

**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»**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему «Конкурентні переваги України на глобальному ринку ІТ-
послуг»**

здобувача Яременко Оксани Павлівни

_____ (підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент Юрченко В.В.

_____ (підпис)

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

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

_____ (підпис)

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ	7
1.1. ІТ-послуги у сучасній системі світової торгівлі.....	7
1.2. Масштаби, структурні виміри і тенденції розвитку глобального ринку ІТ-послуг.....	16
1.3. Національні і наднаціональні механізми регулювання ринку ІТ-послуг ..	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ УКРАЇНИ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ	39
2.1. Кількісно-якісні параметри функціонування ринку ІТ-послуг України....	39
2.2. Головні конкурентні переваги вітчизняних ІТ-послуг на світових ринках	49
2.3. Ключові проблеми виходу українських компаній на глобальний ринок ІТ-послуг.....	56
2.4. Стратегічні напрями нарощування конкурентних позицій України на глобальному ринку ІТ-послуг	63
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми. Глобальний ринок ІТ-послуг є одним із найбільш динамічних та швидкозростаючих секторів світової економіки, обсяг якого вимірюється трильйонами доларів і щороку демонструє стійкі темпи зростання. Таке швидке зростання зумовлене глобальною цифровою трансформацією, розвитком хмарних технологій, штучного інтелекту, Інтернету речей та посиленням вимог до кібербезпеки. В умовах цієї безпрецедентної технологічної еволюції та посилення конкуренції, для кожної країни критично важливим є розуміння своїх сильних сторін та конкурентних переваг на цьому ринку.

Україна за останнє десятиліття перетворилася на визнаного гравця на глобальному ринку ІТ-послуг, стабільно демонструючи високі темпи зростання експорту та якість кадрів. Однак, повномасштабне вторгнення російської федерації створило безпрецедентні виклики, які суттєво вплинули на всі аспекти функціонування вітчизняного бізнесу, включаючи ІТ-галузь. Незважаючи на руйнівні наслідки війни, український ІТ-сектор продемонстрував виняткову стійкість та здатність до швидкої адаптації, зберігши та навіть збільшивши обсяги експорту в умовах екстремального тиску. У цій новій реальності, глибоке розуміння та ефективне використання наявних конкурентних переваг, а також ідентифікація нових, що формуються в умовах, стає життєво необхідним для збереження позицій України на глобальній арені. Також це необхідно для залучення інвестицій і забезпечення внеску галузі у відновлення економіки країни. Аналіз останніх тенденцій глобального ринку ІТ-послуг у поєднанні з оцінкою унікального досвіду функціонування українського сектору в кризових умовах зумовлює високу актуальність дослідження конкурентних переваг України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку глобального ринку ІТ-послуг, факторів конкурентоспроможності країн та особливостей української ІТ-галузі знайшли своє висвітлення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців та аналітиків. Аспекти глобального ринку, його масштаби, структуру та тенденції досліджували такі зарубіжні аналітичні компанії, як Gartner, IDC, A.T. Kearney, Forrester, а також вчені, що вивчають сервісні ринки. Особливості функціонування та конкурентні переваги української ІТ-галузі були предметом аналізу у звітах вітчизняних ІТ-асоціацій та кластерів («Асоціація «ІТ Ukraine», «Львівський ІТ Кластер» та ін.), державних органів, а також у публікаціях українських науковців. Зокрема досліджувана тема висвітлювалася у роботах таких дослідників, як Т. Мельник, І. Севрук, А. Рупчева, Е. Завгородня, Л. Довгань, С. Тульчинська та інші. Проте, комплексний аналіз конкурентних переваг України на глобальному ринку ІТ-послуг з урахуванням впливу повномасштабної війни, нових тенденцій та специфіки формування переваг в умовах безпрецедентних викликів потребує подальшого поглибленого дослідження та систематизації.

Мета бакалаврської роботи – розкриття теоретико методичних засад дослідження глобального ринку ІТ-послуг та здійснення аналітичної оцінки конкурентних переваг українському ринку.

Відповідно до поставленої мети дослідження було сформульовано такі завдання:

- розкрити сутність та роль ІТ-послуг у сучасній системі світової торгівлі;
- проаналізувати масштаби, структурні виміри та тенденції розвитку глобального ринку ІТ-послуг;
- дослідити національні і наднаціональні механізми регулювання ринку ІТ-послуг;

- оцінити кількісно-якісні параметри функціонування ринку ІТ-послуг України;
- ідентифікувати та обґрунтувати головні конкурентні переваги вітчизняних ІТ-послуг на світових ринках;
- виявити ключові проблеми виходу українських компаній на глобальний ринок ІТ-послуг;
- розробити стратегічні напрями нарощування конкурентних позицій України на глобальному ринку ІТ-послуг.

Об'єктом дослідження є закономірності та тенденції інформатизації міжнародних економічних відносин в умовах глобалізації.

Предметом дослідження є умови, чинники та механізми формування конкурентних переваг на українському та глобальному ринку ІТ-послуг.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань у роботі було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, застосовувалися: методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції – для розкриття теоретичних засад та формування узагальнень; методи порівняння, угруповання, статистичного аналізу – для оцінки кількісних показників ринку та галузі; історико-логічний метод – для дослідження еволюції та динаміки розвитку ринку та галузі; графічний та табличний методи – для візуалізації та систематизації даних.

Теоретична значимість дослідження полягає у систематизації та поглибленні теоретичних засад формування конкурентних переваг на високотехнологічному ринку послуг в умовах глобальної турбулентності. Узагальнено й уточнено підходи до ідентифікації специфічних конкурентних переваг країни на глобальному ринку ІТ-послуг, враховуючи їх прояв у кризових умовах. Практична значимість отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для посилення конкурентних позицій українських ІТ-компаній на світових ринках. Результати дослідження можуть

бути корисними для керівництва ІТ-компаній при розробці стратегії виходу на зовнішні ринки та позиціонування, для галузевих асоціацій та кластерів при формуванні програм промоції українського ІТ за кордоном, а також для державних органів при розробці політики підтримки та розвитку ІТ-галузі, спрямованої на підвищення її експортного потенціалу та інвестиційної привабливості.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань конкурентоспроможності та глобального ринку ІТ-послуг; звіти міжнародних аналітичних компаній; публікації та дослідження вітчизняних ІТ-асоціацій та кластерів; статистичні дані державних органів України; матеріали профільних видань та веб-ресурсів, присвячених ринку ІТ.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел з 53 найменувань, 2 додатків, 4 таблиці, 6 рисунків. Загальний обсяг роботи – 85 друкованих сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ

1.1. ІТ-послуги у сучасній системі світової торгівлі

У світі, де цифрові технології пронизують кожну сферу життя, ІТ-послуги стали невід'ємною частиною глобальної економіки та світової торгівлі. Вони є каталізатором інновацій, сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів, відкривають нові можливості для міжнародної співпраці та стимулюють економічне зростання. Швидкий розвиток цифрових технологій, таких як хмарні обчислення, штучний інтелект, великі дані та Інтернет речей, створює безпрецедентні можливості для розвитку ринку ІТ-послуг та його інтеграції у світову торговельну систему. Наразі вони не лише забезпечують технічну підтримку та розвиток інформаційних систем, але й стають ключовим фактором конкурентоспроможності країн та компаній на світовому ринку.

Інформаційні технології (ІТ) належать до використання комп'ютерів, програмного забезпечення, мереж та інших цифрових систем для управління, зберігання, обробки та передачі інформації. Вони охоплюють широкий спектр технологій та послуг, які необхідні для підприємств та організацій у різних секторах [1, с. 200]. Основним типом інформаційних технологій (ІТ) є ІТ-послуги, комп'ютерне обладнання, телекомунікації та програмні продукти. Комп'ютерне обладнання являє собою фізичні компоненти, необхідні комп'ютерній системі для функціонування, та охоплює все, що знаходиться всередині ПК чи ноутбука. ІТ-послуги використовуються великими, малими та середніми підприємствами фінансових послуг, роздрібною та оптовою торгівлі, виробництва, охорони здоров'я та іншими по всьому світу [34, с. 16].

Незважаючи на широке використання терміну «ІТ-послуги», його уніфіковане та всеохопне визначення залишається предметом дискусій, що зумовлено динамічністю самого сектору. Наприклад, ІТ-послуги можуть трактуватися як послуги з планування, впровадження, операційного управління, підтримки та навчання, або ж як ІТ-аутсорсинг [12]. Така різноманітність підходів відображає постійну еволюцію технологій та появу нових видів послуг, таких як хмарні обчислення, аналітика великих даних, послуги у сфері Інтернету речей та штучного інтелекту. Ця швидка еволюція та розширення спектру ІТ-послуг створюють певні виклики для їхньої чіткої класифікації та статистичного обліку на міжнародному рівні.

З точки зору товарообміну, ІТ-послуги – це обмін, заснований на договорі, де «товаром» є погоджений результат інтелектуальної та технічної діяльності або сам процес цієї діяльності протягом певного часу, який оцінюється і оплачується клієнтом. При цьому враховуючи часто високий ступінь індивідуалізації ІТ-послуг, цей товарообмін має персоніфікований характер. Цінність «товару» часто залежить від специфіки запиту клієнта, рівня взаємодії між постачальником та клієнтом під час надання послуги, та досвіду конкретних виконавців. Обмін відбувається, коли клієнт визнає, що унікальний набір знань та дій постачальника відповідає його специфічним потребам та вартості, яку він готовий сплатити [25, с. 47].

Згідно з поширеним у світі фреймворком управління ІТ-послугами ITIL (information technology infrastructure library), ІТ-послуга визначається як спосіб надання цінності клієнтам шляхом сприяння досягненню результатів, які вони хочуть отримати, без володіння специфічними витратами та ризиками, пов'язаними з цим [20].

У сучасній науковій літературі досі відсутній єдиний підхід до розуміння ІТ-послуг. Аналітична компанія Gartner, що є авторитетним джерелом визначень у сфері ІТ, визначає ІТ-послугу як будь-яку послугу, що надається за допомогою

інформаційних технологій [39]. Проте на нашу думку, дане визначення є надто спрощеним для точного та комплексного опису сутності ІТ-послуг як об'єкта торгівлі чи об'єкта наукового дослідження, оскільки воно не відображає специфіку цих послуг та їхню роль у бізнес-процесах клієнта. Адже формулювання «будь-яка послуга» в поєднанні з «за допомогою інформаційних технологій» є занадто загальним. Воно включає в себе величезну кількість діяльностей, які не вважаються власне ІТ-послугами в традиційному розумінні (наприклад, замовлення їжі через додаток, онлайн-освіта, стрімінгові сервіси, онлайн-банкінг). Це визначення не дозволяє чітко розмежувати ІТ-послуги від звичайних бізнес-послуг, які використовують ІТ як інструмент надання, але не є послугами з управління, підтримки чи розвитку самих ІТ або доступу до ІТ-ресурсів. На додаток до цього визначення зосереджується на способі надання послуги, а не на її сутності, цінності для клієнта, результаті, який вона забезпечує, або проблемі, яку вона вирішує.

Згідно деяких підходів, під ІТ-послугами можна розуміти послуги, в основі яких лежать технологічні, комунікаційні, програмні складові інфраструктури [6, с. 93]. Однак, на нашу думку, у даному визначенні не знайшов відображення факт, згідно якого ключовою відмінністю ІТ-послуг від інших видів послуг є те, що вони надаються з використанням комп'ютерної техніки. При цьому до ІТ-послуг можуть бути віднесені лише послуги, безпосередньо пов'язані з обробкою та передачею інформації.

Дослідник З. Мацук, визначає ІТ-послугу в якості економічної категорії, що є результатом людської діяльності, купується та продається на ринку як товар [16, с. 130]. На нашу думку дане визначення не відображає складність та різноманітність ІТ-послуг, які часто є комплексними та індивідуалізованими.

Згідно іншої думки ІТ-послуги – це нематеріальні продукти, що надаються організаціям або приватним особам для задоволення їхніх потреб у сфері

інформаційних технологій. Вони можуть включати в себе розробку, впровадження, підтримку, управління та консалтинг у галузі ІТ [12].

ІТ-послуги – це широкий спектр діяльності, що охоплює надання інформаційних технологій (ІТ) для підтримки бізнес-процесів, покращення ефективності та досягнення стратегічних цілей організацій. Вони включають в себе не лише технічні аспекти, але консультаційні й управлінські аспекти, а також підтримку користувачів [30, с. 75]. Проте дане визначення не відображає ключові характеристики ІТ-послуг, такі як нематеріальність, нерозривність виробництва та споживання, мінливість якості, небереженість.

Як синонім терміна «ІТ-послуги» широке застосування отримав також термін «інформаційні послуги». На сайті Statista під інформаційними послугами пропонується розуміти послуги, що використовуються організаціями при створенні, управлінні та наданні інформації, а також при наданні допомоги у виконанні інших бізнес-функцій [50]. Проте спірним, на наш погляд, є обмеження користувачів інформаційних послуг лише організаціями. Оскільки в даний час інформаційні послуги використовуються як фірмами, так і приватними особами, індивідуальними підприємцями, самозайнятими особи тощо. Тобто окрім бізнес-функцій, інформаційні послуги отримують застосування у вирішенні повсякденних завдань.

Також, виявлено, що міжнародними дослідниками застосовується переважно термін IT-services, що дозволяє досягти одноманітності у розумінні досліджуваного явища [42].

На основі проведеного аналізу під поняттям «ІТ-послуги» ми розумітимемо комплекс нематеріальних продуктів та дій, що надаються з використанням комп'ютерної техніки та інформаційно-комунікаційних технологій, спрямованих на обробку, передачу та управління інформацією, а також на задоволення потреб клієнтів у галузі інформаційних технологій. Вони охоплюють широкий спектр діяльності, включаючи розробку, впровадження,

підтримку, управління, консалтинг та кібербезпеку, і можуть надаватися як організаціям, так і приватним особам, незалежно від їхнього розміру та галузі діяльності.

ІТ-послуги мають низку відмінних характеристик, які безпосередньо пов'язані з особливостями послуг, але мають свою специфіку в контексті інформаційних технологій. Розглянемо ці характеристики детальніше.

1. Нематеріальність. Послуги не мають фізичної форми, їх не можна побачити, відчувати або спробувати до покупки. І ця характеристика особливо яскраво проявляється в ІТ-послугах. Адже їхня цінність полягає в результатах, які вони надають. Наприклад, у вигляді програмного забезпечення, даних або консультацій.

2. Нерозривність виробництва та споживання. Виробництво та споживання послуг часто відбуваються одночасно, що особливо актуально для послуг технічної підтримки, онлайн-консультацій або навчання. Тоді клієнт отримує послугу в той самий момент, коли вона надається.

3. Мінливість якості. Якість послуг може варіюватися залежно від виконавця, часу та місця надання. У сфері ІТ це може проявлятися в залежності від кваліфікації спеціаліста, використовуваного обладнання або навіть часу доби (наприклад, при високому навантаженні на сервери) [16, с. 130].

4. Незбереженість. Послуги не можуть бути збережені для подальшого використання. Тому, час, витрачений на консультацію, не може бути «збережений» для іншого клієнта. Це вимагає від постачальників ІТ-послуг ефективного управління ресурсами.

5. Висока технологічність. ІТ-послуги базуються на складних технологіях, що вимагає високої кваліфікації персоналу. Це відрізняє ІТ-послуги від багатьох інших видів послуг. Необхідність постійного оновлення знань і навичок робить цю характеристику ключовою [33, с. 145].

6. Залежність від інформації. ІТ-послуги неможливі без обміну інформацією. Ця характеристика є однією з найважливіших. Без обміну даними неможливо надати послуги з хмарного зберігання, обробки даних або кібербезпеки тощо.

7. Успішне надання ІТ-послуг вимагає глибокого розуміння потреб клієнта та здатності надавати рішення, що відповідають цим потребам. Адже ІТ-рішення повинні відповідати конкретним бізнес-завданням клієнта.

Перелічені відмінні характеристики роблять ІТ-послуги унікальними та вимагають особливого підходу до їх надання та управління.

ІТ-послуги можна класифікувати за різними критеріями: за цільовим призначенням, способом та об'єктом надання. У Додатку А відображено класифікацію ІТ-послуг за даними критеріями.

Оскільки ІТ-послуги стрімко розвиваються, з'являються нові їх види, які не завжди чітко вписуються в існуючі класифікаційні системи, розроблені десятиліття тому. Відсутність однозначних, глобально узгоджених визначень для новітніх ІТ-послуг може формувати так звані «сірі зони» в міжнародних торговельних угодах.

Міжнародні торговельні угоди, зокрема Генеральна угода про торгівлю послугами (GATS), базуються на узгоджених переліках послуг та зобов'язаннях країн щодо них, часто використовуючи так званий «позитивний підхід», коли зобов'язання поширюються лише на ті послуги, що явно зазначені у списку [40]. Якщо новий вид ІТ-послуги чітко не визначений або не класифікований, країни можуть стверджувати, що він не підпадає під існуючі зобов'язання щодо доступу до ринку або національного режиму. Це створює значну невизначеність для бізнесу, що надає або споживає такі послуги. Також це може стримувати міжнародні інвестиції та торгівлю інноваційними ІТ-рішеннями, відкриваючи можливості для прихованого протекціонізму. Тому, існує нагальна потреба в постійному оновленні та адаптації міжнародних класифікаційних систем і

торговельних правил, аби вони відповідали темпам технологічного прогресу та не гальмували розвиток глобального ринку ІТ-послуг.

Роль ІТ-послуг у сучасній системі світової торгівлі полягає у:

1. Цифровій трансформації бізнесу. Саме ІТ-послуги є основою для цифрової трансформації бізнесу, що дозволяє компаніям оптимізувати операції, покращити клієнтський досвід та створювати нові бізнес-моделі. Сюди відносяться хмарні обчислення, аналітику даних, штучний інтелект та Інтернет речей, які допомагають компаніям приймати обґрунтовані рішення та підвищувати конкурентоспроможність [2, с. 55].

2. Одним із фундаментальних механізмів впливу ІТ-послуг є використання Інтернету та забезпечення вільного руху даних, що сприяє підвищенню продуктивності, зниженню трансакційних та торговельних витрат, і, як наслідок, стимулює міжнародну торгівлю. За оцінками Міжнародної торгової комісії США (ІТС), цифрова торгівля, значною мірою базована на ІТ-послугах, збільшила ВВП США на 3,4 – 4,8 % та створила до 2,4 млн. робочих місць у 2024 р. Цифрові технології, що лежать в основі ІТ-послуг, кардинально змінюють ландшафт цифрової торгівлі, сприяють розробці інноваційних бізнес-моделей та ефективно зменшують географічні бар'єри. Це особливо актуально для малих та середніх підприємств, які отримують нові можливості для виходу на глобальні ринки та інтеграції в міжнародні ланцюги вартості. Наприклад, малі та середні підприємства, що використовують онлайн-платформи, такі як «eBay», демонструють значно вищу експортну активність та виживаність порівняно з офлайн-бізнесом [51].

3. Інновації та розвиток технологій. ІТ-послуги є рушійною силою інновацій, сприяючи розвитку нових технологій та рішень. Вони підтримують науково-дослідні роботи, розробку програмного забезпечення, штучний інтелект та інші технологічні досягнення, які стимулюють економічне зростання.

4. Підвищення продуктивності та ефективності. ІТ-послуги допомагають компаніям автоматизувати рутинні завдання, оптимізувати процеси та підвищити продуктивність праці. Завдяки цьому компанії можуть знизити витрати, покращити якість продукції та послуг та збільшити прибутковість.

5. Створення нових робочих місць. ІТ-сектор є одним з найбільш динамічних секторів економіки, що створює нові робочі місця для кваліфікованих фахівців. Розробники програмного забезпечення, аналітики даних, спеціалісти з кібербезпеки та інші ІТ-професіонали є важливими для розвитку глобальної економіки [33].

6. Розвиток цифрової економіки. ІТ-послуги є основою для розвитку цифрової економіки, яка стає все більш важливою для глобального економічного зростання. Цифрові платформи, електронні послуги та цифрові фінансові послуги сприяють розвитку цифрової економіки та створюють нові можливості для бізнесу та споживачів.

У табл. 1.1 відобразимо вплив ІТ-послуг на різні сектори економіки.

Таблиця 1.1 – Вплив ІТ-послуг на різні сектори економіки

Сектор економіки	Вплив
Фінанси	Використовуються для онлайн-банкінгу, електронних платежів, управління ризиками та інших фінансових операцій
Охорона здоров'я	Використовуються для телемедицини, електронних медичних записів, діагностики та лікування
Освіта	Використовуються для онлайн-навчання, електронних навчальних матеріалів та дистанційного навчання
Виробництво	Використовуються для автоматизації виробничих процесів, управління ланцюгами поставок та контролю якості
Транспорт	Використовуються для навігації, управління трафіком, логістики та автономних транспортних засобів

Джерело: складене автором за даними [35].

Такий значний вплив на різні сектори економіки обумовлений складною структурою ІТ-послуг. В межах даної структури можна виділити такі основні сегменти ринку [15, с. 134]:

- ІТ-аутсорсинг – передача ІТ-функцій стороннім постачальникам послуг, що включає розробку програмного забезпечення, підтримку інфраструктури, управління даними та інші послуги. Даний сегмент є одним з найбільших і найбільш динамічно зростаючих на ринку ІТ-послуг;
- розробка програмного забезпечення, що включає створення та підтримку програмних продуктів для різних галузей і потреб. Цей сегмент охоплює широкий спектр послуг, від розробки мобільних додатків до створення комплексних корпоративних систем;
- хмарні послуги, які передбачають надання обчислювальних ресурсів, сховищ даних і програмного забезпечення через Інтернет. Наразі цей сегмент швидко зростає, оскільки компанії все більше переходять на хмарні технології;
- консалтинг та системна інтеграція, які включають надання консультацій з питань ІТ, розробку стратегій і впровадження ІТ-рішень. Завдяки цьому сегменту компанії мають можливість оптимізувати свої ІТ-інвестиції та підвищити ефективність бізнесу;
- кібербезпека, а саме захист інформаційних систем від кібератак і загроз. За останні роки даний сегмент стає все більш важливим у зв'язку зі зростанням кількості кіберзлочинів.

Можемо зробити висновок, що ІТ-послуги, як ключовий елемент сучасної світової торгівлі, відіграють вирішальну роль у цифровій трансформації бізнесу, глобалізації, інноваційному розвитку та підвищенні ефективності економіки, характеризуючись нематеріальністю, нерозривністю виробництва та споживання, мінливістю якості, незбереженістю та високою технологічністю. Їхня структура, що включає ІТ-аутсорсинг, розробку програмного забезпечення,

хмарні послуги, консалтинг та кібербезпеку, відображає їхню різноманітність та адаптивність до потреб різних секторів економіки.

1.2. Масштаби, структурні виміри і тенденції розвитку глобального ринку ІТ-послуг

Глобальний ринок ІТ-послуг є надзвичайно широким та різноманітним, характеризується постійним зростанням та еволюцією.

За дослідженням IDC, результати якого було оприлюднено 30 квітня 2024 р., за підсумками 2023 р. обсяг глобального ринку ІТ-послуг сягнув приблизно \$1,22 трлн. дол. Це на 4,6% більше у порівнянні з 2022 р., коли витрати оцінювалися у \$1,17 трлн. У номінальному доларовому вираженні виходячи з актуального обмінного курсу ринок виріс на 4,1% [52]. За середньорічного темпу зростання (CAGR у 5,9%) ринок ІТ-послуг оцінювався приблизно в 3615 млрд дол. у 2024 році. Надалі очікується, що розмір ринку інформаційних технологій сильно зростатиме в найближчі кілька років. Він зросте до 13176,84 млрд. дол. у 2029 р. при сукупному річному темпі зростання (CAGR) 8,2% [42]. Straits Research оцінює ринок у 1,30 трлн дол. у 2023 р. з прогнозом зростання до 2,95 трлн дол. до 2032 р. (середньорічний темп зростання – CAGR – 9,5%) [45]. Polaris Market Research наводить схожі дані: \$1,358 трлн у 2023 р. та прогноз 3,035 трлн дол. до 2032 р. (CAGR 9,3%) [46]. Grand View Research оцінює ринок у 1,50 трлн дол. у 2024 р. з прогнозованим CAGR 9,4% на період 2025-2030 рр.[47] IMARC Group оцінює ринок у 1,218 трлн у 2024 р. з прогнозом досягнення 2,289 трлн дол. до 2033 р. (CAGR 7,26%) [48]. The Business Research Company прогнозує зростання з 3,44 трлн дол. у 2024 р. до 3,70 трлн дол. у 2025 р. (CAGR 7.5%), а потім до 5,228 трлн дол. до 2029 р. (CAGR 9,0%) [41]. Statista, на яку посилається Vrinsofts, прогнозує обсяг ринку ІТ-послуг у 1,42 трлн дол. у 2024 р. зі зростанням до 1,879 трлн дол. до 2029 р. (CAGR 5,76%) [53].

Окремо варто виділити ринок ІТ-аутсорсингу, розмір якого очікується на рівні 471,1 млрд дол. у 2023 р., з прогнозом зростання до 1 094,9 млрд дол. до 2033 р. (CAGR 8,8%) [44].

Капіталізація сектору інформаційних технологій загалом, який є ширшим поняттям, ніж ринок ІТ-послуг, є найбільшою на глобальному фондовому ринку, сягаючи 25,67 трлн. дол. Окремі технологічні гіганти, такі як «Microsoft», «Apple», «Nvidia», «Amazon», «Alphabet», мають індивідуальну ринкову капіталізацію, що вимірюється трильйонами доларів США станом на 2025 р.[53].

Незважаючи на розбіжності в абсолютних цифрах, усі джерела підтверджують значний поточний обсяг ринку ІТ-послуг та прогнозують його стійке зростання в середньостроковій перспективі. Зростання в прогнозований період можна пояснити глобалізацією ІТ-послуг, цифровою трансформацією, інноваціями у сфері кібербезпеки, розвитком розумних міст, еволюцією електронної комерції тощо.

Але варто відмітити те, що існуючі розбіжності в оцінках розміру та темпів зростання глобального ринку ІТ-послуг є не просто відображенням методологічних відмінностей між різними аналітичними агенціями. Вони також сигналізують про більш фундаментальну проблему – складність чіткого визначення меж самого ринку в умовах стрімкої конвергенції технологій та явища, відомого як «сервісизація» економіки. Адже ІТ-послуги можуть охоплювати різний набір діяльностей залежно від того, яке визначення використовується. Ця проблема ускладнюється тим, що все частіше традиційні товари продаються разом із комплексом вбудованих послуг, що розмиває межі між товарними ринками та ринками послуг. Технологічна конвергенція, особливо між ІТ, телекомунікаціями та медіа, ще більше ускладнює чітке розмежування секторів. Наприклад, послуги хмарної інфраструктури (IaaS) можуть розглядатися і як ІТ-послуга, і як телекомунікаційна послуга, що впливає на статистику. Ця невизначеність у вимірюванні створює труднощі для урядів у

розробці ефективної промислової та торговельної політики, а для компаній – у процесі стратегічного планування та аналізу ринкових можливостей. Більше того, це може впливати на точність макроекономічних прогнозів, оскільки частка «невидимого» або неправильно класифікованого цифрового сектору в економіці постійно зростає.

Основними компаніями, що працюють на ринку інформаційних технологій по всьому світу є: Apple Inc., Microsoft Corporation, Verizon Communications Inc., China Mobile Limited, AT&T Inc., Huawei Technologies Co. Ltd., Deutsche Telekom AG, Dell Technologies Inc., Samsung Electronics Co. Ltd, Comcast Corporation, International Business Machines Corp., Oracle Corporation, Tata Consultancy Services Ltd., Salesforce Inc., Infosys Limited, Wipro Limited, Tech Mahindra Limited, Larsen & Toubro Infotech Limited, Mphasis Limited, Mindtree Limited, PagerDuty Inc. Inc., Amazon.com Inc [42].

Глобальний ринок ІТ-послуг характеризується складною структурою, яку можна аналізувати за різними критеріями, зокрема за видами послуг та галузевою спрямованістю.

За видами послуг ринок охоплює широкий спектр діяльностей, серед яких ключовими сегментами є [45; 47; 48]:

- професійні послуги (включаючи ІТ-консалтинг та системну інтеграцію). Цей сегмент традиційно займає значну частку ринку. За даними IMARC Group, у 2024 р. професійні послуги (системна інтеграція та консалтинг) становили 64% ринку ІТ-послуг. «Deloitte» утримує лідерські позиції в сегменті консалтингу з кібербезпеки з часткою 30,7% у 2023 р.;

- реактивні ІТ-послуги, що спрямовані на усунення проблем, що вже виникли. Цей сегмент домінував на ринку у 2023-2024 рр., маючи частку понад 52%. Це свідчить про постійну потребу бізнесу в підтримці та відновленні працездатності існуючих ІТ-систем;

- ІТ-аутсорсинг, а саме передача певних ІТ-функцій стороннім провайдерам, що є поширеною практикою. Сегмент аутсорсингу додатків домінував на ринку ІТ-аутсорсингу у 2023 р. з часткою понад 25,5%;

- хмарні сервіси. Даний сегмент демонструє одні з найвищих темпів зростання і є ключовим драйвером усього ринку ІТ-послуг. За прогнозами, програмне забезпечення як послуга (SaaS) генеруватиме 209 млрд дол. до 2030 р. При цьому «Microsoft» є лідером на ринку SaaS та хмарного програмного забезпечення з доходом 91,11 млрд дол. (17% ринку) у 2023 р. Близько 94% підприємств вже використовують хмарні сервіси, а понад 50% ІТ-витрат, за прогнозами, перейдуть на хмарну інфраструктуру до 2025 р. На ринку хмарної інфраструктури (IaaS/PaaS) домінують «Amazon Web Services» з часткою близько 30-34%, «Microsoft Azure» (близько 21%) та «Google Cloud» (близько 12%);

- керовані послуги, попит на які зростає, оскільки компанії прагнуть оптимізувати ІТ-операції та передати управління складними ІТ-системами спеціалізованим провайдерам;

- послуги з кібербезпеки. З огляду на зростання кількості та складності кіберзагроз, цей сегмент є критично важливим і швидкозростаючим. Ринок послуг безпеки оцінювався у 83 млрд дол у 2022 р., що становило 55% від загального ринку кібербезпеки (150 млрд дол.). «Deloitte» був лідером на ринку послуг безпеки з часткою 16,7% у 2023 р. (загальний ринок 65,5 млрд дол);

- розробка програмного забезпечення, що включає як розробку ПЗ на замовлення, так і розробку комерційних програмних продуктів.

Також нами було досліджено сегментацію за галузевими вертикалями. Виявлено, що попит на ІТ-послуги значно варіюється залежно від галузі:

- ІТ та телекомунікації традиційно є однією з найбільших галузей-споживачів ІТ-послуг, що зумовлено високим рівнем технологічності та постійною потребою в інноваціях та підтримці складної інфраструктури;

- банківські, фінансові послуги та страхування. Цей сектор активно інвестує в ІТ-послуги для забезпечення безпеки, відповідності регуляторним вимогам, цифрової трансформації та покращення клієнтського досвіду. Тому він домінував у сегменті ІТ-аутсорсингу у 2024 р. з часткою понад 24% і становить 30, 29% від усього ІТ-аутсорсингу;
- виробництво, яке активно впроваджує цифрові технології для оптимізації виробничих процесів, управління ланцюгами постачання та розробки нових продуктів, що стимулює попит на відповідні ІТ-послуги;
- охорона здоров'я, що демонструє високі темпи зростання попиту на ІТ-послуги, зумовлені впровадженням електронних медичних карток, телемедицини, медичного IoT та аналітики даних для покращення діагностики та лікування. Цей сектор становить 23,43% ринку ІТ-аутсорсингу;
- державний сектор. Уряди різних країн інвестують в ІТ-послуги для модернізації державних послуг, підвищення ефективності управління та забезпечення кібербезпеки;
- роздрібна торгівля. Впровадження електронної комерції, омніканальних стратегій, персоналізації та аналітики даних для покращення клієнтського досвіду стимулює попит на ІТ-послуги;
- інші галузі, які включають медіа та комунікації, транспорт та логістику, енергетику та комунальні послуги, освіту тощо.

Географічний розподіл ринку ІТ-послуг характеризується концентрацією як експорту, так і споживання в певних регіонах та країнах, хоча й спостерігається поступова диверсифікація та зростання нових гравців.

Також варто зауважити на особливостях географічної структури. Азіатсько-Тихоокеанський регіон був найбільшим регіоном на ринку інформаційних технологій (ІТ) у 2024 р. Північна Америка була другим за величиною регіоном над ринком інформаційних технологій [42].

Дані щодо експорту ІТ-послуг свідчать про лідерство кількох ключових країн. Згідно з даними Visual Capitalist (на основі даних COT) за 2023 р. щодо експорту цифрових послуг, лідерами є: США (15,3% світової частки, 649 млрд дол.), Велика Британія (10,3%, 438 млрд дол.), Ірландія (7,7%, 328 млрд дол.), Індія (6,0%, 257 млрд дол.), Німеччина (5,8%, 248 млрд дол.) та Китай (4,9%, 207 млрд дол.) [48].

Щодо регіонального розподілу споживання/ринку, то Північна Америка (зокрема США) традиційно є найбільшим ринком ІТ-послуг, маючи найбільшу частку у 2023-2024 рр. Це зумовлено високим рівнем технологічного розвитку, наявністю великої кількості транснаціональних корпорацій та значними інвестиціями в цифрову трансформацію. Європа також є значним ринком ІТ-послуг, з такими країнами, як Німеччина, Велика Британія та Франція, що входять до числа провідних споживачів та експортерів. Азійсько-Тихоокеанський регіон демонструє найвищі темпи зростання ринку ІТ-послуг. Країни, такі як Китай, Індія, Японія та Південна Корея, активно інвестують у цифровізацію та розвиток власної ІТ-індустрії [45]. Висока частка Ірландії в експорті ІТ-послуг часто пояснюється її сприятливою податковою політикою, що приваблює великі міжнародні технологічні компанії розміщувати там свої європейські штаб-квартири та центри розробки. Індія та Китай демонструють вражаюче зростання експорту цифрових послуг, спираючись на великий пул ІТ-фахівців та державну підтримку цифрової економіки. При цьому Індія є провідним постачальником ІТ-аутсорсингу, особливо в галузі розробки програмного забезпечення. Латинська Америка та Африка також демонструють зростання в цьому секторі.

Домінування певних країн в експорті ІТ-послуг не є випадковим явищем. Це результат складного поєднання різноманітних факторів, що включають наявність великої кількості висококваліфікованої робочої сили, розвинені інноваційні екосистеми, що сприяють генерації нових технологій та бізнес-ідей,

а також сприятливу державну політику [35, с. 27]. Остання може включати інвестиції в освіту та науку, підтримку стартапів, розвиток цифрової інфраструктури та, в деяких випадках, специфічні податкові стимули, як це спостерігається в Ірландії. Історично сформовані торговельні та технологічні зв'язки також відіграють свою роль. Ці фактори часто створюють ефект «накопичувальної переваги». Тобто початковий успіх у секторі ІТ-послуг приваблює більше талановитих фахівців, додаткові інвестиції та сприяє подальшому розвитку підтримуючої екосистеми (венчурний капітал, бізнес-інкубатори, дослідницькі центри). Це, в свою чергу, ще більше посилює конкурентні переваги країни на глобальному ринку. Для країн, які прагнуть розвинути свій експортний потенціал у сфері ІТ-послуг, це означає, що просте копіювання успішних моделей інших держав може бути недостатнім [35, с. 28]. Необхідно знаходити власні унікальні ніші, розвивати специфічні компетенції, що користуються попитом на світовому ринку, а також формувати довгострокову, послідовну та сприятливу державну політику, спрямовану на підтримку ІТ-сектору. В іншому випадку, глобальний ринок ІТ-послуг може характеризуватися посиленням олігополістичної конкуренції в окремих його сегментах, де домінуватимуть компанії з невеликої кількості провідних країн. Це може впливати на ціноутворення, доступ до новітніх технологій та інновацій для країн-імпортерів ІТ-послуг, а також підкреслює критичну важливість інвестицій в освіту та розвиток людського капіталу як ключового фактора довгострокової конкурентоспроможності в сучасній цифровій економіці.

Оскільки глобальний ринок ІТ-послуг є динамічним та швидкозростаючим сектором, який зазнає постійних змін під впливом технологічних інновацій, економічних факторів та змін у споживчих потребах. Розуміння ключових тенденцій розвитку цього ринку є важливим для країн, які прагнуть зміцнити свою конкурентоспроможність у цій галузі.

Першою тенденцією є цифрова трансформація бізнесу, яка являє не просто впровадження нових технологій, а й зміну культури, процесів та стратегій. Ключові аспекти цифрової трансформації відображено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2. Ключові аспекти цифрової трансформації

Аспект	Сутність	Приклади
Клієнтоорієнтованість	Покращення досвіду клієнтів за допомогою цифрових каналів та персоналізації	Мобільні додатки, чат-боти, CRM-системи
Операційна ефективність	Автоматизація процесів, оптимізація ланцюгів постачання, використання даних для прийняття рішень	ERP-системи, роботизація, аналітика даних
Інновації	Створення нових продуктів та послуг, використання нових бізнес-моделей	Штучний інтелект, Інтернет речей, блокчейн
Культура	Створення культури, що сприяє експериментам, навчанню та співпраці	Agile-методологія, DevOps, відкриті інновації

Джерело: складене автором за даними [2].

Нові технології кардинально змінюють ландшафт ІТ-послуг, відкриваючи нові можливості та створюючи нові виклики для підприємств та постачальників послуг. Ці зміни зумовлені розвитком та широким впровадженням низки провідних технологій, що трансформують підходи до ведення бізнесу та управління ІТ. Зокрема, штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (МН) революціонізують ринок ІТ-послуг, дозволяючи автоматизувати складні завдання, оптимізувати процеси прийняття рішень на основі даних, створювати персоналізований клієнтський досвід та розробляти абсолютно нові продукти і послуги. Впровадження ШІ вимагатиме адаптації на ринку праці, потенційно вплинувши на близько 40% робочих місць у світі, що підкреслює потребу в послугах з інтеграції та консалтингу у сфері ШІ. Ринок ШІ демонструє

експоненційне зростання: за прогнозами, він зросте з 214,6 млрд дол. у 2024 р. до 1 339,1 млрд дол. до 2030 р. [42].

Приклади застосування ІІ та МН наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Застосування ІІ та МН у різних галузях

Галузь	Застосування
Охорона здоров'я	Діагностика захворювань, розробка нових ліків
Фінанси	Виявлення шахрайства, управління ризиками
Роздрібна торгівля	Персоналізація рекомендацій, прогнозування попиту
Виробництво	Автоматизація процесів, контроль якості
Транспорт	Автономні автомобілі, оптимізація маршрутів

Джерело: складене автором за даними [2].

Наведена таблиця демонструє, що штучний інтелект та машинне навчання знаходять широке застосування в різних галузях, від охорони здоров'я до транспорту, сприяючи автоматизації процесів, підвищенню ефективності та створенню інноваційних рішень, що, в свою чергу, свідчить про їхню зростаючу роль у сучасній економіці та суспільстві.

Також значний вплив має Інтернет речей (IoT). Збільшення кількості підключених пристроїв у світі (за оцінками, понад 75 млрд на початку 2025 року) генерує величезні обсяги даних та створює високий попит на ІТ-послуги для управління цими пристроями, забезпечення їх стабільного підключення, кібербезпеки зібраної інформації та аналізу потоків даних [47]. Спостерігається активна інтеграція IoT з технологіями Великих даних (Big Data) та Edge AI (обробка даних на периферії мережі), що вимагає нових інтеграційних рішень. При цьому Big Data та аналітика є ще одним критично важливим напрямком. Здатність збирати, зберігати, обробляти та аналізувати великі масиви даних дозволяє компаніям отримувати цінні бізнес-інсайти, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, виявлення нових ринкових можливостей та персоналізації пропозицій

для клієнтів. Ринок аналітики великих даних демонструє стійке зростання, оцінюючись у 348,21 млрд дол у 2024 р. з прогнозом зростання до 924,39 млрд дол. до 2032 р. [45].

Фундаментальним напрямком, що змінює спосіб надання ІТ-послуг, є хмарні технології. Широке впровадження хмарних рішень (IaaS, PaaS, SaaS) зумовлене їхньою масштабованістю, гнучкістю, потенційною економічною ефективністю та можливістю швидкого розгортання необхідних ІТ-ресурсів без значних капітальних інвестицій у власну інфраструктуру.

Багато компаній тепер вибирають програми, розміщені у хмарі, для своїх повсякденних операцій. Наприклад, у січні 2023 р., за даними Google LLC, американської технологічної компанії, 76% людей використали публічну хмару у 2022 р., що на 56% більше, ніж у 2021 р. Крім того, у грудні 2023 року, за даними Європейського союзу, міжнародної організації зі штаб-квартирою в Нідерландах, відсоток підприємств ЄС, які купили послуги хмарних обчислень, збільшився на 4,2 п.п. у 2023 р. порівняно з 2021 р. [52]. Таким чином, попит на послуги хмарних обчислень стимулюватиме ринок інформаційних технологій. Прогнозується, що близько 51% усіх ІТ-витрат підприємств буде спрямовано саме на хмарну інфраструктуру до 2025 р., що стимулює розвиток хмарних ІТ-послуг.

Очікується, що сучасний попит на послуги хмарних обчислень стимулюватиме попит на інформаційні технології. У моделі хмарних обчислень дані зберігаються в Інтернеті постачальником хмарних обчислень, який керує та експлуатує сховище даних як послугу.

Зростання залежності від цифрових технологій та збільшення обсягів цінних даних, які зберігаються та обробляються в цифровому форматі роблять компанії та організації більш вразливими до різноманітних кіберзагроз. Це стимулює постійне зростання попиту на послуги з кібербезпеки для захисту інформаційних систем, даних, мінімізації ризиків, забезпечення безперервності бізнесу в умовах зростання кіберзлочинності. Як приклад значущості, великі

технологічні компанії, такі як «Microsoft», щорічно інвестують близько 1 млрд дол. у безпеку своїх сервісів.

Основні компоненти кібербезпеки, що застосовуються на глобальному ринку ІТ-послуг відображено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Основні компоненти кібербезпеки, що застосовуються на глобальному ринку ІТ-послуг

Компонент	Сутність	Приклади
Захист мережі	Захист мережі від несанкціонованого доступу	Брандмауери, системи виявлення вторгнень (IDS), віртуальні приватні мережі (VPN)
Захист кінцевих точок	Захист комп'ютерів, мобільних пристроїв та інших кінцевих точок від шкідливого програмного забезпечення	Антивірусне програмне забезпечення, системи запобігання вторгненням (IPS)
Управління ідентифікацією та доступом (IAM)	Контроль доступу користувачів до систем та даних	Багатофакторна аутентифікація, управління обліковими записами
Шифрування даних	Перетворення даних у нечитабельний формат для захисту від несанкціонованого доступу	Шифрування жорстких дисків, електронної пошти
Реагування на інциденти	Планування та виконання дій у разі кібератаки	Розслідування інцидентів, відновлення даних

Джерело: складене автором за даними [15, с. 135].

Даний комплекс компонентів, дозволяє ефективно протистояти різноманітним кіберзагрозам та забезпечувати безпеку інформаційних систем.

Загалом ринок ІТ-послуг стає все більш глобалізованим, оскільки компанії шукають можливості для зниження витрат та доступу до кваліфікованих ІТ-фахівців. Тому аутсорсинг ІТ-послуг до країн з нижчими витратами на робочу силу та високою якістю послуг стає все більш популярним.

Отже, аналіз глобального ринку ІТ-послуг свідчить про його значні масштаби, надзвичайну динамічність та стійке зростання. Це підтверджують прогнози різних дослідницьких агенцій, попри певні розбіжності в абсолютних цифрах, зумовлені складністю визначення меж ринку в умовах технологічної

конвергенції та «сервісизації» економіки. Ключовими драйверами зростання є цифрова трансформація бізнесу, широке впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей, Великі дані, хмарні технології, а також зростаючий попит на послуги з кібербезпеки. Структура ринку є складною, включаючи різноманітні види послуг (професійні послуги, аутсорсинг, хмарні сервіси, керовані послуги) та галузеві сегменти-споживачі (IT/Телеком, BFSI, охорона здоров'я тощо). Географічно ринок характеризується концентрацією експорту та споживання в Північній Америці, Європі та Азійсько-Тихоокеанському регіоні, де домінують країни з розвиненими інноваційними екосистемами, кваліфікованими кадрами та сприятливою державною політикою. Розуміння цієї структури, динаміки та ключових тенденцій є критично важливим для учасників ринку та держав, що прагнуть зміцнити свою конкурентоспроможність у цій висококонкурентній сфері.

1.3. Національні і наднаціональні механізми регулювання ринку IT-послуг

Ринок IT-послуг, як один із найбільш динамічних та глобалізованих секторів економіки, потребує ефективного регулювання для забезпечення його стабільного та інноваційного розвитку. Механізми регулювання цього ринку можна поділити на національні та наднаціональні, кожен з яких відіграє свою роль у формуванні сприятливого середовища для діяльності IT-компаній.

Основоположною угодою, що регулює міжнародну торгівлю послугами, включаючи IT-послуги, в рамках Світової організації торгівлі (СОТ) є Генеральна угода про торгівлю послугами (GATS) [40]. Вона набула чинності 1 січня 1995 р. і охоплює всі сектори послуг, за винятком тих, що надаються урядовими органами на некомерційній основі (наприклад, послуги центральних банків або соціального забезпечення). GATS застосовується до чотирьох способів

постачання послуг (транскордонне надання, споживання за кордоном, комерційна присутність та присутність фізичних осіб). У рамках GATS країни-члени беруть на себе специфічні зобов'язання щодо надання доступу до свого ринку та національного режиму для конкретних секторів послуг та способів їх постачання. Ці зобов'язання фіксуються в індивідуальних списках специфічних зобов'язань кожної країни. Комп'ютерні та пов'язані з ними послуги є одним із секторів, де країни можуть брати на себе такі зобов'язання. Однак, як зазначалося раніше, існують значні проблеми з класифікацією нових ІТ-послуг в рамках існуючих категорій GATS, що ускладнює застосування угоди до найбільш динамічних сегментів ринку [40].

З огляду на швидкий розвиток цифрової економіки та обмеження GATS, у 2017 р. група членів СОТ ініціювала переговори в рамках Ініціативи спільних заяв щодо електронної комерції. Станом на 2024 р., до цієї ініціативи долучилося понад 90 членів СОТ, включаючи ЄС, США та Китай, що становить значну частину світової торгівлі. Метою Ініціативи є розробка нових глобальних правил, що сприятимуть цифровій торгівлі. У липні 2024 р. було поширено проект тексту Угоди про електронну комерцію. Цей проект охоплює такі важливі аспекти, як зобов'язання не запроваджувати мита на електронні передачі (фактично, продовження існуючого мораторію СОТ), сприяння електронному виставленню рахунків, захист прав споживачів в онлайні, захист персональних даних, кібербезпека та електронні платежі [52].

Але незважаючи на значний прогрес, у переговорах про Ініціативу залишаються невирішеними деякі з найбільш чутливих та суперечливих питань. До них належать правила щодо транскордонних потоків даних, вимоги щодо локалізації даних (тобто зберігання даних на території країни) та розкриття вихідного коду програмного забезпечення. Ситуація ускладнилася після того, як у жовтні 2023 р. США оголосили про відкликання своєї попередньої підтримки положень, які сприяли вільному потоку даних та забороняли вимоги щодо

локалізації даних і розкриття вихідного коду [51]. Дане відкликання було мотивоване необхідністю збалансувати інтереси бізнесу з правом держави регулювати у суспільних інтересах. Крім того, такі країни, як Індія та Південна Африка, висловлюють застереження щодо деяких аспектів Ініціативи, що ускладнює досягнення консенсусу, необхідного для інтеграції угоди в правову систему COT.

Труднощі в досягненні всеосяжного консенсусу в рамках багатосторонніх форматів, таких як COT , стимулюють країни до пошуку альтернативних шляхів для регулювання цифрової торгівлі. Одним із таких шляхів є укладання двосторонніх та регіональних угод, які часто містять спеціальні розділи, присвячені цифровій торгівлі, або ж є цілісними угодами про цифрову економіку. Прикладами можуть слугувати Угода між США, Мексикою та Канадою, яка містить один із найсучасніших розділів про цифрову торгівлю , або Угода про партнерство в цифровій економіці між Сінгапуром, Чилі та Новою Зеландією, до якої згодом приєдналася Південна Корея та подали заявки інші країни, включаючи Китай та Канаду [41]. Такі угоди, як правило, укладаються між країнами-однодумцями, що дозволяє їм встановлювати більш амбітні правила та стандарти у сфері цифрової торгівлі, ніж ті, що можливі на багатосторонньому рівні. Однак, ця тенденція може призвести до фрагментації глобального регуляторного ландшафту. Замість єдиного набору правил може виникнути кілька конкуруючих сегментів, кожен з яких відображатиме інтереси та підходи своїх учасників, переважно розвинених країн. Це може збільшити транзакційні витрати для глобальних компаній, яким доведеться адаптуватися до різних регуляторних режимів, обмежити потенціал для розвитку глобальної цифрової економіки та поставити країни, що не входять до таких угод (часто країни, що розвиваються), у менш вигідне становище. Це також може посилити геополітичну напруженість у цифровій сфері, де правила торгівлі та технологічні стандарти стають інструментами впливу.

Окрім СОТ, низка інших міжнародних організацій відіграє важливу роль у формуванні принципів, стандартів та рекомендацій, що впливають на регулювання глобального ринку ІТ-послуг. Їхня діяльність часто має характер «м'якого права». Тобто не є юридично зобов'язуючою у прямому сенсі, але суттєво впливає на формування національних політик та міжнародне співробітництво у цифровій сфері [32, с. 37].

Однією з найбільш впливових таких організацій є Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Вона слугує важливим форумом, який розробляє аналітичні матеріали, керівні принципи та рекомендації для своїх країн-членів з широкого кола питань, пов'язаних з цифровою економікою. Ключовими напрямками роботи ОЕСР, що прямо чи опосередковано впливають на регулювання глобального ринку ІТ-послуг, є кілька сфер. Зокрема, ОЕСР активно працює над питаннями транскордонних потоків даних та концепцією «Data Free Flow with Trust» (DFFT). Організація просуває ідею вільного руху даних через кордони, що є життєво необхідним для глобальної торгівлі та інновацій, водночас наголошуючи на необхідності забезпечення належного рівня захисту приватності, безпеки даних та прав інтелектуальної власності. ОЕСР проводить дослідження та розробляє інструменти для аналізу регуляторних підходів різних країн у цій сфері [26, с. 93].

Важливим напрямком є і захист приватності. Керівні принципи ОЕСР щодо захисту приватності та транскордонних потоків персональних даних, вперше прийняті у 1980 р. та оновлені у 2013 р., стали основою для багатьох національних законів про захист даних у всьому світі, формуючи глобальні стандарти у цій галузі. Також ОЕСР працює над цифровою безпекою продуктів та послуг. Організація розробила Рекомендацію Ради щодо цифрової безпеки продуктів та послуг, яка містить принципи та політичні рекомендації для урядів та бізнесу щодо підвищення рівня безпеки ІКТ-продуктів та послуг протягом усього їхнього життєвого циклу, що є критично важливим для довіри до цифрової

інфраструктури. Крім того, значну увагу приділяється ШІ. ОЕСР прийняла Принципи щодо ШІ, які закликають до розробки та використання систем ШІ, що є інноваційними, надійними, поважають права людини та демократичні цінності. Ці принципи слугують важливим орієнтиром для національних стратегій у сфері ШІ та розвитку послуг, пов'язаних з цією технологією.

Наступним ключовим питанням, що впливає на діяльність усіх компаній у цифровій сфері, є оподаткування цифрової економіки. ОЕСР є координатором міжнародних зусиль (в рамках Інклюзивної рамкової програми ОЕСР/G20 щодо BEPS) з реформування правил міжнародного оподаткування для вирішення проблем. Ці проблеми пов'язані з цифровою економікою, зокрема, щодо розподілу прав на оподаткування прибутків великих транснаціональних корпорацій та встановлення глобального мінімального податку [13]. Дані ініціативи безпосередньо впливають на бізнес-моделі компаній, що надають ІТ-послуги на міжнародному рівні.

ОЕСР також працює над низкою інших питань, що стосуються цифрової економіки та опосередковано впливають на ринок ІТ-послуг, включаючи цифрову торгівлю, розвиток цифрових навичок, вимірювання цифрової економіки та політику у сфері зв'язку та Інтернету.

Конференція ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) є міжнародною організацією, яка фокусується на питаннях розвитку та інтеграції країн, що розвиваються, у світову економіку. У контексті ІТ-послуг та цифрової економіки, яка набуває все більшого значення для розвитку, ЮНКТАД відіграє важливу роль через низку напрямків своєї діяльності [4, с. 294].

Зокрема, ЮНКТАД проводить аналітичні дослідження щодо впливу цифровізації на торгівлю та розвиток, приділяючи особливу увагу викликам та можливостям для країн, що розвиваються. Організація також надає технічну допомогу цим країнам у розробці національних стратегій цифрового розвитку, електронної комерції та ефективного використання ІКТ для досягнення Цілей

сталого розвитку ООН. ЮНКТАД розробляє рекомендації щодо політики у сфері технологій та інновацій. Наприклад, стосовно використання штучного інтелекту для прискорення розвитку, з акцентом на необхідність розбудови інфраструктури, доступу до даних, розвитку навичок та міжнародної співпраці. Крім того, організація сприяє обговоренню питань, пов'язаних з ІКТ-послугами на міжнародному рівні, включаючи їх класифікацію та вимірювання, що є важливим для статистики та розуміння ринку. Нарешті, ЮНКТАД розробляє модельні закони з різних аспектів економічної політики, зокрема Модельний закон про конкуренцію, які можуть бути адаптовані країнами, що розвиваються, для регулювання їхніх ринків, включаючи цифрові ринки та ринок ІТ-послуг [26, с. 94].

Міжнародний союз електрозв'язку (МСЕ) є спеціалізованою установою ООН, яка відіграє ключову роль у технічному регулюванні та стандартизації у сфері телекомунікацій та ІКТ на глобальному рівні. Його діяльність має безпосередній вплив на розвиток та функціонування ринку ІТ-послуг.

Основні функції МСЕ включають кілька ключових напрямків діяльності. Зокрема, МСЕ відповідає за координацію використання радіочастотного спектру та супутникових орбіт. Організація забезпечує раціональне та безконфліктне використання цих обмежених глобальних ресурсів, що є критично важливим для функціонування широкого спектру бездротових ІТ-послуг, мобільного зв'язку, супутникового Інтернету та інших технологій, які залежать від радіозв'язку. Важливою функцією є також розробка міжнародних стандартів (ITU-T Recommendations). Технічні стандарти, що розробляються Сектором стандартизації електрозв'язку МСЕ (ITU-T), забезпечують глобальну взаємосумісність мереж, обладнання та послуг ІКТ. Це стосується широкого кола сучасних технологій, включаючи 5G, IoT, III (у контексті мереж та послуг), кібербезпеку, хмарні обчислення, якість обслуговування (QoS) та багато інших [35, с. 28]. Хоча ці стандарти є добровільними, вони широко застосовуються

промисловістю в усьому світі, забезпечуючи технологічну гармонізацію, яка є основою для глобального ринку ІТ-послуг.

Крім того, МСЕ відіграє роль у сприянні розвитку інфраструктури та подолання цифрового розриву. Сектор розвитку електрозв'язку МСЕ надає допомогу країнам, що розвиваються, у розбудові їхньої телекомунікаційної інфраструктури, розробці політик та регуляторних рамок, а також у підвищенні рівня цифрових навичок. Ця діяльність є передумовою для забезпечення доступу населення та бізнесу до ІКТ та ІТ-послуг на глобальному рівні.

Діяльність ОЕСР, ЮНКТАД та МСЕ, хоча й спрямована на різні аспекти регулювання та розвитку ринку ІТ-послуг – від розробки загальних політичних принципів (ОЕСР) та сприяння розвитку (ЮНКТАД) до встановлення конкретних технічних стандартів (МСЕ) – все частіше перетинається. Це є природним наслідком всеохоплюючого характеру цифрової трансформації, де технологічні, економічні, соціальні та політичні аспекти тісно взаємопов'язані. Наприклад, стандарти для IoT, що розробляються МСЕ, безпосередньо впливають на обсяги та типи даних, що генеруються. Це в свою чергу, є актуальним для політичних рекомендацій ОЕСР щодо транскордонних потоків даних та стратегій використання даних для цілей розвитку, які просуває ЮНКТАД [25, с. 50].

Однак, кожна з цих організацій має свій власний мандат, коло країн-членів та, відповідно, пріоритети. ОЕСР традиційно більше фокусується на потребах та досвіді розвинених країн, тоді як ЮНКТАД представляє інтереси країн, що розвиваються. МСЕ, маючи більш технічну спрямованість, прагне до глобального консенсусу щодо стандартів. Відсутність єдиного, чітко визначеного глобального координаційного механізму між цими та іншими міжнародними організаціями, що займаються питаннями цифрової економіки, може призводити до певного дублювання зусиль. Також іноді ці є причиною розробки рекомендацій, які можуть бути не повністю узгодженими або навіть

суперечливими. Для національних урядів, які намагаються розробити комплексну та збалансовану цифрову політику, така фрагментація міжнародного ландшафту може створювати додаткові складнощі у виборі оптимальних регуляторних моделей та стандартів. Це може сповільнювати процес вироблення глобально узгоджених підходів до регулювання цифрової економіки. Особливо в нових та швидкозмінних сферах, таких як штучний інтелект. Посилення координації та співпраці між провідними міжнародними організаціями є критично важливим для формування більш узгодженого, ефективного та інклюзивного глобального цифрового врядування.

Щоб зрозуміти особливості механізмів регулювання, варто проаналізувати досвід європейських країн та США. В першу чергу, розглянути американську модель, де приватний сектор відіграє провідну роль у розвитку суспільства, а функції держави обмежені.

В результаті проведеного аналізу було виявлено, що державне регулювання ІТ-сфери в США є складним і багатогранним процесом, що включає в себе різні рівні управління та законодавчі акти. Однією з особливостей є те, що США активно застосовують антимонопольне законодавство для запобігання монополізації ІТ-ринку. Для цього федеральна торгова комісія (FTC) та Міністерство юстиції (DOJ) проводять розслідування щодо великих технологічних компаній, таких як «Google», «Apple», «Amazon» та «Meta», з метою виявлення порушень антимонопольного законодавства. В процесі проведення розслідувань основна увага приділяється запобіганню зловживанням домінуючим становищем на ринку, обмеженню конкуренції та захисту прав споживачів [2].

В США немає єдиного федерального закону про захист персональних даних, подібного до GDPR в Європейському Союзі. Але окремі штати, такі як Каліфорнія, прийняли власні закони про захист персональних даних. Федеральна

торгова комісія (FTC) активно займається захистом прав споживачів в Інтернеті та розслідує випадки порушення конфіденційності даних.

Кібербезпека є пріоритетним напрямком державної політики США для регулювання ринку ІТ-послуг. Тому в країні прийнято ряд законодавчих актів, спрямованих на захист критичної інфраструктури та інформаційних систем від кіберзагроз. Національне управління кібербезпеки (NCS) координує зусилля різних державних органів та приватного сектора у сфері кібербезпеки. Також США активно співпрацюють з міжнародними партнерами у сфері кібербезпеки [32, с. 37].

Регулювання контенту в Інтернеті є складною та контроверсійною темою. Оскільки перша поправка до Конституції США гарантує свободу слова, що обмежує можливості державного регулювання контенту. Однак, існують обмеження на поширення незаконного контенту, такого як дитяча порнографія та матеріали, що розпалюють ненависть. Соціальні мережі та інші онлайн-платформи мають власні правила щодо контенту, які вони застосовують.

Також США підтримують інноваційний розвиток ІТ-сфери шляхом фінансування наукових досліджень, підтримки стартапів та створення сприятливого бізнес-середовища. Тому державні програми спрямовані на стимулювання розвитку штучного інтелекту, квантових технологій та інших перспективних напрямків [41].

Отже, можемо зробити висновок, що США характеризуються децентралізованим підходом до регулювання ІТ-сфери, з розподілом повноважень між федеральним урядом та штатами. Приватний сектор відіграє провідну роль в ІТ-індустрії, а державне регулювання спрямоване на створення сприятливих умов для його розвитку.

В Англії державне регулювання ІТ-сфери спрямоване на створення конкурентного ринку, де приватні ініціативи відіграють ключову роль. Держава забезпечує лібералізацію ринку телекомунікацій, підтримує нові компанії та

сприяє розвитку інформаційної інфраструктури. Для цього регуляторні органи, такі як «Ofcom», забезпечують рівні умови для всіх учасників ринку. При цьому регуляторні органи забезпечують захист нових компаній від зловживань з боку великих гравців ринку [1, с. 174].

Завдяки національному центру кібербезпеки (NCSC) координуються зусилля уряду та приватного сектору щодо захисту від кіберзагроз. Також в Англії прийнято низку законодавчих актів, спрямованих на забезпечення кібербезпеки критичної інфраструктури та захист персональних даних. Останні роки уряд активно працює над розробкою законодавства для регулювання цифрових послуг, зокрема соціальних мереж та онлайн-платформ. Це спрямовано на боротьбу з дезінформацією, захист користувачів від шкідливого контенту та забезпечення прозорості алгоритмів.

Також, Англія дотримується вимог GDPR та має власне законодавство у сфері захисту персональних даних. Орган з питань інформації (ICO) забезпечує контроль за дотриманням законодавства та захист прав громадян.

Податкове навантаження на ІТ-компанії у Великій Британії вважається помірним порівняно з іншими країнами. Основні податкові ставки такі: корпоративний податок – 19%, податок на приріст капіталу – 19%, податок на виведений капітал – 20%, ПДВ – 20%. Також існує податок на цифрові послуги зі ставкою 2%. Компанії, що отримують прибуток за межами країни, можуть бути звільнені від оподаткування, особливо це стосується товариств з обмеженою відповідальністю (LLP) [12].

Також для ІТ-компаній, що займаються дослідженнями та розробками (R&D), передбачені податкові компенсації: малі та середні компанії можуть отримати повернення 33,35 фунтів на кожні 100 фунтів витрат, а великі компанії – податковий кредит у розмірі 10,5% від технологічних витрат [13, с. 39].

Ці аспекти демонструють прагнення Англії створити стабільне та інноваційне середовище для розвитку ІТ-сфери, забезпечуючи при цьому захист прав споживачів та національну безпеку.

Європейська модель регулювання ІТ-сфери зосереджена на комплексному аналізі та адаптації підходів до конкуренції та міжнародної співпраці, охоплюючи як геополітичні, так і технологічні аспекти. Її характерною особливістю є поєднання геополітики та технологічної політики, що виражається у різноманітності та політичній спрямованості регулювання інформаційного простору в кожній окремій країні [41].

Загальний регламент про захист даних (GDPR) є ключовим елементом європейського регулювання. Він встановлює жорсткі правила щодо збору, зберігання та використання персональних даних, надаючи громадянам ЄС широкі права на контроль над своєю інформацією. При цьому GDPR став міжнародним стандартом, впливаючи на законодавство багатьох країн світу.

Також в ЄС відбувається регулювання цифрових ринків, що забезпечують [37]:

- акт про цифрові ринки (DMA), який спрямований на обмеження монопольної влади великих технологічних компаній, забезпечуючи чесну конкуренцію на цифрових ринках;
- акт про цифрові послуги (DSA), що регулює діяльність онлайн-платформ, встановлюючи правила щодо видалення незаконного контенту, прозорості алгоритмів та захисту користувачів від дезінформації.

Дотримання кібербезпеки забезпечує Директива про мережеву та інформаційну безпеку (NIS Directive). Вона спрямована на підвищення рівня кібербезпеки в ЄС, встановлюючи вимоги до операторів критичної інфраструктури та постачальників цифрових послуг. Також, важливу роль у координації зусиль країн-членів ЄС у сфері кібербезпеки відіграє Європейське агентство з кібербезпеки (ENISA).

Наразі ЄС активно працює над регулюванням штучного інтелекту (ШІ), прагнучи забезпечити його безпечне та етичне використання. Особливу увагу приділяють питанням відповідальності, прозорості та захисту від упередженості алгоритмів ШІ. Тому Європейський парламент ухвалив закон для регулювання використання штучного інтелекту та погодив нормативний AI Act.

Оподаткування є важливим інструментом державного регулювання ІТ-сектору. Серед усіх країн ЄС Естонія створила прозору та вигідну податкову систему для ІТ-компаній, що забезпечило їй перше місце в рейтингу податкової конкурентоспроможності у 2021 р. Якщо компанія реінвестує прибуток в розвиток, податок на прибуток становить 0%. Ставка ПДВ – 20%, але для компаній, що співпрацюють з резидентами ЄС, діє 0%. Податок на виведений капітал в ІТ-сфері Естонії становить 20% [18].

Окрім західних моделей, в наукових джерелах виокремлюють японську та китайську. Японська модель акцентує на першочерговому розвитку та застосуванні інформаційних технологій, інтегруючи їх у всі сфери життя суспільства. Китайська ж модель ґрунтується на співпраці держави та ринку в економічній сфері.

Ефективне поєднання національних та наднаціональних механізмів регулювання є необхідним для створення сприятливого середовища для розвитку ринку ІТ-послуг, забезпечення його безпеки та захисту прав споживачів.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ УКРАЇНИ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ

2.1. Кількісно-якісні параметри функціонування ринку ІТ-послуг України

Українська ІТ-галузь, продемонструвавши значне зростання та стійкість протягом останнього десятиліття, стала однією з ключових експортних галузей економіки, що забезпечує значні валютні надходження та сприяє технологічному розвитку країни. Однак, повномасштабне вторгнення Російської Федерації створило безпрецедентні виклики, які вимагають глибокого аналізу поточного стану ринку та його здатності зберігати й посилювати свої позиції на глобальній арені.

Згідно з даними Національного банку України, у 2023 р. ІТ-сектор приніс країні рекордні 7,3 млрд. дол. США експортних доходів, що на 400 млн дол, або 5,8%, перевищує показник 2022 р. Щодо більш детальної динаміки розвитку вітчизняного ринку ІТ-послуг, дані показники за 2016-2023 рр. відображено на рис. 2.1.

З рис. 2.1 спостерігається стійка тенденція до зростання обсягів експорту ІТ-послуг з України. Це дає можливість зробити висновки про зростаючу конкурентоспроможність українських ІТ-компаній на міжнародному ринку. Варто відзначити прискорення зростання в останні роки, яке особливо помітне у 2020-2023 рр. Таке прискорення пов'язано з кількома факторами, включаючи цифрову трансформацію світової економіки та зростання попиту на ІТ-послуги. І навіть незважаючи на початок повномасштабного вторгнення росії у 2022 р., український ІТ-сектор показав значну стійкість та здатність до адаптації.

Продовження зростання експорту в 2022 та 2023 рр. свідчить про високий рівень професіоналізму українських ІТ-спеціалістів та їхню здатність працювати в складних умовах.

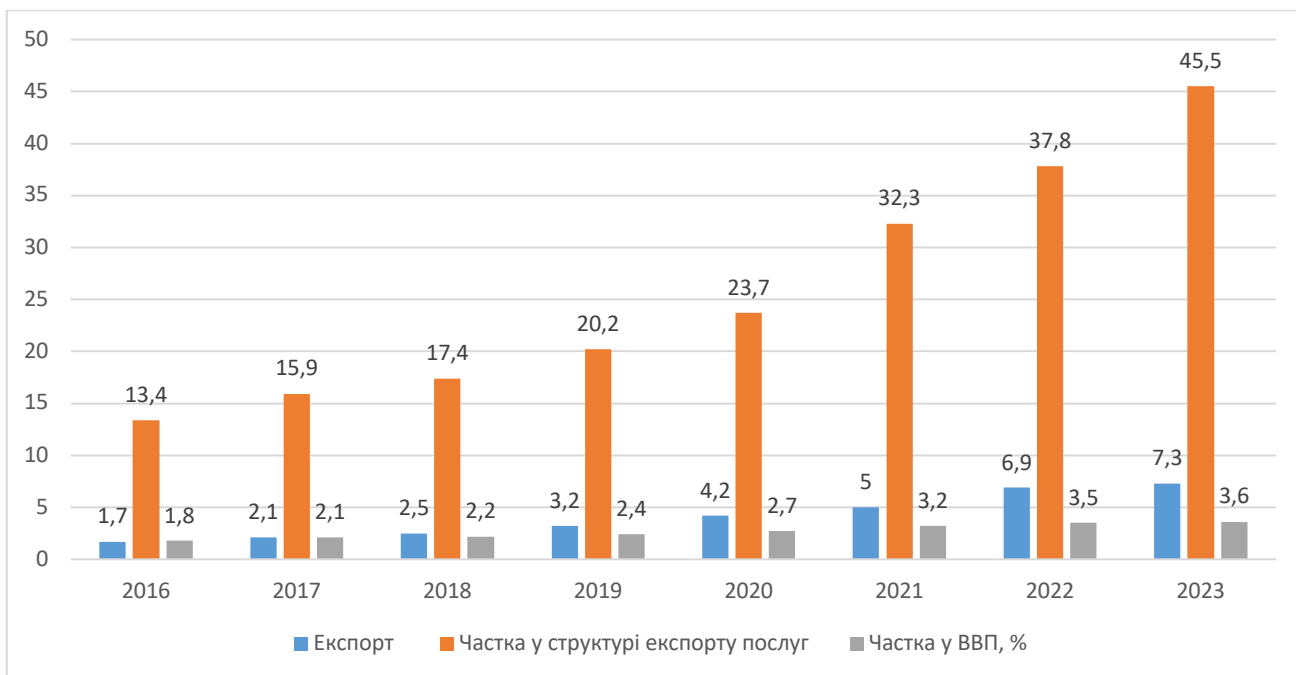


Рисунок 2.1 – Динаміка розвитку українського ринку інформаційних технологій у 2016–2023 рр., у %

Джерело: складене автором за даними [19; 52].

На рис. 2.2 відображено іноземний попит на експортну продукцію вітчизняного ринку інформаційних технологій у 2022 р.

Аналізуючи дані рис. 2.2, можна зробити висновок, що експорт українських ІТ-послуг був орієнтований переважно на ринок США, який займає значну частку (39%). Також спостерігається диверсифікація експорту серед європейських країн, таких як Велика Британія, Мальта, Швейцарія та Німеччина, що свідчить про зростаючий інтерес до українських ІТ-послуг у різних регіонах світу.

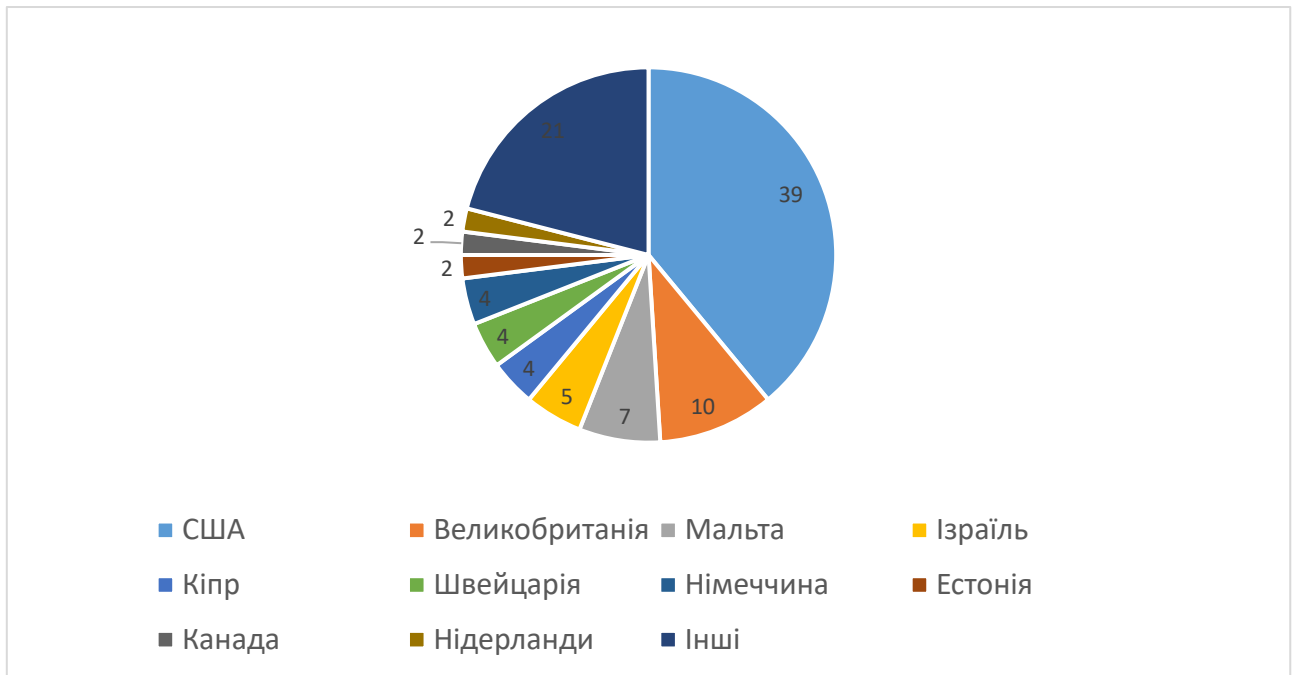


Рисунок 2.2 – Іноземний попит на експортну продукцію вітчизняного ринку інформаційних технологій у 2021 р.

Джерело: складене автором за даними [19; 52].

На рис. 2.3 відображено основні фактори функціонування ринку ІТ-послуг України.

Людський капітал є ключовим ресурсом та фундаментальною основою функціонування ІТ-ринку України. Кількісні та якісні характеристики ІТ-спеціалістів визначають виробничий потенціал галузі та її конкурентоспроможність на світовій арені.

За період з 2018 по 2023 рр. кількість ІТ-фахівців в Україні зросла на 78,4%. У 2021 р. в країні налічувалося 311 тис. ІТ-спеціалістів, у 2022 році – 336,8 тис., а у 2023 році їх кількість зросла до 346,2 тис. осіб, що на 2,8% більше, ніж у попередньому році. Однак, за даними дослідження Львівського ІТ Кластера, на кінець листопада 2024 р. українська ІТ-індустрія налічувала 302 тис. спеціалістів, що на 1,6% менше, ніж у 2023 р. З них 238 000 фахівців проживали та працювали в Україні [10].



Рисунок 2.3 – Основні фактори функціонування ринку ІТ-послуг України

Джерело: складено автором

Структура зайнятості ІТ-спеціалістів також зазнала змін. Традиційно значна частина фахівців працювала як фізичні особи-підприємці (ФОП). У 2022 р. 76% компаній залучали ФОПів. Проте у 2023 р. кількість ФОП в ІТ-секторі скоротилася до 265 тис. осіб, що на 2,9% менше порівняно з 2022 р. Водночас стрімко зросла кількість гіг-спеціалістів, які працюють за контрактами з компаніями-резидентами спеціального правового режиму Дія.Сіті. У 2023 р. їх налічувалося 23,2 тис., що в 3,9 рази більше, ніж у 2022 р. (5,9 тис.). Згідно з даними звіту «Digital Tiger 2024», у 2024 р. 63% ІТ-спеціалістів були зареєстровані як ФОП, 21% працювали за трудовим договором у штаті компаній, а 16% були гіг-спеціалістами [38]. Таке зростання популярності гіг-контрактів чітко відображає вплив режиму Дія.Сіті та потенційний зсув у моделях зайнятості в галузі. Це надає компаніям більшу гнучкість, але водночас порушує

питання щодо довгострокового соціального забезпечення та прав працівників порівняно з традиційною зайнятістю або статусом ФОП.

Якість людського капіталу українського ІТ-сектору залишається високою. Понад 90% ІТ-спеціалістів мають вищу освіту або здобувають її. Згідно зі звітом «Digital Tiger 2024», у 2024 р. 87% ІТ-фахівців мали вищу освіту. Важливою конкурентною перевагою є високий рівень володіння англійською мовою. Адже близько 80-85% українських ІТ-фахівців володіють англійською на рівні Intermediate або вище [38]. Це значно полегшує комунікацію з іноземними замовниками та інтеграцію в глобальні проекти. зі знанням мови.

Повномасштабна війна спричинила значні міграційні процеси. За оцінками, близько 50-57 тисяч ІТ-експертів (17-20% від загальної чисельності на кінець 2021 р.) виїхали за кордон. Причому 64% з них становили жінки. Однак, у 2024 р. кількість українських ІТ-фахівців за кордоном дещо зменшилася і становила 62 000-64 000 осіб порівняно з 65 000 у 2023 р. [10].

Ринок праці в ІТ-галузі також зазнав трансформацій. Якщо до війни він характеризувався як «ринок працівника», то після повномасштабного вторгнення ситуація змінилася на «ринок роботодавця». Медіанні заробітні плати в українському ІТ-секторі варіюються так, що більшість фахівців отримують від 1000 до 2000 дол/міс. Існує суттєва різниця у рівнях заробітних плат між технічними та нетехнічними спеціалістами, а також між тими, хто працює в Україні, та тими, хто працює за кордоном. Наприклад, розробники в Україні з медіанною зарплатою 6 200 дол. (10% найкращих) заробляють менше, ніж їхні колеги за кордоном (7480 дол.). Такі розриви можуть стимулювати відтік кваліфікованих кадрів або створювати тиск на внутрішньому ринку праці. Зменшення деяких зарплат на високих посадах, наприклад, HR Director, може відображати ринкову корекцію або оптимізацію бюджетів компаніями в умовах невизначеності.

Інфраструктурне та інституційне забезпечення відіграє важливу роль у функціонуванні та розвитку ІТ-ринку. Кількість та структура ІТ-компаній, наявність підтримуючої інфраструктури, такої як кластери та технопарки, а також державна політика та інвестиційний клімат є визначальними факторами для успіху галузі. За різними оцінками, в Україні налічується від 2118 до понад 2300 активних ІТ-компаній. Згідно з даними звіту «Digital Tiger 2024», у 2024 р. 47% українських ІТ-компаній працювали за аутсорсинговою моделлю, 31% були продуктовими компаніями, 19% мали змішану бізнес-модель, а 3% класифікувалися як стартапи [38].

За розміром, 37% компаній мали у своєму штаті до 50 співробітників, 35% – від 50 до 200, 17% – від 200 до 1200, і 11% компаній налічували понад 1200 співробітників. Серед 50 найбільших ІТ-компаній України у 2024 р. 25 були сервісними, 19 – продуктовими, а 5 мали гібридну модель [19].

В Україні сформувалася розгалужена мережа ІТ-кластерів, які функціонують у багатьох великих містах, зокрема у Львові, Києві, Харкові, Одесі, Дніпрі та інших регіональних центрах. Ці кластери відіграють важливу роль у консолідації зусиль ІТ-спільноти, сприяють обміну знаннями, розвитку освітніх ініціатив та лобіюванню інтересів галузі. Розповсюдження ІТ-кластерів по всій країні, навіть у менших містах та попри війну, вказує на децентралізовану та стійку екосистему, що сприяє розвитку місцевих талантів та співпраці поза межами традиційних великих ІТ-хабів. Це зменшує ризики, пов'язані з концентрацією ресурсів в одному місці, та сприяє більш збалансованому регіональному розвитку. Технопарки та коворкінги, такі як «UNIT.City» в Києві, «LvivTech.City» у Львові, «Sense IT Global» у Хмельницькому та інші, надають необхідну інфраструктуру для роботи ІТ-спеціалістів та компаній. Особливо в умовах нестабільності та енергетичних криз, спричинених російськими обстрілами. Залежність від коворкінгів, іноді навіть неформальних, як-от кафе під час блекаутів, підкреслює надзвичайну адаптивність ІТ-сектору, але водночас

вказує на вразливість базової інфраструктури, яка потребувала швидких ситуативних рішень. Це свідчить про необхідність подальших інвестицій у створення більш стійкої та надійної інфраструктури для ІТ-галузі.

Державна підтримка ІТ-галузі є важливим фактором її розвитку. Ключовою ініціативою став запуск спеціального правового та податкового режиму Дія.Сіті, який надає ІТ-компаніям пільгові умови оподаткування. Зокрема, податок на доходи фізичних осіб за ставкою 5%, єдиний соціальний внесок у розмірі 22% від мінімальної заробітної плати, військовий збір 1,5%. Також варто відзначити існування гнучких інструментів для залучення інвестицій та оформлення відносин з фахівцями через гіг-контракти. Станом на березень 2025 р. резидентами Дія.Сіті стали понад 1600 компаній, а на липень 2024 р. їх кількість перевищувала 1200 [19]. Стрімке зростання кількості резидентів Дія.Сіті свідчить про високий рівень прийняття та позитивне сприйняття переваг цього режиму з боку ІТ-компаній. Це потенційно трансформує правове та податкове середовище для значної частини галузі та може слугувати моделлю для стимулювання розвитку інших секторів української економіки. Окрім Дія.Сіті, реалізуються освітні програми, спрямовані на підготовку нових ІТ-кадрів, наприклад, проект «IT Generation», що надає можливість українцям здобути ІТ-освіту та долучитися до технологічної галузі.

Інвестиційна привабливість українського ІТ-сектору, незважаючи на війну, залишається на певному рівні, хоча й зазнала викликів. За останні шість років українські ІТ-компанії залучили близько 1,5 млрд дол. венчурних та приватних інвестицій. У 2024 р. обсяг інвестицій в український ІТ-сектор склав 411,2 млн. дол. Одним із провідних напрямків за обсягом інвестицій став напрямок оборонних технологій, що є прямою відповіддю на безпекові виклики, з якими зіткнулася країна [19].

Якісні характеристики українського ІТ-ринку, зокрема його спеціалізація та інноваційний потенціал, визначають його здатність створювати продукти та

послуги з високою доданою вартістю та конкурувати на глобальному рівні. Основні види ІТ-послуг, що надаються українськими компаніями, охоплюють широкий спектр діяльностей. Згідно з Класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД), ключовими напрямками є:

- комп'ютерне програмування (КВЕД 62.01);
- консультування з питань інформатизації (КВЕД 62.02);
- діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням (КВЕД 62.03);
- інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем (КВЕД 62.09);
- оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах та пов'язана з ними діяльність (КВЕД 63.11).

Це свідчить про те, що українські компанії пропонують не лише розробку програмного коду, але й більш комплексні рішення, включаючи стратегічний консалтинг та аналітику даних, що дозволяє задовольняти ширший спектр потреб клієнтів.

Також в країні спостерігається активний розвиток продуктових ІТ-компаній та стартап-екосистеми, що свідчить про поступовий перехід від переважно аутсорсингової моделі до створення власної інтелектуальної власності та продуктів з вищою доданою вартістю. Частка продуктових компаній на ринку зростає. У 2024 р. вони становили 31% від загальної кількості ІТ-компаній, а серед ТОП-50 найбільших компаній їхня частка сягала 19 (38%). Прикладами успішних українських стартапів є «Creatio» (CRM-система), «Fintech Farm» (фінтех), «Carmoola» (автокредитування). На сьогодні Україна може пишатися вісьмома стартапами, що досягли статусу «єдинорога» (оцінка понад 1 млрд дол.). Серед них «Bitfury», «Grammarly», «People.ai», «GitLab». Загальна вартість української стартап-екосистеми оцінюється приблизно у 25 млрд дол., а кількість активних ІТ-стартапів сягає близько 2600 [19]. Цей стратегічний зсув у бік

продуктової моделі може суттєво підвищити довгострокову стійкість та прибутковість української ІТ-галузі.

Українські ІТ-компанії демонструють високий рівень експертизи в низці ключових технологічних напрямків. Згідно зі звітом «Digital Tiger 2024», українські фахівці мають значний досвід у сферах FinTech, електронної комерції, розробок для автомобільної індустрії, кібербезпеки та оборонних технологій [38]. Також активно розвиваються напрямки штучного інтелекту, DeepTech та блокчейн-технологій. Інші джерела підтверджують сильну експертизу в AI, Cybersecurity та розробці програмного забезпечення як послуги (SaaS). Потужний розвиток сектору оборонних технологій є прямою відповіддю на військові потреби країни, демонструючи здатність до швидких інновацій та адаптації в екстремальних умовах. Ця спеціалізація, народжена в умовах війни, має потенціал стати унікальною довгостроковою конкурентною нішею України на глобальному ринку оборонних технологій та кібербезпеки.

Варто відзначити й те, що в Україні механізми регулювання ринку ІТ-послуг знаходяться в процесі постійного розвитку, спрямованого на створення сприятливого середовища для інновацій та залучення інвестицій.

Україна прагне до інтеграції в європейський та світовий цифрові простори, тому активно впроваджує наднаціональні механізми регулювання ІТ-сфери. Для цього в нашій країні поступово гармонізується законодавство з нормами Європейського Союзу, зокрема в галузі захисту персональних даних (GDPR) та кібербезпеки. Це включає в себе адаптацію національних законів до європейських стандартів та впровадження відповідних практик.

В нашій країні є законодавство, яке регулює авторське право, патенти та торгові марки. Важливим також є посилення правозастосування для боротьби з піратством та захисту інтелектуальної власності ІТ-компаній. Також в нашій країні є Закон України «Про захист персональних даних» [8], що регулює збір,

зберігання та використання особистої інформації. Відповідність цьому закону є обов'язковою для ІТ-компаній, які обробляють персональні дані [14].

Уряд активно працює над посиленням кібербезпеки. Тому було прийнято ряд законів та стратегій, спрямованих на захист інформаційних систем від кібератак. Важливим напрямком стало створення національних центрів кібербезпеки та підвищення рівня обізнаності про кіберзагрози [26, с. 96].

Застосування Закону України «Про електронну комерцію» [7] регулює онлайн-продажі товарів та послуг. Також регулюються питання електронних підписів, та електронних грошей.

Одним із кроків у напрямку розвитку ІТ-галузі стало впровадження спеціального режиму оподаткування резидентів «Дія City». Законодавство пропонує компаніям можливість обирати між сплатою податку на прибуток (18%) та податком на виведений капітал (ПНВК) за ставкою 9%. Щодо доходів працівників резидентів «Дія City», діяти-муть такі ставки оподаткування: ПДФО – 5%, ЄСВ – 22% від мінімальної зарплати, військовий збір – 1,5%. Це сприяє збереженню привабливих умов для ІТ-фахівців та компаній, стимулюючи їх розвиток в Україні [21; 22; 23; 24].

Законодавчі зміни, запроваджені у 2024 році, включають новий спеціальний режим оподаткування для резидентів «Дія City». Нові умови, такі як підвищення ставки ПДФО до 10% та перегляд бази оподаткування, можуть стати як стимулом, так і викликом для галузі. Правильне впровадження цих заходів сприятиме подальшому розвитку ІТ-індустрії та залученню нових інвестицій, але вимагає від уряду продуманої стратегії та чіткого діалогу з бізнесом [21].

Можемо дійти висновку, що українська ІТ-галузь продемонструвала значне зростання та виняткову стійкість протягом останнього десятиліття. Вона стала ключовим експортним сектором економіки, який забезпечує рекордні валютні надходження навіть в умовах повномасштабного вторгнення. Стійка

динаміка зростання експорту, його диверсифікація за основними ринками і здатність компаній адаптуватися свідчать про високу конкурентоспроможність на глобальній арені. Фундаментом галузі є високоякісний людський капітал – зростаюча кількість фахівців з високим рівнем освіти та володіння англійською мовою. Державна підтримка, зокрема через Дія.Сіті, та певний рівень інвестиційної привабливості, зокрема у напрямку оборонних технологій, також є важливими факторами розвитку. Галузь спеціалізується на широкому спектрі послуг, включаючи розробку ПЗ, консалтинг, аналітику, та розвиває унікальну експертизу, зокрема у напрямку оборонних технологій. Регуляторне середовище перебуває у процесі гармонізації з нормами ЄС. Таким чином, український ІТ-сектор є динамічною, надзвичайно адаптивною та стійкою індустрією з сильним людським капіталом та стратегічними спеціалізаціями, яка, незважаючи на безпрецедентні виклики війни, продовжує розвиватися, значно сприяючи економіці та зміцнюючи позиції України на глобальному технологічному ринку.

2.2. Головні конкурентні переваги вітчизняних ІТ-послуг на світових ринках

Український ІТ-сектор здобув визнання на глобальному ринку завдяки низці вагомих конкурентних переваг. Ці переваги охоплюють як людський капітал та цінову політику, так і унікальну стійкість, інноваційний потенціал та розвинену екосистему. Відобразимо основні на рис. 2.4.

Однією з ключових конкурентних переваг України є її потужний кадровий потенціал. Українські ІТ-спеціалісти відомі високим рівнем технічної експертизи та професійних навичок. Країна стабільно посідає високі місця в міжнародних рейтингах, що оцінюють якість ІТ-кадрів. Наприклад, у звіті «Coursera Global Skills Report» Україна демонструє високі показники за рівнем технологічних навичок [36].



Рисунок 2.4 – Головні конкурентні переваги вітчизняних ІТ-послуг на світових ринках

Джерело: складено автором

У 2023 р. наша країна посіла 15-те місце у світі за цим критерієм. За деякими оцінками, українські розробники визнані п'ятими найсильнішими ІТ-професіоналами у світі. Платформа «HackerRank» ставить Україну на 11-те місце серед країн з найкращими розробниками програмного забезпечення, а рейтинг «TopCoder» – на 6-те місце.

Це пов'язано з тим, що система підготовки ІТ-кадрів в Україні є багатогранною і включає як формальну, так і неформальну освіту. У період з 2019 по 2024 рік заклади вищої освіти України випустили 180,4 тис. студентів за ІТ-спеціальностями. Водночас, неформальна освіта, представлена численними ІТ-школами, курсами та корпоративними навчальними програмами. Вона за той самий період підготувала 821,3 тис. спеціалістів. Це свідчить про домінуючу роль неформального сектору у швидкому насиченні ринку необхідними кадрами. Домінування неформальної освіти у підготовці спеціалістів вказує на те, що

формальна система освіти, хоча й забезпечує значний приплив кадрів, може бути недостатньо гнучкою або не повною мірою відповідати швидкозмінним потребам індустрії. Це створює як можливості, зокрема гнучкість та швидку адаптацію навчальних програм до вимог ринку, так і певні виклики, пов'язані зі стандартизацією навчальних програм, контролем якості знань випускників курсів та можливою недостатністю фундаментальної підготовки у деяких з них. Тим не менш, високий загальний рівень грамотності населення України та сильні традиції у природничо-математичній та інженерній освіті створюють фундаментальну перевагу для розвитку ІТ-сектору, вказуючи на культурну та історичну схильність до технічних галузей, що полегшує підготовку нових кваліфікованих кадрів.

Важливою конкурентною перевагою українських ІТ-послуг є привабливе співвідношення ціни та якості. Українські компанії здатні пропонувати високоякісні послуги за цінами, що є конкурентними на глобальному ринку. За даними «Gartner», Україна посідала перше місце у Східній Європі за співвідношенням ціна/якість. Погодинні ставки українських інженерів (25-49 дол.) є значно нижчими порівняно зі ставками у США (60-100 дол.) або Західній Європі. Згідно з «Kearney Global Services Location Index 2023», Україна (з індексом фінансової привабливості 2,65) є більш вигідною локацією, ніж Малайзія (2,58), Китай (2,09), Мексика (2,39), Польща (2,10) та Естонія (1,87) [49].

При цьому нижча вартість послуг не означає компромісу щодо їхньої якості. Висока якість досягається завдяки високій кваліфікації спеціалістів, ефективній організації робочих процесів та нижчим операційним витратам порівняно з країнами Заходу. Численні позитивні відгуки клієнтів на таких платформах, як «Clutch», підтверджують, що українські компанії надають якісні рішення за помірну ціну [17]. Хоча українські ІТ-зарплати є конкурентними на глобальному рівні, внутрішнє зростання заробітних плат та їхні диспропорції

можуть поступово зменшувати цю цінову перевагу. Це створює довгостроковий виклик для збереження конкурентоспроможності за ціною, який може бути нівельований зростанням продуктивності або переходом до надання послуг з вищою доданою вартістю. Варто зазначити, що компонент «якості» все частіше асоціюється не лише з нижчою вартістю, але й зі спеціалізованою експертизою, наприклад, у сферах штучного інтелекту чи кібербезпеки, а також з доведеною стійкістю та надійністю. За такі унікальні характеристики, особливо від країни, що демонструє надзвичайні можливості в умовах екстремального тиску, клієнти можуть бути готові платити премію.

Український ІТ-сектор продемонстрував надзвичайну стійкість та адаптивність, особливо в умовах кризи та повномасштабної війни. Вже під час пандемії COVID-19 компанії успішно перейшли на віддалені моделі роботи, а з початком повномасштабного вторгнення змогли швидко мобілізувати ресурси, забезпечити безперервність бізнес-процесів та зберегти більшість контрактів. Так, 52% компаній зберегли 100% своїх контрактів, а 32% – від 90% до 99% контрактів [29]. ІТ-сектор не зазнав катастрофічного спаду завдяки своїй глобальній орієнтації, гнучкості та низькій залежності від фізичної інфраструктури. Ця стійкість, що є результатом не лише планів безперервності бізнесу, але й глибоко вкоріненої адаптивності, перетворилася на унікальну торгову пропозицію, яку важко імітувати конкурентам.

Здатність до швидкої адаптації та впровадження інновацій є ще однією сильною стороною українського ІТ-ринку. Галузь характеризується високою гнучкістю бізнес-процесів та швидким реагуванням на зміни ринкових умов. Яскравим прикладом є стрімкий розвиток напрямку оборонних технологій, який став інноваційною відповіддю на безпекові виклики, що постали перед країною. Інновації, особливо в оборонних технологіях та кібербезпеці, стимулюються не лише ринковими факторами, але й потребами виживання. Це призводить до прискорених циклів розробки та реального тестування рішень в екстремальних

умовах. За рахунок цього створюється унікальний досвід та продукти, які можуть мати попит на глобальному ринку.

Розвиток центрів дослідження та розробки та новітніх технологічних напрямків також свідчить про інноваційний потенціал галузі. В Україні розташовані центри дослідження і розробки багатьох провідних міжнародних компаній, таких як «Oracle», «Ring», «Siemens», «Cisco», «Samsung», «Microsoft», «Ericsson», «Huawei», «NetCracker» [9]. Присутність цих центрів свідчить про визнання українського таланту не лише для виконання стандартних завдань, але й для інноваційної діяльності та розробки нових продуктів. Це сприяє двосторонньому обміну знаннями та найкращими практиками, інтегруючи Україну в глобальні інноваційні ланцюжки та сприяючи трансферу технологій.

Формуванню конкурентних переваг українського ІТ-сектору сприяє розвинена екосистема, що включає активні бізнес-асоціації, ІТ-кластери, а також державні програми підтримки. Такі організації, як Асоціація «ІТ Ukraine», «Львівський ІТ Кластер» та численні регіональні ІТ-кластери [5; 43], відіграють важливу роль у консолідації зусиль галузі, лобіюванні її інтересів, реалізації освітніх проєктів, проведенні досліджень ринку та промоції українського ІТ на міжнародному рівні. Ця мережа ІТ-кластерів та асоціацій діє як критично важлива система підтримки, що полегшує обмін знаннями, нетворкінг, адвокацію та колективне вирішення проблем. Дані фактори є особливо важливими під час кризових періодів. Такі структури формують цінний соціальний капітал та підвищують загальну стійкість та адаптивність галузі.

Ефективність державних програм підтримки ІТ-сектору також є вагомим чинником. Запровадження спеціального правового та податкового режиму Дія.Сіті створило сприятливі умови для ІТ-компаній, спростивши оподаткування та надавши гнучкі інструменти для співпраці з фахівцями. Успіх Дія.Сіті, що вимірюється стрімким зростанням кількості компаній-резидентів, демонструє, що цілеспрямовані та добре продумані державні ініціативи можуть суттєво

підвищити конкурентоспроможність IT-сектору, вирішуючи ключові проблеми, такі як оподаткування та правові рамки. Цей досвід може слугувати прикладом для стимулювання розвитку інших галузей української економіки. Окрім цього, реалізуються державні освітні програми, такі як IT Generation, спрямовані на підготовку нових кадрів для галузі та перекваліфікацію фахівців з інших сфер.

Український IT-сектор здобув значне міжнародне визнання, що підтверджується його позиціями у провідних світових рейтингах. Україна посідає 42-ге місце в «A.T. Kearney Global Services Location Index 2023», 55-те місце в «Bloomberg Innovation Index 2023» та 55-те місце в «WIPO Global Innovation Index 2023». Високо оцінюються навички українських розробників: 11-те місце у світі за версією «HackerRank» та 6-те місце за версією «TopCoder». «Coursera Global Skills Report» також відзначає високий рівень технічних навичок українських спеціалістів. Крім того, Україна входить до ТОП-20 офшорних локацій в регіоні EMEA (Європа, Близький Схід та Африка) за версією «Gartner» [39]. Стабільно високі позиції в різноманітних глобальних індексах є не просто показниками престижу, а трансформуються в реальну довіру та авторитет для потенційних клієнтів та інвесторів, зменшуючи сприйняття ризиків, пов'язаних зі співпрацею з українськими компаніями.

Репутація українських IT-компаній серед іноземних замовників є високою, що підтверджується численними позитивними відгуками та довгостроковими партнерськими відносинами. Високий рівень лояльності клієнтів та тривалі партнерські відносини стали ключовими факторами збереження контрактів навіть в умовах війни. Відгуки на незалежних платформах, таких як «Clutch», та нагороди від міжнародних галузевих асоціацій, наприклад, «GSA UK Awards», надають прямі, підтверджені клієнтами докази якості послуг та успішності реалізованих проєктів. Це часто є більш переконливим для потенційних замовників, ніж загальні рейтинги країни. Включення українських постачальників послуг або глобальних компаній з

українськими командами розробників до спеціалізованих, високовартісних оцінок, таких як «Everest Group PEAK Matrix», вказує на проникнення у більш складні сегменти ІТ-послуг та визнання здатності українських фахівців конкурувати на найвищому рівні. При цьому Україна не є прямим фокусом цих звітів, а мається на увазі присутність українських команд у глобальних компаніях, що проходять таку оцінку.

У додатку Б узагальнено позиції України у ключових міжнародних ІТ-рейтингах.

Отже, нами було проаналізовано головні конкурентні переваги вітчизняних ІТ-послуг на світових ринках, які забезпечили їхнє міжнародне визнання. Ключовою перевагою є потужний кадровий потенціал, що характеризується високим рівнем технічної експертизи, якісною освітою та високим рівнем володіння англійською мовою. Важливою перевагою залишається привабливе співвідношення ціни та якості. Хоча цей фактор поступово еволюціонує в бік спеціалізованої експертизи та надання послуг з вищою доданою вартістю. Винятковою перевагою, особливо в останні роки, стала надзвичайна стійкість та адаптивність українського ІТ-сектору в умовах кризи та повномасштабної війни. Ця перевага перетворилася на унікальну торгову пропозицію. Інноваційний потенціал, що проявляється у розвитку R&D, зростанні частки продуктових компаній та особливо у стрімкому розвитку напрямку оборонних технологій, є ще однією сильною стороною. Формуванню конкурентних переваг сприяє розвинена екосистема та державна підтримка. Сукупність цих факторів, підтверджена високими позиціями у міжнародних рейтингах та позитивною репутацією серед замовників, забезпечує високу конкурентоспроможність українських ІТ-послуг на глобальному ринку.

2.3 Ключові проблеми виходу українських компаній на глобальний ринок ІТ-послуг

Вихід та успішне функціонування українських ІТ-компаній на глобальному ринку ускладнюється низкою взаємопов'язаних проблем, які можна згрупувати у декілька ключових категорій, що відображені на рис. 2.5.



Рисунок 2.5 – Ключові проблеми виходу українських компаній на глобальний ринок ІТ-послуг

Джерело: складено автором

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну стало визначальним фактором, що негативно вплинув на всі аспекти діяльності українського ІТ-сектору, особливо на його експортний потенціал. Адже прямі військові ризики, такі як ракетні обстріли по всій території України, загрози для безпеки персоналу та

фізичної інфраструктури компаній, суттєво ускладнюють операційну діяльність. Оскільки 93% українських ІТ-компаній орієнтовані на зовнішні ринки, їм доводиться конкурувати з технологічними хабами в країнах, де відсутні подібні воєнні ризики, що ставить український бізнес у невигідне становище. Клієнти та партнери змушені враховувати ці ризики при ухваленні рішень про співпрацю, що впливає на готовність розміщувати замовлення та інвестувати в українські компанії.

Репутаційні виклики та вагання іноземних клієнтів є прямим наслідком воєнних ризиків. Україна, для багатьох іноземних замовників, тривалий час перебуває у зоні ризику. Це призводить до небажання клієнтів розпочинати нові довгострокові проєкти з українськими підрядниками, побоюючись можливих збоїв у роботі, втрати даних або навіть повної зупинки проєктів через ескалацію бойових дій. Зафіксовано, що 58% компаній зіткнулися з розірванням контрактів з клієнтами. Більше того, клієнти, враховуючи власні фінансові труднощі на тлі глобальної економічної нестабільності, все частіше розглядають альтернативних постачальників послуг з інших країн, таких як Індія, які сприймаються як більш стабільні та передбачувані.

Порушення операційної діяльності та логістики також є суттєвою перешкодою. Мобілізація ключових фахівців до лав Збройних Сил України створює кадровий дефіцит та непередбачуваність у комплектуванні команд. Обмеження на виїзд за кордон для чоловіків призовного віку, які становлять значну частину ІТ-спеціалістів, ускладнюють бізнес-поїздки, участь у міжнародних конференціях й особисті зустрічі з клієнтами. Вони ж є важливим елементом для побудови довірчих відносин та укладання нових контрактів. Як наслідок, багато компаній були змушені вдатися до релокації бізнесу або окремих команд як в межах України, так і за кордон. За деякими даними, до 70% компаній здійснили релокацію, а понад 30 офісів компаній з ТОП-50 українських ІТ-роботодавців відкрилися в Польщі.

Але релокація, хоча й виступає вимушеним заходом для збереження бізнесу і забезпечення безперервності надання послуг клієнтам в умовах війни, несе в собі потенційні довгострокові негативні наслідки для української економіки. Активне відкриття офісів за кордоном, зокрема в Польщі, та легалізація працевлаштування українських фахівців у цих закордонних представництвах можуть поступово призвести до того, що ці офіси трансформуються з тимчасових прихистків у повноцінні операційні центри. Якщо основна бізнес-активність, центри прийняття стратегічних рішень та, зрештою, юридична реєстрація компаній перемістяться за межі України, це може спричинити не лише подальший відтік висококваліфікованого людського капіталу, але й суттєве зменшення податкових надходжень до українського бюджету та скорочення інвестицій у вітчизняну економіку.

Воєнні ризики також неоднаково впливають на різні типи ІТ-компаній. Сервісні компанії, бізнес-модель яких значною мірою залежить від довгострокових контрактів з великими іноземними клієнтами і тісної інтеграції команд, виявляються більш вразливими. Постійне сприйняття ризиків, пов'язаних з війною, підриває довіру клієнтів і стабільність таких контрактів. Натомість, продуктові компанії, особливо ті, що пропонують програмне забезпечення як послугу та мають диверсифіковану глобальну клієнтську базу, можуть демонструвати більшу стійкість. За умови забезпечення безпеки та надійності своєї цифрової інфраструктури, вони здатні продовжувати обслуговувати клієнтів по всьому світу. Навіть якщо частина їхньої команди працює в умовах підвищеного ризику. Це частково пояснює відносну стабільність продуктового сегменту.

Поряд із прямим впливом війни, український ІТ-сектор стикається зі значними економічними та ринковими викликами, які обмежують його можливості на глобальній арені. Вплив глобальної економічної рецесії та скорочення ІТ-бюджетів клієнтів є одним із вагомих чинників. Український ІТ-

ринок є експортоорієнтованим, тому значною мірою залежить від стану фінансових ринків США, країн Європейського Союзу та Азії. Глобальна економічна рецесія, інфляційні процеси і загальна невизначеність змушують корпоративних клієнтів скорочувати витрати, зокрема й на ІТ-послуги та розробку програмного забезпечення. Зменшення доступних коштів на ключових ринках призводить до уповільнення довгострокових інвестицій та скорочення попиту на послуги українських ІТ-компаній.

Посилення міжнародної конкуренції створює додатковий тиск. Українським ІТ-компаніям стає дедалі складніше конкурувати з іншими світовими технологічними хабами, які не мають воєнних ризиків та можуть запропонувати більш стабільні умови співпраці. Клієнти, зіштовхуючись з необхідністю мінімізації ризиків й оптимізації витрат. Тому все частіше розглядають та обирають компанії з інших країн, таких як Індія, Пакистан чи Філіппіни. Вони можуть запропонувати послуги за нижчими цінами або з меншими безпековими ризиками. Це послаблює традиційні конкурентні переваги України, зокрема, привабливе співвідношення ціни та якості, якщо сприйняття ризиків стає домінуючим фактором.

Людський капітал завжди був однією з ключових конкурентних переваг українського ІТ-сектору. Однак війна та пов'язані з нею процеси створили серйозні загрози для його збереження та розвитку. Відтік кваліфікованих кадрів за кордон є однією з найболючіших проблем. За оцінками, близько 20% українських ІТ-фахівців наразі працюють з-за кордону. Протягом першого півріччя 2023 р. близько 2,4 млн. українців виїхали з країни та не повернулися, і значний відсоток серед них становить працездатне населення, здатне брати участь в економічному відновленні. Цей відтік частково пов'язаний з релокацією цілих компаній або окремих команд за кордон. Їх подальшою легалізацією працевлаштування співробітників у закордонних офісах. Втрата талантів,

особливо досвідчених фахівців, підриває довгостроковий інноваційний та виробничий потенціал галузі.

Вплив мобілізації на доступність фахівців також є суттєвим. Мобілізація ключових спеціалістів створює значні труднощі для ІТ-компаній у виконанні поточних проєктів та плануванні майбутніх. За наявними даними, понад 10 000 співробітників українських ІТ-компаній наразі перебувають у лавах Сил оборони України. Хоча частина фахівців, які служили, вже повернулися до роботи в компаніях, трагічним є той факт, що частина мобілізованих ІТ-спеціалістів загинули. Це пряма та непоправна втрата як людського, так і професійного потенціалу.

Невідповідність навичок випускників актуальним потребам ринку та зміна попиту створюють додаткові дисбаланси. Попри те, що українська система освіти традиційно готувала значну кількість ІТ-спеціалістів, наразі спостерігається проблема відповідності їхніх навичок реальним запитам ринку. Ринок праці в ІТ-галузі трансформувався з «ринку працівника» на «ринок роботодавця», де на одну відкриту вакансію може припадати до 30 резюме. При цьому, наприклад, продуктові компанії, які демонструють відносну стійкість, частіше шукають спеціалістів з маркетингу та аналітики, аніж програмістів. Загальна кількість вакансій в ІТ-сфері скоротилася у 4,8 рази порівняно з довоєнним рівнем. Це ускладнює працевлаштування молодих спеціалістів та вимагає програм перекваліфікації та підвищення кваліфікації.

Ситуація на ринку праці, де спостерігається «ринок роботодавця», у поєднанні з відтоком значної частини досвідчених кадрів за кордон та мобілізацією, створює парадоксальну картину. З одного боку, є загальний надлишок кандидатів, що підтверджується великою кількістю резюме на одну вакансію. З іншого боку, компанії, що продовжують діяльність в Україні, можуть стикатися з гострим дефіцитом саме висококваліфікованих та досвідчених фахівців у специфічних технологічних нішах. Особливо тих, хто залишився

доступним на внутрішньому ринку, не виїхав за кордон і не був мобілізований. Це може призводити до уповільнення реалізації складних, інноваційних проєктів або навіть до зниження їхньої якості, навіть якщо формально вакансії закриваються менш досвідченими спеціалістами.

Зменшення активності кандидатів у відповідь на відкриті вакансії, яке досягло найнижчого рівня за два роки у грудні 2024 р., може бути індикатором кількох процесів. Це може свідчити про загальну втому від тривалого та часто безрезультатного пошуку роботи в умовах скорочення ринку і високої конкуренції. Також, частина найбільш активних та кваліфікованих кандидатів могла вже знайти роботу, можливо, в закордонних компаніях на умовах дистанційної співпраці, або навіть змінити сферу діяльності. Не слід виключати й вплив загальної психологічної напруги й невизначеності, пов'язаних з війною, що знижує мотивацію до активного пошуку нових кар'єрних можливостей.

Окрім зовнішніх загроз, українські ІТ-компанії стикаються з низкою внутрішніх операційних та регуляторних проблем, які ускладнюють їхню діяльність на глобальному ринку. Раптові зміни в урядових регуляціях, наприклад, несподіване призупинення процедури е-бронювання для ІТ-спеціалістів, створюють атмосферу невизначеності та ускладнюють довгострокове планування для бізнесу. Це наголошує на критичній необхідності забезпечення стабільності регуляторного поля та мінімізації непередбачуваних рішень, які негативно впливають на бізнес-процеси.

Податкове навантаження та адміністрування також викликають занепокоєння. Зростання податкового тиску в умовах економічної кризи створює додаткові фінансові виклики для компаній. Обмеження валютного контролю для експортерів залишаються актуальними. Попри певні послаблення, запроваджені Національним банком України, низка обмежень продовжує діяти. Зокрема, термін розрахунків за експортно-імпортними операціями на суму понад 400 000 грн обмежений 180 календарними днями для транзакцій, здійснених з 5

квітня 2022 р. Такі обмеження впливають на вільний рух капіталу, управління грошовими потоками та фінансову гнучкість експортоорієнтованих ІТ-компаній.

Юридичні аспекти міжнародних контрактів та відповідність GDPR є ще одним важливим аспектом. Українські компанії, що надають послуги клієнтам з Європейського Союзу або обробляють персональні дані громадян ЄС, зобов'язані дотримуватися суворих вимог GDPR. Це вимагає значних зусиль для забезпечення відповідності інфраструктури, процесів та документації. Їх недотримання може призвести до великих штрафів та репутаційних втрат. Складність укладання та виконання міжнародних угод в умовах війни, змін у національному законодавстві та санкційних режимів також створює додаткові юридичні виклики.

Існує потенційний конфлікт інтересів між нагальною потребою держави у збільшенні податкових надходжень для фінансування оборонних та соціальних потреб в умовах війни та необхідністю створення максимально сприятливого та конкурентного податкового клімату для ІТ-сектору. Останнє є критично важливим для утримання його глобальної конкурентоспроможності, запобігання відтоку бізнесу за кордон та стимулювання подальшого розвитку. Надмірний фіскальний тиск або непередбачувані зміни в податковій політиці можуть підштовхнути глобально мобільні ІТ-компанії до переведення своїх операцій та юридичної реєстрації до юрисдикцій з більш стабільними та привабливими умовами, прикладом чого може слугувати Польща. Спеціальні режими, такі як Дія.City, є спробою знайти компроміс у цій дилемі, проте їхня довгострокова ефективність значною мірою залежатиме від загальної макроекономічної стабільності, рівня довіри до державних інституцій та послідовності державної політики.

Обмеження валютного контролю, зокрема встановлений Національним банком України 180-денний термін для розрахунків за експортними контрактами, хоч і спрямовані на стабілізацію валютного ринку та підтримку курсу гривні,

можуть створювати значні труднощі для ІТ-компаній. Для бізнесів, що працюють за моделями з відстроченою оплатою або потребують швидкого реінвестування отриманої валютної виручки, такі затримки можуть призводити до касових розривів. Це особливо актуально в умовах війни, коли доступ до банківського кредитування може бути ускладненим, а потреба в обігових коштах для виплати заробітних плат та підтримки операційної діяльності є надзвичайно гострою. Хоча НБУ періодично запроваджує певні послаблення для окремих видів операцій, загальний режим валютного регулювання все ще створює додаткові операційні бар'єри для експортерів.

Таким чином, українські ІТ-компанії функціонують у надзвичайно складному середовищі, де подолання цих багатофакторних проблем є ключовим для збереження та нарощування їхнього експортного потенціалу та внеску в національну економіку.

2.4. Стратегічні напрями нарощування конкурентних позицій України на глобальному ринку ІТ-послуг

Попри складні виклики, український ІТ-сектор має значний потенціал для відновлення та подальшого зростання на глобальному ринку. Реалізація цього потенціалу вимагає комплексного підходу, що охоплює посилення національного бренду, диверсифікацію, розвиток людського капіталу, стимулювання інновацій, удосконалення регуляторного середовища та зміцнення міжнародного співробітництва. Відобразимо основні напрями на рис. 2.6.

Одним із ключових напрямів нарощування конкурентних позицій України на глобальному ринку ІТ-послуг є формування сильного та позитивного національного бренду. Даний напрям є критично важливим для подолання репутаційних ризиків, пов'язаних з війною, та підвищення довіри з боку міжнародних клієнтів та інвесторів. Тому формування іміджу надійності,

інноваційності та стійкості має стати центральним елементом комунікаційної стратегії. Важливо активно транслювати здатність українських ІТ-компаній адаптуватися до безпрецедентних викликів, продовжувати операційну діяльність та якісно виконувати свої зобов'язання перед клієнтами. Історії стійкості, такі як забезпечення безперебійної роботи завдяки генераторам, продовження найму персоналу, своєчасна сплата податків та волонтерська діяльність, можуть слугувати потужними аргументами.



Рисунок 2.6 – Стратегічні напрями нарощування конкурентних позицій України на глобальному ринку ІТ-послуг

Джерело: складено автором

Просування ІТ-потенціалу України має стати обов'язковим напрямом державних стратегічних комунікацій, оскільки це закладає фундамент для швидшого повоєнного відновлення економіки.

Ефективні маркетингові та комунікаційні стратегії в умовах війни повинні бути адаптовані до нових реалій. Це включає використання кейсів успішних проєктів, реалізованих українськими компаніями під час війни. Дані проєкти

мають демонструвати не лише професіоналізм, але й унікальну здатність долати труднощі. Важливим є акцент на соціальній відповідальності бізнесу і значному внеску ІТ-компаній у підтримку обороноздатності країни, гуманітарні ініціативи й допомогу постраждалим. Активна участь у провідних міжнародних технологічних заходах, виставках та форумах дозволить безпосередньо демонструвати потенціал українського ІТ, налагоджувати нові контакти та протидіяти негативним стереотипам.

Водночас варто розуміти, що надмірний акцент виключно на «стійкості» в національному брендингу може мати й зворотний ефект, якщо він не буде переконливо підкріплений доказами технологічної інноваційності, високої якості послуг та конкурентоспроможної цінової політики. Іноземні клієнти, безумовно, можуть висловлювати співчуття та підтримку, проте бізнес-рішення, особливо щодо довгострокового партнерства, приймаються на основі раціональних розрахунків. Якщо бренд українського ІТ-ринку буде асоціюватися переважно зі здатністю працювати в екстремальних умовах – це може не зацікавити тих замовників, які шукають передові технологічні рішення, унікальну експертизу або оптимальне співвідношення ціни та якості. Тому маркетингові стратегії мають збалансовано поєднувати наратив про стійкість із демонстрацією конкретних технологічних переваг, інноваційних розробок та успішних кейсів, які підтверджують високий професійний рівень українських фахівців.

Диверсифікація є ключовою стратегією для зниження ризиків та підвищення стійкості українського ІТ-експорту в умовах глобальної нестабільності та посилення конкуренції. Географічна диверсифікація експорту має передбачати зменшення залежності від традиційних ключових ринків, таких як США, Велика Британія та країни ЄС. Хоча ці ринки залишатимуться важливими, необхідно активно освоювати нові перспективні напрямки. Наразі відбувається зростання поставок ІТ-послуг до таких країн, як Гібралтар (+155,2%), Австралія (+25,3%), Об'єднані Арабські Емірати (+25,3%), Болгарія

(+25,2%) та Іспанія (+22,4%) [36]. Це свідчить про потенціал цих та інших ринків для українських компаній.

Розвиток продуктових компаній та SaaS-рішень є стратегічно важливим напрямом, що дозволяє змінити переважно аутсорсингову модель. Адже вона часто характеризується нижчою маржинальністю та більшою залежністю від зовнішніх замовників. Перехід від неї відбудеться до створення власних програмних продуктів з вищою доданою вартістю і глобальним потенціалом масштабування. Україна вже має низку успішних прикладів продуктових компаній та SaaS-рішень, які здобули міжнародне визнання, серед яких «Grammarly», «GitLab», «MacPaw», «Reface», «Ajax Systems», «Restream» тощо. Подальша підтримка та стимулювання цього напрямку є критично важливими.

Фокус на нішевих експертизах, таких як штучний інтелект, кібербезпека, фінансові технології і оборонні технології, дозволить українським компаніям конкурувати не лише за ціною, але й за унікальною експертизою й інноваційними рішеннями. Подальший розвиток компетенцій у цих сферах з високим попитом та потенціалом зростання може стати потужним драйвером експорту.

Розвиток сектору оборонних технологій значною мірою стимульований нагальними потребами війни, може виявитися не лише відповіддю на поточні загрози, але й каталізатором довгострокових інновацій. Багато технологій, що розробляються для оборонних цілей, зокрема в галузі безпілотних систем, штучного інтелекту для аналізу даних, захищеного зв'язку та кібербезпеки, мають значний потенціал подвійного призначення. Унікальний досвід і передові розробки, отримані в екстремальних умовах, можуть бути успішно адаптовані для створення комерційних продуктів та послуг для цивільних ринків. Це може сформувати для українських компаній нові стійкі конкурентні переваги на глобальному ринку. Особливо в таких нішах, як системи безпеки, аналітичні

платформи, автономні роботизовані системи та рішення для критичної інфраструктури.

Водночас, стратегічний зсув у бік розвитку продуктових компаній та SaaS-рішень, хоч і є перспективним, пов'язаний із суттєвими викликами. На відміну від сервісної моделі, яка часто забезпечує відносно стабільний, хоча й обмежений, грошовий потік, розробка власного продукту вимагає значних попередніх інвестицій в дослідження та розробку, маркетинг, розбудову каналів продажів та підтримку клієнтів тощо. І все це без гарантії негайного повернення інвестицій. В умовах війни та загальної економічної нестабільності доступ до венчурного капіталу, банківських кредитів чи інших джерел фінансування може бути значно ускладненим для багатьох, особливо малих та середніх, сервісних компаній. Хоча існують позитивні приклади залучення венчурних інвестицій навіть під час війни, системний перехід до продуктової моделі може бути доступний не всім компаніям і, ймовірно, потребуватиме цілеспрямованої державної підтримки, створення спеціальних фондів або активного залучення іноземних інвесторів, готових прийняти на себе підвищені ризики заради потенційно високої дохідності.

Збереження та розвиток людського капіталу є фундаментальною умовою для довгострокової конкурентоспроможності українського ІТ-сектору. Тому державні та приватні програми утримання, повернення та розвитку талантів мають бути пріоритетом. Важливу роль у цьому відіграють ІТ-кластери, такі як «Kharkiv IT Cluster», які реалізують численні освітні проєкти, програми перепідготовки для фахівців з інших галузей, а також ініціативи для підтримки та інтеграції ветеранів в ІТ-сферу. Держава також впроваджує програми сприяння працевлаштуванню і професійному навчанню, зокрема для внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій. Для максимальної ефективності цих зусиль необхідна тісна координація та злагодженість дій між державними органами, бізнесом та освітніми установами.

Адаптація освітніх програм до потреб індустрії й підтримка перекваліфікації є ключовими для подолання розриву між навичками випускників та реальними вимогами ринку. Це вимагає поглиблення співпраці між ІТ-компаніями та університетами для оновлення навчальних планів, запровадження практико-орієнтованого навчання і спільних дослідницьких проєктів. Значний акцент має бути зроблений на підтримці та розвитку неформальної освіти (курси, буткемпи, онлайн-платформи), що швидше реагує на зміни ринкового попиту. Особливу увагу слід приділити розвитку навичок у найбільш затребуваних та перспективних сферах, таких як штучний інтелект, кібербезпека, хмарні технології та аналіз великих даних.

Акцент на неформальній освіті та програмах швидкої перекваліфікації є виправданою та ефективною тактичною відповіддю на динамічні зміни ринку праці й нагальні потреби, спричинені війною. Такі підходи дозволяють оперативно задовольняти попит на спеціалістів з конкретними технологічними навичками. Однак, важливо розуміти, що ці заходи не повинні повністю витіснити або підміняти фундаментальну університетську освіту. Саме університети закладають основи глибоких знань у галузі комп'ютерних наук, математики, інженерії. Ці знання є підґрунтям для справжніх інновацій, розробки принципово нових технологій, а не лише для їх застосування чи підтримки. Тому довгострокова стратегія розвитку людського капіталу повинна передбачати збалансований підхід: підтримку гнучких і швидких освітніх форматів для вирішення поточних завдань та одночасно та системне реформування й посилення університетської ІТ-освіти, спрямоване на підвищення її якості та відповідності світовим стандартам.

Програми підтримки та інтеграції ветеранів в ІТ-сектор мають не лише важливе соціальне значення, сприяючи їхній адаптації до мирного життя, але й можуть стати цінним джерелом унікальних кадрів для галузі. Ветерани повертаються з бойовим досвідом, який часто включає навички лідерства,

командної роботи, прийняття рішень в екстремальних умовах, високий рівень дисципліни та стресостійкості. У поєднанні зі спеціалізованою ІТ-підготовкою, ці якості можуть бути надзвичайно затребуваними. Особливо в таких напрямках, як оборонні технології, кібербезпека, управління проєктами, що вимагають високої відповідальності та здатності працювати під тиском. Таким чином, інвестиції в перекваліфікацію ветеранів є взаємовигідними як для самих ветеранів, так і для ІТ-індустрії та держави в цілому.

Перехід від переважно сервісної моделі до створення власних інноваційних продуктів та рішень з високою доданою вартістю є стратегічним пріоритетом для підвищення конкурентоспроможності українського ІТ-сектору. Державна підтримка стартап-екосистеми та інноваційних проєктів відіграє ключову роль. Важливими інструментами є діяльність Українського фонду стартапів, який надає грантову підтримку молодим технологічним компаніям, та ініціативи Міністерства цифрової трансформації, такі як створення платформи CodeUA для допомоги українським ІТ-компаніям у пошуку клієнтів по всьому світу. Особливої уваги заслуговує розробка та впровадження Національної стратегії інноваційного розвитку України WINWIN до 2030 року, яка визначає пріоритетні напрями та механізми стимулювання інноваційної діяльності в країні. Також важливим є забезпечення доступу до грантових можливостей, що надаються як національними, так і міжнародними донорами.

Роль ІТ-кластерів у сприянні інноваціям важко переоцінити. Регіональні ІТ-кластери, такі як «Львівський ІТ Кластер» та «Kharkiv IT Cluster», активно працюють над створенням сприятливого середовища для розвитку технологічного бізнесу, реалізуючи освітні програми, підтримуючи інноваційні проєкти, сприяючи нетворкінгу та співпраці між компаніями, а також представляючи інтереси галузі на національному та міжнародному рівнях.

Успіх амбітних державних ініціатив, таких як стратегія WINWIN, та інших програм підтримки інновацій значною мірою залежатиме від прозорості їх

реалізації, забезпечення стабільного та достатнього фінансування, а також від тісної координації з реальними потребами бізнесу. Тому важливо уникнути надмірної бюрократизації та створення штучних перешкод. Хоча стратегії окреслюють амбітні цілі, наприклад, досягнення \$20 млрд щорічного експорту ІТ-послуг та входження до топ-10 світових постачальників, їх досягнення залежить від багатьох практичних аспектів. В першу чергу, від наявності фінансових ресурсів, ефективності управлінських інституцій, а також від рівня корупції. ІТ-бізнес, за своєю природою, потребує швидких та гнучких рішень, тому державна підтримка повинна бути максимально адаптивною та орієнтованою на результат. Залучення представників приватного сектору до розробки, моніторингу та коригування цих стратегій є критично важливим для їхньої життєздатності та ефективності.

Створення сприятливого, стабільного та передбачуваного регуляторного середовища є однією з ключових передумов для успішного розвитку експортного потенціалу українського ІТ-сектору.

Забезпечення стабільності та прогнозованості законодавства має стати пріоритетом для уряду. Необхідно мінімізувати практику раптових та непередбачуваних змін у регуляторній політиці, які негативно впливають на бізнес-процеси та інвестиційний клімат. Важливими кроками є спрощення юридичних процедур для ведення бізнесу та формування прогнозованої, збалансованої податкової політики, яка б стимулювала розвиток галузі, а не створювала додатковий тиск.

Ефективність спеціальних режимів, зокрема Дія.City, потребує постійного аналізу та вдосконалення. Реалізація національних стратегій розвитку ІТ-сектору, таких як вищезгадана стратегія WINWIN, вимагає чіткого визначення цілей, механізмів реалізації, джерел фінансування та індикаторів успішності. Розширення повноважень Головних офіцерів з цифрової трансформації для координації не лише цифровізації, але й інноваційних проєктів на всіх рівнях

державного управління є ще одним кроком у напрямку посилення стратегічного лідерства в цій сфері.

Програми фінансової та нефінансової підтримки експортерів повинні бути доступними та ефективними. Це включає створення та розвиток платформ для пошуку іноземних клієнтів, посилення ролі Експортно-кредитного агентства у страхуванні експортних ризиків і наданні фінансових гарантій. Також сюди варто віднести активне використання можливостей, що надаються міжнародними програмами підтримки торгівлі та розвитку. Наприклад, «Trade Facilitation Programme» від ЄБРР або «Ukraine Facility» від ЄС.

Існує певний ризик, що спеціальні режими, подібні до Дія.City, можуть, за певних умов, створювати своєрідні пільгові умови для обмеженого кола компаній, не вирішуючи при цьому системних проблем загального бізнес-клімату в країні. Хоча Дія.City пропонує специфічні та потенційно привабливі податкові та правові умови для своїх резидентів, компанії, які з тих чи інших причин не є резидентами цього режиму, продовжують працювати за загальними правилами. Ці умови можуть бути менш сприятливими та більш обтяжливими. Це може призводити до виникнення нерівних умов конкуренції на внутрішньому ринку, зокрема, у боротьбі за таланти та ресурси. Тому важливо, щоб зусилля держави були спрямовані не лише на підтримку окремих напрямків, але й на системне покращення загального регуляторного поля та бізнес-середовища для всіх учасників ринку.

Успішна реалізація таких комплексних національних стратегій, як WINWIN, значною мірою залежить від налагодження ефективної та злагодженої координації між різними державними органами, до сфери відповідальності яких належать питання розвитку ІТ, освіти, економіки, фінансів та міжнародних відносин. Це зокрема, Міністерство цифрової трансформації, Міністерство освіти і науки, Міністерство економіки, Національний банк України та інші. Історично, міжвідомча координація в Україні часто була слабкою ланкою, що призводило до

дублювання функцій, неузгодженості дій та зниження загальної ефективності державних програм. Тому розширення повноважень Головних офіцерів з цифрової трансформації для координації стане спробою інституційно покращити цю координацію. Але без чіткого розподілу відповідальності, забезпечення необхідними ресурсами, встановлення прозорих механізмів контролю, залучення до процесу приватного сектору та міжнародних партнерів, будь-яка, навіть найкраща, стратегія ризикує залишитися лише декларацією про наміри.

Активне міжнародне співробітництво та залучення іноземних інвестицій є критично важливими для відновлення й подальшого розвитку українського ІТ-сектору, особливо в умовах війни та післявоєнної відбудови. Тому партнерство з міжнародними організаціями та урядами відкриває доступ до фінансових ресурсів, технічної допомоги, експертизи та нових ринків. Українським компаніям та державним інституціям слід максимально використовувати можливості, що надаються такими міжнародними партнерами, як USAID, Європейський Союз, країнами G7, Європейським банком реконструкції та розвитку та ін. Ініціативи на кшталт «UK–Ukraine TechBridge», спрямовані на побудову прямих зв'язків між технологічними екосистемами України та Великої Британії, є прикладом ефективної співпраці. Дана співпраця допомагає українським компаніям виходити на нові ринки, залучати фінансування та отримувати доступ до локальної експертизи.

Створення сприятливих умов для іноземних інвестицій в українське ІТ вимагає системних зусиль. Це включає забезпечення надійного захисту прав інвесторів, підвищення прозорості бізнес-середовища, зміцнення верховенства права та боротьбу з корупцією. Важливим є також активне просування інвестиційних можливостей українського ІТ-сектору на міжнародній арені, демонстрація його потенціалу, стійкості та успішних кейсів.

Залучення прямих іноземних інвестицій в ІТ-галузь під час повномасштабної війни є надзвичайно складним завданням, яке вимагає не лише

стандартних інвестиційних стимулів, але й унікальних та переконливих пропозицій. Інвестори, як правило, намагаються уникати зон з високим рівнем геополітичного та безпекового ризику. Однак, ІТ-сектор, завдяки своїй мобільності та меншій залежності від фізичних активів має певні переваги. Український ІТ-сектор вже продемонстрував надзвичайну стійкість, адаптивність та інноваційний потенціал в умовах війни. Тому інвестиційні пропозиції можуть бути сфокусовані на нішах з високим потенціалом зростання, які довели свою актуальність саме в поточних умовах. Ними є оборонні технології, кібербезпека, штучний інтелект для завдань відновлення та модернізації. У цих сферах швидкість інновацій та унікальний практичний досвід, набутий українськими компаніями, можуть переважити традиційні ризики. Крім того, для зниження ризиків для приватних інвесторів можуть бути використані механізми партнерства з міжнародними фінансовими інституціями, такими як ЄБРР, Світовий банк або спеціалізовані фонди G7, які можуть надавати гарантії, співфінансування або інструменти страхування інвестиційних ризиків.

Успішна реалізація цих взаємопов'язаних стратегічних напрямів є критично важливою для подолання наслідків війни, посилення наявних та формування нових конкурентних переваг, а також забезпечення довгострокового зростання та сталого розвитку українського ІТ-сектору на глобальній арені.

ВИСНОВКИ

1. IT-послуги у сучасній системі світової торгівлі відіграють інтегральну роль як каталізатора інновацій та драйвера економічного зростання в умовах цифрової трансформації. Вони є комплексом нематеріальних продуктів та дій, що надаються з використанням ІКТ, і мають низку унікальних характеристик. Ці характеристики відрізняють їх від інших видів послуг. Незважаючи на відсутність єдиного уніфікованого визначення IT-послуг на міжнародному рівні вони виступають основою для цифрової трансформації бізнесу, сприяють розвитку цифрової торгівлі, є рушійною силою інновацій, підвищують продуктивність, створюють нові робочі місця. Також вони є фундаментом цифрової економіки, маючи значний вплив на різні сектори.

2. Глобальний ринок IT-послуг є надзвичайно широким, різноманітним та динамічним, демонструючи стійке зростання з поточним обсягом понад 1,2–1,5 трлн дол. і прогнозованим середньорічним темпом зростання (CAGR) 7-9,5%. Це зростання зумовлене глобалізацією, цифровою трансформацією та активним впровадженням нових технологій, таких як ШІ, IoT, хмарні обчислення та кібербезпека. Ринок має багатогранну структуру за видами послуг, галузевою спрямованістю та географічним розподілом, але стикається з викликами у вимірюванні та чіткому визначенні меж через конвергенцію технологій.

3. Проаналізовано національні і наднаціональні механізми регулювання глобального та динамічного ринку IT-послуг. На наднаціональному рівні ключову роль відіграють Генеральна угода про торгівлю послугами (GATS) в рамках СОТ. Хоча вона має обмеження для нових послуг, та переговори щодо електронної комерції, які стикаються з труднощами досягнення глобального консенсусу. Це посилює тенденцію до фрагментації через двосторонні чи регіональні угоди. Важливий вплив також мають інші міжнародні організації (ОЕСР, ЮНКТАД, МСЕ). Вони формують принципи, стандарти та рекомендації

у своїх сферах (політика, розвиток, технічне регулювання). Але відсутність єдиного координаційного механізму між ними створює складнощі. На національному рівні регулювання ринку ІТ-послуг варіюється, від децентралізованої моделі з провідною роллю приватного сектору (США) та моделі, що балансує лібералізацію і стандартизацію (Велика Британія), до комплексної європейської моделі, що регулює цифрові ринки, дані та ІІІ.

4. Українська ІТ-галузь продемонструвала значне зростання та виняткову стійкість, ставши ключовим експортним сектором економіки, що забезпечує рекордні валютні надходження навіть в умовах повномасштабного вторгнення. Її висока конкурентоспроможність базується на високоякісному людському капіталі, державній підтримці (Дія.Сіті) та інвестиціях. Галузь спеціалізується на широкому спектрі послуг і розвиває унікальну експертизу, зокрема в оборонних технологіях. Незважаючи на виклики війни, український ІТ-сектор є динамічною, адаптивною та стійкою індустрією, яка продовжує розвиватися, значно сприяючи економіці та зміцнюючи позиції України на глобальному ринку.

5. Проаналізовано головні конкурентні переваги вітчизняних ІТ-послуг на світових ринках, які забезпечили їхнє міжнародне визнання. До них належать: потужний кадровий потенціал (високий рівень технічної експертизи, якісна освіта, володіння англійською мовою); привабливе співвідношення ціни та якості (що еволюціонує в бік послуг з вищою доданою вартістю); виняткова стійкість та адаптивність (що стала унікальною торговою пропозицією в умовах війни); інноваційний потенціал (розвиток дослідження та розробки, продуктових компаній, особливо в оборонних технологіях). Формуванню цих переваг сприяють розвинена екосистема та державна підтримка. Сукупність цих факторів забезпечує високу конкурентоспроможність українських ІТ-послуг на глобальному ринку.

6. Проаналізовано ключові проблеми виходу та успішного функціонування українських ІТ-компаній на глобальному ринку ІТ-послуг.

Визначальним фактором є прямий та непрямий вплив повномасштабної війни, який проявляється у: воєнних ризиках (підрив репутації/довіри, розірвання контрактів, порушення операційної діяльності через мобілізацію та обмеження на поїздки); вимушеній релокації бізнесу (ризики довгострокового відтоку капіталу та талантів); критичних проблемах для людського капіталу (відтік кваліфікованих кадрів, дисбаланси на ринку праці). Додатковими значними перешкодами є глобальні економічні та ринкові виклики, а також внутрішні операційні та регуляторні проблеми (нестабільність законодавства, податкове навантаження, обмеження валютного контролю, юридичні складнощі). Таким чином, українські ІТ-компанії функціонують у надзвичайно складному середовищі, де подолання цих багатофакторних проблем є ключовим для збереження та нарощування їхнього експортного потенціалу.

7. Визначено стратегічні напрями нарощування конкурентних позицій України на глобальному ринку ІТ-послуг, визнаючи значний потенціал галузі попри виклики сьогодення. Ключові напрями включають: формування сильного, збалансованого національного бренду, диверсифікацію експорту, збереження та розвиток високоякісного людського капіталу, стимулювання інновацій та розвитку продуктових компаній, створення сприятливого, стабільного та передбачуваного регуляторного середовища та активне міжнародне співробітництво і залучення інвестицій. Успішна реалізація цих взаємопов'язаних напрямів є критично важливою для подолання наслідків війни, посилення наявних та формування нових конкурентних переваг, а також забезпечення довгострокового зростання та сталого розвитку українського ІТ-сектору на глобальній арені.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аведян Л. Й. Державне регулювання сфери сучасних інформаційних технологій та інновацій: закордонний досвід. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 2. С. 171–176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2017_2_26. (дата звернення: 26.02.2025).
2. Булак Ю., & Лісович Т. Міжнародний ринок іт послуг та їх вплив на цифрову економіку України. *Грааль науки*, 2021. (4), 53-56. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.05.2021.005>
3. Вікулова А.О. Перспективи розвитку ІТ-послуг в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 51. С. 27–32.
4. Голидьбіна А.В. Особливості сучасного ринку ІТ-послуг та специфіка просування на ньому. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 291–298.
5. Експорт ІТ-послуг у лютому 2025 року збільшився та склав \$535 мільйонів. Львівський ІТ Кластер. URL: <https://itcluster.lviv.ua/eksport-it-poslug-u-lyutomu-2025-roku-zbilshyvsvya-ta-sklav-535-miljoniv/>
6. Жмурко Н. В. Аналіз ринку інформаційних технологій України. *Підприємництво та інновації*. 2020. №11-2. С. 91-97.
7. Закон України «Про електронну комерцію». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/675-19> (дата звернення: 02.03.2025).
8. Закон України «Про захист персональних даних». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17> (дата звернення: 02.03.2025).
9. Карий О. І., Гальків Л. І., Цапулич А. Ю. Розвиток ІТ-сфери України: чинники та напрями активізації. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2021. Vol. 5. No. 1. P. 42 –55.

10. Кількість айтівців в Україні та їхній медіанний дохід зменшилися майже на 2%. IT Research Ukraine Forbes.ua, URL: <https://forbes.ua/news/kilkist-aytivtsiv-v-ukraini-ta-ikhniy-medianniy-dokhid-zmenshilisya-mayzhe-na-2-it-research-ukraine-27112024-25123> (дата звернення: 10.04.2025).
11. Ковальчук І. І., Саркісян Л. Г. Визначення трендів розвитку світового ринку ІКТ під впливом цифровізації. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2019. № 11. С. 199-204
12. Колобердянко І. І., Чернявська А. В. Стан і тенденції міжнародного ринку торгівлі ІТ-послугами. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/815/782> (дата звернення: 13.04.2025).
13. Кундицький О. О., Сенишин О. С. Особливості державного регулювання ІТ-сфери у вітчизняній економіці. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Проблеми економіки та управління*. С. 34-42
14. Куцик П., Туліка Н., Процикевич А. Стан та перспективи розвитку іт-індустрії України. *Економіка та суспільство*, 2024. (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-108>
15. Литвин А.Є. Тенденції розвитку світового ринку інформаційних технологій. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць. ПДТУ. Маріуполь*. 2018. Вип. 2. С. 132-137.
16. Мацук З. ІТ-послуга як економічна категорія. *Економічний вісник. Серія : Фінанси, облік, оподаткування*. 2020. № 4. С. 127–135. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5932.4.2020.127-135>
17. Назаренко І. Л., Ю. В. Ткаченко Стан і перспективи розвитку ІТ сфери в Україні в період війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 59– 67.

18. Ніжинська Т. Податкове стимулювання ІТ-індустрії: світовий досвід. URL: <https://thepage.ua/ua/special-projects/podatkovye-stimulyuvannya-it-industriyi-svitovij-dosvid> (дата звернення: 05.03.2025).
19. Офіційний веб-портал Державної служби статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 20.02.2025).
20. Офіційний сайт ITIL <https://web.archive.org/web/20141022043004/http://www.itil-officialsite.com/home/home.asp> (дата звернення: 16.04.2025).
21. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану: проект Закону України № 11416 від 18.07.2024. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/44605> (дата звернення 12.03.2025).
22. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 14.12.2021 № 1946-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1946-20#Text> (дата звернення 12.03.2025).
23. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. Дата оновлення: 01.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення 12.03.2025).
24. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення 12.03.2025).
25. Проданова Л. Томчук О. Економічна політика підтримки розвитку ІТ-сфери. *Економіка і організація управління*. 2023. 45-60. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.5>.

- 26.Процикевич, А. Недоліки державного регулювання розвитку інвестиційного процесу на ринку ІТ-послуг України. *Економічний простір*. 2018, №133. С. 91–101.
- 27.Рекордний ріст індустрії, роль айтівців у війні та оптимістичні прогнози на рік — кварталний звіт Асоціації ІТ Ukraine. *DOU*. URL: <https://dou.ua/lenta/news/research-of-the-association-it-ukraine/> (дата звернення: 16.04.2025).
- 28.Річний обсяг ІТ-експорту України вперше знизився. Це плато чи погіршення ситуації? Аналітика й думки експертів. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/> (дата звернення: 19.04.2025).
- 29.Розвиток ІТ в Україні: поточна ситуація та перспективи. URL: <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-it-v-ukrayini-potochna-situatsiia-ta-pierspektivi/> (дата звернення: 02.03.2025).
- 30.Ситник О. Ю., Дубровський, С. С. Особливості розвитку ринку інформаційних технологій в Україні. *Економічні горизонти*, 2022. № 3(21), С. 72–82. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(21\).2022.2636883](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(21).2022.2636883).
- 31.Сметина Н., Фіалковська А., Іжко І. Сучасний стан та перспективи розвитку ІТ-індустрії в Україні в контексті трансформації державної регуляторної політики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. Вип. 7–8. С. 270–271.
- 32.Ставицька А. В. Теоретичні засади економіко-правового регулювання світового ринку інформаційних технологій. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 13. С. 35-38.
- 33.Хоменко І. ., Хоменко О. Особливості ІТ-галузі в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку. Проблеми і перспективи економіки та управління, (2023. № 34, С. 143–153. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-143-153](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-143-153)

- 34.Чернишова Л. О., Новікова Л. В. Світовий ринок інформаційно-комунікаційних технологій: тенденції та перспективи розвитку. *Підприємство та інновації*. 2021. № 16. С. 15-19.
- 35.Штулер І.Ю., Престая В.В. Ринок ІТ-послуг: тенденції економічного розвитку та орієнтири для України. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 3(261). С. 25-31.
- 36.Які країни приносять найбільше виторгу українському ІТ . DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-in-2024/> (дата звернення: 17.04.2025).
- 37.Яремко З.М., Рудяк О.Ю. Інформаційно-комунікаційні технології – платформа економічного зростання країн Європейського Союзу. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/153.pdf>. (дата звернення 12.02.2025)
- 38.Digital Tiger 2024/ IT Ukraine Association, URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf>
- 39.Gartner. Delivering Actionable, Objective Insight to Executives. URL: <https://www.gartner.com/en>
- 40.GATS classification issues for information and communication technology services (Chapter 7) - Trade Governance in the Digital Age. Cambridge University Press. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/trade-governance-in-the-digital-age/gats-classification-issues-for-information-and-communication-technology-services/1E8DD7DA74148E8C4A3F47C6D3377C22> (дата звернення: 28.03.2025).
- 41.Global IT Services Market Analysis 2025-2030. Growth Drivers. openPR.com. URL: <https://www.openpr.com/news/4005107/global-it-services-market-analysis-2025-2030-growth-drivers> (дата звернення: 22.04.2025).
- 42.Information Technology Global Market Report 2025. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/information-technology-global-market-report> (дата звернення: 06.03.2025).

- 43.ІТ-кластери України: як живе ком'юніті під час війни. Mezha.Media. URL: <https://mezha.media/articles/it-klastery-ukrainy-iak-zhyve-komiuniti/> (дата звернення: 28.04.2025).
- 44.IT Outsourcing Market Size. Share. CAGR of 8.8%. URL: <https://market.us/report/it-outsourcing-market/> (дата звернення: 20.04.2025).
- 45.IT Services Market Size, Growth, Analysis, Trends, Forecast Up to 2032. Straits Research. URL: <https://straitsresearch.com/report/it-services-market> (дата звернення: 28.04.2025).
- 46.IT Services Market Size, Share, Growth. Report, 2032. URL: <https://www.polarismarketresearch.com/industry-analysis/it-services-market> (дата звернення: 28.04.2025).
- 47.IT Services Market Size And Share. Industry Report. 2030. Grand View Research. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/it-services-market-report> (дата звернення: 28.04.2025).
- 48.IT Services Market Size, Share. Trends & Forecast. 2033 - IMARC Group. URL: <https://www.imarcgroup.com/it-services-market> (дата звернення: 23.04.2025).
- 49.Software development outsourcing to Ukraine: Key aspects. N-iX, . URL: <https://www.n-ix.com/software-development-outsourcing-ukraine/> (дата звернення: 23.04.2025).
- 50.Statistics and Market Data on IT Services // Statista URL: <https://www.statista.com/markets/418/topic/483/it-services/>. (дата звернення: 10.03.2025).
- 51.The Importance of the Internet and Transatlantic Data Flows for U.S. URL: <https://www.brookings.edu/articles/the-importance-of-the-internet-and-transatlantic-data-flows-for-u-s-and-eu-trade-and-investment/> (дата звернення: 28.03.2025).
- 52.The Global Competitiveness Report 2023 World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2023.pdf (дата звернення: 15.03.2025).

53.50+ IT Statistics and Insights You Should Know 2025. URL:
<https://www.vrinsofts.com/it-statistics-and-insights/> (дата звернення: 23.04.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація ІТ-послуг

Тип послуги	Опис	Приклади
За цільовим призначенням		
Інфраструктурні послуги	Надання та управління ІТ-інфраструктурою	Хостинг, хмарні обчислення, мережеві послуги
Послуги з розробки та впровадження програмного забезпечення	Розробка, тестування та впровадження програмних продуктів	Розробка веб-додатків, мобільних додатків, корпоративних систем, ERP-систем
Послуги з підтримки та обслуговування ІТ-систем	Технічна підтримка, обслуговування та модернізація ІТ-інфраструктури та програмного забезпечення	Служба підтримки, моніторинг ІТ-систем, відновлення даних, управління ІТ-активами
Послуги з кібербезпеки	Захист ІТ-систем від кіберзагроз	Антивірусний захист, брандмауери, системи виявлення вторгнень, аудит безпеки, навчання з кібербезпеки
Консалтингові послуги	Надання консультацій з питань ІТ, розробка стратегій та рішень	ІТ-консалтинг, бізнес-аналіз, управління проектами, аудит ІТ-систем
За способом надання		
Аутсорсинг ІТ-послуг	Передача ІТ-функцій сторонньому постачальнику	Розробка програмного забезпечення, технічна підтримка, управління ІТ-інфраструктурою
ІТ-консалтинг	Надання консультацій з питань ІТ	Розробка ІТ-стратегії, вибір ІТ-рішень, управління проектами
Системна інтеграція	Інтеграція різних ІТ-систем в єдине ціле	Інтеграція ERP-, CRM-систем та систем управління базами даних
Аутсорсинг ІТ-послуг	Передача ІТ-функцій сторонньому постачальнику	Розробка програмного забезпечення, технічна підтримка
За об'єктом надання		
Послуги з управління даними	Збір, зберігання, обробка та аналіз даних	Управління базами даних, аналітика даних, Big Data
Послуги з управління ІТ-інфраструктурою	Управління серверами, мережами, сховищами даних та іншими компонентами ІТ-інфраструктури	Моніторинг ІТ-інфраструктури, управління ІТ-активами, віртуалізація
Послуги з розробки веб-додатків	Розробка та підтримка веб-сайтів та веб-додатків	Розробка інтернет-магазинів, веб-сервісів

Джерело: складено автором [3; 4]

Позиції України у ключових міжнародних ІТ-рейтингах

Назва рейтингу	Організація	Рік	Позиція	Ключові аспекти оцінки
Global services location index	A.T. Kearney	2023	42-ге місце; фінансова привабливість 2,65	Фінансова привабливість, наявність кваліфікованих кадрів, бізнес-середовище
Bloomberg Innovation Index	Bloomberg	2023	55-те місце	R&D інтенсивність, продуктивність, концентрація високотехнологічних компаній, вища освіта, патенти
Global Innovation Index	WIPO	2023	55-те місце	Інституції, людський капітал та дослідження, інфраструктура, розвиток ринку, розвиток бізнесу
Рейтинг країн за навичками розробників	HackerRank	2023	11-те місце (88,7 балів зі 100)	Навички програмування в різних доменах
Рейтинг країн за рівнем програмістів	TopCoder	2023	6-те місце	Результати участі у змаганнях з програмування
Global Skills Report	Coursera	2023	15-те місце у світі за технічними навичками	Технологічні навички, навички в галузі даних та бізнесу
Рейтинг офшорних локацій в EMEA	Gartner	2023	Топ-20	Вартість, навички, інфраструктура, ризики, бізнес-середовище
Співвідношення ціна/якість у Східній Європі	Gartner	2023	№1	Поєднання вартості послуг та їхньої якості
Global Startup Ecosystem Index	StartupBlink	2024	46-те місце	Кількість та якість стартапів, бізнес-середовище, інфраструктура для стартапів

Джерело: складено автором за [28]