


**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА
ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра міжнародної економіки**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ ВІТЧИЗНЯНИХ ІТ-КОМПАНІЙ
НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ**

Студента II курсу
Спеціальності 051 «Економіка»
ОС Магістр
Освітньої програми «Міжнародна економіка»
Штогрин Станіслава Андрійовича

Науковий керівник:
канд. екон. наук, асистент
Бутко Богдан Олександрович

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

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням
кафедри міжнародної економіки від «24» квітня 2025 р., протокол №11.
Завідувач кафедри _____ д-р екон. наук, проф. **Володимир Вірченко**

Київ – 2025 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 98 сторінок, 18 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел із 100 найменувань.

Тема роботи: Стратегія виходу вітчизняних ІТ-компаній на міжнародні ринки.

Об'єктом дослідження виступає процес інтернаціоналізації українських ІТ-компаній.

Предметом дослідження є стратегія, механізми та інструменти виходу українських ІТ-компаній на міжнародні ринки.

Метою роботи є розробка науково обґрунтованої стратегії виходу ІТ-компаній на міжнародний ринок з урахуванням специфіки галузі, зовнішніх викликів та економічних можливостей.

У роботі проаналізовано сучасні підходи до формування стратегій інтернаціоналізації, методи оцінки їх ефективності, проведено порівняльний аналіз потенційних цільових ринків. Запропоновано комплексну модель виходу українських ІТ-компаній на міжнародний ринок, зокрема ринок Канади, із оцінкою економічної доцільності, фінансових показників та ризиків. Розроблена стратегія є адаптивною, етапною та враховує післявоєнні виклики для українського бізнесу.

Одержані результати можуть бути використані українськими ІТ-компаніями для стратегічного планування інтернаціоналізації, а також у наукових дослідженнях і практичних рекомендаціях з розробки експортної стратегії в умовах глобалізації.

Рік виконання роботи: 2025

Рік захисту роботи: 2025

ABSTRACT

The final qualification thesis comprises 98 pages, 18 tables, 10 figures, and a list of 100 references.

Thesis title: Strategies for domestic IT companies entering international markets.

The object of the research is the process of internationalization of Ukrainian IT companies.

The subject of the research is the strategy, mechanisms, and tools for entering international markets by Ukrainian IT companies.

The aim of the thesis is to develop a scientifically grounded strategy for Ukrainian IT companies to enter international markets, taking into account the specifics of the industry, external challenges, and economic opportunities.

The research analyzes theoretical approaches to forming internationalization strategies, explores methods for evaluating their effectiveness, and provides a comparative analysis of potential target markets. A comprehensive market entry model is proposed, with Canada selected as a priority destination. The strategy includes step-by-step implementation stages, financial justification, risk assessment, and adaptability to post-war economic conditions. Special attention is given to marketing, legal adaptation, and partner networking.

The obtained results can be used by Ukrainian IT companies in strategic planning for international expansion, as well as in academic research and practical guidelines for export strategy development in a globalized environment.

Year of undertaking the research: 2025

Year of presentation of the research: 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ.....	10
1.1 Теоретичні підходи до визначення сутності категорії «стратегія виходу на міжнародні ринки».....	10
1.2 Розгляд існуючих стратегій інтернаціоналізації ІТ-бізнесу.....	18
1.3 Методологічні підходи до оцінки ефективності стратегії виходу компаній на міжнародні ринки.....	27
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ І ПЕРСПЕКТИВ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	34
2.1 Аналіз тенденцій розвитку ІТ-сектору України у контексті глобальної економіки.....	34
2.2 Вплив економічних та політичних умов на міжнародну діяльність українських ІТ-компаній.....	42
2.3 SWOT-аналіз можливостей та ризиків для вітчизняних ІТ- компаній.....	56
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-компаній.....	65
3.1 Обґрунтування вибору оптимальних ринків для виходу.....	65
3.2 Формування стратегії проникнення на обрані ринки та адаптації в післявоєнних умовах.....	71
3.3 Оцінка економічної ефективності та перспектив сформованої стратегії.....	78
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний розвиток світової економіки відбувається в умовах стрімкої цифровізації, що охоплює всі сфери суспільного життя, бізнесу та державного управління. Інформаційні технології стають основою економічного зростання та конкурентоспроможності країн на глобальному рівні. Україна, завдяки висококваліфікованим ІТ-фахівцям, розвиненій аутсорсинговій моделі та інноваційному потенціалу, займає помітне місце у світовій ІТ-індустрії. Водночас, вихід українських ІТ-компаній на міжнародні ринки супроводжується багатьма викликами: високою конкуренцією, необхідністю адаптації до локальних ринкових умов, правовими та культурними бар'єрами.

Розробка ефективної стратегії інтернаціоналізації українських ІТ-компаній є ключовим фактором для посилення їхніх позицій на світовому ринку, залучення інвестицій, збільшення частки експорту послуг та підтримки інноваційного розвитку національної економіки. Особливого значення це питання набуває в контексті євроінтеграційних прагнень України, що відкривають нові можливості для ІТ-індустрії. Таким чином, тема дослідження є надзвичайно актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору, адже ефективна інтернаціоналізація ІТ-компаній сприятиме зміцненню економічного потенціалу України.

У сучасній українській науці інтернаціоналізація ІТ-компаній розглядається крізь призму стратегічного менеджменту, формування конкурентних переваг, вибору ринків та моделей глобального зростання. Однією з перших спроб комплексно висвітлити проблематику формування конкурентних переваг вітчизняних ІТ-компаній на міжнародних ринках стала праця Т. Нагачевської. Дослідниця проаналізувала чинники конкурентоспроможності, що визначають здатність компаній ефективно конкурувати в глобальному цифровому просторі, підкреслюючи роль адаптації бізнес-моделі та цифрових рішень [26].

Детальний розгляд сучасних стратегій інтернаціоналізації українських підприємств, зокрема ІТ-сектору, представлений у роботі А. Пелиха та І. Андрощука. Автори систематизували ключові тенденції глобалізації бізнесу та визначили типові моделі виходу на зовнішні ринки для компаній, орієнтованих на інноваційні продукти й послуги [29]. Особливу увагу критеріям вибору країн для міжнародного розширення ІТ-компаній приділено у спільному дослідженні Л. Пащук та І. Макарук. Вони запропонували інструментарій порівняльного оцінювання потенційних зарубіжних ринків на основі комплексного аналізу економічного середовища, ризиків та рівня цифрової інфраструктури [28].

Цілісний підхід до розробки стратегій виходу на міжнародні ринки за різними рівнями управління (корпоративний, бізнес- і функціональний) запропонували М. Ковбатьок, В. Шкляр та Г. Ковбатьок. У своїй праці вони акцентують увагу на необхідності координації між стратегічними рівнями для забезпечення успішного міжнародного зростання українських ІТ-компаній [43].

Метою даної роботи є розробка науково обґрунтованої стратегії виходу ІТ-компаній на міжнародний ринок, з урахуванням специфіки інноваційного та економічного розвитку галузі, а також аналізу існуючих загроз і можливостей на глобальному ринку.

Досягнення поставленої мети обумовило вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність категорії «стратегія виходу на міжнародні ринки» для ІТ-бізнесу та дослідити теоретичні підходи до її формування;
- проаналізувати існуючі стратегії інтернаціоналізації ІТ-компаній, їх переваги та обмеження;
- дослідити методологічні підходи до оцінки ефективності стратегій виходу на міжнародні ринки для ІТ-компаній;
- визначити основні виклики та можливості для українських ІТ-компаній на міжнародних ринках;
- провести SWOT-аналіз для оцінки можливостей і ризиків інтернаціоналізації українських ІТ-компаній;

- обґрунтувати вибір оптимальних ринків для виходу українських ІТ-компаній;
- розробити економічну ефективність стратегій проникнення та адаптації вітчизняних ІТ-компаній на міжнародні ринки;
- оцінити економічну ефективність та перспективи обраних стратегій для забезпечення успішного виходу на міжнародні ринки.

Об'єктом дослідження є процес інтернаціоналізації українських ІТ-компаній та їх вихід на міжнародні ринки.

Предметом дослідження - стратегія, механізми та інструменти виходу українських ІТ-компаній на міжнародні ринки

Методи дослідження. У межах дослідження стратегії виходу вітчизняних ІТ-компаній на міжнародні ринки застосовано комплекс методів, що дозволяє забезпечити всебічний і системний підхід до аналізу предмету. Насамперед використано метод системного аналізу, який дав змогу охопити широкий спектр внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на інтернаціоналізацію ІТ-бізнесу, зокрема економічних, політичних, культурних, технологічних та регуляторних. Для структурування та зіставлення характеристик потенційних цільових ринків застосовано порівняльний метод, що дозволив ідентифікувати їхні ключові відмінності та переваги з точки зору доцільності виходу. Метод SWOT-аналізу був використаний для оцінки сильних і слабких сторін українських компаній, а також виявлення зовнішніх можливостей та загроз на міжнародній арені. Для обґрунтування вибору ринку та побудови стратегії проникнення використано сценарний підхід, який дозволив розробити поетапну модель дій з урахуванням умов післявоєнного відновлення економіки. Економічний аналіз у поєднанні з методами оцінки інвестиційної ефективності (зокрема аналізом точки беззбитковості, ROI, ARPU) дав змогу визначити доцільність запропонованої стратегії з позицій фінансової стабільності та прибутковості. Крім того, застосовано аналітико-прогностичні методи для моделювання перспектив розвитку українських ІТ-компаній у середньо- та довгостроковій перспективі на основі поточних ринкових тенденцій, що

забезпечило наукову обґрунтованість і практичну значущість отриманих висновків.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні звіти, нормативно-правові документи, публікації у фахових економічних виданнях, а також офіційні ресурси профільних ІТ-асоціацій. Зокрема, для теоретичного обґрунтування теми використано праці таких авторів, як Афанасьєв М. В., Гетьман О. О., Веретенникова Г. Б., Войтович Н. В., Довгань Л. Є., Портер М., Джадан І. М. та інших, які висвітлюють ключові аспекти економіки підприємства, стратегічного управління, маркетингових стратегій та поведінки споживачів. Для аналізу сучасного стану ІТ-індустрії України та перспектив виходу на міжнародні ринки використано аналітичні звіти Львівського ІТ-кластеру, Міністерства цифрової трансформації України, Асоціації ІТ Ukraine, Statista, а також дослідження міжнародних організацій, зокрема WIPO, ITU, IMD, CEPR та Network Readiness Index.

Практична складова дослідження полягає у розробці чіткої, адаптивної та поетапної стратегії виходу українських ІТ-компаній на міжнародні ринки, зокрема на ринок Канади, яка може бути безпосередньо використана вітчизняними підприємствами для реалізації власних планів інтернаціоналізації в умовах післявоєнного відновлення економіки. Запропонована модель враховує сучасні виклики, з якими стикається український бізнес, та орієнтована на практичне застосування – від аналітичної підготовки до реалізації конкретних маркетингових, фінансових і юридичних дій. Розроблені у межах роботи таблиці, етапи, критерії ефективності та прогнози можуть стати дорожньою картою для компаній, що прагнуть мінімізувати ризики, залучити міжнародне фінансування, адаптувати свої продукти під вимоги іноземного ринку та сформувати стійку присутність у глобальному цифровому середовищі.

Структура роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел, який містить 100

найменувань. Загальний обсяг роботи становить 98 сторінок, у тому числі 18 таблиць, 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності категорії «стратегія виходу на міжнародні ринки»

Стратегія виходу на міжнародні ринки є багатогранною концепцією, яка відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності сучасних підприємств у глобалізованому світі. Вона охоплює сукупність методів, підходів і тактичних кроків, спрямованих на інтеграцію бізнесу у міжнародне середовище. Розробка цієї категорії має глибокі історичні корені, що відображають еволюцію світової економіки, розвиток технологій і зміни у підходах до управління.

Стратегія – це детально розроблений управлінський план, спрямований на досягнення конкретних цілей підприємства. Вона визначає вектор розвитку організації, спосіб її функціонування, а також комплекс підприємницьких, конкурентних і операційних заходів, що сприятимуть досягненню бажаних результатів. Щоб сформувавши ефективну стратегію, кожне підприємство повинно чітко усвідомити ключові аспекти своєї діяльності, зокрема: сформульовану місію, конкурентні переваги, специфіку бізнес-процесів, ринкову нішу, в якій воно працює, особливості товарів і послуг, наявні ресурси, організаційну структуру, виробничий потенціал і корпоративну культуру [9].

Процес виходу підприємств на міжнародні ринки завжди супроводжувався активними науковими пошуками щодо визначення його сутності, особливостей та оптимальних стратегій [11]. Різні дослідники запропонували власні підходи, які ґрунтуються на специфіці певного періоду, економічних умовах, наявних технологіях та глобальних тенденціях. Важливість аналізу і систематизації таких підходів зумовлена потребою розуміння основних факторів, що забезпечують успішність міжнародної

діяльності компаній. Наведена таблиця 1.1, подає узагальнені результати досліджень різних науковців, що дозволяє зрозуміти еволюцію поглядів на сутність стратегій виходу на міжнародні ринки.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття стратегії виходу на міжнародні ринки

Дослідник	Період	Визначення поняття	Основні акценти	Приклади реалізації
Пітер Дракер	1970-ті	Планомірна адаптація бізнесу до умов іншої економіки	Врахування культурних і локальних умов	Розширення американських компаній на європейські ринки
Йоган Йохансон	1970-ті	Поступовий вихід на ринки, починаючи з близьких культурно або географічно регіонів	Поступова інтеграція, мінімізація ризиків, набуття досвіду	Шведські компанії (Volvo, Electrolux) у країнах Скандинавії
Майкл Портер	1980-ті	Розробка унікальної пропозиції для споживача	Створення конкурентних переваг, акцент на унікальності продукту	IBM, General Electric
Кенічі Омае	1980-ті	Поєднання локальних і глобальних стратегій («глобальний трикутник»)	Глобальна інтеграція, адаптація продуктів зі збереженням стандартизації	Toyota, Honda, Sony
Річард Д'Авені	1990-ті	Динамічні стратегії в умовах гіперконкуренції	Гнучкість, швидка адаптація, постійні інновації	Dell, Samsung
Гері Хемел і Константін Бартлетт	2000-ні	Глобальне партнерство та інновації як основа для інтеграції на зовнішні ринки	Впровадження інновацій, використання новітніх технологій	Google, Amazon
Карла Крістенсен	2000-ні	Використання платформних бізнес-моделей для масштабування на міжнародному ринку	Цифрові платформи, екосистеми, мінімізація витрат на масштабування	Alibaba, Uber, Airbnb
Антон Філіпенко	2010-ті	Інтеграція у глобальні ланцюги постачання через технологічний розвиток	Використання технологій, відповідність міжнародним стандартам і вимогам ЄС	Експорт ІТ-продуктів українських компаній
Оксана Гриценко	2010-ті	Врахування регуляторних бар'єрів та специфіки міжнародних ринків	Управління ризиками, відповідність міжнародним регуляторним вимогам	Сертифікація української агропродукції

Продовження табл.1.1

Крістофер Фрімен	2020-ті	Використання цифрових технологій для автоматизації процесів входження на ринок	Цифровізація, використання великих даних, аналітика	Використання технологій big data для виходу на ринки Південної Азії
------------------	---------	--	---	---

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 5, 7, 8, 22]

Проаналізувавши представлені в таблиці 1.1 підходи до визначення поняття стратегії виходу на міжнародні ринки, можна зробити висновок, що вони еволюціонували в напрямку від простих і поступових форм до складних та динамічних моделей. Початкові концепції, такі як підхід Йогана Йохансона («Упсальська модель»), акцентували на поступовій інтеграції компаній у близькі за культурою чи географією ринки для мінімізації ризиків [1]. Подальші теорії Майкла Портера та Кенічі Омае вже наголошували на створенні конкурентних переваг через унікальність пропозиції або поєднання глобальних і локальних аспектів ведення бізнесу[5].

У 1990-ті роки Річард Д'Авені сформулював ідею гіперконкуренції, яка передбачала перехід від класичних довгострокових стратегій до більш гнучких та інноваційних форм реагування на швидкі зміни у бізнес-середовищі. Це відкрило шлях для подальшого розвитку теорій, де центральне місце займають технології, інновації та глобальні партнерства (наприклад, концепції Гері Хемела та Константіна Бартлетта). У 2000-х і 2010-х роках особливо актуальними стали платформні бізнес-моделі, які дозволяють компаніям виходити на міжнародні ринки з мінімальними витратами та ефективно управляти глобальними процесами [8].

Особливий внесок українських дослідників Л. Пащук, І. Макарук в акцентуванні на інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості через технологічний розвиток, а також на необхідності врахування регуляторних обмежень міжнародних ринків [22]. Такі підходи є надзвичайно актуальними для сучасного українського бізнесу, який стикається із вимогами відповідності стандартам ЄС та інших глобальних партнерів, особливо у сфері ІТ-послуг та аграрної продукції.

З урахуванням наведених підходів, авторське визначення стратегії виходу на міжнародні ринки можна сформулювати так: це комплексна система управлінських рішень та дій, спрямованих на забезпечення ефективного входження компанії на зарубіжні ринки, що базується на поєднанні поступового накопичення міжнародного досвіду, створення унікальних конкурентних переваг, гнучкого реагування на глобальні зміни та активного впровадження цифрових технологій. При цьому підприємство враховує специфіку культурного та регуляторного середовища країн, адаптуючи або стандартизуючи свої продукти залежно від ринкових умов і стратегічних завдань.

Аналіз визначень і концепцій, представлених у таблиці 1.1, демонструє, що стратегія виходу на зовнішні ринки – це динамічне і багатофакторне явище, яке тісно пов'язане з поняттям конкуренції. Конкуренція виступає невід'ємною складовою, яка формує умови та вимоги до стратегічних рішень компаній на міжнародному рівні. Водночас, наявні підходи до визначення конкуренції характеризуються певною обмеженістю, що не дозволяє комплексно охопити всі її аспекти.

Таким чином, узагальнення досліджень щодо стратегій виходу на міжнародні ринки відкриває логічний перехід до аналізу поняття «конкуренція» [3]. Дослідження цієї категорії свідчать, що, попри значну кількість теоретичних підходів, жодне з існуючих визначень не є вичерпним, не враховує всіх рівнів прояву конкуренції (від суперництва компаній до глобальних ринкових процесів), а також не відображає динаміки її розвитку в умовах передбачуваності чи невизначеності. Конкуренція – це процес суперництва між суб'єктами економічних відносин, що реалізується у боротьбі за обмежені ресурси, споживачів та вигідні ринкові позиції. Вона проявляється у здатності підприємств пропонувати кращі умови, товари або послуги порівняно зі своїми суперниками, забезпечуючи таким чином власні конкурентні переваги та стійке економічне зростання. Конкуренція стимулює компанії до інновацій,

технологічного розвитку та постійного вдосконалення бізнес-процесів, підвищуючи загальну ефективність економічних систем.

Однак конкуренція є значно ширшим поняттям, ніж просто суперництво між підприємствами. Вона охоплює процеси взаємодії не тільки на рівні окремих компаній, але й галузей, національних економік та глобальних ринків. Це складне явище, яке включає боротьбу за ресурси, споживачів і ринки збуту, регулюється економічними, соціальними та політичними факторами, та проявляється в умовах як стабільних, так і непередбачуваних змін зовнішнього середовища. В умовах сучасної глобалізації та інтенсифікації конкуренції важливим управлінським завданням для підприємств ІТ-сектору є створення стратегічних конкурентних переваг, орієнтованих на довгострокову перспективу. Як зазначає Нагачевська Т.В., такі переваги можуть бути стратегічними факторами успіху підприємства лише за умови, якщо вони відповідають таким критеріям:

- повинні формуватися на основі ресурсів і можливостей підприємства, які вирізняються унікальністю і які конкурентам буде важко або неможливо повторити;
- мають забезпечувати стійкість унікальної торгової марки впродовж тривалого періоду, створюючи чітку диференціацію підприємства серед конкурентів;
- повинні відповідати специфічним потребам та очікуванням клієнтів, надаючи цільовим сегментам споживачів чітко визначені, релевантні для них вигоди [21].

В умовах індустрії 4.0, коли відбувається швидкий розвиток технологій та зростання конкуренції на ринку, важливою задачею для підприємств ІТ-сфери є забезпечення конкурентоспроможності. Для цього необхідно провести аналіз основних категорій, які впливають на конкурентоспроможність підприємств цієї галузі – табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Основні категорії конкурентоспроможності ІТ індустрії

Категорія	Опис	Показники
Технічні можливості	Рівень розробки технологій та їх застосування, які забезпечують високу якість продукту та послуг	Рівень автоматизації, наявність новітнього обладнання та програмного забезпечення, наявність власних розробок
Бренд та репутація	Ступінь визнаності та довіра споживачів до бренду, іміджу підприємства	Рейтинг бренду, рівень лояльності споживачів, наявність нагород та визнань
Управління та організація	Компетентність та досвід управлінської команди, застосування новітніх технологій, які забезпечують ефективну організацію роботи	Рівень кваліфікації керівництва та персоналу, наявність систем управління та моніторингу, ефективність процесів
Цінова політика	Стратегія формування цін, їх прозорість та взаємозв'язок зі стратегією маркетингу	Рівень цін на продукцію та послуги, ставлення споживачів до цін, наявність знижок та акцій
Інноваційність та розвиток	Розвиток нових продуктів та технологій, удосконалення наявних продуктів та послуг, впровадження новітніх методів управління та організації	Рівень інвестицій у дослідження витоків, кількість патентів та інноваційних рішень, наявність програм розвитку
Конкуренція на ринку	Ступінь конкуренції на ринку, наявність сильних конкурентів та їхніх переваг, можливості підприємства конкурувати	Доля ринку, наявність унікальних продуктів та послуг, рівень бар'єрів для входу на ринок, стратегії конкуренції
Якість обслуговування та підтримки	Рівень технічної та консультаційної підтримки, якість та швидкість реагування на запити клієнтів	Рейтинг задоволеності клієнтів, кількість та швидкість вирішення проблем, наявність онлайн-підтримки та документації

Джерело: узагальнено автором на основі [7]

Слід враховувати, що конкурентоспроможність підприємства в ІТ-сфері може змінюватись в часі, через зміну технологічних та ринкових умов. Тому, аналіз конкурентоспроможності повинен проводитись регулярно для того, щоб вчасно реагувати на зміни та забезпечувати стійкий розвиток підприємства.

Сучасне розуміння стратегії виходу на міжнародні ринки значно ширше і багатогранніше, ніж будь-коли раніше. Воно враховує вплив технологічної революції, зміну економічних парадигм та посилення вимог до сталого розвитку. У сучасних умовах компанії змушені інтегрувати у свої стратегії технології, такі як штучний інтелект, аналіз великих даних і блокчейн. Ці

інструменти не тільки оптимізують процеси, але й відкривають нові можливості для масштабування бізнесу. Узагальнення сучасних підходів до використання інноваційних цифрових технологій при реалізації стратегій міжнародної діяльності транснаціональних компаній наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Застосування сучасних інструментів виходу на ТНК зовнішні ринки

Технологія	Сфери використання	Переваги від застосування	Приклади компаній
Штучний інтелект (AI)	Прогнозування попиту, автоматизація логістики, персоналізація маркетингу	Оптимізація витрат, підвищення швидкості прийняття рішень	Amazon, Netflix, Alibaba
Big Data (великі дані)	Аналіз поведінки споживачів, прогнозування попиту, оптимізація ланцюгів постачання	Підвищення точності прогнозів, швидке реагування на зміни ринку	Google, Uber, Walmart, Netflix
Блокчейн	Управління ланцюгами постачання, забезпечення прозорості та безпеки транзакцій	Мінімізація витрат, підвищення довіри споживачів, контроль автентичності продукції	IBM, Maersk, Walmart, Nestlé

Джерело: узагальнено автором на основі [16, 23]

Отже, успішна стратегія виходу на міжнародні ринки сьогодні повинна обов'язково включати комплексний підхід до використання цифрових технологій, що дозволить компаніям забезпечити конкурентні переваги в умовах жорсткої глобальної конкуренції. Водночас підприємства мають враховувати особливості місцевих ринків, регуляторні бар'єри та специфіку поведінки споживачів, які можуть суттєво відрізнятися від умов на внутрішніх ринках, що передбачає баланс між глобальною стандартизацією та локальною адаптацією бізнес-моделей і продуктів.

Важливу роль у сучасних умовах відіграє також здатність компаній інтегруватися у міжнародні мережі партнерств та глобальні ланцюги постачання. Залучення місцевих партнерів, використання їхнього досвіду та ресурсів може значно зменшити витрати на вихід і забезпечити швидший доступ до нових сегментів ринку. При цьому компаніям необхідно постійно

підтримувати високий рівень інноваційної активності, оскільки конкурентна перевага в умовах глобалізації є тимчасовою і потребує постійного оновлення.

Згідно з результатами проведеного дослідження можна виділити основні особливості стратегій виходу компаній на міжнародні ринки, які представлені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Особливості стратегій виходу компаній на міжнародні ринки

№	Особливості стратегій виходу	Характеристика та умови застосування
1	Поступовість та етапність інтеграції на зовнішні ринки	Компанії, особливо на початкових етапах, виходять на міжнародні ринки поетапно, починаючи із близьких за географічними, культурними та економічними характеристиками країн, з поступовим нарощуванням активності на віддаленіших та менш відомих ринках. Прикладом слугує модель Йохансона (Уппсальська модель).
2	Створення унікальних конкурентних переваг	Стратегія передбачає, що компанії формують свої міжнародні конкурентні позиції шляхом створення продуктів, послуг або бізнес-моделей, які важко або неможливо імітувати конкурентам. Вона базується на концепції Майкла Портера та інших авторів, таких як Нагачевська Т.В., яка підкреслює унікальність ресурсів та здібностей компанії.
3	Гнучкість та динамічність стратегій	Сучасні умови гіперконкуренції та швидких змін зовнішнього середовища вимагають постійної адаптації стратегій, швидкого реагування на зміни, що описано у підходах Річарда Д'Авені.
4	Глобальна стандартизація з локальною адаптацією	Стратегії міжнародного розвитку передбачають баланс між єдиними глобальними стандартами та необхідністю адаптувати продукти й послуги до місцевих умов, культурних особливостей і регуляторних вимог конкретних країн. Прикладом є концепція глобального трикутника Кенічі Омае.
5	Використання інноваційних цифрових технологій	Інтеграція таких технологій як штучний інтелект, Big Data, блокчейн, дозволяє оптимізувати операційні процеси, прогнозувати зміни на ринку, персоналізувати пропозиції для споживачів та зменшити витрати на міжнародну діяльність. Це підтверджують сучасні приклади компаній Google, Amazon, Alibaba.

Продовження табл. 1.4

6	Платформні бізнес-моделі для масштабування	Компанії використовують цифрові платформи та екосистеми для швидкого виходу на глобальні ринки, скорочуючи витрати на створення фізичної інфраструктури, що описано Карлою Крістенсен та реалізовано такими компаніями як Uber, Airbnb та Alibaba.
7	Врахування регуляторних бар'єрів	Стратегії компаній, особливо у галузях із суворим регулюванням, повинні передбачати відповідність міжнародним стандартам, сертифікацію продукції та управління ризиками, що описано Оксаною Гриценко та проілюстровано сертифікацією української агропродукції на ринках ЄС.
8	Інтеграція у глобальні ланцюги постачання та мережі партнерств	Забезпечення доступу до нових ринків через міжнародні партнерства та інтеграцію в глобальні виробничі ланцюги створення вартості, що особливо важливо для ІТ-компаній, які орієнтуються на світовий ринок і активно використовують переваги міжнародної кооперації, як зазначає Антон Філіпенко.

Джерело: узагальнено автором на основі проведеного дослідження

Отже, систематизація особливостей стратегій виходу компаній на міжнародні ринки показує їх комплексний та багатогранний характер, який враховує динамічні зміни глобального середовища та акцентує увагу на адаптивності, інноваційності, цифровізації та створенні стійких конкурентних переваг.

1.2 Розгляд існуючих стратегій інтернаціоналізації ІТ-бізнесу

У сучасних умовах глобалізації та технологічної революції ІТ-компанії використовують різноманітні підходи до виходу на міжнародні ринки, що дозволяє їм знижувати витрати, розширювати свою клієнтську базу та посилювати конкурентні позиції. Наведена нижче схема (рис. 1.1) ілюструє основні стратегії інтернаціоналізації ІТ-бізнесу, демонструючи їхній взаємозв'язок та специфіку реалізації на прикладах провідних глобальних корпорацій.



Рис.1.1. Стратегії інтернаціоналізації бізнесу в ІТ-секторі

Джерело: узагальнено автором на основі [24,31,32]

Експорт продукції та послуг - дозволяє компаніям залишатися базованими у країні походження, водночас масштабуючи свою діяльність на глобальному рівні без значних капітальних витрат на створення фізичної

інфраструктури за кордоном. Особливо ефективною є ця модель для SaaS-рішень, що легко дистрибутуються онлайн. Компанії на кшталт Grammarly та Zoom досягли значних успіхів, користуючись цією стратегією, отримуючи більшу частину доходу саме з міжнародних продажів. Успіх експорту в IT-сфері підсилюється цифровими платформами типу AWS Marketplace, Microsoft Azure Marketplace або Google Play, які відкривають доступ до клієнтів у різних регіонах світу та дозволяють компаніям швидко адаптуватися до місцевих потреб [32]. Ця стратегія, хоча і є порівняно простою, все ж вимагає від компаній детальної локалізації продуктів, адаптації до регуляторних вимог і специфіки локальних ринків, що може бути складним процесом, особливо для ринків із суворими вимогами до зберігання даних, як це характерно для Китаю.

Іншою важливою стратегією для міжнародного розвитку є створення дочірніх компаній, яке передбачає відкриття власних представництв або офісів у ключових країнах. Цей підхід забезпечує глибшу інтеграцію в локальні економічні та соціальні системи, сприяє адаптації продуктів до місцевих умов та створює можливості для швидкого доступу до клієнтів і партнерів на місцях. Дочірні компанії допомагають корпораціям краще розуміти потреби споживачів, відповідати місцевим регуляторним вимогам та ефективніше управляти процесами продажу і сервісу. Наприклад, корпорації Huawei та Amazon Web Services успішно використовують цей підхід, відкриваючи дочірні офіси в Європі та Азії, що дозволило їм значно збільшити доходи завдяки адаптованим продуктам і кращій взаємодії з місцевими клієнтами – рис.1.2.

Попри переваги, цей підхід характеризується високими витратами на створення та управління локальними представництвами, а також необхідністю серйозних інвестицій у розвиток персоналу та регіональні дослідження. Отже, стратегія створення дочірніх компаній, представлена на прикладі Amazon Web Services, дозволяє IT-корпораціям забезпечити високу ефективність бізнес-процесів на міжнародних ринках завдяки кращому розумінню місцевих потреб, адаптації продуктів та глибшій інтеграції у локальні умови. Попри високі фінансові та організаційні витрати, така модель залишається важливим

інструментом інтернаціоналізації, що дозволяє компаніям стабільно розширювати свій бізнес та зміцнювати конкурентні позиції на глобальному рівні.

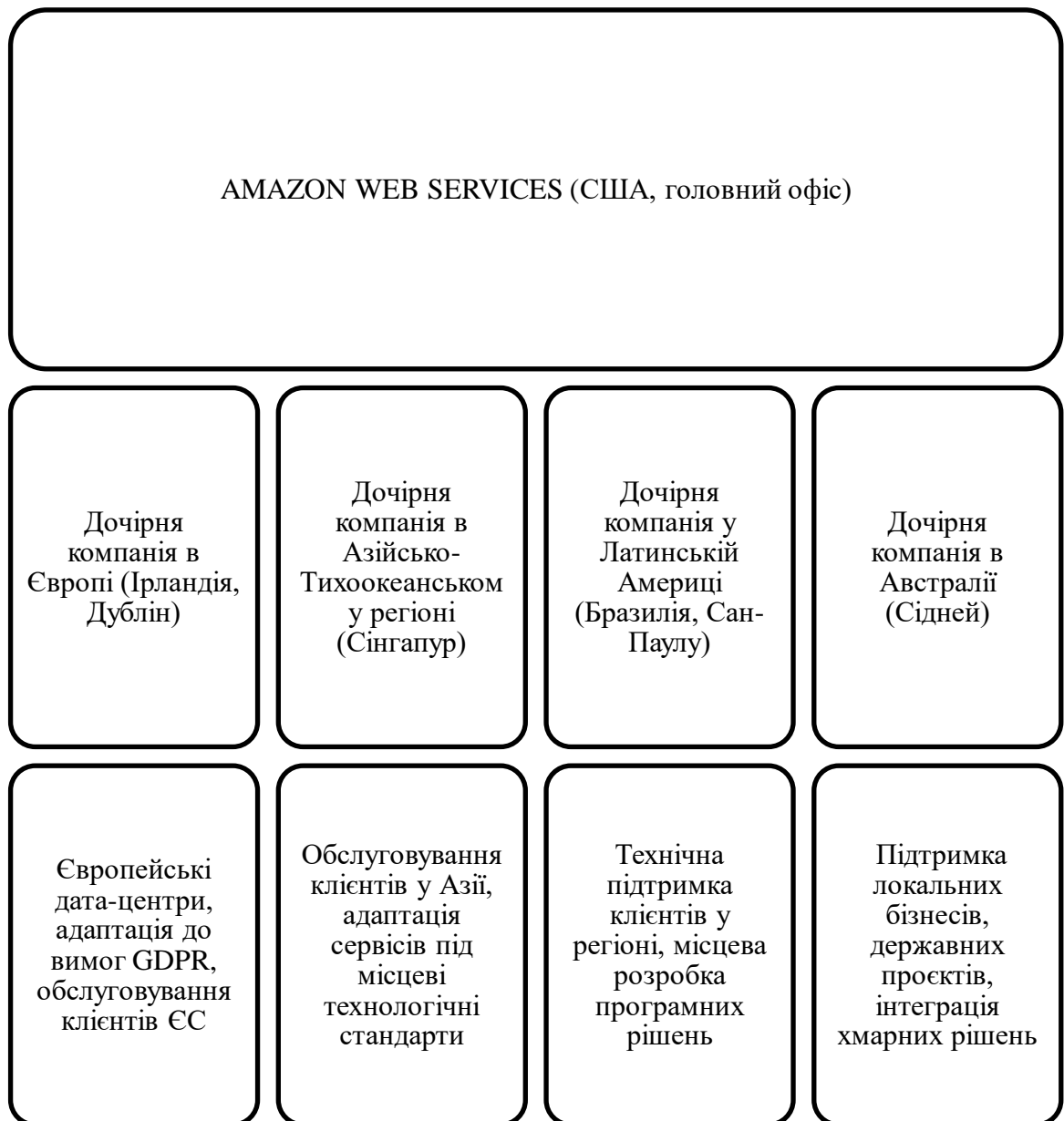


Рис.1.2. Корпоративна інтеграція ІТ-ТНК (інтегроване виробництво на прикладі Amazon Web Services)

Джерело : узагальнено автором [20]

Однією з поширених форм виходу на міжнародні ринки є також використання аутсорсингу та офшорингу – рис.1.3.



Рис.1.3. Корпоративна інтеграція ІТ-ТНК (аутсорсне виробництво на прикладі Google)

Джерело : узагальнено автором [20]

Дана стратегія полягає в залученні сторонніх компаній, які розташовані у країнах із нижчими витратами на виробництво або надання послуг, для виконання певних завдань, таких як розробка програмного забезпечення, технічна підтримка чи управління ІТ-інфраструктурою. Це дозволяє компаніям, зокрема таким як Google або IBM, значно скоротити витрати на операційну діяльність, підвищити конкурентоспроможність та спрямувати ресурси на більш стратегічні напрями діяльності. Водночас ця стратегія має свої ризики, зокрема втрату контролю над якістю послуг, ускладнення у координації робіт та ризики, пов'язані із захистом інтелектуальної власності та кібербезпекою, особливо при залученні підрядників із різних країн з різними стандартами захисту даних.

Отже, стратегія аутсорсингу та офшорингу, представлена на прикладі компанії Google, є дієвим механізмом оптимізації бізнесу, що дозволяє ІТ-компаніям знижувати операційні витрати та ефективно використовувати глобальні ресурси. Попри очевидні переваги, такі як скорочення витрат та концентрація на ключових стратегічних напрямках діяльності, компаніям необхідно ретельно управляти ризиками, пов'язаними з якістю послуг, кібербезпекою та захистом інтелектуальної власності, щоб досягти максимального ефекту від впровадження цієї стратегії на міжнародних ринках.

Ліцензування та франчайзинг є важливими стратегіями, що дозволяють компаніям передавати право використання своїх технологій, програмного забезпечення, брендів чи бізнес-моделей іноземним партнерам в обмін на ліцензійні платежі. Це значно знижує потребу у значних капітальних вкладеннях та витратах на створення фізичної інфраструктури, дозволяючи швидко та ефективно розширювати присутність на нових ринках. Прикладами успішної реалізації таких стратегій є компанії Microsoft, яка активно ліцензує свої програмні продукти в різних країнах, та франчайзингова модель McDonald's, яка швидко розширила свою мережу завдяки партнерам-франчайзі. Водночас, застосовуючи цю стратегію, компанії стикаються з ризиком втрати контролю над якістю продукту або сервісу, а також ризиком незаконного використання інтелектуальної власності, що вимагає ретельного юридичного супроводу.

Стратегічні альянси та партнерства також є ефективними способами виходу на міжнародні ринки, що дозволяють компаніям об'єднувати свої ресурси, технології і ринки збуту для спільного досягнення поставлених цілей. Завдяки таким альянсам корпорації можуть розподіляти фінансові та операційні ризики, швидше впроваджувати інноваційні рішення, а також отримувати доступ до нових сегментів ринку або технологічних напрямів. Прикладами таких альянсів є співпраця між компаніями IBM і Apple у сфері корпоративних мобільних рішень або партнерство між Google та Samsung в області мобільних технологій. Водночас така форма співробітництва вимагає ретельного

планування та ефективного управління для уникнення конфліктів інтересів, збереження балансу у партнерських відносинах та захисту інтелектуальних активів.

Електронна комерція та цифрова дистрибуція є важливими каналами виходу на глобальні ринки, які забезпечують компаніям можливість швидко досягати масштабних результатів за порівняно низьких витрат. Завдяки поширенню моделей SaaS, PaaS і мобільних додатків компанії на зразок Amazon, Microsoft та Uber змогли швидко та ефективно вийти на міжнародні ринки, значно скоротивши витрати на створення фізичної інфраструктури. Однак цифрова дистрибуція пов'язана з викликами у сфері кібербезпеки, високою конкуренцією на глобальних онлайн-платформах та необхідністю ретельного дотримання міжнародних стандартів захисту даних, таких як GDPR.

Міжнародні злиття та поглинання (M&A) також є важливою формою виходу на міжнародні ринки, дозволяючи компаніям швидко інтегруватися в нові економічні середовища, отримати доступ до інноваційних технологій і значно посилити конкурентоспроможність. Прикладом таких угод є придбання компанією NVIDIA корпорації ARM Holdings, що дозволило суттєво посилити її технологічний потенціал. Водночас такі угоди мають високий рівень фінансових і регуляторних ризиків, пов'язаних з інтеграцією різних організаційних культур і бізнес-моделей.

Нарешті, компанії активно використовують глобальні інноваційні хаби, такі як Силіконова долина, Лондон або Шеньчжень, які забезпечують доступ до венчурного капіталу, талантів і передових технологій, сприяючи швидкому росту інноваційності й технологічної лідерської позиції на міжнародних ринках.

Отже, сучасні стратегії інтернаціоналізації бізнесу у сфері ІТ демонструють широкий спектр можливостей для ефективного виходу компаній на глобальні ринки. Успіх реалізації цих стратегій залежить від здатності компаній грамотно поєднувати різні підходи, такі як експорт, створення дочірніх підприємств, аутсорсинг, франчайзинг, стратегічні партнерства та

використання інноваційних хабів. При цьому важливим фактором є ретельне врахування локальних умов, технологічних трендів і регуляторних вимог, що дозволяє ІТ-корпораціям отримувати стійкі конкурентні переваги в умовах динамічного та висококонкурентного глобального середовища.

У таблиці 1.5 представлено порівняльний аналіз основних стратегій інтернаціоналізації ІТ-бізнесу, що демонструє їх переваги й недоліки, а також умови застосування.

Таблиця 1.5

Порівняльний аналіз стратегій інтернаціоналізації ІТ-бізнесу

Стратегія інтернаціоналізації	Суть стратегії	Переваги	Недоліки
Експорт продукції та послуг	Реалізація товарів та послуг за кордоном, залишаючись у країні походження, з використанням онлайн-дистрибуції	Низькі витрати на вихід, мінімальні початкові ризики, швидке масштабування	Потребує адаптації продукції до локальних ринків, регуляторні обмеження
Створення дочірніх компаній (інтегроване виробництво)	Відкриття власних представництв або офісів на ключових зарубіжних ринках для інтеграції у місцеві економічні системи	Краща адаптація до локальних умов, швидкий доступ до споживачів, повний контроль якості	Високі витрати на утримання, складність управління, інвестиції в розвиток персоналу
Аутсорсинг та офшоринг	Використання сторонніх компаній із нижчими витратами у виробництві або наданні послуг (наприклад, програмування, техпідтримка)	Значне скорочення витрат, концентрація на ключових компетенціях, гнучкість	Ризики втрати контролю якості, проблеми координації, загрози для інтелектуальної власності та кібербезпеки
Ліцензування та франчайзинг	Передача права використання технологій або бізнес-моделі іноземним партнерам за ліцензійні платежі	Низькі витрати на вихід, швидке проникнення на нові ринки, мінімізація фінансових ризиків	Втрата контролю якості, можливість незаконного використання інтелектуальної власності
Стратегічні альянси та партнерства	Спільна діяльність компаній для використання технологій і ресурсів, розподілу ризиків	Зниження фінансових ризиків, прискорення впровадження інновацій, доступ до нових технологій і ринків	Високий ризик виникнення конфліктів інтересів, складність управління партнерськими відносинами

Продовження табл.1.5

Електронна комерція та цифрова дистрибуція	Продаж товарів та послуг через цифрові платформи без необхідності створення фізичної інфраструктури	Низькі витрати на вихід, швидке масштабування на глобальні ринки, оперативність адаптації	Високий рівень конкуренції на онлайн-платформах, питання кібербезпеки, складність відповідності міжнародним стандартам
Міжнародні злиття та поглинання (M&A)	Придбання іноземних компаній для швидкого входження на новий ринок та отримання доступу до нових технологій	Швидке входження на нові ринки, доступ до інновацій, зміцнення ринкових позицій	Високі фінансові витрати, складність інтеграції різних корпоративних культур
Використання глобальних інноваційних хабів	Розміщення компаній у глобальних інноваційних центрах для доступу до капіталу, технологій та талантів	Висока інноваційна активність, залучення венчурних інвестицій, швидкий розвиток технологій	Висока конкуренція за ресурси, висока вартість функціонування в інноваційних центрах

Джерело : узагальнено автором

На підставі проведеного аналізу можна зазначити, що ІТ-компанії, орієнтовані на швидке і відносно безпечне масштабування своєї діяльності, переважно обирають стратегії експорту, електронної комерції та цифрової дистрибуції. Ці підходи є найбільш доступними з фінансової точки зору, дозволяють швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечують низький рівень ризиків. Водночас компанії, що мають достатні фінансові ресурси та потребують глибшої інтеграції у локальні ринки, більшою мірою використовують стратегії створення дочірніх компаній або міжнародні злиття та поглинання.

Водночас кожна стратегія має власні обмеження, які ІТ-компанії повинні враховувати на етапі планування міжнародної експансії. Наприклад, хоча аутсорсинг і офшоринг дозволяють значно скоротити витрати, компанії стикаються з потенційною загрозою втрати контролю над якістю продуктів та

послуг. Аналогічно, стратегічні альянси та партнерства можуть бути надзвичайно ефективними для інноваційного розвитку, але потребують значних зусиль у забезпеченні узгодженості інтересів партнерів. Таким чином, оптимальним рішенням є використання комбінації різних стратегій, що враховують специфіку діяльності компанії, її фінансові можливості та цілі розвитку на міжнародному ринку.

1.3 Методологічні підходи до оцінки ефективності стратегії виходу компаній на міжнародні ринки

Методологічні підходи до оцінки ефективності стратегії виходу компаній на міжнародні ринки є важливим аспектом стратегічного управління, що поєднує економічний, фінансовий, маркетинговий та організаційний аналіз. Ці підходи спрямовані на визначення ступеня успішності реалізації стратегічних цілей компанії у процесі інтернаціоналізації. Сучасні підходи до оцінки ефективності включають як кількісні, так і якісні методи аналізу, адаптовані до специфіки зовнішніх ринків та особливостей діяльності компанії.

Таблиця 1.5

№	Методологічний підхід	Визначення підходу
1	Кількісні підходи	Підходи, які базуються на аналізі фінансових та економічних показників, дозволяють оцінити результати діяльності компанії на міжнародних ринках у вигляді точних числових величин, таких як рентабельність інвестицій (ROI), чистий прибуток (NP), окупність витрат, та частка ринку.
2	Якісні підходи	Підходи, що фокусуються на нематеріальних аспектах оцінки ефективності міжнародних стратегій, таких як рівень задоволеності клієнтів, позиціонування бренду, відповідність стратегічних ініціатив цілям компанії, здатність до інновацій та адаптації до культурних і регуляторних умов.
3	Комбіновані підходи	Інтеграція кількісних і якісних методів, яка дозволяє створити комплексну оцінку ефективності стратегій виходу на міжнародні ринки, враховуючи як фінансові показники, так і вплив нематеріальних факторів (соціальних, політичних, технологічних, екологічних), що забезпечує більш точні та всебічні висновки для прийняття стратегічних рішень.

4	Balanced Scorecard (BSC)	Система збалансованих показників, що оцінює ефективність стратегії компанії за чотирма ключовими аспектами: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання/розвиток.
---	--------------------------	--

Перелік методологічних підходів та їх визначення

Продовження табл.1.5

5	STEEP-аналіз	Методика дослідження зовнішнього середовища, яка аналізує соціальні, технологічні, економічні, екологічні та політичні фактори, що впливають на діяльність компанії на міжнародних ринках.
6	Сценарний аналіз	Підхід, що передбачає моделювання різних можливих сценаріїв розвитку подій на ринку, дозволяє оцінити потенційні ризики, можливості та стратегічні альтернативи для компанії в умовах невизначеності.

Джерело : узагальнено автором на основі [10,22,39]

Методологічні підходи до оцінки ефективності стратегії виходу компаній на міжнародні ринки є комплексним набором інструментів, що забезпечують обґрунтовану оцінку стратегічних результатів та ефективності управлінських рішень. Вони дозволяють всебічно проаналізувати результати діяльності компанії, враховуючи як кількісні фінансово-економічні показники, так і якісні характеристики, що стосуються іміджу, задоволеності клієнтів та інноваційного потенціалу. Різноманітність методик та їх інтеграція дають змогу компаніям отримувати максимально повне уявлення про досягнення стратегічних цілей та ефективність інтернаціоналізації.

Кількісні підходи до оцінки ефективності стратегії виходу на міжнародні ринки використовують чітко визначені фінансові й економічні показники, які дозволяють об'єктивно оцінити ефективність вкладених ресурсів. Серед ключових інструментів – аналіз чистого прибутку, рентабельності інвестицій, частки ринку та періоду окупності витрат. Чистий прибуток (Net Profit, NP) показує загальну ефективність діяльності компанії й розраховується за формулою (1.1):

$$NP = TR - TC \quad (1.1)$$

де NP – чистий прибуток, TR – загальний дохід, TC – сукупні витрати компанії.

Для визначення економічної ефективності інвестицій у вихід на міжнародні ринки використовується показник рентабельності інвестицій (Return on Investment, ROI), що демонструє ступінь прибутковості вкладеного капіталу та розраховується за формулою (1.2):

$$ROI = \frac{NP}{I} \times 100 \quad (1.2)$$

де NP – чистий прибуток від міжнародної діяльності, а I – обсяг інвестицій у вихід на ринок (витрати на створення представництв, маркетинг, адаптацію продуктів).

Окрім того, важливим показником оцінки конкурентоспроможності є частка ринку (Market Share, MS), яка дозволяє оцінити, наскільки успішно компанія здобуває клієнтів у порівнянні з конкурентами на цільовому ринку, і розраховується за формулою (1.3):

$$MS = \frac{Sc}{Si} \times 100\% \quad (1.3)$$

де Sc – обсяг продажів компанії, а Si – загальний обсяг продажів у відповідній галузі чи сегменті на конкретному ринку.

Окупність інвестицій (Payback Period, PP) також є ключовим показником, що дозволяє оцінити час, необхідний для повного відшкодування витрат на міжнародну експансію. Формула розрахунку окупності (1.4):

$$PP = \frac{I}{CF} \quad (1.4)$$

де PP – період окупності інвестицій, I – загальна сума інвестицій, а CF – середньорічний чистий грошовий потік від міжнародної діяльності[10].

Якісні підходи, на відміну від кількісних, базуються на оцінці нематеріальних аспектів діяльності, що мають значний вплив на успішність компанії у довгостроковій перспективі. Ці методи дозволяють оцінювати такі

аспекти, як задоволеність споживачів, інноваційність продукції, відповідність цілям компанії та ефективність позиціонування бренду. Наприклад, показник задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, CSI) може бути розрахований на основі опитувань та аналізу споживчих відгуків. Інноваційність продукції може оцінюватися за спеціальним індексом інноваційності (Innovation Index), який враховує кількість впроваджених інновацій, витрати на науково-дослідні роботи, кількість патентів тощо [22].

Комбіновані підходи поєднують переваги кількісного та якісного аналізів і забезпечують найбільш комплексну оцінку ефективності стратегічних рішень. У межах цього підходу важливе місце посідає метод Balanced Scorecard (BSC), що забезпечує цілісний погляд на діяльність компанії через чотири ключові перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання й розвиток персоналу. Ефективність у фінансовому аспекті може вимірюватися, наприклад, через ROI або зростання доходів. У клієнтській перспективі використовуються показники, такі як індекс лояльності клієнтів (Net Promoter Score, NPS). Внутрішні процеси оцінюються через показники ефективності виробництва, швидкість реакції на замовлення або кількість рекламаций. У перспективі навчання та розвитку персоналу компанія може оцінювати рівень плинності кадрів, витрати на навчання та кількість реалізованих інноваційних проектів [39].

Метод STEEP-аналіз дозволяє компаніям оцінювати вплив зовнішніх факторів міжнародного середовища на діяльність підприємства. Він охоплює п'ять основних груп факторів: соціальні (демографічні тренди, культура споживання), технологічні (інновації, рівень розвитку інфраструктури), економічні (темпи росту економіки, інфляція, курс валют), екологічні (екологічні норми, сталий розвиток) і політичні (законодавчі зміни, політична стабільність). Завдяки цьому методу компанія може прогнозувати ризики й можливості, що виникають у новому середовищі, і краще адаптувати свої стратегії відповідно до них.

Сценарний аналіз є додатковим інструментом комбінованого підходу, що передбачає створення кількох варіантів розвитку подій на основі наявних тенденцій та можливих змін. Цей підхід допомагає компаніям виявляти потенційні ризики та альтернативні можливості шляхом моделювання різних умов. Формула для розрахунку ймовірного фінансового результату (Expected Monetary Value, EMV) сценаріїв має вигляд (1.5):

$$EMV = \sum(P_i \times V_i) \quad (1.5)$$

де P_i – ймовірність настання сценарію, V_i – фінансовий результат кожного сценарію [39].

Таким чином, застосування зазначених методологічних підходів із чіткими формулами дозволяє компаніям максимально повно і точно оцінювати ефективність реалізації стратегії виходу на міжнародні ринки. Це забезпечує комплексне розуміння сильних і слабких сторін компанії, підвищує точність прийняття стратегічних рішень та сприяє успішній адаптації до нових умов міжнародного бізнесу.

Після проведеного аналізу теоретичних основ інтернаціоналізації ІТ-бізнесу та оцінки можливих напрямів виходу на міжнародні ринки, вважаю найкращим варіантом для українських компаній стратегію – створення дочірніх компаній. Такий підхід забезпечує не лише доступ до локальних ринків, а й сприяє кращій адаптації продуктів і сервісів до вимог споживачів. Для оцінки ефективності обраної стратегії найбільш доцільним є використання комбінованого методологічного підходу, що поєднує кількісні та якісні показники. Це дозволяє отримати всебічну картину результативності і врахувати як фінансові, так і репутаційні аспекти розвитку бізнесу за кордоном. Детальніше застосування обраної стратегії та методики буде розглянуто в наступних розділах роботи.

Висновок до розділу 1

У результаті проведеного дослідження встановлено, що стратегія виходу на міжнародні ринки для ІТ-бізнесу є складною, багатогранною категорією, яка інтегрує у собі сукупність управлінських рішень і практичних дій, спрямованих на ефективну експансію компаній за межі національних кордонів. Визначено, що стратегія виходу передбачає формування унікальних конкурентних переваг, поступове накопичення міжнародного досвіду, гнучкість і швидку адаптацію до глобальних змін та активне впровадження інноваційних технологій. Теоретичні підходи до формування стратегії демонструють еволюцію від простих моделей, таких як Упсальська модель Йохансона, що базується на поступовій інтеграції компаній у близькі за культурою та географією ринки, до сучасних, більш складних моделей, що враховують глобальні партнерства, цифровізацію бізнесу, а також технологічні та регуляторні особливості різних ринків.

Проведений аналіз існуючих стратегій інтернаціоналізації ІТ-компаній виявив широкий спектр моделей, які забезпечують успішний вихід на глобальні ринки. Зокрема, досліджено стратегії експорту продукції та послуг, створення дочірніх підприємств, аутсорсингу та офшорингу, ліцензування та франчайзингу, стратегічних альянсів і партнерств, цифрової дистрибуції, а також злиття й поглинання. Встановлено, що кожна зі стратегій має свої переваги, такі як зниження витрат, швидкість проникнення на нові ринки, глибоке розуміння місцевих особливостей, але й певні обмеження та ризики, зокрема втрату контролю, високі початкові витрати чи складність у координації міжнародних операцій. Висвітлено важливість цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та великі дані, що значно розширюють можливості компаній і посилюють конкурентні позиції у міжнародному середовищі.

У дослідженні також детально розглянуто методологічні підходи до оцінки ефективності стратегій виходу ІТ-компаній на міжнародні ринки, які поділяються на кількісні, якісні та комбіновані методи. Кількісні підходи дають змогу точно вимірювати результати міжнародної діяльності за фінансовими

показниками, такими як ROI, чистий прибуток, частка ринку і період окупності інвестицій. Якісні методи дозволяють оцінювати нематеріальні активи, включаючи задоволеність споживачів, інноваційність і відповідність стратегічних рішень місії компанії. Найбільш ефективними та інформативними є комбіновані підходи, зокрема Balanced Scorecard, STEEP-аналіз та сценарний аналіз, які забезпечують інтегровану оцінку результатів, враховуючи як фінансові показники, так і зовнішні соціальні, економічні, екологічні та політичні фактори, що особливо важливо в умовах швидких змін і високої невизначеності глобального середовища.

РОЗДІЛ 2.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ І ПЕРСПЕКТИВ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

2.1 Аналіз тенденцій розвитку ІТ-сектору України у контексті глобальної економіки

Сучасна ІТ-індустрія перебуває у стані динамічних змін, що зумовлені технологічним прогресом, економічними факторами та геополітичними викликами. Цифровізація бізнесу, автоматизація процесів та стрімкий розвиток штучного інтелекту (ШІ) перетворюють інформаційні технології на ключовий драйвер світової економіки. Зростаючий попит на програмні рішення, хмарні сервіси та кібербезпеку стимулює активне впровадження нових технологій, таких як блокчейн, Інтернет речей (ІоТ) та квантові обчислення. Провідні країни-лідери у сфері ІТ інвестують значні ресурси у розвиток науково-дослідних центрів, інноваційні стартапи та створення сприятливого середовища для цифрової трансформації.

Однією з головних тенденцій є домінування ринку аутсорсингових послуг, що дозволяє компаніям скорочувати витрати та підвищувати операційну ефективність. Крім того, стрімко зростає роль ШІ у бізнес-процесах, що дає змогу автоматизувати рутинні завдання, аналізувати великі масиви даних і покращувати користувацький досвід. У сфері кібербезпеки фокус зміщується на запровадження передових алгоритмів захисту, що реагують на нові загрози в цифровому середовищі. Глобальні компанії та уряди активно працюють над створенням регуляторних механізмів для забезпечення безпечного використання технологій. Усі ці процеси формують нову реальність ІТ-індустрії, в якій провідні держави та корпорації визначають вектори розвитку цифрової економіки.

У сучасному цифровому світі рівень мережевої готовності держав визначає їхню здатність використовувати інформаційні технології для економічного зростання, соціального розвитку та підвищення

конкурентоспроможності. Індекс мережевої готовності (Network Readiness Index, NRI) є одним із ключових глобальних рейтингів, що оцінює ступінь інтеграції цифрових технологій у різних країнах. Він охоплює такі аспекти, як розвиток інфраструктури, доступність цифрових послуг, рівень інновацій, а також вплив технологій на економіку та суспільство [48]. NRI базується на аналізі чотирьох основних складових: технології (рівень розвиненості цифрової інфраструктури), людський капітал (цифрові навички та освіта), управління (політики та регулювання в ІТ-секторі) та вплив (економічний та соціальний ефект від цифрової трансформації). Щорічно цей рейтинг дозволяє відстежувати тенденції цифрового розвитку та визначати держави, які досягли найбільших успіхів у сфері цифровізації.

Протягом останніх років провідні позиції в індексі займають економічно розвинені країни, які активно інвестують у цифрові технології, інноваційні проекти та наукові дослідження. Таблиця 2.1 представляє огляд поточного стану рейтингу NRI 2024, що демонструє глобальні тенденції та позицію України у цьому контексті.

Таблиця 2.1

**Порівняльний аналіз позицій України та ТОП-10 країн
у рейтингу NRI 2024**

Країна	Позиція 2024	Позиція 2023	Середній бал	Рівень доходу	Регіон
США	1	1	78,96	Високий дохід	Північна Америка
Сінгапур	2	2	76,94	Високий дохід	Азійсько-Тихоокеанський
Фінляндія	3	3	75,76	Високий дохід	Європа
Швеція	4	5	74,99	Високий дохід	Європа
Республіка Корея	5	7	74,85	Високий дохід	Азійсько-Тихоокеанський
Нідерланди	6	4	73,94	Високий дохід	Європа

Продовження табл.2.1

Швейцарія	7	6	73,71	Високий дохід	Європа
Велика Британія	8	10	73,57	Високий дохід	Європа
Німеччина	9	9	73,54	Високий дохід	Європа
Данія	10	8	72,70	Високий дохід	Європа
Україна	43	43	55,32	Дохід вище середнього	Європа

Джерело : узагальнено автором [додаток А, Б]

Протягом трьох років поспіль Сполучені Штати залишаються незмінним лідером у світовому рейтингу Індексу мережевої готовності, підтверджуючи свою домінуючу позицію в галузі цифрових технологій та інновацій. На другому місці знаходиться Сінгапур, який із незначним відривом продовжує демонструвати високі показники цифрової трансформації. Фінляндія стабільно утримує третю позицію, а Швеція зуміла покращити свої результати, піднявшись на четверте місце.

Позитивну динаміку також демонструє Республіка Корея, яка перемістилася на п'яту сходинку, що свідчить про значний прогрес у розвитку цифрової інфраструктури та інновацій. Перша десятка також включає Нідерланди, Швейцарію, Велику Британію, Німеччину та Данію. Примітно, що Велика Британія піднялася на восьме місце, що вказує на успішну реалізацію національних стратегій цифровізації. Німеччина та Данія завершують десятку лідерів, утримуючи сильні позиції серед європейських країн.

Україна другий рік поспіль займає 43 місце, зберігаючи свої позиції серед країн із середнім рівнем цифрової підготовленості. Хоча показники за деякими критеріями залишаються стабільними, для подальшого зростання необхідні активні реформи у сфері цифрової трансформації та зміцнення технологічної інфраструктури.

У сучасному цифровому середовищі рівень освіченості населення, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та конкурентоспроможність ІТ-галузі є ключовими факторами, що визначають економічний потенціал країни [54]. Світові рейтинги дозволяють оцінити здатність держав адаптуватися до технологічних змін, впроваджувати інновації та створювати сприятливе середовище для розвитку цифрової економіки.

Одним із фундаментальних показників, що оцінює рівень розвитку освітніх систем, науки, досліджень та цифрової інфраструктури, є Глобальний індекс знань (Global Knowledge Index, GKI) [54]. Він відображає здатність країни ефективно використовувати людський капітал для забезпечення сталого економічного розвитку.

Таблиця 2.2

Позиції ТОП-10 країн та України у Глобальному індексі знань 2024

Країна	Позиція 2024	Позиція 2023	Середній бал	Освіта	ІКТ	Економіка
Швеція	1	3	68,28	79,8	74,6	68,7
Фінляндія	2	2	67,99	81,2	74,2	67,8
Швейцарія	3	1	67,91	82,2	69,9	70,6
Данія	4	6	66,84	77,0	73,6	74,8
Нідерланди	5	4	66,84	79,7	71,6	65,8
Люксембург	6	7	66,48	77,2	71,1	66,7
США	7	5	66,40	83,3	70,5	71,1
Велика Британія	8	8	65,82	78,3	71,9	66,4
Норвегія	9	10	65,77	78,6	71,7	67,2
Австрія	10	9	64,99	77,9	65,2	68,1
Україна	62	47	48,15	70,9	55,9	44,3

Джерело: [додаток В]

Україна посіла 62 місце серед 141 країни у Глобальному індексі знань 2024, що вказує на середній рівень розвитку знань і технологій у порівнянні з іншими державами. Водночас, серед 35 країн із високим рівнем людського розвитку вона займає 6-ту позицію, що підтверджує високий потенціал у сфері цифровізації та інновацій. Ці показники відіграють важливу роль у розробці стратегії виходу українських ІТ-компаній на міжнародні ринки, оскільки рівень

освіти, цифрової інфраструктури та інноваційних можливостей є визначальними факторами для глобальної конкурентоспроможності галузі.

До сильних сторін України, які можуть сприяти міжнародній експансії ІТ-бізнесу, належить високий рівень завершення середньої освіти. Це забезпечує стабільний приплив висококваліфікованих кадрів, що є ключовим фактором для конкурентоспроможності українських ІТ-компаній на глобальному рівні. Крім того, країна демонструє значні витрати на програмне забезпечення у відношенні до ВВП, що свідчить про розвинену ІТ-індустрію та високий рівень цифрових компетенцій. Ще одним важливим чинником є розвинений рівень електронної участі населення, що свідчить про сприятливий бізнес-клімат для технологічних стартапів та активний попит на цифрові продукти й послуги.

Однак, існують ключові перешкоди, що можуть ускладнювати процес міжнародної експансії українських ІТ-компаній. Низька фінансова відкритість обмежує можливості залучення іноземних інвестицій та міжнародного партнерства, що є важливим фактором для масштабування бізнесу за межами країни. Високий рівень економічної нестабільності створює додаткові ризики для міжнародних клієнтів та партнерів, що може впливати на довіру до українських ІТ-компаній. Проблеми у банківському секторі, зокрема велика частка непрацюючих кредитів, можуть ускладнювати доступ до фінансових ресурсів для експансії на нові ринки.

Таким чином, для успішного виходу на міжнародні ринки українським ІТ-компаніям необхідно зосередитися на зміцненні економічної стабільності, розвитку механізмів залучення міжнародного фінансування та посиленні довіри до вітчизняного бізнесу на глобальному рівні. Створення сприятливих умов для іноземних інвесторів, розширення міжнародного партнерства та адаптація до світових стандартів управління й безпеки можуть значно підвищити конкурентоспроможність українського ІТ-сектора у світі.

Глобальна ІТ-індустрія переживає період динамічних змін, що обумовлені технологічним проривом, зміною бізнес-моделей та еволюцією

потреб споживачів. Ключові тренди в ІТ-секторі визначають стратегії розвитку компаній та формують вектор інвестиційних рішень у різних регіонах світу – табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Основні глобальні тренди в ІТ-індустрії та їх вплив на Україну

Глобальний тренд	Ключові аспекти	Вплив на Україну
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання	Автоматизація бізнес-процесів. Генеративний штучний інтелект, зокрема ChatGPT, DALL·E, Google Bard. AI-аналітика та персоналізація	Розвиток AI-стартапів в Україні. Зростання попиту на спеціалістів з машинного навчання та Data Science. Можливості експорту AI-рішень у різні галузі.
Хмарні технології та Everything-as-a-Service (XaaS)	Домінування Multi-Cloud і Hybrid-Cloud моделей. Зростання попиту на Cloud Security. Розширення Serverless Computing.	Підвищений попит на DevOps та Cloud-інженерів. Українські компанії можуть надавати послуги хмарної інфраструктури. Перспективи створення хмарних B2B-продуктів.
Блокчейн, Web3 та децентралізовані технології	Розвиток децентралізованих фінансів та NFT. Використання блокчейну у логістиці, фінансах, державному секторі. Впровадження цифрових валют центральних банків.	Розвиток українських стартапів у сфері блокчейну, зокрема Everstake, Bitfury. Використання блокчейну для державних ініціатив, зокрема "Дія".
Автоматизація та Інтернет речей (IoT, RPA)	Використання роботизованої автоматизації у бізнес-процесах. Інтернет речей у промисловості, логістиці та концепції «розумних міст». Розвиток Edge Computing для обробки даних у реальному часі.	Перспективи розвитку IoT-стартапів. Залучення міжнародних проєктів до України. Підвищений попит на фахівців у сфері RPA.

Джерело: узагальнено автором за [16-17]

Штучний інтелект та машинне навчання продовжують змінювати глобальний ринок, впливаючи на різні сфери бізнесу та економіки. Використання генеративного штучного інтелекту, зокрема таких рішень, як ChatGPT, DALL·E та Google Bard, дозволяє автоматизувати рутинні завдання, аналізувати великі масиви даних та покращувати взаємодію з клієнтами. AI-аналітика та персоналізація стали важливими елементами сучасного маркетингу, фінансового сектору, охорони здоров'я та кібербезпеки. В Україні

розвиток штучного інтелекту відкриває значні можливості для стартапів, зокрема у сферах фінансових технологій, медичних досліджень та автоматизації бізнес-процесів. Зростає попит на спеціалістів з машинного навчання, аналітиків даних та розробників AI-рішень, що сприяє підвищенню експорту IT-послуг та створенню конкурентоспроможних українських продуктів на міжнародному ринку.

Хмарні технології та концепція Everything-as-a-Service (XaaS) стають основою сучасної цифрової інфраструктури, забезпечуючи компаніям можливість масштабувати свої IT-ресурси без значних капіталовкладень. Використання Multi-Cloud і Hybrid-Cloud підходів дозволяє бізнесу підвищувати гнучкість, знижувати ризики втрати даних та оптимізувати витрати на підтримку IT-інфраструктури. Зростаючий попит на безпеку хмарних рішень стимулює розвиток Cloud Security, що передбачає використання шифрування, багаторівневої аутентифікації та автоматизованих механізмів виявлення загроз. Технологія Serverless Computing дозволяє компаніям спрощувати розробку програмного забезпечення, мінімізуючи витрати на адміністрування серверів. В Україні ці тенденції сприяють зростанню попиту на DevOps-інженерів, фахівців з управління хмарними системами та розробників високонавантажених платформ. Українські IT-компанії можуть пропонувати міжнародним клієнтам послуги з оптимізації хмарної інфраструктури, що відкриває нові можливості для розширення експорту цифрових рішень.

Кібербезпека набуває все більшого значення у сучасному цифровому середовищі, оскільки кількість кібератак та витоків даних постійно зростає. Використання штучного інтелекту у сфері безпеки дозволяє автоматизувати виявлення загроз, аналізувати поведінкові моделі користувачів та блокувати потенційні атаки у реальному часі. Нові регуляторні вимоги, такі як GDPR, NIS2 та інші міжнародні стандарти, змушують компанії переглядати підходи до зберігання та обробки даних. Підприємства дедалі частіше звертаються до керованих послуг безпеки (MSSP), що включають безперервний моніторинг

мереж, аналіз ризиків та впровадження комплексних заходів кіберзахисту. В Україні цей напрям демонструє стабільне зростання, що підтверджується успіхом компаній, таких як Hacken та Cossack Labs, які спеціалізуються на захисті інформаційних систем. Зміцнення позицій у сфері кібербезпеки дозволяє українським ІТ-компаніям пропонувати конкурентоспроможні послуги для міжнародних партнерів та залучати інвестиції у розвиток новітніх рішень з цифрового захисту.

Блокчейн, Web3 та децентралізовані технології продовжують трансформувати фінансовий та корпоративний сектор. Децентралізовані фінансові сервіси (DeFi), невзаємозамінні токени (NFT) та смарт-контракти відкривають нові можливості для ведення бізнесу, дозволяючи автоматизувати фінансові операції та забезпечувати прозорість транзакцій. Використання блокчейну в логістиці, охороні здоров'я та державному управлінні сприяє підвищенню довіри до цифрових процесів. Уряди різних країн активно розглядають можливість впровадження цифрових валют центральних банків (CBDC), що може стати важливим кроком у розвитку фінансової екосистеми. Україна також не стоїть осторонь цих процесів, що підтверджують такі компанії, як Everstake та Bitfury, які працюють у сфері блокчейн-рішень. Впровадження децентралізованих технологій у державних сервісах, зокрема через платформу «Дія», демонструє готовність країни до інтеграції новітніх технологій у регуляторні процеси. Це відкриває перспективи для створення інноваційних рішень, які можуть бути адаптовані для міжнародного ринку.

Автоматизація процесів та розвиток Інтернету речей (IoT) кардинально змінюють підхід до управління бізнесом та виробничими процесами. Використання роботизованої автоматизації (RPA) дозволяє компаніям знижувати витрати на операційні процеси, скорочувати час виконання завдань та підвищувати ефективність роботи персоналу. Інтернет речей активно впроваджується у сферу промисловості, логістики, транспорту та управління міською інфраструктурою, сприяючи створенню концепції «розумних міст». Розвиток Edge Computing забезпечує обробку великих обсягів даних у

реальному часі, що є критично важливим для автоматизованих систем та пристроїв, які працюють безперервно. В Україні цей сегмент поступово розширюється, особливо у галузях промислової автоматизації, агротехнологій та управління логістичними процесами. Зростання попиту на IoT-рішення відкриває нові можливості для українських стартапів та компаній, які можуть запропонувати ефективні автоматизовані рішення для міжнародного ринку.

Глобальні тенденції у сфері ІТ вказують на те, що цифрова трансформація стає невід'ємною частиною світової економіки. Український ІТ-сектор, попри виклики, має всі передумови для активної інтеграції у міжнародний технологічний ландшафт. Використання новітніх технологій, адаптація до сучасних бізнес-моделей та розширення співпраці з глобальними компаніями створюють передумови для сталого зростання галузі. Орієнтація на нові технологічні напрямки, такі як штучний інтелект, хмарні обчислення, кібербезпека, блокчейн та автоматизація, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських ІТ-компаній та розширенню їхньої присутності на світових ринках.

2. 2 Вплив економічних та політичних умов на міжнародну діяльність українських ІТ-компаній

Аналіз впливу економічних та політичних умов на міжнародну діяльність українських ІТ-компаній потребує комплексного підходу, що включає вивчення як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що визначають розвиток галузі. Перед тим як оцінювати глобальні виклики та можливості, необхідно дослідити поточний стан внутрішнього ринку ІТ-послуг України, рівень його адаптації до кризових умов, а також тенденції експорту технологічних рішень. Український ІТ-сектор є одним із найдинамічніших у країні, демонструючи стабільне зростання протягом останнього десятиліття. Навіть у складних умовах війни, індустрія залишається одним із провідних секторів економіки, забезпечуючи валютні надходження через експорт ІТ-послуг. Важливими показниками є обсяг

експорту ІТ-послуг, частка сектору в структурі ВВП, а також кількість зайнятих фахівців.

Аналіз експортної динаміки дозволить оцінити, які ринки є найбільш перспективними для українських компаній, а також які країни є основними партнерами вітчизняного ІТ-бізнесу. Після визначення поточного стану галузі необхідно розглянути ключові економічні та політичні фактори, які впливають на міжнародну діяльність українських ІТ-компаній. Військовий конфлікт, макроекономічна нестабільність, санкційна політика, податкові зміни та регуляторні ініціативи – усі ці аспекти формують умови, у яких працюють українські технологічні компанії та впливають на їхню конкурентоспроможність на світовому ринку.

Український ІТ-сектор демонструє високі темпи розвитку, що підтверджується значним зростанням його економічного внеску. На рисунку 2.1 представлена динаміка частки ІТ-експорту України у загальному експорті послуг у період з першого кварталу 2018 року до другого кварталу 2023 року, що дозволяє оцінити тенденції зростання та вплив зовнішніх факторів на галузь.

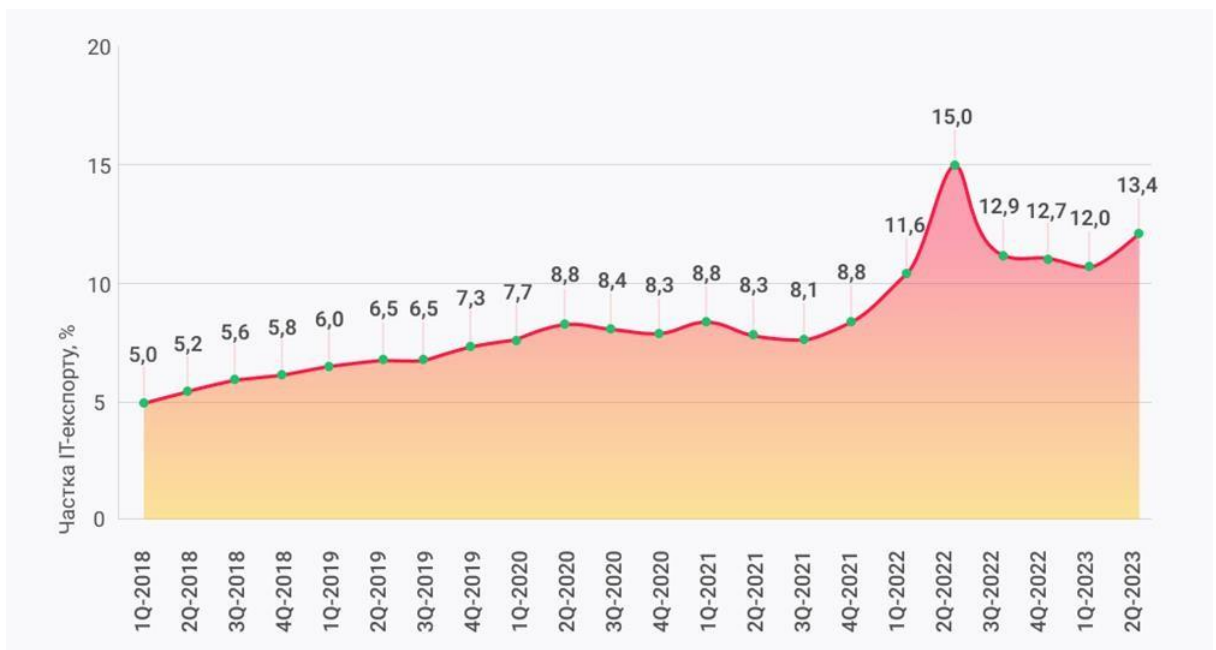


Рис. 2.1. Частка ІТ у структурі експорту товарів та послуг з України протягом 2018-2023 рр., %

За останні два десятиліття обсяг експорту ІТ-послуг зріс майже у 70 разів: якщо у 2003 році цей показник становив лише 110 мільйонів доларів США, то у 2022 році він досяг 7,34 мільярда доларів США [16]. Така динаміка підкреслює зростаючу роль технологічної індустрії у формуванні національної економіки

Сьогодні провідні напрями розвитку ІТ-сектору в Україні включають хмарні обчислення, Інтернет речей (IoT), робототехніку, аналіз великих даних (Big Data), штучний інтелект (AI), 3D-друк і блокчейн. Ці технології визначають майбутнє цифрової економіки, відкриваючи можливості для масштабування бізнесу, підвищення ефективності виробничих процесів та створення інноваційних продуктів.

Окрім економічного впливу, ІТ-галузь відіграє важливу роль у трансформації суспільства, змінюючи способи взаємодії людей, організацій та держави. Вона впливає на модернізацію систем управління, підвищує ефективність комунікацій та сприяє розвитку електронних послуг. Значення ІТ-індустрії для економіки України відображене на рис. 2.2, що демонструє її динаміку розвитку та роль у структурі ВВП країни.

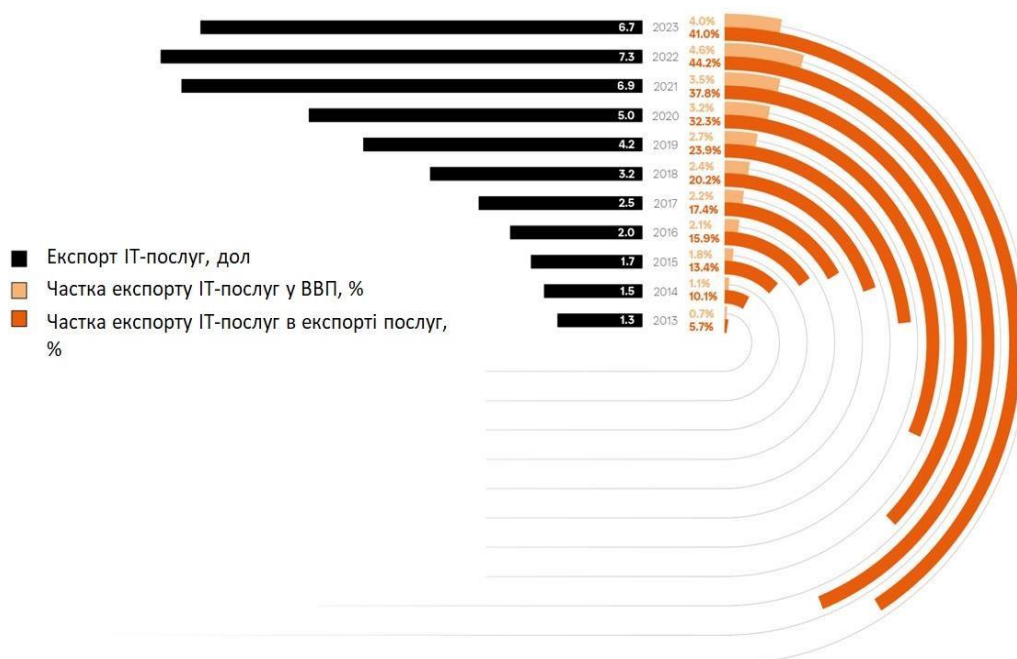


Рис.2.2. Роль ІТ-індустрії в економіці України

Джерело: [58]

Аналізуючи дані, представлені на рисунку, можна зробити висновок про динамічне зростання експорту ІТ-послуг України протягом останнього десятиліття. Чорні стовпці демонструють обсяг експорту в мільярдах доларів, і помітно, що цей показник стабільно зростає, досягнувши 7,3 мільярда доларів у 2023 році. Така тенденція підкреслює зростаючу роль української ІТ-індустрії в економіці країни, що сприяє валютним надходженням і розширенню міжнародної співпраці. Оранжеві дуги ілюструють частку експорту ІТ-послуг у ВВП та загальному експорті послуг. Спостерігається стабільне збільшення цього показника, що свідчить про те, що галузь стає важливішою складовою української економіки. Наприклад, у 2013 році частка експорту ІТ-послуг у ВВП становила лише 0,7%, а в 2023 році цей показник зріс до 4,0%. Також значно зросла частка ІТ у загальному експорті послуг – з 5,7% у 2013 році до 41,0% у 2023 році, що вказує на домінування ІТ-галузі серед інших сервісних секторів.

Основні сегменти українського ринку ІТ-послуг охоплюють управління даними, телекомунікаційні рішення, хмарні обчислення, фінансові технології та інші цифрові сервіси (рис. 2.3).

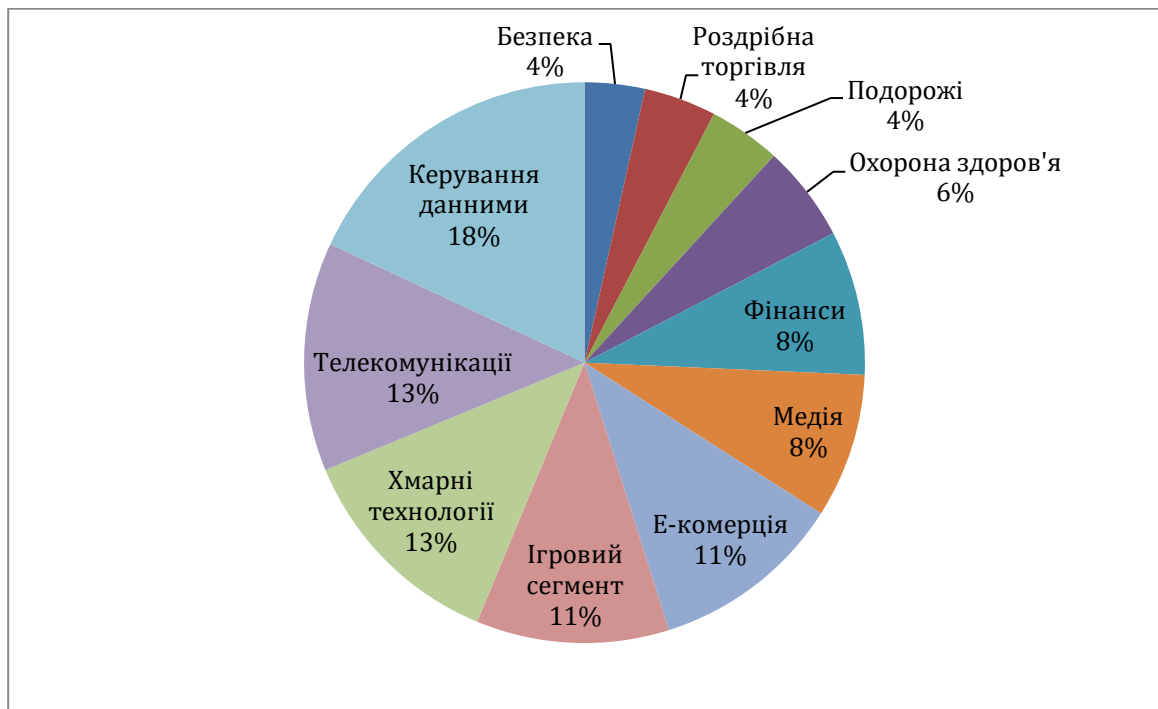


Рис. 2.3 Ключові напрямки діяльності українських ІТ-компаній

Джерело: [14]

При цьому лише 2 % всіх ІТ-послуг надаються для внутрішнього ринку, а решта 98 % експортується за кордон. Головним напрямком для українських ІТ-компаній залишається США, куди спрямовується близько 50 % загального експорту. Значна частка українських ІТ-послуг також постачається до Великої Британії, країн Західної Європи та скандинавського регіону, які сукупно формують приблизно 35 % експортного ринку. Канадські компанії є ще одним важливим споживачем українських цифрових рішень, на них припадає 8 % експорту. Також спостерігається поступове розширення присутності українського ІТ-бізнесу у країнах Близького Сходу та Азії, які разом забезпечують близько 5 % всіх контрактів. Такий розподіл експортного потенціалу свідчить про високий рівень довіри міжнародних партнерів до українських ІТ-компаній, а також про високий рівень конкурентоспроможності вітчизняного ринку цифрових послуг на глобальній арені.

Попри традиційне уявлення про Україну як аграрну державу, ІТ-галузь у 2023 році посіла друге місце за обсягами експорту, забезпечивши 42 % від загального експорту послуг країни. Це свідчить про значну роль технологічного сектору в економіці, особливо в умовах глобальних викликів. Хоча протягом 2023 року кількість платників податків у сфері ІТ скоротилася на 3,1 %, загальна сума податкових надходжень від галузі, навпаки, зросла на 11,5 %, що вказує на її високу прибутковість та збереження стійкості навіть в умовах економічних труднощів.

У 2022 році ІТ-компанії в Україні демонстрували значну регіональну концентрацію доходів та кількості зареєстрованих підприємств. Найбільша частка бізнесу зосереджена у Києві, який забезпечив понад 3000 компаній і більше 120 млрд грн доходу. Серед регіональних лідерів також Львівська, Харківська, Дніпропетровська та Одеська області, які мають розвинену ІТ-інфраструктуру та високий рівень ділової активності. Водночас східні та південні області, зокрема Луганська, Донецька й Херсонська, демонструють мінімальні показники через війну та релокацію бізнесу. Такий розподіл

підкреслює нерівномірний розвиток галузі, залежність від інфраструктури та умов безпеки [додаток Г].

Особливістю податкової структури українського ІТ-сектору є домінування фізичних осіб-підприємців (ФОПів), які становлять 97 % усіх платників податків у цій сфері. Водночас юридичні особи, хоч і складають значно меншу частку загальної кількості платників, забезпечують близько 50 % від загального обсягу сплачених податків. У 2023 році, разом зі скороченням кількості платників податків, загальна сума сплачених податків також знизилася на 1,4 %, що демонструє певні коливання в діяльності галузі (рис. 2.4). Загалом, незважаючи на труднощі, український ІТ-сектор зберігає ключову роль в економіці країни та продовжує демонструвати високі фінансові показники, що підкреслює його значення як стратегічної галузі для розвитку України.

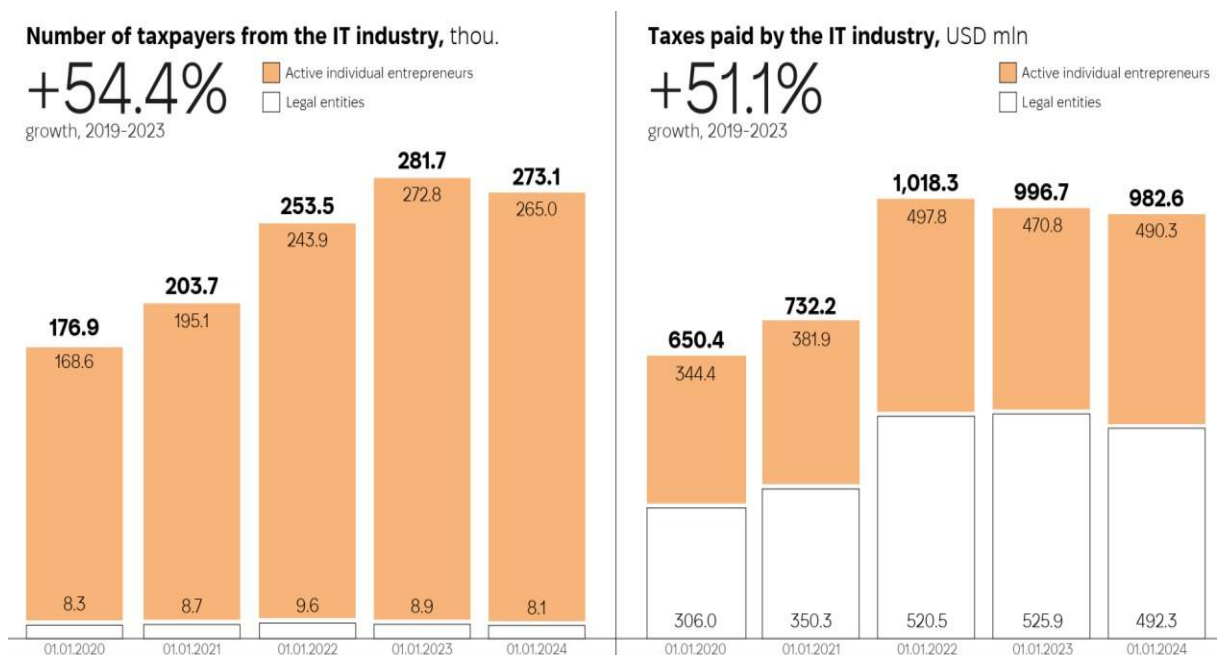


Рис. 2.4. Податки від ІТ-галузі в Україні, 2020-2024 рр.

Джерело: [58]

На рисунку 2.5 представлена динаміка кількості діючих юридичних осіб, що надають ІТ-послуги в Україні у період з 2019 по 2024 роки.

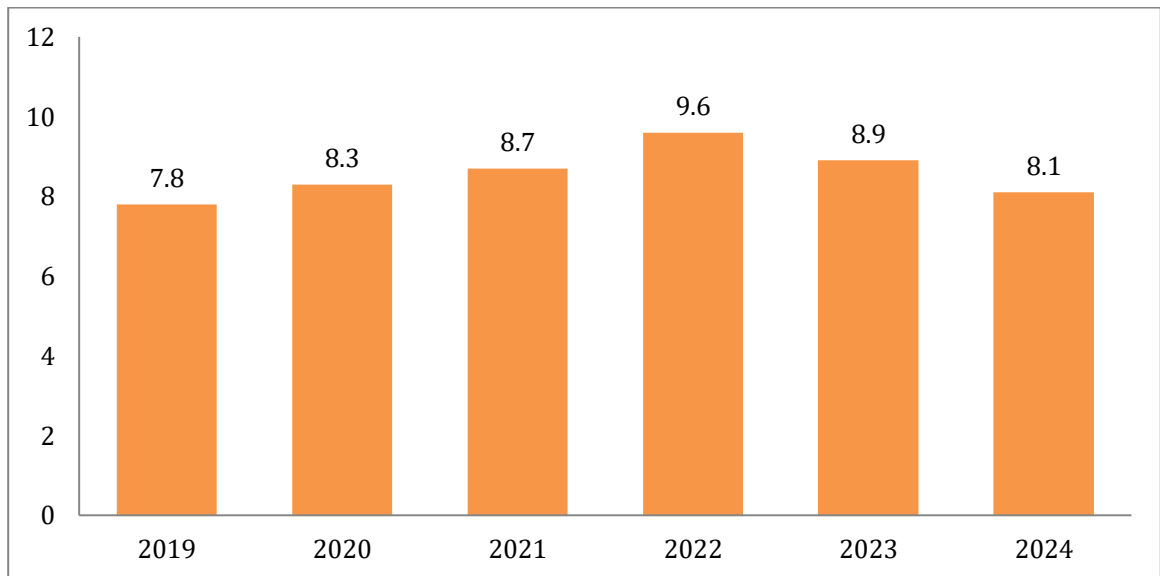


Рис. 2.5. Кількість діючих юридичних осіб, що надають ІТ послуги за 2019-2024 рр., тис.

Джерело: [14]

У Ukrainian Tech Ecosystem, онлайн-реєстрі технологічної екосистеми України, фіксується присутність понад 2 300 активних ІТ-компаній [59]. Проте, відзначають дослідники, український ІТ-ринок відрізняється своєю специфічною структурою. ІТ-компанії часто представлені декількома юридичними особами, створеними для різних напрямків діяльності або навіть окремих продуктів. Ця особливість призводить до значного зростання кількості зареєстрованих юридичних осіб, яка досягла 8 100 у 2024 році.

Оскільки робота в ІТ-галузі зазвичай носить проєктний характер, багато спеціалістів віддають перевагу співпраці у статусі приватного підприємця, що дає більшу фінансову гнучкість і можливість самостійно управляти кар'єрою. Попри різноманітні виклики, український ринок технологій демонструє стабільне зростання кількості фахівців у цій сфері. З 2018 року кількість ІТ-професіоналів, залучених до галузі, зростає майже на 80 %, що свідчить про динамічний розвиток індустрії та її привабливість для нових кадрів (рис. 2.6).

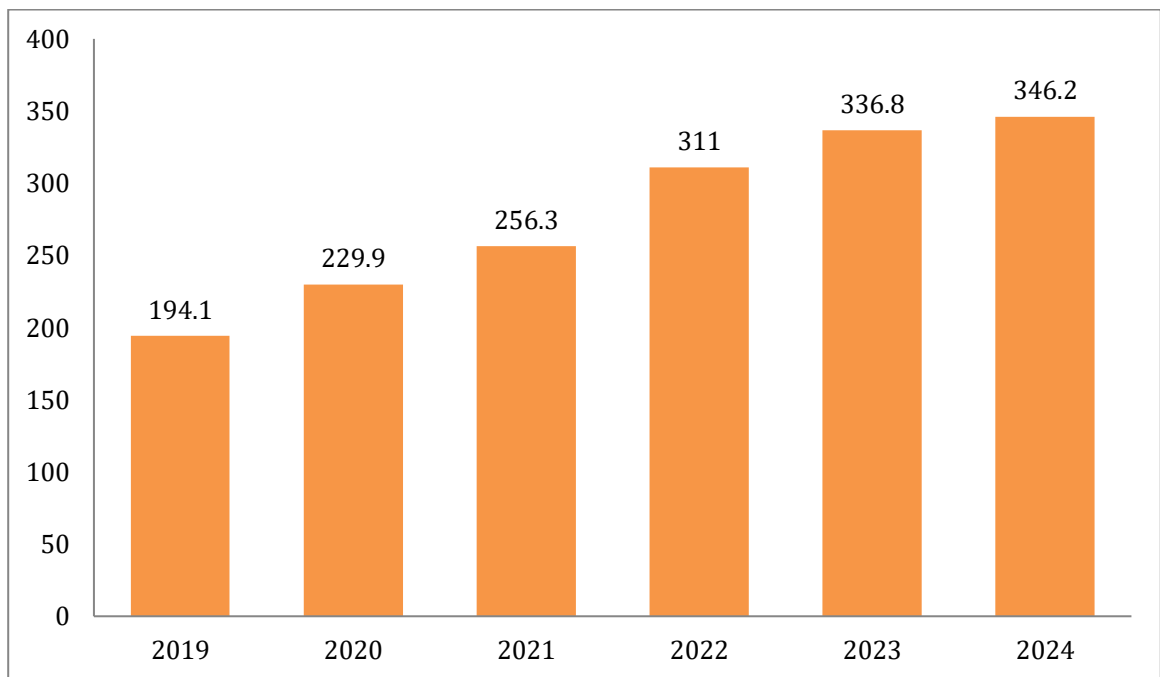


Рис. 2.6. Кількість зайнятих в ІТ-індустрії в Україні протягом 2019- 2024 рр., тис.осіб

Джерело: [16]

Згідно з даними сервісу моніторингу Opendatabot, у 2023 році був опублікований рейтинг провідних ІТ-компаній України, до якого увійшли найбільші підприємства галузі з високими фінансовими показниками та бездоганною діловою репутацією. Під час формування рейтингу враховувалися як обсяги виторгу, так і надійність компаній у контексті їхньої діяльності на ринку. Серед лідерів цього переліку опинилися EPAM Systems, GlobalLogic та EPAM DIGITAL, які продемонстрували стабільне зростання та міцні позиції у сфері інформаційних технологій.

Як продовження дослідження перейдемо до аналізу впливу війни на міжнародну діяльність українських ІТ-компаній. Повномасштабне вторгнення суттєво змінило умови ведення бізнесу, спричинивши міграцію фахівців, релокацію офісів, зростання безпекових ризиків та обмеження інвестиційної активності. Водночас, попри ці виклики, український ІТ-сектор

продемонстрував високу стійкість та адаптивність, зберігаючи конкурентні позиції на глобальному ринку.

Аналіз впливу війни на розвиток ІТ-індустрії України є важливим для розуміння довгострокових наслідків конфлікту та вироблення стратегій адаптації галузі до нових реалій. Військові дії суттєво змінили умови ведення бізнесу, створили загрози для безперервної роботи компаній, спричинили масову міграцію фахівців та потребували перегляду бізнес-стратегій. Водночас український ІТ-сектор продемонстрував високу стійкість та гнучкість, що дозволило йому не лише зберегти міжнародну конкурентоспроможність, а й адаптуватися до нових викликів.

До початку повномасштабного вторгнення в українському ІТ-секторі працювало близько 285 тисяч фахівців, і галузь стабільно зростала. Основні технологічні центри зосереджувалися в Києві, Львові, Харкові, Дніпрі та Одесі. Однак війна змусила значну частину компаній перенести свої офіси та команди в безпечніші регіони України або за кордон. За даними ІТ Research Resilience, на середину 2022 року від 50 до 57 тисяч ІТ-спеціалістів покинули країну, шукаючи можливості для роботи в ЄС, США та інших державах. Приблизно 7 тисяч фахівців вступили до лав Збройних Сил України або територіальної оборони. Як наслідок, чисельність ІТ-спеціалістів в Україні зменшилася до 228 тисяч осіб.

Такий відтік кадрів суттєво вплинув на сектор, зокрема наявність кваліфікованої робочої сили та рівень інноваційної активності. Багато компаній зіткнулися з необхідністю швидкого оновлення команд, залучення нових кадрів та оптимізації процесів, щоб зберегти якість послуг на конкурентному рівні. Водночас, через зростаючий попит на технологічні рішення, українські компанії отримали можливість розширити міжнародну співпрацю та закріпитися на нових ринках.

Попри труднощі, значна частина ІТ-спеціалістів змогла зберегти або навіть підвищити рівень своїх доходів. За результатами дослідження ІТ Research Resilience, після початку війни медіанна зарплата в ІТ-секторі

становила 2 360 доларів США, а середній вік спеціаліста — 31 рік. Серед ІТ-фахівців 71 % складають чоловіки, а 29 % — жінки. Цікаво, що 73 % працівників зберегли рівень доходів або навіть отримали підвищення, попри значне зростання витрат на життя та релокацію.

Фахівці, які переїхали у безпечніші регіони України, значно вплинули на економіку приймаючих міст. Наприклад, у перший місяць після переміщення вони витратили приблизно 14,7 мільйона доларів США, а щомісяця витрати в нових локаціях склали ще 13,6 мільйона доларів США. Це свідчить про те, що ІТ-індустрія не лише підтримала свою життєздатність, а й сприяла економічному відновленню окремих регіонів країни.

Окремої уваги заслуговує соціальна відповідальність українських ІТ-спеціалістів. Близько 200 тисяч фахівців регулярно перераховують частину своїх доходів на благодійні цілі, що свідчить про високий рівень підтримки суспільства та армії з боку технологічного сектору. Це особливо важливо в умовах війни, коли громадський сектор та бізнес відіграють важливу роль у забезпеченні обороноздатності країни.

Міграційні настрої серед ІТ-фахівців також змінилися. Згідно з дослідженням IT Research Resilience, 57 % спеціалістів заявили, що планують залишитися в Україні незалежно від ситуації, що свідчить про високий рівень патріотизму та прихильність до своєї країни.

Варто зазначити, що попри війну, 85 % компаній до травня 2022 року змогли повністю або майже повністю відновити рівень ділової активності. Це свідчить про надзвичайну стійкість українського ІТ-сектору та здатність швидко адаптуватися до нових умов. Протягом січня-травня 2022 року обсяг експорту ІТ-послуг зріс, що підкреслює глобальну конкурентоспроможність вітчизняного технологічного бізнесу.

Окрім цього, ІТ-індустрія стала важливим донором для підтримки армії. З перших днів війни компанії активно фінансували закупівлю дронів, екіпірування, техніки, медичних засобів та іншого необхідного обладнання. Це

підкреслює не лише економічну значущість галузі, а й її стратегічну роль у забезпеченні обороноздатності країни.

Повномасштабна війна суттєво вплинула на розвиток ІТ-індустрії України, спричинивши кадрові втрати, зміну бізнес-моделей та підвищення фінансових ризиків. Водночас галузь продемонструвала стійкість та здатність до швидкої адаптації, що дозволило їй не лише втримати ключові позиції, а й розширити міжнародну присутність.

Економічні умови відіграють вирішальну роль у розвитку ІТ-індустрії та визначають її конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Український ІТ-сектор значною мірою залежить від стабільності макроекономічного середовища, податкової політики, доступу до фінансування та рівня інвестиційної привабливості країни. Війна та пов'язані з нею економічні виклики внесли значні корективи в діяльність галузі, змусивши компанії адаптувати бізнес-стратегії до нових умов. З одного боку, збереження високого рівня експорту ІТ-послуг демонструє глобальну конкурентоспроможність галузі, а з іншого – існують серйозні ризики, пов'язані з валютними коливаннями, скороченням інвестицій та обмеженим доступом до міжнародних фінансових ресурсів. Окрім цього, податкове навантаження та законодавчі зміни мають безпосередній вплив на функціонування компаній та залучення нових клієнтів.

У таблиці 2.2 розглянуто основні економічні чинники, що впливають на міжнародну діяльність українських ІТ-компаній.

Таблиця 2.2

Вплив економічних умов на міжнародну діяльність українських ІТ-компаній

Економічний фактор	Характер впливу	Наслідки для українського ІТ-сектору
Макроекономічна нестабільність	Війна та інфляційні ризики знижують довіру до українського бізнесу, впливаючи на інвестиційний клімат.	Скорочення обсягу прямих іноземних інвестицій, складнощі із залученням міжнародного фінансування, уповільнення темпів розвитку компаній.

Продовження табл.2.2

Зміни валютного курсу	Значні коливання курсу гривні підвищують фінансові ризики для компаній, які працюють із міжнародними клієнтами.	Додаткові витрати на фінансове хеджування, складність прогнозування доходів у національній валюті.
Податкове навантаження та зміни у регуляторній політиці	Реформа податкової системи, включаючи спеціальний режим «Дія.City», впливає на бізнес-моделі IT-компаній.	Деякі компанії переходять на нові форми оподаткування, інші розглядають можливість релокації бізнесу в юрисдикції з більш сприятливими умовами.
Ринок праці та кадрові виклики	Міграція спеціалістів та мобілізація частини IT-фахівців створюють кадровий дефіцит.	Високий попит на кваліфікованих розробників, зростання конкуренції за таланти, підвищення рівня зарплат.
Доступ до міжнародних інвестицій	Військовий конфлікт підвищує ризики для інвесторів, що ускладнює залучення капіталу у стартапи та розвиток технологічних компаній.	Сповільнення темпів розвитку нових проєктів, зниження активності венчурного капіталу, нестача фінансування для інноваційних компаній.
Попит на українські IT-послуги за кордоном	Незважаючи на війну, український IT-сектор продовжує активно експортувати послуги, зберігаючи довіру міжнародних клієнтів.	Висока залежність від зовнішніх ринків, що робить галузь вразливою до змін у світовій економіці.

Джерело: узагальнено автором [14,16,17]

Економічні умови суттєво впливають на міжнародну діяльність українських IT-компаній, створюючи як виклики, так і нові можливості. Макроекономічна нестабільність, валютні коливання, податкові зміни та кадрові проблеми посилюють невизначеність для бізнесу, ускладнюючи залучення інвестицій та стратегічне планування. Водночас, збереження високого рівня експорту IT-послуг, довіра міжнародних клієнтів та адаптація до нових ринкових реалій свідчать про стійкість української IT-індустрії. Для подальшого розвитку необхідно забезпечити стабільні податкові умови, розширювати доступ до міжнародного фінансування, підтримувати освітні ініціативи для подолання кадрового дефіциту та працювати над диверсифікацією ринків збуту, що дозволить зберегти конкурентні позиції України у глобальному цифровому середовищі.

Як продовження дослідження, доцільно провести STEP-аналіз українського ІТ-сектору, який дозволить оцінити основні зовнішні фактори, що впливають на його розвиток, адаптацію до сучасних викликів та перспективи міжнародної діяльності. Враховуючи складні економічні умови, політичні зміни та технологічні тренди, аналіз макрофакторів є ключовим для визначення можливостей зростання українських ІТ-компаній.

STEP-аналіз включає вивчення соціальних, технологічних, економічних та політичних чинників, які формують динаміку розвитку галузі. ІТ-індустрія України показала стійкість навіть в умовах військових дій, що підтверджується стабільним рівнем експорту та інноваційним потенціалом. Водночас, існують виклики, пов'язані з кадровими ризиками, доступом до фінансування та адаптацією до глобальних трендів. Використання STEP-методології дозволяє систематизувати впливові фактори та окреслити стратегічні кроки для подальшого розвитку.

В таблиці наведено оцінку впливу цих факторів та їхні потенційні наслідки для українських ІТ-компаній – додаток Д.

Зведені оцінки STEP-аналізу українського ІТ-сектору представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Зведена таблиця STEP-аналізу українського ІТ-сектору

Фактор	Загальна оцінка впливу (від -5 до +5)	Ключові наслідки для українського ІТ-сектору
Соціальні фактори	+2	Високий рівень цифрової грамотності та соціальної відповідальності компаній сприяє розвитку галузі. Водночас, міграція ІТ-фахівців створює кадровий дефіцит.
Технологічні фактори	+3	Україна має сильний потенціал у впровадженні нових технологій, але недостатня R&D-інфраструктура обмежує розвиток інновацій. Високий рівень кібербезпеки є конкурентною перевагою.
Економічні фактори	-1	ІТ-галузь є ключовим експортним сектором, проте макроекономічна нестабільність, високі витрати на ведення бізнесу та обмежений доступ до міжнародного фінансування гальмують зростання.

Продовження табл.2.4

Політичні фактори	-1	Війна є головним дестабілізуючим чинником, однак євроінтеграція та міжнародна підтримка відкривають нові можливості для розвитку. Спеціальні податкові режими, як Дія.City, можуть сприяти зростанню.
-------------------	----	---

Джерело: розраховано автором

Український ІТ-сектор демонструє значну стійкість і потенціал до зростання, незважаючи на виклики, спричинені війною, макроекономічною нестабільністю та кадровими проблемами. Основними перевагами галузі є високий рівень технологічної підготовки, розвиток новітніх рішень у сфері кібербезпеки та поступова євроінтеграція. Однак для подальшого зміцнення позицій на міжнародному ринку необхідно вирішити проблеми, пов'язані з доступом до фінансування, розвитком дослідницької інфраструктури та збереженням людського капіталу.

2.3 SWOT-аналіз можливостей та ризиків для вітчизняних ІТ-компаній

Аналіз сильних і слабких сторін, а також можливостей та загроз для вітчизняних ІТ-компаній є важливим етапом стратегічного планування їхнього розвитку в умовах глобальних викликів. SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні чинники, які впливають на ефективність діяльності компаній, а також визначити зовнішні можливості, що сприяють зростанню, і ризики, які можуть перешкоджати виходу на міжнародні ринки. В умовах нестабільного економічного середовища, викликаного війною та макроекономічними потрясіннями, ІТ-індустрія України демонструє стійкість та здатність адаптуватися до нових реалій, що робить її одним із найдинамічніших секторів економіки.

Завдяки високому рівню цифрової компетентності фахівців, гнучким бізнес-моделям та конкурентоспроможній вартості послуг, українські ІТ-компанії мають значний потенціал для розширення на міжнародних ринках. Однак, поряд із цими можливостями, існують і серйозні виклики, зокрема нестача інвестицій, міграція кадрів, загрози кібербезпеці та макроекономічна нестабільність. SWOT-аналіз дозволяє глибше оцінити ці фактори, визначити найбільш перспективні напрями розвитку та сформувані стратегії мінімізації ризиків для зміцнення позицій українських ІТ-компаній на світовій арені - табл.2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз можливостей та ризиків для вітчизняних ІТ-компаній

Фактор	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Високий рівень кваліфікації фахівців	Висока цифрова грамотність та конкурентоспроможні технічні навички.	Відтік кадрів за кордон через війну та економічну нестабільність.	Посилення міжнародної співпраці та зростання попиту на українських фахівців.	Дефіцит висококваліфікованих спеціалістів через релокацію.

Продовження табл.2.5

Розвинена експортно орієнтована модель бізнесу	98% послуг експортуються за кордон, що забезпечує валютні надходження.	Залежність від зовнішніх ринків та коливань світової економіки.	Розширення присутності українських компаній на ринках ЄС, США та Азії.	Нестабільність глобального попиту на ІТ-послуги через можливі економічні кризи.
Конкурентоспроможна вартість послуг	Вигідне співвідношення ціни та якості для міжнародних клієнтів.	Зростання вартості ведення бізнесу в Україні через інфляцію та подорожчання послуг.	Залучення нових клієнтів та міжнародних партнерів.	Втрата конкурентних переваг через можливе підвищення податків або фінансові ризики.
Розвиток технологічних напрямків	Високий рівень кібербезпеки, блокчейн-рішень, AI, Big Data.	Недостатнє державне фінансування R&D-проектів, нестача підтримки інноваційних стартапів.	Інтеграція в глобальні проекти, залучення міжнародних інвесторів у технологічні стартапи.	Втрата конкурентних позицій через брак фінансових ресурсів на впровадження нових технологій.
Податкові стимули та спеціальні режими (Дія.City)	Можливість оптимізації податкових витрат, розвиток гіг-контрактів.	Невизначеність у подальшому законодавчому регулюванні.	Створення сприятливих умов для іноземних інвесторів.	Посилення податкового навантаження або перегляд чинних пільг.
Євроінтеграція та міжнародна підтримка	Україна поступово наближається до стандартів ЄС та глобальних ринків.	Низький рівень фінансової відкритості та бюрократичні бар'єри.	Спрощений доступ до європейського ринку та фондів підтримки бізнесу.	Затягування процесу інтеграції може знизити темпи розвитку ІТ-індустрії.
Глобальні економічні виклики	Стійкість галузі в умовах кризи та адаптивність до нових умов.	Залежність від макроекономічної ситуації та інфляційних ризиків.	Відкриття нових ніш на ринку, розширення фінансових можливостей через міжнародні фонди.	Тривала нестабільність може ускладнити залучення нових клієнтів та партнерів.
Військові ризики та безпекові виклики	Висока соціальна відповідальність бізнесу, адаптація компаній до кризових умов.	Вимушена релокація офісів, міграція спеціалістів, зростання операційних витрат.	Розширення присутності компаній на ринках Європи та США.	Тривалий військовий конфлікт може призвести до втрати довіри інвесторів та клієнтів.

Джерело: створено автором самостійно

Український ІТ-сектор демонструє значний потенціал для розвитку на міжнародних ринках, проте він також стикається з численними викликами, які впливають на його конкурентоспроможність та можливості масштабування. Аналізуючи сильні та слабкі сторони індустрії, а також зовнішні можливості та загрози, можна оцінити перспективи розвитку галузі та окреслити стратегії адаптації до сучасних викликів.

Однією з найважливіших сильних сторін українського ІТ-сектору є високий рівень кваліфікації фахівців. Україна входить до переліку країн із найбільш розвинутими ІТ-спільнотами у Східній Європі, що підтверджується численними рейтингами, де українські розробники займають провідні місця за рівнем технічної підготовки. У країні функціонує розгалужена система ІТ-освіти, що включає як класичну університетську підготовку, так і численні приватні курси, школи програмування та корпоративні освітні ініціативи. Це сприяє постійному поповненню ринку праці кваліфікованими спеціалістами. Водночас, значний рівень цифрової грамотності населення створює сприятливі умови для розвитку технологічного бізнесу, стартапів та інноваційних проєктів.

Попри високу кваліфікацію спеціалістів, одним із головних викликів для галузі залишається міграція кадрів. Військовий конфлікт та економічна нестабільність змусили тисячі фахівців виїхати за кордон у пошуках безпечніших умов для життя та роботи. За даними досліджень, від 50 до 57 тисяч ІТ-спеціалістів покинули країну після початку повномасштабного вторгнення. Це призвело до зменшення кадрового потенціалу всередині країни, що ускладнює процес розширення компаній і реалізації великих проєктів. Крім того, частина фахівців була мобілізована або долучилася до волонтерських ініціатив, що також скоротило кількість активних працівників у галузі. Дефіцит кваліфікованих кадрів змушує компанії переглядати підходи до залучення нових спеціалістів, підвищувати рівень заробітної плати та інвестувати у навчання молодих розробників.

Однією з головних конкурентних переваг українського ІТ-сектору є його експортно-орієнтована бізнес-модель. Близько 98% всіх послуг, які надають українські ІТ-компанії, спрямовуються на міжнародні ринки, що забезпечує стабільні валютні надходження в економіку. Основними ринками для українських компаній залишаються США, Велика Британія, країни ЄС, Канада та Скандинавія. Така модель дозволяє компаніям отримувати прибутки в стабільних валютах, що частково компенсує ризики, пов'язані з економічною нестабільністю всередині країни. Водночас висока залежність від зовнішніх ринків є також певною загрозою, оскільки коливання глобального попиту на ІТ-послуги або можливі економічні кризи можуть впливати на доходи українських компаній. Наприклад, світова рецесія або зниження обсягів венчурного фінансування можуть призвести до скорочення замовлень з боку міжнародних клієнтів.

Ще одним фактором, що сприяє міжнародній конкурентоспроможності українського ІТ-бізнесу, є вигідне співвідношення ціни та якості послуг. Українські компанії пропонують конкурентоспроможні рішення за відносно нижчими цінами, ніж їхні колеги з США чи Західної Європи, що робить їх привабливими для міжнародних клієнтів. Однак у зв'язку з війною та зростанням витрат на ведення бізнесу, включаючи оренду офісів, комунальні послуги, витрати на безпеку та страхування, собівартість ІТ-послуг починає зростати. Це може вплинути на конкурентоспроможність українських компаній у майбутньому, оскільки вони змушені будуть підвищувати ціни або скорочувати витрати на розвиток.

Україна також має значний потенціал у сфері новітніх технологій, таких як штучний інтелект, кібербезпека, блокчейн, Big Data та Інтернет речей. Високий рівень експертизи в цих напрямках дозволяє українським компаніям залучати інвестиції та реалізовувати інноваційні проекти на міжнародному рівні. Наприклад, українські компанії активно працюють у сфері блокчейн-технологій та криптовалют, розробляючи рішення для фінансового сектору та логістики. Водночас недостатній рівень державного фінансування наукових

досліджень та нестача інфраструктури для R&D-центрів створюють бар'єри для розвитку інноваційної екосистеми. Багато стартапів змушені реєструватися за кордоном, оскільки в Україні відсутні достатні механізми підтримки високотехнологічного бізнесу.

Окремо слід виділити фактор державного регулювання, який має як позитивні, так і негативні сторони. З одного боку, запровадження спеціального податкового режиму «Дія.City» створило сприятливі умови для ведення бізнесу, дозволяючи компаніям оптимізувати податкове навантаження. З іншого боку, деякі компанії побоюються можливих змін у законодавстві, що можуть ускладнити податкове планування. У довгостроковій перспективі стабільність регуляторного середовища є ключовим фактором для залучення іноземних інвестицій.

Ще одним важливим фактором, що впливає на перспективи українського IT-сектору, є процес євроінтеграції. Україна поступово наближається до стандартів Європейського Союзу, що відкриває нові можливості для експорту послуг, залучення міжнародного капіталу та співпраці з європейськими компаніями. Зокрема, європейські ринки стають більш відкритими для українських розробників, що дозволяє компаніям розширювати клієнтську базу та брати участь у міжнародних проєктах. Однак, повільні темпи впровадження реформ та бюрократичні бар'єри можуть гальмувати інтеграційні процеси, що може негативно вплинути на розвиток галузі.

Головною загрозою для українського IT-бізнесу залишається війна, яка створює високі ризики для ведення бізнесу. Компанії змушені витратити значні кошти на забезпечення безпеки співробітників, релокацію офісів та підтримку стабільності операційних процесів. Військовий конфлікт також впливає на довіру міжнародних інвесторів та партнерів, що ускладнює залучення фінансування для нових проєктів. Водночас IT-компанії демонструють високу адаптивність, швидко реагуючи на зміни та знаходячи нові бізнес-моделі для збереження конкурентоспроможності.

Підсумовуючи, український ІТ-сектор має значний потенціал для подальшого розвитку, однак він потребує стратегічних рішень для мінімізації ризиків та використання наявних можливостей. Стратегія виходу вітчизняних ІТ-компаній на міжнародні ринки є ключовим напрямом розвитку галузі, який визначає конкурентоспроможність та перспективи зростання українського технологічного бізнесу. Враховуючи поточні виклики та можливості, компаніям необхідно застосовувати комплексний підхід, що включає адаптацію бізнес-моделей, розширення присутності на глобальному ринку та використання новітніх технологій для забезпечення стабільного розвитку.

Одним із ключових факторів успіху є зміцнення позицій на традиційних ринках, таких як США, Велика Британія, Європейський Союз і Канада, які є основними споживачами українських ІТ-послуг. Ці країни мають високий рівень попиту на програмне забезпечення, кібербезпеку, хмарні обчислення та інші технологічні рішення, що створює можливості для українських компаній. Однак, щоб забезпечити довгострокову присутність на цих ринках, необхідно адаптувати бізнес-стратегії до вимог клієнтів та міжнародних стандартів. Наприклад, відповідність законодавчим нормам ЄС, зокрема Загальному регламенту про захист даних (GDPR), є обов'язковою умовою для роботи на європейському ринку.

Окрім традиційних ринків, важливим напрямом є експансія в нові регіони, такі як Близький Схід, Азія та Латинська Америка. У цих країнах відзначається стрімке зростання цифрової економіки, що відкриває нові можливості для експорту українських технологій. Наприклад, ринок Близького Сходу активно інвестує в цифрову трансформацію та інноваційні рішення, що дозволяє українським компаніям отримати доступ до великих державних і корпоративних контрактів. Водночас для виходу на ці ринки необхідно враховувати культурні особливості, регуляторні вимоги та особливості ведення бізнесу.

Ще одним важливим аспектом міжнародної стратегії є розвиток партнерських програм та створення стратегічних альянсів з іноземними

компаніями. Укладання партнерських угод з глобальними корпораціями, такими як Microsoft, Amazon, Google чи IBM, дозволяє українським компаніям отримати доступ до нових технологій, навчальних програм та фінансових ресурсів. Крім того, міжнародні венчурні фонди та акселераційні програми можуть сприяти розвитку стартапів, які прагнуть вийти на глобальний ринок. Важливим кроком у цьому напрямку є участь у міжнародних виставках, конференціях та форумах, таких як Web Summit, CES, Mobile World Congress, що дозволяє залучати клієнтів та партнерів.

Для успішної інтеграції в міжнародну екосистему українським компаніям необхідно підвищувати рівень брендингу та маркетингової активності. Створення сильної репутації на міжнародній арені сприяє залученню нових клієнтів та зміцненню довіри до українських IT-рішень. Це включає активну комунікацію через соціальні мережі, участь у рейтингах найкращих аутсорсингових компаній, публікацію кейсів успішних проєктів у провідних медіа та формування професійних спільнот.

Особливо важливим елементом стратегії є диверсифікація бізнес-моделі, що дозволяє українським компаніям зменшувати ризики та знаходити нові можливості для розвитку. Наприклад, багато компаній традиційно працюють за аутсорсинговою моделлю, що забезпечує стабільний прибуток, але має обмеження в довгостроковій перспективі. Тому перехід до продуктової моделі, коли компанія створює власні IT-рішення та сервіси, може сприяти зростанню прибутковості та збільшенню частки ринку. Успішні приклади таких компаній, як Grammarly, Preply та MacPaw, демонструють, що розвиток власних технологій та SaaS-продуктів дозволяє досягати міжнародного успіху.

Однак реалізація цих стратегій неможлива без подолання ключових викликів, зокрема нестачі фінансування та кадрового дефіциту. Військовий конфлікт та економічна нестабільність значно ускладнили доступ до міжнародного капіталу, що змушує компанії шукати альтернативні джерела фінансування, такі як гранти, міжнародні фонди та урядові програми підтримки бізнесу. Також важливим завданням є утримання та залучення IT-талентів, що

передбачає покращення умов праці, конкурентоспроможний рівень зарплат та створення програм навчання для молодих фахівців.

Таким чином, стратегія виходу українських ІТ-компаній на міжнародні ринки повинна включати багаторівневий підхід, що охоплює як збереження позицій на традиційних ринках, так і експансію в нові регіони, розвиток партнерських зв'язків, диверсифікацію бізнес-моделі та посилення брендингу. В умовах глобальних викликів та швидких змін компанії, які зможуть адаптуватися до нових реалій, впроваджувати інноваційні технології та забезпечувати високу якість послуг, матимуть конкурентні переваги на світовій арені.

Висновки до розділу 2

Аналіз сучасних викликів та перспектив розвитку українських ІТ-компаній на міжнародних ринках засвідчив, що галузь демонструє високу стійкість і динаміку зростання, попри економічні та політичні ризики. Основними викликами залишаються макроекономічна нестабільність, обмежений доступ до міжнародного фінансування, кадровий дефіцит через міграцію фахівців, а також військові ризики, що впливають на довіру інвесторів і партнерів. Водночас зростаючий попит на ІТ-послуги, розвиток новітніх технологій (штучний інтелект, блокчейн, хмарні сервіси), підтримка з боку міжнародної спільноти та євроінтеграційні процеси відкривають значні можливості для масштабування бізнесу та зміцнення позицій України на глобальному ринку цифрових рішень.

SWOT-аналіз дозволив детально оцінити можливості та загрози для українських ІТ-компаній у контексті інтернаціоналізації. До сильних сторін відносяться високий рівень технічної підготовки фахівців, конкурентоспроможна вартість послуг, експортно-орієнтована модель бізнесу та розвиток технологічних компетенцій у сферах AI, Big Data та кібербезпеки. Водночас слабкими сторонами є значна залежність від зовнішніх ринків,

нестача державної підтримки R&D-проектів та зростання вартості ведення бізнесу. Серед ключових можливостей варто виокремити розширення співпраці з міжнародними компаніями, інтеграцію в європейський ринок, залучення іноземних інвестицій і розвиток власних технологічних продуктів. Основні загрози пов'язані з нестабільною макроекономічною ситуацією, посиленням глобальної конкуренції та регуляторними обмеженнями.

Отже, для ефективного виходу на міжнародні ринки українським ІТ-компаніям необхідно застосовувати комплексний підхід, що включає адаптацію бізнес-моделей, розширення присутності у стратегічно важливих регіонах, створення партнерських альянсів та розвиток інноваційних рішень. Важливими елементами є залучення міжнародного фінансування, оптимізація податкового навантаження, покращення умов праці для ІТ-фахівців і формування позитивного іміджу українського технологічного бізнесу на світовій арені. Враховуючи поточні виклики та можливості, компанії, що зможуть швидко адаптуватися до змін і розвивати унікальні технологічні рішення, матимуть значну конкурентну перевагу на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЙ

3.1 Обґрунтування вибору оптимальних ринків для виходу

На основі проведеного аналізу сучасних викликів та можливостей розвитку ІТ-галузі України, стратегічне рішення щодо виходу на міжнародні ринки має базуватися на ретельному відборі країн з найбільш сприятливими умовами для експансії. У процесі обґрунтування вибору оптимальних ринків враховуються такі чинники: рівень попиту на ІТ-послуги, доступність інвестиційного середовища, наявність технологічних хабів, рівень цифрової трансформації економіки, сприятливість регуляторного поля, легкість виходу на ринок, а також культурна та мовна сумісність з українськими фахівцями.

Результати SWOT-аналізу підтверджують, що українські ІТ-компанії мають потенціал для масштабування у країнах з високою цифровою зрілістю, дефіцитом технологічного персоналу та відкритістю до офшорингу. Доцільним є фокус на тих ринках, де можна забезпечити швидкий вхід, помірну конкуренцію та стабільне зростання попиту на інноваційні рішення у сферах fintech, edtech, healthtech, e-commerce, кібербезпеки тощо. Представлена у вигляді табл. 3.1 порівняльна характеристика пріоритетних ринків, які можна розглядати як потенційні напрями інтернаціоналізації українських ІТ-компаній.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика потенційних цільових ринків

Ринок	Попит на ІТ-послуги	Рівень конкуренції	Інвестиційний клімат	Бар'єри входу	Переваги для українських компаній
США	Дуже високий	Високий	Розвинений	Середні	Великі бюджети, попит на аутсорсинг, високі ставки
Німеччина	Високий	Середній	Сприятливий	Помірні	Євроінтеграція, сильний попит на кібербезпеку, відкритість до інновацій

Продовження табл.3.1

Канада	Високий	Середній	Стабільний	Низькі	Легке регулювання, підтримка технологічних стартапів
ОАЕ	Зростаючий	Низький	Дуже сприятливий	Низькі	Високий попит на digital solutions, фінансова підтримка інновацій
Польща	Середній	Середній	Відносно стабільний	Дуже низькі	Географічна близькість, культурна схожість, простий доступ до ринку ЄС

Джерело: створено автором самостійно [56-65]

Сполучені Штати залишаються найбільшим і найбільш платоспроможним ринком ІТ-послуг у світі. Високий рівень діджиталізації бізнесу, постійний попит на аутсорсинг розробки програмного забезпечення та інноваційні рішення в галузях fintech, healthtech і e-commerce створюють сприятливі можливості для українських ІТ-компаній. Компанії зі США активно шукають партнерами зовнішніх постачальників із конкурентоспроможною ціною, високим рівнем технічної експертизи та гнучкістю у проєктній роботі, що добре узгоджується з українським ІТ-профілем.

Проте ринок характеризується високою конкуренцією та жорсткими вимогами до якості сервісу, дотриманням стандартів безпеки й конфіденційності (наприклад, HIPAA для healthtech або SOC 2 для SaaS-платформ) [56]. Також потрібно враховувати правові особливості контрактної роботи, що вимагає залучення юридичних радників. Водночас присутність на ринку США може стати іміджевою перевагою та відкриває доступ до великих інвестиційних фондів, акселераторів і клієнтів глобального масштабу.

Німеччина – один із найбільших ринків програмного забезпечення в Європі, що активно трансформується в бік цифрової економіки. Зростаючий попит на кібербезпеку, автоматизацію виробництва (індустрія 4.0), хмарні сервіси та big data створює нішу для українських ІТ-компаній [57]. Особливий інтерес німецькі компанії виявляють до рішень у сфері B2B, логістики,

автомобільної промисловості та медтеху, де потрібні індивідуальні кастомізовані рішення.

Німеччина також є логістично зручною країною для українського бізнесу через відносну близькість, наявність української діаспори та зрозумілу правову систему. Проте необхідно враховувати високий рівень бюрократичних процедур та повільне прийняття рішень у традиційних німецьких компаніях. Водночас відкритість до співпраці в межах євроінтеграційних процесів та програми підтримки цифровізації (наприклад, «Digital Hub Initiative») роблять цей ринок надзвичайно перспективним.

Канада вирізняється стабільним політичним та економічним середовищем, активною підтримкою технологічних стартапів та низькими бар'єрами для входу на ринок. Урядові програми стимулювання інновацій, зокрема через фонди NRC IRAP і Canada Digital Adoption Program, створюють фінансові можливості для партнерства з місцевими компаніями [60]. IT-компанії з України можуть пропонувати послуги в таких сферах, як govtech, edtech, e-commerce та медичне програмне забезпечення.

Особливо варто відзначити легкість комунікації завдяки англomовному середовищу, спільним цінностям та культурній близькості, що спрощує побудову довготривалих партнерських відносин. Попит на IT-аутсорсинг зростає, особливо в сегменті малого і середнього бізнесу, який шукає якісні послуги за доступною ціною. Канада також є хорошим майданчиком для подальшого виходу на ринок США, що додає стратегічної ваги цьому напрямку.

Об'єднані Арабські Емірати активно інвестують у цифрову трансформацію економіки, прагнучи стати технологічним хабом Близького Сходу. Завдяки ініціативам Dubai Future Foundation, Smart Dubai та вільним економічним зонам з лояльними умовами для IT-компаній, Емірати приваблюють іноземний бізнес з усього світу [65]. Попит на технологічні рішення в сферах фінансів, державного управління, охорони здоров'я та смарт-міст відкриває простір для співпраці з українськими компаніями.

Крім того, ринок ОАЕ має переваги у вигляді низьких податків, швидкої процедури реєстрації бізнесу та фінансової підтримки стартапів. Однак важливо враховувати культурну специфіку ведення бізнесу, орієнтованість на особисті контакти, а також вимоги до дотримання локального законодавства (наприклад, сертифікацій або ліцензування в галузі фінансових технологій). Незважаючи на це, українські компанії можуть розглядати ОАЕ як ворота до ринків Перської затоки та Північної Африки.

Польща є найближчим географічним і культурним партнером України, що забезпечує низькі бар'єри входу та легку адаптацію до локального ринку. ІТ-сектор Польщі активно зростає, а попит на розробку ПЗ, підтримку цифрових продуктів та кібербезпеку забезпечують стабільний попит на послуги аутсорсингових компаній. Оскільки Польща входить до ЄС, присутність на її ринку спрощує доступ до всього європейського простору.

Важливо зазначити, що Польща розвиває власні технологічні екосистеми, проте вона відкрита до партнерства з українськими компаніями, особливо в контексті релокації фахівців, спільних R&D-проектів і обслуговування європейських замовників. Поширеною є практика створення представництв, хабів або спільних підприємств на території Польщі. Це також одна з найперспективніших країн для розвитку B2C-продуктів завдяки високому рівню цифрової культури населення.

Сінгапур – провідний технологічний центр Азії з високим рівнем діджиталізації, особливо у фінансовому секторі, державному управлінні та охороні здоров'я. Уряд активно підтримує впровадження інновацій, зокрема через такі ініціативи, як Smart Nation, GovTech та Infocomm Media Development Authority (IMDA) [64]. Українські ІТ-компанії можуть бути цікавими як постачальники рішень у сфері кібербезпеки, штучного інтелекту та розробки фінтех-платформ.

Попри невеликий внутрішній ринок, Сінгапур є потужною точкою входу до ринків Південно-Східної Азії, що охоплює понад 650 мільйонів населення. Однак варто враховувати жорстку конкуренцію, високі вимоги до сертифікації

ІТ-продуктів і необхідність побудови довіри через репутаційні активи. Водночас прозорість державної політики, низький рівень корупції та сприятлива податкова система створюють сильну базу для сталого виходу на ринок.

Отже, проведений аналіз свідчить, що кожен з розглянутих міжнародних ринків має свої переваги для інтернаціоналізації українських ІТ-компаній. США пропонують найширші можливості для масштабування, проте характеризуються високою конкуренцією та юридичною складністю входу. Німеччина та Канада демонструють стабільність і технологічну відкритість, але водночас вимагають глибокої адаптації до локального бізнес-середовища. ОАЕ приваблюють лояльним регулюванням та доступом до капіталу, проте культурні особливості й політична специфіка вимагають обережності. Польща – перспективний регіональний хаб з високою сумісністю, але обмеженим попитом у порівнянні зі світовими лідерами. Сінгапур же виступає воротами до азійського ринку, проте його високий поріг входу та висока конкуренція можуть обмежити початкову ефективність просування.

З метою формування практичного стратегічного підходу, за критеріями потенціалу масштабування, доступу до інвестицій, рівня попиту на ІТ-послуги, мовної сумісності та перспектив довгострокового зростання, доцільним є вибір Канади як цільового ринку для подальшої розробки стратегії виходу. Такий вибір обґрунтований комбінацією наступних факторів: сприятливий інвестиційний клімат та активна державна підтримка інновацій, англомовне середовище, поступове зростання попиту на ІТ-послуги з боку малого та середнього бізнесу, низькі бар'єри для входу, геостратегічне розташування – рис.3.1.

Результати порівняльного аналізу ринкових характеристик свідчать, що Канада володіє сукупністю привабливих умов для українських ІТ-компаній, які прагнуть інтернаціоналізувати свій бізнес. Як видно з рисунку, основні переваги Канади включають сприятливий інвестиційний клімат, наявність державних програм підтримки інновацій, англомовне та культурно близьке

середовище, низькі адміністративні бар'єри для входу, а також стабільне зростання попиту на цифрові рішення з боку малого і середнього бізнесу. Усі ці чинники суттєво знижують ризики першого етапу виходу на новий ринок та формують потенціал для сталого розвитку.

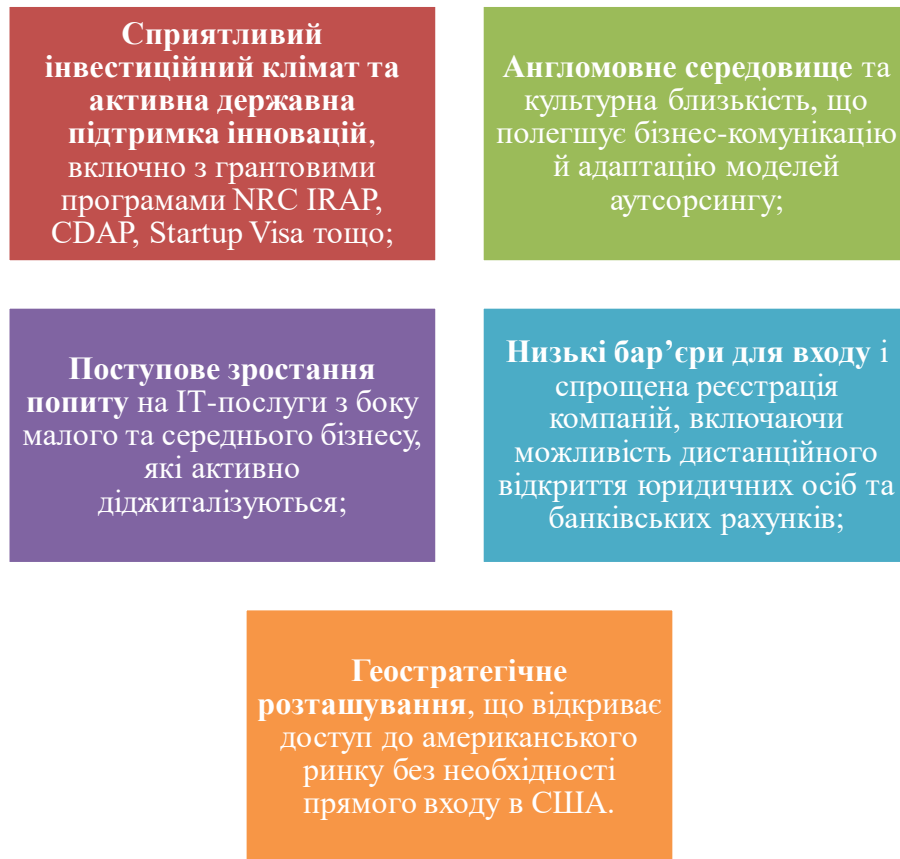


Рис.3.1. Ключові фактори вибору Канади як пріоритетного ринку для виходу українських ІТ-компаній

Джерело: розроблено автором

Крім того, геостратегічне розташування Канади дозволяє використовувати її як плацдарм для подальшого просування на ринок США – найбільший споживчий центр ІТ-послуг у світі. Завдяки простоті юридичних процедур, доступу до акселераційних програм і зростаючій потребі в діджиталізації, Канада стає оптимальним вибором для експансії українських технологічних компаній. Враховуючи ці обставини, подальше стратегічне планування доцільно будувати саме навколо цього ринку.

3.2 Формування стратегії проникнення на обрані ринки та адаптації в післявоєнних умовах

У післявоєнний період вихід українських ІТ-компаній на міжнародні ринки розглядається не лише як вектор експансії, а й як стратегія стабілізації та збереження економічної активності. Враховуючи обмеження, пов'язані з воєнними ризиками, нестабільністю внутрішнього середовища, міграцією кадрів та інфраструктурними втратами, компанії потребують чітко структурованих дій, які б забезпечили зниження операційних ризиків і підтримку міжнародної конкурентоспроможності.

Обрана стратегія проникнення повинна поєднувати адаптивність, етапність реалізації та гнучкість до змін зовнішнього середовища. При цьому ринок Канади, визначений як пріоритетний, надає сприятливі умови для реалізації моделі проникнення за допомогою віддаленої взаємодії, стратегічних партнерств і використання фінансово-грантових інструментів. Така стратегія передбачає одночасну орієнтацію на оперативне тестування продуктів (через MVP), формування локального представництва, культурну адаптацію сервісу та поступове масштабування. В табл.3.2 представлено базові елементи стратегії проникнення на ринок Канади для українських ІТ-компаній.

Таблиця 3.2

Стратегія проникнення на ринок Канади для українських ІТ-компаній

Елемент стратегії	Зміст
Тип стратегії	Етапна (стадійна) стратегія проникнення з використанням digital-first моделі
Цільовий сегмент	Малий та середній бізнес, державні структури, інноваційні стартапи
Форма входу на ринок	Віддалена співпраця, реєстрація представництва, участь у стартап-програмах (Startup Visa, CDAP тощо)
Маркетингова модель	Цифрова дистрибуція, платформи B2B (Clutch, GoodFirms, Upwork), контент-маркетинг, LinkedIn outreach
Початковий продукт/сервіс	Мінімально життєздатний продукт (MVP) для тестування вхідної гіпотези
Партнерська політика	Пошук локальних дистриб'юторів, консалтингових агентств, акселераторів та ІТ-хабів

Продовження табл.3.2

Фінансове забезпечення	Залучення грантів, участь у програмах фінансування інновацій, оптимізація витрат
HR-стратегія	Часткова релокація команди або створення віддалених команд на базі фрилансу
Адаптація продукту	Локалізація мови, UX/UI під західні стандарти, відповідність канадському праву
Критерії оцінки ефективності	Кількість лідів, ROI, вхід до програми підтримки, кількість пілотних проєктів

Джерело: розроблено автором

Тип стратегії, закладений у таблиці, є етапним, що повністю відповідає реаліям функціонування українських ІТ-компаній у післявоєнних умовах. Застосування стадійної моделі дозволяє поступово входити на новий ринок, починаючи з тестових проєктів і обмежених інвестицій. Такий підхід знижує ризики невдачі та дозволяє адаптуватися до регуляторного і культурного контексту Канади. Водночас використання digital-first моделі відповідає природі ІТ-бізнесу, орієнтованого на віддалену співпрацю, автоматизовану взаємодію з клієнтами і гнучкість масштабування.

Цільовий сегмент, визначений у стратегії – малий та середній бізнес, а також стартапи й державні структури, – є найбільш реалістичним і доступним для українських компаній на першому етапі інтернаціоналізації. Саме ці групи споживачів найбільш активно шукають аутсорсингові рішення, готові до співпраці з новими підрядниками, і мають обмежені внутрішні ІТ-ресурси. Канадський ринок характеризується високим рівнем цифрової трансформації у публічному секторі, тому включення державних проєктів у цільову аудиторію відкриває додаткові можливості для довгострокового контрактного співробітництва.

Форма входу на ринок передбачає використання мінімальних ресурсів через механізми дистанційної співпраці, участь у стартап-програмах і можливу реєстрацію представництва. Умови ведення бізнесу в Канаді дозволяють відкривати компанії без фізичної присутності, що є надзвичайно важливим для компаній, які продовжують функціонування з території України. Startup Visa,

CDAP та інші урядові програми підтримки іноземних ІТ-гравців роблять цей канал доступним і перспективним. Такий гнучкий формат входу знижує витрати на старті та водночас формує юридичну основу для масштабування.

Маркетингова модель фокусується на цифрових каналах просування, що повністю відповідає ресурсним та технологічним можливостям українських компаній. Застосування платформ на кшталт Clutch, GoodFirms або LinkedIn дозволяє швидко отримувати релевантні ліди, формувати професійний імідж і комунікувати з цільовими групами. Умови ринку Канади вимагають якісної презентації портфоліо, наявності англomовного контенту, відгуків та кейсів, які підтверджують досвід компанії. Ефективне SEO, таргетована реклама в соціальних мережах і публікації у професійних медіа сприяють підвищенню впізнаваності.

На стартовому етапі доцільним є вихід на ринок з мінімально життєздатним продуктом (MVP), що дозволяє протестувати гіпотези, адаптувати функціонал до потреб конкретного ринку і уникнути зайвих витрат на повноцінну розробку. MVP-стратегія особливо ефективна в умовах обмежених фінансів та невизначеності. Вона дозволяє отримати зворотний зв'язок від користувачів і коригувати напрям розвитку продукту, ґрунтуючись на реальних даних. У Канаді, де важливо дотримуватись високих стандартів зручності та безпеки, така обережна стратегія забезпечує конкурентну перевагу.

Партнерська політика передбачає активний пошук локальних агентств, акселераторів, дистриб'юторів і технологічних хабів, що сприяє побудові довіри та пришвидшує інтеграцію в нове бізнес-середовище. Співпраця з місцевими гравцями дозволяє легше подолати бар'єри мовного, культурного та юридичного характеру, а також скористатися вже сформованими каналами дистрибуції та продажів. Канадські акселератори часто орієнтовані на технологічні стартапи, і українські компанії можуть ефективно інтегруватися в ці програми як учасники або партнери.

Фінансове забезпечення стратегії передбачає залучення зовнішніх ресурсів – державних, інституційних чи донорських. Для українських ІТ-

компаній, які працюють в умовах нестабільного фінансування, участь у грантових програмах (Startup Visa Program, IRAP, Export Development Canada тощо) дає можливість профінансувати розвиток, маркетинг і локалізацію без ризику втрати контролю над бізнесом. Також можливе залучення партнерських інвестицій у межах joint ventures або спільних стартап-ініціатив. Основна мета – забезпечити фінансову стійкість без суттєвого збільшення витратної частини бюджету.

HR-стратегія є критично важливою в умовах війни, коли багато фахівців змушені виїхати з країни або працюють у нестабільному середовищі. Тому компанії комбінують моделі часткової релокації в безпечні регіони, створення віддалених команд на базі фрилансу або співпраці з українською діаспорою. У Канаді існують програми підтримки висококваліфікованих спеціалістів, які можуть виступати як окремі експерти або представники компанії. Такий підхід дозволяє зберегти кадровий потенціал і гнучко реагувати на зміни в структурі запитів клієнтів.

Адаптація продукту є обов'язковою складовою успішного проникнення: вона охоплює переклад інтерфейсу, UX-дизайн, відповідність канадському законодавству щодо даних (наприклад, PIPEDA), а також відповідність очікуванням кінцевого користувача. Канадський ринок відрізняється високими стандартами у сфері зручності, доступності та захисту даних, тож технічна локалізація – це не лише переклад, а й переосмислення логіки взаємодії з клієнтом. IT-продукти, що демонструють адаптацію до контексту, швидше отримують визнання і лояльність користувачів.

Критерії оцінки ефективності повинні бути гнучкими й конкретними: зокрема, слід відстежувати кількість отриманих лідів, кількість пілотних проєктів, досягнення порогової рентабельності (ROI), участь у програмах підтримки та наявність сталих партнерських угод. Вимірювання ефективності на основі кількісних та якісних показників дозволяє оперативно коригувати стратегію, не чекаючи значного накопичення помилок, що особливо важливо в

умовах високої динаміки ринку та постійних викликів, з якими стикається український бізнес у глобальному середовищі.

Для забезпечення ефективного, поступового й адаптивного виходу на канадський ринок українським ІТ-компаніям необхідно дотримуватись логіки етапного впровадження стратегії, що враховує як внутрішні обмеження післявоєнного періоду, так і зовнішні можливості нового середовища. Такий підхід дозволяє розподілити навантаження у часі, уникнути надмірних початкових витрат і поступово нарощувати присутність на ринку, перевіряючи життєздатність кожного етапу через практичні результати.

Поетапна стратегія охоплює п'ять ключових стадій: аналітичну підготовку, стартову валідацію, формування операційної присутності, масштабування та довгострокову інтеграцію. Кожен етап супроводжується конкретними діями, цілями та очікуваними результатами, які дозволяють забезпечити контрольованість процесу інтернаціоналізації - табл.3.3.

Таблиця 3.3

Етапи реалізації стратегії виходу на ринок Канади

Етап	Зміст дій	Очікуваний результат
Аналітична підготовка	Дослідження ринку Канади, ідентифікація цільових сегментів, аналіз конкурентів, правового поля, культурних бар'єрів, вибір MVP	Обґрунтований вибір ніші, продукту та маркетингового позиціонування
Стартова валідація	Розробка MVP, тестування через платформи (Clutch, Upwork, Product Hunt), запуск реклами, перші контакти з потенційними клієнтами	Перші відгуки від користувачів, підтвердження попиту, уточнення цінової моделі
Формування присутності	Відкриття юридичної особи або партнерського представництва, реєстрація в грантових програмах, створення каналу продажів та локальної підтримки	Легалізація бізнесу в Канаді, формування бази клієнтів, вихід на сталий рівень замовлень
Масштабування	Розширення команди, запуск повнофункціонального продукту, розширення партнерської мережі, участь у виставках та акселераторах	Зростання доходів, впізнаваність бренду, стабільне навантаження на команду
Інтеграція та розвиток	Адаптація до нових регуляцій, розширення на суміжні ринки (США), розвиток власних R&D-центрів, локалізація продуктів	Довгострокова присутність на ринку, вихід за межі Канади, підвищення вартості компанії

Джерело: розроблено автором

Перший етап передбачає глибоке дослідження ринку Канади та всебічний аналіз внутрішніх і зовнішніх умов для майбутнього виходу. Необхідно вивчити структуру попиту на ІТ-послуги, окреслити цільові сегменти (наприклад, малий і середній бізнес, фінансові компанії, державні установи), а також проаналізувати конкурентне середовище. Важливо врахувати регуляторні вимоги (зокрема законодавство щодо персональних даних — PIPEDA), а також культурні особливості бізнес-комунікації, мови, UX/UI-пріоритетів канадського користувача.

На цьому ж етапі здійснюється вибір найбільш перспективного напрямку розвитку (наприклад, SaaS-рішення для малого бізнесу або розробка спеціалізованих CRM). Проводиться бенчмаркінг конкурентів, аналізуються бізнес-моделі, ціноутворення та структура витрат. Результатом повинна стати чітка стратегія позиціонування, попередній фінансовий план і план дій для розробки MVP. Якість цього етапу суттєво впливає на ризики подальших рішень.

На етапі стартової валідації відбувається створення та запуск мінімально життєздатного продукту (MVP), який дозволяє протестувати попит без значних витрат. Продукт запускається через популярні B2B-платформи, такі як Clutch, Upwork або Product Hunt. Водночас використовуються цифрові канали для залучення потенційних клієнтів (SEO, LinkedIn outreach, email-маркетинг). Основна мета – не масштабування, а збір реальних відгуків і підтвердження цінності продукту для ринку.

Після отримання перших лідів і відгуків здійснюється первинна адаптація продукту під очікування користувачів. Це може стосуватися як функціоналу, так і способів презентації або ціноутворення. Компанія на цьому етапі також оцінює канали, які дають найвищу конверсію, та готує підґрунтя для формування стабільної клієнтської бази. Цей етап дозволяє перевірити життєздатність стратегії з мінімальними фінансовими ризиками.

Формування присутності – цей етап передбачає офіційне оформлення присутності на ринку Канади – реєстрація юридичної особи, відкриття

рахунків, участь у державних або комерційних грантових програмах. Наприклад, уряд Канади надає доступ до Startup Visa, CDAP та програм для іноземних інноваторів, що дозволяє компенсувати витрати на маркетинг і локалізацію. Важливо також створити базову інфраструктуру взаємодії з клієнтами: сайт, англомовну підтримку, бухгалтерське обслуговування за канадськими стандартами.

Паралельно формується операційна база – визначаються партнери, постачальники послуг, локальні консультанти. Якщо компанія ще не здійснила релокацію співробітників, може бути створена віддалена команда з використанням локальних фахівців або української діаспори. Успішне виконання цього етапу дозволяє закріпитися на ринку та перейти від експериментальної фази до масштабування.

На етапі масштабування компанія переходить від одиничних продажів або проєктів до стабільного потоку клієнтів. Це передбачає запуск повнофункціонального продукту (або кількох модифікацій), розширення маркетингової активності, участь у галузевих заходах (виставках, IT-форумах), підключення до акселераторів і регіональних кластерів. У цей період формується команда продажів, покращується CRM, оптимізується цикл обслуговування клієнтів.

Також компанія може переходити до створення додаткових напрямів: консалтинг, підтримка, супровід, розвиток нових сервісів. Масштабування дозволяє посилити бренд на ринку та забезпечити зростання прибутку. Головне завдання – не втратити якість при зростанні обсягів і забезпечити фінансову стійкість процесу за рахунок грамотного управління витратами.

Інтеграція та розвиток – на цьому етапі компанія вже є повноцінним гравцем ринку та починає процес довгострокової інтеграції: розвиток локальних R&D-центрів, глибока адаптація продуктів до специфіки ринку, відповідність новим регуляторним вимогам. Успішні компанії на цьому рівні можуть виходити на суміжні ринки – насамперед у США, а також у країни Азії

чи ЄС. Стратегічно важливо налагодити сталі партнерства, залучити інвестиції або розглянути M&A-моделі.

Інтеграція також передбачає участь у формуванні технологічної спільноти, укладання меморандумів про співпрацю з місцевими вишами, урядовими структурами та інкубаторами. Компанія поступово переходить від ролі «новачка на ринку» до авторитетного учасника, здатного впливати на тенденції. Саме в цей момент формується довгострокова вартість бізнесу.

Поетапна стратегія реалізації виходу українських ІТ-компаній на канадський ринок дозволяє уникнути надмірного навантаження на фінансові та кадрові ресурси в умовах післявоєнного відновлення. Кожен з етапів – від аналітичної підготовки до повноцінної інтеграції - передбачає логічний набір дій, що послідовно розширюють ринкову присутність і мінімізують ризики. Такий підхід забезпечує не лише гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики, а й стратегічну сталість у досягненні ключових бізнес-цілей.

Запропонована модель є універсальною і може бути адаптована під конкретні ІТ-продукти або послуги. Завдяки поєднанню цифрової мобільності, партнерської гнучкості та локалізації управлінських рішень, українські компанії отримують шанс не просто вийти на новий ринок, а й зайняти конкурентну нішу на глобальній технологічній арені.

3.3 Оцінка економічної ефективності та перспектив сформованої стратегії

Зазначимо, що оцінка економічної ефективності сформованої стратегії інтернаціоналізації здійснюється з використанням комбінованого підходу, визначеного у першому розділі як найбільш доцільний метод дослідження в умовах високої невизначеності та обмеженого ресурсного забезпечення. Такий підхід дозволяє поєднати кількісні методи з якісним аналізом нематеріальних вигод, таких як міжнародна репутація, брендова впізнаваність, потенціал до масштабування та доступ до глобальних партнерських мереж. Вибір саме цього

підходу зумовлений необхідністю всебічного врахування як економічних, так і стратегічних ефектів реалізації стратегії – створення дочірніх компаній, на прикладі виходу на ринок Канади. Комбінована модель аналізу забезпечує глибину оцінки, релевантність висновків та підвищує прикладну цінність рекомендацій, що особливо важливо в умовах післявоєнної трансформації економіки.

Для українських ІТ-компаній, що діють у післявоєнних умовах, важливо обрати стратегічно доцільний сценарій входу на іноземний ринок, який буде не лише політично та регуляторно безпечним, але й фінансово вигідним. На основі сформованої моделі проникнення на ринок Канади можна провести попередню оцінку фінансових показників, розрахувати рівень прибутковості та потенційне зростання частки ринку. У таблиці 3.3 подано узагальнені економічні показники та прогнози щодо ефективності стратегії.

Таблиця 3.3

Економічна ефективність і перспективи стратегії виходу на ринок Канади

Показник / параметр	Оцінка / Прогноз
Період досягнення точки беззбитковості (BEP)	9–12 місяців з моменту початку операційної діяльності
Очікувані інвестиції на першому етапі	\$25 000 – \$40 000 (розробка MVP, маркетинг, юридична реєстрація, стартовий персонал)
Очікуваний середній дохід на 1 клієнта (ARPU)	\$1200–\$3000 на місяць (залежно від виду послуг: SaaS, проєктна розробка або технічна підтримка)
Кількість клієнтів для виходу на самоокупність	12–15 активних клієнтів
Орієнтовний ROI через 1,5 року	160–220 % при стабільному зростанні на 10–15 % щоквартально
Джерела фінансування	Власні кошти, міжнародні гранти (CDAP, IRAP), залучення інвестора на 2–3 етапі
Основні фінансові ризики	Курсові коливання, податкові зміни в Канаді, збільшення витрат на персонал через релокацію
Нематеріальні вигоди	Зміцнення міжнародного бренду, доступ до венчурних фондів, створення портфеля західних кейсів

Продовження табл.2.3

Сценарії масштабування	Вихід на суміжні ринки (США, ЄС), запуск нових продуктів, побудова локального R&D-центру
Перспектива 3–5 років	Розширення частки ринку, зростання вартості компанії на 3–4х, інтеграція в глобальні партнерські мережі

Джерело: розроблено автором

Досягнення точки беззбитковості протягом 9–12 місяців після початку операційної діяльності є реалістичним показником для українських ІТ-компаній за умов раціонального управління ресурсами. У цьому часовому проміжку компанія зможе не лише завершити MVP-етап та протестувати бізнес-модель, а й отримати стабільний потік клієнтів, достатній для покриття щомісячних витрат. Ключовими умовами досягнення ВЕР є активна маркетингова підтримка, вчасна адаптація сервісів під очікування локального ринку та ефективна воронка залучення.

Проміжок до 12 місяців також враховує фактор післявоєнної нестабільності в Україні, що впливає на кадрову мобільність, логістику й доступ до кредитного ресурсу. Саме тому стратегія виходу на канадський ринок повинна мати етапний характер: мінімізація витрат на старті, робота через онлайн-канали та пошук партнерів, здатних надати сервісну підтримку в Канаді. Такий підхід дозволить підприємству утриматися в зоні фінансової безпеки навіть у разі помірної затримки реалізації початкових планів.

Прогнозований обсяг початкових інвестицій у межах \$25 000–\$40 000 охоплює основні витрати, пов'язані з розробкою MVP-продукту, маркетинговим просуванням, реєстрацією бізнесу в Канаді, а також частковим залученням персоналу. Такий бюджет є достатнім для реалізації lean-стратегії, що передбачає поступове нарощування ресурсів залежно від динаміки зростання. Основна увага повинна бути приділена digital-просуванню та створенню локального представництва — навіть в онлайн-форматі.

Розподіл інвестицій має ґрунтуватися на пріоритетах: перший блок — технології та розробка; другий — маркетинг і комунікації; третій — юридичні та адміністративні витрати. Важливо врахувати можливість отримання грантового співфінансування, зокрема через CDAP або IRAP, що може компенсувати до 50 % витрат на діджиталізацію та інновації. Це дозволяє суттєво знизити навантаження на власний капітал підприємства та покращити ліквідність на старті.

Орієнтовний дохід на одного клієнта в діапазоні \$1200–\$3000 на місяць відповідає ринковим умовам Канади у сфері IT-аутсорсингу, SaaS-сервісів і консалтингових цифрових продуктів. Такий рівень ARPU дозволяє підприємству вже за умови обслуговування 12–15 клієнтів досягти позитивного грошового потоку, враховуючи помірні витрати на обслуговування. Цей показник є одним з ключових для фінансової моделі, оскільки саме він визначає гнучкість цінової політики та можливості масштабування.

Для забезпечення такого рівня доходу необхідно формувати продукти з високою доданою вартістю — рішення, орієнтовані на автоматизацію, інтеграцію систем, обробку великих обсягів даних або кібербезпеку. Надійний клієнтський сервіс, швидкий запуск та висока якість продукту дозволять збільшити ARPU в перспективі. Також доцільно передбачити додаткові послуги (сапорт, оновлення, аналітика), які підвищують середній чек.

Для виходу на рівень самоокупності достатньо залучити 12–15 постійних клієнтів. Такий поріг є досяжним за 6–9 місяців за умови активної присутності на B2B-платформах, участі в акселераційних програмах і правильного таргетингу. Враховуючи високу вартість контрактів на IT-послуги в Канаді, навіть невелика кількість замовників може забезпечити фінансову стабільність компанії.

Важливо також працювати над конверсією лідів у довгострокових клієнтів. Це досягається через ефективну воронку продажів, гнучкість у проєктному підході, адаптацію під специфіку замовника та систему постійного оновлення пропозицій. У перспективі доцільно розвивати модель клієнтського

життєвого циклу (Customer Lifetime Value), яка передбачає тривале утримання клієнта й поступове збільшення його середнього чека.

Показник ROI (повернення інвестицій) у межах 160–220 % через 18 місяців свідчить про високу потенційну рентабельність обраної стратегії. При стабільному зростанні доходів на 10–15 % щоквартально компанія не лише повертає інвестовані кошти, а й формує фінансовий резерв для подальшого масштабування або диверсифікації. Це важливий індикатор для потенційних партнерів, венчурних фондів і донорських програм.

Такий рівень прибутковості можливий лише за умови налагодження системи постачання, утримання клієнтів і оптимізації внутрішніх витрат. Досягнення цільового ROI також залежить від стабільності курсу, рівня інфляції в Україні та Канаді, витрат на адаптацію продукту та маркетингових кампаній. Тому фінансова модель має бути гнучкою і готовою до оперативних коригувань.

Основними джерелами фінансування на старті можуть бути власні кошти засновників, державні або міжнародні гранти, а також потенційні інвестиції у вигляді партнерських програм. Програми CDAP та IRAP дозволяють компенсувати витрати на діджиталізацію, а Startup Visa забезпечує підтримку технологічних стартапів. Участь у таких програмах підвищує кредитну довіру та відкриває доступ до локальних бізнес-мереж.

Залучення зовнішнього фінансування доцільне лише на етапі масштабування, коли компанія вже продемонструвала сталі результати, має продукт і клієнтську базу. На початкових стадіях вигідніше використовувати грантове фінансування, яке не передбачає часткової втрати контролю над бізнесом. Такий підхід дозволяє зберегти стратегічну гнучкість і водночас отримати додаткові ресурси.

До ключових ризиків належать курсові коливання, які можуть суттєво вплинути на прибутковість у разі конвертації валютних надходжень. Також до ризиків належить ймовірне підвищення витрат на релокацію персоналу, юридичну адаптацію компанії до канадського права, а також підвищення

конкурентного тиску. Важливо закладати в бюджет непередбачені витрати на форс-мажори та регуляторні зміни.

Додатковим викликом можуть стати зміни в податковій політиці Канади або непередбачувана зміна умов у програмах підтримки. Компанії необхідно забезпечити гнучкість у стратегічному плануванні та регулярно проводити ревізію витрат і операційних процесів. Антикризове фінансове планування є обов'язковим елементом моделі.

Окрім фінансових показників, стратегія відкриває значний простір для нематеріальних активів: брендова впізнаваність на міжнародному рівні, авторитет серед партнерів, успішні кейси в портфолію. Це формує довгострокову капіталізацію компанії, покращує її інвестиційну привабливість і відкриває доступ до венчурних фондів, а також потенційних ринків США чи Європи. Такі переваги є складно вимірюваними, але стратегічно надзвичайно важливими. Наявність міжнародних клієнтів у портфолію значно спрощує участь у глобальних тендерах, отримання сертифікатів відповідності та підвищує довіру з боку нових замовників. Таким чином, стратегія є не лише фінансово обґрунтованою, але й системно спрямованою на підвищення репутаційного капіталу.

Після успішного освоєння ринку Канади компанія може масштабуватись на ринок США, що є логічним продовженням регіональної експансії. Також можливий запуск нових вертикалей — наприклад, спеціалізованих мобільних застосунків, платформ для електронної комерції або digital-тренажерів для бізнесу. У середньостроковій перспективі доречно створити локальний R&D-центр.

Сценарії масштабування залежать від динаміки розвитку ринку та здатності компанії оперативно масштабувати інфраструктуру. Доцільним є також вихід на суміжні франкомовні регіони Канади (Квебек), що потребує окремої лінгвістичної адаптації. Масштабування слід розглядати як окрему фазу, що базується на успішності основної моделі.

У довгостроковій перспективі компанія може збільшити свою частку на ринку, вийти на рівень стабільного прибутку, розширити продуктову лінійку та підвищити загальну ринкову вартість у 3–4 рази. Важливим результатом стане інтеграція в глобальні мережі партнерства — технопарки, асоціації, консорціуми. Це підвищує не лише ринкову капіталізацію, а й шанси на залучення іноземного капіталу або стратегічного інвестора.

Компанія, яка пройде весь цикл – від стартової валідації до сталого масштабування – має шанс зайняти стійку нішу на ринку, не лише конкуруючи за ціною, а й формуючи технологічну цінність. В умовах післявоєнної відбудови це створює важливий приклад успішної економічної трансформації українського бізнесу.

Оцінка економічної ефективності стратегії виходу українських ІТ-компаній на ринок Канади засвідчила її доцільність, раціональність та перспективність в умовах післявоєнної трансформації економіки. Розрахункові показники свідчать про високу ймовірність досягнення точки беззбитковості вже протягом першого року діяльності, при оптимальній структурі витрат та помірному рівні ARPU. Залучення додаткових джерел фінансування, зокрема грантів і акселераційних програм, здатне значно знизити інвестиційне навантаження та забезпечити стабільну динаміку зростання. Водночас гнучкість стратегії дозволяє адаптувати модель проникнення під умови мінливої економічної та політичної ситуації.

Наявність чітко визначених сценаріїв масштабування, сильних нематеріальних вигод (імідж, бренд, партнерства) та можливість подальшого розширення на інші ринки (насамперед США) формують передумови для довгострокового зростання вартості компанії. Розроблена стратегія має комплексний характер, поєднуючи економічну доцільність із соціально-комунікаційною складовою, що дозволяє розглядати її не лише як тактичне рішення для окремого бізнесу, а як один із ефективних інструментів підтримки експорту інтелектуального продукту з України в умовах повоєнного відновлення.

Висновки до розділу 3

У межах третього розділу було розроблено комплексну стратегію виходу українських ІТ-компаній на міжнародні ринки, зосереджену на виборі найбільш доцільного напрямку для інтернаціоналізації, формуванні адаптивної моделі проникнення та оцінці її економічної ефективності в умовах післявоєнної трансформації. Дослідження ґрунтувалося на врахуванні сучасних викликів українського технологічного бізнесу, таких як кадровий дефіцит, обмеженість інвестиційних ресурсів, зміни в логістиці та підвищений рівень геополітичного ризику. Водночас було виявлено, що українські ІТ-компанії демонструють високий рівень технічної готовності до експансії, мають конкурентоспроможну вартість послуг та значний досвід роботи на експортно-орієнтованій основі.

На підставі порівняльного аналізу потенційних ринків (США, Німеччини, Канади, ОАЕ, Польщі та Сінгапуру), враховуючи такі критерії як рівень попиту, інвестиційна привабливість, бар'єри входу, цифрова зрілість та культурна сумісність, було обґрунтовано доцільність вибору саме Канади як пріоритетного ринку для виходу. Ринок Канади характеризується поєднанням політичної стабільності, низького порогу входу, активної державної підтримки технологічних інновацій (через програми CDAP, IRAP, Startup Visa) та сприятливої культурно-мовної сумісності. Крім того, геостратегічне розташування Канади створює можливість подальшої експансії на найбільший споживчий ринок світу – США.

Формування стратегії проникнення на ринок Канади було здійснено з урахуванням адаптаційних потреб українських компаній у післявоєнних умовах. Запропонована модель є етапною, digital-first та гнучкою щодо змін зовнішнього середовища. Вона включає п'ять ключових стадій: аналітичну підготовку, стартову валідацію через MVP, офіційне оформлення присутності,

масштабування та довгострокову інтеграцію. Кожна з фаз супроводжується конкретними цілями та результатами, спрямованими на зниження ризиків і забезпечення поступового зростання компанії на новому ринку. Особливу увагу приділено маркетинговій моделі, партнерській політиці, локалізації сервісів та адаптації під правові й UX/UI вимоги канадського споживача.

Оцінка економічної ефективності розробленої стратегії виявила її високу практичну доцільність. Проєкт передбачає досягнення точки беззбитковості протягом 9–12 місяців, при загальному обсязі початкових інвестицій \$25 000–\$40 000. Середній очікуваний дохід з одного клієнта складає \$1200–\$3000, а для виходу на самоокупність необхідно залучити 12–15 постійних замовників. У випадку реалізації запропонованої моделі компанія здатна досягти ROI у межах 160–220 % вже через півтора року, що свідчить про високу рентабельність навіть у кризових умовах.

Також проаналізовано потенційні джерела фінансування (власні кошти, гранти, партнерські інвестиції) та фінансові ризики (курсіві коливання, зміни в податковому законодавстві, зростання вартості релокації персоналу). Особливий акцент зроблено на нематеріальних вигодах стратегії — зростанні міжнародного іміджу, зміцненні бренду, накопиченні релевантного портфоліо для подальшого просування на суміжні ринки.

Модель масштабування передбачає подальший вихід на ринок США, запуск нових продуктів, створення локальних R&D-центрів та інтеграцію в глобальні партнерські мережі. Прогнозовано, що в горизонті 3–5 років компанія зможе збільшити ринкову капіталізацію у 3–4 рази та закріпити позиції на світовій технологічній арені. Успішна реалізація стратегії має стати зразком ефективного антикризового управління та прикладом відновлення українського бізнесу через інтеграцію в міжнародні економічні процеси. Отже, навіть в умовах післявоєнної нестабільності українські IT-компанії здатні розробити обґрунтовану, ефективну та гнучку стратегію виходу на міжнародні ринки. Запропонований підхід є поєднанням аналітичної точності, стратегічного бачення та операційної адаптивності, що дозволяє не лише компенсувати

внутрішні ризики, а й перетворити зовнішні можливості на стійкі конкурентні переваги.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що стратегія виходу на міжнародні ринки для ІТ-бізнесу є складною, багатогранною категорією, яка інтегрує у собі сукупність управлінських рішень і практичних дій, спрямованих на ефективну експансію компаній за межі національних кордонів. Визначено, що стратегія виходу передбачає формування унікальних конкурентних переваг, поступове накопичення міжнародного досвіду, гнучкість і швидку адаптацію до глобальних змін та активне впровадження інноваційних технологій. Теоретичні підходи до формування стратегії демонструють еволюцію від простих моделей, таких як Упсальська модель Йохансона, що базується на поступовій інтеграції компаній у близькі за культурою та географією ринки, до сучасних, більш складних моделей, що враховують глобальні партнерства, цифровізацію бізнесу, а також технологічні та регуляторні особливості різних ринків.

Проведений аналіз існуючих стратегій інтернаціоналізації ІТ-компаній виявив широкий спектр моделей, які забезпечують успішний вихід на глобальні ринки. Зокрема, досліджено стратегії експорту продукції та послуг, створення дочірніх підприємств, аутсорсингу та офшорингу, ліцензування та франчайзингу, стратегічних альянсів і партнерств, цифрової дистрибуції, а також злиття й поглинання. Встановлено, що кожна зі стратегій має свої переваги, такі як зниження витрат, швидкість проникнення на нові ринки, глибоке розуміння місцевих особливостей, але й певні обмеження та ризики, зокрема втрату контролю, високі початкові витрати чи складність у координації міжнародних операцій. Висвітлено важливість цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та великі дані, що значно розширюють можливості компаній і посилюють конкурентні позиції у міжнародному середовищі.

У дослідженні також детально розглянуто методологічні підходи до оцінки ефективності стратегій виходу ІТ-компаній на міжнародні ринки, які поділяються на кількісні, якісні та комбіновані методи. Кількісні підходи дають змогу точно вимірювати результати міжнародної діяльності за фінансовими

показниками, такими як ROI, чистий прибуток, частка ринку і період окупності інвестицій. Якісні методи дозволяють оцінювати нематеріальні активи, включаючи задоволеність споживачів, інноваційність і відповідність стратегічних рішень місії компанії. Найбільш ефективними та інформативними є комбіновані підходи, зокрема Balanced Scorecard, STEEP-аналіз та сценарний аналіз, які забезпечують інтегровану оцінку результатів, враховуючи як фінансові показники, так і зовнішні соціальні, економічні, екологічні та політичні фактори, що особливо важливо в умовах швидких змін і високої невизначеності глобального середовища.

У результаті стратегічного аналізу було встановлено, що український ІТ-сектор, попри надзвичайно складні економічні та політичні умови, продовжує демонструвати високу стійкість, інноваційність і зростаючу міжнародну інтеграцію. Глобальні тренди у сфері цифрових технологій, такі як штучний інтелект, хмарні обчислення, блокчейн та кібербезпека, створюють широкі можливості для експансії вітчизняних ІТ-компаній на зовнішні ринки. Водночас війна, макроекономічна нестабільність, відтік кадрів і складнощі з доступом до міжнародного капіталу залишаються серйозними стримуючими чинниками.

Результати SWOT- та STEP-аналізу дозволили систематизувати вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на експортну діяльність ІТ-компаній. До сильних сторін галузі віднесено високий рівень кваліфікації фахівців, конкурентоспроможну ціну на послуги, сильну експортну орієнтацію та технологічну експертизу. Слабкими залишаються кадрові втрати, відсутність інфраструктури для R&D, податкові ризики та залежність від нестабільного глобального ринку. При цьому виявлено суттєвий потенціал для масштабування бізнесу через поглиблення міжнародної співпраці, диверсифікацію ринків, участь у глобальних проєктах та розвиток власних ІТ-продуктів.

Для ефективного виходу українських ІТ-компаній на міжнародні ринки потрібен комплексний підхід: стратегічна диверсифікація бізнес-моделей (від

аутсорсингу до продуктового підходу), формування партнерських альянсів з глобальними корпораціями, активна участь у міжнародних виставках, розбудова бренду на світовій арені та відповідність міжнародним стандартам, зокрема в сфері кібербезпеки й регулювання даних. Крім того, держава повинна забезпечити стабільне регуляторне поле, сприяти розвитку дослідницької інфраструктури та запуску програм підтримки інноваційних стартапів. Отже, попри значні виклики, український ІТ-сектор має потенціал для закріплення позицій на глобальному ринку, за умови впровадження стратегій адаптації, інноваційного зростання і активної взаємодії з міжнародним середовищем.

У межах третього розділу було розроблено комплексну, адаптивну та економічно обґрунтовану стратегію виходу українських ІТ-компаній на міжнародні ринки. Основною ціллю стало визначення оптимального напрямку інтернаціоналізації, створення практичного алгоритму проникнення на обраний ринок та оцінка економічної доцільності його реалізації в умовах післявоєнної трансформації української економіки.

На основі порівняльного аналізу ринкових характеристик шести потенційних напрямів (США, Німеччина, Канада, ОАЕ, Польща, Сінгапур) за ключовими критеріями — попит, регуляторна привабливість, бар'єри входу, цифрова зрілість, культурна сумісність — було обґрунтовано доцільність виходу саме на ринок Канади. Канада поєднує політичну стабільність, прозору регуляторну систему, розвинену підтримку інновацій (CDAP, IRAP, Startup Visa) та стратегічне розташування для подальшої експансії до США.

Сформована стратегія проникнення передбачає етапну реалізацію за моделлю digital-first, що дозволяє поетапно входити на ринок, поступово нарощуючи операційну присутність. Запропонована модель включає п'ять послідовних стадій: аналітичну підготовку, стартову валідацію (MVP), легалізацію присутності, масштабування та довгострокову інтеграцію. У межах кожного етапу деталізовано цілі, інструменти та очікувані результати з урахуванням специфіки післявоєнних умов в Україні.

Економічна оцінка показала, що стратегія є фінансово життєздатною: очікувана точка беззбитковості може бути досягнута вже протягом 9–12 місяців за інвестицій у межах \$25 000–\$40 000. Для виходу на самоокупність достатньо залучити 12–15 клієнтів із середнім ARPU \$1200–\$3000. Рівень потенційного ROI прогнозується в межах 160–220 % за 1,5 року. До джерел фінансування можуть бути залучені власні кошти, міжнародні гранти та партнерські інвестиції. Водночас було виявлено низку ризиків (курсіві коливання, податкові зміни, витрати на релокацію), для яких передбачено механізми антикризового реагування.

Окрему увагу приділено нематеріальним вигодам стратегії: зростання міжнародного іміджу компанії, підвищення капіталізації, розширення портфоліо кейсів, інтеграція в глобальні партнерські мережі. Успішне опанування канадського ринку створює умови для подальшої експансії в США, запуску нових технологічних продуктів та розвитку локальних R&D-центрів. Таким чином, запропонована стратегія є не лише тактичним планом дій для конкретного ринку, а й прикладом ефективного антикризового інструменту розвитку українського ІТ-бізнесу. Поєднання аналітичної точності, поетапного впровадження та гнучкості адаптації дозволяє компенсувати внутрішні обмеження та перетворити зовнішні виклики на сталу конкурентну перевагу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства : підручник. К.: Ліра-К, 2021. 664 с.
2. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика. К. : Центр учбової літератури, 2020. 328 с.
3. Веретенникова Г. Б. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник / Г. Б. Веретенникова, В. В. Томах, І. М. Геращенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
4. Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. Соціальна економіка. 2021. № 62. С.122–129. 7. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 488 с.
5. Гуткевич С.О. Міжнародна економіка: підруч. 3-є вид., перероблене та доповнене Вид-во «Діса Плюс». 2021. 428 с.
6. Білоцерківець В.В., Завгородня О.О., Золотарьова О.В. та ін. С 58 Сучасна міжнародна економіка: Підручник / За ред. В.М. Тарасевича. Дніпро: ПБП «Економіка», 2019. 386 с.
7. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури. 2020. 304 с.
8. Джадан І. М. Підходи до трактування сутності міжнародної стратегії маркетингу промислового підприємства. Технологический аудит и резервы производства. 2014. № 6(2). С. 7–12.
9. Дія.City. URL: <https://city.diia.gov.ua/> (дата звернення: 20.03.2025).
10. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
11. Задовська О.О., Артеменко Л.П. Методи оцінювання реалізації стратегії підприємства. Інфраструктура ринку. № 19. 2018. С. 185-189.

12. Закрижевська І.В.; Полозова В.М Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. Вісник Хмельницького національного університету. 2021, № 6, Том 2. С. 211-215.
13. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. Видання 6-те, перероб. та доп. / За ред. Козака Ю. Г. .: «Центр учбової літератури», 2019. 292 с.
14. Заяць О., Томаш Я., Черномаз М. Особливості розвитку ІТ-галузі в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 52. С.3-4
15. Іващенко Г. А. Позиціонування підприємств на міжнародних ринках. Ефективна економіка. 2024. № 2. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32096>(дата звернення 13.03.2025)
16. ІТ в Україні: цифри, перспективи та бар'єри. URL: <https://dlf.ua/ua/it-v-ukrayini-tsifri-perspektivi-ta-bar-yeri/> (дата звернення: 20.03.2025).
17. ІТ-індустрія України 2023: адаптивність та стійкість під час війни. Львівський ІТ Кластер. URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-ukraine>. (дата звернення 13.03.2025)
18. Карачина Н. П. Зозуля І. В. Вінницька А. О. Сутність поняття "стратегія зовнішньоекономічної діяльності" та особливості її формування. Економічний простір/№ 110,2018. С. 17-26.
19. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. Галицький економічний вісник. 2020. № 5(66). С. 7–15.
20. Ковальчук І. І., Саркісян Л. Г. Визначення трендів розвитку світового ринку ІКТ під впливом цифровізації. Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса. 2019. № 11. С. 199- 204.
21. Ковбатьок М.В., Шкляр В.В., Ковбатьок Г.О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. Проблеми економіки. 2022. № 4. С. 156–162.

22. Кушлик О.Ю. Стратегічне управління : навчальний посібник; Міністерство освіти і науки України, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Кафедра менеджменту і адміністрування. ІваноФранківськ : ІФНТУНГ, 2018. 235 с. 81

23. Кучіна, С., Долина, І. Стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), (1),2024. С. 110–114. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.110>

24. Лошенко, О., Галан, Л., & Посохов, І. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. №2(66), 123–131.

25. Міністерство цифрової трансформації. URL: <https://thedigital.gov.ua/projects> (дата звернення: 20.03.2025).

26. Нагачевська Т.В. Формування конкурентних переваг підприємств ІТ-сектору України на міжнародних ринках. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2020. № 3(210). С. 39–45.

27. Онищенко В.П. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. /В.П. Онищенко. Київ: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2017. 384 с.

28. Пашук, Л., Макарук, І. Критерії відбору країн для міжнародного розширення діяльності українських ІТ-компаній. Економіка та суспільство, (70),2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-154> (дата звернення: 20.03.2025).

29. Пелих А. О., Андрощук І. О. Сучасні тенденції інтернаціоналізації бізнесу Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 груд. 2023 р./М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун–т.—Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 397 с. 2023.

30. Плотницька С. І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки: конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання зі

спеціальностей 073 – Менеджмент та 281 – Публічне управління та адміністрування) / С. І. 82 Плотницька ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 47 с.

31. Полковниченко С., Єльчищева І. Стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів . Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. №3. С. 89–99.

32. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.

33. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія / Н.Л. Правдюк, І.М. Лепетан, К.В. Бурко. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с.

34. Разумова, К., Кириленко, О., Гуріна, Г., & Новак, В. Стратегічний аналіз як інструмент для формування та впровадження стратегії розвитку підприємства. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2020. № 3(34), 141–148.

35. Романенко О.О. Стратегічна платформа розвитку підприємства : монографія / О.О. Романенко. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2020. 371 с.

36. Семенець В.В., Шинкаренко Р.В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Випуск 1 (12). С. 19-24.

37. Ципящук А. Л., Кицюк І. В. Вплив ІТ-індустрії на інноваційний розвиток економіки країни. Актуальні проблеми міжнародних відносин і регіональних досліджень: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Луцьк, 1 листопада 2024 р.) / укладачі: С. Кулик, О. Борисюк. Луцьк, Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024. PDF-формат; мережеве видання. 213 с. С. 140–142. URL : <http://surl.li/ftnkvt>.

38. Швець Д. Вибір ринків для міжнародної експансії: фокусування обмежених ресурсів. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/openmind/20256834-vibir->

[rinviv-dlya-mizhnarodnoyi-ekspansiyi-fokusuvannya-obmezhenih-resursiv](#). (дата звернення: 20.03.2025).

39. Петров П. К. Стратегія виходу українських ІТ компаній на міжнародні ринки під час війни. Магіст. дис. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 124 с.

40. Шаталова Г. Є. Удосконалення стратегії міжнародної конкурентоспроможності ІТ-компаній України. Магіст. дис. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 101 с.

41. Набатова О. О. Стратегії інтернаціоналізації малого та середнього бізнесу в Україні. Підприємництво, господарство і право. 2017. № 3. С. 21–33.
Попко О. В., Тивончук П. В. Стратегічний маркетинговий аналіз ринку ІТ-послуг в Україні. Економіка та суспільство. 2025. № 57. С. 54–60.

42. Куцик П. О., Туліка Н. М., Процикевич А. І. Стан та перспективи розвитку ІТ-індустрії України. Економіка та суспільство. 2024. № 45. С. 32–39.

43. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В., Ковбатюк Г. О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. Проблеми економіки. 2022. № 4. С. 156–162.

44. Колодіна В. В. Маркетингова стратегія на міжнародному ринку. Навч. курс. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 92 с.

45. SMB Knowledge Transfer: інсайти щодо продажів та виходу на міжнародні ринки. Асоціація ІТ Ukraine. 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/zaklyuchnij-smb-knowledge-transfer-insajti-shhodo-prodazhiv-ta-vihodu-na-mizhnarodni-rinki> (дата звернення: 20.03.2025).

46. Аналіз ІТ-галузі в Україні. 2025 рік. Pro-Consulting. 2025. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-it-otrasli-v-ukraine-2025-god> (дата звернення: 20.03.2025).

47. Розвиток ІТ в Україні: поточна ситуація та перспективи. YouControl. 2024. URL: <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-it-v-ukrayini-potochna-situatsiia-ta-pierspiektivii> (дата звернення: 20.03.2025).

48. МЗС України і Асоціація IT Ukraine об'єднують зусилля для розширення присутності українських IT-компаній на зовнішніх ринках. Міністерство закордонних справ України. 2024. URL: <https://mfa.gov.ua/news/mzs-ukrayini-i-asociaciya-it-ukraine-obyednuuyut-zusillya-dlya-rozshirennya-prisutnosti-ukrayinskih-it-kompanij-na-zovnishnih-rinkah>
49. Мітап №1 ЕАА — стратегії інтернаціоналізації. Звіт зустрічі 26 січня 2024 року. Асоціація підприємств промислової автоматизації України. 2024. URL: <https://appau.org.ua/news/usaaid-eaa-meetup-1/>
50. Українські IT-компанії розробляють стандарти для використання III. Inweb. 2024. URL: <https://inweb.ua/blog/ua/ukrayinski-it-kompaniyi-rozroblyayut-standarty-dlya-vykorystannya-shi-v-tehnologichnyh-produktah> (дата звернення: 20.03.2025).
51. IT-кластери України: як живе ком'юніті під час війни. Mezha.Media. 2024. Електронний ресурс. URL: <https://mezha.media/articles/it-klastery-ukrainy-iaak-zhyve-komiuniti/> (дата звернення: 20.03.2025).
52. Стратегії виходу на міжнародні ринки. Linguise. 2024. Електронний ресурс. URL: <https://www.linguise.com/uk/блог/керівництво/стратегії-виходу-на-міжнародні-рин> (дата звернення: 20.03.2025).
53. Аналіз стратегій виходу українських IT-компаній на міжнародні ринки. Кваліф. робота. Київ : Києво-Могилянська академія, 2023. 78 с. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/482ebac5-a1a6-4b7f-8817-c96895c0578d/download> (дата звернення: 20.03.2025).
54. Вихід на міжнародні ринки для українського бізнесу. SB1. 2021. URL: <https://sb1.com.ua/vyhid-na-mizhнародni-rynky-dlya-ukrayinskogo-biznesu/> (дата звернення: 20.03.2025).
55. Кваша, С., Павленко, О., & Вакуленко, В. (Наукові засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності в контексті міжнародних відносин України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (61). 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-6>(дата звернення: 20.03.2025).

56. Marketingova strategia vихodu ukrainskih IT-kompanij na svitovij rинok. ResearchGate. 2024. Електронний ресурс. URL: <https://www.researchgate.net/publication/366579039> (дата звернення: 20.03.2025).
57. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6(2). С. 139–143. Електронний ресурс. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf> (дата звернення: 20.03.2025).
58. Coviello N., Kano L., Liesch P.W. Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations . *Journal of International Business Studies*. 2017. Vol. 48, 9. P. 1151–1164.
59. Brouters K. D., Dikova D. International entry mode choice and performance: A review and future research agenda . *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, 7. P. 2638–2671.
60. Li L., Su F., Zhang W., Mao J. Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective . *Information Systems Journal*. 2018. Vol. 28, 6. P. 1129–1157.
61. Monaghan S., Tippmann E., Coviello N. Born digitals: Thoughts on their internationalization and a research agenda . *Journal of International Business Studies*. 2020. Vol. 51, 1. P. 11–22.
62. Reuber A. R., Fischer E. International entrepreneurship in internet-enabled markets . *Journal of Business Venturing*. 2022. Vol. 37, 5. P. 106–128.
63. Knight G. A., Liesch P. W. Refining the “born-global” phenomenon: Distinctions in firm internationalization strategies. *European Business Review*. 2021. Vol. 33, 2. P. 293–315.
64. Autio E., Mudambi R., Yoo Y. Digitalization and globalization in a turbulent world: Centrifugal and centripetal forces . *Global Strategy Journal*. 2021. Vol. 11, 1. P. 3–16.

65. Fernandes C., Ferreira J. J., Lobo C. A. Global value chains and the internationalization of SMEs: A systematic literature review . *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2022. Vol. 18,. 3. P. 1151–1181.
66. Nguyen Q. T., Kim S. Institutional distance and the performance of cross-border acquisitions: The moderating role of intangible resources . *Management International Review*. 2022. Vol. 62. P. 501–531.
67. Network Readiness Index 2024. Networkreadinessindex : web-site. URL : <https://download.networkreadinessindex.org/reports/data/2024/nri-2024.pdf> (Last accessed: 20.03.2025).
68. World Digital Ranking. IMD : web-site. URL : <https://www.imd.org/centers/world-digital-ranking/> (Last accessed: 10.10.2024).
69. Global Cybersecurity Index 2024, 5th Edition. International Telecommunication Union : web-site. URL : https://www.itu.int/en/ITUDE/Cybersecurity/Documents/GCIv5/2401416_1b_Global-Cybersecurity-Index-E.pdf (Last accessed: 10.09.2024).
70. National Cyber Security Index. National Cyber Security Index : web-site. URL : <https://ncsi.ega.ee/ncsi-index/?order=-ncsi> (Last accessed: 10.09.2024).
71. National Cyber Security Index 3.0 Methodology. National Cyber Security Index : web-site. URL : https://ega.ee/wp-content/uploads/2023/08/NCSI3.0_Methodology.pdf (Last accessed: 07.03.2025).
72. International Telecommunication Union Development Sector. The ICT Development Index 2024. Measuring digital development. International Telecommunication Union : web-site. URL : <https://www.itu.int/itud/reports/statistics/idi2024/> (Last accessed: 21.11.2024).
73. The GKI. Global Knowledge Index : web-site. URL : <https://www.knowledge4all.com/gki> (Last accessed: 20.10.2024).

74. World Intellectual Property Organization (WIPO). Global Innovation Index. WIPO : web site. URL : <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index> (Last accessed: 20.03.2025).

75. World Intellectual Property Organization (WIPO). Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. WIPO : web site. URL : <https://www.wipo.int/web/global-innovation-index/2024/index> (Last accessed: 20.03.2025).

76. UNITED24. URL: <https://u24.gov.ua/uk> (Last accessed: 20.03.2025).

77. FUTURE OF IT REPORT: The ultimate guide for IT buyers, investors and experts, 2023.

URL:https://d1aettbyeyfilo.cloudfront.net/emergingeuropa/30982500_1680870213929FUTURE_OF_IT_REPORT_2023.pdf (Last accessed: 20.03.2025).

78. Ukrainian Tech Ecosystem [Електронний ресурс]. URL: <https://techukraine.org/> (дата звернення: 20.03.2025).

79. IT Ukraine Association. Ukraine's IT Exports Declined by Over 4% in 2024. What's Next? // IT Ukraine Association. 31 січня 2025. URL: <https://itukraine.org.ua/en/ukraine-s-it-exports-declined-by-over-4-in-2024-what-next/> (дата звернення: 12.04.2025).

80. Statista Research Department. Export value of IT services from Ukraine from 2017 to 2023 (in billion U.S. dollars) .Statista. 14 березня 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/1306077/export-value-of-it-services-from-ukraine/> (дата звернення: 12.04.2025).

81. ELITEX. IT Outsourcing to Ukraine: Growth that Outshines the War . ELITEX. 2022. URL: <https://elitex.systems/blog/it-outsourcing-ukraine-growth-outshines-war/> (Last accessed: 20.03.2025).

82. AIN.ua. Top IT companies in Ukraine, exports, startups and popular technologies: 10 years of IT in Ukraine . AIN.ua. 2024. URL: <https://special.ain.ua/en/10-years-of-it-in-ukraine>(Last accessed: 20.03.2025).

83. TechTarget. Ukraine IT services firms target new markets as exports drop. TechTarget. 2024. URL:

<https://www.techtarget.com/searchitchannel/feature/Ukraine-IT-services-firms-target-new-markets-as-exports-drop> (Last accessed: 20.03.2025).

84. Reuters. Ukrainian women's startups drive tech sector resilience, offer economic recovery hope . Reuters. 22 березня 2024. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukrainian-womens-startups-drive-tech-sector-resilience-offer-economic-recovery-2024-03-22/> (Last accessed: 20.03.2025).

85. European Union. EU trade relations with Ukraine . European Commission. 2024. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en (дата звернення: 12.04.2025).

86. Ukraine's IT Powerhouse 2024: From Resilience to Global Reach . DigitalState. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-powerhouse-2024-from-resilience-to-global-reach> (Last accessed: 20.03.2025).

87. Digital Tiger: The Market Power of Ukrainian IT — 2024 . IT Ukraine Association. URL: <https://itukraine.org.ua/en/digital-tiger-the-market-power-of-ukrainian-it-2024-a-research-on-the-prospects-of-ukrainian-it-in-key-global-export-markets> (Last accessed: 20.03.2025).

88. Ukraine's IT Sector in 2024: Driving Innovation, Resilience, and Global Integration .Focus on Business. URL: <https://focusonbusiness.eu/en/en/news/ukraines-it-sector-in-2024-driving-innovation-resilience-and-global-integration/6645>

89. Digitalization trends and expectations in Ukraine from a European perspective .ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/385125806_Digitalization_trends_and_expectations_in_Ukraine_from_a_European_perspective (Last accessed: 20.03.2025).

90. Innovation for Economic Resilience: Strengthening Ukraine's Human Capital and Science . CEPR. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/innovation-economic-resilience-strengthening-ukraines-human-capital-and-science> (Last accessed: 20.03.2025).

91. Trends in the digital transformation of Ukraine's economy in the context of war .ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/379682966_TRENDS_IN_THE_DIGITAL

[TRANSFORMATION OF UKRAINE%27S ECONOMY IN THE CONTEXT OF WAR](#)(Last accessed: 20.03.2025).

92. IT Services - Ukraine | Statista Market Forecast. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/ukraine>

93. Economic Trends Impacting IT Salaries in Ukraine // Moldstud. URL: <https://moldstud.com/articles/p-impact-of-economic-fluctuation-on-it-salaries-in-ukraine-insights-and-trends>

94. War upends Ukraine's economy in a shift that may be permanent // Reuters. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/war-upends-ukraines-economy-shift-that-may-be-permanent-2024-05-09>(Last accessed: 20.03.2025).

95. UkraineInvest. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/UkraineInvest>(Last accessed: 20.03.2025).

96. Canada Digital and IT Services 2023–2024 Market Insights .Avasant. URL: <https://avasant.com/report/canada-digital-and-it-services-2023-2024-market-insights>(Last accessed: 20.03.2025).

97. Assessing Canadian Innovation, Productivity, and Competitiveness . ITIF. URL: <https://itif.org/publications/2024/04/29/assessing-canadian-innovation-productivity-and-competitiveness>(Last accessed: 20.03.2025).

98. 2025 Technological Trends Shaping Canada's Businesses . Azeus Convene. URL: <https://www.azeusconvene.com/articles/tech-trends-canada>(Last accessed: 20.03.2025).

99. The State of the Tech Job Market in Canada in 2024: Growth Amidst Uncertainty . LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/state-tech-job-market-canada-2024-growth-amidst-john-wright-db4uc>(Last accessed: 20.03.2025).

100. 2025 Canada Job Market: Tech Hiring Trends . Robert Half. URL: <https://www.roberthalf.com/ca/en/insights/research/data-reveals-which-technology-roles-are-in-highest-demand>(Last accessed: 20.03.2025).

Топ-10 країн за Індексом цифрової готовності (NRI) у 2024 році

Table A Top 10 performers in NRI 2024

Country	Pillars					
	NRI rank	NRI score	Technology	People	Governance	Impact
United States of America	1	78.96	1	2	9	11
Singapore	2	76.94	6	3	8	5
Finland	3	75.76	11	9	4	1
Sweden	4	74.99	7	15	6	2
Republic of Korea	5	74.85	10	1	22	13
Netherlands	6	73.94	3	20	3	6
Switzerland	7	73.71	2	10	13	10
United Kingdom	8	73.57	5	7	14	8
Germany	9	73.54	4	8	16	9
Denmark	10	72.70	8	18	1	7

Source: Network Readiness Index Database, Portulans Institute, 2024.

Додаток Б

Світовий рейтинг країн за Індексом цифрової готовності (NRI) у 2024 році

Table 1 NRI 2024 rankings

Rank	Economy	Score	Income Group	Region
1	United States of America	78.84	High income	The Americas
2	Singapore	76.84	High income	Asia & Pacific
3	Finland	75.76	High income	Europe
4	Sweden	74.89	High income	Europe
5	Republic of Korea	74.85	High income	Asia & Pacific
6	Netherlands	73.84	High income	Europe
7	Switzerland	73.71	High income	Europe
8	United Kingdom	73.57	High income	Europe
9	Germany	73.54	High income	Europe
10	Denmark	72.70	High income	Europe
11	Canada	71.76	High income	The Americas
12	Japan	70.86	High income	Asia & Pacific
13	Israel	70.46	High income	Europe
14	Norway	69.70	High income	Europe
15	Australia	69.42	High income	Asia & Pacific
16	France	68.71	High income	Europe
17	China	68.70	Upper middle income	Asia & Pacific
18	Estonia	67.85	High income	Europe
19	Ireland	66.20	High income	Europe
20	Austria	66.05	High income	Europe
21	Belgium	65.88	High income	Europe
22	New Zealand	65.82	High income	Asia & Pacific
23	Luxembourg	65.46	High income	Europe
24	Spain	65.15	High income	Europe
25	Iceland	64.86	High income	Europe
26	Italy	63.80	High income	Europe
27	Czechia	63.47	High income	Europe
28	United Arab Emirates	62.79	High income	Arab States
29	Hong Kong, China	61.77	High income	Asia & Pacific
30	Portugal	61.72	High income	Europe
31	Lithuania	59.85	High income	Europe
32	Poland	59.84	High income	Europe
33	Malta	59.75	High income	Europe
34	Slovenia	59.38	High income	Europe
35	Saudi Arabia	58.75	High income	Arab States
36	Malaysia	57.89	Upper middle income	Asia & Pacific
37	Latvia	57.88	High income	Europe
38	Qatar	57.31	High income	Arab States
39	Cyprus	56.69	High income	Europe
40	Thailand	56.67	Upper middle income	Asia & Pacific
41	Russian Federation	55.74	High income	CS
42	Hungary	55.23	High income	Europe
43	Ukraine	55.22	Upper middle income	Europe
44	Brazil	55.22	Upper middle income	The Americas
45	Vanuatu	54.86	Lower middle income	Asia & Pacific
46	Slovakia	54.89	High income	Europe
47	Senegal	53.91	Upper middle income	Europe

Додаток В

Світовий рейтинг країн за Індексом глобальних знань (GKI) у 2024 році

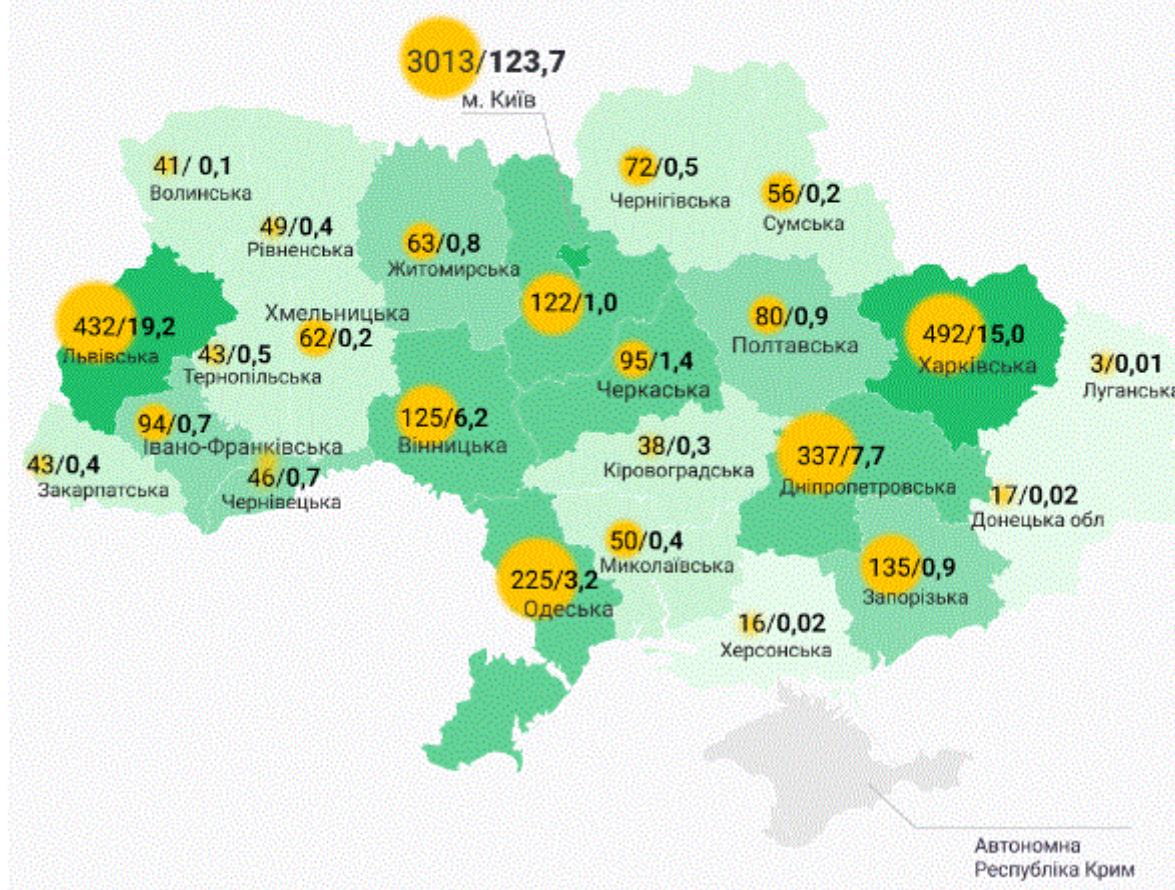
Rankings GKI 2024

Rank	Country	Value	Rank	Country	Value	Rank	Country	Value
1	Sweden	88.1	50	Bahrain	51.4	91	Peru	42.8
2	Finland	88.0	51	Uruguay	51.4	92	Kazakhstan	42.4
3	Switzerland	87.9	52	Mauritius	51.4	93	El Salvador	42.3
4	Denmark	86.8	53	Georgia	50.2	94	Viet Nam (Socialist Republic of)	42.0
5	Netherlands	86.8	54	Burkina Faso	50.1	95	Nigeria	42.0
6	Spain	86.5	55	Oman	50.0	96	Bahrain	41.8
7	United States	86.2	56	Barbados	49.9	97	Guatemala	41.6
8	United Kingdom	85.8	57	Taiwan	49.9	98	Kenya	41.5
9	Norway	85.8	58	Costa Rica	49.6	99	Nicaragua	41.4
10	Austria	85.0	59	Tajik	49.2	100	Zimbabwe	41.4
11	Belgium	84.7	60	Colombia	49.1	101	Cambodia	41.2
12	Canada	84.5	61	Russian Federation	48.4	102	Zambia	41.1
13	Singapore	84.2	62	Lithuania	48.2	103	East Timor (Democratic Republic of)	41.0
14	Estonia	84.0	63	Albania	48.0	104	Nepal	40.7
15	Iceland	83.8	64	Armenia	48.0	105	Bangladesh	40.5
16	Germany	83.7	65	Mongolia	47.6	106	Ghana	40.4
17	Australia	83.4	66	Peru	47.4	107	Honduras	40.2
18	Israel	83.2	67	Brazil	47.4	108	Moldova	40.0
19	Italy	82.8	68	Bosnia and Herzegovina	47.3	109	Laos (People's Democratic Republic)	40.0
20	Slovenia	82.7	69	Argentina	47.3	110	Lebanon	39.8
21	Israel (Republic of)	82.3	70	Viet Nam	46.8	111	Senegal	39.8
22	India	82.2	71	Philippines	46.7	112	Poland	39.8
23	France	81.7	72	Kazakhstan	46.6	113	Ukraine	39.8
24	New Zealand	81.3	73	Moldova (Republic of)	46.4	114	Uzbekistan	39.8
25	Portugal	81.2	74	Cuba	46.4	115	Myanmar	39.8
26	United Arab Emirates	80.9	75	Bolivia (Plurinational State of)	46.4	116	Cameroon	39.7
27	Czechia	80.4	76	Mexico	46.1	117	Cote d'Ivoire	39.7
28	Spain	80.3	77	Romania	46.1	118	Dominican Republic	39.7
29	Hong Kong, China (SAR)	80.1	78	Uzbekistan	45.6	119	Tajik	39.6
30	Cyprus	80.0	79	Botswana	45.7	120	Burkina Faso	39.6
31	Latvia	80.0	80	Kenya	45.7	121	Kenya	39.6
32	Italy	80.0	81	Latvia	45.4	122	Maldives	39.6
33	Lithuania	80.0	82	Turkey	45.0	123	Guinea	39.6
34	Croatia	80.0	83	Indonesia	45.0	124	Mozambique	39.6
35	Poland	80.0	84	South Africa	44.7	125	Mali	39.6
36	Guatemala	80.0	85	Ecuador	44.7	126	Mauritania	39.6
37	Hungary	80.0	86	Guinea	44.6	127	Ethiopia	39.6
38	Bulgaria	80.0	87	Kyrgyzstan	44.5	128	Burkina Faso	39.6
39	Greece	80.0	88	Turkey	44.3	129	Angola	39.6
40	Senegal	80.0	89	Guinea	44.3	130	Congo (Democratic Republic of the)	39.6
41	Saudi Arabia	80.0	90	Egypt	44.0	131	Niger	39.6
42	Bahrain	80.0	91	Dominican Republic	43.8	132	Chad	39.6
43	Chile	80.0	92	India	43.8	133	India	39.6
44	Morocco	80.0	93	Sri Lanka	43.7	134	India	39.6
45	Seychelles	80.0	94	Bhutan	43.7	135	India	39.6
46	Malaysia	80.0	95	Namibia	43.6	136	India	39.6
47	Senegal	80.0	96	Senegal	43.4	137	India	39.6
48	North Macedonia	80.0	97	Pakistan, State of	43.4	138	India	39.6
49	China	80.0	98	Mexico	43.4	139	India	39.6

Карта ІТ-компаній України за доходами у 2022 р.

Карта ІТ компаній України за доходами у 2022 р.

розподіл за регіоном державної реєстрації станом на 31.12.2022



STEP-аналіз українського ІТ-сектору

Фактор	Характер впливу	Оцінка впливу (від -5 до +5)	Наслідки для українського ІТ-сектору
Соціальні фактори			
Високий рівень цифрової грамотності населення	Велика частина молоді та працездатного населення володіє цифровими навичками та має доступ до ІТ-освіти	+4	Позитивно впливає на формування кадрів для ІТ-галузі, підвищує рівень інновацій
Міграція ІТ-фахівців	Війна спричинила релокацію спеціалістів за кордон, що зменшує кадровий потенціал країни	-3	Створює дефіцит висококваліфікованих кадрів, загрожує зменшенню рівня інноваційної активності
Зростання рівня дистанційної роботи	Війна та пандемія значно пришвидшили перехід до віддаленої роботи, що є зручним для ІТ-індустрії	+3	Українські компанії можуть ефективніше залучати фахівців з інших регіонів та країн
Високий рівень соціальної відповідальності ІТ-компаній	Багато компаній та фахівців фінансово підтримують армію та волонтерські ініціативи	+2	Посилюється громадська довіра до сектору, але може створювати додаткові фінансові навантаження
Технологічні фактори			
Активний розвиток нових технологій (AI, Blockchain, IoT, Big Data)	Україна має високий потенціал у впровадженні новітніх технологій, що підвищує її конкурентоспроможність	+4	Створює нові можливості для розвитку стартапів та залучення інвестицій
Недостатня інфраструктура для розвитку R&D-центрів	Через війну частина науково-дослідних центрів скоротила активність або переїхала за кордон	-2	Уповільнює впровадження інновацій, зменшує привабливість України для іноземних інвесторів
Високий рівень кібербезпеки	ІТ-компанії адаптувалися до нових кіберзагроз, що особливо важливо у воєнний період	+3	Українські компанії можуть надавати якісні послуги у сфері кібербезпеки на міжнародному рівні
Економічні фактори			
Висока частка ІТ-сектору в експорті послуг	Частка ІТ-послуг у загальному експорті України у 2023 році перевищила 40%	+5	ІТ-сектор залишається одним з ключових драйверів економіки, підтримує валютні надходження

Продовження додатку Д

Економічна нестабільність	Інфляція, девальвація гривні та нестабільний бізнес-клімат ускладнюють ведення бізнесу	-4	Погіршує інвестиційну привабливість, створює фінансові ризики для компаній
Складний доступ до міжнародного фінансування	Війна суттєво обмежує можливості залучення інвестицій у стартапи та компанії	-3	Обмежує розвиток нових проєктів, змушує компанії шукати альтернативні джерела фінансування
Зростання витрат на ведення бізнесу	Подорожчання оренди, комунальних послуг та витрат на безпеку через війну	-3	Знижує прибутковість компаній, змушує їх шукати шляхи оптимізації витрат
Високий рівень зарплат в ІТ	Середня зарплата українських ІТ-спеціалістів залишається конкурентоспроможною на міжнародному рівні	+2	Україна приваблює міжнародних клієнтів завдяки хорошему співвідношенню ціни та якості роботи
Політичні фактори			
Військовий конфлікт	Війна створює високі ризики для ведення бізнесу в Україні	-5	Багато компаній змушені релокувати команди, що ускладнює роботу сектору
Регуляторні зміни (Дія.City)	Запровадження спеціального податкового режиму для ІТ-компаній	+3	Сприяє розвитку індустрії, але деякі компанії побоюються змін у законодавстві
Євроінтеграція	Україна активно рухається до вступу в ЄС, що відкриває нові можливості для ІТ-компаній	+4	Полегшення доступу до європейського ринку, зростання інвестиційної привабливості
Санкційна політика	Україна отримує підтримку від міжнародної спільноти, а російські компанії стикаються з обмеженнями	+3	Зменшується конкуренція з боку російських компаній на міжнародному ринку, що відкриває нові можливості для українських ІТ-компаній
Прозорість ведення бізнесу	Україна поступово впроваджує реформи для покращення бізнес-клімату	+2	Позитивно впливає на залучення міжнародних партнерів, але потребує подальшої роботи

Джерело: узагальнено автором