка забезпечує синергію між компаніями, університетами, венчурним капіталом, цифровою інфраструктурою та державними інституціями. Сформована модель взаємодії акторів дозволяє зменшити трансакційні витрати, прискорити комерціалізацію інновацій та створити передумови для формування власних високотехнологічних продуктів.

Прогноз розвитку ІТ-сектору України засвідчив його високу здатність адаптуватися до глобальних технологічних змін, проте вказав на необхідність

структурного переходу від аутсорсингової моделі до моделі High-Value Engineering та R&D орієнтованого зростання. Реалізація такого переходу потребує фокусування на ключових технологічних нішах - ШІ/ML, кібербезпеці, хмарних рішеннях, Enterprise Software - де українські компанії вже мають конкурентні компетенції.

Сформовані стратегічні пріоритети - розвиток інноваційної інфраструктури, кластеризація, підвищення інвестицій у R&D, створення власних продуктів, участь у глобальних технологічних альянсах, а також таргетування високотехнологічних ніш - є системною основою для тривалого та стійкого зростання конкурентоспроможності. Їх реалізація дозволить українським ІТ-компаніям перейти від ролі швидкого послідовника до позиції інноваційного провайдера та стратегічного партнера на глобальному ринку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження міжнародної конкурентоспроможності українських ІТ-компаній дозволило сформуванню комплексного уявлення про їхні реальні позиції на світовому ринку інформаційних технологій, визначити чинники, що формують їхню конкурентну силу, а також окреслити стратегічні напрями підвищення конкурентного статусу галузі у середньо- та довгостроковій перспективі. У роботі було інтегровано сучасні теоретико-методологічні підходи до аналізу конкурентоспроможності, оцінено ринкові тенденції, діагностовано фінансово-економічні та інноваційно-технологічні параметри діяльності провідних українських ІТ-компаній, а також сформовано практичні рекомендації щодо зміцнення їхніх позицій у глобальному конкурентному середовищі. Системність проведеного дослідження дозволила комплексно розкрити предмет роботи — конкурентні позиції ІТ-компаній України на світовому ринку — через поєднання теоретичних засад, емпіричного аналізу та стратегічних прогнозів.

У першому розділі було доведено, що сучасна конкуренція на глобальному ринку ІТ характеризується високою динамічністю, інноваційністю та інтелектуальною насиченістю, що потребує інтеграції кількох теоретичних концепцій для всебічної оцінки конкурентних переваг компаній. У роботі здійснено ґрунтовне теоретичне узагальнення підходів М. Портера, Ресурсного підходу (RBV), концепції динамічних здібностей Д. Тіса, моделі глобальних ланцюгів вартості, OLI-парадигми Дж. Даннінга та екосистемного підходу. Доведено, що міжнародна конкурентоспроможність ІТ-компаній є багаторівневим феноменом, у якому поєднуються макроекономічні детермінанти конкурентного середовища країни, мезорівневі особливості розвитку технологічних кластерів та мікрорівневі компетенції й ресурси окремих компаній. Ключовим висновком теоретичної частини стало те, що саме динамічні здібності, інноваційний потенціал, інтелектуальний капітал та здатність до участі в глобальних екосистемах визначають стійку конкурентну перевагу компаній у сфері інформаційних технологій. При цьому класичні моделі конкурентоспроможності потребують

корекції та адаптації до реалій цифрової економіки, де домінують нематеріальні активи, швидкість інновацій та мережеві ефекти.

У методичному підрозділі було систематизовано підходи до оцінювання міжнародної конкурентоспроможності та обґрунтовано доцільність застосування інтегральної моделі, яка поєднує фінансово-економічні, ринкові, інноваційні та ресурсні показники. У роботі сформовано авторську методику інтегральної оцінки, що враховує специфіку діяльності ІТ-компаній, зокрема: значну роль інтелектуального капіталу, залежність від висококваліфікованих кадрів, участь у глобальних ланцюгах створення вартості та орієнтацію на інноваційність як ключовий фактор довгострокової ефективності. Запропонована модель враховує показники рентабельності та фінансової стійкості, темпи зростання доходів, частку на ринку, продуктивність праці, інвестиції в R&D, Time-to-Market та індикатори розвитку інтелектуального капіталу. Її застосування дозволило отримати комплексний інтегральний індекс міжнародної конкурентоспроможності, який забезпечує можливість порівняльного аналізу компаній та формування узагальнених висновків щодо конкурентного статусу галузі.

Другий розділ роботи був присвячений дослідженню глобальних трендів розвитку ринку інформаційних технологій, а також оцінці реального стану конкурентоспроможності українських ІТ-компаній. На основі аналізу світових аналітичних звітів та узагальнення актуальної статистики було встановлено, що глобальний ІТ-ринок перебуває у фазі структурних змін, пов'язаних із домінуванням інтелектуальних технологій, зростанням ролі штучного інтелекту, хмарних сервісів, кібербезпеки, платформних бізнес-моделей та цифрових екосистем. Ці тенденції визначають нові параметри конкурентної боротьби, де ключовими стають не масштаби, а технологічна глибина, інноваційність, доступ до талантів та здатність компаній швидко адаптуватися до ринкових змін.

Оцінювання українських ІТ-компаній за запропонованою методикою показало, що провідні компанії України, такі як EPAM Systems, SoftServe, GlobalLogic, Luxoft, Intellias та інші, демонструють високі значення інтегрального показника міжнародної конкурентоспроможності, що дозволяє позиціонувати їх як

вагомих гравців у глобальному технологічному просторі. Висока продуктивність праці, стабільні темпи зростання, розвиток інженерної експертизи, диверсифікація вертикалей діяльності, участь у міжнародних інноваційних проєктах та масштабування компетенцій у сфері AI, ML, Cloud & DevOps підтверджують наявність стійких конкурентних переваг. У той же час аналіз виявив низку обмежень, головними серед яких є висока залежність від аутсорсингової моделі, недостатній рівень державної підтримки інновацій, невисока частка власних продуктів у структурі доходів, обмежені інвестиції в R&D та вплив зовнішніх ризиків, зумовлених війною та макроекономічною нестабільністю.

Бенчмаркінг стратегій українських ІТ-компаній із глобальними лідерами підтвердив, що для виходу на вищий рівень міжнародної конкурентоспроможності необхідним є подальший перехід від сервісної моделі до інноваційно-продуктової, розширення участі в глобальних екосистемах, нарощування інтелектуальної власності, розвиток R&D-центрів, а також активна міжнародна диверсифікація бізнесу. Доведено, що міжнародні гіганти (IBM, Microsoft, Google, Accenture) підтримують власне лідерство за рахунок потужних інноваційних платформ, високих інвестицій у дослідження, сталих корпоративних культур та екосистем партнерства, що формують неповторні, важко імітовані конкурентні переваги.

У третьому розділі роботи було визначено стратегічні напрями посилення конкурентних позицій українських ІТ-компаній. Дослідження ролі інноваційної екосистеми довело, що саме взаємодія компаній із освітніми установами, кластерами, стартап-середовищем, венчурним капіталом та державними інституціями створює основу для довгострокового зростання галузі. Було встановлено, що Україна вже має передумови для формування потужної інноваційної екосистеми — сильний інженерний талант, активні регіональні ІТ-кластери, високий рівень інтеграції в глобальний ринок та значну частку експорту ІТ-послуг. Водночас для досягнення глобально конкурентного статусу необхідним є системне нарощування інноваційного потенціалу, інституційних реформ та стимулювання R&D.

Проведений прогноз розвитку ІТ-сектору України засвідчив, що за умов стабілізації безпекової ситуації та впровадження продуманої державної політики обсяг ІТ-експорту може демонструвати відновлювальні темпи зростання, а українські компанії матимуть можливість закріпитися у сегментах AI-рішень, хмарних платформ, фінтех-продуктів, кібербезпеки та розробки комплексних цифрових систем. Найперспективнішими стратегічними пріоритетами для підвищення міжнародної конкурентоспроможності визначено розбудову R&D-інфраструктури, стимулювання інновацій, розвиток продуктових компаній, вдосконалення регуляторного середовища, зміцнення людського капіталу та інтеграцію у міжнародні технологічні альянси.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що український ІТ-сектор має суттєві підстави для зміцнення свого позиціонування на світовому ринку. Провідні компанії демонструють високий рівень інженерної культури, здатність до швидкої адаптації та стратегічну гнучкість, що стає вирішальним фактором конкурентної боротьби в умовах цифрової економіки. Водночас для забезпечення стійкого розвитку галузі необхідно посилювати інноваційну складову, стимулювати розвиток інтелектуальної власності, удосконалювати інституційні умови та системно інтегруватися у глобальні технологічні мережі.

Таким чином, отримані результати мають важливе теоретичне та практичне значення. Наукова цінність дослідження полягає у комплексному поєднанні сучасних теоретичних моделей конкурентоспроможності з емпіричною оцінкою українських ІТ-компаній, а практична — у можливості застосування запропонованих стратегічних рекомендацій компаніями, кластерами та інституціями, що формують політику розвитку ІТ-галузі в Україні. Робота створює підґрунтя для подальших досліджень у сфері інноваційного розвитку, конкурентних стратегій та глобального позиціонування українських технологічних компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рікардо Д. Про принципи політичної економії та оподаткування. Київ : ВАІТЕ, 2004. 472 с.
2. Портер М. Е. Міжнародна конкуренція: Конкурентні переваги країн. Київ : Видавничий дім «Вільямс», 2005. 991 с.
3. Adner R. Match your Innovation Strategy to your Innovation Ecosystem. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84, № 4. P. 98–107.
4. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. P. 99–120.
5. Dunning J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*. 1988. Vol. 19, № 1. P. 1–31.
6. Gereffi G. Global Value Chains and Development: Redefining the Contours of 21st Century Capitalism. New York : Cambridge University Press, 2018. 320 p.
7. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, № 7. P. 509–533.
8. Салига К.С. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. № 12. С. 2–4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3541/3471> (Дата звернення: 15.11.2025).
9. Горбаль Н.І., Ільчук П.Г. Оцінювання конкурентоспроможності на мікро-, мезо- та макрорівнях. Національний університет “Львівська політехніка”. 2006. Вип. 40. Ч. 2. С. 213–222. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/550a5cd0-c1f4-4f82-b66a-8d3bbb6bbd42/content> (Дата звернення: 15.11.2025).
10. Купріна Н. М., Кулик Ю. В. Теоретико-методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 2(7). С. 22–31. URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/293541> (Дата звернення: 15.11.2025).

11. Кривешко О. В. Оцінка взаємозалежності основних видів конкурентоспроможності. *Бізнес Інформ*. 2020. №2. С. 445–451. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-2_0-pages-445_451.pdf (Дата звернення: 15.11.2025).
12. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та зарубіжні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 4. С. 138–146. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_19/ALYONA_O_LEVYTSKAMethods_for_Assessing_Competitiveness_National_and_Foreign_Approaches_to_Classification.pdf (Дата звернення: 15.11.2025).
13. Бірюков Є. І., Дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/153.pdf (Дата звернення: 15.11.2025).
14. Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут* 2022. № 5. С. 53-55. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6c2b8ee7-9c25-4b6d-ab30-4ccd998ceb3c/content> (Дата звернення: 15.11.2025).
15. Галенко О. М., Різва Л. А. Стратегічний аналіз як ключовий елемент стратегічного управління. *Ефективна економіка* 2017 № 7, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5681>
16. Сита Є. М. Дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/98.pdf (Дата звернення: 15.11.2025).
17. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382/369> (Дата звернення: 16.11.2025).

18. Комарова Л. А. Оцінка рівня концентрації галузевих ринків за допомогою індексу Херфіндаля-Хіршмана. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 3. С. 78–85. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/84/1208.pdf> (Дата звернення: 14.11.2025).
19. Бандура О. В. Ефективність ринків і економічна ефективність: проблеми вимірювання і зв'язок з економічним циклом. *Економічна теорія*. 2015. № 2. С. 42 URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/daf46c47-f6dd-4970-9730-ff8bb85e07b1/content> (Дата звернення: 15.11.2025).
20. Рогач С. М. Стратегії управління інтелектуальною власністю: ідентифікація, розвиток та реалізація в умовах сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2963/2881> (Дата звернення: 15.11.2025).
21. Кириченко О. М. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428> (Дата звернення: 15.11.2025).
22. Prykhno, Y. (2023). Ресурсно-орієнтований підхід к формуванню стратегії підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 2(83), 33-44. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-2-33-44> (Дата звернення: 15.11.2025).
23. Устименко О. О. Визначення та концептуальна модель динамічних здатностей іт аутсорсингових компаній. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/389842194_VIZNACENNA_TA_KONCEPTUALNA_MODEL_DINAMICNIH_ZDATNOSTEJ_IT_AUTSORSINGOVIH_KOMPANIJ_DEFINITION_AND_CONCEPTUAL_MODEL_OF_DYNAMIC_CAPABILITIES_OF_IT_OUTSOURCING_COMPANIES (Дата звернення: 15.11.2025).
24. Лепейко Т.І. Значення інтелектуального капіталу в процесі розвитку сучасних підприємств. *Інноваційні напрями менеджменту підприємств*. 2021. №

3(37). С. 73–76. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/e6503b4c-551f-4c4c-912b-ec8f2fd58348/content> (Дата звернення: 15.11.2025).

25. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2015. №50 С. 297-300. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/53229> (Дата звернення: 15.11.2025).

26. Фурик В.Г. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємств. Вінницький національний технічний університет. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17099/1818.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (Дата звернення: 16.11.2025).

27. Гришунін В. В. Визначення вагових коефіцієнтів при інтегральній оцінці інвестиційної привабливості підприємств. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2016. Вип. 90. С. 102–106. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/download/6300/5834> (Дата звернення: 16.11.2025).

28. Лапшина А. В. Методологічні аспекти оцінювання міжнародної конкурентоспроможності країн за індексом IMD. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 2. С. 98–101. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_2_2018ua/24.pdf (Дата звернення: 16.11.2025).

29. Мельник Л. В. Аналіз впливу глобальних індексів конкурентоспроможності (WEF, IMD) на розвиток ІТ-сектора економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1785> (Дата звернення: 16.11.2025).

30. Кобець С.П, Шкляр Л.С. Використання кластерного та кореляційно-регресійного аналізу в управлінні конкурентоспроможністю підприємств. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2016.

№16 URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/77.pdf> (Дата звернення: 16.11.2025).

31. Світовий економічний форум. Global Competitiveness Index (GCI) Data. The World Bank Data Catalog. URL:

https://data360.worldbank.org/en/dataset/WEF_GCI (Дата звернення: 14.11.2025).

32. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

33. Kim, Y. J., & Nam, M. A. (2012). Testing The Applicability of Porter's Generic Strategies In The Digital Age: A Study of Korean Cyber Malls. *Journal of Management Information Systems*, 29(2), 227–259.

34. Tanwar, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies. *Journal of Business and Management*, 15(1), 11–17.

35. Ali, B. J., & Anwar, S. M. (2021). Porter's Generic Competitive Strategies and its influence on the Competitive Advantage. *International Journal of Advanced Engineering Management and Science*, 7(6), 42–51.

36. Min, J., Lee, K., & Lee, S. K. (2019). Differentiation Strategy, R&D Intensity, and Sustainability of Accounting Earnings: With a Focus on Biotech Firms. *Sustainability*, 11(7), 1902.

37. Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.

38. Cusumano, M. A. (2004). *The Business of Software: What Every Manager, Programmer, and Entrepreneur Must Know to Thrive and Survive in the Software Industry*. The Free Press.

39. Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285–305.

40. Conley, J. G. (2009). *Differentiation Strategies; The Role of IP in Building Brands for MSME's*. Presentation at WIPO. URL:

https://www.wipo.int/edocs/mdocs/sme/en/wipo_smes_rom_09/wipo_smes_rom_09_j_t_heme_04_1.pdf (Дата звернення: 16.11.2025).

41. Argyres, N. S., & Liebeskind, J. C. (1998). Vertical integration, transaction costs, and firm capabilities: Reconciling two perspectives. *Strategic Management Journal*, 19(1), 119–130.
42. Monteverde, K. (1995). Technical dialog as an incentive for vertical integration in the computer industry. *Management Science*, 41(10), 1545–1558.
43. Suntsova O. (2024). The Impact of “First-Mover Advantage” on Global Market Structure and Dynamics. *Інтелект XXI*, 3, 56-62. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2024/2024_3/7.pdf (Дата звернення: 16.11.2025).
44. Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (2017). First-Mover Advantage. In *The Blackwell Encyclopedia of Management* (pp. 1-13). John Wiley & Sons, Ltd. URL: https://www.researchgate.net/publication/311908029_First-Mover_Advantage (Дата звернення: 16.11.2025).
45. Forbes Technology Council (2023). The Price Of First Movers: Unlocking The Risks Of Being A Trailblazer In The Tech Industry. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2023/08/02/the-price-of-first-movers-unlocking-the-risks-of-being-a-trailblazer-in-the-tech-industry/> (Дата звернення: 16.11.2025).
46. Коробкова, Н. В. (2018). Проблеми та перспективи розвитку ІТ-індустрії в Україні. *Економіка та суспільство*, 17. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/57.pdf (Дата звернення: 16.11.2025).
47. Srivastava, V. (2023). Fast-Follower Advantage. *Super Business Manager*. URL: <https://www.superbusinessmanager.com/fast-follower-advantage/> (Дата звернення: 16.11.2025).
48. Singh, D. (2018). First mover or Fast follower - Why it's okay to be either in Tech. *Medium*. URL: <https://medium.com/productivity-revolution/first-mover-or-fast-follower-why-its-okay-to-be-either-in-tech-f8ae04bc0564> (Дата звернення: 16.11.2025).

49. BIE Executive (2024). Business innovation: Pros and cons of the fast follower approach. URL: <https://www.bie-executive.com/news/business-innovation-pros-and-cons-of-the-fast-follower-approach/> (Дата звернення: 16.11.2025).

50. Ankney, D., & Hidding, G. J. (2002). Fast-Follower Advantages and Network Externalities in I.T.-Driven Markets. *IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology (ICMIT)*.

51. Лапінський, Ю. В. (2020). Конкурентні стратегії ІТ-компаній на міжнародному ринку: виклики для України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2(281), 188-193.

52. Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44–53.

53. Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

54. Грицина, Л. А. (2016). Промислові кластери як сучасна форма квазіінтеграції на мезорівні. *Збірник наукових праць НУХТ*, 22(3), 20-25. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d8d3e11a-0733-41b2-a428-87f252b4736a/content> (Дата звернення: 17.11.2025).

55. Гнатенко, О. В., & Соломін, В. С. (2024). Особливості формування іт-кластерів в Україні: проблеми та перспекти. *Український журнал прикладної економіки*, 9(2), 22-30. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/06/ujae_2024_r02_a31.pdf (Дата звернення: 17.11.2025).

56. Gereffi, G. (2013). Global Value Chains in a Postcrisis World: A Development Perspective. *Review of International Political Economy*, 20(1), 9-37.

57. Marcato, G., & Baltar, L. (2020). Does Global Value Chain Participation Lead to Economic Upgrading? Economic Research Forum Working Paper Series.

58. Lee, J., Lee, K., & Lee, H. (2018). Upgrading within Global Value Chains and Innovation Capabilities: Lessons from Indian Information Technology Sector. *International Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(1), 22-35.

59. Digital State UA. (2024). *Digital Tiger 2024: українське IT виходить на глобальну арену*. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/it-outsourcing/ukraines-it-powerhouse-2024-from-resilience-to-global-reach> (Дата звернення: 17.11.2025).
60. Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029.
61. Eisenmann, T. R., Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. (2011). Platform Competition: Network Effects and Multi-Homing. *Harvard Business School Working Paper*.
62. Digital State UA. (2025). *Від аутсорсу до інновацій: розвиток українського IT*. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/it-outsourcing/vid-aoutsorsu-do-innovatsiy-rozvytok-ukrayinskoho-it> (Дата звернення: 17.11.2025).
63. ІТС.ua. (2025). *У 2025 році в Україні створили AI-комітет. Які компанії стали учасниками та що у планах*. URL: <https://itc.ua/ua/articles/u-2025-rotsi-v-ukrayini-stvoryly-ai-komitet-yaki-kompaniyi-staly-uchasnykamy-ta-shho-u-planah/> (Дата звернення: 17.11.2025).
64. Klaudia Ciesielska The great reallocation in IT: analysis of a \$5.7 trillion market. *Brendsit*. July 2025. URL: <https://brandsit.pl/en/the-great-reallocation-in-it-analysis-of-a-5-7-trillion-market/> (Дата звернення: 20.11.2025).
65. Global Tech Spend Outlook 2024 to 2025. *Forrester*. November 2024. URL: <https://www.forrester.com/press-newsroom/forrester-global-tech-spend-to-surpass-4-9-trillion-in-2025/> (Дата звернення: 20.11.2025).
66. IT Services Market Size & Share Analysis – Growth Trends & Forecasts (2024–2029). *Mordor Intelligence*. 2024 URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/it-services-market-113127> (Дата звернення: 20.11.2025).
67. Gartner Says Worldwide AI Spending Will Total \$1.5 Trillion in 2025. *Gartner Newsroom*. September 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-09-17-gartner-says-worldwide-ai-spending-will-total-1-point-5-trillion-in-2025> (Дата звернення: 20.11.2025).

68. The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation. *McKinsey Global Survey*. November 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (Дата звернення: 20.11.2025).
69. Cloud Computing Market Size, Share & Growth Report [2025-2033]. *Fortune Business Insights*. October 2025. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/cloud-computing-market-102697> (Дата звернення: 20.11.2025).
70. Big Data Security Market Size, Share & Trends | Industry Report, 2033. *Straits Research*. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/big-data-security-market-109528> (Дата звернення: 20.11.2025).
71. Cybersecurity Market Size, Share, Analysis | Global Report 2032. *Fortune Business Insights*. November 2025. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/cyber-security-market-101165> (Дата звернення: 20.11.2025).
72. Major IoT Trends in 2025: Exploring the Future of Technology and Connectivity. *Digest.Pro*. URL: <https://www.digest.pro/news/major-iot-trends-exploring-the-future-of-technology-and-connectivity/> (Дата звернення: 20.11.2025).
73. Worldwide Digital Transformation Spending Guide. *IDC*. 2023. URL: https://my.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P32575 (Дата звернення: 20.11.2025).
74. The Business Value of Digital Transformation. *Deloitte Report*. 2024. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/digital/maximizing-value-using-digital-transformation-kpis.html> (Дата звернення: 20.11.2025).
75. Global Value Chains of IT Services: The Upgrade Strategy. *UNCTAD Report*. 2023. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/tir2023ch4_en.pdf (Дата звернення: 20.11.2025).
76. The Future of Work in Tech: Global Talent Trends 2024–2025. *Hays/Korn Ferry Report*. URL: <https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/talent-recruitment/talent-acquisition-trends-2025> (Дата звернення: 20.11.2025).

77. The 2024 Global Outsourcing 100. *International Association of Outsourcing Professionals (IAOP)*. URL: <https://www.iaop.org/Content/19/165/5760> (Дата звернення: 20.11.2025).
78. Global IT Services Market Trends and Benchmarks. *KPMG 2024*. URL: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/transformation/kpmg-global-tech-report-2024.html>
79. The Resource-Based View (RBV) of IT Sector Competition. *Academic Journal Article*. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/329814580_A_Resource-Based_View_How_Information_Technology_Creates_Sustainable_Competitive_Advantage_to_Improve_Organizations (Дата звернення: 20.11.2025).
80. IT Ukraine Association Report: IT Export Volume and Industry Development. *IT Ukraine Association*. 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/en/ukrainian-it-services-export-minimal-revenue-growth-but-significant-increase-in-share-of-total-exports/> (Дата звернення: 20.11.2025).
81. Doing Business Report / Education Index. *The World Bank*. URL: <https://archive.doingbusiness.org/en/rankings?region=europe-and-central-asia> (Дата звернення: 20.11.2025).
82. Ukrainian IT Market Review: Salaries, Companies, and Talent. *DOU/AIN Analytical Report*. 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/job-market-during-wartime/?hl=en> (Дата звернення: 20.11.2025).
83. Сабадишина Ю. В. Які країни приносять найбільше виторгу українському ІТ. Аналітика ІТ-експорту за рік: DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-in-2024/> (Дата звернення: 15.11.2025)
84. ІТ-експорт України в 2024 році. *DOU*. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-in-2024/> (Дата звернення: 15.01.2025).
85. Рейтинг найбільших ІТ-компаній України 2024. *DOU*. URL: <https://itukraine.org.ua/predstavili-digital-tiger-the-market-power-of-ukrainian-it-2024-doslidzhennya-perspektiv-ukrayinskogo-it-na-klyuchovih-eksportnih-rinkah-svitu/> (Дата звернення: 15.11.2025).

86. Українське ІТ у 2025 році: адаптація, нові виклики та напрямки для росту. *Kyivstar Hub*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/ukrayinske-it-u-2025-roczni-adaptacziya-novi-vikliki-ta-napryamki-dlya-rostu> (дата звернення: 16.11.2025).
87. Digital Tiger 2024: Ukrainian IT Industry Report. *IT Ukraine Association*. 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/en/digital-tiger-the-market-power-of-ukrainian-it-2024-a-research-on-the-prospects-of-ukrainian-it-in-key-global-export-markets/> (дата звернення: 16.11.2025).
88. ІТ-сектор під час війни: оцінки ІТ Ukraine. *The Page*. URL: <https://thepage.ua/ua/news/it-sektor-pid-chas-vijni-ocinki-it-ukraine> (Дата звернення: 16.11.2025).
89. Український ІТ-бізнес 2024: аналітичний огляд. *AIN.UA*. URL: <https://ain.ua/2025/03/20/iaki-ukrayinski-it-kompaniyi-zarobili-naibilse-u-2024-roci/> (Дата звернення: 17.11.2025).
90. TCS Annual Report 2023-24. *Tata Consultancy Services*. URL: <https://www.tcs.com/investor-relations/financial-statements/annual-reports> (Дата звернення: 17.11.2025).
91. Infosys Annual Report 2024. *Infosys Limited*. URL: <https://www.infosys.com/investors/reports-filings/annual-report.html> (Дата звернення: 17.11.2025).
92. HCL Technologies Annual Report FY 2024. *HCL Technologies*. URL: <https://www.hcltech.com/investors/annual-reports> (Дата звернення: 17.11.2025).
93. Wipro Annual Report 2023-24. *Wipro Limited*. URL: <https://www.wipro.com/investors/annual-reports/> (Дата звернення: 17.11.2025).
96. Asseco Group Annual Report 2023. *Asseco Poland S.A.*. URL: https://investor.asseco.com/files/investor/uploads/Consolidated_financial_statements_of_Asseco_Group_2024.pdf (Дата звернення: 18.11.2025).
97. Comarch S.A. Financial Report 2023. *Comarch*. URL: https://www.comarch.com/files-com/file_932/Raport_Roczny_2024_EN.pdf (Дата звернення: 18.11.2025).

98. Ecosystem leadership as a dynamic capability (Microsoft, Google). Long Range Planning. 2023. URL: <https://lnk.ua/be8ADnaV5> (Дата звернення: 21.11.2025).

99. Upgrade Strategies in Global IT Outsourcing: Lessons from Tata Consultancy Services and Cognizant. Journal of Product Innovation Management . 2014. URL: https://www.researchgate.net/publication/261330796_Industry_Platforms_and_Ecosystem_Innovation (Дата звернення: 21.11.2025).

100. Zolkover A., Iatsentiuk R. Strategic priorities for business innovation and investment in post-war ukraine. Journal of Economic Policy. 2024. URL: <https://lnk.ua/J4ZPk6jVE> (Дата звернення: 21.11.2025).

101. Hoffecker E. Understanding Innovation Ecosystems: A Framework for Joint Analysis and Action. *Global Technology Management Journal*. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/334099420_Understanding_Innovation_Ecosystems_A_Framework_for_Joint_Analysis_and_Action (Дата звернення: 22.11.2025).

102. Seizing AI: Dynamic Seizing Capabilities in Emerging Technology Markets. The Case of Artificial Intelligence Adoption by German Influencer Marketing Agencies. *Sage Journals Home*. 2025. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/27523543251366107> (Дата звернення: 22.11.2025).

103. VRIO Framework: Unlocking Competitive Edge for Your Business. *The strategy institute*. 2024. URL: <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/vrio-framework-unlocking-competitive-edge-for-your-business> (Дата звернення: 22.11.2025).

104. The Role of IT Clusters in Advocating Interests and Regional Development in Ukraine. *Journal of Regional Studies*. 2023. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2017/No1/64.pdf> (Дата звернення: 23.11.2025).

105. Paliienko T. Human capital as a component of the innovation ecosystem. *World Migration Review*. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/374966023_Human_capital_as_a_component_of_the_innovation_ecosystem (Дата звернення: 23.11.2025).

106. Ukraine's IT Shift: From Outsourcing to Innovation. *Digital State*. 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-shift-from-outsourcing-to-innovation> (Дата звернення: 23.11.2025).

107. Herbane B. The Evolution of Business Continuity Management: A Historical Review of Practices and Drivers. *Business History*. 2010. URL: https://www.researchgate.net/publication/227608980_The_Evolution_of_Business_Continuity_Management_A_Historical_Review_of_Practices_and_Drivers (Дата звернення: 23.11.2025).

108. Integrating Veterans into the IT Workforce: Retraining Programs and Social Responsibility. The social reintegration of veterans in Ukraine. 2023. URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2024-01/veterans-social_reintegration_eng.pdf (Дата звернення: 23.11.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А Фінансовий результат ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Підприємство: ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
За ЄДРПОУ

Коди			
2024	12	31	
33880213			

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2024 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14	2000	11 349 613	12 616 190
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	15	2050	(9 541 921)	(10 625 577)
Валовий:				
Прибуток		2090	1 807 692	1 990 613
Збиток		2095		
Інші операційні доходи	16	2120	935 014	367 600
Адміністративні витрати	17	2130	(202 675)	(251 771)
Витрати на збут		2150	(6 225)	(14 338)
Інші операційні витрати	18	2180	(470 007)	(468 518)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток		2190	2 063 799	1 623 586
Збиток		2195		
Інші фінансові доходи		2220	2 347	5 736
Фінансові витрати		2250	(32 506)	(29 813)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток		2290	2 033 640	1 599 509
Збиток		2295		
Витрати з податку на прибуток	19	2300	(366 512)	(288 651)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток		2350	1 667 128	1 310 858
Збиток		2355	-	-

II. Сукупний дохід

Стаття	Інші примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	1 667 128	1 310 858

Генеральний директор

Рожок Сергій Володимирович

Головний бухгалтер

Бойко Валентина Олександрівна



Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Додаток Б
Фінансовий результат ТОВ «Глобаллоджик Україна»

ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»
Фінансова звітність

Підприємство: ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2024	12	31
34423473		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2024 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16	2000	11 662 493	11 417 253
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	17	2050	(10 280 944)	(10 058 040)
Валовий:				
Прибуток		2090	1 381 549	1 359 213
Збиток		2095	-	-
Інші операційні доходи	18	2120	4 540	1 309
Адміністративні витрати	19	2130	(383 676)	(374 726)
Витрати на збут		2150	-	-
Інші операційні витрати	20	2180	(99 819)	(54 510)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток		2190	902 594	931 286
Збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	21	2220	13 292	9 521
Інші доходи	18	2240	19	1 836
Фінансові витрати	21	2250	(58 699)	(11 936)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	22	2270	(63 197)	(13 539)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток		2290	794 009	917 168
Збиток		2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	15	2300	(141 037)	(12 832)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток		2350	652 972	904 336
Збиток		2355	-	-

Додаток В
Фінансовий результат ТОВ «ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА»

Підприємство **ТОВ "ЛЮКСОФТ-УКРАЇНА"** (найменування)
Дата (рік, місяць, число) **2025 01 01** за ЄДРПОУ **35076911**

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за **Рік 2024** р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	506 407	460 474
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(421 010)	(386 942)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	85 397	73 532
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	22 767	9 021
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(43 262)	(39 917)
Витрати на збут	2150	(194)	(1 267)
Інші операційні витрати	2180	(19 434)	(17 965)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	45 274	23 404
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	3 815	12 195
Інші доходи	2240	507	429
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(1 170)	(873)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	48 426	35 155
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2 696	(2 761)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	51 122	32 394
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(508)	587
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(508)	587
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(508)	587
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	50 614	32 981

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 767	5 519
Витрати на оплату праці	2505	199 150	88 470
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 337	1 537
Амортизація	2515	9 585	12 874
Інші операційні витрати	2520	266 478	337 549
Разом	2550	483 317	445 949

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



ЕП Самборська
Олена Якимівна
ЕП Новицька
Наталія
Михайлівна

Самборська Олена Якимівна

Новицька Наталія Михайлівна

Звіт подібності

Метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Конкурентні позиції IT-компаній України на світовому ринку інформаційних технологій

Автор

Науковий керівник / Експерт

Солодаєв А.С. проф. Черницька Т.В.

підрозділ

кафедра міжнародної економіки

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

**25**

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

**19137**

Кількість слів

**155947**

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		2
Інтервали		0
Мікропробіли		2
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		2

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

порядковий номер	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	Колір тексту	кількість ідентичних слів (фрагментів)
1	https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/12/dis_kachur.pdf		15 0.08 %
2	КР_Радкевич_ФБД_21_2 11/13/2024 State Tax University (Кафедра фінансових ринків та технологій)		12 0.06 %
3	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11825/2/%D0%93%D0%B0%D0%B2%D1%80%D0%B8%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9C.%D0%9E.%20%D0%A0%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82.pdf		11 0.06 %

з бази даних RefBooks (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-----------	--

з домашньої бази даних (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-----------	--

з програми обміну базами даних (0.06 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	КР_Радкевич_ФБД_21_2 11/13/2024 State Tax University (Кафедра фінансових ринків та технологій)	12 (1) 0.06 %

з Інтернету (0.14 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
2	https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/12/dis_kachur.pdf	15 (1) 0.08 %
3	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11825/2/%D0%93%D0%B0%D0%B2%D1%80%D0%B8%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9C.%D0%9E.%20%D0%A0%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82.pdf	11 (1) 0.06 %

Список прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-------	---------------------------------------

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

**«ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ
У ПАРАДИГМІ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ»**

**ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ
92-ї щорічної студентської наукової конференції**

(17 квітня – 17 травня 2025 р.)

Роль зеленого розвитку у зміцненні експортного потенціалу зернової галузі України в умовах післявоєнної відбудови	
Лушницька В.В.	
Інноваційні рішення для відродження України в умовах глобальної парадигми конкурентоспроможності	288
Меркотан Є. В.	
Енергетична стійкість та зелена трансформація України в контексті міжнародної економічної безпеки	290
Михайленко Р.В.	
Зелений розвиток Великої Британії у контексті національних інтересів	292
Михно П.В.	
Міжнародне співробітництво у розвитку сектору відновлювальної та зеленої енергетики України	294
Нетребенко К.К.	
Екологічні інновації країн Східної Азії в контексті глобальної конкурентоспроможності	297
Пашинська В.В.	
Зелена економіка у постіндустріальному форматі глобального економічного розвитку	298
Солодаєв А. С.	
Роль ESG у нарощенні міжнародної конкурентоспроможності українських ІТ-компаній	300
Третяк В.С.	
ESG-критерії в контрактних відносинах: новий стандарт співпраці для українського бізнесу	303
Цимбаліст А.А.	
Роль зеленого протекціонізму у формуванні торговельної політики України у післявоєнний період	306
Шовкун Т.А.	
Зелений маркетинг у системі підвищення експортного потенціалу України в умовах повоєнного відновлення	309
КАФЕДРА НІМЕЦЬКОЇ МОВИ	
НІМЕЦЬКОМОВНА ПЛІАТФОРМА	
«АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ»	
Слфімов С.О.	
Kurzfristige Prognose Für Die Konjunktur In Der Ukraine	311
Каменчук П.О.	
Zentrale Tendenzen Der Ukrainischen Exporte Nach Deutschland: Barrieren, Chancen, Empfehlungen	314
Попрійчук Н.Р.	
Konzeptionelle Grundlagen Und Praktische Aspekte Der Funktionsweise Von Börsen	317
Царук В.Л.	
Agrarwirtschaft: Überblick Und Entwicklungsperspektiven	318
Підгорна К.А.	
Die Ukraine Auf Dem Weg Zur EU: Hürden Der Eurointegration Und Wachstumspotenzial	320
Мазуренко В. Р.	
Integration Der Ukrainischen Rüstungsindustrie In Den Weltmarkt	322
Мороз К.В.	
Junge Talente Durch Flexibilität Halten: Ein Praxisnaher Blick Auf Hybride Arbeitsformen In Der Dach-Region Und Ihre Relevanz Für Die Ukraine	325
Колодій Я.В.	
Ukrainischer Tourismus: Popularisierung Der Inlandsrouten	328
Сидоренко Д.П.	
Bildung In Der Ukraine Im Krieg: Herausforderungen Und Neue Wege	330
Сич В.В.	
Bildungsverluste Im Schulsystem Der Ukraine Während Des Krieges	332
Коцюбняк К.В.	
Notwendigkeit Der Reformen Im Bildungssystem Der Ukraine	333
Ляшко Г.А.	
Zeit Als Ressource Oder Als Wert? Eine Neubewertung Der Kapitalistischen Logik	336
Крупницька П.О.	337

Україна також активно впроваджує принципи зеленої економіки. Індекс зеленого майбутнього зріс з 3,97 у 2021 році до 4,38 у 2023 році. Частка ВДЕ в енергетичному балансі перевищила 10%, попри війну. Реалізовано понад 1000 проєктів з енергоефективності в рамках програми «Енергодім». У містах розвивається інфраструктура для роздільного збору сміття та електротранспорту [5].

У післявоєнному періоді Україна має унікальний шанс для повного перезавантаження економіки на засадах сталого розвитку. Серед основних завдань:

- створення сучасної системи управління відходами (переробка до 50%);
- модернізація комунальної та промислової інфраструктури з використанням енергоощадних технологій;
- стимулювання виробництва електротранспорту;
- гармонізація екологічного законодавства з директивами ЄС;
- підтримка інноваційного екобізнесу та інвесторів [5].

Однією з головних загроз є «зелений камуфляж» (greenwashing) — коли компанії декларують екологічність без реальних змін. Це потребує посилення державного контролю, прозорості та громадського моніторингу.

Таким чином, зелена економіка — це не лише відповідь на кліматичні виклики, а й шлях до нової якості життя, модернізації економіки та міжнародної інтеграції. Вона формує майбутнє, де сталий розвиток є основою конкурентоспроможності на глобальній арені.

Список використаних джерел

1. Tran Ngoc Son. Green Economy-Inevitable Economy of the Industrial Revolutionary Period 4.0. Journal of Global Economics. 2018. 6:3.
2. Ткачук В.І., Бугайчук В.В., Позняков В.В. Теоретичні основи розвитку зеленої економіки. Причорноморські економічні студії. 2020. № 59-2. С. 54-58.
3. Lester A. Sustainable Bonds Insight 2023. URL: <https://www.environmental-finance.com/assets/files/research/sustainable-bonds-insight-2023.pdf> (дата звернення 15.04.25).
4. The European Green Deal. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення 15.04.25).
5. MIT Technology Review. The Green Future Index 2023. 2023. URL: <https://www.technologyreview.com/2023/04/05/1070581/the-green-future-index-2023/>(дата звернення 15.04.25).

Солодаєв А. С.

*«Міжнародна економіка», 5 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана*

Науковий керівник – к.е.н., професор кафедри міжнародної економіки Черницька Т.В.

РОЛЬ ESG У НАРОЩЕННІ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЙ

Актуальність: Сучасний бізнес у глобалізованому світі змушений враховувати не лише економічні показники, але й екологічні, соціальні та управлінські аспекти своєї діяльності. Концепція ESG (Environmental, Social, Governance) визначає, наскільки компанія відповідає принципам сталого розвитку та соціальної відповідальності. Зокрема, екологічний складник

передбачає скорочення впливу на довкілля, енергоефективність та управління відходами; соціальний включає права працівників, безпеку, права людини та розвиток громад; управлінський охоплює прозорість, корпоративну етику та ефективні механізми управління [1]. Визнання необхідності ESG-ініціатив зростає на тлі кліматичних викликів і посиленого регулювання. Так, у Європейському Союзі діють суворі директиви (CSRD/ESRS), що вимагають від десятків тисяч компаній, у тому числі й іноземних партнерів, звітувати про свої соціальні та екологічні показники [2]. У США майже всі великі корпорації добровільно надають інформацію про ESG – наприклад, 98% компаній з індексу S&P 500 звітували про такі показники у 2022 році [3]. Ці глобальні тенденції визначають нові правила конкурентної боротьби на світових ринках.

Для України питання ESG набувають особливої ваги в умовах євроінтеграції та війни. Партнери з ЄС очікують прозорості і відповідності стандартам сталості, а інвестиційні фонди віддають перевагу компаніям з належним ESG-профілем. Крім того, війна поставила перед бізнесом додаткові соціальні виклики (відновлення громад, турбота про біженців та ветеранів), що також відображається у ESG-сферах. На цьому тлі іноземні замовники більш обережно укладають контракти, в тому числі з українськими ІТ-компаніями, що змушує їх підвищувати стандарти діяльності. Згідно з аналітичними матеріалами, запровадження ESG-стратегій стає важливим шляхом до підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності підприємств [4, 5]. Тому для українського ІТ-бізнесу розуміння ESG і його інтеграція у стратегію стають необхідними.

Наразі надзвичайно актуальним є дослідити роль ESG-факторів у підвищенні міжнародної конкурентоспроможності українських ІТ-компаній. Задля цього необхідно коротко окреслити сутність ESG та її складові, показати зв'язок ESG-підходу з конкурентними перевагами ІТ-бізнесу, а також проаналізувати досвід і показники українських фірм у порівнянні з аналогічними компаніями США та ЄС. Враховуючи цільова аудиторію конференції, робота також розглядає співвідношення рівня ESG-інтеграції в ІТ-секторі та в інших галузях економіки України.

ІТ-індустрія демонструє високий рівень залучення до глобальних ESG-ініціатив. За даними звіту IT Ukraine Association (Digital Tiger 2023), понад 140 українських ІТ-компаній стали учасниками Глобального договору ООН і активно звітують про свій внесок у Цілі сталого розвитку [6]. Це свідчить про готовність ІТ-компаній підтримувати високу планку стандартів.

Водночас загалом в Україні лише близько 40% компаній вже інтегрують окремі ESG-складники у свою діяльність. Понад 60% менеджерів визнають запровадження ESG важливим для майбутнього бізнесу, а 87% компаній взагалі прихильно налаштовані щодо перспектив ESG. Проте практична реалізація уповільнюється через брак знань та ресурсів: 77% підприємств скаржаться на нестачу кваліфікованих кадрів та інструментів для впровадження ESG-практик [4]. Таким чином, попри високу мотивацію, ефективність ESG-зміни в Україні обмежена, що створює розрив у порівнянні з країнами з розвиненими ринками.

Натомість найбільші міжнародні ІТ-компанії активно використовують ESG у бізнес-моделях. Наприклад, корпорація Microsoft заявила, що прагне стати вуглецево-негативною, водно-позитивною і безвідходною до 2030 року [7]. Аналогічні цілі мають інші технологічні гіганти США та Європи. Згідно з дослідженням, майже всі провідні американські фірми (98% S&P 500) звітують про свої екологічні та соціальні показники [3], що значно вище за показники українських компаній. В ЄС правила ще жорсткіші: до 2025 року понад 50 тисяч корпорацій, включно з українськими експортерами, повинні будуть публічно звітувати за новими стандартами ESRS із зовнішнім аудитом [2]. Це кардинально змінює правила гри: бізнес тепер не може просто заявляти про відповідальність без конкретних показників [2].

Порівняння рівня ESG-інтеграції в ІТ-секторі з іншими галузями України також показує перевагу ІТ-бізнесу. ІТ-компанії, що тісно пов'язані з глобальними ланцюгами, виявляють гнучкість та зацікавленість у впровадженні сталих практик [6]. У свою чергу традиційні галузі (вугледобування, металургія, агропромисловість тощо) часто мають менший зовнішній тиск на ESG-адаптацію. Вони стикалися з низькою поінформованістю і ресурсними обмеженнями: масштабне дослідження Офісу Зеленого переходу показало, що український бізнес не проти ESG, але йому бракує «практичних знань та інструментів» для його впровадження [4]. Таким чином, загальна готовність інших секторів суттєво поступається підготовленості ІТ-компаній.

Важливим є співвідношення ESG та конкурентоспроможності. Світові аналітики відзначають, що саме завдяки ESG-компонентам підприємства отримують стратегічні переваги. Зокрема Thomson Reuters стверджує, що бізнес дедалі частіше розглядає ESG-ініціативи як джерело конкурентної переваги, інвестуючи у відповідність новим стандартам та цифрові рішення [5]. Дослідження Dixi Group також підтверджують, що впровадження ESG-практик одночасно підвищує стійкість і конкурентоспроможність компанії [4]. Так, компанії, які перейшли на відновлювану енергетику та знизили викиди парникових газів, помітно поліпшили свою репутацію і інвестиційну привабливість серед стейкхолдерів [4]. У контексті ІТ це означає, що підготовка до глобальних ESG-стандартів дає змогу легше залучати клієнтів і партнерів із США та ЄС, отримувати доступ до «зелених» фінансових інструментів і зміцнювати імідж інноваційної компанії.

У кінцевому рахунку інтеграція ESG-факторів стає необхідною для утримання та розширення позицій українських ІТ-компаній у світі. Компаніям, націленим на перспективне зростання на міжнародному ринку, слід не просто виконувати мінімальні вимоги, а стратегічно впроваджувати ESG-принципи у бізнес-модель. Як підкреслює аналітика, правила гри змінилися: тепер сталий розвиток та прозорість – це не розкіш, а ключовий чинник довіри і конкурентоспроможності [4, 5]. Усвідомлення цих трендів і адаптація до них дозволять українським ІТ-компаніям успішно конкурувати на світових ринках, використовуючи ESG як стимул для інновацій і зростання.

Список використаних джерел

1. Федоришин О. ESG та корпоративне управління: як пройти шлях до сталого розвитку та відповідальності // F&P. — 06.03.2025 — URL: <https://www.fedoryshyn.com/esg-ta-korporatyvne-upravlinnya-yak-projty-shlyah-do-stalogo-rozvytku-ta-vidpovidalnosti>
2. Литвиненко О. Golden Standard для компаній: чому ESG-стандарти — це не просто репутація, а стратегічна необхідність // Forbes Ukraine. — 13.05.2025. — URL: <https://forbes.ua/company/noviy-golden-standard-dlya-ukrainskikh-kompaniy-shcho-take-esg-ta-chomu-tse-vzhe-ne-prosto-reputatsiya-a-biznes-neobkhdnist-rozpovidae-ekspertka-oleksandra-litvinenko-13052025-29709>
3. Center for Audit Quality. S&P 500 ESG Reporting and Assurance Analysis. — 2023 — URL: <https://www.thecaq.org/sp-500-and-esg-reporting>
4. Dixi Group (Центр економічного відновлення). Аналіз ESG стандартів для українського бізнесу: практичні рекомендації та інструменти. — 08.10.2024 — URL: <https://dixigroup.org/analytic/analiz-esg-standartiv-dlya-ukrayinskogo-biznesu-praktychni-rekomendaciyi-ta-instrumenty/>
5. Thomson Reuters Institute. 2024 State of Corporate ESG: Navigating new frontiers of regulation and AI. — 4 Nov 2024 — URL: <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/esg/corporate-esg-report-2024/>

6. IT Ukraine Association. Digital Tiger 2023: Ukrainian tech industry on the global stage. — Київ, 2023 – URL: https://itukraine.org.ua/files/ITU_GT.pdf

7. Microsoft Corporation. 2024 Environmental Sustainability Report. — Microsoft, 2024. – URL: <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/sustainability/report/>

Третяк В.С.

«Міжнародна економіка», 4 курс

Київський національний економічний

університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки Громенкова С.В.

ESG-КРИТЕРІЇ В КОНТРАКТНИХ ВІДНОСИНАХ: НОВИЙ СТАНДАРТ СПІВПРАЦІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Виклики, посилені наслідками військових дій на території України, вимагають пошуку нових підходів до відновлення економіки з урахуванням принципів сталого розвитку. ESG-критерії стають не просто індикаторами корпоративної відповідальності, а й важливим елементом контрактних відносин, що формують новий стандарт бізнес-співпраці. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю впровадження ESG-принципів у повоєнну відбудову України для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності національної економіки. А також, інтеграція України до європейського економічного простору вимагає гармонізації бізнес-практик із стандартами ЄС, де ESG-підхід є одним із пріоритетних напрямів розвитку.

ESG-критерії являють собою набір стандартів, що використовуються для оцінки діяльності компаній з точки зору їх впливу на навколишнє середовище (Environmental), соціальної відповідальності (Social) та якості корпоративного управління (Governance). Згідно з дослідженням Принципів відповідального інвестування ООН (UN PRI), ці три компоненти формують цілісний підхід до сталого розвитку бізнесу [1].

Екологічний компонент (E) включає політики та практики компанії щодо зменшення викидів парникових газів, ефективного використання ресурсів, управління відходами та збереження біорізноманіття. Соціальний компонент (S) охоплює питання прав людини, трудових відносин, різноманітності та інклюзії, охорони здоров'я та безпеки працівників, а також взаємодії з місцевими громадами. Управлінський компонент (G) стосується структури корпоративного управління, етики бізнесу, прозорості, протидії корупції та дотримання законодавства.

В українському законодавстві концепція ESG знайшла відображення у Законі України "Про охорону навколишнього природного середовища", Законі України "Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності", а також у низці нормативно-правових актів, що стосуються корпоративного управління та соціальної відповідальності бізнесу.

Основними формами впровадження ESG-критеріїв у контрактні відносини є:

1. ESG-застереження (ESG clauses) — спеціальні положення контрактів, що зобов'язують сторони дотримуватися певних екологічних, соціальних та управлінських стандартів.