

Київ 2025

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

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

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**«МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»
05 Соціальні та поведінкові науки
051 «Економіка»**

ПОГОДЖЕНО

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

_____ Ярослава СТОЛЯРЧУК
(підпис)

«___» _____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри міжнародної
економіки

_____ Ярослава СТОЛЯРЧУК
(підпис)

«___» _____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти Русанову Микиті Сергійовичу
(*прізвище, ім'я, по батькові*)

Оочної _____ форми навчання
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Конкурентна стратегія України на глобальному ринку ІТ-послуг»

Темі затверджено наказом ректора Університету від «07» грудня 2024 р. №2230-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах: публічних джерел наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних науковців, міжнародних організацій та аналітичних центрів, національних джерел статистичної інформації, іншої інформації.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК НА ГЛОБАЛЬНОМУ ІТ-РИНКУ
(назва розділу)

Розділ 2 КОНКУРЕНТНІ ПОЗИЦІЇ УКРАЇНИ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ
(назва розділу)

Об'єкт дослідження: розвиток конкурентної поведінки національних економік в ІТ-секторі світової економіки.

Предмет дослідження: чинники, моделі, стратегії, тенденції та ефективність реалізації національних конкурентних стратегій на глобальному ринку ІТ-послуг

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: на основі узагальнення теоретичних засад розвитку конкурентної поведінки національних економік в ІТ-секторі світової економіки та всебічного аналізу чинників, моделей, стратегій, тенденцій та ефективності реалізації національних конкурентних стратегій обґрунтувати шляхи підвищення ефективності конкурентної стратегії України на глобальному ринку ІТ-послуг.

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

–охарактеризувати теоретичні засади розвитку ІТ-сектору та конкурентної поведінки національних економік на глобальному ринку;

–визначити ключові чинники формування конкурентних стратегій у сфері ІТ-послуг;

–визначити систему індикаторів та методичні підходи до оцінювання ефективності конкурентних стратегій на глобальному ринку ІТ-послуг;

У розділі 2

–проаналізувати тенденції та виклики розвитку світового ІТ-ринку;

–здійснити порівняльний аналіз конкурентних стратегій країн-лідерів у цій сфері;

–провести оцінку конкурентних позицій України на основі SWOT- і PESTLE-аналізів;

–запропонувати можливі сценарії розвитку та шляхи вдосконалення конкурентної стратегії України.

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

«___» _____ 20__р.

(ініціали, прізвище)

Завдання одержав здобувач

(підпис)

«___» _____ 20__р.

(ініціали, прізвище)

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 66 сторінок, 10 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел з 52 найменувань, додатки.

«Конкурентна стратегія України на глобальному ринку ІТ-послуг»

(назва кваліфікаційної бакалаврської роботи)

Об'єктом дослідження є розвиток конкурентної поведінки національних економік в ІТ-секторі світової економіки.

Предметом дослідження є чинники, моделі, стратегії, тенденції та ефективність реалізації національних конкурентних стратегій на глобальному ринку ІТ-послуг.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – на основі узагальнення теоретичних засад розвитку конкурентної поведінки національних економік в ІТ-секторі світової економіки та всебічного аналізу чинників, моделей, стратегій, тенденцій та ефективності реалізації національних конкурентних стратегій обґрунтувати шляхи підвищення ефективності конкурентної стратегії України на глобальному ринку ІТ-послуг.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- охарактеризувати теоретичні засади розвитку ІТ-сектору та конкурентної поведінки національних економік на глобальному ринку;
- визначити ключові чинники формування конкурентних стратегій у сфері ІТ-послуг;
- визначити систему індикаторів та методичні підходи до оцінювання ефективності конкурентних стратегій на глобальному ринку ІТ-послуг;
- проаналізувати тенденції та виклики розвитку світового ІТ-ринку;

- здійснити порівняльний аналіз конкурентних стратегій країн-лідерів у цій сфері;
- провести оцінку конкурентних позицій України на основі SWOT- і PESTLE-аналізів;
- запропонувати можливі сценарії розвитку та шляхи вдосконалення конкурентної стратегії України.

Практичне значення отриманих результатів. У роботі розроблено науково-обґрунтовані рекомендації щодо підвищення глобальної конкурентоспроможності України в ІТ-сфері. Представлено сценарний підхід до прогнозування розвитку, виокремлено стратегічні напрями вдосконалення – зокрема, орієнтація на продуктову модель, розвиток інноваційних ніш (AI, DefenseTech, AgroTech), підсилення R&D-екосистеми та реформування регуляторної політики. Узагальнена методика може бути використана для стратегічного аналізу ІТ-галузі в інших національних економіках.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2025.

Рік захисту роботи: 2025.

Ключові слова: міжнародна конкурентна стратегія, ІТ-сектор, глобальний ринок, інновації, цифрова економіка, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, стратегічне планування.

В І Д Г У К
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка»
факультету Міжнародної економіки і менеджменту
Русанова Микити Сергійовича

на тему: «Конкурентна стратегія України на глобальному ринку ІТ-послуг»

1. Актуальність теми: цифрова трансформація світової економіки справляє детермінуючий вплив як на зміни її структури, так і конкурентну диспозицію національних економік. Провідне місце в процесах цифрової трансформації секторів та галузей міжнародної та національних економік посідає глобальний ринок ІТ-послуг, який досі має значний потенціал зростання та впливу. Вітчизняна економіка має значний потенціал, який може бути реалізовано як на глобальному ринку ІТ-послуг, так і для нарощення міжнародної конкуренто-спроможності вітчизняних галузей і підприємств. З огляду на це роботу виконано на актуальну тему, адже Україна дійсно потребує реалізації високоефективної конкурентної стратегії на глобальному ринку ІТ-послуг.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: автором проведено самостійне, оригінальне узагальнення теоретичних засад та аналіз закономірностей та особливостей розвитку глобального ринку ІТ-послуг та національних економік на ньому; робота спирається на сучасні джерела наукової та аналітичної інформації, належним чином структурована, ключові питання розкрито, мету та завдання в цілому досягнуто.

3. Наявність самостійних розробок автора: в роботі окреслено ключові чинники та стратегічні моделі конкурентної поведінки національних економік на глобальному ІТ-ринку, тенденції та виклики його розвитку, а також дана оцінка конкурентних позицій ІТ-індустрії України на ньому. Крім того, автором здійснено спробу розкрити сценарії розвитку позицій України на глобальному ринку ІТ-послуг.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: запропоновані рекомендації та зроблені висновки спираються на достатнє різноманіття наукових джерел, є обґрунтованими, та можуть бути рекомендовані до практичного застосування. Певної уваги заслуговують запропоновані автором можливості вдосконалення конкурентної стратегії України на глобальному ринку ІТ-послуг.

5. Наявність недоліків: масштаби і глибина опрацьованого матеріалу обмежені обсягами кваліфікаційної роботи та здібностями автора; окремі стилістичні огріхи; рівень наукової абстракції відстає від практичного аспекту; брак уваги до деталей.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: роботу виконано на відносно високому рівні, всі формальні вимоги дотримано, рекомендується до захисту перед ЕК (40 балів).

Науковий керівник:

професор кафедри міжнародної економіки, _____ Ільницький Д.О.
д.е.н., професор (підпис)

" _____ " _____ 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК НА ГЛОБАЛЬНОМУ ІТ-РИНКУ	6
1.1. Теорія розвитку ІТ-сектору світової економіки (ключові теорії, концепції, поняття, структура ІТ-сектору).....	6
1.2. Чинники та стратегічні моделі конкурентної поведінки національних економік на глобальному ІТ-ринку.....	15
1.3. Система індикаторів та методичні підходи до оцінювання ефективності конкурентних стратегій на глобальному ринку ІТ-послуг	21
РОЗДІЛ 2. КОНКУРЕНТНІ ПОЗИЦІЇ УКРАЇНИ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ ІТ- ПОСЛУГ	29
2.1. Ключові тенденції та виклики розвитку глобального ринку ІТ-послуг	29
2.2. Порівняльний аналіз конкурентних стратегій країн-лідерів глобального ринку ІТ-послуг	35
2.3. Оцінка конкурентних позицій ІТ-індустрії України на світовому ринку	45
2.4. Можливості вдосконалення конкурентної стратегії та сценарії розвитку позицій України на глобальному ринку ІТ-послуг	57
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна світова економіка дедалі більше орієнтується на цифровізацію, що сприяє динамічному розвитку глобального ринку ІТ-послуг. У 2025 році обсяг глобального ринку ІТ-послуг оцінюється у понад 3,7 трлн доларів США, що на 7,5% більше порівняно з 2024 роком, що свідчить про його стрімке зростання та стратегічну важливість у міжнародній економіці. У цих умовах інформаційні технології виступають ключовим драйвером економічного зростання, трансформації бізнес-моделей та зміцнення конкурентоспроможності країн. Україна, маючи потужний людський капітал, активний розвиток ІТ-інфраструктури та експортноорієнтований ІТ-сектор, є важливим гравцем на цьому ринку. Проте в умовах глобальних викликів – геополітичної нестабільності, зміни структури попиту, зростання конкуренції – постає необхідність переосмислення та вдосконалення національної конкурентної стратегії на ринку ІТ-послуг.

Актуальність обраної теми зумовлена потребою у зміцненні позицій України в міжнародному цифровому середовищі та формуванні ефективної довгострокової стратегії на основі глобальних тенденцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика конкурентних стратегій на глобальному ринку ІТ-послуг активно вивчається провідними українськими та зарубіжними дослідниками. Зокрема, вагомий внесок у теоретичне обґрунтування конкурентних переваг зробили вітчизняні вчені як: Д. Овчаренко, І. Руденко, Н. Савран та зарубіжні вчені: М. Портер, Ф. Котлер. Дослідження розвитку ІТ-галузі, цифрових екосистем та глобальних технологічних ланцюгів цінності широко висвітлені у працях таких авторів, як Л. Благодир, С. Войтко, О. Корогодова, М. Григоращ, О. Мельник, І. Руденко. В Україні аспекти цифрової трансформації, експортного потенціалу та стратегічного розвитку ІТ-сектору розглядалися в роботах Ю. Бондар, Н. Волченко, Г. Гуріна, К. Іваненко, Є. Лапін та

інших. Проте питання комплексної оцінки конкурентної позиції України на глобальному ринку ІТ-послуг та формування ефективної національної стратегії вимагає подальших досліджень.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження – на основі узагальнення теоретичних засад розвитку конкурентної поведінки національних економік в ІТ-секторі світової економіки та всебічного аналізу чинників, моделей, стратегій, тенденцій та ефективності реалізації національних конкурентних стратегій обґрунтувати шляхи підвищення ефективності конкурентної стратегії України на глобальному ринку ІТ-послуг.

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

- охарактеризувати теоретичні засади розвитку ІТ-сектору та конкурентної поведінки національних економік на глобальному ринку;
- визначити ключові чинники формування конкурентних стратегій у сфері ІТ-послуг;
- визначити систему індикаторів та методичні підходи до оцінювання ефективності конкурентних стратегій на глобальному ринку ІТ-послуг;
- проаналізувати тенденції та виклики розвитку світового ІТ-ринку;
- здійснити порівняльний аналіз конкурентних стратегій країн-лідерів у цій сфері;
- провести оцінку конкурентних позицій України на основі SWOT- і PESTLE-аналізів;
- запропонувати можливі сценарії розвитку та шляхи вдосконалення конкурентної стратегії України.

Об’єкт дослідження – розвиток конкурентної поведінки національних економік в ІТ-секторі світової економіки.

Предмет дослідження – чинники, моделі, стратегії, тенденції та ефективність реалізації національних конкурентних стратегій на глобальному ринку ІТ-послуг.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано широкий спектр методів, що забезпечив комплексне вивчення теоретичних і практичних аспектів розвитку ІТ-сектору.

Зокрема, застосовувалися методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції, а також методи теоретичного узагальнення та практичного порівняння для осмислення підходів до формування конкурентних стратегій у галузі.

Компаративний метод дозволив порівняти міжнародний досвід розвитку ІТ-сфери, а SWOT- і PESTLE-аналізи – виявити сильні та слабкі сторони українського ІТ-сектору, можливості та загрози зовнішнього середовища.

Діалектичний метод і метод спостереження використовувалися для оцінки динаміки змін у галузі, а методи експертних оцінок та економіко-математичні підходи – для кількісного обґрунтування результатів.

Також застосовано графоаналітичний метод для оцінки потенціалу підприємств та методи сценарного моделювання для прогнозування подальших напрямів розвитку. Рівень конкурентоспроможності оцінювався на основі міжнародних рейтингів і ключових факторів успіху.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Результати дослідження можуть бути використані при розробці державної стратегії розвитку ІТ-сектору, формуванні експортної політики, залученні інвестицій та створенні умов для стійкого позиціонування України на глобальному ринку ІТ-послуг.

Інформаційна база дослідження включає наукові публікації, звіти міжнародних організацій, галузеву аналітику, офіційні статистичні дані, а також інформацію профільних українських ІТ-асоціацій.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК НА ГЛОБАЛЬНОМУ ІТ-РИНКУ

1.1. Теорія розвитку ІТ-сектору світової економіки (ключові теорії, концепції, поняття, структура ІТ-сектору)

Сучасна світова економіка дедалі більше трансформується під впливом цифрових технологій та стрімкого розвитку ІТ-сектору, який став одним із ключових драйверів глобального зростання. Інформаційні технології глибоко інтегрувались у всі сфери людської діяльності – від виробництва і логістики до освіти, охорони здоров'я та фінансового сектору. ІТ-індустрія перетворилася на стратегічну галузь у системі міжнародної економіки, що визначає рівень конкурентоспроможності національних економік як учасників глобального ринку. Розвиток цієї сфери супроводжується появою нових економічних моделей, зміною традиційних уявлень про ринок праці, підприємництво та структуру національних економік.

Теоретичне осмислення процесів, що відбуваються в міжнародному ІТ-секторі, дозволяє глибше зрозуміти механізми його функціонування, структуру, а також роль у формуванні глобального економічного порядку.

Поняття «ІТ-сектор» охоплює сукупність міжнародних сфер економічної діяльності, пов'язаних із розробкою програмного забезпечення, обслуговуванням апаратного забезпечення, телекомунікаційними послугами, інформаційною безпекою, електронною комерцією, хмарними обчисленнями та інфраструктурними рішеннями [3]. Міжнародна цифрова економіка, за визначенням дослідників, є економікою, що функціонує на основі цифрових технологій і характеризується високим рівнем автоматизації, інтеграції ІТ у всі сектори, а також новими формами бізнес-моделей і соціально-економічних відносин [24].

Глобальний ринок ІТ-послуг включає міжнародну торгівлю програмними продуктами, сервісами, хмарними рішеннями, кібербезпекою, а також аутсорсинговими та консалтинговими послугами в ІТ-сфері [12].

Теоретичну базу дослідження розвитку міжнародного ІТ-сектору формують праці таких вчених, як Й. Шумпетер (інноваційна динаміка), М. Портер (конкурентні переваги), М. Кастельс (мережеве суспільство) та К. Перес (техноекономічні парадигми) [23; 24]. Їхні підходи інтегрують уявлення про ІТ як рушійну силу економічного зростання, що змінює форми капіталу, структуру зайнятості, способи створення вартості та глобальні конкурентні механізми (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Ключові теорії розвитку ІТ-сектору та їхній вплив на глобальну економіку

Теоретик	Теорія / Концепція	Основні ідеї та застосування до ІТ-сектору
Й. Шумпетер	Теорія інноваційного розвитку	ІТ-сектор як джерело творчої деструкції, нових ринків
М. Портер	Теорія конкурентних переваг	ІТ як інструмент зміцнення конкурентної позиції країн
М. Кастельс	Теорія мережевого суспільства	Глобалізація через інформаційні мережі, нова структура
К. Перес	Теорія техно-економічних парадигм	ІТ як ядро нової парадигми зростання і інновацій

Джерело: узагальнено автором на основі [2;22;23;24]

Відповідно до наведених у таблиці 1.1 теорій та концепцій можна резюмувати, що розвиток світового ІТ-сектору не є відособленим явищем, а має потужне концептуальне підґрунтя, вбудоване у теоретичні моделі світової економіки. Так, Й. Шумпетер, один із засновників теорії інноваційного розвитку, вводить поняття «творчої деструкції», згідно з яким інновації руйнують старі економічні структури й створюють нові. Міжнародний ІТ-сектор – яскравий приклад цього процесу: цифрові технології не просто покращують існуюче, а створюють нові ринки, нові моделі бізнесу і формати зайнятості [23].

М. Портер у своїй теорії конкурентних переваг обґрунтував, як технології можуть змінювати баланс сил у глобальній конкуренції. Він акцентує на важливості технологічних кластерів, інноваційної інфраструктури та національної стратегії як складових довготривалої переваги. Світовий ІТ-сектор у цій парадигмі виступає одночасно драйвером та індикатором глобальної конкурентоспроможності [24].

М. Кастельс, автор концепції мережевого суспільства, наголошує, що новий тип економіки базується на перетворенні інформації на стратегічний ресурс. Він стверджує, що в умовах інформаційної епохи ефективність країни визначається не ресурсами, а здатністю інтегруватися в глобальні інформаційні мережі. Міжнародний ІТ-сектор є основою такої інтеграції [23].

К. Перес, авторка теорії техноекономічних парадигм, показала, що кожна епоха економічного підйому базується на певній домінуючій технології. За її концепцією, ІТ-сектор є ядром п'ятої парадигми, яка визначає сучасний цикл світових інновацій, інвестицій та ефективності. Вона вказує на важливість інституційної підтримки та державної політики в етапі зрілості цієї парадигми [24].

На окрему увагу заслуговує також підхід Ф. Траута і Ф. Котлера, представлений у концепції латерального маркетингу. У межах цього підходу підкреслюється необхідність нестандартного мислення для створення проривних ідей на зрілих міжнародних ринках, зокрема в умовах високої конкуренції та насиченості технологічними рішеннями. Застосування принципів латерального маркетингу в глобальному ІТ-секторі дозволяє компаніям формувати унікальні ринкові ніші, розвивати інноваційні сервіси та послуги, які виходять за межі традиційної логіки. Такий підхід сприяє підвищенню адаптивності та креативності в стратегічному позиціонуванні на глобальному ринку [46].

Інформаційні технології відіграють ключову роль у стимулюванні світового економічного розвитку, соціального прогресу, збільшенні міжнародного рівня зайнятості та посиленні конкурентної боротьби на світовому ринку.

Ми погоджуємось з думкою Н. Жмурко [3], який аналізує значення ринку інформаційних технологій, оцінює його поточний стан, тенденції розвитку та внесок у структуру експорту й валовий внутрішній продукт країни. Також автор досліджує географічну диверсифікацію ІТ-підприємств на внутрішньому ринку, а також чисельність фізичних осіб-підприємців, зайнятих у сферах телекомунікацій, комп'ютерних та інформаційних послуг згідно з класифікацією видів економічної діяльності [3].

У сучасних умовах трансформації глобального економічного простору цифрові технології набувають ключового значення як фактор структурної перебудови світової економіки. ІТ-сектор виступає не лише технологічним сегментом, а й важливим елементом формування нової моделі міжнародної економіки, що базується на знаннях, інноваціях та глобальній інтеграції інформаційних потоків [23]. Його динамічний розвиток на думку А. Гриценко та Т. Бурлай став каталізатором цифровізації галузей, зміни ланцюгів створення доданої вартості та формування нових конкурентних переваг національних економік [2].

Сучасні суспільні тенденції свідчать про зростаючу роль цифровізації та інформатизації в усіх сферах життя, а конкурентоспроможність національних економік нерозривно пов'язана з розвитком інформаційних технологій. Технологічний рівень країни визначає її економічний потенціал, рівень добробуту громадян, а також її позицію у глобальному поділі праці. У період загального переходу до інформаційного суспільства ступінь розвитку інформаційних технологій та інформаційного міжнародного простору стає вирішальним фактором національної конкурентоспроможності.

На нашу думку позиція Ю. Кіндзерського [8] обґрунтована щодо науки, технології та інновації, які не лише виступають рушійною силою міжнародного економічного прогресу, але й слугують основою національного процвітання, допомагаючи вирішувати соціально-економічні виклики, зокрема пов'язані зі зміною клімату, стихійними лихами, пандеміями та кіберзагрозами в світі.

Варто погодитись з позицією А. Гриценко та Т. Бурлай [2], які зазначають, що технологічні інновації відіграють дедалі важливішу роль як інструмент демонстрації національної потужності та зміцнення державних позицій на міжнародній арені в умовах зростаючої конкуренції у сфері безпеки. Також об'єктивним вважаємо твердження О. Мельника та Е. Завгородня [11], що міжнародний ринок інформаційних технологій перебуває у фазі активного розвитку. Зростає рівень комп'ютеризації бізнесу, розширюється мережа доступу до Інтернету, а також спостерігається значне збільшення експорту української інформаційної продукції.

Крім того, міжнародний ІТ-ринок є одним із найперспективніших секторів для національної економіки, що вимагає постійного дослідження, аналізу конкурентоспроможності та розробки стратегій регулювання конкуренції. Дослідження засвідчили, що розвиток інформаційних технологій загалом позитивно впливає на міжнародне економічне зростання як у розвинених країнах, так і в тих, що розвиваються.

Відтак, міжнародне суперництво у сфері науки та технологій набирає обертів, спонукаючи країни активніше інтегрувати сучасні технології у свої економічні системи. Україна також є частиною цього глобального процесу.

Інформаційні технології мають значний вплив на конкурентоспроможність економічних суб'єктів різних країн у світовій економіці. В тексті Окінавської Хартії глобального інформаційного суспільства [21] зазначається, що ІТ-технології є одним з основних чинників, які формують суспільство XXI століття. Їхній революційний вплив проявляється у зміні способу життя людей, їхньої освіти та професійної діяльності, а також у взаємодії між урядом і громадянським суспільством. Крім того, цифрові технології виступають ключовим стимулом розвитку світової економіки, оскільки сприяють поширенню та ефективному використанню знань.

Упродовж останніх років інформаційні технології стрімко розвиваються у більшості країн світу. Розвинуті держави досягли значного прогресу у формуванні глобальних інформаційних зв'язків, тоді як країни, що розвиваються, раніше мали

обмежений доступ до міжнародної політики та світової економіки. Лише після поширення інформаційних технологій вони змогли значно покращити свої позиції на глобальному ринку. Розвиток ІТ-сектору пройшов п'ять ключових етапів (рис. 1.1).

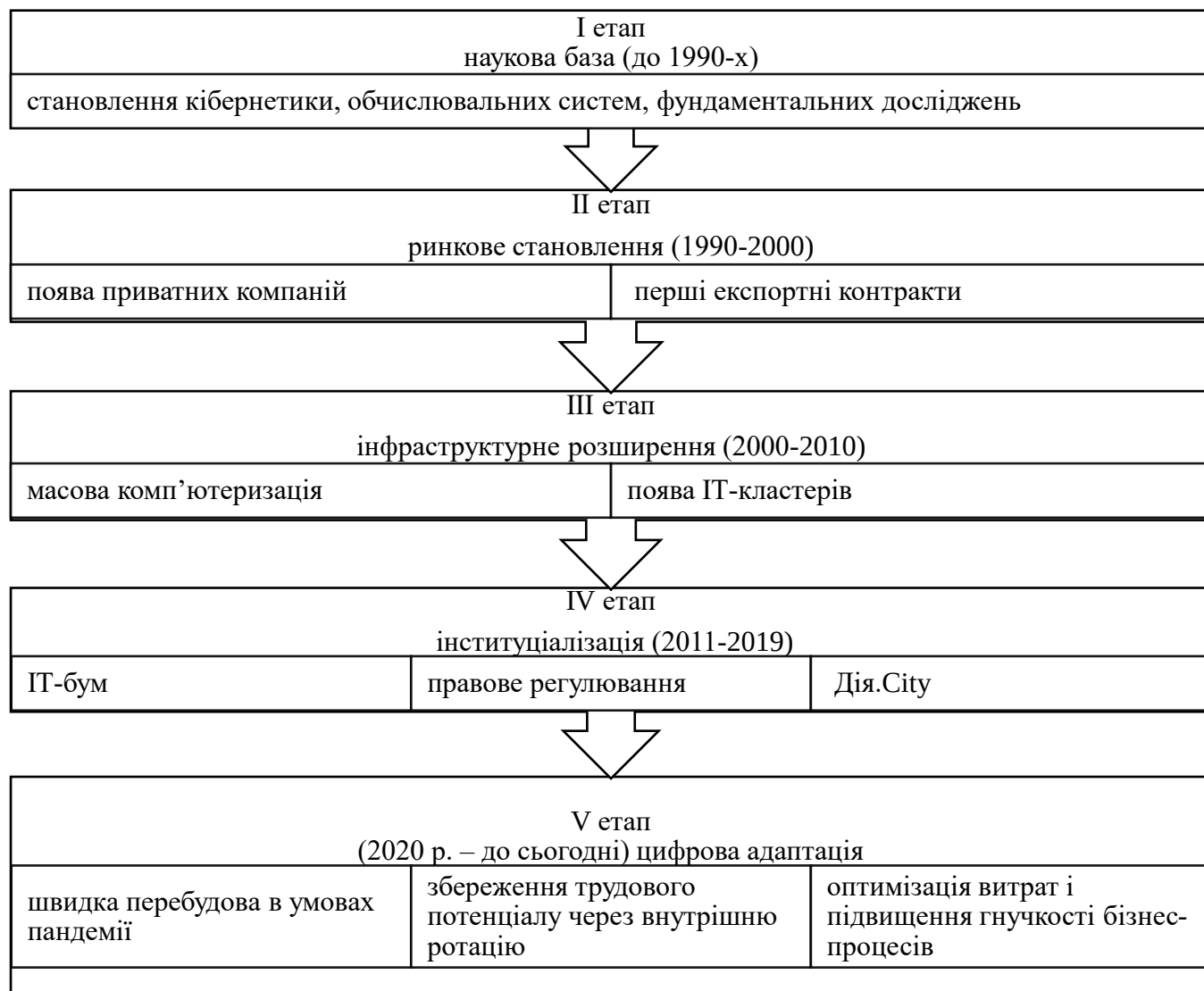


Рисунок 1.1 – Етапи розвитку ІТ-сектору

Джерело: побудовано автором на основі [27;30]

Отже розвиток міжнародної ІТ-сфери відбувався під впливом глобалізаційних процесів за кількома ключовими етапами (див. рис.1.1).

I етап (до 90-х років XX століття) ознаменувався закладенням основ для розвитку інформаційно-комп'ютерних технологій завдяки дослідженням провідних

науковців. У 1962 році було створено Інститут кібернетики, який здійснював фундаментальні дослідження у сферах оптимізації, автоматизації, штучного інтелекту та програмування, що сприяло подальшому розвитку ІТ-галузі.

II етап (90-ті роки XX століття) відбулося становлення національної академічної науки у сферах програмування, автоматизованої обробки даних та штучного інтелекту. Цей період також характеризується активізацією університетської освіти та формуванням компетентностей, необхідних для роботи з новими технологіями та розробки бізнес-проектів у сфері ІТ. Після розпаду СРСР ІТ-індустрія почала розвиватися, а з'явилися перші компанії, що займалися аутсорсингом програмного забезпечення для іноземних клієнтів.

III етап (перше десятиліття XXI століття) став періодом масової комп'ютеризації, автоматизації та інформатизації. При цьому почали активно розвиватися ІТ-послуги, а хмарні технології набули широкого поширення. Це призвело до змін у підходах до зберігання даних та забезпечення доступу до них через Інтернет [27].

На початку 2000-х років спостерігається стрімке зростання кількості ІТ-фахівців. Заклади вищої освіти почали активно готувати спеціалістів у сфері комп'ютерних наук, а також з'явилися великі ІТ-парки та інноваційні хаби, які сприяли розвитку стартапів та технологічних інновацій. Це стало важливим чинником для формування потужної ІТ-індустрії.

IV етап (2011-2019 рр.) характеризується стрімким зростанням ІТ-сфери, що отримало назву «ІТ-бум». Відчутний прогрес вітчизняної галузі відбувся наприклад, у 2011 році, коли Асоціація «ІТ України» успішно лобіювала законопроект, спрямований на підтримку ІТ-компаній. У 2012 році було прийнято закон «Про державну підтримку розвитку індустрії програмного забезпечення», що стимулювало подальший розвиток сектора.

V етап (2020 р. – до сьогодні) розпочався із пандемії COVID-19, що спричинила суворі обмеження та економічні потрясіння. Однак ІТ-сектор зумів швидко

адаптуватися до нових умов, зосереджуючи увагу на внутрішній ротації спеціалістів між проєктами та локаціями замість залучення нових кадрів. Гнучке коригування термінів виконання завдань та оптимізація операційних витрат дозволили зберегти трудовий потенціал галузі.

Отже сучасна структура ІТ-сектору має ієрархічний характер та складається з таких функціональних блоків (рис.1.2).

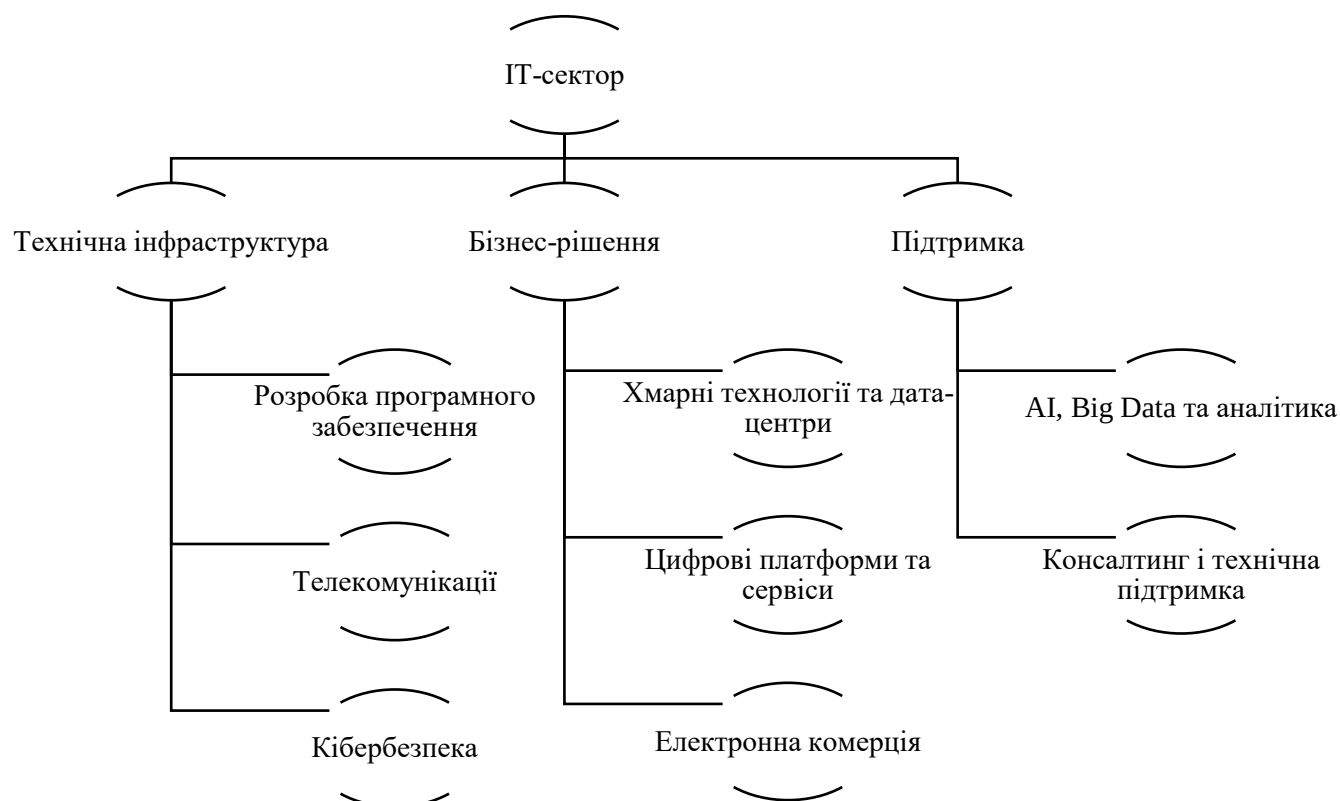


Рисунок 1.2 – Структура ІТ-сектору

Джерело: побудовано автором на основі [3; 9].

Кожен із зображених на рис.1.2 елементів виконує унікальну функцію в екосистемі цифрової економіки. Наприклад, розробка ПЗ є основою доданої вартості, телеком забезпечує інфраструктуру обміну, кібербезпека – захист даних і репутації, а AI та Big Data – підвищення ефективності рішень у бізнесі та державі [5; 9].

Незважаючи на кризу, ІТ-сфера продовжує розширювати експорт, збільшувати внески у державні фонди та розвивати державно-приватне партнерство. В умовах пандемії підприємства ІТ-сектору стали ключовим фактором економічної стабілізації, демонструючи стійкість та здатність до швидкого реагування на виклики часу.

Структура міжнародного ІТ-сектору включає кілька основних компонентів, таких як розробка програмного забезпечення, телекомунікації, кібербезпека, електронна комерція та цифрові платформи. Кожен з цих напрямів відіграє важливу роль у забезпеченні технологічного прогресу та розвитку світової економіки. Зростання глобального ІТ-ринку супроводжується інтенсивною конкуренцією, а країни, що активно розвивають цифрові технології, отримують значні переваги у міжнародній торгівлі та економічному співробітництві.

У контексті міжнародної економіки ІТ-сектор виступає не лише як галузь національного значення, а як ключовий сегмент глобальних ланцюгів доданої вартості. Розвиток цифрових технологій стимулює інтеграцію країн у транснаціональні інформаційні мережі, сприяє експортній спеціалізації та формуванню нових форматів міжнародної торгівлі. Висока мобільність ІТ-послуг, їхня незалежність від фізичної інфраструктури та орієнтація на інтелектуальний капітал створюють унікальні умови для формування нових моделей конкурентної поведінки на глобальному рівні. Саме тому дослідження ІТ-сектору має здійснюватися у площині міжнародної економіки як системи взаємозалежних цифрових ринків і стратегій.

Таким чином, теоретичні засади функціонування ІТ-сектору охоплюють як економічні концепції розвитку, так і практичні виміри реалізації конкурентних стратегій на глобальному рівні. Аналіз ключових понять, історичних етапів і структурних компонентів дає змогу визначити потенціал і виклики, що формують рамки конкурентної поведінки країн у цифрову епоху. В умовах посилення глобальної конкуренції саме глибоке розуміння чинників, що впливають на розвиток ІТ-сектору, є основою для формування дієвої національної стратегії економічного зростання.

1.2. Чинники та стратегічні моделі конкурентної поведінки національних економік на глобальному ІТ-ринку

Глобальна економіка охоплює національні економіки окремих країн, водночас має низку унікальних рис, властивих лише їй. Однією з ключових особливостей є постійне зростання значення знань. У світі, де накопичено значний науково-технічний потенціал, саме знання, інновації та інтелект стали визначальними факторами успішності країн у глобальному економічному просторі.

Сучасна ІТ-індустрія перетворилася на глобальну галузь, що значно впливає на цивілізаційний розвиток суспільства в умовах глобалізації. Якщо раніше поняття «інформаційна технологія» не було чітко визначене, то сьогодні воно охоплює всі сфери людської діяльності. Інформація поступово трансформується в програмні продукти, технологічні інновації та комплексні знання, формуючи основу сучасного цифрового середовища та стаючи невід'ємною складовою соціуму.

У сфері міжнародної економіки конкурентна поведінка країн на ринку ІТ-послуг тісно пов'язана з інтернаціоналізацією компаній, участю у глобальних цифрових платформах, ефективністю експортної політики у сфері послуг. Як зазначає І. Руденко [18], саме ринок ІТ-послуг стає драйвером повоєнного відновлення завдяки своїй інтегрованості у глобальну економіку та незалежності від традиційної логістичної інфраструктури. Таким чином, конкурентна поведінка формує не лише зовнішньоекономічні позиції, а й стратегії сталого розвитку. Погоджуємось із дослідженням І. Колобердянко та А. Чернявської [9], які зазначають, що міжнародна конкурентоспроможність у сфері ІТ-послуг визначається здатністю країни формувати адаптивні бізнес-моделі в умовах динамічних змін попиту, зростання ролі цифрової торгівлі та глобалізації людського капіталу. У свою чергу, ми згодні із думкою Н. Савран [19], що акцентує на ролі системної цифровізації в підвищенні ефективності зовнішньоекономічної діяльності, наголошуючи, що ключовим елементом конкурентної поведінки є не лише технології, а й здатність країни до стратегічного

цифрового управління. Також поділяємо думку О. Птащенка та співавт. [12], щодо того, що конкурентоспроможність ІТ-сектору формується на основі поєднання інституційної підтримки, експортної орієнтації та інтелектуалізації ринку праці, що забезпечує гнучкість у взаємодії з транснаціональними партнерами. Ми згодні з І. Іртищеву та ін. [5], на думку яких визначальну роль у формуванні стійкої конкурентної позиції відіграє форсайт цифрової трансформації, який дозволяє заздалегідь адаптувати економічну систему до викликів майбутнього.

У промислових регіонах цифровізація виробничих процесів сприяє зростанню виробничих потужностей і покращенню якості продукції. Крім того, впровадження ІТ у сферу послуг може суттєво підвищити її якість та доступність для населення. Відтак, активна інтеграція інформаційних технологій у різні сектори економіки здатна забезпечити стабільне економічне зростання та покращення рівня життя в країні [13].

Цифровізація в країні виступає одним із головних каталізаторів модернізації та стимулювання національної економіки. Вона сприяє покращенню якості робочої сили, стимулює інновації, активізує попит на товари та послуги, а також підвищує конкурентоспроможність підприємств [18].

Під час пандемії значна частина ресурсів була спрямована з традиційних ринків на цифрові послуги, що забезпечило їхнє прискорене зростання. Незважаючи на те, що компанії ще не повністю реалізували потенціал цифровізації, пандемія стимулювала переосмислення темпів впровадження нових технологій [26]. Відзначається також зміна поведінки споживачів, що є загальносвітовою тенденцією і має значний вплив не лише на український ринок. Важливу роль відіграє високий рівень кваліфікованих спеціалістів, яких вважають одними з найкращих у світі. Український резерв талантів вирізняється якісною формальною та неформальною освітою, високою мотивацією і численними можливостями для професійного розвитку [20].

Цифрові технології застосовуються у різних секторах, зокрема банківській справі та фінансах, сільському господарстві, виробництві харчових продуктів і

енергетиці. Основні чинники, що сприяють використанню ІТ в економіці країни, включають (див. рис. 1.3).

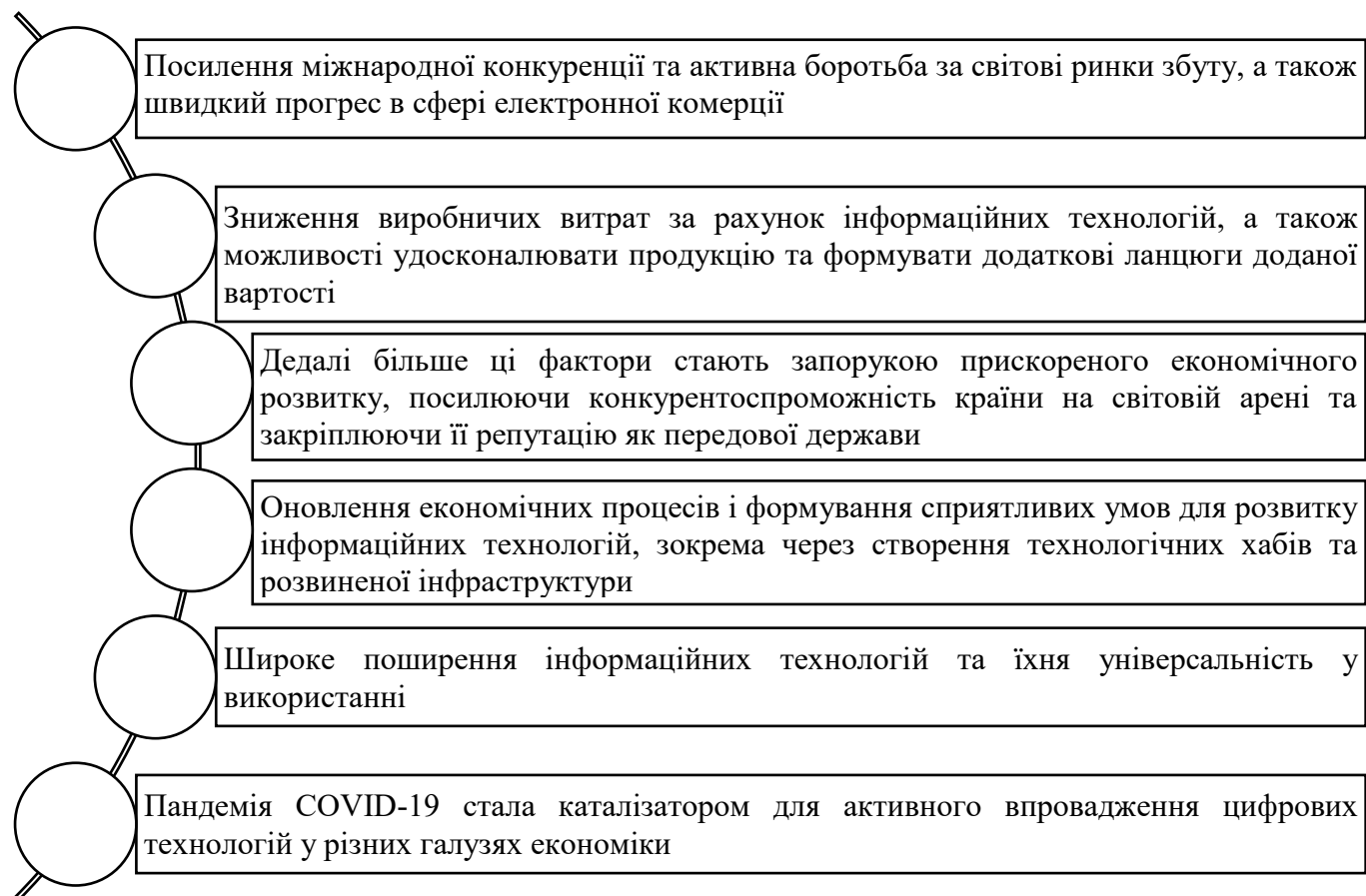


Рисунок 1.3 – Чинники, що спонукають до застосування інформаційних технологій в економіці

Джерело: узагальнено автором на основі [18]

Зростання міжнародної конкуренції та боротьба за світові ринки збуту, стрімкий розвиток електронної комерції, скорочення виробничих витрат завдяки ІТ та можливість вдосконалювати продукцію й створювати додаткові ланцюги доданої вартості дедалі більше сприяють економічному зростанню та формуванню іміджу передової держави.

Модернізація економічних процесів та створення сприятливого середовища для розвитку ІТ, зокрема технологічних хабів та відповідної інфраструктури, доступність інформаційних технологій та їх високий рівень диверсифікації є

ключовими факторами, що сприяють економічному розвитку. Пандемія COVID-19 стала каталізатором цифрових трансформацій у багатьох секторах економіки. З початком повномасштабної війни ринок інформаційних технологій залишився одним із небагатьох секторів, що продовжує розвиватися, створювати нові робочі місця, реалізовувати інноваційні проєкти та залучати інвестиції [1].

Висока мобільність фахівців та незалежність від конкретного робочого місця забезпечили стабільність операційних процесів компаній, адаптувавши ІТ-ринок до умов воєнного часу, що лише посилило стійкість ринку та збільшило його значущість у національній економіці.

Конкурентна поведінка національних економік на глобальному ІТ-ринку визначається низкою чинників, що впливають на здатність країни адаптуватися до світових викликів та займати стійкі позиції в міжнародному середовищі. Одним із ключових факторів є рівень технологічного розвитку та інноваційний потенціал. Високі темпи наукових досліджень, ефективність у впровадженні нових технологій та кількість патентів є показниками здатності країни конкурувати у сфері інформаційних технологій.

Освітній рівень та кадровий потенціал також відіграють важливу роль у розвитку ІТ-галузі. Якість технічної освіти, доступність навчальних програм та рівень підготовки спеціалістів визначають спроможність країни залучати інвестиції та створювати високотехнологічні продукти. Важливою складовою є наявність інфраструктури, включаючи технологічні хаби, доступність швидкісного Інтернету та підтримку бізнес-екосистеми, що сприяє зростанню ІТ-сектору.

Державна політика та регулювання впливають на конкурентоспроможність країни на глобальному ІТ-ринку. Сприятливе законодавче середовище, податкові пільги для технологічних компаній та підтримка експорту цифрових продуктів є важливими елементами формування успішної економічної моделі. Крім того, міжнародне співробітництво та інтеграція у світові цифрові мережі дають змогу країнам посилити свої позиції та розширити ринки збуту.

Важливим аспектом конкурентної поведінки є здатність економіки адаптуватися до швидких технологічних змін. Гнучкість у розробці нових рішень, залучення інвестицій та інтеграція новітніх технологій у виробничі процеси підвищують ефективність національної ІТ-індустрії. Країни, які активно впроваджують цифрові рішення та розвивають штучний інтелект, кібербезпеку та хмарні технології, мають високі шанси на успіх на глобальному ІТ-ринку.

ІТ-сектор, як складова світової торгівлі послугами та глобальних ланцюгів створення доданої вартості, формує нові виклики для країн, які прагнуть зміцнити свої позиції на міжнародній арені. У цьому контексті особливого значення набуває ідентифікація ключових чинників конкурентної поведінки, а також розуміння моделей, що дозволяють країнам формувати ефективні стратегії інтеграції в глобальний ІТ-простір. Чинники конкурентної поведінки можна класифікувати за трьома рівнями (див. табл.1.2), а саме [23]: макроекономічним, мезоекономічним (середовищним) та мікроекономічним (рівень компаній), що дозволяє комплексно оцінити детермінанти позиціонування національних ІТ-секторів на світовому ринку.

Таблиця 1.2 – Класифікація чинників конкурентної поведінки національних економік у сфері ІТ-послуг

Рівень	Категорії чинників	Приклади
Макрорівень	Інституційні, політичні, геоекономічні	Цифрова стратегія держави, наявність технополітик, геополітика
Мезорівень	Інфраструктурні, освітньо-наукові, інноваційні	Кластери, хаби, цифрова інфраструктура, рівень R&D, виші
Мікрорівень	Стратегічні, кадрові, технологічні	Кваліфікація персоналу, ІТ-компетенції, технологічні платформи

Джерело: узагальнено автором на основі [11;20]

Погоджуємось з думкою, що підкреслює Т. Мельник [11], адже важливу роль на мікрорівні відіграють кадрові ресурси та стратегічна гнучкість компаній, які дозволяють оперативно реагувати на динаміку попиту в умовах глобальної конкуренції. На мезорівні вирішальним чинником виступає наявність сприятливої

інноваційної екосистеми, зокрема цифрових парків, державних стимулів для стартапів та наукових центрів. На макрорівні особливої ваги набуває економічна безпека, цифровий суверенітет і здатність до стратегічної цифрової автономії [5].

Аналіз чинників має спиратися на теоретично вивірені моделі конкурентної поведінки, серед яких найбільш релевантними для аналізу ІТ-сектору є наступні:

1) Модель національного алмаза М. Портера. Ця модель ілюструє, як поєднання факторів виробництва, попиту, суміжних і підтримуючих галузей, а також стратегії та структури фірм забезпечує конкурентну перевагу країн на глобальному рівні [24]. В контексті ІТ-послуг вона дозволяє оцінити внутрішні каталізatori та обмеження зростання галузі.

2) Модель стратегічного трикутника К. Омае («фірма – клієнт – конкурент»). Застосовується для аналізу стратегічної поведінки компаній у глобальному середовищі, де країна постає як умовна «фірма», що має будувати власну конкурентну позицію щодо інших економік, з урахуванням запитів міжнародного ринку [23].

3) Ресурсна концепція конкурентної переваги Дж. Барні. Підкреслює, що джерелом стійкої конкурентоспроможності є специфічні ресурси та здатності – людський капітал, унікальні компетенції, цифрова гнучкість, інтелектуальна власність [24].

4) Модель життєвого циклу конкурентної переваги. Дозволяє простежити, як конкурентні переваги виникають, досягають піку і поступово нівелюються, що є важливим для оцінки інноваційного циклу в ІТ-сфері [13].

Окремо слід відзначити, що у сфері цифрової економіки актуалізується концепція латерального маркетингу (Ф. Котлер, Ф. Траут), що пропонує інноваційні стратегії розвитку ринку через пошук нестандартних рішень – що особливо релевантно для стартап-кластерів і продуктових компаній в ІТ [46].

Отже серед стратегічних моделей конкурентної поведінки можна виділити декілька основних підходів. Один із них – модель технологічного лідерства, яка передбачає активне інвестування в наукові дослідження, розробку інноваційних

продуктів та формування унікальних конкурентних переваг на світовому ринку. Країни, що обирають цей шлях, прагнуть бути першопроходьцями у технологічному розвитку та створювати нові стандарти для галузі.

Інший стратегічний підхід – модель гнучкої адаптації, що базується на здатності швидко інтегрувати передові технології, використовувати наявні міжнародні розробки та оперативно реагувати на ринкові зміни. Такі економіки фокусуються на гнучкості, ефективному використанні глобальних ресурсів та оптимізації виробничих процесів, що дозволяє їм успішно конкурувати навіть у складних умовах. Також важливим є модель спеціалізації, коли країна концентрується на окремих сегментах ІТ-ринку, де вона має унікальні переваги. Це може бути кібербезпека, розробка програмного забезпечення, фінансові технології або інші вузькопрофільні напрямки. Завдяки глибокій експертизі та високій якості послуг такі країни займають стійкі позиції у своїх нішах.

Незважаючи на динамічний розвиток ринку інформаційних технологій, він залишається незбалансованим у контексті конкуренції, що зумовлено невідповідністю традиційним механізмам регулювання в умовах викликів цифровізації економіки. Система чинників та застосування перевірених економічних моделей дозволяють здійснювати комплексний аналіз конкурентної поведінки національних економік у сфері ІТ-послуг. Розуміння внутрішніх і зовнішніх детермінант, здатність адаптувати моделі до цифрового контексту, а також врахування міжнародної специфіки ринку є основою ефективного стратегічного позиціонування у цифрову епоху.

1.3. Система індикаторів та методичні підходи до оцінювання ефективності конкурентних стратегій на глобальному ринку ІТ-послуг

Сучасна міжнародна економіка, що функціонує в умовах глобалізації та цифровізації вимагає від компаній, які діють на ринку інформаційних технологій, постійного вдосконалення своїх стратегічних підходів для забезпечення

конкурентоспроможності. Ефективність реалізації конкурентних стратегій значною мірою залежить від системи індикаторів та методичних підходів до їх оцінювання. Це стає особливо актуальним у контексті зростаючої конкуренції, швидких технологічних змін та необхідності адаптації до нових умов функціонування глобального ринку ІТ-послуг. У міжнародній економіці індикатори ефективності конкурентних стратегій ІТ-сектору виконують функцію стратегічного орієнтира: вони дозволяють зіставляти національні позиції у світовій ієрархії цифрових ринків, оцінювати потенціал залучення інвестицій та ступінь готовності до участі у глобальних ланцюгах створення цифрової вартості.

Оцінка конкурентоспроможності ІТ-сектору в умовах цифровізації має вирішальне значення, адже дозволяє країнам виявляти, розвивати та використовувати власні переваги, залучати іноземні інвестиції, розширювати можливості працевлаштування та сприяти цифровій трансформації [10]. Вона також відіграє важливу роль у глобальній співпраці, сприяючи інтеграції ІТ-технологій у різні сфери людської діяльності. Як результат, цифрові технології допомагають покращувати стан навколишнього середовища, поліпшувати здоров'я населення, зменшувати соціальну нерівність та підвищувати рівень безпеки.

Аналіз і вдосконалення можливостей ІТ-сектору сприятиме зміцненню конкурентоспроможності національної економіки. Окрім того, розвиток інформаційних технологій безпосередньо впливає на економічне зростання, сприяючи переходу до цифрового майбутнього. ІТ-сектор стає важливим фактором модернізації економічної системи, впроваджуючи інноваційні рішення, які полегшують доступ до послуг, підвищують продуктивність та ефективність підприємств[5].

Конкурентний аналіз ІТ-підприємства дає змогу оцінити його сильні та слабкі сторони, виявити перспективи розвитку і потенційні ризики, а також розробити шляхи підвищення його конкурентоспроможності. Першим кроком є визначення цілей проведення аналізу, після чого необхідно оцінити умови конкуренції та її

інтенсивність у галузі. Для цього можуть бути використані модель п'яти сил М. Портера та індекси Херфіндаля-Хіршмана (див. рис.1.4).

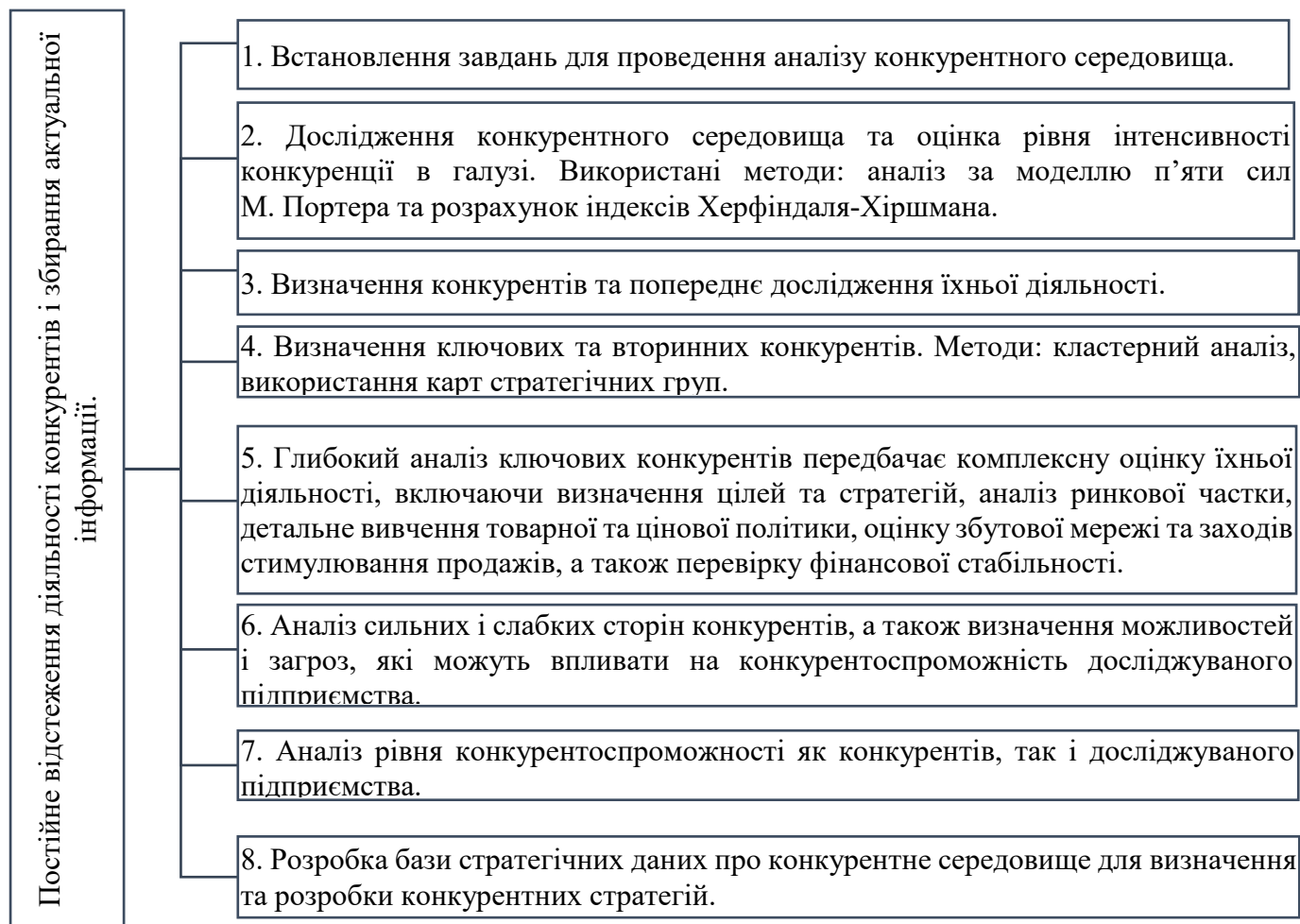


Рисунок 1.4 – Стадії здійснення аналізу конкурентного середовища в сфері ІТ

Джерело: побудовано автором на основі [10;45]

Зростання конкурентоспроможності підприємств ІТ-сектору значною мірою залежить від ефективності управлінських рішень, як на рівні самих компаній, так і в контексті міжнародної та регіональної політики. Раціональні управлінські підходи сприяють зміцненню позицій ІТ-сектору на глобальному ринку, забезпечуючи його стабільний розвиток.

Серед ключових показників конкурентоспроможності ІТ-компаній особливе значення має їхня здатність до розробки та впровадження інновацій на міжнародному ринку ІТ-послуг [22], що визначає їхню роль у глобальній економіці, сприяючи

зростанню економічного рівня країни та підвищенню її позицій у світовому технологічному просторі. Як наголошує І. Колобердянко [9], для вимірювання конкурентоспроможності доцільно поєднувати кількісні індикатори (експорт ІТ-послуг, продуктивність праці, інвестиції в R&D) з якісними (інституційна якість, діловий клімат, технологічна адаптивність).

Для стратегічної оцінки конкурентного середовища на міжнародному рівні застосовуються авторські моделі. Найпоширенішою є модель п'яти конкурентних сил М. Портера, яка дозволяє оцінити тиск ринку за ключовими напрямками: сила постачальників, сила покупців, загроза нових гравців, загроза товарозамінників та рівень внутрішньої конкуренції [24].

Доповненням до неї слугує модель «стратегічного трикутника» К. Омае, яка розглядає стратегічні взаємозв'язки «компанія-конкуренти-клієнти» в умовах глобального ринку [22]. Також у сфері цифрової економіки дедалі частіше застосовують модель оцінювання цифрової адаптивності (Digital Readiness Index), що комплексно охоплює інфраструктурні, інституційні та поведінкові індикатори.

Отже для детального аналізу міжнародної конкуренції в сфері ІТ-послуг можна скористатися моделлю п'яти сил Майкла Портера. Цей метод дозволяє оцінити основні чинники, що впливають на позицію компанії на ринку, і визначити ефективну довгострокову стратегію для створення конкурентних переваг. Застосування моделі Портера включає два ключові етапи: оцінку впливу п'яти сил на позиції підприємства та вибір відповідної стратегії реакції. Аналіз цих сил передбачає оцінку потужності постачальників, рівня впливу покупців, загрози появи нових учасників ринку, можливості заміни товарів конкурентними продуктами та ступеня конкурентного суперництва.

Оцінка ступеня впливу кожної з сил допомагає визначити перспективи розвитку підприємства на ринку ІТ-послуг. Детальна характеристика чинників конкуренції відповідно до моделі Портера представлена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Застосування моделі п'яти конкурентних сил Портера для аналізу міжнародного ІТ-ринку

Сили конкуренції на ринку ІТ	Ступінь впливу	Опис
Ризик нестабільності постачальників	Низький	Постачальники працюють стабільно, забезпечуючи безперебійне постачання ресурсів.
Ризик втрати клієнтів	Помірний	Клієнтська база має середній рівень ризику, але втрата ключових клієнтів може спричинити значне падіння продажів.
Загроза появи нових конкурентів	Високий	Нові гравці регулярно з'являються на ринку через високі темпи його зростання, попри помірний рівень початкових інвестицій.
Ризик появи альтернативних продуктів	Середній	Компанії пропонують унікальні рішення, проте існує ймовірність появи аналогічних товарів.
Внутрішньогалузева конкуренція	Висока	Ринок характеризується високою конкуренцією та значним потенціалом для розвитку.

Джерело: узагальнено автором на основі [11]

Наступним етапом є ідентифікація основних конкурентів та попередній аналіз їхньої діяльності. Далі слід визначити пріоритетних та другорядних конкурентів за допомогою кластерного аналізу та карт стратегічних груп. Поглиблений аналіз діяльності провідних конкурентів охоплює кілька аспектів: діагностику їхніх цілей та стратегій, оцінку ринкової частки, аналіз товарної та цінової політики, дослідження збутових мереж та заходів стимулювання продажів, а також оцінку фінансової стабільності. Окрему увагу приділяють визначенню сильних і слабких сторін конкурентів, їхніх можливостей та ризиків, що можуть вплинути на конкурентні переваги досліджуваного підприємства [13].

На основі цього проводиться оцінка конкурентоспроможності як конкурентів, так і самого підприємства, що дозволяє сформувати стратегічну інформаційну базу для розробки конкурентних стратегій. Важливим етапом є постійний моніторинг діяльності конкурентів і відбір актуальної інформації. Підвищення конкурентоспроможності ІТ-компаній є тривалим процесом, що вимагає систематичного пошуку та реалізації управлінських рішень у різних напрямках діяльності.

Для оцінки міжнародної конкурентоспроможності в ІТ-секторі застосовують спеціалізовані індекси, зокрема індекс мережевої готовності, цифрової економіки та суспільства, передових технологій, цифрового інтелекту, розвиток ІКТ, глобальний індекс підключення, цифрової готовності та легкості ведення цифрового бізнесу. Так Індекс мережевої готовності (Networked Readiness Index) визначає інноваційний та технологічний потенціал країн світу, а також їхні можливості розвитку в сфері високих технологій та цифрової економіки. Він складається з чотирьох основних компонентів: рівень доступу до технологій та Інтернет-інфраструктури, ступінь використання цифрових технологій громадянами, бізнесом та державними установами, ефективність регулювання та управління технологічним сектором, а також вплив технологій на економічний розвиток і якість життя [5].

Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI) є інтегрованим показником, що оцінює ефективність цифрових технологій у країнах Європи [18]. Він демонструє рівень цифрової конкурентоспроможності країн ЄС та складається з п'яти основних складових: розвиток інфраструктури зв'язку, рівень людського капіталу, активність використання Інтернету, інтеграція цифрових технологій та ефективність цифрових державних послуг.

Глобальний індекс підключення оцінює рівень розвитку ІКТ-інфраструктури та процеси цифрової трансформації, допомагаючи аналізувати поточний стан і перспективи цифрової економіки. Індекс цифрової готовності визначає загальний рівень цифрової адаптації країн та можливості їхнього технологічного розвитку. Він охоплює сім ключових напрямів: основні потреби, державні та приватні інвестиції, легкість ведення бізнесу, рівень людського капіталу, сприятливість середовища для стартапів, ступінь впровадження технологій та розвиток технологічної інфраструктури [1]. Додатково до Індексу легкості ведення бізнесу від Світового банку існує Індекс легкості ведення цифрового бізнесу, розроблений Школою Флетчера. Його метою є визначення ключових проблем та перспектив цифрового підприємництва у різних країнах світу. Розрахунок цих індексів здійснюється на

основі відповідних індикаторів, що найкраще характеризують рівень цифровізації у різних сферах. Кожному показнику надаються конкретні значення, що дозволяють оцінити рівень цифрового розвитку. Діапазон значень варіюється від 0 до 1 (або від 0 до 100%). Розрахунок інтегральних показників рівня цифровізації для кожного напрямку здійснюється за допомогою вагових коефіцієнтів, які визначаються на основі експертного оцінювання [11]. Для кожного напрямку цифрової трансформації вагові коефіцієнти визначаються за допомогою спеціальної формули:

$$d_i = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i} \quad (1.1)$$

де i – показник, що визначає рівень окремого агрегованого індикатора цифрової трансформації ($i = 1, 2, 3, \dots, n$);

a_i – експертна оцінка, яка відображає значущість i -го показника для формування часткового (загального) індикатора цифрової трансформації;

d_i – ваговий коефіцієнт, що характеризує внесок i -го показника у значення часткового індикатора рівня цифровізації економіки в кожному з напрямів.

Обчислення кожного з m -часткових індикаторів для окремих напрямів цифровізації проводиться за допомогою формули:

$$I_m = \sum_{i=1}^n d_s y_i \quad (1.2)$$

де I_m – агрегований показник для кожного з m -напрямків цифрової трансформації ($m = 1, 2, 3, \dots, m$);

d_s – ваговий коефіцієнт, що визначає внесок i -го показника у частковий індикатор рівня цифровізації для кожного з m -напрямів трансформації;

y_i – нормалізоване значення i -го індикатора, що варіюється в діапазоні від 0-1.

Загальне інтегральне значення індексу цифровізації (I) обчислюється за формулою:

$$I = \sum_m d_m I_m \quad (1.3)$$

де d_m – ваговий коефіцієнт, що визначає ступінь впливу окремого показника цифровізації за m -напрямом на загальний інтегральний індекс цифровізації;

I_m – агрегований частковий показник цифровізації для m -го напрямку, де $m = (1, 2, 3, \dots, m)$ [24].

Інтегральний індекс узагальнює значення всіх часткових індикаторів, кожен з яких відображає рівень цифровізації в конкретному напрямі. Аналіз таких індексів дає змогу визначити міжнародну конкурентоспроможність ІТ-сектору.

Систематизований перелік ключових індикаторів та відповідних методичних підходів подано в таблиці Б.1 (див. Додаток Б), що дозволяє узагальнити наявні міжнародні практики та адаптувати їх до оцінки національної конкурентоспроможності в ІТ-секторі. Система індикаторів та методичні підходи до оцінки конкурентних стратегій на глобальному ринку ІТ-послуг відіграють ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку галузі, сприяючи адаптації до технологічних змін, залученню інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності компаній.

Оцінка конкурентоспроможності ІТ-сектору дозволяє виявляти сильні сторони, знижувати ризики та стимулювати цифрову трансформацію, що сприяє модернізації економіки та глобальній інтеграції технологій. Ефективне управління, використання конкурентного аналізу та стратегічне планування допомагають зміцнити позиції ІТ-компаній на міжнародному ринку, а застосування моделей оцінки, таких як модель п'яти сил Портера, дозволяє враховувати ключові фактори ринкової конкуренції. Крім того, міжнародні індекси цифровізації, зокрема Networked Readiness Index і DESI, забезпечують оцінку рівня цифрової готовності країн та перспектив їхнього розвитку в технологічній сфері. Усі застосовані методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності ІТ-компаній мають міжнародну спрямованість, що дозволяє зіставляти позиції будь-якої країни з іншими країнами в рамках глобального економічного простору.

РОЗДІЛ 2.

КОНКУРЕНТНІ ПОЗИЦІЇ УКРАЇНИ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ

2.1. Ключові тенденції та виклики розвитку глобального ринку ІТ-послуг

У процесі аналізу розвитку глобального ринку ІТ-послуг можна виокремити кілька ключових тенденцій, які визначають його поточну динаміку. Насамперед, це стійке зростання обсягів ринку, що підтримується масовим впровадженням цифрових технологій у різних сферах. Серед важливих векторів трансформації – активне застосування хмарних технологій, автоматизація бізнес-процесів, а також поширення таких інновацій, як штучний інтелект, машинне навчання, аналіз великих даних та Інтернет речей (IoT). Паралельно спостерігається зростання попиту на послуги з кібербезпеки та глобалізація ІТ-послуг через розвиток віддаленої роботи, що призводить до формування нових аутсорсингових моделей, включаючи nearshoring. Нарешті, помітним є посилення зацікавленості компаній у цифровій трансформації бізнесу, що виступає як фактор внутрішньої конкурентоспроможності та зовнішньоекономічної адаптації.

Ключовим підсектором великої галузі інформаційних технологій є ринок ІТ-послуг, що приносить сотні мільйонів доларів щороку, а цифровізація разом із постійним технологічним прогресом означає, що такі підприємства є майже в кожній галузі. Термін ІТ-послуги стосується великої кількості послуг і рішень, які використовуються компаніями для оцінки, керування та доставки інформації. Такі послуги включають хмарні обчислення, керування базами даних, а також розгортання та підтримку обладнання. Примітно, що ці ІТ-рішення допомагають виконувати широкий спектр бізнес-функцій і, таким чином, дають компаніям можливість залишатися гнучкими та адаптуватися в швидко мінливому середовищі.

Ринок ІТ-послуг включає послуги, які використовуються організаціями для створення, керування та доставки інформації, а також надання допомоги в інших бізнес-функціях. Загалом дохід світового ринку ІТ-послуг склав 1297,68 мільярдів доларів США у 2023 році та, як очікується, сягне приблизно 1879,05 мільярдів доларів США у 2029 році. З приблизно 485 мільярдами доларів США у 2023 році ІТ-аутсорсинг є найбільшим ринком, що становить приблизно 37% світових доходів.

У світі найбільший дохід на ринку ІТ-послуг у 2023 році було отримано в США у 480,6 млрд доларів США. Друге місце займає Велика Британія з доходом у 93,6 мільярда доларів США, за нею йде Японія з приблизно 89,5 мільярда доларів США. Ключовими гравцями, представленими в цьому звіті, є IBM, Cognizant, Hewlett Packard Enterprise і Tata Consultancy Services [6].

Глобальний ринок ІТ-послуг демонструє стрімке зростання: його обсяг у 2024 році оцінювався приблизно в 1,6 трлн доларів США, а прогнозований середньорічний темп приросту на 2025-2030 роки становить близько 9,7% [46]. У 2023 році глобальний ринок ІТ-послуг приніс дохід у розмірі 1,4 трлн доларів США, а до 2030 року очікується, що він досягне 2,7 трлн доларів США (рис.2.1).

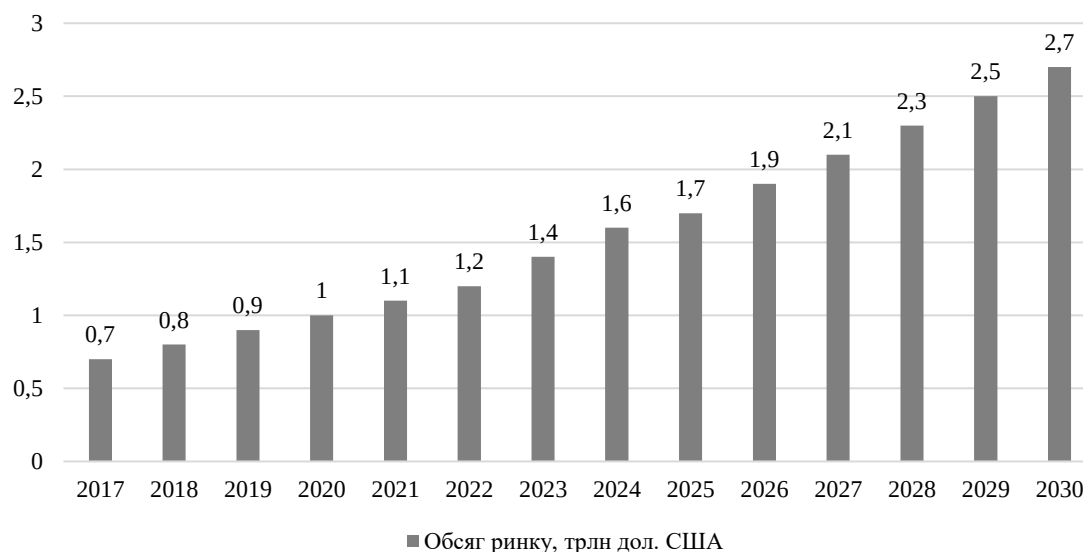


Рисунок 2.1 – Глобальний ринок ІТ-послуг, 2017-2030 (трлн. дол. США) [46]

Проактивні ІТ-послуги є найприбутковішим сегментом підходу, який показав найшвидше зростання протягом прогнозованого періоду. З точки зору регіону, Північна Америка була найбільшим прибутковим ринком у 2024 році. Також очікується, що Німеччина зареєструє найвищий CAGR за період з 2025 по 2030 рік [46].

За останні роки обсяг ринку ІТ-послуг значно зріс та за прогнозами зросте з \$3444,7 млрд у 2024 році до \$3703,41 млрд у 2025 році при середньорічному темпі зростання (CAGR) 7,5% (рис.2.2) [42].

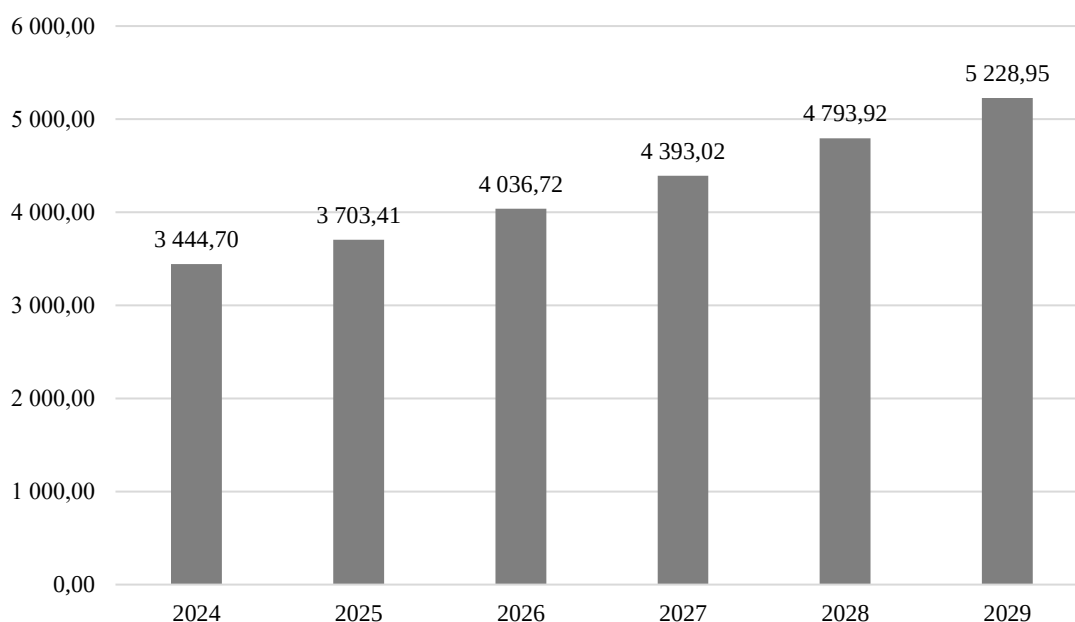


Рисунок 2.2 – Розмір і темпи зростання ринку ІТ-послуг [42]

Зростання за цей період експерти пояснюють збільшенням проникнення Інтернету, зростанням впровадження хмари в малих і середніх підприємствах, збільшенням державної підтримки та пандемією COVID-19.

Компанії по всьому світу інвестують у цифрову трансформацію, потребуючи нових ІТ-рішень для підвищення ефективності. Зростає роль передових технологій – від штучного інтелекту (ШІ) і машинного навчання до аналітики великих даних та Інтернету речей, які стають ключовими напрямками розвитку ІТ-сервісів [43].

Важливою тенденцією останніх років є також підвищення уваги до кібербезпеки: бізнес усе більше потребує захисту інформації, тому послуги з кібербезпеки швидко розширюються разом із зростанням кількості кіберзагроз [43].

Іншим визначальним трендом є глобалізація ринку ІТ-послуг. Завдяки розвитку телекомунікацій та поширенню віддаленої роботи постачальники з різних країн можуть надавати ІТ-послуги клієнтам по всьому світу. Це призвело до появи потужних ІТ-хабів у різних регіонах: наприклад, Індія нині забезпечує понад 10% світового експорту телекомунікаційних, комп'ютерних та інформаційних послуг і є другим найбільшим експортером у цій сфері [15].

Активно зростає сектор ІТ-аутсорсингу, де провідні позиції займають не лише традиційні лідери (Індія), але й нові гравці – країни Східної Європи (зокрема Україна й Польща), Південно-Східної Азії, Латинської Америки тощо. Компанії з розвинутих країн все активніше передають ІТ-функції на аутсорсинг закордон, шукаючи оптимізації витрат і доступу до рідкісних талантів. Внаслідок цього попит на ІТ-аутсорсинг неухильно зростає: за даними опитувань, 37% компаній планують збільшити витрати на аутсорсинг ІТ-послуг у найближчі три роки, особливо в сегментах інфраструктури, розробки програмного забезпечення та кібербезпеки [39].

При цьому змінюються і пріоритети у виборі аутсорсингових напрямків – все більшого значення набувають близькість часових поясів, культурна сумісність та виконання вимог щодо локалізації даних, що стимулює тенденцію до nearshoring (географічно ближчого розміщення команд) замість суто віддаленого offshoring [39].

Крім того, зростає роль факторів стійкості та безпеки, адже компанії дедалі частіше обирають партнерів, здатних забезпечити не лише технічну експертизу, а й відповідність екологічним стандартам, надійність захисту даних і стабільність поставок. Це формує нові вимоги до аутсорсингових провайдерів, які повинні не просто пропонувати конкурентні ціни, а й демонструвати відповідальність, прозорість бізнес-процесів та гнучкість у взаємодії з клієнтами.

Попри сприятливі тенденції зростання, глобальний ринок ІТ-послуг зіштовхується з низкою серйозних викликів (див. табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Основні виклики, з якими стикається глобальний ІТ-ринок

№	Назва виклику	Суть проблеми	Наслідки для ІТ-ринку
1	Дефіцит ІТ-фахівців і конкуренція за таланти	Попит на спеціалістів (розробники, аналітики, кіберексперти) значно перевищує пропозицію. 57% компаній мають труднощі з наймом	Підвищення зарплат, необхідність створення гнучких умов праці, стратегічний ризик відставання в інноваціях.
2	Посилення вимог до приватності та регулювання даних	Уряди ухвалюють жорсткі закони щодо зберігання й обробки даних (GDPR в ЄС, аналогічні в США, Індії, Канаді)	Провайдерам доводиться адаптувати сервіси до локальних норм, що потребує інвестицій. Порушення вимог призводить до штрафів і репутаційних втрат.
3	Геополітична нестабільність і регіональні конфлікти	Війна в Україні, торговельні суперечки США-Китай, ризики санкцій і технологічних обмежень	Компанії змушені змінювати географію дата-центрів, дублювати ресурси в різних регіонах, щоб зменшити залежність від окремих країн.
4	Загроза глобальної рецесії та економічна нестабільність	Інфляція, валютні коливання, падіння ВВП у провідних країнах загрожують технологічному сектору.	Компанії скорочують ІТ-бюджети, відкладають проекти. Водночас це може стимулювати аутсорсинг з метою зниження витрат.
5	Кіберзагрози і нестача спеціалістів з безпеки	75% ІТ-директорів вважають кіберзахист пріоритетом. Частота та складність атак зростає, а фахівців бракує	Збільшуються витрати на безпеку, потрібні стратегії кіберзахисту. Компанії стають більш вразливими до репутаційних і фінансових втрат.

Джерело: узагальнено автором на основі [38;39;48;49]

Одним з ключових викликів є гостра конкуренція за таланти і дефіцит кваліфікованих кадрів. В усьому світі попит на ІТ-фахівців (розробників, аналітиків даних, спеціалістів з кібербезпеки тощо) перевищує пропозицію. За даними опитувань, 57% менеджерів з найму зазначають складнощі у пошуку потрібних ІТ-спеціалістів [39]. Глобальна «war for talent» змушує компанії підвищувати винагороди і пропонувати кращі умови, щоб залучити та втримати фахівців, особливо в провідних ІТ-хабах. Експерти відзначають, що нестача компетентних працівників стала стратегічним ризиком для галузі: компанії, які не можуть залучити й утримати

достатньо IT-талентів, ризикують відставати в інноваціях і зазнати втрат у конкурентоспроможності [38].

Ще одна важлива проблема пов'язана з регулюванням даних та приватності. Уряди різних країн запроваджують дедалі жорсткіші норми щодо захисту даних користувачів і зберігання інформації. Показовим є приклад Європейського Союзу, де діє Загальний регламент із захисту даних (General Data Protection Regulation, GDPR), що висуває суворі вимоги до обробки персональних даних [48].

Подібні закони ухвалюються і в інших державах, тож глобальним IT-провайдерам доводиться адаптувати послуги та інфраструктуру під локальні нормативні вимоги. Недотримання правил щодо захисту даних загрожує значними штрафами та репутаційними втратами, тому питання відповідності регуляторним вимогам (комплаєнсу) виходять на перший план. В опитуванні керівників аудиту 58% респондентів віднесли ризики, пов'язані з приватністю даних і дотриманням нормативів, до найбільш значущих для бізнесу [38].

Повномасштабна війна в Україні стала безпрецедентним викликом для IT-індустрії Східної Європи, випробувавши стійкість компаній та їхніх глобальних контрактів. Тривале торговельно-технологічне протистояння між США і Китаєм теж вносить невизначеність: обмеження на експорт технологій, санкції та інші геополітичні кроки впливають на глобальні ланцюги постачання [48].

Такі події спонукають міжнародні компанії диверсифікувати розміщення своїх команд та дата-центрів, щоб зменшити залежність від окремих країн і регіонів. Додатково, загальноекономічна нестабільність (коливання валютних курсів, інфляція, ризики рецесій) впливає на плани компаній щодо інвестицій в IT. У 2023 році загроза глобальної рецесії оцінювалася аналітиками як найвідчутніший макроекономічний ризик для технологічної галузі, за яким слідували геополітичні фактори (напруженість США-Китай, енергетична криза, спричинена війною) [49].

Економічний спад може змусити клієнтів скорочувати IT-бюджети або відкладати нові проекти, що прямо впливає на ринок послуг. Водночас у прагненні

знизити витрати деякі компанії вдаються до аутсорсингу активніше саме під час спадів, тому вплив економічних циклів на ІТ-послуги може бути подвійним.

Окремо слід відзначити виклики кібербезпеки. У міру того як бізнес стає дедалі більш залежним від цифрових технологій, кіберзагрози набувають критичного характеру. За даними опитувань, близько 75% ІТ-керівників вважають кібербезпеку зоною високого ризику для своїх організацій [38]. Атаки хакерів та витоки даних можуть завдати суттєвих фінансових і репутаційних збитків, і їхня частота та складність зростають щороку, що змушує компанії постійно інвестувати в засоби інформаційної безпеки, розробляти стратегії кіберзахисту та підвищувати стійкість своїх ІТ-систем. Кібербезпекові ризики ускладнюються дефіцитом фахівців у цій сфері (який є частиною згаданого вище глобального браку ІТ-талантів), тож для багатьох фірм забезпечення належного рівня захисту стає непростю задачею.

Таким чином, розвиток глобального ринку ІТ-послуг визначається потужними трендами (цифровізацією, глобалізацією та інноваціями), але одночасно супроводжується суттєвими викликами міжнародно-економічного характеру. Для України, яка є активним гравцем на ринку ІТ-аутсорсингу, розуміння цих глобальних тенденцій і викликів є вкрай важливим при формуванні конкурентної стратегії на світовому ринку ІТ-послуг.

2.2. Порівняльний аналіз конкурентних стратегій країн-лідерів глобального ринку ІТ-послуг

Глобальний ринок ІТ-послуг залишається одним із найдинамічніших і стратегічно важливих секторів світової економіки. Його розвиток зумовлюється цифровізацією бізнесу, зростанням попиту на технологічні рішення та посиленням конкуренції між національними економіками. Відповідно, країни активно формують і реалізують конкурентні стратегії для зміцнення своїх позицій на цьому ринку. У

цьому контексті особливий інтерес становить досвід США, Індії та Німеччини як провідних учасників глобального ринку ІТ-послуг.

У 2023 році на США припадало 29,9% світового ринку ІТ-послуг. У 2024 році ринок ІТ-послуг у США приніс дохід у розмірі 0,43 трлн доларів США, а за прогнозами експертів очікується, що з 2025 по 2030 рік ринок США зростатиме на 8% у середньому (рис.2.3).

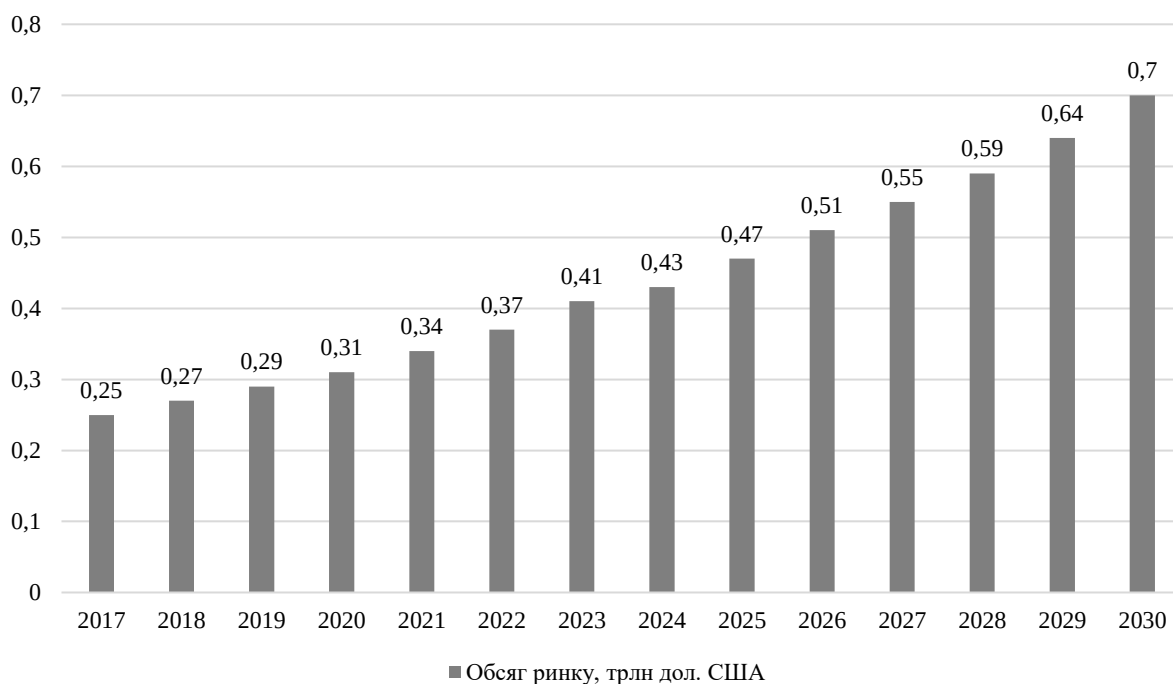


Рисунок 2.3 – Ринок ІТ-послуг США, 2017-2030 рр. (трлн дол. США) [17]

Індійський ринок ІТ-послуг у 2024 році отримав дохід у розмірі 0,07 трлн доларів США, а до 2030 року очікується, що він досягне 0,17 трлн доларів США [15]. Незважаючи на те, що це зростання є незначним помірним показником порівняно з 6,7% у першому півріччі 2024 року, воно відображає стійкі інвестиції в цифрову трансформацію, хмарну міграцію та впровадження GenAI.

Індійські підприємства залишалися прихильними до критично важливих ІТ-ініціатив, віддаючи пріоритет оптимізації витрат і операційній ефективності для підвищення конкурентоспроможності (рис.2.4) [35].

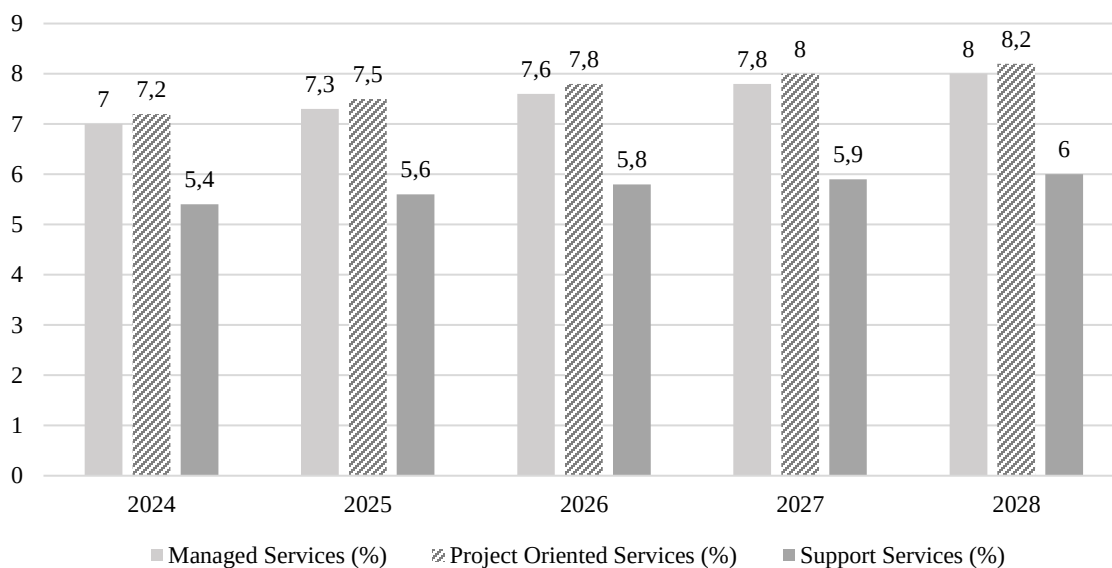


Рисунок 2.4 – Індійський ринок ІТ та бізнес-послуг за 2024 рік та прогноз на 2030 рік, (%) [35]

З точки зору доходів, у 2023 році на частку Німеччини припадало 5,3% світового ринку ІТ-послуг. У 2024 році ринок ІТ-послуг Німеччини отримав дохід у розмірі 0,088 трлн доларів США, а до 2030 року очікується, що він досягне 0,12 трлн доларів США (рис.2.5).

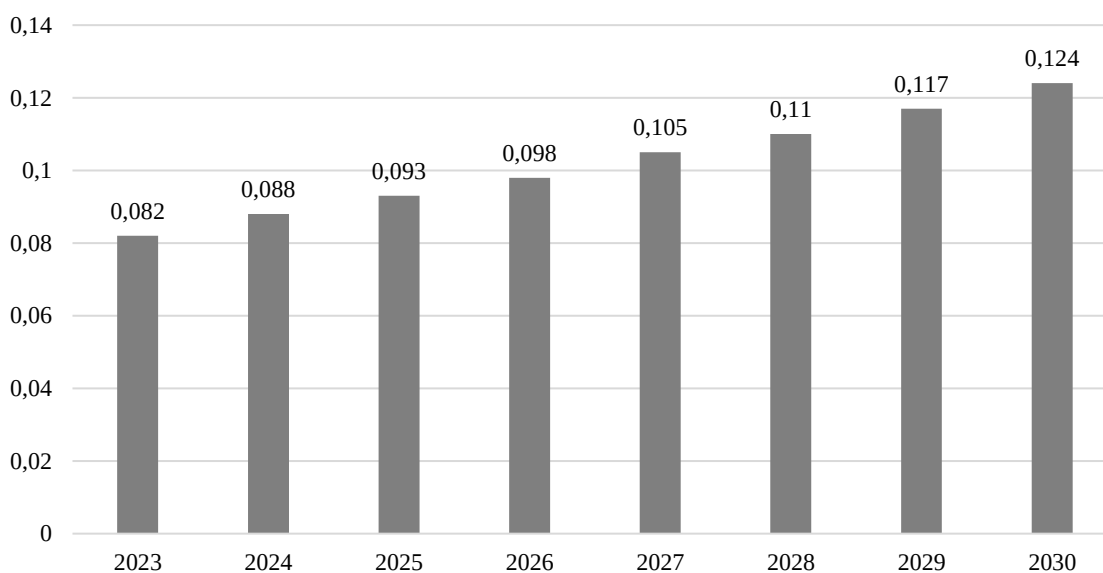


Рисунок 2.5 – Ринок ІТ-Послуг Німеччини, 2023-2030 рр. (трлн дол. США) [16]

Ринок ІТ-послуг у Німеччині розвивається завдяки зростаючому попиту на хмарні обчислення, ініціативам цифрової трансформації в різних галузях, впровадження передових технологій, таких як штучний інтелект (AI) та Інтернет речей (IoT), а також потужній державній підтримці модернізації ІТ-інфраструктури та кібербезпеки [27].

У таблиці 2.2 проаналізовано особливості конкурентних стратегій трьох світових лідерів у сфері ІТ-послуг – США, Індії та Німеччини.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика розвитку ІТ-галузі США, Індії та Німеччини (переваги та проблеми)

Країна	Стан розвитку ІТ-галузі	Основні переваги	Основні проблеми (виклики)
США	Найбільший у світі ринок ІТ-послуг із сильною інноваційною екосистемою. Лідер у галузі цифрових технологій та ІІІ.	Передові технології, великі інвестиції в НДДКР, потужний венчурний капітал, висококваліфіковані кадри.	Дефіцит талантів, висока вартість праці, геополітична конкуренція, залежність від імпорту частини послуг.
Індія	Світовий лідер з експорту ІТ-послуг та аутсорсингу. Високий темп зростання галузі, підтримка державних програм.	Велика кількість кваліфікованих фахівців, цінова конкурентоспроможність, добре розвинена експортна модель.	Необхідність переходу до інноваційних послуг, зростання витрат, нерівномірна якість підготовки кадрів.
Німеччина	Найбільший ІТ-ринок у Європі, спеціалізація на високотехнологічних індустріальних рішеннях.	Якість послуг, сильна інфраструктура, державна підтримка інновацій, інтеграція ІТ із промисловістю (Industrie 4.0).	Брак ІТ-фахівців, висока вартість праці, повільне розгортання інфраструктури 5G, суворе регулювання даних.

Джерело: узагальнено автором на основі [27;15;16;17;34;35]

Аналіз показує, що США утримують світове лідерство завдяки потужній інноваційній базі та глобальній присутності, незважаючи на виклики, пов'язані з кадровим дефіцитом та конкуренцією. Індія домінує в аутсорсинговому сегменті, спираючись на людські ресурси та цінову перевагу, але зіткнулася з необхідністю підвищення інноваційної складової своїх послуг. Німеччина робить ставку на високу

якість IT-послуг і інтеграцію з промисловістю, однак стикається з труднощами в забезпеченні кадрами та модернізації цифрової інфраструктури.

Сполучені Штати Америки (США) є глобальним лідером у сфері IT-послуг, маючи найбільш розвинену індустрію програмного забезпечення та інформаційних послуг у світі [51]. Американська конкурентна стратегія базується на інноваціях та підприємницькій екосистемі: країна володіє потужною науково-дослідною базою, значними приватними інвестиціями в R&D та венчурним капіталом, що фінансує стартапи. Держава підтримує галузь опосередковано – через захист інтелектуальної власності, сприятливе регуляторне середовище та стимули для наукових досліджень. У США зосереджено близько 2,2 млн розробників програмного забезпечення, а загальна зайнятість у техсекторі сягає 6,6 млн осіб [51].

Наявність висококваліфікованих кадрів та провідних університетів забезпечує технологічну перевагу. В країні діє розвинена інноваційна екосистема, що підтримується потужним ринком венчурних інвестицій і культурою підприємництва. Американські IT-корпорації домінують на світовому ринку корпоративного софту та хмарних сервісів, зберігаючи стабільні позиції за кордоном [51].

Експортна стратегія США фокусується на просуванні цифрової торгівлі та відкритих ринків: американський уряд у торговельних угодах відстоює свободу трансграничного потоку даних та доступ на зарубіжні ринки для своїх IT-компаній. Водночас США традиційно є чистим імпортером IT-послуг через масштабне аутсорсинг виробничих процесів за кордон. Наприклад, експорт комп'ютерних та ІКТ-послуг із США у 2023 р. склав близько \$71 млрд, тоді як в Індії цей показник значно вищий [35;52].

Сильними сторонами США залишаються передова інноваційна культура, значний внутрішній ринок, концентрація глобальних IT-гігантів (Microsoft, Google, IBM тощо) та притік талантів з усього світу. Виклики для американської моделі – висока вартість робочої сили та конкуренція за таланти: попит на IT-фахівців перевищує пропозицію, що стимулює імпорт кадрів по візових програмах (H-1B).

Геополітичні фактори також впливають: зростання технологічних центрів за межами США та конкуренція (зокрема, з боку Китаю в галузі штучного інтелекту) змушують США інвестувати в стратегічні технології (наприклад, державні програми розвитку мікрочипів і AI).

Проте загалом американська стратегія спирається на приватний сектор, гнучкість ринку та глобальну присутність своїх IT-фірм, що дозволяє утримувати лідерство на міжнародному рівні. Індія за останні десятиліття вибудувала конкурентну стратегію, орієнтовану на експорт IT-послуг, перетворившись на «бек-офіс світу».

Індійська модель ґрунтується на великому резерві кваліфікованих англомовних інженерів та відносно низьких витратах на робочу силу. Сектор інформаційних технологій та цифрової економіки забезпечує понад 13% ВВП Індії, і уряд ставить амбітну мету збільшити цей сектор до \$1 трлн до 2025 року (близько 20% прогнозного ВВП) [37].

Індія вже сьогодні посідає провідні позиції у світі за обсягом наданих IT-послуг: на її частку припадає близько 56% світового ринку аутсорсингу IT-послуг. Основні ринки збуту – США, Велика Британія та ЄС, які сумарно отримують левову частку індійського IT-експорту [35;52]

Конкурентна стратегія Індії підтримується активною державною політикою: уряд країни ще з 1990-х років створив спеціальні технопарки Software Technology Parks of India (STPI) – експортно-орієнтовані зони з податковими пільгами для IT-бізнесу [35]. Діють програми стимулювання експорту послуг, зокрема Service Export from India Scheme (SEIS), яка надавала експортерам IT-послуг податкові кредити в розмірі 5-7% від виторгу в іноземній валюті.

Уряд Індії також інвестує в освіту та навички: щороку випускається велика кількість IT-спеціалістів завдяки мережі інженерних коледжів та інститутів (включаючи знамениті IIT). Ініціатива «Digital India» (запущена у 2015 р.) розбудовує цифрову інфраструктуру та онлайн-сервіси по країні, стимулюючи попит на IT і

формуючи внутрішній ринок, а програма «Startup India» та інкубатори заохочують появу інноваційних компаній[35].

Сильними сторонами індійської стратегії є масштаб і цінова конкурентоспроможність: індійські компанії (TCS, Infosys, Wipro та ін.) пропонують великим міжнародним клієнтам широкий спектр послуг – від розробки програмного забезпечення до підтримки й обслуговування – за відносно нижчою вартістю. Індія напрацювала репутацію надійного аутсорсингового партнера, її ІТ-сектор інтегрований у глобальні ланцюги вартості, забезпечуючи гнучкість і 24/7 підтримку (завдяки різниці в часі з Заходом) [35]. Країна також отримує значні прямі іноземні інвестиції у технологічний сектор, оскільки світові ІТ-корпорації відкривають там свої центри розробки та обслуговування, користуючись ліберальним інвестиційним режимом та великим талент-пулом.

Основні виклики для Індії пов'язані з необхідністю переходу від моделі, що базується лише на низькій вартості, до інноваційної моделі. Зростання заробітних плат і конкуренція з боку інших країн змушують індійські компанії підвищувати продуктивність і додану вартість послуг. Інфраструктура хоч і поліпшується, але все ще має «вузькі місця» – зокрема, якість електропостачання та інтернету в деяких регіонах. Існує проблема невідповідності навичок – провідні випускники легко знаходять роботу, тоді як масова підготовка може поступатися якістю, що вимагає додаткового навчання кадрів на робочому місці [37].

Індійський ІТ-сектор залежний від закордонного попиту, тому рецесії або зміни імміграційної політики в США та Європі (наприклад, обмеження на візи H-1B) можуть впливати на темпи зростання. У відповідь уряд Індії диверсифікує ринки (пошук клієнтів в Азії, Близькому Сході) і стимулює інновації та стартапи, щоб країна еволюціонувала від постачальника послуг низької вартості до генератора продуктів і власних технологічних рішень[37].

В цілому, конкурентна стратегія Індії довела ефективність, забезпечивши країні статус провідного експортера ІТ-послуг завдяки поєднанню державної підтримки, масового талант-пулу та багаторічної довіри міжнародного бізнесу.

Німеччина – лідер Європи за обсягом ІТ-ринку та експорту промислових технологій – дотримується стратегії, що акцентує якість, інновації та індустріальні рішення. Німеччина має найбільший у Європі ринок програмного забезпечення, на якому працює близько 100 тис. ІТ-компаній і зайнято понад 1,18 млн працівників (станом на 2023 р.) [50].

Хоча частка ІТ-послуг у ВВП Німеччини менша, ніж у США чи Індії, цей сектор є пріоритетним в економічній політиці. Федеральний уряд реалізує комплексну «Цифрову стратегію 2025» (Digitalstrategie) та «Цифровий порядок денний» при Міністерстві економіки (BMWK), які визначають ключові напрями розвитку: розбудову цифрової інфраструктури (широкосмутовий інтернет, 5G), оцифрування промисловості та середнього бізнесу, впровадження е-урядування, розвиток цифрових навичок та забезпечення кібербезпеки [50].

Державна підтримка в Німеччині проявляється через значні інвестиції в НДДКР (дослідження і розробки): діють численні грантові програми та мережа науково-дослідних інститутів (Fraunhofer, Max Planck тощо), які співпрацюють із ІТ-індустрією. У 2022 р. уряд оновив Національну стратегію штучного інтелекту, спрямовану на стимулювання впровадження AI в економіку [50].

Також запроваджено податкові пільги для компаній, що займаються R&D. Німецька освітня система традиційно сильна в інженерії; все більше університетів відкривають програми з ІТ та комп'ютерних наук, а система дуальної освіти готує фахівців-практиків.

Інноваційна екосистема Німеччини характеризується тісним зв'язком між промисловістю та ІТ-сектором: концепція Industrie 4.0, зароджена в Німеччині, об'єднала виробників і ІТ-компанії для розвитку «розумних фабрик» і IoT-рішень, що дало німецьким фірмам конкурентну перевагу в промисловому ПЗ та автоматизації.

Держава також підтримує стартапи (через фонди на зразок High-Tech Gründerfonds, програми акселерації) та залучає іноземні інвестиції в технології: урядова агенція Germany Trade & Invest проводить промоцію країни як місця для R&D-центрів, а великі галузеві виставки в Ганновері, Берліні та ін. слугують майданчиком для глобальних ІКТ-компаній [50].

Сильними сторонами німецької стратегії є висока якість і надійність ІТ-продуктів, довіра до бренду «Made in Germany», розвинена інфраструктура (енергетична, логістична) та сприятливе середовище для бізнесу (стабільна правова система, захист інвесторів). Німецькі ІТ-послуги часто спеціалізуються на високотехнологічних сегментах – від корпоративних систем управління (SAP – один з найбільших виробників ERP у світі) до рішень у кібербезпеці, фінтеху та automotive software.

Експорт ІТ-послуг з Німеччини помірний за обсягом (близько €26 млрд у 2020 р. [50]), але країна компенсує це значним експортом високотехнологічних товарів, до складу яких входить велика частка ІТ-складової. В межах ЄС Німеччина просуває інтеграцію цифрових ринків (Єдиний цифровий ринок) і спільні стандарти, що полегшує німецьким компаніям вихід на сусідні країни.

Виклики німецької ІТ-стратегії пов'язані передусім з кадровим дефіцитом та регуляторним середовищем. Попит на ІТ-фахівців суттєво перевищує пропозицію: у 2022 році не вистачало близько 137 тис. ІТ-спеціалістів по країні, причому дві третини німецьких компаній мали труднощі із заповненням вакансій у сфері ІТ. Середній час закриття ІТ-вакансії зріс до понад 7 місяців [28], що становить ризик для конкурентоспроможності економіки. Уряд реагує спрощенням імміграції кваліфікованих кадрів (новий Закон про імміграцію спеціалістів полегшує найм ІТ-талантів з-за кордону) та програмами перекваліфікації.

Ще один виклик – високі витрати на ведення бізнесу та оподаткування у порівнянні з більш дешевими локаціями (як Індія), що може спонукати компанії до аутсорсингу частини робіт за кордон. Крім того, суворі норми ЄС щодо захисту даних

(GDPR) і цифрових послуг, хоча і підвищують довіру користувачів, накладають додаткові вимоги на бізнес і можуть уповільнювати впровадження нових моделей (наприклад, використання великих даних або хмарних сервісів). Німеччина також відносно повільно розгортає нові мережі зв'язку: розширення широкосмугового інтернету та 5G було визначено пріоритетом, але історично відставало від лідерів (Південна Корея, США) [50].

Тим не менш, національна цифрова стратегія Німеччини спрямована на подолання цих вузьких місць до 2025 року, інвестуючи у інфраструктуру і стимулюючи цифровізацію МСП. Важливо, що Німеччина прагне цифрового суверенітету – зменшення залежності від іноземних ІТ-платформ – через підтримку європейських хмарних проєктів (наприклад, Gaia-X) та власних технологічних чемпіонів.

Таким чином, конкурентна стратегія Німеччини спирається на державну проактивну політику, інтеграцію ІТ із традиційною промисловістю та забезпечення високої довіри до цифрових рішень «made in Germany», водночас потребує вирішення проблем із трудовими ресурсами та регуляторними бар'єрами.

За результатами порівняльного аналізу стратегій США, Індії та Німеччини можна зробити висновок, що кожна з країн формує свою конкурентну стратегію відповідно до національного потенціалу, економічної структури та глобальних викликів. Спільним для всіх трьох є визнання ІТ-сектору як ключового драйвера економічного зростання та ставка на розвиток інновацій, цифрової інфраструктури й людського капіталу.

Усі країни стикаються з подібними ризиками: дефіцитом ІТ-фахівців, зростанням витрат і зовнішньоекономічною нестабільністю. Водночас США зосереджені на приватному технологічному лідерстві, Індія – на масштабному експорті та ціновій перевазі, тоді як Німеччина інтегрує ІТ у промисловість, спираючись на державну політику та інфраструктуру. Такі підходи не виключають одне одного, але відображають різну глибину залучення держави, характер

внутрішнього ринку й обрані напрями міжнародної спеціалізації. У контексті глобальної конкуренції вони формують унікальні моделі позиціонування на світовому ринку IT-послуг.

2.3. Оцінка конкурентних позицій IT-індустрії України на світовому ринку

IT-індустрія залишається однією з ключових галузей економіки України та забезпечує значний експортний дохід та продовжує адаптуватися до перешкод, залишаючись конкурентоспроможним на світовому ринку [6]. Для системної оцінки конкурентних позицій української IT-індустрії у 2020-2024 рр. проведемо PESTLE-аналіз (див. табл.В.1 Додаток В) та SWOT-аналіз (див. табл.В.2 Додаток В) галузі.

Проаналізуємо більш детально зазначені у табл.В.1 фактори нижче.

Політичні фактори. Українська держава активно підтримує розвиток IT-сектору. Міністерство цифрової трансформації (Мінцифри) впроваджує програми діджиталізації економіки та спеціальні правові режими для технологічного бізнесу. Зокрема, у 2022 році запущено режим «Дія.City», який пропонує IT-компаніям сприятливі податкові умови та гнучкі форми найму (гіг-контракти) [25].

Станом на початок 2025 року резидентами «Дія.City» стали понад 1560 компаній. Експерти відзначають [7], що державна підтримка через такі спеціальні режими є важливим чинником збереження глобальної конкурентоспроможності українського IT-сектору. Влада також ухвалила Глобальну інноваційну стратегію України 2030 (WinWin), яка окреслює пріоритети розвитку DefenseTech, FinTech, AI, GovTech, зміцнення міжнародної співпраці і стимулювання стартапів через податкові пільги[30].

Водночас ключовим політичним фактором залишається триваюча російсько-українська війна, що створює ризики для безпеки бізнесу, мобілізації фахівців та інфраструктури. Попри це, уряд намагається мінімізувати вплив війни на IT-індустрію

(наприклад, надаючи відстрочки від призову критично важливим спеціалістам – понад 2600 ІТ-фахівців отримали тимчасове звільнення від мобілізації станом на березень 2024 р.) [30]. Політичний курс України на євроінтеграцію також сприяє узгодженню регуляторного поля з європейськими стандартами, відкриває доступ до нових ринків і програм підтримки інновацій.

Економічні фактори. ІТ-індустрія відіграє все помітнішу роль в економіці України. У 2023 році сектор забезпечив 4,4% ВВП країни, а за оцінками 2024 року частка могла сягнути 6% ВВП [30]. За сумарним експортним виторгом ІТ-сфера посідає 2-е місце серед усіх секторів економіки. Зокрема, ІТ залишається найбільшим експортером послуг – 38% від загального експорту послуг України забезпечують саме комп'ютерні послуги[25;30].

У 2022 році, попри початок війни, попит на українські ІТ-послуги залишався високим, що дозволило галузі досягти рекордного виторгу (понад \$7 млрд) [40]. Протягом 2023-2024 років спостерігалось незначне зниження експорту. Так за 2024 рік український експорт ІТ-послуг склав \$6,45 млрд, що на 4,2% менше за попередній рік. Темпи спаду уповільнилися порівняно з 2023 роком, коли падіння становило 8,5%. Таким чином, обсяги експорту утримуються на рівні 2021 року, демонструючи стійкість сектору. Щомісячно ІТ-галузь приносила \$500-600 млн експортної виручки у 2024 році[41].

Структура ринків збуту є досить диверсифікованою: головним залишається США (37% надходжень), але вагомими є також Велика Британія, ЄС (зокрема Німеччина, Польща), Ізраїль, Швейцарія та інші[7]. Валові надходження ІТ-сектору позитивно впливають на платіжний баланс країни та забезпечують стабільні валютні поступления в умовах спаду традиційних експорто-орієнтованих галузей.

Окрім експорту послуг, розвивається й внутрішній ринок технологій та продуктового ІТ-підприємництва, що при належному масштабуванні теж може стати джерелом економічного зростання. Важливо відзначити, що індустрія залишалася

прибутковою та сплачувала значні податки навіть під час війни: лише резиденти «Дія.City» у 2024 році перерахували до бюджету понад 18 млрд грн податків [25].

Загалом, економічна модель українського ІТ спирається на відносно низькі витрати праці та податкові стимули, що забезпечує конкурентну вартість послуг на глобальному ринку[7].

Соціальні фактори. Українська ІТ-галузь має значний людський капітал. Кількість ІТ-фахівців стабільно зростала останніми роками: у 2023 році в Україні працювало приблизно 346,2 тис. спеціалістів, що на 2,8% більше, ніж у 2022 р. За період 2018-2023 рр. кількість зайнятих в ІТ зросла сумарно на 78,4% – свідчення динамічного розвитку ринку праці. Українські ІТ-спеціалісти відзначаються високою кваліфікацією: понад 43% мають більш ніж 6 років досвіду у сфері, більше 80% займаних позицій – Middle, Senior або Lead [40].

Значна частина фахівців має вищу технічну освіту, проте дедалі більшу роль відіграють альтернативні форми навчання (курси, ІТ-школи): за останні 5 років 821 тис. українців пройшли неформальні ІТ-курси, що вчетверо більше, ніж випускників ІТ-спеціальностей у ЗВО за цей період. Сильна основа STEM-освіти й культура інженерної творчості забезпечують галузь компетентними кадрами [7].

Водночас соціально-демографічні виклики включають відтік талантів за кордон та мобілізацію. За даними кінця 2024 року, приблизно 62-64 тис. українських айтишників працювали з-за кордону (релоковані до ЄС чи інших країн), тоді як 238 тис. залишались працювати всередині країни. Виїзд частини спеціалістів пов'язаний з війною та пошуком безпечніших умов, проте багато з них продовжують працювати на українські компанії віддалено [25].

Середній вік ІТ-спеціаліста в Україні поступово зростає і сягає 31,5 років; частка молодих спеціалістів до 25 років дещо знизилась, що може бути наслідком як еміграції молоді, так і падіння вступу на ІТ-спеціальності під час війни. Позитивним є те, що частка жінок в українській ІТ-галузі збільшується і нині становить близько 24%, що відображає тенденцію до різноманітності в кадрах. Українське суспільство в

цілому підтримує розвиток цифрових навичок і підприємництва: зростає кількість стартапів, волонтерські проекти з ІТ, хакатони, що сприяє формуванню активної спільноти інноваторів [30].

Технологічні фактори. Україна заслужено має репутацію технохабу з розвиненою ІТ-екосистемою. В країні офіційно діє понад 2100 ІТ-компаній серед яких як глобальні корпорації (R&D центри), так і численні середні та малі аутсорсингові фірми, і все більша кількість продуктових стартапів. Близько 47% компаній сфокусовані на аутсорсингових послугах, 3% – на аутстафінгу, 31% є продуктовими, решта мають змішану бізнес-модель. Така структура свідчить про значну частку сервісного сегменту, але водночас про зародження міцного прошарку власних технологічних продуктів [30].

Діапазон технологічної експертизи українських компаній дуже широкий: від фінансових технологій і e-commerce до оборонних рішень, Big Data, штучного інтелекту, кібербезпеки та GovTech. Ця широка база знань дозволяє українським командам виконувати різнопланові проекти для клієнтів з різних галузей, що підвищує їх цінність на глобальному ринку[46]. Зокрема, під час війни стимулюється розвиток DefenseTech (оборона і військові технології) – держава через фонд Brave1 інвестує у відповідні стартапи, що веде до появи інновацій з подвійним призначенням.

Українські ІТ-компанії також інтегровані в новітні світові тренди: багато хто працює над рішеннями на базі штучного інтелекту, машинного навчання, блокчейну тощо. Технологічна інфраструктура (високошвидкісний інтернет, дата-центри) у великих містах розвинена на достатньому рівні, що дозволило галузі швидко перейти на віддалену роботу під час COVID-19 і війни [7].

Крім того, в Україні створено кілька інноваційних парків (UNIT.City в Києві, LvivTech.City у Львові тощо), які забезпечують екосистему для стартапів та R&D з сучасною інфраструктурою. Українські розробники відомі своїми успішними продуктами, що отримали світове визнання: приміром, сервіс Grammarly для перевірки текстів, платформи GitLab, People.ai, додатки компанії MacPaw, ігри GSC

Game World, Petcube та багато інших проєктів створені українськими командами. Це підкреслює високий технологічний потенціал країни [25].

Важливим чинником є діджиталізація держави: завдяки застосунку «Дія» Україна стала одним зі світових лідерів у впровадженні електронних держпослуг, що також стимулює розвиток локальної IT-інфраструктури, кібербезпеки та культури інновацій [7].

Правові фактори. Регуляторне середовище для IT-бізнесу в Україні постійно вдосконалюється. Вже згаданий правовий режим «Дія.City» став визначним кроком у напрямі легалізації та деофшоризації галузі: компанії-резиденти отримали спеціальний податковий статус (5% податку на дохід фізосіб + військовий збір для гіг-спеціалістів, 18% податок на прибуток або альтернативний податок на виведений капітал) замість загальної системи [7]. Це дозволяє зберегти податкове навантаження на оплату праці на конкурентному рівні, подібно до старої моделі ФОП (фактично податкові стимули залишились одним із головних чинників цінової переваги українських IT-компаній.

За рахунок «Дія.City» також врегульовано використання гіг-контрактів, що поєднують гнучкість фрилансу з соціальними гарантіями для спеціалістів. Важливо, що більшість самих IT-спеціалістів позитивно оцінюють впровадження «Дія.City» – станом на кінець 2024 року понад 50% фахівців відзначили її позитивний вплив, і ця частка зростає[25].

Окрім режиму для IT, держава мінімізує регуляторні бар'єри: спрощено процедури експорту послуг (валютна лібералізація, електронні договори), впроваджено можливість е-резиденції для іноземців, яка в перспективі може залучати IT-бізнес в Україну. З огляду на курс на вступ до ЄС, Україна імплементує європейські норми у сфері цифрової торгівлі, захисту даних (GDPR), інтелектуальної власності, що підвищує довіру іноземних інвесторів.

Правові виклики пов'язані передусім із воєнним станом – необхідністю збалансувати вимоги безпеки (обмеження виїзду мобілізаційно здатних осіб) з

потребами ІТ-ринку в міжнародній взаємодії. Загалом, регуляторна політика рухається в напрямку створення максимально комфортних умов для технологічного бізнесу: як зазначив міністр Михайло Федоров, мета Мінцифри – «побудувати найзручнішу державу для технологічного бізнесу» [25].

Екологічні фактори. Хоча безпосередньо екологічний вплив ІТ-галузі невеликий, нинішні умови вимагають врахування і цього аспекту. Через військові дії українська енергетична інфраструктура неодноразово зазнавала пошкоджень, що призводило до відключень електроенергії в осінньо-зимовий період 2022-2023 рр. Для ІТ-компаній це стало випробуванням, змусивши інвестувати в резервне живлення (генератори, батареї) та забезпечення безперервності бізнес-процесів[30].

Багато компаній відзначили, що їм вдалося зберегти продуктивність завдяки заздалегідь облаштованим бекап-системам і релокації команди на захід України або за кордон на час блекаутів. Фактично, розподілена структура ІТ-бізнесу (офіси в різних містах, віддалена робота) зменшила вразливість до локальних екологічних чи техногенних катастроф [17].

Крім того, спостерігається зростання екологічної відповідальності: ІТ-компанії впроваджують green office підходи, енергоефективні центри обробки даних, компенсують вуглецевий слід. Деякі українські стартапи працюють у сфері *ClimateTech*, що в перспективі може стати новим ринковим напрямом. Отже, екологічні умови наразі не є визначальними для конкурентних позицій ІТ-сектору, але стійкість інфраструктури до зовнішніх впливів (в тому числі екологічних) залишається актуальною задачею[46].

Для більш комплексної оцінки позицій України на глобальному ринку ІТ-послуг було проведено SWOT-аналіз (див. табл.В.2 Додаток В) для того, щоб виявити внутрішні сильні та слабкі сторони галузі, а також зовнішні можливості і загрози.

Нижче проаналізовано усі складові SWOT-аналіз більш детально.

Сильні сторони. Україна має значний запас конкурентних переваг у сфері ІТ. По-перше, це людський капітал: сотні тисяч висококваліфікованих інженерів,

розробників і інших ІТ-професіоналів, багато з яких мають значний досвід і експертизу. Великий технічний талент, підкріплений якісною освітою та практичними навичками, формує основу сили галузі. Українські програмісти славляться здатністю вирішувати складні технічні завдання, креативністю та гнучкістю мислення [40].

По-друге, порівняно низька собівартість ІТ-послуг при високій якості – одна з причин, чому глобальні компанії обирають українських підрядників. Оптимізована модель оподаткування (єдиний податок 5% для ФОП або спеціальний режим «Дія.City») дозволяє утримувати витрати на конкурентному рівні, що приваблює замовників, особливо з Північної Америки та Західної Європи[25].

По-третє, репутаційний фактор: за останні роки Україна зарекомендувала себе як надійний ІТ-хаб. Близько 147 країн світу отримують українські ІТ-сервіси, а серед клієнтів – провідні міжнародні корпорації. Українські компанії відкривають офіси за кордоном, інтегруючись у локальні ринки США, Британії, ЄС тощо, що підвищує їхню впізнаваність і довіру партнерів.

Існує багато успішних кейсів співпраці: українські аутсорсери розробляють продукти для Fortune 500, стартапи зі світовим ім'ям (Grammarly, GitLab, MacPaw, etc.) походять з України. Це доводить, що вітчизняний ІТ-бізнес здатен виконувати проекти світового рівня [6].

Крім того, українські команди продемонстрували надзвичайну стійкість і гнучкість під час кризи: навіть в умовах обстрілів і відключень електрики робота тривала, проекти доставлялися вчасно. Оперативна релокація частини персоналу, перехід на віддалену працю, диверсифікація офісів – усе це дозволило зберегти безперервність бізнесу і зміцнило репутацію українців як надійних партнерів.

До сильних сторін належить і підтримка з боку держави та громад: діяльність Мінцифри, ІТ-Асоціації, регіональних ІТ-кластерів (Київ, Львів, Харків тощо) сприяє розбудові екосистеми, організації освітніх ініціатив, нетворкінгу. Таким чином, сукупність таланту, сприятливих умов та вже здобутих позицій на світових ринках є фундаментом конкурентної сили українського ІТ-сектору [40].

Слабкі сторони. Водночас наявні і внутрішні обмеження, що послаблюють конкурентні позиції галузі. Головний фактор – наслідки війни, які проявляються у декількох напрямках. По-перше, ризики для персоналу та активів: воєнні дії створюють постійну загрозу фізичній безпеці фахівців, збереженню даних та безперервності операцій. Компаніям доводиться витратити ресурси на резервні заходи, що збільшує накладні витрати [7].

По-друге, війна спричинила частковий відтік кадрів за кордон. Хоча багато релокованих продовжують працювати віддалено, все ж еміграція особливо молодих талантів і провідних інженерів створює дефіцит на внутрішньому ринку.

Крім того, деякі українські компанії вимушено відкривають офіси за кордоном, переміщуючи туди частину операцій; найпопулярніший напрям – сусідня Польща. Це знижує присутність бізнесу всередині країни та може призвести до «витоку» податків і робочих місць з України. На кінець 2024 року 6% ІТ-компаній планували закрити офіси в Україні, зосередившись на інших країнах – наразі це невелика частка, але тривожний сигнал [6].

Ще одним слабким місцем є структура галузі: домінування аутсорсингу означає, що значна частка створеної цінності віддається іноземним замовникам, тоді як власних глобальних продуктів від України менше. Лише третина компаній працює над власними продуктами, тому українська ІТ-індустрія менше отримує вигод у вигляді глобальних брендів чи патентів, а залежить від аутсорсингових контрактів. Це робить її вразливою до коливань зовнішнього попиту: якщо, наприклад, іноземні клієнти скоротять бюджети, сервіси з України можуть постраждати [25].

Фокус на зовнішніх ринках загалом є й силою, й слабкістю: з одного боку, експорт – джерело зростання, з іншого – слабкий розвиток внутрішнього технологічного попиту. Багато українських компаній орієнтовані лише на Захід, недооцінюючи локальний ринок, що міг би теж приносити дохід (наприклад, цифровізація традиційних секторів України).

До внутрішніх слабких місць можна віднести і питання інфраструктури: до війни IT-галузь концентрувалася в кількох великих містах (Київ, Харків, Львів, Дніпро). Воєнні дії на сході та ризики для столиці оголили проблему недостатньої географічної диверсифікації всередині країни. Хоча наразі компанії активно відкривають офіси в західних регіонах, тимчасово це створює перенасичення в деяких локаціях, конкуренцію за кадри та офісні потужності [7].

Нарешті, психологічний стан і навантаження на кадри теж можна згадати: тривалий стрес від новин про війну, іноді перевтома через необхідність «наздоганяти» втрачене часом, можуть знижувати продуктивність і інноваційність команд. Попри ці проблеми, більшість з них має характер тимчасових викликів, що можуть бути подолані за умов стабілізації ситуації.

Можливості. Для української IT-індустрії відкривається ряд перспективних можливостей на глобальному рівні. Глобальний ринок IT-послуг зростає щороку, і українські компанії можуть розширити свою частку, особливо в нішах, де мають конкурентні переваги.

Постійна цифровізація бізнесів у всьому світі, перехід в «хмару», попит на Big Data, AI-рішення означають, що компетенції українців будуть затребувані. Вже зараз 91% українських IT-компаній активно просувають свої продукти і послуги на ключових західних ринках, причому понад 70% мають там свої представництва чи партнерів. Це створює плацдарм для подальшого виходу на нові ринки. Зокрема, статус України як кандидата в ЄС дає надію на спрощення доступу до європейського ринку: зменшення бар'єрів, участь у європейських цифрових проєктах, грантах, програмах Horizon Europe тощо [41].

Поглиблення інтеграції з ЄС і Британією (через ініціативи на кшталт UK-Ukraine TechBridge) відкриває нові можливості для партнерств, спільних підприємств, обміну технологіями.

Ще один блок можливостей пов'язаний з новими технологічними напрямками, що стрімко розвиваються на тлі війни: це передусім оборонні технології

(MilitaryTech/DefenseTech) і кібербезпека. Україна, нажаль, здобула унікальний досвід протидії кібер-загрозам і розробки військових технологій в умовах реального конфлікту. Цей досвід дуже цінний глобально, і українські компанії та стартапи можуть експортувати рішення у сфері безпеки, дронів, систем зв'язку тощо[46].

Державний фонд Brave1 вже інвестував \$40 млн у військові стартапи і планує довести підтримку до \$100 млн у 2025 р. – це стимулює появу десятків нових компаній, які матимуть світовий ринок збуту (враховуючи зростання уваги до оборонних технологій у всьому світі) [25]. Штучний інтелект – інша точка зростання: українські спеціалісти активно залучені в AI-проекти, а локальні команди можуть пропонувати конкурентні рішення у галузі машинного навчання, комп'ютерного зору тощо.

Крім того, після спадів 2022-2023 років спостерігається пожвавлення інвестицій: у 2024 році в український техсектор було залучено \$462 млн венчурних інвестицій – це на 120% більше, ніж попереднього року. Відбулося кілька значних угод (наприклад, \$200 млн інвестицій у платформу Creatio), що свідчить про повернення довіри інвесторів. Багато фондів, як українських, так і міжнародних, придивляються до стартапів з України, очікуючи зростання вартості після війни. Ця інвестиційна хвиля може дати поштовх новим продуктам і експансії компаній[30].

Нарешті, величезною можливістю в середньостроковій перспективі буде повоєнна відбудова України. План відбудови включатиме цифрову модернізацію всіх секторів – від інфраструктури до освіти і медицини. Українські IT-компанії зможуть отримати замовлення на створення інформаційних систем для уряду, «розумних» рішень для відновлених міст, систем кібербезпеки для критичних об'єктів тощо. Це не лише підтримає галузь фінансово, а й дозволить розробити інновації, що потім можна експортовано масштабувати глобально [41].

Також після перемоги очікується повернення частини IT-фахівців на батьківщину, що збільшить кадровий ресурс. Таким чином, при стратегічному підході

українська ІТ-індустрія має шанс закріпитися серед лідерів глобального ринку, використавши як основу набуті за час кризи компетенції та міжнародну солідарність.

Загрози. Поряд із можливостями, існують і *зовнішні загрози*, що можуть негативно вплинути на конкурентні позиції українського ІТ. Найочевидніша загроза – подальша ескалація чи затягування війни. Невизначеність щодо безпекової ситуації стримує деяких клієнтів і інвесторів: попри успіхи в забезпеченні безперервності роботи, ризик серйозних ударів по інфраструктурі або нових хвиль мобілізації залишається. Продовження війни на роки вперед може призвести до поступового відтоку навіть стійких компаній та спеціалістів за кордон, якщо вони не бачитимуть перспектив стабільності.

Другою значною загрозою є міжнародна конкуренція. Українські аутсорсингові компанії конкурують на глобальному ринку з гігантами з Індії, Китаю, інших країн Східної Європи (Польща, Румунія), Латинської Америки тощо. Деякі з цих країн пропонують ще нижчі ставки або більшу політичну стабільність, що може переманювати замовників [30].

Наприклад, Польща активно розвиває свій ІТ-сектор і одночасно стала притулком для сотень українських ІТ-бізнесів та спеціалістів, що переїхали – це створює ризик, що частина з них інтегрується в польську економіку назавжди, посиливши конкурентів. Так само, коли закінчиться війна, українським компаніям доведеться зберігати цінову привабливість, щоб не втратити проекти на користь азійських ринків, де оплата праці нижча.

Ще одна загроза – глобальні економічні тренди. Світова економіка циклічно переживає спади; наприклад, інфляція і рецесійні явища в США чи Європі можуть змусити компанії скорочувати бюджети на ІТ-розробку, відкладати нові проекти. Це безпосередньо вплине на аутсорсинговий попит. Також технологічний сектор світу нині відчуває корекцію після буму 2020-2021 років, що виявляється в масових звільненнях у Big Tech і обережності інвесторів – ці тенденції можуть обмежити можливості росту аутсорсерів і стартапів з України.

Регуляторні ризики теж варто врахувати: в умовах воєнного часу український уряд може піти на непопулярні кроки задля наповнення бюджету (наприклад, скасування пільгового оподаткування ФОП чи підвищення податків для «Дія.City»). Подібний крок, продиктований фіскальною необхідністю, здатен підірвати конкурентні переваги галузі, адже податкова модель – чутливий аспект для ІТ-бізнесу. Хоч наразі уряд декларує збереження стимулів, ризик посилення податкового тиску в майбутньому існує.

З боку міжнародних регуляцій, можливі зміни в режимах торгівлі (наприклад, введення нових вимог щодо захисту даних, ліцензування) можуть ускладнити вихід на деякі ринки, хоча загалом Україна прагне гармонізувати нормативну базу з ЄС.

Окремо варто згадати про соціальний фактор вигорання кадрів: людський ресурс не безмежний, і тривала робота під стресом може призводити до зниження якості, помилок, небажання брати участь у ризикованих проектах. Якщо війна чи кризи затягнуться, українська ІТ-спільнота може частково втратити запал і креативність, що негативно вплине на інноваційність.

Зрештою, відтік талантів при відкритті кордонів (після війни чи зі скасуванням воєнних обмежень) теж можна розглядати як загрозу: з'явиться можливість масового міграційного руху спеціалістів до більш благополучних країн, якщо умови в Україні не будуть достатньо привабливими. Це ставить завдання вже зараз працювати над підвищенням якості життя і роботи ІТ-фахівців в Україні, щоб утримати їх від виїзду.

Проведений аналіз показує, що українська ІТ-індустрія, попри безпрецедентні виклики, зберігає сильні конкурентні позиції на світовому ринку. Сектор спирається на численні сильні сторони – людський капітал, гнучкість, підтримку держави та довіру клієнтів – які забезпечили йому стійкість під час кризи. Водночас існують слабкі місця (наслідки війни, структурні дисбаланси), які потребують уваги і стратегічного вирішення.

На глобальному горизонті відкриваються нові можливості для зростання українського ІТ, але й загрози залишаються вагомими. Максимальне використання

можливостей (ринкових, технологічних, інвестиційних) при мінімізації ризиків та подоланні внутрішніх недоліків сформує основу конкурентної стратегії України на глобальному ринку ІТ-послуг. Згідно з наведеними оцінками за умов стабілізації ситуації та правильних кроків, український ІТ-сектор має всі шанси не лише відновити докризові показники, а й перевершити їх, зміцнивши свій статус одного з ключових «цифрових гравців» у світі.

2.4. Можливості вдосконалення конкурентної стратегії та сценарії розвитку позицій України на глобальному ринку ІТ-послуг

Український ІТ-сектор останніми роками утвердився як один із ключових експорто-орієнтованих секторів економіки, демонструючи високу стійкість навіть в умовах війни. У 2022 році експорт ІТ-послуг досяг рекордних \$7,3 млрд, а в 2023–2024 роках дещо знизився (близько \$6,7 млрд у 2023 р. та \$6,45 млрд у 2024 р., що на 4,2% менше, ніж попереднього року) [36;40].

Частка ІТ-індустрії становить приблизно 38-40% від усього експорту послуг України, посідаючи 2-е місце після аграрно-харчових товарів, і залишається одним із головних джерел надходження іноземної валюти [40].

Водночас темпи зростання галузі відчутно сповільнились: у 2023 р. з'явилися ознаки погіршення показників найму персоналу, ділової активності та фінансових результатів ІТ-компаній [43]. Це свідчить про необхідність вдосконалення конкурентної стратегії України на глобальному ринку ІТ-послуг, щоб подолати стагнацію та забезпечити подальший розвиток.

Опис можливостей вдосконалення стратегії. Україна має значний потенціал для зміцнення своїх позицій на світовому ринку ІТ-послуг завдяки висококваліфікованому людському капіталу та вже напрацьованим конкурентним перевагам. За оцінками, Україна входить до топ-10 технологічних хабів світу за рівнем

ІТ-конкурентоспроможності та до п'ятірки лідерів за професіоналізмом ІТ-фахівців[2].

Проте традиційна модель, орієнтована переважно на аутсорсинг, обмежує отримання країною повної доданої вартості від ІТ-діяльності. Тому одним із головних напрямів вдосконалення стратегії є перехід від аутсорсингу до продуктової моделі розвитку. Необхідна системна трансформація, за якої українські ІТ-спеціалісти, набувши досвіду в зарубіжних проєктах, створюватимуть власні продукти і стартапи замість виконання лише аутсорсингових замовлень [46].

Формування більшої кількості продуктових ІТ-компаній дозволить залишати прибуток і інтелектуальну власність в Україні, збільшувати податкові надходження та глобальну впізнаваність українських технологічних брендів. Наразі лише близько третини ІТ-фірм в Україні є продуктовими (31%), тоді як інші 69% працюють у моделі аутсорсингу чи аутстафінгу [40]. Це свідчить про значний простір для зростання сегменту власних продуктів.

Другим важливим напрямом є орієнтація на інноваційні ніші та високотехнологічні сектори. Повномасштабна війна стимулювала бурхливий розвиток напряму Military Tech: близько 25% всіх інвестиційних угод у 2024 році припали на оборонні технології (дрони, системи РЕБ, рішення на основі ШІ для військових потреб тощо), і ця тенденція має всі шанси продовжитися [46].

Україна вже нині перетворюється на один з провідних центрів Military Tech, що може стати стійкою конкурентною перевагою на глобальному ринку. Окрім того, держава спільно з бізнес-асоціаціями впроваджує стратегії цифровізації в інших стратегічних галузях – приміром, було презентовано стратегію розвитку AgroTech у межах Цифрової стратегії розвитку інновацій до 2030 року, націлену на впровадження ІТ-рішень в сільське господарство, біоенергетику та логістику [46].

Розвиток секторів на стику ІТ з традиційними галузями (AgroTech, FinTech, MedTech тощо) створює нові можливості для економічного зростання та зміцнення

позицій України у глобальному розподілі праці, переходячи від експорту сировини до експорту високотехнологічних продуктів [46].

Подальше нарощування інноваційного потенціалу та R&D-екосистеми є ще однією можливістю посилення конкурентних позицій. Україна вже має розвинуту освітню базу і кадровий резерв у сфері ІТ: кількість ІТ-спеціалістів перевищує 300 тис., у тому числі швидко зростає спільнота фахівців з штучного інтелекту та машинного навчання (за останнє десятиліття число AI/ML-інженерів зросло вп'ятеро) [2]. У 42 університетах діє понад 100 освітніх програм з штучного інтелекту, а загалом у країні на початок 2024 р. налічувалось 243 компанії, що працюють у сфері AI [46]. Цей базис потрібно використати для формування повноцінної AI-екосистеми та стимулювання досліджень і розробок.

Важливим кроком є розширення мережі венчурних фондів і акселераторів, залучення грантового фінансування на проведення R&D і підтримку стартапів. В Україні вже діють десятки венчурних фондів та інкубаторів, а також понад 30 науково-дослідних лабораторій штучного інтелекту при провідних ІТ-компаніях і університетах [46]. Подальше залучення інвестицій в ці сфери допоможе створити продукти з високою доданою вартістю і підвищити технологічність вітчизняного ІТ-сектору.

Поряд з розвитком внутрішніх чинників конкурентоспроможності, Україна має покращувати інституційне та регуляторне середовище для ІТ-галузі. Йдеться про вдосконалення правових умов ведення технологічного бізнесу: спрощення регуляторних бар'єрів, усунення прогалин у захисті прав інвесторів та інтелектуальної власності, а також забезпечення вільного руху капіталу між ключовими технологічними хабами [7].

Уряд вже запровадив спеціальний правовий режим Дія City, що створює сприятливі податкові та правові умови для ІТ-компаній і стартапів в Україні. Дія City та суміжні ініціативи слід розвивати далі – зокрема, через налагодження партнерства між державою та ІТ-спільнотою (як приклад, спільнота Diia.City United від ІТ-бізнесу

напрацьовує прозорі правила взаємодії з державою та освітні програми для розвитку екосистеми [25]). Такі кроки здатні підвищити довіру інвесторів і стимулювати прихід в країну міжнародних ІТ-компаній, у тому числі шляхом відкриття R&D центрів.

На тлі війни іноземні інвестори досі насторожено ставляться до українського ринку через високі ризики [43;46]. Подолання цих пересторог вимагатиме якнайшвидшого встановлення безпечних умов, а поки що – механізмів страхування воєнних ризиків та державної підтримки критичних інфраструктур (зв'язок, дата-центри, кібербезпека тощо) для забезпечення безперервності ІТ-бізнесу.

Нарешті, надважливим напрямом є розвиток людського капіталу та збереження талантів. Конкурентна стратегія України має включати інвестиції в освіту і підготовку ІТ-фахівців, стимулювання STEM-освіти, а також програми перекваліфікації кадрів для ІТ-індустрії. Уроки війни висвітлили проблему відпливу кадрів: значна кількість спеціалістів виїхала за кордон або була мобілізована, через що загальна чисельність ІТ-співробітників дещо скоротилася (на 1,6% у 2024 р.) [40].

Попри це, більшість ІТ-професіоналів (близько 238 тис.) залишаються працювати всередині країни [6]. Завдання держави і бізнесу – створити умови для повернення тих, хто тимчасово виїхав, та залучення нових талантів. Доцільно розвивати програми підтримки ІТ-спеціалістів–релокантів, стимулювати brain circulation (обмін знаннями з діаспорою) замість одностороннього «відпливу мізків».

Зміцнення кадрового потенціалу напряму впливає на конкурентоспроможність: саме висока кваліфікація українських ІТ-інженерів та їх гнучкість стали основою успіху на глобальному ринку. Подальше її підвищення, а також покращення рівня англійської мови, менеджменту проектів та інших soft skills, сприятимуть укріпленню бренду України як постачальника високоякісних ІТ-послуг.

Усі перелічені можливості вдосконалення стратегічного розвитку українського ІТ-сектору узагальнено в табл.Г.1 у Додатку Г.

З огляду на динамічність середовища та високий рівень невизначеності (передусім через безпекову ситуацію), доцільно розглянути кілька сценаріїв розвитку

конкурентної позиції України в галузі ІТ-послуг – від оптимістичного до песимістичного. Сценарний підхід дозволяє оцінити, як різні припущення щодо внутрішніх та зовнішніх умов впливатимуть на експортний потенціал ІТ-сектору і його глобальну конкурентоспроможність.

Оптимістичний варіант передбачає швидку нормалізацію ситуації в Україні в найближчій перспективі. Умовою цього сценарію є досягнення стійкого миру або принаймні істотне зниження військових ризиків уже до кінця 2025 року, а також успішна реалізація реформ та програм підтримки ІТ-галузі.

У такому випадку можна очікувати потужний приплив інвестицій в економіку України, зокрема відновлення венчурного капіталу та повернення частини компаній і фахівців, що тимчасово релокувались за кордон. Відновлений доступ до зовнішніх ринків капіталу і зростання довіри бізнес-партнерів сприятимуть стрімкому зростанню експорту ІТ-послуг.

Історично український ІТ-бізнес демонстрував здатність до високих темпів росту (близько +25-30% на рік до війни) [46]; за сприятливих умов цей тренд може відновитися. Отже, в оптимістичному випадку галузь здатна вже у середньостроковій перспективі перевищити довоєнні показники: після стабілізації можливе зростання експорту на 10-15% щороку, що дозволить Україні зміцнити свою частку в глобальному ринку ІТ-послуг.

До 2030 року обсяг ІТ-експорту України може подвоїтися порівняно з воєнним періодом, а країна увійде до топ-5 експортерів ІТ-послуг у Європі. Високий внутрішній попит на цифрові рішення для відбудови економіки, а також інтеграція до єдиного цифрового ринку ЄС у разі прогресу євроінтеграції, стануть додатковими драйверами росту. В цьому сценарії українська ІТ-індустрія перетвориться на один із локомотивів повоєнного економічного розвитку [30].

Базовий (реалістичний) сценарій виходить з припущення, що воєнно-політична ситуація залишатиметься нестабільною впродовж найближчих років, але без різкої ескалації. Конфлікт може набути затяжного характеру, проте бізнес

навчитися функціонувати в умовах помірної невизначеності (як це відбувалося протягом 2023-2024 років). Уряд продовжить поступово впроваджувати реформи та підтримувати ІТ-сектор, але обсяг інвестицій залишатиметься обмеженим доти, доки ризики повністю не знизяться [46;36].

За таких умов темпи зростання ІТ-галузі будуть стриманими. Після незначного спаду в 2023-2024 рр. (сукупно близько –12% відносно 2021 р. [36]), можливе повільне відновлення: вихід на нульове або незначне позитивне зростання експорту в 2025 році і подальше збільшення на 3-5% щорічно, що відповідає оцінкам галузевих аналітиків, згідно з якими у 2024 році ІТ-експорт фактично не показав зростання другий рік поспіль [40].

У базовому сценарії Україна зберігає наявні позиції на світовому ринку: частка в глобальному експорті ІТ-послуг лишається приблизно на поточному рівні, поступаючись основним конкурентам із Азії та Східної Європи. Галузь продовжує функціонувати як важливий, але не проривний сектор економіки. Інвестиції заходять вибірково – головним чином у компанії, що вже зарекомендували себе, та в ніші, пов'язані з воєнною потребою (наприклад, defense tech). Нові проривні продукти з'являються повільно.

Таким чином, базовий сценарій передбачає помірне зростання без різких стрибків, прив'язане до поступового поліпшення ситуації в країні.

Песимістичний варіант розвитку враховує ризик подальшого загострення чи затягування війни без перспектив розв'язання у найближчі роки. У цьому сценарії зберігається високий рівень небезпеки для бізнесу, що фактично відлякує більшість іноземних замовників та інвесторів [46].

Галузь змушена працювати в умовах постійних викликів – від перебоїв з енергопостачанням до втрати кадрів через мобілізацію або еміграцію. За найгіршими оцінками, третій рік поспіль галузь покаже нульове чи від'ємне зростання (падіння на декілька відсотків) [40]. Україна почне втрачати частину зарубіжних контрактів на користь більш безпечних локацій (наприклад, країни Східної Європи як Польща чи

Румунія, або ж Індія), адже при тривалому конфлікті деякі клієнти переміщують проекти туди, де нижчі ризики.

Відтік талантів може посилитися: якщо перспективи в країні не видно, все більше спеціалістів шукатимуть стабільності за кордоном, попри патріотизм. У результаті конкурентоспроможність українського ІТ-сектору знизиться, він може опуститися в глобальних рейтингах та частково втратити свій імідж надійного ІТ-хабу.

Внесок галузі в економіку стагнуватиме, а повернутися на траєкторію швидкого росту вдасться лише після кардинального поліпшення ситуації (закінчення війни та проведення масштабних реформ). Песимістичний сценарій, таким чином, означає втрату позицій на глобальному ринку і потребуватиме подальших зусиль для відновлення у постконфліктний період. Для наочності основні характеристики цих трьох сценаріїв зведено в табл.Д.1 у Додатку Д.

В цілому, реалізація того чи іншого сценарію залежатиме від поєднання факторів безпеки, державної політики та глобальної економічної кон'юнктури. Важливо, що світовий ринок ІТ-послуг продовжує зростати швидкими темпами – за прогнозами, його обсяг може збільшитися з \$1,36 трлн у 2023 році до понад \$2,5 трлн у 2030 році (близько +9-10% CAGR) [30]. Це означає, що за будь-якого сценарію зовнішній попит на ІТ-послуги залишатиметься високим, і боротьба піде за те, яку частку цього зростаючого ринку зможе отримати Україна.

Відповідно, реалізація окреслених можливостей вдосконалення конкурентної стратегії є критичною: проактивні дії сьогодні здатні забезпечити Україні значно сильніші позиції у випадку оптимістичного чи навіть базового сценарію та пом'якшити наслідки песимістичного варіанту. Продовження реформ, підтримка інновацій і інтеграція в глобальну економіку визначатимуть траєкторію розвитку ІТ-сектору України на найближче десятиліття.

ВИСНОВКИ

У результаті узагальнення теоретичних засад та проведеного аналізу конкурентної поведінки національних економік в ІТ-секторі світової економіки, було досягнуто поставленої мети дослідження – обґрунтовано шляхи підвищення ефективності конкурентної стратегії України на глобальному ринку ІТ-послуг.

1. Було охарактеризовано теоретичні засади розвитку ІТ-сектору та конкурентної поведінки національних економік. Узагальнено підходи вітчизняних і зарубіжних учених до трактування сутності ІТ-сектору як складової цифрової трансформації світової економіки. Визначено етапи його становлення, сучасну структуру галузі, ключові напрями розвитку. Розкрито основні теорії та концепції, зокрема Й. Шумпетера, М. Портера, М. Кастельса, К. Перес та Ф. Котлера щодо ролі інновацій, конкурентних переваг та мережевої економіки.

2. Визначено ключові чинники формування конкурентних стратегій у сфері ІТ-послуг: рівень цифрової інфраструктури, якість людського капіталу, інноваційна активність, доступ до ринків, ефективність державної політики, податкове середовище та здатність до технологічного оновлення. Здійснено класифікацію чинників на макро- та мезорівнях. Виокремлено моделі цифрової конкуренції, які реалізуються країнами у глобальному середовищі.

3. Було сформовано систему індикаторів та методичні підходи до оцінювання ефективності конкурентних стратегій. Серед них – модель п'яти сил Портера, індекси цифрової економіки (DESI, NRI, DRI, GCI), а також інструменти кількісного та якісного аналізу цифрової трансформації. Побудовано узагальнену систему оцінювання конкурентоспроможності ІТ-сектору, що дає змогу виявити його слабкі й сильні сторони у міжнародному контексті.

4. Проаналізовано ключові тенденції та виклики розвитку світового ринку ІТ-послуг. Серед тенденцій виділено: зростання ролі хмарних технологій, автоматизації, цифрових платформ, штучного інтелекту, кібербезпеки та аутсорсингу. Водночас

ринок стикається з викликами, серед яких основними окреслено: дефіцит кадрів, посилення регуляцій, геополітична нестабільність, ризики кіберзагроз і складність адаптації до швидких змін технологій.

5. Здійснено порівняльний аналіз конкурентних стратегій США, Індії та Німеччини у сфері ІТ-послуг. Виявлено, що США спираються на інновації, приватну ініціативу та глобальну присутність, Індія – на цінову конкурентоспроможність, експортні моделі та держпідтримку, а Німеччина – на інтеграцію ІТ із промисловістю, якість сервісів і державне стимулювання R&D. Встановлено спільні риси та ключові відмінності їхніх стратегічних підходів.

6. Проведено оцінку конкурентних позицій ІТ-індустрії України за допомогою SWOT- та PESTLE-аналізів. Визначено, що український ІТ-сектор зберігає високий експортний потенціал, адаптивність та інноваційну динаміку навіть в умовах війни. Серед сильних сторін: якісні кадри, гнучкі бізнес-моделі, підтримка з боку держави (режим «Дія.City»). Серед загроз виявлено наступні: релокація спеціалістів, ризики інвестицій, інфраструктурні втрати.

7. Було запропоновано можливі сценарії розвитку та шляхи вдосконалення конкурентної стратегії України на глобальному ринку ІТ-послуг, зокрема: перехід до продуктової моделі, розвиток інноваційних ніш (DefenseTech, AgroTech, AI), підтримка R&D, вдосконалення освітніх політик, залучення іноземних інвестицій, цифрова дипломатія та активна участь у формуванні міжнародної цифрової політики.

Отже конкурентна стратегія України на глобальному ринку ІТ-послуг має ґрунтуватися на поєднанні внутрішніх переваг із цілеспрямованими державними заходами підтримки інновацій, освіти, цифрової інфраструктури та міжнародної інтеграції. З огляду на глобальні зміни, ефективна стратегія має бути адаптивною, орієнтованою на створення доданої вартості, стійкістю до викликів і активне позиціонування України як технологічного партнера на міжнародній арені.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вікулова А.О., Савчук В.В. Перспективи розвитку ринку ІТ-послуг в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 50. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/6.pdf. (дата звернення 20.04.2025)
2. Гриценко А., Бурлай Т. Вплив цифровізації на соціальний розвиток. *Економічна теорія*. 2020. № 3. С. 24-51.
3. Жмурко Н.В. Аналіз ринку інформаційних технологій України. *Підприємництво та інновації*. 2020. №11-2. С. 91-97.
4. Звіт про ринок ІТ-послуг у Німеччині за типом послуг. URL: <https://www.imarcgroup.com/germany-it-services-market>
5. Іртищева І.О., Крамаренко І.С., Богатирьов К.О., Гришина Н.В., Купчишина О.А., Ракіпов В.Р. Форсайт цифрової трансформації національної економіки та її вплив на забезпечення інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 5. С. 96-101.
6. ІТ-послуги: ринкові дані та аналіз. Звіт про аналіз ринку. 2024. URL: <https://www.statista.com/study/108044/it-services-report/>(дата звернення 20.04.2025).
7. ІТ-сила України 2024: від стійкості до глобального охоплення. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-powerhouse-2024-from-resilience-to-global-reach>(дата звернення 20.04.2025).
8. Кіндзерський Ю.В. Кібербезпека та становлення цифрової економіки: проблеми взаємозв'язку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 3. С. 18-26.
9. Колобердянко І., Чернявська А. Стан і тенденції міжнародного ринку торгівлі ІТ-послугами. *Економіка та суспільство*. №32. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-63>. (дата звернення 20.04.2025)

10. Конкурентна платформа економічної самодостатності України у глобальному світі: монографія / Поручник А.М., Лук'яненко Д.Г., Столярчук Я.М., Ільницький Д.Г., Кулаковський К.О. К.: КНЕУ, 2019. 320 с.

11. Мельник Т., Завгородня Е. Конкурентні переваги ІТ-сектору України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки*. 2023. № 1. С. 42-59. URL: [https://doi.org/10.31617/3.2023\(126\)04](https://doi.org/10.31617/3.2023(126)04)(дата звернення 20.04.2025)

12. Птащенко О.В., Денисюк О.В., Курцев О.Ю., Вовк В.А. Особливості розвитку національного ІТ-ринку у світовому інформаційному просторі. *Бізнес Інформ*. 2023. №3. 2023. С. 12-17. URL: https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2023-3_0-pages-12_17.pdf. (дата звернення 20.04.2025)

13. Резнікова Н.В., Шлапак А.В, Іващенко О.А. Від промислових екосистем до екосистем цифрової економіки: нові бізнес-моделі та моделі конкуренції в умовах діджиталізації міжнародної торгівлі товарами і послугами. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: економічні науки. №2 (316), 2023. С. 332-340. doi:10.31891/2307-5740-2023-316-2-52

14. Розмір і перспективи глобального ринку ІТ-послуг, 2024-2030 pp. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/it-services-market-size/global> (дата звернення 20.04.2025)

15. Розмір і перспективи ринку ІТ-послуг в Індії, 2024-2030 pp. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/it-services-market/india> (дата звернення 20.04.2025)

16. Розмір і перспективи ринку ІТ-послуг у Німеччині, 2024-2030 pp. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/it-services-market/germany> (дата звернення 20.04.2025)

17. Розмір і перспективи ринку ІТ-послуг у США, 2024-2030 pp. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/it-services-market/united-states> (дата звернення 20.04.2025)

18. Руденко І. Ринок інформаційних технологій як драйвер повоєнного відновлення. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. №3. С. 67-82.

19. Савран Н.В. Ринок інформаційно-комунікаційних технологій в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2020. №156. С. 213-220.

20. Сіденко В.Р. Виклики і ризики цифрової трансформації: світовий та український контексти. *Економіка України*. 2021. № 5. С. 40-58.

21. Хартія № 998_163 від 22.07.2000 р. «Окінавська хартія глобального інформаційного суспільства». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU00269> (дата звернення 20.04.2025).

22. Худолей В., Кириченко С., Тульчинська С. Управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств в умовах кризи. *Economic Synergy*. Т.1 № 2, 2022. С.8-20. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-1;2-1>. (дата звернення 20.04.2025)

23. Цифрова економіка: вплив інформаційно-комунікаційних технологій на людський капітал та формування компетентностей майбутнього: монографія / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»; за ред. Антонюк Л., Ільницького Д., Севастюк А. Київ: КНЕУ, 2021. 337 с.

24. Цифрова економіка: підручник / за ред. д.е.н., проф. А.І. Крисоватий, д.е.н., проф. О.М. Десятнюк, д.е.н., проф. О.В. Птащенко. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. 520 с.

25. Цифрове середовище України: Дія.City. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-powerhouse-2024-from-resilience-to-global-reach> (дата звернення 20.04.2025)

26. Швець А.І. Проблеми та перспективи розвитку ринку ІКТ України в умовах війни. *Економічний вісник*. 2022. №2. С. 16-22.

27. Цифровізація економіки як фактор економічного зростання: колективна монографія / За заг. ред. О.Л. Гальцової. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2021. 260 с.

28. Bitkom. Trotz Krieg und Krisen: In Deutschland fehlen 137.000 IT-Fachkräfte – Presseinformation. Berlin: Bitkom e.V., 16.11.2022. URL: bitkom.org (дата звернення 20.04.2025).

29. Digital 2025: Ukraine. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine> (дата звернення 20.04.2025).

30. Digital Tiger: the Market Power of Ukrainian IT – 2024. Аналіз IT-сектору. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (дата звернення 20.04.2025).

31. Global Digital Report 2025. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report> (дата звернення 20.04.2025).

32. Graham M., Anwar M. The global gig economy: Towards a planetary labour market? *First Monday*. 2019. Vol. 24. URL: <https://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/9913/7748> (дата звернення 20.04.2025)/

33. Grand View Research. Global IT Services Market Outlook 2030 (Highlights). 2023. URL: grandviewresearch.com/horizon/outlook/it-services-market-size/global (дата звернення 20.04.2025)

34. IMARC Group. Germany IT Services Market Size, Share and Forecast 2033. URL: <https://www.imarcgroup.com/germany-it-services-market> (дата звернення 20.04.2025)

35. India Brand Equity Foundation. Electronic and Computer Software Industry – Export Trend // Indian Trade Portal. 2022. URL: indiantradeportal.in (дата звернення 20.04.2025)/

36. Interfax-Україна. Exports of Ukrainian IT decreased to \$6.45 bln. URL: open4business.com.ua/en/exports-of-ukrainian-it-decreased-to-6-45-bln/ (дата звернення 20.04.2025)

37. International Trade Administration. India – Information and Communication Technology – Country Commercial Guide 2024. U.S. Department of Commerce, Jan. 2024. URL: trade.gov (дата звернення 20.04.2025)

38. IT Auditors See Cyber Risks, Data Privacy and Talent Shortages as Top Challenges. URL: <https://www.cpapracticeadvisor.com/2023/10/10/it-auditors-see-cyber-risks-data-privacy-and-talent-shortages-as-top-challenges/95678/> (дата звернення 20.04.2025)

39. IT Outsourcing Industry Trends Impacting 2025 and Beyond. Auxis. URL: <https://www.auxis.com/it-outsourcing-trends-impacting-2025-and-beyond/> (дата звернення 20.04.2025)

40. IT Research Ukraine 2024 – Lviv IT Cluster. Exports of IT services in Ukraine: 4-6% drop in 2024. URL: open4business.com.ua/en/exports-of-it-services-in-ukraine-4-6-drop-in-2024/ (дата звернення 20.04.2025)

41. IT Research Ukraine 2024: Resilience as the New Reality / Lviv IT Cluster. – Львів, 2024. (Звіт). URL: <https://itcluster.lviv.ua/research2024> (резюме на сайті techukraine.org від 05.12.2024).

42. IT Services Global Market Report. 2025. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/it-services-global-market-report>

43. IT Services Market Size, Share & Trends Analysis Report, 2025-2030. Grand View Research. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/it-services-market-report> (дата звернення 20.04.2025).

44. Kane G.C., Phillips A.N., Copulsky J.R., Andrus G.R. The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation. The MIT Press, 2019. 280 p.

45. Korniyliuk R. IT development in Ukraine: Current situation and prospects. URL: blog.youcontrol.market/it-development-in-ukraine-current-situation-and-prospects/ (дата звернення 20.04.2025).

46. Kotler P., Trias F.D.B. Lateral Marketing: New Techniques for Finding Breakthrough. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2023. 224 p.

47. Kyiv Global GovTech Centre (за підтримки Мінцифри України, WEF). Ukraine's IT Shift: From Outsourcing to Innovation. URL: digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-shift-from-outsourcing-to-innovation (дата звернення 20.04.2025).

48. The Outsourcing Risks Series: Geopolitical Threats. BairesDev. URL: <https://www.bairesdev.com/blog/outsourcing-risks-geopolitical-threats/> (дата звернення 20.04.2025).

49. Top 10 Macro Risks For Tech World in 2023. Counterpoint Research. <https://www.counterpointresearch.com/insight/top-10-macro-risks-for-tech-world-in-2023>(дата звернення 20.04.2025).

50. U.S. Commercial Service. Germany – Information and Communications Technology (ICT). Country Commercial Guide 2023. U.S. Department of Commerce, 2023. URL: <https://www.trade.gov> (дата звернення 20.04.2025).

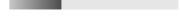
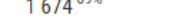
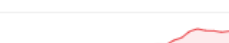
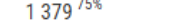
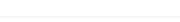
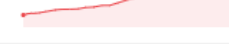
51. U.S. International Trade Administration. Software and Information Technology Industry in the USA – Industry Overview (SelectUSA). 2023. URL: <https://www.trade.gov> (дата звернення 20.04.2025).

52. World Bank. ICT service exports (BoP, current US\$). United States. World Bank Data Catalog (via TradingEconomics), 2023. URL: <https://www.tradingeconomics.com> (дата звернення 20.04.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Топ-20 IT-компаній України

Місце	Компанія	Спеціалісти в Україні	Технічні спеціалісти
1	 EPAM Ukraine Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Вінниця, Житомир, Івано-Франківськ, Ужгород, Хмельницький, Черкаси, Чернівці	 9 570 ⁻³⁰	8 765 ^{92%} 
2	 SoftServe Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Вінниця, Івано-Франківськ, Луцьк, Полтава, Рівне, Тернопіль, Ужгород, Хмельницький, Чернівці	 7 279 ⁻⁵⁶	5 569 ^{77%} 
3	 GlobalLogic Київ, Харків, Львів, Миколаїв	 5 660 ⁻³⁶⁶	5 388 ^{95%} 
4	 Ajax Systems Київ, Харків, Львів, Вінниця	 3 900 ⁺⁴⁸⁹	1 200 ^{31%} 
5	 Luxoft Київ, Дніпро, Одеса	 3 200 ⁻²⁰⁰	2 800 ^{88%} 
6	 Genesis Київ, Львів	 2 815 ⁺²⁶	1 201 ^{43%} 
7	 Evoplay Київ	 2 613 ⁻²⁹⁰	1 698 ^{65%} 
8	 ZONE3000 Харків, Львів, Дніпро	 2 242 ⁻⁴⁸	1 828 ^{82%} 
9	 Intellias Київ, Львів, Івано-Франківськ, Ужгород	 2 210 ⁻⁹⁵	1 761 ^{80%} 
10	 DataArt Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Вінниця, Івано-Франківськ, Кременчук, Полтава	 2 172 ⁻¹²⁸	1 860 ^{86%} 
11	 Ciklum Київ, Львів, Дніпро, Вінниця	 2 050 ⁻¹²⁰	1 830 ^{89%} 
12	 NIX Харків, Полтава	 1 890	1 674 ^{89%} 
13	 Sigma Software Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Вінниця, Івано-Франківськ, Луцьк, Моршин, Полтава, Суми, Тернопіль, Черкаси, Чернівці	 1 830 ⁻⁴⁰	1 379 ^{75%} 
14	 Infopulse & Tietoevry Ukraine Київ, Львів, Вінниця, Житомир, Івано-Франківськ	 1 675 ⁻¹⁵²	1 430 ^{85%} 
15	 N-iX Київ, Львів, Дніпро, Вінниця, Івано-Франківськ, Тернопіль	 1 660 ⁺²⁰	1 360 ^{82%} 
16	 ELEKS Київ, Львів, Івано-Франківськ, Тернопіль	 1 551 ⁻⁵⁵	1 224 ^{79%} 
17	 Netpeak Group Київ, Харків, Одеса, Рівне, Черкаси	 1 109 ⁺¹³	228 ^{21%} 
18	 Capgemini Engineering Київ, Львів, Одеса, Рівне	 1 103 ⁻¹²	980 ^{89%} 
19	 AUTODOC Київ, Одеса	 1 072 ⁻²⁰	547 ^{51%} 
20	 SKELAR Київ	 1 060 ⁺⁶⁰	452 ^{43%} 

Джерело: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-winter-2025/>

Таблиця Б.1 – Система індикаторів оцінки конкурентоспроможності ІТ-сектору на глобальному ринку

Рівень оцінювання	Методичний підхід	Індикатори	Використання у міжнародних індексах/ моделях
Макрорівень	Індексний, агрегований	Обсяг експорту ІТ-послуг Частка ІТ у ВВП Рівень цифрової інфраструктури	Network Readiness Index (Portulans Institute) ICT Service Exports (World Bank) Global Innovation Index (WIPO)
	Позиційне рейтингове оцінювання	Індeksi інституційної якості Індекс легкості ведення бізнесу	Doing Business Index (World Bank) Digital Business Ease Index (The Fletcher School)
	Експертно-аналітичний	Рівень державного фінансування ІТ-сектору	Застосовується у DESI (EU Digital Economy and Society Index)
Мезорівень	Індексний, порівняльний аналіз	Наявність кластерів / ІТ-хабів Питома вага R&D у загальних витратах ІТ-освіта	Global Services Location Index (Kearney) Innovation Capability Score
	Порівняльний	Рівень інтеграції у міжнародні проєкти	Враховується в OECD Digital Economy Outlook, GII
Мікрорівень	Індексний, агрегований	Продуктивність праці Кількість інноваційних продуктів Швидкість виходу на ринок	Global Competitiveness Report (WEF) – компонент інноваційного потенціалу
	Експертно-аналітичний	Рівень діджиталізації внутрішніх процесів Кваліфікація персоналу	Digital Readiness Index (Cisco) DESI
	Кейс-аналіз, експертна оцінка	Гнучкість бізнес-моделей, наявність власної ІТ-продукції	Gartner Competitiveness Framework, Start-Up Genome Global Index

Джерело: узагальнено автором на основі [5;13;22]

Таблиця В.1 – PESTLE-аналіз української ІТ-індустрії станом на 2024 р.

Фактор	Ключові моменти для ІТ-індустрії України
Political (Політичні)	Державна підтримка цифрової економіки (Мінцифри, стратегія Digital Ukraine) Спеціальні режими для ІТ (наприклад, «Дія.City») Військово-політична ситуація (війна, мобілізація) та євроінтеграційні прагнення
Economic (Економічні)	Значний вклад у ВВП (близько 4-6%. ІТ – найбільший експортер послуг (38% експорту послуг).Обсяг експорту ІТ-послуг 2024 року – \$6,45 млрд (-4,2% до 2023), стабілізація після рекордного 2022 року
Social (Соціальні)	Великий кадровий потенціал – 300-346 тис. ІТ-спеціалістів в Україні Висока кваліфікація кадрів (понад 43% зі стажем 6+ років), інженерна освіта Культурна близькість до західних ринків, високий рівень англійської Вплив війни на демографію ІТ: частина фахівців виїхала за кордон (60+ тис.), деякі мобілізовані (відстрочки надано 2600+ спеціалістам)
Technological (Технологічні)	Розвинена ІТ-екосистема: 2000+ компаній – технологічні кластери (Львів, Київ, ін.) Широкий спектр експертизи: фінтех, e-commerce, DefenseTech, AI, EdTech тощо Інноваційні продукти світового рівня (Grammarly, GitLab, People.ai тощо) створені українцями Спроможність до інновацій навіть під час кризи (проекти у військовій технології, діджиталізація держпослуг – застосунок «Дія»)
Legal (Правові)	Спеціальний правовий режим «Дія.City» – пільгове оподаткування, гіг-контракти, 1560+ резидентів Збереження моделі ФОП (5% єдиного податку) як конкурентної переваги галузі Адаптація регуляцій до норм ЄС (захист інтелектуальної власності, кібербезпека) Державна політика WinWin 2030 – стимулювання інновацій через податкові стимули та співпрацю з партнерами
Environmental (Екологічні)	Фізична інфраструктура під загрозою через військові дії (енергосистема, безпека офісів) Перехід на віддалену роботу та розосередження команд по різних регіонах і країнах (зменшення впливу локальних ризиків) Мінімальний негативний вплив ІТ-галузі на довкілля (цифрові послуги) і зростання екотрендів (green IT, енергоефективні дата-центри)

Джерело: узагальнено автором на основі [6;7;25;30]

Таблиця В.2 – SWOT-аналіз конкурентних позицій української ІТ-індустрії

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Великий пул висококваліфікованих кадрів (300k+ інженерів) • Конкурентна вартість послуг (низькі витрати, податкові пільги) • Висока репутація та довіра на глобальному ринку (партнерства з 147 країнами, успішні кейси) • Гнучкість і стійкість бізнесу (продовження роботи попри війну) • Державна підтримка та ІТ-кластери (Мінцифри, «Дія.City», інноваційні парки)	• Ризики, пов'язані з війною: загроза безпеці персоналу та даних • Відтік кадрів за кордон, релокація бізнесів (частина офісів відкривається в Польщі та інших країнах) • Залежність від зовнішніх ринків (понад 90% виручки – експорт; чутливість до коливань попиту за кордоном) • Нерівномірність розвитку: більшість компаній – аутсорсингові, менше продуктових (обмежений власний ІР) • Інфраструктурні проблеми через війну (енергетика, релокейт)
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Зростання глобального попиту на цифрові послуги та аутсорсинг (ринок ІТ-послуг розширюється) • Розширення присутності в ЄС та інших регіонах (TechBridge з Британією, статус кандидата в ЄС відкриває нові програми) • Розвиток нових ніш: DefenseTech, кібербезпека, AI – глобальний інтерес до експертизи, яку Україна здобула у війні • Приплив інвестицій та повернення венчурного капіталу (зростання інвестицій на 120% у 2024) • Повоєнна відбудова країни із фокусом на діджиталізацію (нові проекти для ІТ-компаній внутрішньо)	• Затяжна війна або ескалація конфлікту (пряма загроза бізнесу, інвестори остерігаються) • Конкуренція з боку інших країн: Польща, Румунія (переманювання українських спеціалістів і клієнтів); традиційні аутсорсинг-хаби (Індія, Китай) за ціновими параметрами • Світова економічна рецесія або спад ІТ-витрат (скорочення бюджетів на аутсорсинг) • Можливі зміни податкового режиму або регуляцій не на користь ІТ (скасування пільг через фіскальний тиск) • «Вигорання» кадрів та зниження мотивації через тривалий стрес війни

Джерело узагальнено автором на основі [7;25;30;36;41]

Таблиця Г.1 – Можливості вдосконалення конкурентної стратегії України на глобальному ринку ІТ-послуг

Напрямок вдосконалення	Короткий опис	Очікуваний ефект
Перехід від аутсорсингу до продуктової моделі	Стимулювання створення власних продуктів і стартапів замість виконання аутсорсингових проєктів для іноземних замовників.	Збільшення доданої вартості, що залишається в Україні; зростання прибутковості ІТ-бізнесу та податкових надходжень; поява глобально конкурентних українських продуктів.
Фокус на високотехнологічних нішах (MilTech, AgroTech, AI тощо)	Розвиток інновацій у галузях оборони, агросекторі, фінансах та інших сферах через впровадження новітніх ІТ-рішень.	Закріплення України в перспективних сегментах світового ринку; створення високотехнологічних рішень з експортним потенціалом; диверсифікація ІТ-послуг.
Розвиток стартап-екосистеми та R&D	Підтримка стартапів (хакатони, інкубатори, фонд стартапів); інвестиції в наукові дослідження, лабораторії та центри розробок.	Прискорене зростання нових інноваційних компаній; комерціалізація розробок; підвищення інноваційності економіки і створення нових робочих місць у високотехнологічному сегменті.
Поліпшення бізнес-середовища (режим Дія City, реформи)	Впровадження сприятливих правових і податкових умов для ІТ-компаній; захист інвестицій і інтелектуальної власності; дерегуляція та вільний рух капіталу.	Залучення іноземних інвесторів та замовників; збільшення кількості компаній-резидентів і R&D центрів в Україні; підвищення довіри до українського юрисдикції серед міжнародного бізнесу.
Розвиток людського капіталу та утримання талантів	Інвестиції в ІТ-освіту, підготовку і перекваліфікацію кадрів; програми повернення спеціалістів з-за кордону; співпраця з діаспорою.	Забезпечення сталого притоку кваліфікованих спеціалістів; збереження конкурентної переваги України у рівні навичок; мінімізація «витоку мізків» і закриття кадрового дефіциту.
Розширення присутності на глобальних ринках	Активна промоція українського ІТ за кордоном, участь у міжнародних виставках, B2B-платформах (напр. CodeUA) для залучення клієнтів.	Збільшення географії експорту ІТ-послуг; диверсифікація клієнтської бази; поліпшення іміджу України як надійного партнера на ринку ІТ-послуг.

Джерело узагальнено автором на основі [30;36;40;43;46]

Таблиця Д.1 – Сценарії розвитку позицій України на глобальному ринку ІТ-послуг

Сценарій	Оптимістичний	Базовий	Песимістичний
Геополітичні умови	Швидке настання миру; стабілізація ситуації до кінця 2025 р.; успішні реформи та післявоєнна відбудова.	Затяжний конфлікт низької інтенсивності; повільний прогрес у переговорах; часткова реалізація реформ.	Продовження або ескалація війни на невизначений термін; високі ризики та небезпека для бізнесу.
Інвестиційний клімат	Масштабне відновлення іноземних інвестицій, повернення релокованих компаній; активне зростання венчурного фінансування стартапів.	Обмежені інвестиції через ризики; підтримка галузі здебільшого внутрішніми ресурсами; вибіркоче фінансування (defense tech тощо).	Майже повна відсутність нових інвестицій; відтік капіталу і бізнесів за кордон; згорання частини проєктів в Україні.
Глобальна конкурентна позиція	Зміцнення позицій: збільшення частки України на світовому ринку, вихід у лідери в окремих нишах (MilTech); покращення іміджу, входження в число ключових світових ІТ-хабів.	Збереження наявних позицій: утримання частки ринку приблизно на поточному рівні; конкурентні переваги нейтралізуються ризиками, тому Україна не випереджає конкурентів, але й не втрачає різко.	Втрата позицій: зниження частки в глобальному експорті ІТ-послуг; деякі клієнти переходять до конкурентів; погіршення рейтингів і репутації українського ІТ як наслідок тривалої нестабільності.
Динаміка експорту ІТ	Високі темпи зростання – відновлення +10-15% на рік, повернення на докризову траєкторію росту; до 2030 р. суттєве збільшення обсягів експорту (потенційно до двократного щодо 2024р.).	Повільне зростання або стагнація в короткостроковій перспективі; у середньому +3-5% на рік після 2024 р., відновлення довоєнних обсягів лише через кілька років.	Нульове чи від’ємне зростання; можливе поступове скорочення експорту (-1...-5% на рік); третій рік стагнації поспіль, повернення до зростання відкладається до закінчення війни.

Джерело узагальнено автором на основі [40;46;36;43;30]

StrikePlagiarism.com

Свідчення

Дата звіту: 8/2/2025

Дата редагування: —

Документ прийнятий

Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Конкурентна стратегія України на глобальному ринку IT-послуг

Автор

Науковий керівник / Експерт

Результат

Результат М.С.проф. Пилипчук Д.О.

Підсумок

кафедра міжнародної економіки

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності вказує, 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.

4.61%

4.61%

КП 1

0.46%

0.46%

КП 2

0.57%

0.57%

КП

25

Джерела фраз для коефіцієнта подібності 2

14901

Кількість слів

115581

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 намісний 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.

Зміна букв

2

Інтервали

0

Мікропробіли

59

Білі знаки

0

Парафрази (SmartMarks)

66

Подібності за списком джерел

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

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ (ДОПІЛНОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ))
1	Забезпечення міжнародної конкурентоспроможності IT сфери України в умовах цифрової глобалізації 3/15/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute)	43 0.29 %
2	Конкурентна політика на ринку інформаційних технологій 4/16/2025 National University Kyiv Mohyla Academy course papers (National University Kyiv Mohyla Academy)	26 0.17 %