

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА  
ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра міжнародної економіки**


**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**СТРАТЕГІЯ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В  
ІТ СЕКТОР УКРАЇНИ**

Студентки II курсу денної форми навчання  
спеціальності 051 «Економіка»  
освітньо-наукової програми  
«Міжнародна економіка»  
**Сердюк Катерини Сергіївни**

Науковий керівник:  
канд. екон. наук, доцент  
**Мурована Тетяна Олександрівна**

Засвідчую, що в цій дипломній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних посилань

Студентка                     

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням  
кафедри міжнародної економіки від «25» квітня 2024 р., протокол №10.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ д-р екон. наук, проф. **Володимир ВІРЧЕНКО**

Київ – 2024 р.

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 96 сторінок, 7 таблиць, 9 рисунків, список літератури з 100 найменувань.

### СТРАТЕГІЯ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ІТ СЕКТОР УКРАЇНИ

Предметом дослідження є теоретичні та практичні основи розробки стратегії залучення іноземних інвестицій українськими компаніями з ІТ сектору.

Об'єктом дослідження є діяльність іноземних інвесторів в ІТ секторі України.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних основ аналізу процесів іноземного інвестування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії залучення іноземних інвестицій в ІТ сектор України для сприяння надходженню потоків іноземних інвестицій до країни та економічному зростанню.

Завдання роботи:

- проаналізувати та удосконалити визначення поняття «стратегія залучення іноземних інвестицій»;
- виокремити етапи розробки стратегії залучення іноземних інвестицій підприємством;
- визначити основні показники оцінки ефективності стратегії залучення іноземних інвестицій;
- виокремити основні тенденції та перспективи розвитку ІТ ринку України в умовах повномасштабної війни;
- здійснити стратегічний аналіз ІТ сектору для діяльності іноземних інвесторів в Україні;
- здійснити оцінку інвестиційної привабливості ІТ сектору України;
- розробити стратегію залучення іноземних інвестицій для компанії з ІТ сектору України;
- оцінити ефективність розробленої стратегії залучення іноземних інвестицій.

За результатами дослідження розроблено визначення поняття «стратегія залучення іноземних інвестицій», виокремлено основні тенденції та перспективи розвитку ІТ галузі України в умовах повномасштабної війни, проведено комплексний стратегічний аналіз ІТ сектору України з точки зору діяльності іноземних інвесторів, розроблено інвестиційний проєкт з розробки інноваційного продукту в межах формування стратегії залучення іноземних інвестицій до української ІТ компанії.

Одержані результати роботи можуть бути використані українськими та міжнародними суб'єктами господарювання з ІТ сектору при розробці стратегії залучення іноземних інвестицій.

Рік виконання дипломної роботи: 2023-2024 рр.

Рік захисту роботи: 2024 р.

## ABSTRACT

The thesis consists of 96 pages, 7 tables, 9 figures, and a bibliography with 100 titles.  
**STRATEGY FOR ATTRACTING FOREIGN INVESTMENT IN THE IT SECTOR OF UKRAINE**

The subject of the research is the theoretical and practical foundations of developing strategies for attracting foreign investment by Ukrainian companies in the IT sector.

The object of the research is the activity of foreign investors in the IT sector of Ukraine.

The purpose of the research is to summarize the theoretical foundations of analyzing foreign investment processes and to develop practical recommendations for forming a strategy to attract foreign investment into the IT sector of Ukraine, aimed at facilitating the inflow of foreign investments into the country and its economic growth.

Tasks of the thesis:

- analyze and refine the definition of "strategy for attracting foreign investments";
- identify the stages of developing a strategy for attracting foreign investments by a company;
- define the main indicators for assessing the effectiveness of the strategy for attracting foreign investments;
- highlight the main trends and prospects for the development of the IT market in Ukraine under full-scale war conditions;
- conduct a strategic analysis of the IT sector for the activity of foreign investors in Ukraine;
- assess the investment attractiveness of the IT sector in Ukraine;
- develop a strategy for attracting foreign investments for a company in the IT sector of Ukraine;
- evaluate the effectiveness of the developed strategy for attracting foreign investments.

The research results led to the development of a definition of "strategy for attracting foreign investments," identification of the main trends and prospects for the development of the IT industry in Ukraine during a full-scale war, a comprehensive strategic analysis of the IT sector in Ukraine from the perspective of foreign investors' activity, and the development of an investment project for creating an innovative product within the framework of forming a strategy for attracting foreign investments to a Ukrainian IT company.

The results of the work can be used by Ukrainian and international business entities in the IT sector when developing a strategy for attracting foreign investments.

Year of thesis completion: 2023-2024.

Year of thesis presentation: 2024.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ .....	7
1.1. Економічна сутність стратегії залучення іноземних інвестицій .....	7
1.2. Етапи розробки стратегії залучення іноземних інвестицій підприємством 12	12
1.3. Підходи до оцінки ефективності стратегії залучення іноземних інвестицій 20	20
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ ІТ СЕКТОРУ УКРАЇНИ ДЛЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕТОРІВ .....	26
2.1. Сучасний стан, динаміка та тенденції розвитку ІТ сектору України в умовах війни та період повоєнної відбудови .....	26
2.2. Стратегічний аналіз ІТ сектору України для діяльності іноземних інвесторів .....	33
2.3. Оцінка інвестиційної привабливості ІТ сектору України.....	52
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНСЬКУ ІТ КОМПАНІЮ.....	61
3.1. Розробка стратегії залучення іноземних інвестицій до ІТ компанії Headway .....	61
3.2. Оцінка ефективності розробленої стратегії залучення іноземних інвестицій до ІТ компанії Headway .....	78
ВИСНОВКИ .....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	86

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У 2022 році ІТ сектор України забезпечив валютні надходження до економіки у розмірі 7,34 млрд доларів США. Показник обсягу експорту послуг галузі у 2022 році збільшився на 400 млн доларів США у порівнянні з 2021 роком. Кількість ІТ фахівців постійно зростає: у 2022 році зросла на 13% в порівнянні з попереднім. Ці факти свідчать про те, що ІТ сектор України продовжує розвиватись та бути потужною опорою економіки країни навіть у часи повномасштабної війни та глобальної невизначеності.

Залучення іноземних інвестицій є ключовим фактором, що може сприяти подальшому розвитку українського ІТ сектору, забезпечити його інтеграцію в світовий економічний простір, підвищити конкурентоспроможність та внести значний вклад у соціально-економічний розвиток країни.

Враховуючи сучасні виклики, особливо актуальним стає питання розробки та впровадження ефективних стратегій залучення іноземних інвестицій до даної галузі. Така стратегія має на меті не тільки підсилити технічні та фінансові можливості українських ІТ компаній, але й забезпечити їх інтеграцію в світовий технологічний сектор, що є критично важливим для підтримки постійного розвитку і росту в умовах глобалізації.

Окрім цього, залучення іноземних інвестицій сприяє вдосконаленню бізнес-практик, оптимізації управлінських процесів і впровадженню високих стандартів управління якістю в ІТ секторі. Це не тільки підвищує загальну якість українських технологічних продуктів, але й забезпечує підвищення довіри міжнародних партнерів та інвесторів до української ІТ індустрії.

Активізація іноземних інвестицій буде стимулювати створення нових робочих місць, збільшення податкових надходжень до державного бюджету та розвиток суміжних секторів економіки, таких як освіта, наукові дослідження та розвиток інфраструктури, а тому дослідження теми розробки стратегії залучення іноземних

інвестицій до ІТ сектору України є важливим кроком до забезпечення довгострокового зростання та розвитку економіки країни.

Серед вітчизняних науковців значну увагу дослідженням даної теми приділили Т. Нагачевська, І. Софіщенко, О. Пригара, А. Старостіна, С. Кальний, А. Степанова, Т. Моряк, І. Назаренко, Т. Мельник, Л. Федулова, О. Ставицька, М. Денисенко та інші. Серед зарубіжних авторів варто виділити Л. Велса, А. Вінта, Е. Койна, Р. Вернера, Дж. Карбонела, Дж. Чена, Р. Коуза [32, 33, 35]. Зазначені вчені займалися питаннями розробки теоретичних підходів та практичних рекомендацій щодо залучення іноземних інвестицій. Зважаючи на те, що ринок ІТ технологій є доволі чутливим до економічних процесів у середині країни та за її межами, виникає потреба у детальному аналізі привабливості ІТ сектору для іноземних інвесторів та розробки рекомендацій для українських компаній щодо формування та удосконалення стратегії залучення інвестицій.

**Мета:** узагальнити теоретичні основи аналізу процесів іноземного інвестування та розробити практичних рекомендацій щодо формування стратегії залучення іноземних інвестицій в ІТ сектор України для сприяння надходженню потоків іноземних інвестицій до країни та економічному зростанню.

**Завдання:**

- проаналізувати та удосконалити визначення поняття «стратегія залучення іноземних інвестицій»;
- виокремити етапи розробки стратегії залучення іноземних інвестицій підприємством;
- визначити основні показники оцінки ефективності стратегії залучення іноземних інвестицій;
- виокремити основні тенденції та перспективи розвитку ІТ ринку України в умовах повномасштабної війни;
- здійснити стратегічний аналіз ІТ сектору для діяльності іноземних інвесторів в Україні;

- здійснити оцінку інвестиційної привабливості ІТ сектору України;
- розробити стратегію залучення іноземних інвестицій для компанії з ІТ сектору України;
- оцінити ефективність розробленої стратегії залучення іноземних інвестицій.

**Об'єкт** - діяльність іноземних інвесторів в ІТ секторі України.

**Предмет** - теоретичні та практичні основи розробки стратегії залучення іноземних інвестицій українськими компаніями з ІТ сектору.

**Методи дослідження.** Для теоретичної частини дослідження були використані: метод аналізу та синтезу – для вивчення наукових підходів до визначення сутності поняття «стратегія залучення іноземних інвестицій», зіставлення та узагальнення – для формування етапів розробки стратегії залучення іноземних інвестицій; порівняння та групування – для виокремлення основних показників оцінки ефективності стратегії залучення іноземних інвестицій. Для практичної частини роботи використані методи логічного аналізу та узагальнення вторинних даних – для опрацювання опитування інвесторів, індукції та дедукції – для виокремлення факторів впливу на ІТ сектор; економіко-статистичний аналізу – для розрахунку показників оцінки ефективності розробленої стратегії залучення іноземних інвестицій, фінансового моделювання – для розробки фінансового плану інвестиційного проєкту; візуально-графічний – для представлення результатів проведеного аналізу.

**Інформаційна база дослідження:** наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів на тему дослідження, підручники, нормативно-правові акти, статистичні джерела, публікації міжнародних організацій та венчурних фондів, а також інтернет-ресурси.

**Наукова новизна отриманих результатів:**

- розроблено визначення поняття «стратегія залучення іноземних інвестицій»;
- виокремлено основні тенденції та перспективи розвитку ІТ галузі України в умовах повномасштабної війни;

- проведено комплексний стратегічний аналіз ІТ сектору України з точки зору діяльності іноземних інвесторів;
- розроблено інвестиційний проєкт з розробки інноваційного продукту в межах формування стратегії залучення іноземних інвестицій до української ІТ компанії.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

### 1.1. Економічна сутність стратегії залучення іноземних інвестицій

У контексті глобалізації економічних процесів та інтенсифікації міжнародного руху капіталу, іноземні інвестиції відіграють вирішальну роль у економічному розвитку держав. Вони не лише сприяють зростанню ВВП та стабілізації платіжного балансу, але є каталізатором внутрішніх інновацій, технологічного прогресу, а також створенню нових робочих місць. Особливо важливими є іноземні інвестиції для країн, які перебувають у стані трансформаційних процесів та невизначеності, такі як Україна, де вони можуть значно прискорити процеси модернізації та інтеграції до світової економіки.

Розуміння значення іноземних інвестицій для національної економіки є ключем до розробки ефективних стратегій їх залучення. Залучення міжнародного капіталу не є спонтанною подією чи випадковістю, це — результат систематичної роботи держави та бізнесу, спрямованої на створення привабливого інвестиційного клімату. Для того, щоб глибше зрозуміти, як формуються та реалізуються стратегії залучення іноземних інвестицій, важливо передусім розглянути поняття "іноземні інвестиції" з різних теоретичних підходів.

Загалом тлумачення сутності інвестицій та їх класифікації є предметом дослідження багатьох українських та зарубіжних вчених. Серед зарубіжних науковців, які приділи значну увагу дослідженню теоретичних аспектів інвестування, важливо виділити Дж. Кейнса, С. Фішера, Р. Дорнбуша, Р. Шмалензі, Л. Гітмана, М. Джонка, К. Макконелла, С. Брю, П. Массе, серед українських дослідників – Т. Нагачевську, С. Богуславську, Р. Квасницьку, В. Шевчука, П.

Рогожина, А. Магадперідзе, С. Корнійчука та інших [87, 70, 78, 89, 32, 4, 18, 62, 27, 20].

У таблиці 1.1 наведені визначення поняття «інвестицій» різними авторами задля порівняння підходів до тлумачення даної категорії.

Таблиця 1.1

## Визначення категорії «інвестиції» різними авторами

№	Автор	Визначення
1	Дж. Кейнс	Інвестиції - це поточний приріст цінності капітального майна в результаті виробничої діяльності за певний період, тобто частина прибутку за певний період, котра не була використана для вжитку
2	С. Фішер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензі	Інвестиції – це витрати на створення нових потужностей із виробництва машин, фінансування житлового, промислового або сільськогосподарського будівництва, запасів
3	Л. Гітман, М. Джонк	Інвестиції – це засоби розміщення капіталу, які мають забезпечувати збереження або зростання капіталу
4	К. Макконелла, С. Брю	Інвестиції – це витрати на будівництво нових заводів, на верстати й устаткування; витрати на виробництво і накопичення засобів виробництва; витрат на поліпшення освіти, здоров'я робітників або підвищення мобільності робочої сили
5	П. Массе	Інвестиції – акт обміну задоволення сьогоднішньої потреби на очікуване задоволення її в майбутньому за допомогою інвестованих благ
6	С. Богуславська	Інвестиції – це закономірний економічний процес, що полягає у витрачанні інвестиційних коштів на предмети і засоби праці, а також безпосередньо саму працю, що вкладена у виробництво матеріальних благ
7	Р. Квасницька	Інвестиції – вкладення, попередньо сформовані із заощаджень та запозичень інвестиційних ресурсів, із метою одержання прибутку або досягнення соціального ефекту
8	В. Шевчук, П. Рогожин	Інвестиції - це вкладення капіталу з метою подальшого його збільшення
9	А. Маглаперідзе	Інвестиції – це економічна категорія розширеного відтворення, яка є основним інструментом формування мікро- та макроекономічних пропорцій і визначає темпи економічного росту

№	Автор	Визначення
10	С. Корнійчук	Інвестиції – це вкладення грошей чи інших матеріальних цінностей в які-небудь активи з метою подальшого отримання прибутку

*Джерело:* складено автором на основі [87, 70, 78, 89, 32, 4, 18, 62, 27, 20]

Порівняльний аналіз визначень «інвестицій», наведений в таблиці 1.1, демонструє широкий спектр підходів до інтерпретації цієї категорії як українськими, так і зарубіжними вченими.

Більшість вчених в контексті тлумачення даного поняття зазначають, що інвестиції включають вкладення капіталу в активи, що призводять до їхнього збільшення чи оновлення; розглядають інвестиції як засіб досягнення фінансової вигоди або соціальних змін, що означає орієнтованість на майбутні вигоди замість негайного споживання; інвестиції часто описують як довгострокові вкладення, які вимагають часу для реалізації повного потенціалу вкладених ресурсів. Серед відмінностей у підходах науковців важливо виділити те, що різні автори у своїх визначеннях акцентують увагу на різних об'єктах інвестування (наприклад, деякі зосереджуються на фізичних активах, інші включають інвестиції в освіту та охорону здоров'я, а ще інші розглядають інвестиції в фінансові інструменти). Хоча більшість вчених погоджуються, що метою інвестицій є отримання прибутку або соціальних переваг, конкретні цілі у наведених визначеннях варіюються.

Розглянувши теоретичні підходи до визначення поняття інвестицій, варто перейти до аналізу їх окремого сегменту – іноземних інвестицій.

Згідно з Законом України «Про режим іноземного інвестування» іноземні інвестиції – це цінності, що вкладаються іноземними інвесторами в об'єкти інвестиційної діяльності відповідно до законодавства України з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту [47].

Наукова спільнота досить консистентно підходить до трактування даного поняття. В більшості досліджень, іноземні інвестиції зазвичай узагальнено

розглядаються як вкладення капіталу нерезидентами в економічні об'єкти країни-реципієнта з метою отримання прибутку. Наприклад, Т. Нагачевська визначає іноземні інвестиції як систему економічних відносин між інвесторами та реципієнтами різної країнової належності щодо вкладення капіталу у реальні і фінансові активи з метою досягнення економічного та соціального ефекту [53]. На думку В. Федоренка та В. Захожая іноземні інвестиції – це всі види цінностей, що вкладаються в об'єкти інвестиційної діяльності на території тієї чи іншої країни [15]. Л. Павлова трактує дану категорію, як всі види майнових і інтелектуальних цінностей, які вкладаються іноземними інвесторами в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності з метою отримання прибутку [41]. А. Вишняков визначає іноземні інвестиції як надання коштів іноземним інвестором, за якого обов'язковою є економічна діяльність (за участю або без участі місцевого капіталу), що зумовлює створення виробничого об'єкта, який сприяє розвитку економіки держави, підвищенню її економічного потенціалу [5]. О. Юлдашев надає досить схоже визначення до наведеного в законодавстві України та стверджує, що іноземні інвестиції – це речі, грошові кошти, майнові права, цінні папери, а також результати інтелектуальної діяльності, вкладені іноземним інвестором (у передбачених законом формах) в об'єкти інвестиційної діяльності на території України з метою одержання прибутку (доходу) або досягнення соціального ефекту [67].

В результаті аналізу теоретичних підходів до трактування категорії «інвестиції» та «іноземні інвестиції» зокрема можна сформулювати наступне визначення: іноземні інвестиції – це вкладення капіталу, здійснене іноземними інвесторами у економічні об'єкти країни-реципієнта задля отримання прибутку або досягнення соціального ефекту. Дане визначення включає основні структурні складові категорії: суть явища («вкладення капіталу»), зміст («здійснене іноземними інвесторами у економічні об'єкти країни-реципієнта») та результат («задля отримання прибутку або досягнення соціального ефекту»).

З урахуванням вже сформульованого поняття іноземних інвестицій, наступним логічним кроком у нашому дослідженні є аналіз та теоретичне узагальнення поняття "стратегія залучення іноземних інвестицій".

У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі визначення цілісного поняття "стратегія залучення іноземних інвестицій" зустрічається досить рідко. Зазвичай, окремі структурні складові цієї категорії аналізуються і розглядаються незалежно одна від одної. Однак, варто відзначити комплексне визначення, сформульоване Т. Нагачевською, яке охоплює всі необхідні аспекти категорії: «стратегія залучення іноземних інвестицій - це усвідомлений довгостроковий план дій, що передбачає поетапне визначення форм, видів та способів іноземного інвестування, вибір та заохочення іноземних партнерів, для ефективної реалізації інвестиційних цілей реципієнта» [32].

Окремо варто розглянути важливу частину поняття «стратегія залучення іноземних інвестицій» - категорію «стратегія» як таку. У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі існує безліч підходів до трактування даної економічної категорії. Найбільш комплексним та точним визначенням даного поняття, на нашу думку, є визначення А. Старостіної, яке сформульоване наступним чином: «стратегія – це усвідомлений загальний спосіб досягнення довгострокових цілей за допомогою певних методів, принципів, заходів» [53]. У ході розробки авторського визначення поняття «стратегія залучення іноземних інвестицій» можемо використати трактування А. Старостіної, додавши контекст іноземних інвестицій.

Отже, стратегія залучення іноземних інвестицій - це довгостроковий систематичний план досягнення інвестиційних цілей суб'єкта господарювання, що включає визначення форм, видів, способів іноземного інвестування, визначення потенційних іноземних інвесторів з метою забезпечення та оптимізації інвестиційних потоків. У даному визначенні суттю явища є «довгостроковий систематичний план», змістом – «що включає визначення форм, видів, способів іноземного інвестування, визначення потенційних іноземних інвесторів»,

результатом – «досягнення інвестиційних цілей суб'єкта господарювання; забезпечення та оптимізації інвестиційних потоків».

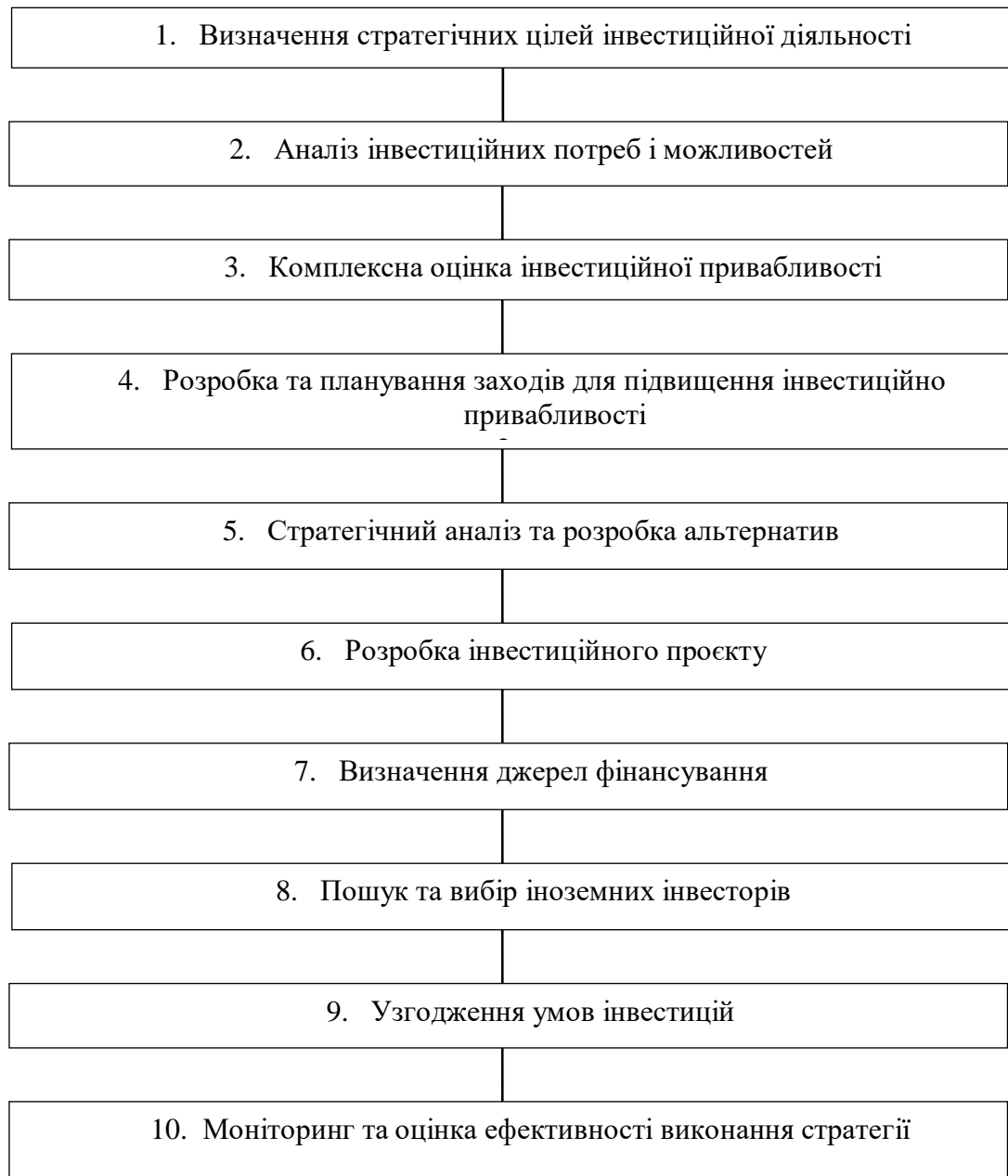
## **1.2. Етапи розробки стратегії залучення іноземних інвестицій підприємством**

Залучені іноземні інвестиції можуть надати значний поштовх економічному зростанню бізнесу, забезпечуючи передачу не лише фінансових ресурсів, але й передових технологій, управлінського досвіду та доступу до нових ринків. Ефективно розроблена стратегія залучення іноземних інвестицій є ключовим фактором успішного приваблення капіталу, розвитку та посилення конкурентних позицій компанії на ринку.

Процес формування стратегії залучення іноземних інвестицій є складним та багатограним та вимагає системного підходу і глибокого розуміння не тільки внутрішніх потреб підприємства, але й зовнішніх умов діяльності. Комплексна стратегія залучення іноземних інвестицій зазвичай охоплює визначення стратегічних цілей, аналіз інвестиційних потреб, підвищення інвестиційної привабливості підприємства, вибір інвестиційних проектів, пошук інвесторів, а також управління і моніторинг реалізації інвестиційних проектів.

Етапи формування стратегії залучення інвестицій компанією є предметом дослідження багатьох вчених та дослідників – А. Пересада, О. Ястремська, Т. Нагачевська, О.Штанько, О.Гуторов, Т. Майорова, Н. Хрущ. Їхні роботи, хоча й різняться у деталях, сходяться в основних кроках, необхідних для розробки ефективної стратегії.

На рисунку 1.1. представлено узагальнений та удосконалений підхід до етапів формування стратегії залучення інвестицій, який ґрунтується на синтезі та аналізі досліджень різних авторів.



**Рис. 1.1.** Етапи розробки стратегії залучення іноземних інвестицій підприємством

*Джерело:* складено автором на основі [44, 68, 32, 63, 13]

Перший етап розробки стратегії полягає у встановленні конкретних, вимірних та реалістичних інвестиційних цілей. Це стратегічний фундамент, який визначає кінцеві результати, до яких прагне підприємство, та є орієнтиром для усієї подальшої його діяльності. Ретельно сплановані стратегічні цілі впливають на всі

наступні етапи розробки стратегії залучення іноземних інвестицій і становлять основу для її успішної реалізації. Визначення стратегічних цілей вимагає врахування низки чинників:

- *загальної стратегії розвитку підприємства*: інвестиційні цілі мають бути узгоджені з основними стратегічними напрямками розвитку компанії, місією, візією та цінностями;

- *системи довгострокових фінансових цілей*: розуміння, яких фінансових показників компанія прагне досягти (зростання чистого доходу, розширення частки ринку, збільшення рентабельності активів, досягнення певного рівня ринкової капіталізації, тощо);

- *стадії життєвого циклу підприємства*: етап, на якому знаходиться компанія у своєму розвитку, впливає на види інвестицій, які вона може залучати, та на рівень ризику, який може бути прийнятним для інвесторів.

Другий етап у розробці стратегії залучення іноземних інвестицій вимагає глибокого розуміння інвестиційних потреб підприємства та вивчення спектру можливостей, які воно може використати для досягнення своїх стратегічних цілей. Даний аналіз включає:

- *ідентифікацію потреб компанії у капіталі*: визначення, скільки капіталу потрібно компанії для реалізації поточних та майбутніх проектів (наприклад, оцінка витрат на придбання обладнання, розширення виробничих потужностей, дослідження та розробку нових продуктів, тощо);

- *оцінка можливостей компанії для зростання*: дослідження внутрішніх та зовнішніх можливостей для розвитку, таких як доступні нові ринки, партнерства, інновації у продуктах або послугах, та інші стратегічні ініціативи, що можуть потребувати іноземних інвестицій.

Наступним етапом розробки стратегії є комплексна оцінка інвестиційної привабливості компанії. Інвестиційна привабливість – це сукупність різноманітних об'єктивних характеристик, можливостей і ресурсів, які в сукупності складають

потенційний платоспроможний попит на інвестиції в даний об'єкт інвестування. Основними складовими аналізу оцінки інвестиційної привабливості компанії є:

- *аналіз фінансових результатів та стану компанії*: оцінка показників фінансової стійкості суб'єкта, платоспроможності, ліквідності, рентабельності, тощо;

- *аналіз ринку, на якому функціонує компанія*: оцінка розміру ринку, його перспектив, тенденцій та темпів зростання; здійснення конкурентного аналізу компанії на даному ринку;

- *аналіз якості менеджменту та кадрового потенціалу*: оцінка якості управління компанією, забезпеченням висококваліфікованими людськими ресурсами.

Глибокий та повний аналіз інвестиційної привабливості компанії необхідний для виявлення ключових переваг та можливостей для зростання. З урахуванням цього можна переходити до наступного важливого етапу розробки стратегії залучення іноземних інвестицій — розробки та планування конкретних заходів, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості.

Відштовхуючись від результатів комплексного аналізу, підприємство визначає ключові сфери, де воно може здійснити найбільший вплив на підвищення своєї привабливості для потенційних інвесторів. Основними заходами підвищення інвестиційної привабливості є оптимізація внутрішніх процесів, залучення та розвиток людських ресурсів, покращення фінансового стану компанії, технологічне оновлення, проведення маркетингових та PR ініціатив.

Розробка та планування заходів для покращення інвестиційної привабливості вимагає від компанії стратегічного бачення та здатності швидко адаптуватися до змін у зовнішньому бізнес середовищі. Успішне впровадження цих заходів дає підприємству змогу не лише підвищити інвестиційну привабливість, але й створити міцний фундамент для довгострокового зростання.

Наступним етапом розробки стратегії залучення іноземних інвестицій є стратегічний аналіз та розробка альтернатив. Він має за мету ідентифікацію можливих шляхів, які компанія може обрати для досягнення встановлених інвестиційних цілей. Цей етап вимагає глибокого аналізу внутрішніх та зовнішніх умов і формулювання різних стратегічних варіантів, кожен з яких має свої переваги, недоліки, ризики та можливості. Даний етап зазвичай охоплює оцінку внутрішнього стану компанії, вивчення макроекономічного середовища, розробку різних сценаріїв розвитку подій, які дозволяють оцінити різні можливі результати та підготувати плани дій для кожного з них.

Шостим етапом розробки стратегії залучення іноземних інвестицій є розробка інвестиційного проєкту, який відіграє вирішальну роль у переконанні потенційних інвесторів фінансувати заплановані ініціативи підприємства. На цьому етапі основна мета полягає у створенні зрозумілого, аргументованого та привабливого плану, який демонструватиме інвесторам потенційну віддачу від їх вкладень. Розробка інвестиційного проєкту зазвичай охоплює наступні компоненти:

- *визначення цілей проєкту*: чітко визначаються короткострокові та довгострокові цілі, які підприємство прагне досягти через реалізацію інвестиційного проєкту, наприклад, розширення частки ринку, підвищення продуктивності, збільшення обсягів продажу, тощо;

- *аналіз ринку та попиту*: ретельне дослідження ринкових умов, оцінка потенційного попиту на продукти чи послуги та аналіз конкурентного середовища;

- *техніко-економічне обґрунтування*: розробка детального плану реалізації проєкту, що включає оцінку всіх необхідних технологічних, людських та матеріальних ресурсів;

- *фінансовий план*: створення детального фінансового плану, який включає прогнозування грошових потоків, розрахунок точки беззбитковості, аналіз чутливості та оцінку фінансових показників ефективності інвестицій, таких як внутрішня норма доходу (IRR), чиста теперішня вартість (NPV), тощо;

- *оцінка ризиків*: ідентифікація всіх потенційних ризиків, пов'язаних з проектом, включаючи операційні, ринкові, фінансові та інші види ризиків; розробка стратегій їх мінімізації та управління;

- *юридичне забезпечення*: врахування всіх юридичних вимог, оформлення ліцензій, дозволів, патентів та інших необхідних документів для впровадження проекту;

- *план управління проектом*: розробка детального плану, який описує структуру управління проектом, ролі та відповідальності учасників, етапи впровадження, механізми моніторингу та контролю;

- *бізнес-план*: створення бізнес-плану, який узагальнює вищевказані елементи в цілісний документ, здатний переконати інвесторів у вигідності та доцільності вкладень у проект.

Розробка інвестиційного проекту вимагає від підприємства не лише аналітичних зусиль, але й креативного підходу до планування, спроможності адаптуватися до ринкових умов та високого рівня стратегічного мислення. Цей етап є одним із ключових для залучення іноземних інвестицій, оскільки забезпечує потенційним інвесторам необхідну інформацію для ухвалення обґрунтованого інвестиційного рішення.

Сьомий етап стратегії залучення іноземних інвестицій – це процес визначення джерел фінансування для реалізації інвестиційного проекту. На цьому етапі компанія повинна оцінити всі можливі варіанти залучення капіталу та вибрати оптимальну комбінацію фінансування, яка відповідає її потребам, мінімізує вартість капіталу та ризики. До основних складових даного процесу належить аналіз власних фінансових ресурсів компанії, ідентифікація можливостей залучення зовнішнього фінансування, розгляд потенційних стратегічних партнерств, розробка фінансових моделей для різних сценаріїв фінансування з метою оцінки їх впливу на фінансову стабільність компанії та загальну вигоду для проекту, ідентифікація та аналіз ризиків, пов'язаних з кожним джерелом

фінансування і розробка заходів щодо їх мінімізації, формування оптимальної структури фінансування, яка дозволяє максимізувати вигоду для компанії та при цьому забезпечити необхідний рівень ліквідності та фінансової гнучкості.

Наступним етапом є пошук та вибір іноземних інвесторів, які відповідають стратегічним потребам та цінностям компанії. Даний процес включає профілювання потенційних інвесторів, тобто ретельний аналіз різних типів інвесторів, включаючи венчурні фонди, приватних інвесторів, бізнес ангелів, корпоративних інвесторів з метою визначення їх інвестиційних пріоритетів та вимог; вибір цільової аудиторії на основі аналізу інвестиційних критеріїв та стратегічних цілей компанії, забезпечуючи відповідність запланованих вкладень інвестиційній філософії та можливостям обраних інвесторів; розробка ефективної комунікаційної стратегії, включаючи інвестиційні пропозиції, презентації та маркетингові матеріали, які чітко передають цінність інвестиційного проекту та стратегічні переваги компанії; участь у конференціях, форумах, інвестиційних зустрічах та інших заходах, де можливе знайомство та налагодження контактів із потенційними інвесторами, а також проведення пітчінг-сесій.

Процес пошуку та вибору іноземних інвесторів вимагає стратегічного бачення менеджменту компанії, наявності високорозвинених комунікативних навичок, а також глибокого розуміння ринку. Успішне завершення цього етапу може визначити не лише фінансову успішність інвестиційного проекту, а й загальну траєкторію розвитку компанії на міжнародному рівні.

Передостаннім етапом розробки стратегії залучення іноземних інвестицій є узгодження умов інвестицій, що включає детальне обговорення та погодження фінансових, юридичних та операційних аспектів угоди між компанією та інвесторами. Даний етап закладає основу для довіри та прозорості майбутніх взаємовідносин та забезпечує правову й фінансову основу для інвестиційного проекту.

На даному етапі компанія розробляє пропозицію, яка чітко визначає очікувані умови інвестицій, зобов'язання сторін, фінансові показники. Після цього зазвичай ведуться інтенсивні переговори з потенційними інвесторами для досягнення консенсусу щодо всіх ключових пунктів інвестиційної угоди. В результаті узгодження умов та виконання всіх юридичних формальностей угода підписується, і компанія отримує доступ до інвестиційних коштів для реалізації проєкту.

Останнім, проте не менш важливим, етапом розробки стратегії залучення іноземних інвестицій є моніторинг та оцінка ефективності стратегії. Даний процес є неперервним та забезпечує зворотний зв'язок про дієвість впроваджених стратегічних рішень. Оцінка ефективності допомагає визначити ступінь досягнення встановлених цілей та ухвалити рішення щодо необхідності коригування стратегії. Цей етап включає встановлення комплексної системи моніторингу, заснованої на ключових показниках ефективності (KPI), які дозволяють вимірювати прогрес стратегії в реальному часі. Такі показники можуть включати обсяг залучених інвестицій, доходи від інвестицій, ефективність використання інвестиційних ресурсів та інші показники. Частиною даного процесу також є складання періодичних звітів про стан виконання стратегії та її ефективність. Звіти можуть включати деталізований аналіз виконання кожного аспекту стратегії, оцінку ROI (повернення інвестицій) та вплив на загальні фінансові показники компанії. Важливою складовою даного процесу є консультації з інвесторами, клієнтами, партнерами та співробітниками задля отримання зворотного зв'язку та подальшого удосконалення стратегії.

Отже, розробка та впровадження ефективної стратегії залучення іноземних інвестицій є багатограним та комплексним процесом, який потребує ретельної підготовки, аналізу та планування. Кожен з етапів, описаних вище, грає важливу роль у загальній стратегії та має свої особливості. Починаючи з визначення чітких цілей та аналізу інвестиційних потреб, компанія має пройти шлях від оцінки власної інвестиційної привабливості та розробки інвестиційного проєкту до пошуку

інвесторів, узгодження умов та моніторингу результатів. Впровадження такої стратегії допомагає бізнесу не лише залучити фінансові ресурси, а й досягти стійкого розвитку, посилити позиції на міжнародному ринку та відкрити нові можливості для зростання.

### **1.3. Підходи до оцінки ефективності стратегії залучення іноземних інвестицій**

Після розробки та впровадження стратегії залучення іноземних інвестицій компанією оцінка її ефективності є надважливою для виявлення слабких місць, своєчасного коригування плану дій, забезпечення прозорості комунікації та підтримки зв'язку з інвесторами та партнерами. Це все у свою чергу допомагає формувати адаптивну та гнучку корпоративну структуру компанії, здатну швидко пристосовуватись до постійних змін ринкового середовища.

Дана тема є предметом дослідження багатьох науковців. Значний вклад в розробку нових та аналіз існуючих підходів до оцінки ефективності стратегії залучення іноземних інвестицій здійснили такі вчені як В. Ковальов, А. Пересада, І. Бланк, Г. Бірман, С. Шмідт, Д. Черваньов та інші.

У таблиці 1.2 наведено підходи різних авторів до виокремлення основних показників ефективності інвестиційного проекту, який розробляється в ході формування стратегії залучення іноземних інвестицій.

Незважаючи на варіативність в підходах науковців до оцінки ефективності інвестиційного проекту, існує ряд ключових показників, які зустрічаються у роботах багатьох авторів. Такими показниками є чиста приведена вартість, внутрішня норма прибутку, термін окупності, індекс рентабельності. Вони є основоположними у фінансовому аналізі та їх розгляд є необхідним для глибокого розуміння ефективності інвестиційних проектів.

Таблиця 1.2

Підходи до оцінки ефективності інвестиційного проєкту різних авторів

Автор підходу	Підхід до оцінки ефективності інвестиційного проєкту
В. Ковальов	Використання двох методів: заснованого на облікових оцінках (термін окупності, коефіцієнт ефективності) та дисконтного методу (внутрішня норма прибутку, чиста приведена вартість, дисконтний термін окупності, тощо)
А. Пересада	Основні показники: прибуток, чиста приведена вартість капіталу, гранична ефективність
І. Бланк	Дві основні групи оцінки ефективності: традиційні (термін окупності, коефіцієнт ефективності інвестицій), нові (чиста приведена вартість, індекс доходності, внутрішня норма прибутку)
Г. Бірман, С. Шмідт	Основні показники: чиста приведена вартість, внутрішня норма прибутку; індекс рентабельності
Д. Черваньов	Основні показники: чиста приведена вартість; внутрішня норма прибутку; модифікована внутрішня норма прибутку; індекс доходності; дисконтований термін окупності; індекс рентабельності; коефіцієнт ефективності

*Джерело:* складено автором на основі [44, 1, 71, 59]

Чиста приведена вартість (Net Present Value, NPV) є одним із центральних показників у фінансовому аналізі інвестиційних проєктів. NPV розраховується як сума поточної вартості всіх грошових потоків, пов'язаних з проєктом, за мінусом початкових інвестицій. Формула для розрахунку NPV виглядає наступним чином:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (1)$$

У даній формулі:

- $CF_t$  – грошовий потік в періоді  $t$ ,
- $r$  - дисконтна ставка,
- $I_0$  – первинні інвестиції
- $n$  – кількість періодів.

Отже, розрахунок NPV включає прогнозування майбутніх грошових потоків, які проєкт має генерувати, вибір відповідної дисконтної ставки, яка відображає альтернативну вартість капіталу, приведення майбутніх грошових потоків до їх поточної вартості, використовуючи дисконтну ставку; віднімання початкової суми інвестицій від суми приведених грошових потоків.

Розрахунок NPV вважається одним із ключових методів оцінки ефективності інвестиційних проєктів, оскільки він дозволяє інвесторам порівняти вартість капіталу з потенційними грошовими потоками, скоригованими з урахуванням часової вартості грошей. Якщо значення NPV є додатним, то очікується, що прибуток, який принесе проєкт є більшим, ніж сума початкових вкладень інвесторів. Якщо значення NPV є від'ємним, то проєкт, ймовірно, не виправдає інвестицій.

Основними перевагами використання даного показника для оцінки ефективності інвестиційних проєктів є:

- *врахування часової вартості грошей*: розрахунок NPV проводиться із врахуванням того, що грошовий потік має більшу вартість сьогодні, ніж той самий грошовий потік у майбутньому;

- *об'єктивність*: розрахунок NPV демонструє конкретну грошову оцінку, що дозволяє об'єктивно порівнювати різні інвестиційні альтернативи;

- *врахування ризиків*: в розрахунок NPV може бути інтегровано різні рівні ризику через дисконтну ставку, яка закладається вищою для більш ризикованих проєктів;

- *універсальність*: розрахунок NPV застосовується до широкого спектру інвестиційних сценаріїв.

У той же час варто врахувати певні недоліки та обмеження даного методу оцінки ефективності проєкту, такі як:

- *прогнозування*: точність розрахунку NPV в значній мірі залежить від прогнозування грошових потоків, яке може бути складним;

- *вибір дисконтної ставки*: визначення правильної об'єктивної дисконтної ставки є критичним для розрахунку;

- *розрахунок для великих проєктів*: розрахунок NPV може фаворизувати великі проєкти з великими грошовими потоками над меншими проєктами, навіть якщо останні мають вищу відносну дохідність.

Отже, розрахунок чистої приведеної вартості є незамінним інструментом в оцінці інвестиційного проєкту, який допомагає зрозуміти економічну обґрунтованість проєкту, враховуючи вартість капіталу та часових аспектів. Як показник, NPV вимагає ретельного визначення дисконтної ставки та максимально точного прогнозування грошових потоків.

Наступним важливим показником при оцінці ефективності інвестиційного проєкту є внутрішня норма прибутку (IRR). IRR є дисконтною ставкою, при якій чиста приведена вартість проєкту (NPV) дорівнює нулю. Це означає, що при такій ставці сумарна вартість майбутніх грошових потоків проєкту точно покриває первинні інвестиції.

Основний принцип розрахунку показника IRR полягає у визначенні ставки дисконтування, за якої сума приведеної вартості майбутніх грошових потоків дорівнює первинним капітальним вкладенням. Розрахунок IRR дозволяє інвесторам порівняти ефективність різних інвестиційних проєктів незалежно від їхньої величини та тривалості. Чим вищий показник IRR проєкту порівняно з очікуваною нормою прибутку, тим потенційно вищий рівень прибутковості та, відповідно, ризик.

Основними обмеженнями даного підходу є те, що при розрахунку IRR припускається, що грошові потоки між періодами можна реінвестувати за тією ж IRR, що є нереалістичним у багатьох сценаріях; для проєктів з чергуванням періодів вкладень та доходів IRR може давати кілька значень або взагалі не мати сенсу; точність розрахунку IRR залежить від точності прогнозування грошових потоків,

що може бути складним при значному рівні невизначеності або змінності ринкових умов.

Загалом застосуванням даного підходу є дуже поширеним у фінансовому аналізі, оскільки він допомагає оцінити привабливість та потенційну дохідність різних інвестиційних проєктів. Окрім цього, розрахунок IRR дозволяє порівнювати проєкти з різними характеристиками та тривалістю, оцінюючи їх за єдиним критерієм.

Наступним вищезгаданим показником, який широко використовується для оцінки ефективності інвестиційних проєктів, є термін окупності. Він використовується для оцінки часу, необхідного для повернення початкових капіталовкладень через майбутні грошові потоки проєкту. Цей показник передбачає швидкий розрахунок та забезпечує розуміння ліквідності та ризиків інвестиційного проєкту.

Термін окупності визначається як період часу, необхідний для того, щоб сума грошових потоків від інвестиційного проєкту досягла рівня первинних інвестицій. Розрахунок здійснюється шляхом послідовного додавання грошових потоків, до того моменту, поки їх сума не покриває початкові витрати на проєкт. Чим швидше проєкт окупується, тим менший ризик для інвесторів. Це особливо важливо в умовах високої невизначеності та волатильності ринку.

Основними перевагами використання даного показника є простота розуміння та розрахунку, а також швидке оцінювання ліквідності проєкту. Недоліками даного методу є ігнорування зміни вартості грошей у часі і те, що даний показник не враховує грошові потоки, які виникають після точки окупності, що може призвести до вибору менш прибуткових проєктів. Перший зазначений недолік вирішується використанням показника дисконтованого терміну окупності, який розраховується шляхом приведення майбутніх грошових потоків до їх поточної вартості за допомогою відповідної дисконтної ставки.

Наступним показником оцінки ефективності інвестиційного проєкту є індекс рентабельності. Він є співвідношенням приведеної вартості майбутніх грошових потоків до первинних інвестицій, тобто показує, скільки доларів прибутку приносить кожен вкладений долар. Індекс рентабельності дозволяє оцінити ефективність капіталовкладень, порівняти альтернативні інвестиційні проєкти та прийняти більш обґрунтоване рішення щодо інвестицій (значення індексу більше одиниці вказує на те, що проєкт генерує більше вартості, ніж вимагається для окупності інвестицій, що робить його потенційно привабливим для реалізації).

Зазвичай даний індекс використовується разом з іншими, вже згаданими вище, показниками для проведення комплексної оцінки ефективності інвестиційного проєкту.

При оцінці ефективності інвестиційних проєктів зазвичай розраховуються ключові фінансові показники, такі як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутку (IRR), термін окупності, дисконтований термін окупності, індекс рентабельності (PI) та інші. Проте, ефективність стратегій залучення іноземних інвестицій вимагає оцінки не тільки за цими кількісними показниками. Важливо також враховувати інші аспекти та критерії успішності, такі як вплив на стійкість роботи компанії, технологічний розвиток, репутацію та бренд, а також соціальний та екологічний впливи. Ці нефінансові аспекти можуть мати значний вплив на довгострокову вигоду від інвестицій, а тому комплексний підхід, який охоплює як фінансові показники, так і ширший соціально-економічний контекст, є критично важливим для повного розуміння ефективності інвестиційного проєкту.

Загалом оцінка ефективності інвестиційного проєкту є складним, багатогранним, проте надважливим процесом, який допомагає зацікавленим сторонам ухвалювати обґрунтовані рішення, забезпечує ефективне використання ресурсів і сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

## РОЗДІЛ 2

# СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ ІТ СЕКТОРУ УКРАЇНИ ДЛЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТОРІВ

### 2.1. Сучасний стан, динаміка та тенденції розвитку ІТ сектору України в умовах війни та період повоєнної відбудови

У сучасному світі, де технології швидко розвиваються та глобалізація набуває нових обрисів, ІТ сектор займає ключове місце у економічному та соціальному прогресі країн. Україна, яка зіткнулася з повномасштабною війною, стоїть перед безпрецедентними викликами, що впливають на всі сфери життя, включаючи ІТ індустрію. Війна не лише створює загрози для фізичної безпеки та економічної стабільності, але й вимагає від ІТ сектору оперативної адаптації до нових умов, розробки та впровадження інноваційних рішень.

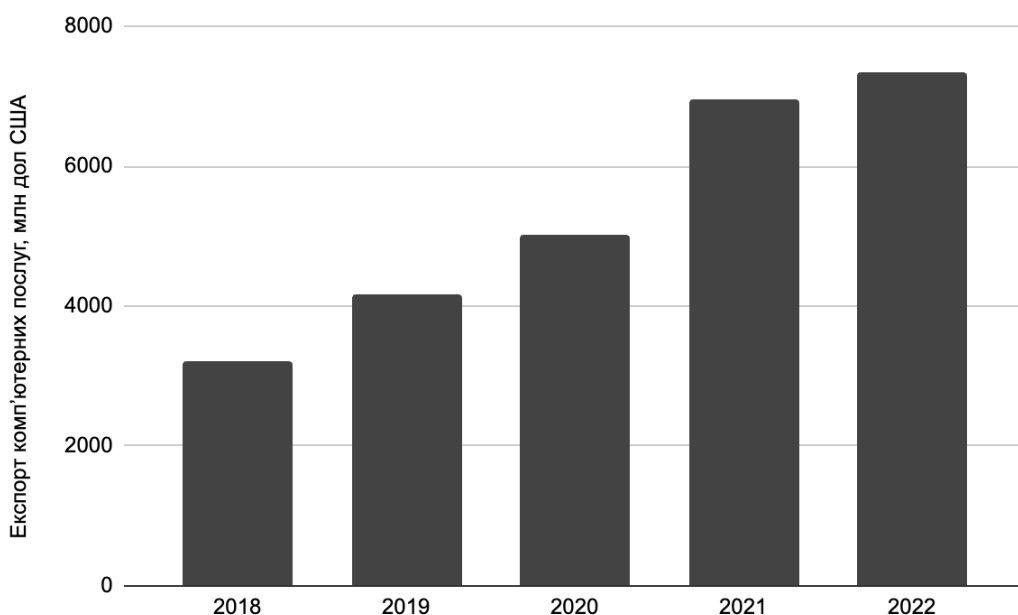
В умовах війни традиційні моделі ведення бізнесу, стратегії розвитку та підходи до інновацій в ІТ секторі потребують переосмислення. Водночас, війна відкриває нові можливості для галузі, зокрема у сфері військових технологій (miltech), де Україна має потенціал стати одним з лідерів завдяки своїм талановитим фахівцям та інноваційним розробкам.

Багато авторів приділяють увагу темі розвитку ІТ сектору України в умовах повномасштабної війни. Т. Моряк, О. Лісік зосередили свою увагу на світовому досвіді розвитку ІТ індустрії в умовах ведення війни [24]. І. Назаренко, Ю. Ткаченко провели стратегічний аналіз ІТ сфери в умовах війни, виділили його переваги, недоліки, а також основні загрози та можливості [33]. Т. Мельник, Є. Завгородня концентруються у своїй статті на визначенні специфіки функціонування ІТ сектору до та під час повномасштабного вторгнення [30].

Попри складнощі, викликані нестабільною безпековою ситуацією, економічними потрясіннями та гуманітарними проблемами, сектор інформаційних технологій не лише продемонстрував феноменальну стійкість, але й зміг пристосуватись до нових умов, здійснивши значний внесок у підтримку національної оборони, соціальної сфери та економіки України в цілому.

За 2022 рік обсяги експорту української ІТ сфери зросли майже на 6% порівняно з 2021 роком та становили 7,35 млрд доларів США. Дивлячись на рисунок 2.1., бачимо, що даний показник був найвищим за останні 5 років та за всю історію існування галузі загалом (згідно з даними НБУ).

Також варто зазначити, що частка ІТ-послуг в загальному експорті послуг України також стабільно зростала останні роки і досягла позначки 44.2% у 2022 році [54].

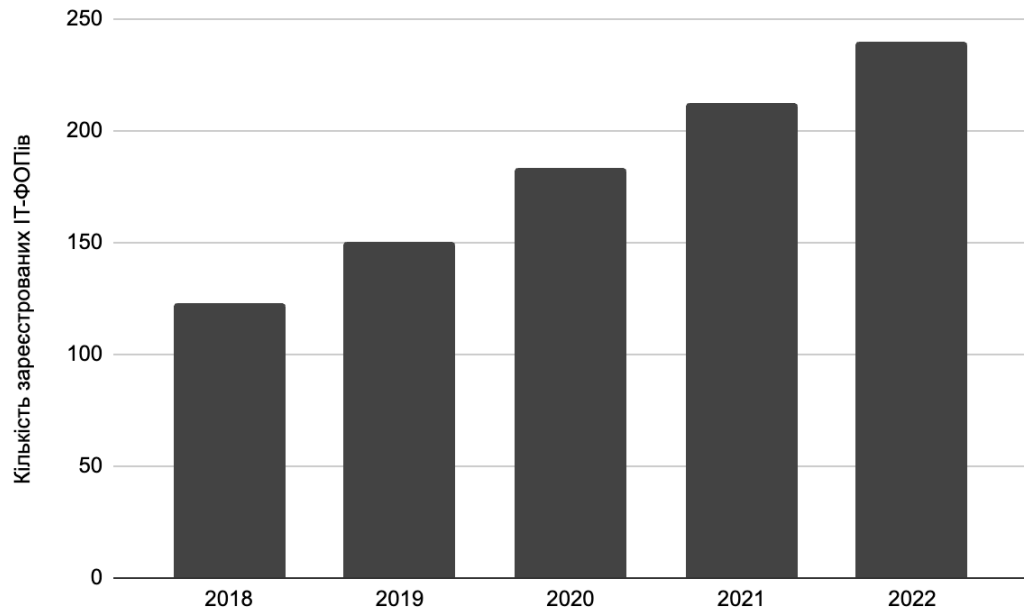


**Рис. 2.1.** Динаміка експорту комп'ютерних послуг, млн дол. США

*Джерело: складено автором на основі [54]*

Згідно з розробленим проектом «Портрет ІТ-спеціаліста -2022» редакцією найбільшої спільноти розробників України – DOU на основі зібраних статистичних даних у 2022 році 87% українських айтівців були працевлаштованими за ФОП-

моделлю [46]. На рисунку 2.2. бачимо, що під час повномасштабної війни кількість зареєстрованих ФОП спеціалістів продовжувала зростати та досягла майже 240 тисяч у 2022 році (на 13% більше у порівнянні з 2021 роком).



**Рис. 2.2.** Кількість зареєстрованих ІТ-ФОПів, тис  
*Джерело: складено автором на основі [50]*

Окрім цього, ІТ індустрія здійснює значний внесок в підтримку економіки країни у вигляді сплати податків. У 2022 році компанії галузі сплатили до бюджету України більше 32 млрд грн. [76], що на 16% більше у порівнянні з 2021 роком.

Вищенаведені показники свідчать про те, що ІТ галузь України продовжує розвиватись та адаптовуватись до нових умов, незважаючи на складні обставини, які виникли внаслідок повномасштабної війни.

Згідно з опитуванням, проведеним Асоціацією ІТ Ukraine, найбільшими викликами для галузі стали:

- заборона виїзду ІТ-фахівців за кордон;
- міграція працівників та їхніх сімей;
- призов ІТ-фахівців;
- виклики в роботі з клієнтами;

- виклики, пов'язані з релокацією [76].

Незважаючи на масштаби вищезазначених проблем, лише 3.7% опитаних компаній зазначають про те, що досі не змогли пристосуватись до ситуації, інші – успішно адаптувались до нових реалій або ж подолали не всі виклики, проте в цілому працюють стабільно [76].

З початку повномасштабної війни ІТ індустрія стала не тільки важливою опорою для економіки України, проте також почала відігравати критичну роль у оборонній промисловості країни, надаючи інноваційні технологічні рішення. Підтвердженням цього є успішні проекти з розробки програмного забезпечення для військових, серед яких «Кропива», «Дельта», «Мілчат», тощо. Особливої уваги заслуговує розроблена українцями система «Грізельда», яка використовує штучний інтелект для збору даних, аналізу та моніторингу інформації про позиції та переміщення противника. Окрім цього, українські ІТ стартапи у військовій сфері займаються розробкою безпілотних літальних апаратів, антидронових систем, роботизованих комплексів, симуляційних систем для військової підготовки, пеленгаційних комплексів та інших надважливих проектів в оборонно-промисловій сфері.

Важливо зазначити, що такий потужний розвиток ІТ компаній у військовій галузі активно підтримує українська влада. Наприклад, у липні 2022 року була розроблена грантова програма Українського фонду стартапів за підтримки Міністерства цифрової трансформації, яка передбачає виділення грантів у розмірі до 35 000\$ на проекти напряму military-tech, а також забезпечення стартапів менторами та експертами зі сфери. За три місяці роботи програми до Українського фонду стартапів надійшло понад 100 заявок, що свідчить про значний інтерес українських компаній [76]. Окрім цього, влітку 2022 року був запущений проект «Армія дронів», спільно ініційований Міністерством цифрової трансформації, Міністерством оборони, Генштабом ЗСУ та Держспецзв'язку в рамках фандрейзингової платформи UNITED24. Цей проект став одним із ключових у

контексті розвитку військово-технічного сектору в Україні, враховуючи активне використання та важливість безпілотних літальних апаратів в сучасній війні. Згідно з офіційними заявами влади в рамках проекту 40 безпілотних літальних апаратів українського виробництва були допущені до експлуатації та отримали державні контракти [28], що стало ще одним важливим кроком у розвитку військових технологій країни.

Окрім розробки технологічних засобів для ведення війни та підтримки оборонних потреб, ІТ галузь України також відіграє значну роль у забезпеченні війська людськими ресурсами. З початком повномасштабного вторгнення у 74% ІТ компаній хоча б один фахівець доєднався до лав ЗСУ, у 95% - до новоутвореної ІТ армії України [76], яка об'єднує ІТ фахівців для боротьби з ворогом на кіберфронті. За цей час кібервійськами країни вже було атаковано більше 14 тисяч російських онлайн ресурсів.

Українські ІТ-індустрія також відзначається активною участю у волонтерських та благодійних ініціативах на підтримку військових потреб. За даними Асоціації ІТ Ukraine ІТ компанії перерахували більше 1 млрд грн. на допомогу державі, а медіанний середньомісячний внесок ІТ фахівців становить 270 доларів США [76].

Важливу роль у розвитку та підтримці української ІТ-індустрії під час війни відіграють міжнародні організації та корпорації, які створюють різноманітні програми та ініціативи для галузі. Яскравим прикладом такої підтримки є ініціатива компанії Google, яка через свій фонд підтримки України у 2022 році виділила понад 5 млн доларів для 58 українських стартапів [8]. Це не лише надало фінансовий ресурс для розвитку інноваційних проектів, але й відкрило доступ українським стартапам до міжнародного ринку та менторської підтримки. Хакатони, організовані провідними українськими компаніями та технологічними хабами, такими як Нова Пошта, Київстар, UNIT.City, стали ще одним важливим каналом залучення інвестицій для новостворених проектів. Учасники цих заходів мають унікальну можливість представити свої ідеї перед великими корпораціями та

інвесторами, отримати вартісний фідбек та фінансову підтримку для реалізації своїх проектів.

Окремої уваги в даному контексті заслуговують наступні міжнародні грантові та інвестиційні програми:

- програма «Цифрова Європа» з бюджетом 1,1 млрд євро відкрила перед українськими ІТ-компаніями широкі можливості для отримання підтримки у сфері штучного інтелекту, великих даних та хмарних технологій;

- програма данського інвестиційного фонду Seier Capital A/S виділила 10 млн євро на блокчейн-стартапи України;

- програма USAID надає гранти на відновлення українського бізнесу, який працює в секторі інформаційних технологій, креативних індустрій та інжинірингу із загальною сумою 36 млн грн [8].

Вищезазначені проекти, програми та інвестиції дозволяють ІТ-сектору України зростати та розвиватись навіть в умовах глобальної невизначеності.

У контексті сучасних викликів та швидкого розвитку військово-технічного сегменту в Україні, ІТ сектор стикається з безпрецедентними можливостями для інновацій та зростання. Враховуючи активну підтримку міжнародних компаній та організацій, що надають гранти та інвестиції на розвиток технологій і продуктів, українському ІТ сектору слід зосередитися на кількох ключових напрямках для подальшого розвитку:

- *орієнтація на розвиток продуктових ІТ компаній*: Україна має значний потенціал для створення власних інноваційних продуктів, особливо в галузі miltech, де потреба в передових технологічних рішеннях є критично важливою. Розробка власних продуктів дозволить Україні не лише зміцнити свою обороноздатність, але й вийти на міжнародні ринки з унікальними технологічними пропозиціями;

- *фокус на розвитку передових технологій*: інвестування в дослідження та розвиток новітніх технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання,

кібербезпека, інтернет речей (IoT), безпілотні системи може значно підсилити конкурентоспроможність українського IT сектору та miltech сектору зокрема;

- *підтримка стартап екосистем*: зміцнення стартап-екосистеми через розвиток інкубаторів, акселераторів, технопарків, а також надання менторської підтримки є важливим для підтримки інновацій та комерціалізації стартапів. Особлива увага до стартапів у сфері miltech допоможе розробляти продукти, які відповідають актуальним потребам оборони та безпеки;

- *залучення інвестицій та використання грантових програм*: активне залучення зовнішнього фінансування через гранти та інвестиції є ключем до розвитку та комерціалізації інноваційних проєктів. Українським IT компаніям слід активно використовувати можливості міжнародних програм підтримки, формувати привабливі інвестиційні пропозиції та презентувати свої проєкти на міжнародній арені.

Отже, незважаючи на численні виклики, пов'язані з безпекою, економічною стабільністю та гуманітарними питаннями, IT сектор України не тільки демонструє вражаючу стійкість, але адаптується та успішно функціонує за нових умов. IT індустрія, наростивши обсяги експорту послуг, збільшивши кількість нових робочих місць та сплативши понад 30 млрд грн. податків до українського бюджету, стала однією з опор української економіки у 2022 році.

Окрім цього, IT сектор України бере активну участь в розвитку оборонно-промислової галузі країни, підтримує ЗСУ та кібервійська людськими ресурсами, а також залучається та часто є організатором благодійних та волонтерських ініціатив. Все вищеперераховане є можливим за фінансової та менторської підтримки міжнародних організацій, українських та закордонних компаній, уряду країни. Надалі IT сектору України необхідно зосередитись на створенні саме продуктових IT компаній, підтримці екосистеми стартапів, інвестуванню в новітні технології та залученню іноземних інвестицій.

## 2.2. Стратегічний аналіз ІТ сектору України для діяльності іноземних інвесторів

Залучення іноземних інвестицій у високотехнологічні галузі є одним з пріоритетів економічного розвитку України. ІТ сектор, зокрема, має стати одним із ключових реципієнтів іноземних інвестицій завдяки динамічності розвитку, високому потенціалу зростання та значній кількості висококваліфікованих спеціалістів. Проведення стратегічного аналізу є важливим для подальшої оцінки інвестиційної привабливості сектору, а також виявлення конкурентних переваг галузі – стимулюючих факторів для інвесторів та проблем – стримуючих факторів.

Підходам та методам проведення стратегічного аналізу галузі приділяли увагу багато зарубіжних та українських вчених: І.Ансофф, М. Портер, А. Томпсон, Г.Давидов, В. Малахова, О. Магопець, В. Мартинюк, О. Панухник, А. Рибчук, Дикань О., Ю. Крихтіна, Н. Фролова, В.Артюшок та інші.

Зазвичай виділяють такі складові стратегічного аналізу галузі, як аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу на суб'єкти господарювання, що функціонують в галузі та аналіз зовнішнього середовища прямого впливу. До зовнішнього середовища непрямого впливу відносяться політичні, економічні, демографічні, соціально-культурні, науково-технічні фактори, до зовнішнього середовища прямого впливу – споживачі, постачальники, конкуренти, що діють безпосередньо в секторі.

Для здійснення аналізу зовнішнього середовища непрямого впливу існує безліч інструментів та методологічних підходів. Найбільш поширеними є PEST аналіз (STEP), STEEP, PESTEL, STEEPLE, TEMPLES аналіз.

PEST аналіз включає аналіз наступних груп факторів:

- *політико-правових*: аналіз політичної стабільності, оцінка законодавчих змін, тощо;

- *економічних*: аналіз економічної стабільності, рівня інфляції, оцінка валютних ризиків, тощо;

- *соціокультурних*: аналіз демографічних зміни, культурних бар'єри, менталітету, тощо;

- *технологічних*: аналіз доступності сучасних технологій та їх адаптації, інноваційних можливостей, тощо.

Перевагами даного методу є те, що аналіз усіх вищеперерахованих груп факторів дозволяє комплексно оцінити макросередовище галузі, недоліком – те, що зазвичай оцінка факторів є якісною, а тому складно відслідковувати динаміку змін.

Такі підходи до аналізу, як STEEP, PESTEL, STEEPLE є схожими за методологією та логікою оцінки до попереднього методу, проте вони включають також додаткові групи факторів, такі як природні, правові, етнічні. TEMPLES є більш широкою моделлю аналізу факторів зовнішнього середовища та включає оцінку таких груп факторів: технологічних, економічних, ринкових, політичних, законодавчих, екологічних та суспільних.

Для аналізу ІТ галузі, ми вважаємо, найбільш релевантним є такий інструмент, як PEST аналіз, оскільки оцінка інших груп факторів, таких як природні, етнічні, суспільні у більш розширених моделях є не такою важливою в контексті даного сектору.

Найбільш поширеними методами аналізу зовнішнього середовища прямого впливу, які зустрічаються в роботах науковців, є аналіз п'яти сил Поттера, метод інтегральної оцінки, бенчмаркінг, тощо.

Аналіз п'яти конкурентних сил Майкла Портера є фундаментальним інструментом для оцінки конкурентного середовища галузі. Цей аналіз допомагає ідентифікувати п'ять ключових сил, які формують стратегічні перспективи компанії в галузі:

1. *Суперництво серед існуючих конкурентів*: ця сила відображає ступінь конкуренції між наявними компаніями галузі. Високий рівень суперництва може

призводити до зниження цін, збільшення витрат на маркетинг, інновації, а також до вдосконалення якості продукції чи послуг, що може зменшити загальну прибутковість галузі. Фактори, що сприяють інтенсивності конкуренції, включають кількість конкурентів, темпи росту галузі, а також рівень диференціації продуктів.

2. *Бар'єри виходу на ринок*: перешкоди для входу в галузь, такі як високі витрати, законодавчі обмеження, обмежений доступ до каналів дистрибуції впливають на можливість та легкість входу нових компаній в галузь.

3. *Товари- / послуги-замінники*: продукти або послуги, які задовольняють ті ж потреби споживачів, але іншим способом, можуть обмежити потенціал ціноутворення в галузі. Значна присутність та привабливість товарів- або послуг-замінників може змусити існуючі компанії знижувати ціни та інвестувати в додаткові характеристики продуктів для утримання клієнтів.

4. *Переговорна сила покупців*: дана сила визначає, наскільки ефективно споживачі можуть тиснути на компанії для зниження цін, покращення якості продуктів або послуг та отримання більше переваг загалом. Ця сила залежить від кількості покупців, рівня їхньої організації, об'єму покупок, доступності альтернативних постачальників, рівня стандартизації продуктів, та інших факторів.

5. *Переговорна сила постачальників*: постачальники можуть впливати на галузі, підвищуючи ціни на сировину або зменшуючи якість поставлених товарів і послуг, що може впливати на прибутковість компаній у секторі. Ця сила зростає, коли постачальників мало, а замінити їх складно або коли вони контролюють доступ до важливих ресурсів.

Метод інтегральної оцінки використовується для аналізу та узагальнення інформації стосовно складових зовнішнього середовища прямого впливу за допомогою математичних та статистичних інструментів. Він дозволяє оцінити комплексний вплив різних факторів зовнішнього середовища на компанію або галузь, об'єднавши їх у єдиний інтегральний показник. Цей показник може

враховувати як кількісні, так і якісні характеристики та використовуватись для порівняльного аналізу, оцінки загального стану.

Бенчмаркінг є потужним інструментом стратегічного аналізу, який використовується компаніями для оцінки ефективності власних операцій, продуктів, процесів і стратегій у порівнянні з найкращими практиками інших компаній у галузі. У контексті аналізу зовнішнього середовища галузі, бенчмаркінг дозволяє глибше зрозуміти конкурентний ландшафт галузі, визначити найсильніші та найслабші сторони гравців, а також виявити ключові тренди і зміни у поведінці споживачів і стратегіях постачальників.

Для аналізу ІТ галузі ми обрали метод аналізу п'яти сил Портера, оскільки він найбільш комплексно дозволяє оцінити зовнішнє середовище прямого впливу.

Після теоретичного узагальнення основних компонентів стратегічного аналізу сектору з точки зору інвестиційної привабливості варто перейти до аналізу ІТ сектору України.

Таблиця 2.1

## PEST аналіз українського ІТ сектору

<p><b>Політичні фактори:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- військові дії на території країни</li> <li>- зміни у законодавстві країни</li> <li>- підтримка України з боку міжнародних партнерів</li> <li>- нові урядові програми</li> </ul>	<p><b>Економічні фактори:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- девальвація гривні</li> <li>- зростання рівня інфляції</li> <li>- глобальна рецесія</li> <li>- зростання рівня безробіття</li> </ul>
<p><b>Соціальні фактори:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- міграція населення</li> <li>- розвиток системи освіти у сфері ІТ</li> <li>- психологічний вплив війни на населення країни</li> </ul>	<p><b>Технологічні фактори:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- поява нових інноваційних технологій</li> <li>- розвиток рішень в галузі кібербезпеки</li> <li>- поширене використання інструментів штучного інтелекту</li> </ul>

*Джерело: складено автором на основі [45, 42, 57, 3, 16, 2, 38, 64]*

Першим кроком розглянемо зовнішнє середовище непрямого впливу за допомогою PEST аналізу (Таблиця 2.1).

Варто почати із розгляду політичних факторів, що впливають на ІТ галузь України:

- *військові дії на території України*: даний фактор має прямий вплив на операційну діяльність ІТ компаній. Передусім небезпека, пов'язана із життям співробітників, пошкодження критичної інфраструктури, перебої зі зв'язком та електропостачанням, а також регіональна нестабільність створюють значні ризики для підтримання безперервної роботи бізнесу. Компанії змушені вносити стратегічні корективи у свою діяльність у вигляді розроблених планів післяаварійного відновлення, резервного копіювання даних, переміщення співробітників та їх сімей у більш безпечні місця роботи, тощо;

- *зміни у законодавстві країни*: український уряд часто оновлює законодавчу базу, щоб адаптуватися до мінливого економічного, соціального та політичного ландшафту у відповідь на повномасштабну війну. Зміни можуть стосуватися податкових реформ, законів про кібербезпеку, правил ведення бізнесу, мобілізацію військовозобов'язаного населення, тощо. Даний фактор підвищує рівень невизначеності для компаній сектору, а також потенційних інвесторів. ІТ компанії повинні залишатися гнучкими, адаптуючи свої стратегії комплаєнсу та управління відповідно до нових законів. У той же час відповідність новим правилам вимагає ресурсів, що потенційно збільшує операційне навантаження та витрати;

- *підтримка України з боку міжнародних партнерів*: підтримка міжнародних партнерів, таких як ЄС, США та інших західних країн включає не лише надважливу фінансову допомогу, проте і технічну та менторську підтримку, значна частина якої направлена на розвиток високотехнологічних продуктів українськими компаніями. Приклади подібних програм підтримки були наведені у попередньому розділі роботи. Це напряду впливає на темпи зростання української ІТ галузі, а також можливості доступу до світового ринку для українських ІТ продуктів та послуг;

- *нові урядові програми*: ініціативи уряду, особливо з початку повномасштабної війни, часто спрямовані на стимулювання технологічних інновацій та підтримку цифрової економіки. Це включає гранти для технологічних стартапів, субсидії для впровадження технологій в інших секторах, а також стимули для ІТ-освіти та навчання. Прикладами таких ініціатив є програма «ІТ стартап», що передбачає можливість отримання гранту на суму до 3,5 млн грн. [45], програма «Старт в ІТ» передбачає надання грантів на навчання у сфері ІТ, ініціатива «Do Business with Ukrainians», яка започаткована спільнотою Українського католицького університету (УКУ) та зовнішніх експертів, яка має на меті полегшити вихід українських компаній на міжнародні ринки [42]. Визначивши ІТ як стратегічний сектор, уряд спрямовує ресурси на його розвиток, тим самим сприяючи зростанню, інноваціям та міжнародній конкурентоспроможності цілої галузі.

Загалом усі вищенаведені політичні фактори в сукупності формують ландшафт, в якому працює ІТ сектор в Україні. Військові дії, законодавчі зміни, міжнародна підтримка та урядові ініціативи створюють як виклики, так і можливості для компаній галузі.

Наступною групою факторів є економічні:

- *девальвація гривні*: за даними НБУ українська гривня з початку повномасштабної війни девальвувала на 25% [57]. Девальвація гривні може підвищити конкурентоспроможність українських ІТ послуг за кордоном, зробивши їх більш рентабельними, порівняно з послугами в країнах з міцнішою валютою. Це потенційно збільшує експортні надходження в секторі. З іншого боку, послаблення гривні збільшує вартість імпорту технологій та послуг, необхідних для операційної діяльності ІТ компаній, що може призвести до зменшення прибутку бізнесу, якщо ці витрати не будуть перекладені на клієнтів;

- *зростання рівня інфляції*: у 2022 році середньорічний показник інфляції становив 20,2% [3]. Різне зростання цін значно підвищує рівень операційних витрат ІТ компаній, включаючи витрати на заробітні плати, комунальні послуги,

утримання офісних приміщень. Це негативно відображається на прибутковості та фінансовій стабільності бізнесу загалом. Окрім цього, високий рівень інфляції знижує реальні доходи споживачів, що впливає на внутрішній попит на ІТ продукти та послуги. Для ІТ компаній це означає потенційне коригування цінових стратегій для збереження частки ринку в місцевій економіці;

- *глобальна рецесія*: у часи економічної нестабільності компанії ретельно аналізують свої витрати, надаючи пріоритет найважливішим проектам. ІТ проекти, які вважаються менш пріоритетними, можуть зіткнутися із закриттям або заморожуванням операцій. Це негативно впливає на український ІТ аусорсинг, оскільки закордонні клієнти скасовують замовлення або скорочують штат працівників для збереження капіталу;

- *зростання рівня безробіття*: за даними НБУ у 2023 році показник рівень безробіття досягав 20% через наявність диспропорцій на ринку праці [6]. Такий високий рівень безробіття збільшує кількість талантів, доступних для ІТ сектору, що потенційно знижує вимоги до заробітної плати та позитивно впливає на прибутковість компаній сектору. Однак, з іншого боку, це призводить до зниження купівельної спроможності споживачів та негативно впливає на попит на внутрішньому ринку ІТ послуг.

Економічне середовище для ІТ сектору в Україні формується під впливом вищенаведених взаємопов'язаних факторів, кожен з яких впливає на операційні стратегії та ринкові можливості компаній.

Наступним етапом варто розглянути групу соціальних факторів.

- *міграція населення*: згідно з дослідженням Львівського ІТ Кластера «ІТ Research Resilience: Вплив війни на розвиток ІТ-індустрії України» до 20% ІТ фахівців з початку повномасштабної війни виїхали за кордон. Приблизно такий самий відсоток спеціалістів переїхали в західні області України для проживання. З одного боку, переміщення в більш безпечні місця дозволяє ІТ фахівцям продовжувати роботу без ризику для життя та здоров'я, що є надзвичайно важливим

як для їхньої особистої безпеки, так і для більшої визначеності та прогнозованості діяльності компаній. З іншого боку, багато українських ІТ спеціалістів, які переїжджають за кордон, обирають працевлаштування в місцевих компаніях замість продовження роботи на український бізнес. Це призводить до втрати висококваліфікованих кадрів та потребу у пошуку нових фахівців;

- *розвиток системи освіти у сфері ІТ*: український уряд значну увагу приділяє запровадженню наукових ініціатив у сфері технологій, адже розвиток високотехнологічних галузей є одним із драйверів економічного зростання країни, особливо під час великої війни. Створення нових спеціалізованих освітніх програм, у свою чергу, має вирішальне значення для підтримки галузі. Яскравим прикладом такої ініціативи є освітній проєкт «ІТ студії» - актуалізовані освітні ресурси з інформаційних технологій, які були розроблені Міністерством цифрової трансформації України та Міністерством освіти та науки України за підтримки

EU4DigitalUA [38]. Це підвищує цифрову грамотність та освіченість населення у сфері технологій, що, в свою чергу, позитивно впливає на ринок праці в ІТ секторі;

- *психологічний вплив війни на населення країни*: війна є травматичним досвідом для всього населення країни. Негативний психологічний вплив війни та її наслідків може проявлятися в тому числі в зниженні продуктивності праці фахівців, депресивних розладах, що негативно впливають на операційну ефективність компаній. Бізнесу може знадобитися впровадження певних системи підтримки, таких як консультаційні послуги корпоративного психолога, гнучкий графік роботи, освітні проєкти з управління стресом, щоб підтримувати продуктивність працівників та їх ментальний стан загалом.

Розглянуті соціальні фактори мають значний вплив на ІТ галузь та становлять як можливості, так і загрози.

Наступною групою факторів є технологічні:

- *поява нових інноваційних технологій*: повномасштабна війна, що триває в Україні, спричинила стрімкий розвиток військових технологій. Місцеві компанії та стартапи все більше зосереджуються на таких технологіях, як безпілотні літальні апарати, роботизовані системи та сучасні системи спостереження. Хоча основна увага таких розробок зосереджена на військовому застосуванні, нові технології мають значний потенціал використання в цивільному житті. Наприклад, розвідувальні дрони можуть бути адаптовані для сільськогосподарського моніторингу, реагування на стихійні лиха або ж обслуговування інфраструктури. Досягнення українських компаній у сфері військових технологій не лише задовольняють внутрішні потреби, але й сприяють позиціонуванню українських ІТ компаній як ключових гравців на світовому ринку оборонних технологій, тим самим підвищуючи інвестиційну привабливість галузі;

- *розвиток рішень в галузі кібербезпеки*: даний фактор перетинається із попередньо згаданим та стосується унікальної можливості, що постала перед українськими ІТ компаніями - розробляти передові технології кібербезпеки, спираючись на безпосередній досвід боротьби з кібервійною та шпигунством. Це не лише слугує внутрішньому українському ринку, але й відкриває значні можливості для експорту технологій.

- *поширене використання інструментів штучного інтелекту (ШІ)*: використання інструментів ШІ в українських компаніях та Збройних Силах України значно підвищує операційну ефективність і результативність, демонструючи трансформаційний вплив у різних секторах. Інструменти ШІ полегшують автоматизацію рутинних та повторюваних завдань, а їх швидка адаптація в компаніях технологічного сектору сприяє підвищенню продуктивності праці співробітників. Окрім цього, технології ШІ широко використовуються технологічними компаніями, що працюють над розробкою військових технологій. Це підвищує інноваційність галузі загалом.

Отже, у певному сенсі повномасштабна війна стала каталізатором технологічних інновацій в Україні. Хоча основним драйвером є необхідність розвитку оборонної промисловості, ширше застосування розроблених технологій в різноманітних галузях економіки та посилення глобальних конкурентних позицій українського ІТ сектору є значними можливостями.

Для того, щоб зробити загальний висновок стосовно зовнішнього середовища непрямого впливу на ІТ сектор України варто розглянути кожен із факторів як загрозу або можливість з точки зору потенційних іноземних інвесторів, а також виставити експертну бальну оцінку за шкалою впливу від 1 до 10 для кожного з факторів для кількісного аналізу результатів (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

## Оцінка факторів PEST-аналізу

<b>Фактор</b>	<b>Загроза/Можливість</b>	<b>Експертна бальна оцінка</b>
Військові дії на території країни	Загроза	9
Зміни у законодавстві країни	Загроза / Можливість	7 / 7
Підтримка України з боку міжнародних партнерів	Можливість	8
Нові урядові програми	Можливість	8
Девальвація гривні	Загроза / Можливість	5 / 5
Зростання рівня інфляції	Загроза	6
Глобальна рецесія	Загроза	7
Зростання рівня безробіття	Загроза / Можливість	5 / 5
Міграція населення	Загроза / Можливість	7 / 7
Розвиток системи освіти у сфері ІТ	Можливість	8
Психологічний вплив війни на населення країни	Загроза	5

Фактор	Загроза/Можливість	Експертна бальна оцінка
Поява нових інноваційних технологій	Можливість	9
Розвиток рішень в галузі кібербезпеки	Можливість	7
Поширене використання інструментів ШІ	Можливість	8

*Джерело:* складено автором самостійно.

- *військові дії на території країни:* даний фактор становить значну загрозу для потенційного іноземного інвестора, що пов'язано зі значною невизначеністю щодо майбутнього, а також безпекових ризиків. Це пояснює високу експертну бальну оцінку – 9 балів;

- *зміни у законодавстві країни:* хоча зміни в законодавстві можуть нести ризики непередбачуваності, вони також можуть створювати нові можливості для бізнесу, особливо якщо вони спрямовані на дерегуляцію та підтримку інвестицій. Саме тому даний фактор визначений як загроза, так і можливість. Оскільки законодавство сильно впливає на «правила гри» та часто прибутковість компаній в галузі, виставлена досить висока оцінка – 7 балів.

- *підтримка України з боку міжнародних партнерів:* для потенційних інвесторів підтримка України ззовні може бути сигналом політичної стабільності та міжнародної довіри, що є сприятливим фактором для інвестування. Окрім цього, окремі програми західних партнерів, спрямовані на підтримку саме технологічного сектору країни, сприяють активному розвитку ІТ технологій та інновацій. Отже, даний фактор однозначно є можливістю та оцінений у 8 балів;

- *нові урядові програми:* розглянуті нові урядові програми, що мають на меті підтримати та розвивати сектор провідних технологій позитивно впливають на всю галузь. Фінансові стимули та інфраструктурна підтримка, що надається, знижують

вхідний бар'єр для інвестицій. Отже, даний фактор також є значною можливістю сектору та оцінюється у 8 балів;

- *девальвація гривні*: хоча девальвація національної валюти негативно впливає на вартість імпорту, вона також робить українську робочу силу більш доступною для іноземних компаній, що збільшує інвестиційний привабливість сектору. Даний фактор був визначений як загроза з одного боку, так і можливість з іншого та оцінений у 5 балів, оскільки значного глобального впливу на галузь даний фактор не має;

- *зростання рівня інфляції*: зростання рівня інфляція збільшує вартість операційної діяльності ІТ компаній, що становить загрозу для потенційних інвесторів в галузь, проте НБУ вживає необхідних заходів для зменшення даного показника, а тому даний фактор оцінений у 6 балів;

- *глобальна рецесія*: світова рецесія призводить до зниження попиту на ІТ послуги та загалом зменшує обсяги інвестицій в галузь, а тому даний фактор був визначений як загроза та оцінений у 7 балів;

- *зростання рівня безробіття*: високий рівень безробіття може збільшити доступ до талантів, проте також сигналізує про економічну нестабільність, яка знижує інвестиційну привабливість, тому даний чинник становить як загрозу, так і можливість. Вплив цього фактору можна співвіднести з впливом девальвацією національної валюти, а тому він оцінений у 5 балів;

- *міграція населення*: міграція спеціалістів у більш безпечні регіони, з одного боку, означає відтік кваліфікованих працівників за кордон, а значить – фактор-загрози, але з іншого боку, частина співробітників, що продовжують працювати на українські компанії з більш безпечних міст є позитивним сигналом для іноземних інвесторів, оскільки це зменшує безпекові ризики та ризики, пов'язані з безперервністю роботи компанії і є фактором-можливістю. Даний фактор, як загроза, так і можливість оцінений у 7 балів.

- *розвиток системи освіти у сфері ІТ*: потужна науково-освітня база забезпечує безперервний потік нових талантів і підтримку розвитку інновацій, що є важливим для тривалого зростання сектору. Отже, даний фактор є можливістю і, оскільки він має довгостроковий позитивний вплив на галузь, то оцінений у 8 балів;

- *психологічний вплив війни на населення країни*: наслідки пережитого травматичного досвіду українцями під час повномасштабної війни можуть проявлятися у зниженні продуктивності праці співробітників, що становить загрозу для потенційних інвесторів, оскільки може негативно впливати на операційну ефективність компанії. Проте, компанія може запобігати появі цих наслідків шляхом підтримки ментального стану співробітників, а тому даний фактор оцінений у 5 балів;

- *поява нових інноваційних технологій*: розробка інноваційних рішень відкриває нові можливості для бізнесу, створюючи потенціал для значного росту та розвитку галузі, а тому це значний фактор-можливість з оцінкою 9 балів;

- *розвиток рішень в галузі кібербезпеки*: зростання потреби в новий технологіях в галузі кібербезпеки створює можливості для розвитку ІТ компаній в цій ніші, яка є важливою для світу загалом, а тому й інвестиційно привабливою. Отже, даний чинник є можливістю з оцінкою 7 балів;

- *поширене використання інструментів ІІІ*: активне використання ІІІ значно збільшує продуктивність, інноваційність, та ефективність бізнес-процесів, відкриваючи нові горизонти можливостей для компаній. Це підвищує інвестиційну привабливість галузі, а тому є фактором-можливістю з оцінкою 8 балів.

Отже, відповідно до проведеного PEST аналізу було виявлено 8 загроз зовнішнього середовища непрямого впливу та 10 можливостей. Із врахуванням експертних бальних оцінок сумарно загрози оцінені у 51 бал, можливості – 72 бала. Основними загрозами є політичні та економічні групи факторів, можливостями – група технологічних факторів. Це вказує на те, що незважаючи на високий рівень загроз, інвестиційне середовище ІТ сектору України залишається привабливим

завдяки сильному технологічному потенціалу, міжнародній підтримці та урядовим ініціативам.

Для аналізу зовнішнього середовища прямого впливу на ІТ галузь України використаємо аналіз п'яти сил Портера, згаданий вище. Варто зазначити, що такий аналіз вимагає врахування глобального ринкового контексту, виходячи з того, що українські ІТ компанії активно конкурують не лише на внутрішньому рівні, але й на міжнародному. Така конкуренція значною мірою зумовлена глобалізацією споживчих ринків, де кінцевими користувачами продукції та послуг українських ІТ фірм є споживачі по всьому світу. В таблиці 2.3 наведені параметри для оцінки кожної із сил Портера із оцінкою (рівнем загрози) від 1 до 6, де оцінка від 1 до 2 характеризує низький рівень загрози, від 3 до 4 – середній, 5-6 – високий.

Таблиця 2.3

## Оцінка параметрів п'яти сил Портера ІТ галузі

Сила	Параметр	Рівень загрози	Оцінка
Конкуренція	Кількість гравців	Високий	5
	Швидкість технологічних змін	Високий	5
	Рівень стандартизації продукції	Середній	3
Бар'єри входу	Вимоги до капіталовкладень	Середній	4
	Регуляторні обмеження	Середній	3
Продукти-замінники	Доступність замінників	Середній	3
	Цінова привабливість замінників	Високий	5
Переговорна сила споживачів	Концентрація споживачів	Середній	3
	Ступінь інформованості споживачів	Високий	5
Переговорна сила постачальників	Концентрація постачальників	Середній	3
	Унікальність ресурсів	Середній	3

*Джерело:* складено автором самостійно.

Першою проаналізованою силою Портера є рівень конкуренції в галузі. Важливим параметром, який визначає дану силу, є кількість гравців в галузі. Глобальний ІТ ринок характеризується наявністю великої кількості гравців, які постійно змагаються за лідерство, нових клієнтів та ринкову частку. Це створює середовище, де компанії змушені конкурувати, не лише пропонуючи інноваційні та диференційовані продукти, але й змагаючись за цінову перевагу. Надмірна конкуренція може призводити до зниження цін, що, в свою чергу, зменшує рівень прибутковості компаній, особливо на розвинених ринках з високим рівнем насиченості. Така конкурентна ситуація вимагає від ІТ компаній не лише високої операційної ефективності, але й неперервного інвестування в інновації та маркетинг для підтримки своїх позицій. Рівень загрози даного параметру був оцінений як високий з оцінкою 5 балів.

Наступним параметром є швидкість технологічних змін. Сфера ІТ характеризується швидкою зміною технологій, що вимагає від компаній галузі постійного оновлення своїх продуктів та послуг, аби втримувати та посилювати конкурентні позиції. Це може призводити до значного зростання витрат на дослідження та розробку (R&D), а також до скорочення життєвого циклу продуктів. Отже, рівень загрози даного фактору є високим та оцінений також у 5 балів.

Ще одним параметром, який відноситься сили конкуренції в галузі, є рівень стандартизації продукції. У сфері ІТ присутній середній рівень стандартизації продукції, оскільки багато компаній прагнуть до уніфікації своїх розробок для забезпечення сумісності з іншими системами та пристроями, що є стандартною практикою на ринку. З іншого боку, стрімке впровадження нових технологій та інновацій веде до появи унікальних продуктів, які ще не уніфіковані, що підтримує динаміку та різноманітність ринкових пропозицій. Таким чином, стандартизація в ІТ галузі є балансом між необхідністю інтеграції продуктів та прагненням до інноваційного лідерства, що дозволяє компаніям зберегти свою конкурентну перевагу. З одного боку, середній рівень стандартизації продукції знижує бар'єри

входу та сприяє здоровій конкуренції, але з іншого — може призвести до нівелювання унікальних конкурентних переваг і зниження маржинальності продукції. Отже, даний фактор становить середній рівень загрози та оцінений у 3 бали.

Другою проаналізованою силою Портера є величина бар'єрів входу в галузь для нових гравців. Одним із ключових параметрів, що визначає дану силу, є обсяги капіталовкладень, що необхідні для виходу на ринок. Сфера ІТ часто вимагає значних інвестицій у дослідження та розробку, інфраструктуру, ліцензування технологій, найм кваліфікованих працівників та маркетинг. Значні капітальні витрати можуть стати серйозним бар'єром для входу нових компаній на ринок. Для інвесторів це означає, що на ринку присутні компанії, здатні забезпечити необхідний рівень фінансування, та може свідчити про високий рівень зрілості та стабільності галузі. Однак, така висока оцінка також підкреслює потенційні високі віддачі від інвестування в компанії сектору. Отже, рівень загрози даного параметру є середнім та оцінений в 4 бали.

Наступним параметром є наявність регуляторних обмежень, що можуть бути перешкодами для входу в галузь нових компаній. На світовому ринку ІТ регуляторні обмеження включають стандарти захисту даних, як GDPR в ЄС, законодавчі акти щодо кібербезпеки та інтелектуальної власності, що створюють юридичні вимоги, яких може бути важко дотриматися для новостворених невеликих компаній. З іншого боку, таке законодавство забезпечує певний захист від несанкціонованого входу конкурентів та піратства, що в цілому сприятливо позначається на інвестиційній привабливості галузі. Рівень загрози даного параметру є середнім та оцінений у 3 бали.

Третьою силою Портера є наявність продуктів-замінників на ринку. Першим проаналізованим параметром є доступність таких замінників. На глобальному ІТ ринку наявність замінників варіюється залежно від конкретної сфери, проте загалом для всіх компаній галузі існує необхідність постійного інноваційного розвитку та

забезпечення високої якості продукції для збереження конкурентної переваги. Середній рівень оцінки – 3 бали, відображає потенційний, але не непереборний ризик, який може бути зменшений за рахунок додавання унікальної цінності продукції.

Ще одним важливим параметром, що характеризує дану силу, є цінова привабливість продуктів-замінників. Цінова конкурентоспроможність замінників є критичною у сфері ІТ, оскільки клієнти часто приймають рішення на основі порівнянні вартості продуктів. Якщо альтернативні продукти або послуги пропонуються за більш низькою ціною, це становить значний тиск на компанії, змушуючи їх знаходити шляхи зниження власних витрат без втрати якості та функціональності. Висока оцінка у 5 балів відображає істотну загрозу, з якою компанії повинні вміти справлятися, щоб утримувати свою позицію на ринку. Це також підвищує необхідність інвестицій в бренд та маркетинг, щоб підкреслити цінність пропонованих компанією рішень у порівнянні з більш дешевшими замінниками.

Четвертою силою Портера є переговорна сила споживачів. Перший проаналізований параметр даної сили – це концентрація споживачів в галузі. Концентрація покупців у секторі B2C є відносно низькою, оскільки наявна значна кількість індивідуальних споживачів. Це призводить до того, що їхня переговорна сила не є значною, тому загроза для компаній від концентрації покупців у цьому сегменті не є високою. Навпаки, на ринку B2B, де основний дохід часто залежить від невеликої кількості корпоративних клієнтів, переговорна сила покупців є значно вищою. Великі організації можуть чинити тиск на ІТ компанії щодо ціноутворення та умов контрактів, оскільки вони приносять левову частку доходів. У зв'язку з цим, рівень загрози від концентрації покупців для ІТ компаній в контексті глобального ринку є середнім та оцінюється у 3 бали.

Наступним проаналізованим параметром є ступінь інформованості споживачів. На сучасному ІТ ринку споживачі мають доступ до значної кількості інформації про

продукти, послуги, постачальників та ціни. Це підвищує можливість проведення комплексного порівняльного аналізу пропозицій клієнтами для здійснення найбільш оптимального вибору. Даний фактор вимагає від ІТ компаній постійного вдосконалення продукції, цінової стратегії, маркетингу та сервісної підтримки. Отже, рівень загрози, пов'язаний з ступенем інформованості споживачів, є високим та оцінюється у 5 балів.

П'ята сила Портера – це переговорна сила постачальників. Першим проаналізованим параметром є концентрація постачальників в галузі. Концентрація постачальників в ІТ галузі може варіюватися залежно від сегменту ринку та типу продуктів або послуг. Наприклад, у сферах, де потрібні високотехнологічні компоненти, такі як напівпровідники, ринок часто контролюється кількома великими глобальними фірмами, що може створювати ситуацію високої концентрації постачальників. Ці постачальники мають значну переговорну силу, оскільки вони забезпечують критично важливі компоненти для виробництва різноманітної продукції. З іншого боку, у сегментах, де необхідні більш легкодоступні матеріали та технології, концентрація постачальників може бути нижчою, оскільки компанії мають більше альтернатив та можливостей для джерел постачання. Таким чином, концентрація постачальників у ІТ галузі варіюється в залежності від специфіки продукту та ринкових умов. Таким чином рівень загрози даного параметру є середнім та оцінюється у 3 бали.

Ще одним параметром, що характеризує переговорну силу постачальників, є унікальність ресурсів в галузі. Унікальність ресурсів в ІТ галузі, як і попередній параметр, варіюється в залежності від конкретних продуктів і технологій. Важливість унікальних ресурсів особливо помітна у вже вищезгаданому виробництві напівпровідників, де невелика кількість компаній контролює виробництво складних мікросхем, які є основою для широкого спектру технологічних пристроїв. Іншим прикладом може бути спеціалізоване програмне забезпечення, розробка якого потребує глибоких фахових знань та інтелектуальної

власності, що робить такі рішення унікальними та важко замінними. Ця унікальність ресурсів надає постачальникам значну переговорну владу, оскільки клієнти не можуть легко знайти альтернативні джерела постачання. Наприклад, компанії, які потребують специфічні чіпи або програмне забезпечення, часто залежать від своїх постачальників не тільки з точки зору постачання, але й технологічної підтримки та розробки нових можливостей. Оскільки значна переговорна сила постачальників присутня лише в певних сегментах галузі загальний рівень загрози даного параметру був визначений як середній та оцінений у 3 бали.

Отже, відповідно до вищенаведеного аналізу п'яти сил Портера можна зробити наступні висновки:

- конкуренція є значною силою в ІТ секторі, що підтверджується високими оцінками за параметрами кількості гравців і швидкості технологічних змін. Така конкурентна ситуація в галузі вимагає від компаній постійної інноваційності та адаптивності. З точки зору іноземних інвесторів це відображається у необхідності інвестувати в компанії з стійкими конкурентними перевагами, потужними R&D відділами та здатністю швидко адаптуватися до змінних ринкових умов;

- середні оцінки за вимогами до початкових капіталовкладень та регуляторних обмежень в галузі свідчать про те, що сектор має помірні бар'єри для входу, що є позитивним фактором для потенційних інвесторів;

- продукти-замінники вважаються середньою загрозою з високим рівнем загрози параметру цінової привабливості замінників, що вимагає від ІТ компаній розвивати унікальні продукти та послуги для збереження своїх ринкових позицій. З точки зору інвесторів це свідчить про необхідність інвестувати в компанії, які можуть конкурувати не лише за ціною, але й за якістю та рівнем інноваційності;

- переговорна сила споживачів та постачальників сильно залежить від сегменту галузі та загалом характеризується середнім рівнем ризику.

Враховуючи проведений PEST аналіз та аналіз п'яти сил Портера, можна зробити загальний висновок, що, незважаючи на високий рівень зовнішніх загроз, ризики в ІТ секторі збалансовані можливостями, а значний технологічний потенціал та стратегічна підтримка ззовні можуть сприяти подальшому росту та розвитку галузі.

### **2.3. Оцінка інвестиційної привабливості ІТ сектору України**

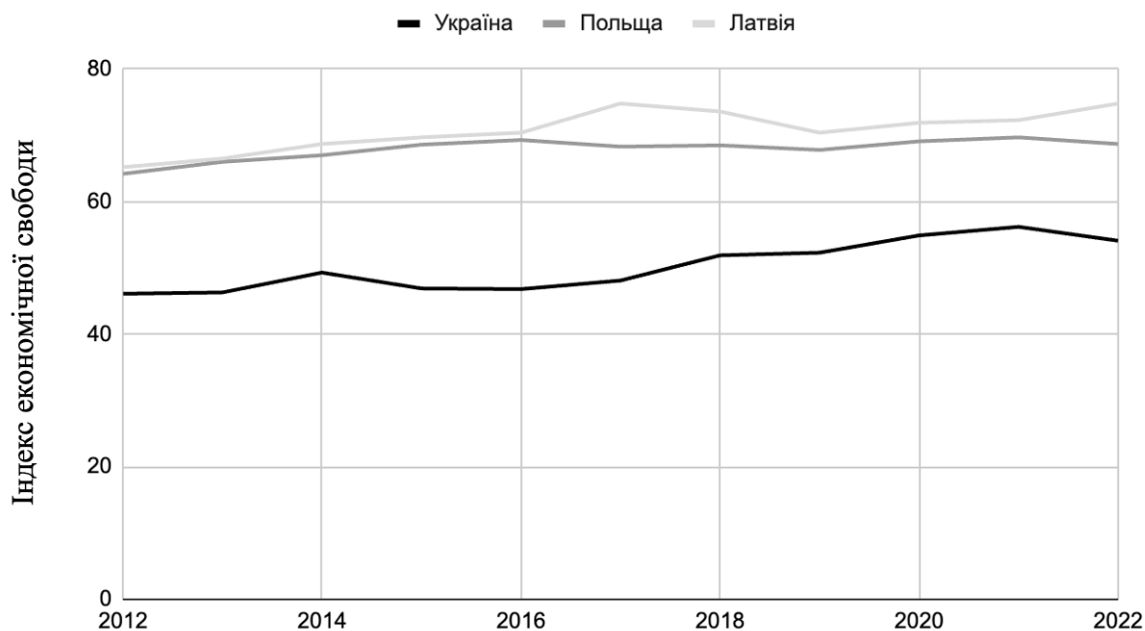
У сучасній науковій літературі оцінка інвестиційної привабливості різних секторів економіки стала предметом значної уваги дослідників, які аналізують різноманітні аспекти та чинники, що формують потенціал галузей для залучення капіталу. Зокрема ця тема була піднята в роботах О. Носової, І. Пригари, І. Новикової, А. Гайдуцького, М. Гудзя, Ю. Ткаченко та інших науковців.

Багато авторів погоджуються з тим, що процес оцінки інвестиційної привабливості повинен бути структурований і послідовний, починаючи з макроекономічного контексту країни, прогресуючи до специфіки окремої галузі, далі до особливостей підгалузей та регіональних особливостей, і завершуючи аналізом на рівні окремих підприємств. Відтак, аналітичний підхід до оцінки інвестиційної привабливості ІТ сектору України має розпочинатись з огляду інвестиційної привабливості країни.

Найпоширеніші підходи до оцінки інвестиційної привабливості країни засновані на аналізі основних макроекономічних показників та експертних оцінках. Різноманітні міжнародні індекси та рейтинги, розроблені з урахуванням великої кількості, як якісних, так і кількісних факторів, відображають комплексну характеристику інвестиційної привабливості країни. Одним із основних таких індексів є Індекс економічної свободи. Він публікується щороку такими установами, як Heritage Foundation та Wall Street Journal і розраховується на основі аналізу 12 кількісних та якісних показників, які згруповані у 4 категорії – стовпи економічної свободи: верховенство права, розмір уряду, регуляторна ефективність, відкритість

ринків. Кожен із 12 показників оцінюються за шкалою від 0 до 100 і загальний бал по країні виводиться шляхом усереднення всіх показників та наданням їм певного вагового коефіцієнту. Відповідно до загального показника всі країни поділяються на 5 категорій: вільні (80 - 100), здебільшого вільні (70 – 79.9), помірно вільні (60 – 69.9), здебільшого невольні (50 – 59.99), репресовані (0 – 49.9).

На рисунку 2.4. зображена динаміка даного показника для України та Польщі, Латвії – країн, які співвідносяться з Україною по економічному розвитку та культурних особливостях.



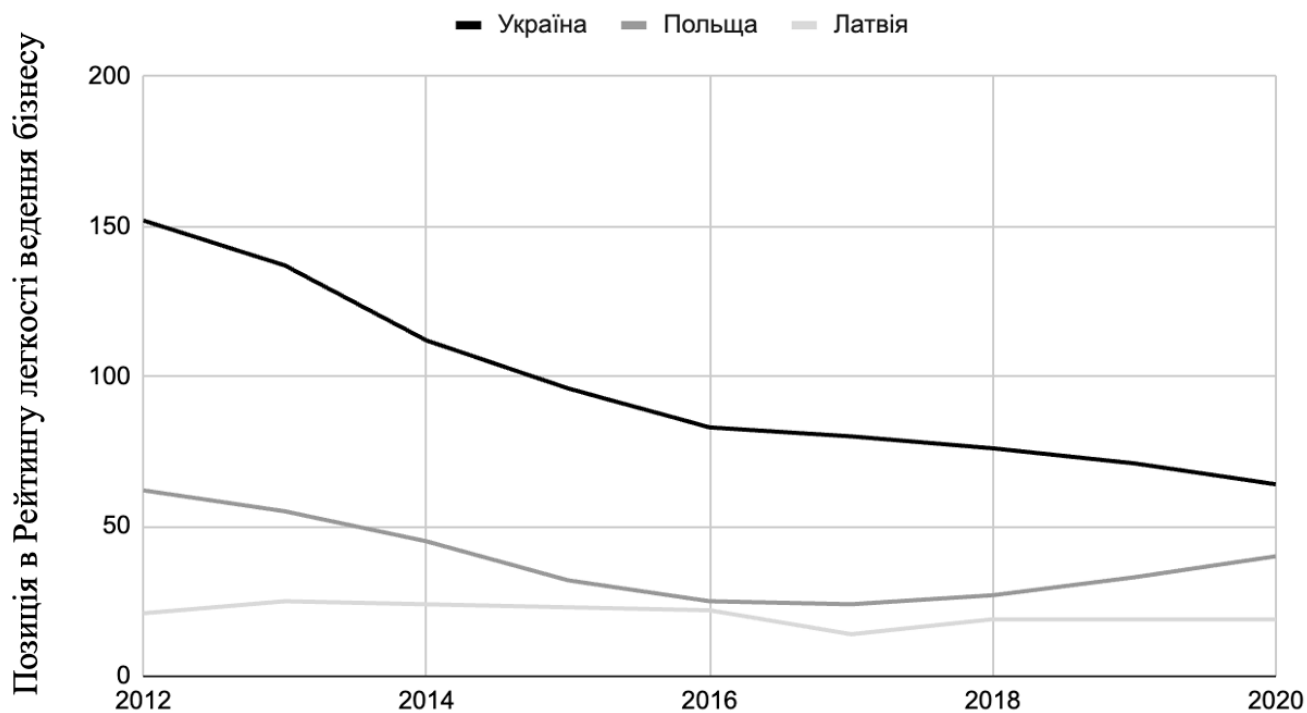
**Рис. 2.4.** Динаміка індексу економічної свободи України, Польщі та Латвії, 2012-2022 роки

*Джерело:* складено автором на основі [93]

Загалом, до 2018 року Україна знаходилась в категорії репресованих країн, оскільки індекс економічної свободи не перевищував 50 балів, тоді як Польща стабільно відносилась до помірно вільних країн, а Латвія – до здебільшого вільних. Проте, варто зазначити, що Україна, на ряду з порівнюваними державами, продемонструвала тенденцію до підвищення індексу економічної свободи протягом аналізованого періоду. Найвищі значення Україна демонструє у категоріях

податкового навантаження, свободи торгівлі та фіскальної системи, найнижчі – фінансової свободи, ефективності судової системи та доброчесності влади.

Наступним важливим показником, що характеризує інвестиційну привабливість країни є Індекс легкості ведення бізнесу, який розраховується щороку Світовим банком. Він базується на оцінці 10 основних індикаторів: реєстрація бізнесу, отримання дозволу на будівництво, отримання електропостачання, реєстрація власності, отримання кредиту, захист прав інвесторів, сплата податків, міжнародна торгівля, виконання контрактів, реструктуризація підприємства та визнання банкрутства. Чим вища позиція країни у рейтингу за даним індексом, тим більш сприятливе середовище для ведення бізнесу. На рисунку 2.5. зображена динаміка позиції України, Польщі та Латвії у даному рейтингу.



**Рис. 2.5.** Динаміка позицій в Рейтингу легкості ведення бізнесу України, Польщі та Латвії, 2012-2020 роки

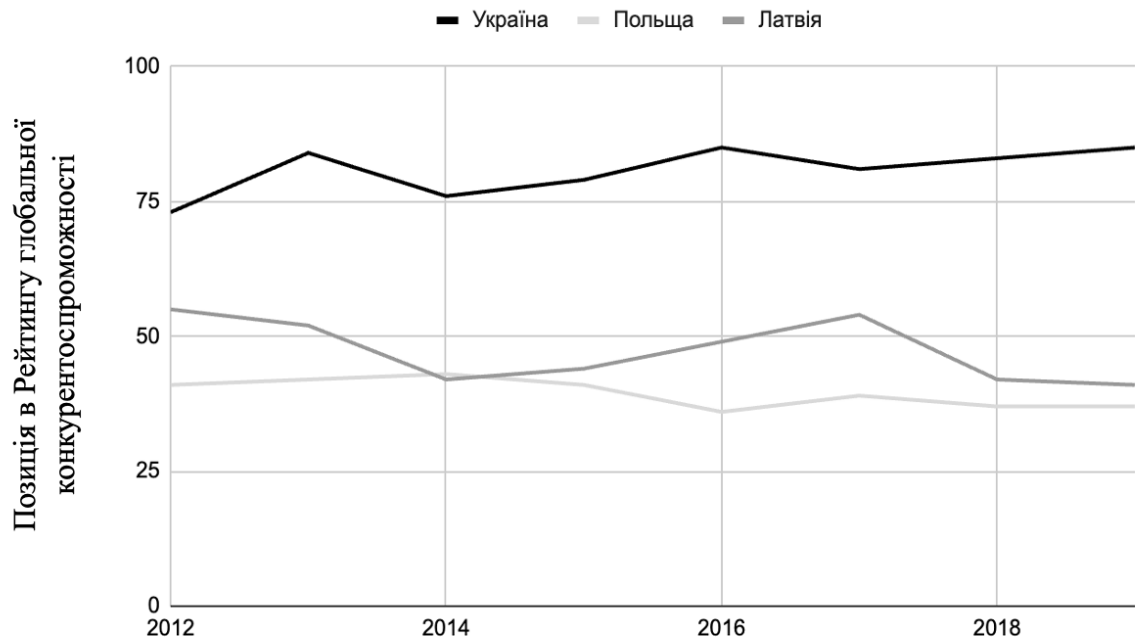
*Джерело:* складено автором на основі [75]

Аналізуючи рейтинг, складений за Індексом легкості ведення бізнесу, можемо спостерігати, що Україна традиційно посідає набагато нижчі позиції порівняно з Польщею та Латвією, проте, варто звернути увагу на позитивний тренд, який спостерігається протягом всього проаналізованого періоду. Україна продемонструвала значне поліпшення своїх позицій у рейтингу, зі 152-го місця у 2012 році до 64-го місця у 2020 році. Це відображає інтенсивні зусилля держави у спрощенні процедур ведення бізнесу, реформуванні регуляторного середовища та покращенні захисту прав власності. Такий тренд є важливим позитивним сигналом для іноземних інвесторів, адже свідчить про те, що країна все більше сприяє відкриттю нового бізнесу.

Найвищі показники індексу Україна має за індикаторами реєстрації бізнесу, отримання дозволу на будівництво та міжнародної торгівлі, найнижчі – за реструктуризацією підприємства та визнання банкрутства, забезпечення виконання контрактів.

Ще одним важливим показником, який заслуговує уваги в контексті оцінки інвестиційної привабливості країни, є Індекс глобальної конкурентоспроможності. Він публікується Світовим економічним форумом та включає аналіз широкого спектру індикаторів, таких як ефективність інституцій країни, розвиток інфраструктури, макроекономічні показники, розвиток системи охорони здоров'я, доступність освіти, ефективність ринку праці, розмір внутрішнього ринку, розвиток фінансового ринку та інші. На Рисунку 2.6 зображена динаміка позицій в Рейтингу глобальної конкурентоспроможності України, Польщі та Латвії, 2012-2019 роки.

З рисунку 2.6. бачимо, що Україна систематично посідає набагато нижчі позиції у рейтингу порівняно з Польщею та Латвією протягом усього періоду.



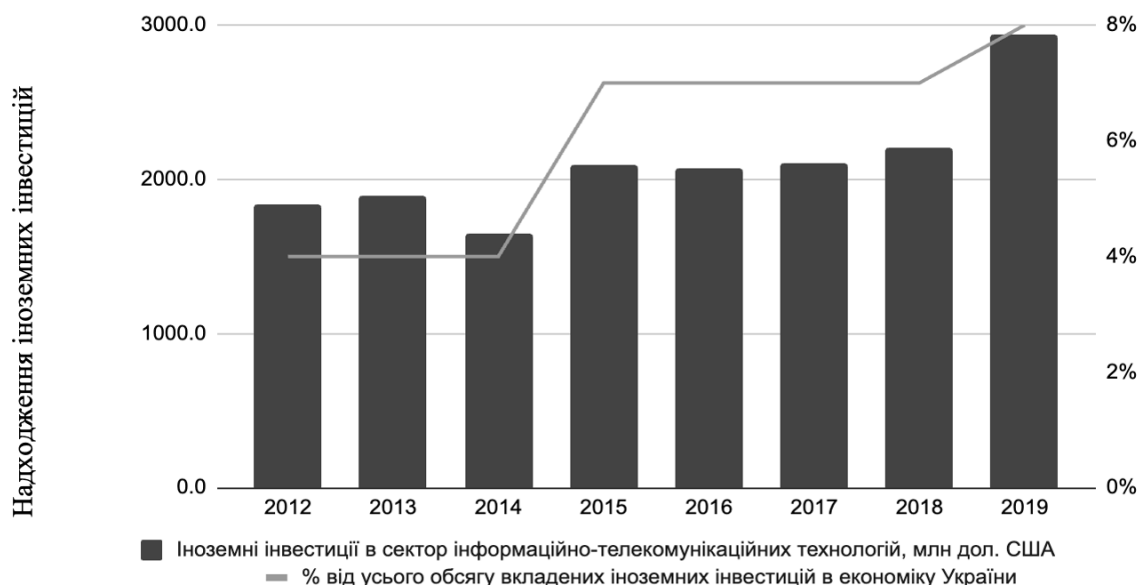
**Рис. 2.6.** Динаміка позицій в Рейтингу глобальної конкурентоспроможності України, Польщі та Латвії, 2012-2019 роки

*Джерело:* складено автором на основі [40]

Наприклад, у 2019 році Україна зайняла 85-те місце, у той час як Польща і Латвія зайняли 37-те та 41-ше місця відповідно. Це вказує на істотні прогалини в економічному розвитку та ефективності ринкового середовища України порівняно з її географічними сусідами. Загальний тренд показника для України залишався негативним або стабільним на низькому рівні протягом усього проаналізованого періоду. Це підкреслює необхідність розробки комплексного підходу до модернізації економіки, покращення правової системи та підвищення ефективності управління, що є надважливим для покращення інвестиційного клімату України.

Загалом, на основі аналізу вищенаведених індексів, можна зробити висновок, що хоча Україна історично і займала низькі позиції у порівнянні з країнами, такими як Польща та Латвія, останніми роками спостерігається позитивний тренд в поліпшенні її позицій. Для подальшого покращення інвестиційного клімату уряду країни варто звернути особливу увагу на підвищення ефективності судової системи, боротьби з корупцією, діяльності інституцій.

Наступним етапом важливо проаналізувати інвестиційну привабливість ІТ галузі України. Такий аналіз проводиться на основі аналізу якісних та кількісних показників. Основні якісні показники зовнішнього середовища, що впливають на галузь, вже були проаналізовані в попередньому підрозділі. Зараз важливо зосередитись саме на кількісних індикаторах. Першим таким показником є динаміка обсягів залучення іноземних інвестицій в сектор. Аналіз цього показника дозволяє оцінити реальний інтерес та довіру іноземних інвесторів до ІТ галузі України. Важливо також порівняти ці показники з динамікою інвестицій у інші сектори економіки, що може вказувати на відносну привабливість ІТ галузі у контексті загальноекономічного розвитку країни.



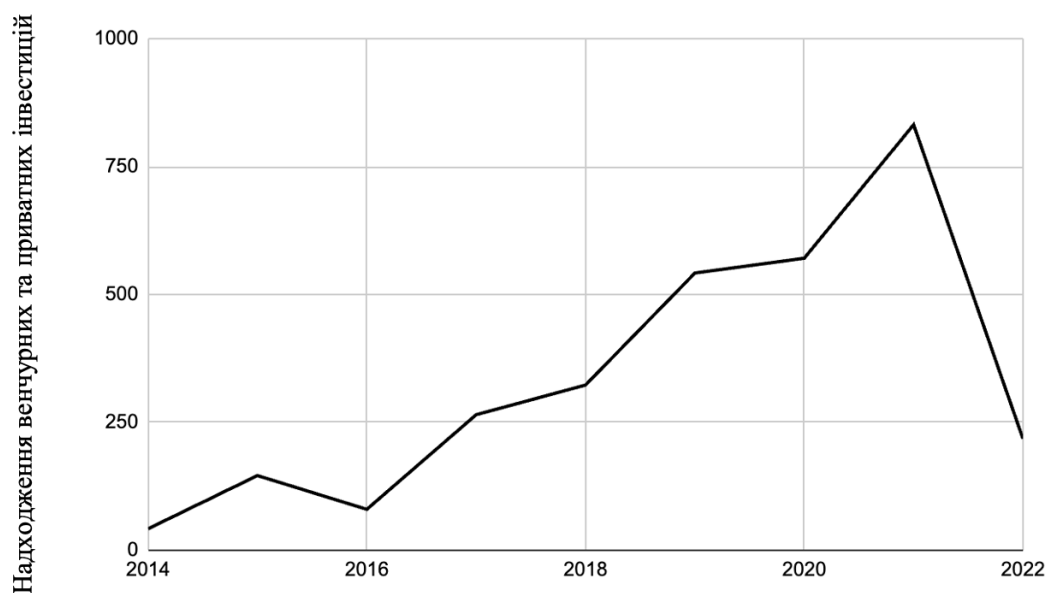
**Рис. 2.7.** Динаміка надходжень іноземних інвестицій в сектор інформаційно-телекомунікаційних технологій України за 2012-2019 роки

*Джерело:* складено автором на основі [39]

Дивлячись на вищенаведений графік (рисунок 2.7.), бачимо, що обсяги надходжень іноземних інвестицій в ІТТ сектор України зросли протягом аналізованого періоду: якщо в 2012 році обсяг інвестицій складав трохи більше 1000 млн дол. США, то до 2019 року ця цифра збільшилась майже до 3000 млн дол. США. Показник відсоткової частки інвестицій у ІТТ сектор від загальної кількості

іноземних інвестицій в Україну також зріс більше, ніж удвічі. Це вказує на збільшення значимості даного сектору в рамках економіки країни. Проте, варто зазначити, що все ж даний сектор не є основним реципієнтом іноземних інвестицій і при порівнянні з іншими галузями економіки України обсяги надходжень іноземних інвестицій в ІТТ є досить низькими (наприклад, частка інвестицій вкладена в промисловість становить більше 30%).

Окремо важливо також проаналізувати динаміку венчурного та приватного інвестування в ІТ компанії України (рисунок 2.8.).



**Рис. 2.8.** Динаміка надходжень венчурних та приватних інвестицій в ІТ сектор України за 2014-2022 роки, млн дол США

*Джерело:* складено автором на основі [74]

З вищенаведеного графіку бачимо, що в період з 2014 по 2021 рік є загальний тренд зростання обсягів венчурних та приватних інвестицій. Починаючи з приблизно 50 млн дол. США в 2014 році, сума інвестицій зросла до піку в майже 850 млн дол. США в 2021 році. У 2022 році спостерігається різке падіння обсягів інвестицій, що пов'язане з початком повномасштабної війни в Україні та світовою рецесією (обсяги приватних інвестицій та інвестицій венчурних фондів в США та Європі в цей період впали на 20-30%). Варто зазначити, що більше половини

інвестицій залучено від іноземних венчурних фондів та приватних інвесторів. Найбільш активними іноземними інвесторами на ранніх стадіях розвитку компаній є TMT Investments, PrestoVentures, YCombinator, Sturgeon Capital, Hype Ventures, на більш зрілих стадіях – Tiger Global, General Catalyst, Andreessen Horowitz та інші.

Отже, глобальна тренд до збільшення обсягів залучення венчурних інвестицій та інвестицій приватних інвесторів свідчить про активний інноваційний розвиток та ріст ІТ галузі України та покращення інвестиційної привабливості.

Окрему увагу варто відвести факторам, що стримують ще більш стрімке зростання обсягів залучених іноземних інвестицій в галузь та покращення інвестиційного клімату. Згідно з опитуванням інвестиційних компаній, яке було проведене Центром економічного відновлення та Інститутом майбутнього, основними стримуючими факторами для іноземних інвесторів є наступні:

- *недостатня компетентність влади*: нестабільність урядових політик, часті зміни в законодавстві, і відсутність чіткої стратегії розвитку змушують інвесторів бути обережними при прийнятті рішень про інвестування;

- *відсутність безпеки ведення бізнесу*: власники компаній можуть стикатися з непередбачуваністю дій силових структур та податкової служби, які можуть раптово блокувати бізнес-операції чи вимагати додаткові платежі;

- *нестабільність правил і законодавства*: постійні зміни умов ведення бізнесу та вимог до ліцензування посилюють невизначеність та збільшують адміністративне навантаження;

- *рівень корупції*: даний фактор залишається одним із найбільш значних бар'єрів для ведення бізнесу [65].

Щоб вирішити ці проблеми, Україні потрібно розробити та впровадити цілісну стратегію поліпшення інвестиційного клімату, зосередившись на боротьбі з корупцією, забезпеченні прозорості владних інституцій та правового захисту інвесторів.

Враховуючи проведений стратегічний аналіз зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу на ІТ галузь, а також аналіз кількісних індикаторів, можемо зробити висновок, що протягом останніх десяти років інвестиційна привабливість ІТ сектору України зазнала позитивних змін.

Навіть з початком повномасштабного вторгнення, яке принесло значні безпекові загрози і стало стримуючим фактором для іноземних інвесторів, українська ІТ галузь продемонструвала стійкість і здатність адаптуватися до складних умов. Можливості сектору полягають у значному технологічному потенціалі і продовженням інноваційної діяльності в галузі. Розвиток технічної освіти в Україні є додатковим стимулом для розвитку нових високотехнологічних проєктів і залучення інвестицій у цю галузь. Підтримка західних партнерів, як фінансова, так і у вигляді менторства та технічної допомоги, грає важливу роль у зміцненні інвестиційних можливостей та відкритті нових перспектив для сектору.

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що ІТ сектор України має потенціал для подальшого зростання та залучення іноземного капіталу навіть у часи глобальних викликів, за умови реформування правої системи, боротьби з корупцією, подальшої підтримки інновацій та розвитку інфраструктури.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНСЬКУ ІТ КОМПАНІЮ

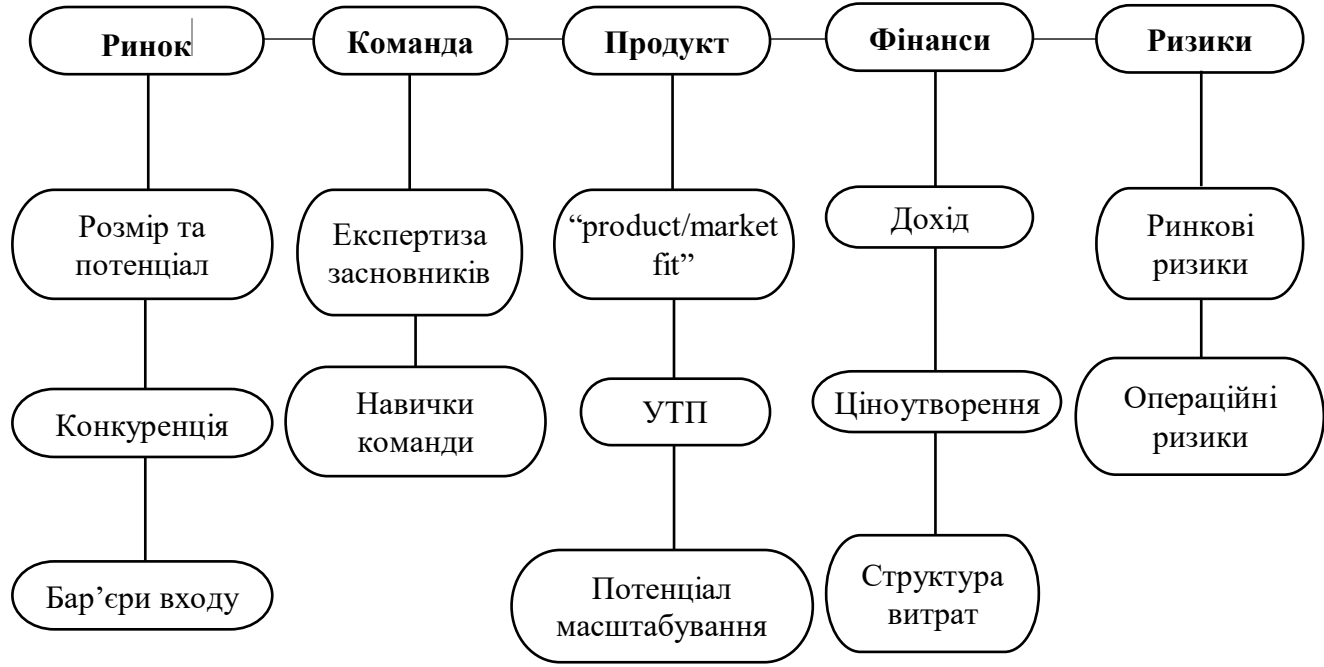
#### 3.1. Розробка стратегії залучення іноземних інвестицій до ІТ компанії Headway

У сучасному світі, де темпи цифровізації набувають значної динаміки, освітні технології (EdTech) стають ключовим елементом у формуванні глобального освітнього простору. Серед лідерів цієї трансформації виступає українська ІТ компанія Headway, яка завоювала визнання на міжнародному рівні, створивши інноваційні продукти для мікронавчання. Зі своєю місією допомагати людям по всьому світу розвиватись Headway впливає на життя понад 80 мільйонів користувачів, пропонуючи їм зручні онлайн інструменти для постійного навчання.

Компанія стала частиною престижних рейтингів, таких як GSV 150, топ-50 стартапів Європи з найбільшим потенціалом стати "єдинорогом" за версією GP Bullhound та The Europe EdTech 200 від HolonIQ, що є підтвердженням інноваційності Headway та її здатності бути лідером у галузі цифрової освіти. А визнання на події Allstars Awards, де компанія отримала нагороду Allstar Company Challenge, а її засновник, Антон Павловський — титул Entrepreneur of the Year, підкреслює значний внесок Headway у світовий розвиток технологій та освіти [80]. Важливо зазначити, що компанія функціонує на ринку з 2019 року та вже отримувала інвестиції від стартап екосистеми Genesis у розмірі до 5 млн доларів США [61].

Перед тим, як перейти до безпосереднього аналізу інвестиційної привабливості компанії Headway, важливо визначити ключові критерії оцінки. Критерії, наведені нижче (рисунок 3.1.), відібрані на основі аналізу доповідей міжнародних венчурних фондів, в яких вони зазначають про свої підходи до аналізу та оцінки ІТ компаній. Такий підхід до визначення критеріїв є релевантним у даному випадку, оскільки

одним із потенційних інвесторів компанії є саме іноземні венчурні фонди, а тому важливо розуміти їхню методологію оцінки привабливості бізнесу. Ці критерії дозволять всебічно розглянути різні аспекти діяльності компанії: від її фінансового стану до інноваційного потенціалу та стратегічних переваг на міжнародному ринку. Вони слугуватимуть основою для об'єктивного аналізу інвестиційної привабливості компанії Headway.



**Рис. 3.1.** Критерії до оцінки інвестиційної привабливості ІТ компанії  
*Джерело:* складено автором на основі [82, 83, 84, 92]

Перша група критеріїв оцінки інвестиційної привабливості стосується ринку, на якому функціонує компанія.

Розмір ринку та його потенціал зростання визначають загальний обсяг можливостей, доступних для компанії. Інвестори прагнуть вкладати кошти в стартапи, які діють на великих або швидко зростаючих ринках, адже це збільшує шанси на досягнення високого показнику ROI (рентабельність інвестицій). Аналіз конкуренції на ринку та бар'єрів входу дозволяє оцінити, наскільки легко новому стартапу закріпитися на ринку та зайняти стійку конкурентну позицію.

Компанія Headway оперує на ринку мікронавчання, який був оцінений Future Marker Insights у 2,1 млрд доларів США у 2022 році [61], весь EdTech ринок оцінюється в 298 млрд доларів США та за прогнозами буде зростати із сукупним середньорічним темпом зростання (CAGR) 15% до 2028 року [77]. Такий потенціал зростання EdTech ринку та ніші мікронавчання зокрема створюють оптимістичну перспективу для компанії Headway у її подальшому розвитку та є позитивним сигналом для потенційних інвесторів.

Основними конкурентом компанії є додаток Blinkist. За даними SensorTower додаток Headway завантажили більше 36 млн користувачів, Blinkist – 24 млн [69]. За оцінками частка компанії Headway на ринку мікронавчання та “books summary” складає 58%, Blinkist – 31%, тобто фактично на ринку панує олігополія, що зумовлює високі бар’єри для входу інших гравців. Лідерська позиція компанії на ринку є позитивним фактором для потенційних інвесторів, яка свідчить про стійку конкурентну перевагу.

Отже, позитивна динаміка росту EdTech ринку та домінування компанії Headway в ніші мікронавчання з лідерською позицією та значним відривом від основного конкурента, Blinkist, вказують на значний інвестиційний потенціал компанії.

Друга група критеріїв для аналізу інвестиційної привабливості компанії стосується команди. Людський капітал є фундаментом успіху будь-якого стартапу, а його роль у досягненні цілей компанії не може бути переоцінена. Інвестори приділяють особливу увагу оцінці навичок засновників та членів команди.

Першим чинником цієї групи є експертиза засновників. Досвід роботи, глибокі знання домену та лідерські якості засновників допомагають інвесторам оцінити, наскільки реалістичними та досяжними є заплановані цілі проекту. Ідея додатка Headway належить фінансовому аналітику Антону Павловському. У 2014-му він влаштувався в екосистему стартапів Genesis продуктовим аналітиком, а згодом виріс до CPO (Chief Product Officer). А вже у 2019-му Антон Павловський запустив

сервіс зі стислими переказами книг [61]. Це підтверджує те, що засновник компанії знається на продуктовому ІТ ринку, а попередній фінансовий досвід ще більше підкріплює ці знання.

Наступним важливим фактором є навички та експертиза всієї команди, що залучена в роботу над продуктом. Взаємодоповнюваність навичок, ефективна комунікація та здатність команди співпрацювати є ключовими для вирішення складних завдань та досягнення поставлених цілей. Наразі в компанії Headway працює близько 200 співробітників. Рекрутинговий процес включає 6 основних етапів (перевірка резюме кандидата, співбесіда з рекрутером компанії, виконання тестового завдання, технічна співбесіда з hiring-менджером, збір рекомендацій від колег з попередніх місць роботи, співбесіда «бар-рейзинг» (перевірка софт-скілів та відповідності цінностей компанії). Такий комплексний підхід компанії Headway до рекрутингу, що включає множину етапів відбору, гарантує формування висококваліфікованої команди з потужними навичками та експертизою, здатної ефективно співпрацювати для досягнення амбітних цілей.

Отже, оцінка команди відіграє ключову роль у визначенні інвестиційної привабливості компанії, а команда Headway з глибокою експертизою та ретельно відібраними навичками, є суттєвим активом, який підсилює потенціал компанії.

Наступні критерії оцінки компанії стосуються безпосередньо продукту. Першим з них є “product/market fit” – наскільки продукт чи послуга компанії відповідають потребам ринку. Тісно пов’язаний з ним є другий критерій - якість та унікальність продукту (унікальна торгова пропозиція). Це означає, що продукт або послуга повинні не тільки задовольняти потреби ринку, але й виділитися серед конкурентів завдяки вищій якості, інноваційним функціям, тощо. Це може включати в себе передові технології, ексклюзивний дизайн, вдосконалену користувацьку взаємодію або будь-яку іншу особливість, яка робить продукт унікальним на ринку.

Headway знайшла свій шлях до сердець користувачів, розробивши додаток, який не просто задовольняє потреби ринку в сфері мікронавчання, але й вирізняється серед конкурентів завдяки гейміфікованим елементам. Використання челленджів, стріків і досягнень, схожих на ігрові механіки, не тільки сприяє залученню користувачів, але й значно підвищує рівень їхньої взаємодії з додатком, перетворюючи процес навчання на захопливу гру.

Цей підхід дозволив компанії відповісти на запити ринку та досягти лідерських позицій серед аналогічних освітніх стартапів. Великий попит на продукт, високий рівень задоволеності користувачів, а також стійка прибутковість компанії свідчать про те, що користувачі не просто вбачають значну цінність в додатку, але й готові за нього платити.

Окрім цього, важливим фактором для потенційних інвесторів є потенціал масштабування продукту. Це стосується здатності продукту або послуги адаптуватися до зростаючих обсягів виробництва та розширення ринку без істотного зниження якості чи збільшення вартості. Масштабованість важлива для довгострокового успіху, оскільки вона дозволяє компанії ефективно збільшувати свою частку ринку та прибутковість.

Застосунок Headway є універсальною та актуальною пропозицією для широкого спектру користувачів по всьому світу, адже компанія пропонує унікальні освітні ресурси, що охоплюють різноманітні теми та області знань - від особистісного розвитку до професійних навичок. Міжнародний потенціал масштабування Headway є значним завдяки глобальному інтересу та тренду на самовдосконалення та навчання. Додаток може легко адаптуватися до різних культурних контекстів, пропонуючи матеріали на різних мовах та з урахуванням локальних особливостей. Це дозволяє Headway ефективно розширювати свою географію присутності та залучати нових користувачів з різних куточків світу. Технологічна адаптивність продукту також відіграє ключову роль у його масштабуванні. Завдяки гнучкій платформі Headway може швидко інтегрувати

новітні технології, що дозволяє постійно оновлювати та покращувати продукт, адаптуючи його до змінних потреб ринку та зростаючих очікувань користувачів. Можливість розширення лінійки продуктів та послуг є ще одним фактором, що сприяє масштабуванню. Headway може розробляти нові курси та навчальні програми, що охоплюють додаткові теми та сфери інтересів, розширюючи таким чином свій ринковий сегмент і пропонуючи користувачам ще більше можливостей для розвитку. Враховуючи ці фактори, потенціал масштабування продукту Headway є значним.

Отже, з точки зору продуктових критеріїв компанія є привабливою для іноземних інвесторів.

Наступна група критеріїв оцінки компанії стосується фінансових показників, а саме: доходу, ціноутворення та структури витрат. Ці критерії дають змогу оцінити не тільки поточний стан фінансів стартапу, але і його потенціал майбутнього зростання, ефективність управління ресурсами та стратегічне позиціонування на ринку.

Масштабованість доходів і потенціал довгострокового зростання є ключовими показниками для інвесторів, оскільки це є гарантією високого показнику ROI. Стратегія ціноутворення дозволяє оцінити, наскільки стартап розуміє свій ринок і чи здатний він ефективно конвертувати свої продукти або послуги в прибуток. Структура витрат дають змогу інвесторам проаналізувати, наскільки ефективно стартап управляє своїми ресурсами. Венчурні фонди шукають компанії, які можуть досягати високих результатів, мінімізуючи витрати при цьому.

Компанія Headway, хоч і публічно не розкриває свою детальну фінансову інформацію, проте визнає, що вже довгий час є прибутковою [61]. Основними джерелами доходу компанії є продаж підписок кінцевим споживачам (B2C) та корпоративних підписок іншим бізнесам (B2B). Така монетизаційна модель є зрозумілою та легко прогнозованою, що є важливим фактором для інвесторів, оскільки це дозволяє оцінити потенційний потік доходів та їх стабільність у

майбутньому. Основними витратами компанії є витрати на маркетинг. Це включає рекламні кампанії, просування в соціальних мережах, партнерські програми та інші стратегії маркетингу, спрямовані на підвищення впізнаваності бренду та залучення нових користувачів. Headway вдалося досягти високої ефективності в цій сфері, що відображається в їх здатності підтримувати стійке зростання користувацької бази.

Отже, компанія демонструє інвестиційну привабливість через свою прибутковість, зрозумілу монетизаційну модель та ефективне управління ресурсами.

Останньою групою критеріїв, які інвестори беруть до уваги при оцінці привабливості компанії, є ризики – ринкові та операційні. Інвестори аналізують волатильність ринку, що включає флуктуації попиту, зміни у споживацьких настроях та економічні коливання, які можуть вплинути на зростання стартапу.

Основні ризики ринку освітніх технологій включають:

- *регуляторні ризики*: на «books summary» ринку додатків регуляторні ризики набувають особливої актуальності через необхідність суворого дотримання законодавства про авторські та суміжні права. Компанії, що пропонують короткі огляди або анотації книг, повинні впевнитися, що вони мають належні ліцензії або дозволи від правовласників на використання оригінальних творів. Недотримання цих вимог може призвести до судових позовів, фінансових втрат у вигляді штрафів та компенсацій, а також негативно вплинути на репутацію компанії;

- *технологічні ризики*: швидкий розвиток технологій в секторі освітніх технологій вимагає постійних інновацій та оновлень продуктів. Існують ризики, пов'язані з тим, що продукти швидко застарівають або їх витісняють конкурентніші технологічні рішення, в тому числі із застосуванням штучного інтелекту. Компанії повинні постійно інвестувати в дослідження та розробку, щоб залишатися на передовій інновацій;

- *залежність від технологічної інфраструктури*: ефективність рішень в секторі освітніх технологій залежить від наявності надійної технологічної

інфраструктури, включаючи широкопasmовий інтернет доступ та сучасні технологічні пристрої. В регіонах з обмеженою технологічною інфраструктурою компаніям може бути складно розширюватися або забезпечувати стабільність своїх сервісів;

- *зміни у споживацьких перевагах*: тенденції у сфері освіти постійно змінюються, що може вплинути на попит на певні продукти зі сфери освітніх технологій.

Під час аналізу операційних ризиків інвестори досліджують потенційні проблеми та виклики, з якими стартап може зіткнутися у своїй повсякденній діяльності. Це включає в себе виклики, пов'язані з реалізацією бізнес-стратегії, такі як здатність швидко адаптуватися до змін на ринку, управління ресурсами та ефективність виконання запланованих проєктів. Набір та утримання талантів також є важливим аспектом, оскільки успіх стартапу значною мірою залежить від команди, її навичок та мотивації. Інвестори також звертають увагу на наявність плану дій у непередбачених ситуаціях, що демонструє готовність стартапу ефективно реагувати на можливі кризові ситуації.

Операційні ризики компанії Headway набувають особливого значення в контексті її географічного розташування та поточної ситуації в Україні. Основна частина команди та головний офіс компанії знаходяться в Україні - країні, яка знаходиться в умовах повномасштабної війни. Це створює ряд унікальних викликів та ризиків для бізнесу, особливо з точки зору безпеки та інфраструктурної стабільності. Безпека працівників є першочерговим питанням для компанії. Необхідність створення безпечних умов праці, можливість евакуації або переведення працівників на дистанційну роботу вимагає гнучкості та ресурсів. Окрім цього, збої в електропостачанні та інших критично важливих інфраструктурних сервісах, таких як інтернет зв'язок, можуть суттєво вплинути на здатність компанії підтримувати неперервність бізнес-процесів. «Блекаути» та інші

технічні перебої потребують наявності надійних резервних систем та планів дій на випадок надзвичайних ситуацій.

Важливо зазначити, що компанія з початку повномасштабного вторгнення успішно мінімізує ризики, пов'язані з війною. Менеджмент Headway організували прихисток, орендувавши для спеціалістів та їхніх сімей житло на заході України, а також надали додаткову фінансову допомогу всім співробітникам, хто цього потребував. Після цього компанія розпочала релокацію всіх охочих співробітниць у Варшаву, де оперативно відкрився офіс в березні 2024 року [86].

Отже, аналіз ринкових та операційних ризиків в секторі EdTech підкреслює комплексні виклики, з якими стикаються компанії у цій галузі. Регуляторні ризики, пов'язані з необхідністю дотримання законодавства про авторські права, технологічні ризики, що вимагають постійних інновацій, залежність від технологічної інфраструктури, а також зміни у споживацьких вподобаннях вимагають гнучкості та прогнозування. Компанія Headway, яка зіткнулася з додатковими операційними та виконавчими ризиками через своє розташування в Україні, демонструє ефективні стратегії адаптації до складних зовнішніх умов.

Аналіз інвестиційної привабливості компанії Headway в контексті динамічного сектору освітніх технологій демонструє її значний потенціал та стійкість перед обличчям різноманітних викликів. Успішне поєднання інноваційного продукту, який чітко відповідає потребам ринку, з ефективною командою та стратегічною здатністю до масштабування підкреслює лідерські позиції компанії в ніші мікронавчання. Хоча компанія зіткнулася зі значними операційними ризиками, пов'язаними зі своїм географічним розташуванням, її здатність адаптуватися та підтримувати стабільність діяльності в умовах повномасштабної війни свідчить про високий рівень організаційної стійкості та стратегічного планування.

Наступним етапом у формуванні стратегії залучення іноземних інвестицій є розробка конкретного інвестиційного проєкту. У компанії Headway таким проєктом стане розробка інноваційного мобільного застосунку "Softy". В основі цього

застосунку лежать можливості штучного інтелекту для тренування та розвитку soft skills — соціально-психологічні навички, які стають все більш важливими в сучасному світі. "Softy" матиме за мету допомогти користувачам поліпшити комунікативні навички, навички лідерства, критичного мислення, а також інші ключові соціальні навички, які можуть бути застосовані в різноманітних життєвих контекстах.

Першим кроком у розробці інвестиційного проєкту є визначення цілей. Основними цілями даного проєкту є наступні:

- *розширення ринкової присутності компанії в секторі освітніх технологій*: ця ціль полягає у входженні в новий сегмент ринку з інноваційним продуктом для розвитку софт скілів у відповідь на зростаючий попит населення на розвиток таких навичок;

- *створення додаткового потоку доходу для компанії*: даний проєкт також призначений для генерації нового джерела доходу через різноманітні монетизаційні моделі, як на ринку B2B, так і B2C;

- *підвищення впізнаваності бренду Headway*: запуск "Softy" стане також інструментом маркетингу та PR для компанії, що допоможе зміцнити її репутацію як новатора у сфері освітніх технологій;

- *залучення нових сегментів споживачів*: за допомогою "Softy" компанія може залучити новий сегмент користувачів, які зацікавлені у розвитку соціально-психологічних навичок та потенційно можуть бути також клієнтами вже існуючих продуктів компанії;

- *формування стратегічних партнерських відносин*: інвестиційний проєкт відкриває можливості для створення стратегічних партнерств з венчурними фондами, приватними інвесторами та іншими зацікавленими суб'єктами.

Після визначення цілей проєкту важливо проаналізувати сегмент ринку, на який компанія збирається виходити, а саме – ринкові умови, споживчий попит та конкурентне середовище. Поточний стан ринку мобільних застосунків для розвитку

софт скілів можна характеризувати як динамічний та зростаючий, проте ще не повністю сформований. Існують декілька платформ та застосунків, які пропонують розвиток певних софт скілів, але вони зазвичай зосереджені на конкретних аспектах особистісного зростання. Застосунки, як Ahead, Me+, Headspace, Calm, в основному спрямовані на покращення емоційного інтелекту, зменшення стресу, тривожності та підвищення рівня концентрації. Ці застосунки виявилися дуже популярними серед споживачів, які прагнуть до самовдосконалення. Більше детальний аналіз даних застосунків-конкурентів наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

## Аналіз конкурентного середовища застосунку Softy

Критерії	Ahead	Me+	Headspace	Calm
Основний функціонал	Короткі інтерактивні уроки для розвитку емоційного інтелекту, вікторини, щоденник настрою.	Планування розпорядку дня, щоденник звичок та настрою, короткі статті про формування звичок та здорового способу життя.	Керовані медитації, вправи на усвідомленість, подкасти, музика для концентрації уваги.	Керовані медитації, озвучені історії, музика, для боротьби з тривожністю, покращення сну та релаксації.
Кількість завантажень	661 тис	21 млн	79 млн	132 млн
Обсяг річного доходу, млн дол США	1,75	15,3	50,5	78,5

*Джерело:* складено автором на основі [69]

З таблиці, наведеної вище, можемо бачити, що застосунки в сегменті розвитку емоційного інтелекту та софт скілів користуються значним попитом серед користувачів, що підтверджується показником кількості завантажень. Особливу

увагу слід звернути на обсяг річного доходу, що генерують ці застосунки, який є індикатором їх комерційного успіху та підтверджує те, що споживачі готові платити за подібні продукти.

Однак, дивлячись на функціонал проаналізованих застосунків, можна підтвердити те, що ринок застосунків для розвитку ширшого спектру софт скілів — таких як комунікація, критичне мислення, вирішення проблем, командна робота та лідерство — залишається відносно несформованим. Це відкриває можливості для інноваційних застосунків, що можуть інтегрувати ці ключові навички у єдиний, зручний для користувача інтерфейс.

Зважаючи на це, застосунок "Softy" має всі шанси зайняти свою нішу на ринку, пропонуючи комплексний підхід до розвитку софт скілів, який включає в себе не тільки практичні вправи та тренування, але й теоретичні знання, інтерактивні сценарії та можливість аналізу власного прогресу. Унікальність "Softy" буде полягати в глибокій персоналізації навчального процесу із застосуванням ШІ.

Наступним етапом розробки інвестиційного проєкту є техніко-економічне обґрунтування та формування фінансового плану. Для ефективного виконання проєкту необхідно зібрати кваліфіковану команду, яка включатиме продуктового менеджера, дизайнера, iOS розробника, backend розробника, контент менеджера та маркетолога. Кожен із цих фахівців відіграє важливу роль у розробці застосунку. Продуктовий менеджер досліджуватиме ринок, користувачів, координуватиме робочий процес та забезпечуватиме зв'язок між всіма членами команди, дизайнер створюватиме візуальний вигляд та користувацький досвід застосунку, iOS розробник зосередиться на створенні функціональної частини продукту, backend розробник забезпечить належну серверну підтримку та інтеграцію баз даних, контент менеджер відповідатиме за змістовне наповнення Softy, а маркетолог розробить стратегії просування продукту на ринку. Крім формування команди, для проєкту будуть необхідні відповідні офісні приміщення та комп'ютерна техніка, які будуть надані компанією Headway.

Першим кроком формування фінансового плану проекту є прогнозування основних показників unit економіки. Зокрема, це означає визначення вартості залучення одного користувача (CPA) та розрахунок доходу, який один користувач зможе принести за весь період використання продукту (LTV). Ці показники допомагають зрозуміти ефективність інвестицій в маркетинг та потенціал дохідності проекту. Для прогнозування цих фінансових метрик були використані бенчмарки по ринку мобільних застосунків. Основним інструментом залучення користувачів, за нашими прогнозами, стануть рекламні кампанії у Facebook Ads. Прогнозні показники для розрахунку unit економіки наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Прогнозні показники для розрахунку unit економіки проекту

Показник	Значення
CPM (ціна за 1000 показів реклами)	30\$
CTR (конверсія в перехід по рекламі)	1.5%
CR to Purchase (конверсія в покупку)	4%
LT (час, який проводить користувач в додатку)	3 місяці
Ціна місячної підписки	20\$

*Джерело:* складено автором самостійно.

На основі прогнозних показників розрахуємо CPA, LTV та ROAS (рентабельність вкладених інвестицій в рекламу):

$$CPA = \frac{CPM}{CTR * CR \text{ to Purchase} * 1000} = \frac{30\$}{1.5\% * 4\% * 1000} = 50\$$$

$$LTV = LT * \text{Ціна місячної підписки} = 3 \text{ місяці} * 20\$ = 60\$$$

Отже, вартість залучення одного користувача, який придбає підписку на продукт становить 50\$, тим часом один клієнт в середньому буде приносити 60\$ за час користування продуктом. Це значить, що очікуваний ROAS буде дорівнювати 20%, тобто кожен долар, витрачений на рекламу, буде приносити 1.2\$ доходу, що є позитивним індикатором ефективності рекламних кампаній.

Після прогнозування та аналізу ключових показників unit економіки наступним кроком у фінансовому плануванні для застосунку "Softy" є прогнозування початкових інвестицій, місячних витрат проєкту, очікуваної кількості користувачів, яку вдасться залучити, та доходів проєкту.

Основними статтями витрат даного інвестиційного проєкту будуть наступні:

- *витрати на маркетинг*: планується витратити в середньому \$200,000 на місяць на рекламні кампанії переважно через Facebook Ads, що дозволить ефективно масштабувати базу користувачів;

- *зарплатний фонд*: місячний зарплатний фонд для команд становитиме \$20,000.

При маркетинговому бюджеті \$200,000 на місяць та вартості залучення одного користувача \$50, очікуване число нових користувачів (N) на місяць можна розрахувати наступним чином:

$$N = \frac{\text{Маркетинговий бюджет}}{\text{CPA}} = \frac{200000\$}{50\$} = 4000 \text{ користувачів}$$

Розрахунок місячного доходу (R) можна виконати, використовуючи LTV і прогнозовану кількість нових користувачів:

$$R = \text{LTV} * N = 60 * 4000 = 240000\$$$

Отже, за нашими прогнозами місячні витрати компанії становитимуть сумарно 220000\$, в той час доходи – 240000\$.

Варто також зазначити, що розробка мобільного застосунку займає в середньому 6 місяців, а тому початкові інвестиції становитимуть 20000\$ (місячний зарплатний фонд) \* 6 = 120000\$. Також варто закласти ще 25% від суми запланованих інвестицій на екстра витрати та на початкові маркетингові витрати, які будуть спрямовані на тест креативних концепцій. Отже, сума початкових інвестицій, необхідний для розробки та повноцінного запуску продукту становитиме 150000\$.

На основі складеного фінансового плану для мобільного застосунку "Softy", можна зробити висновок, що проєкт має потенціал досить швидко стати прибутковим та стабільно зростати. Більш детальна оцінка ефективності проєкту буде наведена в наступному розділі.

В інвестиційному проєкті розробки мобільного застосунку "Softy" існує кілька ключових ризиків, які необхідно врахувати для забезпечення успіху проєкту. Ось основні з них:

- *технологічні ризики*: розвиток технологій відбувається дуже швидко, тому існує ризик того, що продукт може стати застарілим до його запуску на ринок. Штучний інтелект та мобільні технології стрімко розвиваються, і потрібно враховувати потенційні інновації, які можуть з'явитися;

- *ризик ринкової конкуренції*: ринок мобільних застосунків є висококонкурентним, з багатьма великими та малими гравцями, а тому існує ризик того, що конкуренти можуть запропонувати подібні або кращі рішення, що ускладнить залучення та утримання користувачів;

- *ризик виникнення складнощів при залученню користувачів*: ефективність рекламних кампаній та маркетингових стратегій може не відповідати очікуванням, що призведе до нижчих, ніж очікувалося, показників залучення користувачів та доходів;

- *регуляторні ризики*: зміни в законодавстві, пов'язані з безпекою даних користувачів, можуть вплинути на розробку та просування мобільних застосунків. Нові закони або обмеження у сфері штучного інтелекту можуть змусити команду змінити функціонал продукту або навіть ринкову стратегію;

- *фінансові ризики*: існує ризик перевитрати бюджету, особливо у сферах розробки та маркетингу;

- *ризик залежності від ключових осіб*: проєкт на початкових стадіях може сильно залежати від ключових членів команди, втрата яких може серйозно зашкодити проєкту;

- *операційні ризики*: ризики, пов'язані з внутрішніми процесами, такими як недостатня якість тестування, помилки у програмному забезпеченні або технічні збої в інфраструктурі можуть негативно вплинути на користувацький досвід.

Адекватне управління цими ризиками та розробка стратегій їх мінімізації є критично важливими для забезпечення стабільності та успіху інвестиційного проєкту "Softy".

Після формування інвестиційного проєкту наступним етапом розробки стратегії залучення іноземних інвестицій є визначення джерела фінансування. Основним джерелом фінансування для проєкту "Softy" будуть венчурні іноземні фонди. Вибір саме цього джерела фінансування обумовлений кількома ключовими перевагами, які вони пропонують, а саме:

- *доступ до капіталу*: венчурні фонди зазвичай можуть здійснити значні суми вкладень, що необхідні для масштабування технологічних стартапів, особливо в галузях, де потрібні великі початкові інвестиції в розробку продукту та маркетинг;

- *експертиза та досвід*: іноземні венчурні фонди часто мають великий досвід роботи з технологічними стартапами та можуть надати не тільки фінанси, але й цінні знання та ресурси для розвитку бізнесу, розробки стратегій виходу на ринок та управління ризиками;

- *мережа контактів*: венчурні фонди мають широку мережу зв'язків, що може допомогти стартапу встановити контакти з потенційними партнерами, постачальниками та клієнтами;

- *підтримка та менторство*: багато венчурних фондів активно залучаються в операційне керівництво та стратегічне планування своїх портфельних компаній, пропонуючи менторство, що може бути суттєвою допомогою на ранніх етапах розвитку компанії.

Завдяки цим перевагам, іноземні венчурні фонди є ідеальним джерелом фінансування для стартапів у сфері технологій, таких як "Softy", які мають амбіції швидкого масштабування та глобалізації свого бізнесу.

Цільовими венчурними фондами компанії є Hype Ventures, PrestoVentures та YCombinator. Кожен з цих фондів має унікальний профіль і спеціалізацію, що може сприяти успіху проєкту "Softy". Шведський фонд Hype Ventures фокусується на стартапах у сфері штучного інтелекту, SaaS, хмарних технологій, автоматизації на ринках, що розвиваються. PrestoVentures - це венчурний фонд, що фокусується на технологічних стартапах на ранніх стадіях розвитку та онлайн-маркетплейсах з Центральної та Східної Європи. YCombinator є одним з найвпливовіших інкубаторів стартапів у світі, який підтримує стартапи на самому початку їхнього шляху, надаючи менторство, ресурси та доступ до великої мережі потенційних майбутніх інвесторів. Стратегією залучення інвестицій у дані венчурні фонди буде пітчінг проєкту та участь у заходах, організованих даними компаніями, для налагодження зв'язків.

Отже, стратегія залучення іноземних інвестицій компанії Headway спрямована на підготовку та запуск інвестиційного проєкту мобільного застосунку "Softy" – інструменту для розвитку софт скілів через інноваційні технологічні рішення. Проведений аналіз ринкових умов, споживчого попиту, та конкурентного середовища підтвердив наявність попиту та комерційної життєздатності проєкту. Для прогнозування початкових інвестицій, визначення потенційного обсягу залучених користувачів та доходів був розроблений фінансовий план, в якому враховано всі ключові показники unit економіки і який продемонстрував досить високу рентабельність інвестицій в маркетинг. Для компанії було обрано стратегічний підхід до залучення інвестицій через іноземні венчурні фонди, такі як Hype Ventures, PrestoVentures та YCombinator, кожен з яких має унікальні переваги для підтримки розвитку проєкту.

В цілому, стратегія залучення іноземних інвестицій, розроблена для компанії Headway, базується на потенційно комерційно успішному інвестиційному проєкті, чіткому розумінні ринкових умов та споживчого попиту, а також на визначенні

найбільш ефективних джерел фінансування, які здатні забезпечити необхідну підтримку та ресурси для успішного запуску та масштабування проєкту "Softy".

### **3.2. Оцінка ефективності розробленої стратегії залучення іноземних інвестицій до ІТ компанії Headway**

Оцінка ефективності розробленої стратегії залучення іноземних інвестицій є критично важливою для забезпечення довгострокової стійкості та успіху будь-якого інвестиційного проєкту. Такий аналіз дозволяє не тільки виміряти потенційні фінансові вигоди та ризики, але й виявити можливі слабкі місця у стратегії, що можуть потребувати коригування.

Як було визначено в попередніх розділах, основними складовими оцінки ефективності розробленої стратегії є аналіз таких показників, як NPV, IRR, термін окупності та індекс рентабельності інвестицій. Це надасть цінну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень і планування подальших дій у рамках проєкту та компанії в цілому.

Для розрахунку NPV проєкту важливо попередньо визначити початкові інвестиції, чисті річні грошові потоки, тривалість проєкту та ставку дисконтування. Як вже було визначено, початкові інвестиції, в які входять витрати на розробку продукту, а також первинний тест креативних концепцій в маркетингу, складуть 150000\$. Оскільки, за нашими розрахунками, чисті грошові потоки за місяць будуть становити 20000\$, то за рік відповідно – 240000\$. Орієнтовною тривалістю такого проєкту є 5 років. Визначення ставки дисконтування допомагає враховувати часову вартість грошей, відображаючи вартість капіталу та ризики, пов'язані з інвестиційним проєктом. Для інвестиційного проєкту "Softy" ставка дисконтування була визначена на рівні 15%. Це відображає середній рівень ризику проєкту та очікувану норму прибутку.

$$NPV = -150000 + \frac{240000}{(1 + 0.15)^1} + \frac{240000}{(1 + 0.15)^2} + \frac{240000}{(1 + 0.15)^3} + \frac{240000}{(1 + 0.15)^4} + \frac{240000}{(1 + 0.15)^5} = 654689\$$$

Отже, із розрахунку NPV бачимо, що очікувані чисті грошові потоки з проєкту, дисконтовані за ставкою 15%, перевищують суму початкових інвестицій. Такий значний позитивний NPV підкреслює, що проєкт має великий потенціал для генерування значного прибутку, більшого за витрат на капітал, що робить його привабливим для інвесторів та власників бізнесу.

Наступним кроком розрахуємо внутрішню норму дохідності (IRR). Даний показник є процентною ставкою, за якою чиста приведена вартість (NPV) інвестиційного проєкту дорівнює нулю. Після прирівняння формули NPV до нуля було визначено, що значення IRR дорівнює 159%. Такий високий IRR підтверджує фінансову привабливість проєкту, знижуючи фактор ризиків для інвесторів та збільшуючи потенціал залучення венчурного капіталу або інших форм фінансування. Також високий показник IRR свідчить про те, що проєкт може витримати певні зовнішні шоки або непередбачувані зміни у фінансових умовах, забезпечуючи стабільність та обґрунтованість інвестиційного рішення.

Ще одним важливим показником, який використовується для оцінки ефективності інвестиційного проєкту є термін окупності (PP). Він використовується для визначення періоду часу, необхідного для того, щоб сума чистих грошових потоків від інвестиційного проєкту покрила початкові інвестиції. Цей показник дозволяє інвесторам та керівництву компаній оцінити, скільки часу потрібно для того, щоб проєкт став прибутковим.

$$PP = \frac{\text{Початкові інвестиції}}{\text{Річний чистий грошовий потік}} = \frac{150000}{240000} = 0.625 = 7.5 \text{ місяців}$$

Отже, термін окупності інвестиційного проєкту "Softy" становить 7.5 місяці. Це вказує на те, що проєкт здатен повернути початкові інвестиції за відносно короткий період, що робить його фінансово привабливим для інвесторів. Таке

швидке повернення інвестицій свідчить про високу ефективність проекту та його потенціал швидко генерувати прибуток. Це також знижує ризики для інвесторів, оскільки менший час окупності означає менш тривалий період впливу зовнішніх змін на ринку.

Також варто розрахувати дисконтований термін окупності (DPP), як уточнений показник терміну окупності, який враховує часову вартість грошей. Для дисконтної ставки було обрано значення 15%, як і для розрахунку показника NPV. Спочатку потрібно розрахувати дисконтований грошовий потік, який отримає компанія за перший рік і порівняти дане значення з початковими інвестиціями. З розрахунку, наведеному нижче, бачимо що за перший рік проекту компанія прогнозовано отримає 208696\$.

$$\begin{aligned} \text{Дисконтований грошовий потік} &= \frac{\text{Річний чистий грошовий потік}}{(1 + 0.15)^1} = \frac{240000}{1.15} \\ &= 208696\$ \end{aligned}$$

Як вже було зазначено вище, початкові інвестиції складуть 150000\$, а тому можемо зробити висновок, що інвестиції окупляться ще в перший рік діяльності проекту і розрахувати це значення в місяцях:

$$DPP = \frac{\text{Початкові інвестиції}}{\text{Дисконтований річний грошовий потік}} = \frac{150000}{208696} = 0.72 = 8.6 \text{ місяців}$$

Незважаючи на те, що дисконтований термін окупності в 8.6 місяців є дещо довшим за звичайний термін окупності, цей розрахунок варто вважати більш точним і об'єктивним, оскільки він враховує часову вартість грошей. Такий підхід дозволяє більш реалістично оцінити економічну ефективність проекту. Водночас, 8.6 місяців все ще залишається досить коротким терміном для окупності інвестицій, що свідчить про високу ефективність і значний потенціал інвестиційного проекту "Softy". Це підтверджує, що проект здатний досить швидко генерувати доходи, що перебивають витрати, тим самим забезпечуючи інвесторам високу віддачу від вкладених коштів.

Індекс рентабельності (PI), відомий також як індекс прибутковості, є ще одним важливим показником для оцінки ефективності інвестиційних проєктів. Цей показник використовується для визначення співвідношення між приведеною вартістю майбутніх грошових потоків і початковими інвестиціями. Завдяки цьому, індекс рентабельності дозволяє оцінити, скільки доларів чистої приведеної вартості припадає на кожен інвестований долар.

$$PI = \frac{\text{Приведена вартість грошових потоків}}{\text{Початкові інвестиції}}$$

Для розрахунку показника суму приведеної вартості всіх майбутніх грошових потоків можна взяти з розрахунку NPV: вона становить 804689\$. Сума початкових інвестицій дорівнює 150000\$.

$$PI = \frac{804689\$}{150000\$} = 5.4$$

Отже, індекс рентабельності проєкту "Softy" складає 5.4, що свідчить про інвестиційну привабливість цього проєкту. Індекс рентабельності, який перевищує 1, вказує на те, що проєкт генерує значно більше доходів, ніж необхідно для покриття початкових інвестицій. Значення 5.4 означає, що кожен інвестований долар приносить у п'ять разів більше чистого доходу, що робить цей проєкт особливо фінансово привабливим для інвесторів.

Такий високий показник індексу рентабельності підкреслює не тільки фінансову ефективність інвестицій, але й підтверджує стратегічну обґрунтованість інвестиційного проєкту "Softy". Високий індекс рентабельності також може сприяти залученню додаткового капіталу та підвищенню інвестиційного інтересу до проєкту, оскільки інвестори завжди шукають проєкти з високим рівнем прибутковості. Це відкриває додаткові можливості для розширення та масштабування проєкту, що може призвести до подальшого зростання та розвитку компанії Headway у галузі IT.

Отже, аналіз таких показників, як NPV, IRR, термін окупності, дисконтований термін окупності та індекс рентабельності інвестицій продемонстрував, що стратегія залучення іноземних інвестицій до компанії Headway та, інвестиційного проекту "Softy" зокрема, є обґрунтованою та ефективною. Інвестиційний проєкт "Softy" має значний потенціал до успішної реалізації та може забезпечити стійке зростання та розвиток компанії, а також високий рівень прибутку для інвесторів.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна сформулювати наступні висновки:

1. Проаналізувавши тлумачення сутності інвестицій та, іноземних інвестицій зокрема, а також поняття стратегії залучення іноземних інвестицій можна сформулювати таке визначення: стратегія залучення іноземних інвестицій - це довгостроковий систематичний план досягнення інвестиційних цілей суб'єкта господарювання, що включає визначення форм, видів, способів іноземного інвестування, визначення потенційних іноземних інвесторів з метою забезпечення та оптимізації інвестиційних потоків.

2. Основні етапи розробки стратегії залучення іноземних інвестицій підприємством включають: визначення стратегічних цілей інвестиційної діяльності компанії, аналіз інвестиційних потреб та можливостей, комплексна оцінка інвестиційної привабливості, розробка та планування заходів для підвищення інвестиційної привабливості, стратегічний аналіз та розробка альтернатив, розробка інвестиційного проєкту, визначення джерел інвестування, пошук та вибір іноземних інвесторів, узгодження умов інвестицій, моніторинг та оцінка ефективності виконання стратегії.

3. Для оцінки ефективності розробленої стратегії залучення іноземних інвестицій важливо враховувати комплекс фінансових показників інвестиційного проєкту, таких як: чиста приведена вартість, внутрішня норма прибутку, термін окупності, дисконтований термін окупності, індекс рентабельності інвестицій, а також нефінансові аспекти: вплив на репутацію та бренд компанії, соціальний вплив, тощо.

4. ІТ сектор України, попри численні виклики, продемонстрував стійкість та успішну адаптацію до нових умов, відіграючи одну з ключових ролей в економіці країни в умовах повномасштабної війни. Зростання експорту послуг, збільшення

кількості робочих місць та сплата значної суми податків до державного бюджету підкреслюють його внесок у фінансову стабільність України. Крім цього, ІТ галузь активно залучена у розвиток оборонно-промислового комплексу країни, підтримує Збройні Сили та кібервійська і бере участь у численних благодійних ініціативах. Це стало можливим завдяки підтримці міжнародних організацій, уряду, а також приватного сектору. В подальшому для зміцнення позицій ІТ сектору України на міжнародній арені важливо сконцентрувати зусилля галузі на створенні продуктивних ІТ компаній, підтримці стартапів, інвестуванні у новітні технології та активному залученні іноземних інвестицій.

5. За результатами проведеного PEST аналізу та аналізу п'яти сил Портера, можна стверджувати, що український ІТ сектор, незважаючи на високий рівень зовнішніх загроз, таких як повномасштабна війна, нестабільність законодавства, погіршення макроекономічних показників, міграція населення та значна конкуренція у галузі ІТ технологій, має ряд можливостей. Ці можливості включають технологічні інновації, міжнародну підтримку України та ІТ сектору зокрема, а також розвиток системи освіти. Всі ці чинники разом можуть сприяти подальшому росту та розвитку галузі, забезпечуючи посилення її конкурентних позицій на міжнародному рівні.

6. Аналіз зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу на український ІТ сектор разом з оцінкою кількісних індикаторів підтверджує значні позитивні зміни в інвестиційній привабливості галузі протягом останніх років. Такий аналіз виявив, що ІТ галузь має потенціал для подальшого росту та залучення іноземного капіталу навіть у часи глобальних викликів. Проте, успіх у цьому напрямку залежатиме від ефективності реформ правової системи, боротьби з корупцією, підтримки інновацій та розвитку інфраструктури.

7. Розроблена стратегія залучення іноземних інвестицій для компанії Headway має в основі запуск мобільного застосунку "Softy" для розвитку софт скілів із застосуванням інноваційних технологій. Проведений аналіз ринку

підтвердив наявність ринкового попиту на продукт та потенційну комерційну успішність проєкту. Розроблений фінансовий план на основі прогнозних показників продемонстрував потенційно високий показник рентабельності інвестицій.

8. Аналіз ключових показників ефективності розробленого інвестиційного проєкту, таких як NPV, IRR, термін окупності, дисконтований термін окупності та індекс рентабельності, продемонстрував, що сформована стратегія залучення іноземних інвестицій для компанії Headway є економічно обґрунтованою та комерційно успішною. Інвестиційний проєкт "Softy" відкриває значні перспективи для довгострокового зростання компанії та забезпечення високого рівня прибутку для інвесторів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І., Гуляєва Н. Інвестиційний менеджмент: Підручник. К.: КНТЕУ, 2003. 398 с.
2. Близько 20% айтивців виїхали за кордон, а 89% — донейтять на благодійність. Що показало дослідження про вплив війни на ІТ України. DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/news/it-research-resilience/> (дата звернення: 05.03.2024)
3. Богдан Т. Фінансово-економічні наслідки війни. LB.ua. URL: [https://lb.ua/blog/tetiana\\_bohdan/550614\\_finansovoekonomichni\\_naslidki.html](https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoekonomichni_naslidki.html) (дата звернення: 05.03.2024)
4. Богуславська С. Інвестиційна діяльність на сучасному етапі розвитку економіки регіону. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», 2013. № 1. 161–168 с.
5. Вишняков А.К. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Харків: ТОВ “Одісей”, 2005.
6. Віблій П., Блавт А. Інвестиційний потенціал України в умовах війни. Галицький економічний вісник. №3 (82). 2023. 80-89 с.
7. Гайдучий А. Оцінка інвестиційної привабливості економіки. URL: [http://eip.org.ua/docs/EP\\_04\\_4\\_119\\_uk.pdf](http://eip.org.ua/docs/EP_04_4_119_uk.pdf) (дата звернення: 07.03.2024)
8. Гранти для українського ІТ-бізнесу. SPEKA. 2023. URL: <https://speka.media/granti-dlya-ukrayinskogo-it-biznesu-na-shho-mozna-otrimati-grosi-ta-yakimi-programami-skoristatisya-9dd159> (дата звернення: 12.02.2024)
9. Гречко А., Джумаєєва Д., Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств в Україні в воєнний та поствоєнний період. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2022. №22. 40-46 с.
10. Грін О., Петик М., Фецяк С. Сучасні тенденції системи оподаткування ІТ-галузі в Україні. Український економічний часопис. 2023. №2. 17-21 с.

11. Гудзь М. Методичні підходи до оцінювання інвестиційної привабливості регіону. Ефективна економіка. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1682> (дата звернення: 07.03.2024)
12. Гук О., Мохонько Г., Шендерівська Л. Тенденції інвестування в Україні. Економіка та суспільство. 2021. №29.
13. Гуторов О. Інвестиційна стратегія підприємства: принципи, методи та етапи розробки. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”. № 2., Т. 2, 2021.
14. Експортна стратегія для сектору інформаційних технологій на 2019- 2023 рр.: офіційний сайт Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. 2019 р. 98 с.
15. Захожай В., Федоренко В. Страховий та інвестиційний менеджмент. К.: МАУП, 2002. 344 с.
16. Інфляційний звіт. НБУ. 2023. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2023-Q2.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q2.pdf?v=4) (дата звернення: 05.03.2024)
17. Карий О., Гальків Л., Цапулич А. Розвиток ІТ-сфери: чинники та напрями активізації. Journal of Lviv Polytechnic National University Series of Economics and Management Issues. 2021. №1. 42-55 с.
18. Квасницька Р. Дефініційний аналіз поняття “інвестиційна діяльність”. Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Серія «Економічні науки», 2014. № 26. 198–203 с.
19. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства Причорноморські економічні студії. 2019. № 38-1. С. 107-113.
20. Корнійчук С. Інвестологія. К.: Атіка, 2004. 206 с.
21. Крихівська Н. О., Чернишова Г. М. Інвестиційна привабливість України: основні проблеми та шляхи їх вирішення. Економіка і суспільство. 2017. № 9. 260 – 264 с.

22. Кульбовський С. Інвестиційні стратегії українських підприємств у міжнародному бізнесі. Економіка, управління та адміністрування. 2023. №3. 10-15 с.
23. Куцик П., Процикевич А. Розвиток інвестиційних процесів на ринку ІТ-послуг: методологія та практика державного регулювання: Монографія. Львів, 2022. 226 с.
24. Лісік О., Моряк Т. Аналіз стану ІТ-сектору України в умовах повномасштабної війни. Економіка та суспільство. 2023. №55.
25. Лоза С. Інвестування в Україні: основні тенденції, проблеми та перспективи активізації. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. №2. 297-305 с.
26. Лотиш О. Стратегічний аналіз галізу: Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2019 – 248 с.
27. Маглаперідзе А. Інвестиційний менеджмент. Донецьк: Норд-Пресс, 2007. 229 с.
28. Масове виробництво дронів, ударні роти БПЛА, навчання операторів. Які досягнення проєкту «Армія дронів» за рік. Forbes. 2023. URL: <https://forbes.ua/news/masove-virobnitstvo-droniv-udarni-roti-bpla-navchannya-operatoriv-yaki-dosyagnennya-proektu-armiya-droniv-za-rik-26072023-15047> (дата звернення: 12.02.2024)
29. Мацука В.М. Сучасні тренди іноземного інвестування в Україні. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід. 2023. №12. с.88-94.
30. Мельник Т., Завгородня Є. ІТ-сектор України на світовому ринку: 2022. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2022. №6. 17-36 с.
31. Музиченко А., Овчаренко Т., Сігаєва Т. Стратегії залучення інвестицій в українську економіку: прогнози й виклики. Академічні візії. 2023. №23. 1 -10 с.
32. Нагачевська Т. Стратегії залучення європейських інвестицій для розвитку вітчизняного підприємництва. URL:

<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f8656250-b8a7-4f49-ad24-c43d38d0aac1/content> (дата звернення: 08.01.2024)

33. Назаренко І., Ткаченко Ю. Стан і перспективи розвитку ІТ сфери України в період війни. Вісник економіки, транспорту і промисловості. 2023. №81-82. 59-67 с.

34. Насаглик В., Баглей Р. Етапи формування стратегії залучення іноземних інвестицій. Тези доповідей XVI Міжнародна науково-практична конференція молодих учених і студентів. 2023. 49- 50 с.

35. Небилиця В., Пригара О., Новикова І. Оцінка інвестиційної привабливості галузі на прикладі металургійної промисловості України. Класичний приватний університет. №5, 2017. 176-180 с.

36. Небрат В. В., Корніяк О. В. Особливості механізмів капіталоутворення та інвестування в Україні як чинник фінансових ризиків в умовах війни та післявоєнного періоду. Грааль науки. 2022. № 16. 31 – 34 с.

37. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Інвестиційна привабливість України: основні тенденції, проблеми та ключові вектори вирішення. Innovation and Sustainability. №1. 2023. 164 – 175 с.

38. Оновлена інформатика – ІТ-студії. Дія Освіта. URL: <https://it-osvita.diia.gov.ua/> (дата звернення: 05.03.2024)

39. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.03.2024)

40. Офіційний сайт World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/> (дата звернення: 20.03.2024)

41. Павлова Л. Фінанси підприємств: Підручник для вузів. М.:Фінанси, ЮНІТІ,1998. 639 с.

42. Палата в умовах воєнного стану. Київська торгово-промислова палата. URL: <https://kiev-chamber.org.ua/uk/107/2750.html> (дата звернення: 04.03.2024)

43. Панухник О. В. Війна та український бізнес. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах. 2022. 32–34 с.

44. Пересада А., Онікієнко С., Коваленко Ю. Інвестиційний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ : КНЕУ, 2003. 134 с.

45. Підтримка бізнесу в умовах війни. Дія Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/wartime> (дата звернення: 03.03.2024)

46. Портрет ІТ-спеціаліста — 2022. Аналітика. DOU. 2022. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/portrait-2022/> (дата звернення: 08.01.2024)

47. Про режим іноземного інвестування від 19.03.1996 р. №2463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 08.01.2024)

48. Різник Д. Інвестиційна діяльність в Україні після повномасштабного вторгнення в Україну. Економіка та суспільство. 2023. №48.

49. Руцишин Н. М., Талах Ю. В. Орієнтири державної політики відновлення інвестиційної привабливості сфери торгівлі та внутрішнього ринку України. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2023. №71. 21–28 с.

50. Скільки айтівців в Україні: +32 тисячі ІТ-ФОПів за рік згідно з Мін'юстом. DOU. 2023. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/how-many-devs-in-ukraine-2023/> (дата звернення: 10.02.2024)

51. Скрипаль А. Інвестування в Україну під час війни. 2022. URL: <https://trans.info/ro/investuvannya-v-ukrayinu-pid-chas-viyny-327240> (дата звернення: 05.02.2024)

52. Скрипниченко М. Макроекономічні оцінки та прогнози повоєнного відновлення економіки України. Економічна теорія. 2022. №2. 29- 43 с.

53. Старостіна А.О. Міжнародна економіка: термінологічний словник. Київ. «НВП «Інтерсервіс», 2017. 250 с.

54. Статистика зовнішнього сектору. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 07.02.2024)
55. Стащук О., Деркач О., Лозовик В. Інвестиційний клімат України та напрями його покращення. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2023. №33. 52–60 с.
56. Тимоць М., Стахів Г. Фінансові аспекти залучення іноземних інвестицій в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. №47.
57. Фінансові ринки. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets> (дата звернення: 05.03.2024)
58. Харчук С. Стан інвестиційної діяльності підприємств України в умовах економічної нестабільності. Економіка та держава. 2020. №1. 66-72 с.
59. Черваньов Д., Нейкова Л. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. К.: Т-во “Знання”, КОО, 1999. 514 с.
60. Черкашина Т. Стан і тенденції іноземного інвестування в економіку України на етапі четвертої промислової революції. Академічний огляд. 2022. №2. 95-107 с.
61. Чому найскладніший рік в історії країни став найуспішнішим для українського стартапу Headway. Forbes. 2023. URL: <https://forbes.ua/innovations/desyatki-milyoniv-na-mikronavchanni-chomu-nayskladnishiyy-rik-v-istorii-kraini-stav-nayuspishnishim-dlya-ukrainskogo-startapu-headway-06022023-11728> (дата звернення: 23.03.2024)
62. Шевчук В., Рогожин П. Основи інвестиційної діяльності. К.: Генеза, 1997. 384 с.
63. Штанько Л. Процес планування ефективної інвестиційної стратегії підприємства. Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць. К., 2009. 65–67 с.
64. Штучний інтелект може бути ключем до перемоги України у війні – західні експерти. Радіо Свобода. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/ukrayina-shtuchnyy-intelekt-viyna/32785722.html> (дата звернення: 05.03.2024)

65. Що приваблює та лякає іноземних інвесторів в Україні. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/invest/articles/scho-privablyue-ta-lyakae-inozemnih-investoriv-v-ukrayini/> (дата звернення: 20.03.2024)
66. ЄБА: Індекс інвестиційної привабливості України знову впав (опитування).Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2021/12/16/77348673/> (дата звернення: 02.02.2024).
67. Юлдашев О. Міжнародне приватне право. К.: Ін Юре, 2004. 528 с.
68. Ястремська О. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади. Наукове видання. Харків: вид. ХДЕУ, 2004. 472 с.
69. App analysis. SensorTower. URL: <https://app.sensortower.com/app-analysis/> (дата звернення: 24.03.2024)
70. Begg D., Fischer S., Dornbusch R. Economics. McGraw-Hill, London, 1991.
71. Birman, G., Schmidt, S. The economic analysis of investment projects. New York, Elsevier Science, 1994.
72. Blinkist vs Headway: Which One Is Best For You. Four Minute Books. URL: [https://fourminutebooks.com/blinkist-vs-headway/#Blinkist\\_vs\\_Headway\\_Comparison\\_Table](https://fourminutebooks.com/blinkist-vs-headway/#Blinkist_vs_Headway_Comparison_Table) (дата звернення: 24.03.2024)
73. Cerdeira N. Venture Capital Firms in the Health & Wellness Industry. Failory. 2022. URL: <https://www.failory.com/blog/health-wellness-venture-capitalfirms> (дата звернення: 07.03.2024)
74. DealBook of Ukraine. AVentures. URL: <https://www.slideshare.net/YevgenSysoyev/dealbook-of-ukraine-2023-edition> (дата звернення: 20.03.2024)
75. Doing business reports. The World Bank. URL: <https://archive.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business> (дата звернення: 10.03.2024)

76. Do IT Like Ukraine. IT Ukraine Association. 2022. URL: [https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022\\_EN.pdf](https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022_EN.pdf) (дата звернення: 10.02.2024)

77. EdTech Market - Global Outlook & Forecast 2023-2028. Arizton. 2023. URL: <https://www.arizton.com/market-reports/edtech-market#:~:text=The%20global%20EdTech%20market%20size,15.22%25%20during%20the%20forecast%20period> (дата звернення: 23.03.2024)

78. Gitman, L. J., Jonk, M. D. Fundamentals of investment. New York, Elsevier Science, 1997.

79. Global Investment Trends Monitor. UNCTAD. 2023. URL: <https://unctad.org/publication/global-investment-trends-monitor-no-46> (дата звернення: 10.02.2024)

80. Headway увійшов до переліку найбільш перспективних EdTech стартапів Європи. Genesis. 2023. URL: <https://www.gen.tech/post/headway-potrapiyv-do-pereliku-perspectyvnyh-startapiv> (дата звернення: 23.03.2024)

81. Headway: Daily Book Summaries. SensorTower. URL: <https://app.sensortower.com/overview/1457185832?country=US> (дата звернення: 23.03.2024)

82. How do venture capitalists evaluate startups. Fintech Istanbul. URL: [https://fintechistanbul.org/wp-content/uploads/2016/08/12\\_vc\\_evaluation.pdf](https://fintechistanbul.org/wp-content/uploads/2016/08/12_vc_evaluation.pdf) (дата звернення: 23.03.2024)

83. How Venture Capitalists (VCs) Evaluate Your Startup: The Ins and Outs of Startup Evaluation. ТКА. 2024. URL: [https://www.linkedin.com/pulse/how-venture-capitalists-vcs-evaluate-your-startup-ins-outs-yvccc/?trk=organization\\_guest\\_main-feed-card\\_feed-article-content](https://www.linkedin.com/pulse/how-venture-capitalists-vcs-evaluate-your-startup-ins-outs-yvccc/?trk=organization_guest_main-feed-card_feed-article-content) (дата звернення: 23.03.2024)

84. How Venture Capitalists Make Decisions. Harvard Business Review. 2021. URL: <https://hbr.org/2021/03/how-venture-capitalists-make-decisions> (дата звернення: 23.03.2024)

85. IT research Ukraine 2023: Адаптивність та стійкість під час війни. Lviv IT Cluster. 2023. URL: <https://itcluster.lviv.ua/wp-content/uploads/2023/12/it-research-ukraine-2023-public-ua.pdf> (дата звернення: 12.02.2024)

86. IT-індустрія під час війни: Headway збільшила оборот та відкрила офіс у Варшаві. Mind. 2022. URL: <https://mind.ua/publications/20242707-it-industriya-pid-chas-vijni-headway-zbilshila-oborot-ta-vidkrila-ofis-u-varshavi> (дата звернення: 22.03.2024)

87. Keynes J. The General Theory of Employment, Interest and Money. UK: Palgrave Macmillan, 1936. 472 P.

88. Massé P. Optimal Investment Decisions: Rules for Action and Criteria for Choice. Prentice-Hall, 1962.

89. McConnell K.R., Brew S.L. Economics: Principles, Problems and Policy. K., HaGar, 1998.

90. Military-tech компанії України — великий путівник DOU. DOU. 2023. URL: <https://dou.ua/lenta/projects/ukrainian-miltech-guide/> (дата звернення: 10.02.2024)

91. Sharpe W. F. Investment strategy for the long term. Wealth Management. 2004.

92. Startup Valuation: How Venture Capitalists Value Early-Stage Companies. The VC Factory. 2023. URL: <https://thevcfactory.com/startup-valuation-how-venture-capitalists-value-early-stage-companies/> (дата звернення: 22.03.2024)

93. The index of economic freedom. Heritage. URL: <https://www.heritage.org/index/pages/about> (дата звернення: 15.03.2024)

94. The Impact of the War in Ukraine on Global Trade and Investment / Ruta Michele (ed.). Washington, DC. World Bank. 2022. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37359> (дата звернення: 02.02.2024)

95. The Founder Playbook. Hustle Fund. 2023. URL: <https://www.hustlefund.vc/> (дата звернення: 05.02.2024)

96. Venture Capital in 2023: Dollars Dwindle, but Number of Deals Sealed Stand Strong. WIPO. 2023. URL: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/gii-insights-blog/2023/venture-capital-2023.html](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/gii-insights-blog/2023/venture-capital-2023.html) (дата звернення: 10.02.2024)

97. 8 Key Factors VCs Consider When Evaluating Startup Opportunities. Entrepreneur. 2023. URL: <https://www.entrepreneur.com/en-in/finance/8-key-factors-vcs-consider-when-evaluating-startup/455304> (дата звернення: 22.03.2024)

98. 5 Trends That Will Help Your EdTech Startup Thrive in 2022. Entrepreneur. URL: <https://www.entrepreneur.com/business-news/5-trends-that-will-help-your-edtech-startup-thrive-in-2022/401937> (дата звернення: 22.03.2024)

99. 2024 Private Markets Outlook. BlackRock. 2023. URL: <https://www.blackrock.com/institutions/en-us/insights/private-markets-outlook> (дата звернення: 05.02.2024)

100. 12 Big Investment Trends in 2023. Yahoo!Finance. 2023. URL: <https://finance.yahoo.com/news/12-big-investment-trends-2023-193042529.html> (дата звернення: 10.02.2024)