

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-6>

УДК 338.242.2:004(477)(100)

Урба Світлана Іванівна

доктор економічних наук,
завідувач кафедри економіки підприємства,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1778-8845>

Репета Ігор Олегович

аспірант,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1895-936X>

Svitlana Urba, Ihor Repeta

Ivan Franko National University of Lviv

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ІТ-АУТСОРСИНГУ

ANALYSIS OF UKRAINE'S COMPETITIVE POSITIONS IN THE GLOBAL IT OUTSOURCING MARKET

Анотація. У статті проведено порівняльний аналіз конкурентних позицій України на світовому ринку ІТ-аутсорсингу з урахуванням існуючих зовнішніх викликів. Визначено, що ключові переваги українського ІТ-сектору, зокрема, висококваліфіковані кадри, конкурентна вартість послуг, гнучкість до кризових умов, підтримують його ключову роль у глобальному аутсорсинговому бізнесі. Проаналізовано вплив повномасштабної війни та світового економічного спаду, які вперше за останнє десятиліття призвели до зменшення експорту ІТ-послуг у 2023 році. Розглянуто позиції України у порівнянні з ключовими конкурентами (Польща, Румунія, Індія та ін.) та окреслено стратегії щодо збереження й зміцнення конкурентних переваг української ІТ-індустрії. Зроблено висновки про стійкість галузі та обґрунтовано рекомендації щодо підтримки розвитку галузі на довгострокову перспективу.

Ключові слова: ІТ-аутсорсинг, конкурентні переваги, ІТ-сектор, ІТ-послуги, зовнішні виклики.

Summary. The article provides an analysis of the dynamics, significant challenges, and strategic priorities of the Ukrainian IT outsourcing sector within the context of worldwide competition and national crises. The aim is to identify factors shaping Ukraine's competitive advantages, analyze the impact of war and economic fluctuations on the sector, and substantiate priorities for sustainability, innovation, and modernization. The contribution lies in synthesizing statistical data, indices, and reports, which revealed interdependence between macroeconomic conditions, human capital, institutional support, and business flexibility. Emphasis is placed on IT service exports in 2016–2024, the industry's role in stabilizing the economy during crises, and mechanisms enabling firms to operate under war, energy shocks, and uncertainty. The novelty is defining resilience as a new competitive advantage of Ukrainian outsourcing. Unlike many Eastern European and Asian rivals, Ukrainian companies have gained unique experience in sustaining operations under extreme conditions. This shaped continuity protocols, stimulated diversification, and enhanced international trust. At the same time, the imbalance between skilled human capital and limited institutional and financial support creates opportunities and constraints for ecosystem development. Practical significance lies in applying results to policy, corporate strategies, and cooperation. The framework includes five priorities: human capital preservation, infrastructure and digital security, market diversification, innovation and investment, branding and partnerships. Their implementation will sustain outsourcing and shift it from subcontracting to providing integrated, high-value-added solutions. Conclusions confirm that Ukraine retains strong global market positions despite war and competition. Human capital, cost advantages, expertise, flexibility, and institutional support are emphasized as resilience drivers. Further integration into technological chains, ecosystem development, and reputation building remain crucial. The industry continues to be a major contributor to the national economy and can consolidate leadership in Eastern Europe through consistent strategic measures.

Keywords: IT outsourcing, competitive advantages, IT sector, IT services, external challenges.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку глобалізаційних процесів інформаційні технології та аутсорсинг ІТ-послуг відіграють дедалі вагомішу роль у підвищенні ефективності бізнесу. У таких розвинених країнах, як США, Велика Британія та держави ЄС, компанії стикаються з дефіцитом ІТ-фахівців, що змушує їх залучати кваліфікованих спеціалістів із-за кордону [6]. Україна в останні роки стала перспективним постачальником ІТ-послуг на світовому ринку завдяки поєднанню високого рівня технологічної експертизи та відносно помірних витрат. В умовах повномасштабної війни, коли більшість галузей економіки зазнали спаду, ІТ-сектор залишається одним із небагатьох, які продовжують підтримувати національну економіку та забезпечувати значні валютні надходження. Саме тому особливо актуальним науково-практичним завданням є аналіз конкурентних позицій української ІТ-індустрії на глобальному ринку з урахуванням існуючих зовнішніх загроз та їхнього впливу на забезпечення стійкого розвитку галузі. Водночас результати проведеного дослідження мають важливе значення для формування ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності України в умовах глобальних викликів і в період післявоєнного відновлення країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні та в світі привертає увагу як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Ряд науковців у своїх працях роблять акцент на концептуальних засадах та перевагах аутсорсингу. Так, Ковальчук Т.Г. та Загарій В.К. досліджуючи поняття аутсорсингу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності країн, відзначають, що раціональне використання аутсорсингу може стати чинником зміцнення національної економіки [4]. Науковці Нямецук Г.В. та Петраш Є.О. провели експрес-аналіз національного ІТ-сектору та визначили основні конкурентні переваги України на світовому ринку ІТ-послуг. Основними із них виокремлено відносно низьку вартість ІТ-робочої сили та зростання кадрового потенціалу [7]. У своєму дослідженні автори акцентували на тому, що залучення світових технологічних компаній до відкриття R&D-центрів в Україні та успіх українських стартапів сприятиме концентрації науково-технологічного потенціалу країни. Аналізу динаміки розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні та його роль на світовому ринку цих послуг присвятили своє дослідження Двудіт З. та Налутка П. [1]. Вони окреслили ключові тенденції галузі та зробили висновки щодо перспектив використання аутсорсингу українськими компаніями.

Значна увага приділяється дослідженню впливу глобалізації та міжнародної конкуренції на розвитку ІТ-аутсорсингу. Науковці Мельник Т.

й Завгородня Є., провівши порівняльний аналіз ІТ-сектору України та ключових країн Східної Європи, визначивши чинники формування його конкурентних переваг у регіоні [6]. Авторка відзначає, що попит західних економік на ІТ-фахівців зростає швидше за внутрішню підготовку кадрів, тому країни Східної Європи, зокрема Україна, відіграють дедалі більшу роль у забезпеченні цього попиту. Лісік О. та Моряк Т. дослідили стан української ІТ-галузі в умовах повномасштабної війни та зазначили, що ІТ-сектор залишається одним із найбільш стійких та здатних підтримувати економіку секторів, попри воєнні ризики [5]. У роботі було відзначено важливість ІТ-індустрії як надійного джерела наповнення бюджету під час війни та проаналізовано міжнародний досвід підтримки ІТ-сектору в воєнний період.

Водночас, невирішеними залишаються низка питань, пов'язаних із комплексною оцінкою конкурентних позицій України в умовах сучасних викликів. Йдеться про дослідження сучасних тенденцій та вироблення цілісної стратегії підвищення конкурентоспроможності українського ІТ-аутсорсингу на глобальному ринку, зважаючи насамперед на уроки воєнного часу.

Метою статті є аналіз конкурентних позицій України на світовому ринку ІТ-аутсорсингу з урахуванням зовнішніх викликів, що впливають на його розвиток. Досягнення цієї мети передбачає дослідження основних тенденцій розвитку українського ІТ-сектору та формування рекомендацій щодо зміцнення конкурентних переваг України у сфері ІТ-послуг в умовах глобальної турбулентності та в післявоєнний період.

Виклад основного матеріалу дослідження. Світовий ринок ІТ-аутсорсингу продовжує динамічно розвиватися, залучаючи до співпраці країни з різних регіонів світу. Традиційними лідерами залишаються азійські держави – Індія, Китай, Малайзія та Індонезія, які займають провідні позиції у рейтингах постачальників аутсорсингових послуг [17]. Водночас країни Східної Європи зміцнили свої позиції у цьому сегменті завдяки високому рівню підготовки інженерних кадрів, відносно нижчим витратам та сприятливішому бізнес-середовищу. За даними Глобального індексу сервісної локації А.Т. Kearney станом на 2021 рік низка східноєвропейських країн стабільно входила до Топ-25 найбільш привабливих локацій для розміщення ІТ-послуг. Серед них – Естонія, Болгарія, Латвія, а також Польща, яка істотно покращила свої позиції завдяки фінансовій привабливості та зростанню стартап-активності [17]. Упродовж останніх років Україна розглядалася як одна з перспективних юрисдикцій: у світовому рейтингу аутсорсингових напрямів її позиція піднялася до 20-го місця. Крім того, країна отримала міжнародне визнання за рівнем

інноваційності, зокрема посівши 1-ше місце за індексом Science & Technology у рейтингу Good Country Index. Водночас останні дані GSLI засвідчують погіршення позицій України у загальному рейтингу через зростання вартості робочої сили та появи ризиків [17]. Це свідчить про потребу постійного вдосконалення конкурентного середовища для збереження позицій України в умовах глобальної конкуренції за IT-таланти.

Українська IT-індустрія впродовж останнього десятиліття демонструє стійку динаміку зростання, що зумовило її трансформацію в одну з провідних експортних галузей національної економіки. Частка IT-сфери у ВВП України досягла рівня близько 4,4%, тоді як комп'ютерні послуги у 2023 р. склали 38% у структурі експорту послуг країни, зайнявши високу позицію серед експортно орієнтованих видів діяльності [13]. Така тенденція підтверджує стратегічну роль IT-сектору у формуванні валютних надходжень та зміцненні конкурентоспроможності України на світовому ринку.

Проведений аналіз даних свідчить, що у 2016–2020 рр. обсяги експорту IT-послуг зросли з 1,98 млрд дол. США до понад 5,03 млрд дол. США (рис. 1). Це контрастувало із загальним скороченням експорту товарів і послуг України на 6,4% у 2020 р., спричиненим пандемією COVID-19. У 2021 р. відбулося швидке відновлення темпів розвитку: галузь продемонструвала прискорення річного приросту з 24% до 30%, що свідчить про високу адаптивність IT-сектору до глобальних кризових явищ [4].

Особливого значення IT-аутсорсинг набув після початку повномасштабної війни. Так, у 2022 р. експорт IT-послуг досяг історичного максимуму – 7,35 млрд дол. США, що на 0,41 млрд дол. перевищило показник 2021 року. Відповідно, IT-сфера стала єдиною експортною галуззю, яка зберегла позитивну динаміку в умовах воєнного стану, забезпечивши 12,8 % загального експорту країни (товарів і послуг) [8]. Отже, IT-індустрія виступила вагомим чинником підтримання економічної стійкості України в кризовий період.

Водночас у 2023 р. вперше за тривалий час спостерігалось зниження експорту IT-послуг – до приблизно 6,73 млрд дол. США (-8,2% порівняно з 2022 р.) [16]. Цей спад пояснюється впливом такими чинниками, як: зростання воєнних ризиків, що стримували укладення нових контрактів, а також загальне уповільнення глобального ринку технологій. Попри це, частка IT у структурі експорту послуг залишилася на рівні близько 41%, що підтверджує провідні позиції галузі серед експортних секторів національної економіки.

Як ілюструють дані рис. 1, у 2024 році експорт IT-послуг із України складав 6,45 млрд дол. США, що на 4,2 % (або 280 млн дол. США) менше за показник 2023 року. Водночас обсяг IT-експорту залишився на рівні показника 2021 року (6,94 млрд дол. США), що говорить про відносну стабільність сектору в умовах складної економічної ситуації. IT-сектор зберігає статус найпотужнішого експортера послуг в Україні, забезпечуючи значну валютну виручку. Зокрема, комп'ютерні послуги становили 37,4 % загального обсягу

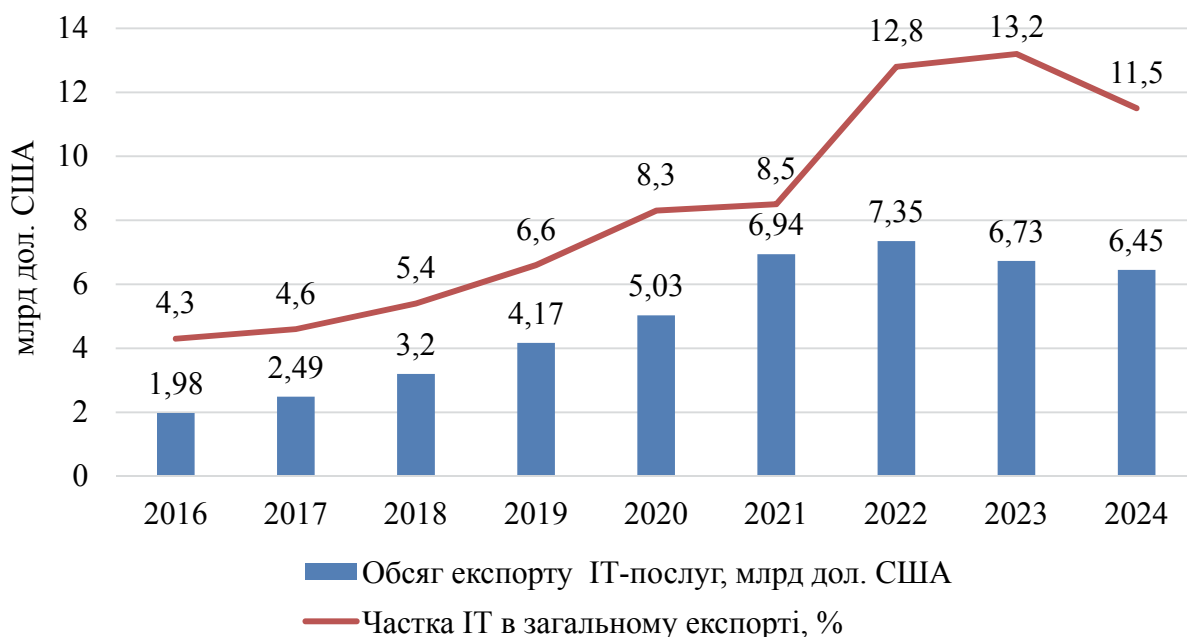


Рисунок 1 – Динаміка обсягів експорту IT-послуг України

Джерело: побудовано авторами на основі [8]

експорту (порівняно з 41 % у 2023 році) [8]. У загальній структурі експорту послуг у 2024 році частка ІТ-галузі складала 11,5 %, поступаючись лише аграрному сектору економіки [14].

Кадровий потенціал залишається одним із ключових драйверів розвитку. Україна традиційно лідирує в Європі за чисельністю випускників технічних спеціальностей. За офіційними даними, станом на кінець 2024 р. в ІТ-секторі було зайнято понад 302 тис. фахівців, з яких близько 238 тис. працювали в межах країни, а близько 62 тис. осіб – тимчасово за кордоном [15]. Українські інженери вирізняються високою кваліфікацією та досвідом участі в міжнародних проєктах. Незважаючи на складні умови функціонування, глобальні технологічні компанії продовжували співпрацю з українськими командами, що свідчить про високий рівень довіри до їх професійної компетентності. Водночас спостерігається тенденція до часткового переміщення офісів за кордон із збереженням основних команд в Україні, що може розглядатися як прояв стратегії диверсифікації ризиків.

Значна кількість українських ІТ-компаній займають високі позиції у міжнародних рейтингах аутсорсерів. Так, у 2024 році до рейтингу the Global Outsourcing 100 увійшли 15 українських компаній та аутсорсери з офісами в Україні. До 100 найкращих аутсорсерів світу 2024 року потрапили COMPUTOOLS; ELEKS; Helpware; Infopulse; Innovecs; Intellias; Jelvix; Light IT Global; Miratech; N-iX, NIX; Redwerk; QAwerk; Softengi; Svitla Systems; Trinetix [9]. У рейтингу Global Innovation Index 2024 Україна посіла 60-е місце, що свідчить про збереження інноваційного потенціалу попри воєнні та економічні виклики. Показово, що за рівнем інноваційних результатів країна значно випереджає свої вхідні ресурси (54-е місце проти 78-го), що підтверджує ефективність використання людського капіталу в ІТ-галузі [20]. Такий дисбаланс відображає сильну залежність від професійної компетентності фахівців за умов недостатньої інституційної та фінансової підтримки, що, своєю чергою, обмежує можливості довгострокового розвитку інноваційної екосистеми.

Вагомою конкурентною перевагою українського ІТ-сектору є відносно низька вартість робочої сили. Витрати на оплату праці українських розробників на 40–60% нижчі, ніж у країнах Західної Європи та США, за умови збереження аналогічної якості виконання робіт. Це забезпечує іноземним замовникам можливість скорочувати витрати до 60% без погіршення рівня наданих послуг.

Географічна близькість до європейських клієнтів, зручний часовий пояс та культурна сумісність (високий рівень володіння англійською мовою, подібні підходи до бізнес-комунікації) додатково зміцнюють конкурентні позиції українських ІТ-компаній.

Важливою характеристикою вітчизняного ІТ-сектору є його стійкість та адаптивність. Галузь успішно перейшла на віддалений режим роботи під час пандемії, що підготувало її до викликів воєнного часу. Попри масштабні ризики, українські ІТ-компанії продемонстрували здатність забезпечувати безперервність бізнес-процесів. Упродовж 2022–2024 рр. бізнес оперативно впроваджував заходи для підтримки роботи: релокацію команд у відносно безпечні регіони, обладнання офісів резервним живленням та інтернет-зв'язком (Starlink) для роботи під час блекаутів, дублювання даних на закордонних хмарних серверах тощо [10]. Завдяки цьому понад 85 % ІТ-фахівців змогли продовжувати працювати на повну зайнятість навіть у пікові фази війни, і лише близько 2% ІТ-компаній вимушено призупинили діяльність. Варто зазначити, що 97% ІТ-компаній активно підтримують проєкти, спрямовані на наближення перемоги (волонтерство, фінансова допомога армії тощо), а понад дві третини компаній мають мобілізованих співробітників, яким надається всебічна підтримка [12]. Така згуртованість і соціальна відповідальність галузі також стали чинником її стійкості.

Державна політика останніх років значною мірою сприяє розвитку ІТ-індустрії в Україні. Зокрема, у 2022 р. було запущено спеціальний правовий режим «Дія.City», який в 2024 році продовжував демонструвати значний розвиток. Кількість компаній-резидентів зросла до 1695, що майже вдвічі більше порівняно з 2023 роком (769 компаній). Цей режим надав ІТ-сектору сприятливі умови для розвитку, зокрема через низькі податкові ставки, такі як 5% ПДФО, 22% ЄСВ від мінімальної заробітної плати, 5% військовий збір та 9% корпоративного податку на «виведений капітал». У 2024 році резиденти «Дія.City» сплатили до державного бюджету 18 млрд грн податків, що майже вдвічі більше порівняно з попереднім роком (8,5 млрд грн). Це свідчить про ефективність режиму у залученні компаній та збільшенні податкових надходжень від ІТ-сектору [2].

Загалом, «Дія.City» став важливим інструментом для стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні, забезпечуючи компаніям сприятливі умови для ведення бізнесу та сприяючи зростанню податкових надходжень до бюджету.

Одночасно уряд впроваджує профільні стимули в межах податкової, інвестиційної та освітньої політик, які в середньостроковій перспективі мають підвищити інвестиційну привабливість національного ІТ-сектору. Продовжує розвиватися ІТ-освіта (створюються нові освітні програми, ІТ-центри при університетах), удосконалюється імміграційна політика для залучення іноземних ІТ-фахівців, діють програми грантової підтримки стартапів. У сукупності такі внутрішні

ресурси, як людський капітал, інфраструктура, державна підтримка та гнучкість бізнесу, формують потужний фундамент конкурентних позицій України на ринку ІТ-аутсорсингу.

Основними зовнішніми викликами для українського ІТ-аутсорсингу залишаються воєнні ризики, глобальна економічна нестабільність, міжнародна конкуренція, а також інші регуляторні та репутаційні вимоги. Повномасштабне вторгнення росії у 2022 році створило безпрецедентні загрози для бізнесу: близько 20% ІТ-фахівців були змушені тимчасово працювати за кордоном, а понад 60% компаній мали мобілізованих співробітників [5]. Обстріли енергетичної інфраструктури та віялові відключення електроенергії тимчасово знижували продуктивність команд, збільшували витрати на резервне живлення та зв'язок і ускладнювали довгострокове планування проєктів. Хоча більшість компаній успішно адаптувалася, іноземні замовники часто відкладають укладення контрактів через невизначеність безпекової ситуації, що стримує залучення нових клієнтів.

Глобальна економічна нестабільність у 2022–2024 рр., зокрема падіння фондових ринків технологічних компаній та скорочення венчурного фінансування, обмежила інвестиційні потоки в ІТ-сектор України, особливо в стартапи. Це обмежує запуск нових продуктів і масштабування бізнесу, змушуючи компанії залишатися в аутсорсинговій моделі без переходу до власних продуктів. Це стримує інноваційний розвиток, обмежує запуск нових продуктів і змушує компанії залишатися в аутсорсинговій моделі без переходу до власних рішень. Одночасно іноземні клієнти переглядали бюджети та відкладали другорядні проєкти, що призвело до уповільнення

темтів зростання експорту ІТ-послуг після стрімкого підйому у 2019–2021 роках.

Розглянуті вище основні зовнішні виклики для українського ІТ-аутсорсингу та їхні наслідки для ІТ-компаній представлені в табл. 1.

Посилення міжнародної конкуренції є важливим зовнішнім чинником для українського ІТ-аутсорсингу. Східна Європа закріпила статус конкурентної альтернативи азійським ринкам, а сусідні з Україною країни демонструють зростаючу активність у боротьбі за аутсорсингові контракти. Головним регіональним конкурентом України виступає Польща. У 2023 році обсяг експорту ІТ та телекомунікаційних послуг Польщі становив 14,3 млрд дол. США, що вдвічі перевищує показник України та відповідає зростанню на 22,2% порівняно з попереднім роком [11]. Польські ІТ-компанії користуються довірою західних замовників, що обумовлено членством країни в ЄС та макроекономічною стабільністю. Потужними ІТ-хабами стали місто Варшава та Краків, де розташовані R&D-офіси глобальних корпорацій, таких як Google та Microsoft. Додатково Польща отримує переваги від явища *reshoring* – повернення бізнес-процесів до Європи, коли складні завдання передаються польським офісам, а простіші автоматизуються або переміщуються до країн із нижчими витратами, зокрема до Індії [11].

Румунія та Чехія демонструють менші обсяги ІТ-експорту (близько 8–10 млрд дол. США на рік), проте активно розвивають сектор, орієнтуючись на вузькопрофільні напрями, такі як фінтех та *automotive software* у Румунії [15].

Індія залишається глобальним лідером у сфері ІТ-аутсорсингу з великим обсягом експорту; хоча українські компанії не конкурують із індійськими

Таблиця 1 – Основні зовнішні виклики для українського ІТ-аутсорсингу

Виклики	Основні фактори	Наслідки для українських ІТ-компаній
Воєнні ризики	- повномасштабне вторгнення росії у 2022 р.; - мобілізація частини кадрів (>60 %); - тимчасова робота за кордоном (близько 20 %); - віялові відключення електроенергії	- тимчасове зниження продуктивності; - зростання витрат на резервне живлення та зв'язок; - ускладнене довгострокове планування розвитку бізнесу; - відкладання укладення нових контрактів
Глобальна економічна ситуація	- падіння фондових ринків технологій; - зниження венчурного фінансування; - уповільнення економічного зростання	- обмеження інвестицій у стартапи; - затримка запуску нових продуктів; - уповільнення темпів зростання експорту ІТ-послуг
Міжнародна конкуренція	- зміцнення позицій Польщі, Румунії, Чехії, а також нових гравців з Балкан, Кавказу, Латинської Америки; <i>reshoring</i> бізнес-процесів у Європу	- підвищення конкуренції за аутсорсингові контракти; - необхідність розширення географії збуту; - потреба адаптації до нових ринків
Регуляторні та репутаційні вимоги	- стандарти кібербезпеки (ISO 27001, GDPR, HIPAA); - покращення індексів <i>Doing Business</i> і <i>Transparency International</i>	- підвищення вимог до якості сервісу; - зростання привабливості для міжнародних клієнтів; - зменшення репутаційних ризиків

Джерело: складено авторами на основі [7; 10; 12; 13; 15]

безпосередньо в масовому сегменті. Ринок Індії створює цінову конкуренцію та задає масштаб, з яким важко змагатися. Додатково з'являються такі нові конкуренти з Грузії, Вірменії та Латинської Америки, які пропонують привабливі умови для аутсорсингу та прагнуть залучити бізнес, що шукає альтернативу Україні в умовах війни.

Для збереження клієнтської бази українські компанії адаптують стратегії та розширюють географію збуту. Якщо раніше ключовими ринками були Північна Америка та Західна Європа, нині зростає інтерес до Близького Сходу, Азії та Австралії. Деякі великі українські сервісні компанії відкрили представництва на Близькому Сході, орієнтуючись на фінансові технології та державні IT-проекти [16]. Така диверсифікація вимагає врахування специфіки нових ринків, конкуренції з новими гравцями, а також формування репутації за межами звичних для України регіонів.

Зовнішньоекономічні умови та регуляторні вимоги також визначають привабливість IT-сектору України. Іноземні клієнти все більше орієнтуються на кібербезпеку та відповідність міжнародним стандартам (ISO 27001, GDPR, HIPAA), що стало обов'язковою умовою для українських компаній [10]. Репутаційні ризики, пов'язані з політичною ситуацією та корупцією, впливають на рішення іноземних партнерів щодо співпраці.

Україна продовжує покращувати свої позиції в міжнародних рейтингах, що позитивно впливає на привабливість IT-галузі. За результатами 2024 року Україна отримала 35 балів зі 100 можливих в Індексі сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index – CPI). Дослідження Transparency International Ukraine демонструє покращення CPI – країна посіла 105 місце поміж 180 країн, що є суттєвим прогресом у порівнянні зі 122-м місцем у 2023 році [3]. У 2023–2024 роках Україна посіла 43 місце у глобальному рейтингу Network Readiness Index, що свідчить про високу готовність країни до цифрової трансформації навіть за умов обмежених ресурсів [18; 19]. Такий результат свідчить про суттєвий прогрес у розвитку ключових складових цифрової інфраструктури, насамперед технологічної бази, людського капіталу та системи державного управління. Досягнуті успіхи формують сприятливі умови для залучення іноземних інвестицій і поглиблення міжнародної співпраці в IT-секторі, проте безпекова ситуація залишається одним із головних викликів, що стримує подальший розвиток галузі.

Незважаючи на масштабні виклики, Україна зберігає високий потенціал у сфері глобального IT-аутсорсингу. Серед ключових чинників, що забезпечують конкурентні позиції українського ринку, слід виокремити високу концентрацію кваліфікованих кадрів та технічної експертизи, наявність успішного досвіду реалізації складних міжнародних проєктів, гнучкість і здатність бізнесу

до інновацій, а також відносно помірну вартість послуг. Для порівняння, країни Східної Європи, зокрема Польща та Румунія, у мирний період демонстрували вищі показники інвестиційної привабливості та інтеграції в європейські економічні структури. Водночас воєнні умови, незважаючи на суттєві втрати галузі, виявили унікальну здатність українських IT-компаній забезпечувати безперервність бізнес-процесів навіть у критичних обставинах, зберігаючи довіру міжнародних клієнтів. Такий «стрес-тест на стійкість» може стати довгостроковою конкурентною перевагою, оскільки український IT-сектор здобув значний досвід адаптації та впровадив ефективні протоколи забезпечення безперервності діяльності, що відрізняє його від більшості міжнародних конкурентів. Особливу роль у формуванні позитивного іміджу країни як центру інновацій відіграють успішні українські стартапи, зокрема Grammarly, GitLab та Firefly Aerospace. Перспективними напрямками розвитку залишаються defense tech, штучний інтелект та фінансові технології, що відповідає світовим тенденціям інноваційного розвитку. Після початку повномасштабної війни частина міжнародних контрактів, раніше виконуваних у росії та білорусі, була переорієнтована на українських постачальників, що розширило можливості у сфері кібербезпеки та фінансових сервісів.

Разом з тим, вітчизняна IT-галузь стикається з низкою обмежень, зокрема: недостатньою присутністю у великих міжнародних проєктах, низьким рівнем капіталізації компаній, домінуванням послуг аутсорсингу над наданням комплексних рішень з високою доданою вартістю тощо. Подолання цих бар'єрів передбачає перехід від виконання допоміжних функцій (програмування, тестування) до інтегрованих послуг із консалтингу, проєктування та впровадження технологічних рішень.

Стратегічними пріоритетами збереження та посилення конкурентних позицій України у сфері IT-аутсорсингу повинні стати:

1. Збереження людського капіталу та розвиток кадрів. Необхідно запобігати «відтоку мізків» через безпечні умови праці, програми повернення релокованих фахівців та бронювання критично важливих IT-фахівців, а також інвестувати в освіту й професійну підготовку.

2. Розвиток інфраструктури та безпека. Пріоритетом є захист критичної інфраструктури, впровадження стандартів кібербезпеки і резервного живлення, розвиток хмарних технологій та підтримка сприятливого податкового і правового середовища.

3. Диверсифікація ринків і спеціалізація. Українським компаніям слід розширювати присутність на нових ринках, формувати позитивний імідж України через міжнародні виставки та PR, а також розвивати власні продукти з високою доданою

вартістю, поступово переходячи до моделі «аутсорсинг рішень» і консалтинг.

4. Інновації та інвестиції. Для збереження статусу технологічного хабу потрібно стимулювати стартапи, підтримувати грантові програми, залучати міжнародні фонди, розвивати венчурну екосистему та інвестувати в R&D і горизонтальні зв'язки між бізнесом, наукою та кластерами.

5. Міжнародна співпраця та брендинг. Держава та професійні асоціації мають просувати українську IT-індустрію на міжнародних форумах, укладати угоди з цифрової трансформації, демонструвати успіхи «Дія» та підвищувати довіру до українських фахівців, зміцнюючи бренд «Ukraine» і відкриваючи доступ до європейських тендерів.

Висновки. Українська індустрія IT-аутсорсингу загалом підтвердила свої високі конкурентні

позиції та здатність до адаптації навіть у надзвичайно складних умовах. Проведений аналіз показав, що основними чинниками успіху України на світовому ринку IT-послуг є потужний кадровий потенціал (велика кількість висококваліфікованих фахівців), відносно низька вартість та висока якість IT-послуг, гнучкість бізнес-процесів та уміння працювати віддалено, а також підтримка з боку держави та галузевих об'єднань.

Завдяки цьому Україна зберігає статус одного з провідних центрів IT-аутсорсингу у Східній Європі та продовжує залучати провідні світові компанії до співпраці. Для подальшого зміцнення конкурентних позицій необхідна цілеспрямована стратегія розвитку, орієнтована на підвищення інноваційного потенціалу, інтеграцію у глобальні технологічні ланцюги та диверсифікацію ринкових ніш.

Список використаних джерел:

1. Дзуліт З., Налутка П. Розвиток IT-аутсорсингу та його вплив на економіку України. *Економіка та суспільство* 2021. Вип. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-11> (дата звернення 19.08.2025).
2. Дія.City. URL: <https://diia.gov.ua/services/categories/biznesu/diya-city> (дата звернення: 20.08.2025).
3. Індекс сприйняття корупції – 2024. Transparency International Ukraine. 2025. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-sprynnyattya-koruptsiyi-2024/> (дата звернення: 20.08.2025).
4. Ковальчук Т.Г., Загарій В.К. Роль аутсорсингу в забезпеченні конкурентоспроможності країн. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 26–32. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001131120> (дата звернення 19.08.2025).
5. Лісік О., Моряк Т. Аналіз стану IT-сектору України в умовах повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2882> (дата звернення 19.08.2025).
6. Мельник Т., Завгородня Є. Конкурентні переваги IT-сектору України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 1. С. 42–59.
7. Нямешук, Г.В., Петраш Є.О. Переваги України на світовому ринку IT-технологій. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 15–20.
8. Сабадишина Ю. Які країни приносять найбільше виторгу українському IT. Аналітика IT-експорту за рік. (12.02.2025). URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-in-2024/> (дата звернення: 19.08.2025).
9. Хандусенко Н. 16 українських компаній увійшли до 2024 Global Outsourcing 100 – рейтингу найкращих аутсорсерів світу. (22.02.2024). URL: <https://dev.ua/news/15-ukrainskykh-kompanii-uviihshly-do-2024-global-outsourcing-100-reitynhu-naikrashchykh-autorsorseriv-svitu-1708587340> (дата звернення: 20.08.2025).
10. Boichenko T. Outsourcing software development to Ukraine: A comprehensive guide for 2024. Zoolatech. URL: <https://zoolatech.com/blog/outsourcing-software-development-to-ukraine-guide/> (дата звернення: 19.08.2025).
11. Export of services as a driving force of Poland's GDP. Polish Ministry of Development and Technology. Ministry of Economic Development and Technology. (18.09.2024). URL: <https://www.trade.gov.pl/en/news/export-of-services-as-a-driving-force-of-polands-gdp/> (дата звернення: 19.08.2025).
12. Intellectsoft. Outsourcing Software Development to Ukraine – A Complete Guide. (28.10.2021). URL: <https://www.intellectsoft.net/blog/outsourcing-software-development-to-ukraine/> (дата звернення: 20.08.2025).
13. IT Research Ukraine 2024: стійкість як нова реальність. Львів: Lviv IT Cluster. 2024. URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-ukraine/?modal=research-ukraine> (дата звернення: 20.08.2025).
14. IT sector of Ukraine: Research and statistics. Kyiv GovTech Centre. 2024. URL: <https://www.kyivgovtechcentre.org/it-sector-ua> (дата звернення: 20.08.2025).
15. Lesniak O. Software development in Romania: a market overview. Software Development Company N-iX. (23.01.2024). URL: <https://www.n-ix.com/software-development-romania-market-overview/> (дата звернення: 19.08.2025).
16. Moore J. Ukraine IT services firms target new markets as exports drop. TechTarget. Search IT Channel. (08.04.2024). URL: <https://www.techtarget.com/searchitchannel/feature/Ukraine-IT-services-firms-target-new-markets-as-exports-drop> (дата звернення: 19.08.2025).
17. The 2021 Kearney Global Services Location Index – Toward a Global Network of Digital Hubs. Kearney. URL: <https://www.kearney.com/service/digital-analytics/article/the-2021-kearney-global-services-location-index> (дата звернення: 19.08.2025).
18. The Network Readiness Index. Ukraine. 2023–2024. URL: <https://networkreadinessindex.org/country/ukraine/> (дата звернення: 19.08.2025).

19. Ukraine: A Top-tier Investment Destination. State Service for Special Communications and Information Protection of Ukraine (Digital State). 2024. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukraine-a-top-tier-investment-destination> (дата звернення: 20.08.2025).
20. World Intellectual Property Organization (WIPO), Cornell University, INSEAD. Global Innovation Index 2024: The Future of Innovation-Driven Growth. Geneva: WIPO. 2024. URL: <https://www.wipo.int/web/global-innovation-index/> (дата звернення: 20.08.2025).

References:

1. Dvulit, Z., & Nalutka, P. (2021). Rozvytok IT-autsorsynhu ta yoho vplyv na ekonomiku Ukrainy [Development of IT Outsourcing and Its Impact on the Economy of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-11> (in Ukrainian)
2. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (n.d.). Diia.City. Available at: <https://diia.gov.ua/services/categories/biznesu/diya-city>
3. Transparency International Ukraine. (2025). Indeks spryiniattia koruptsii – 2024 [Corruption Perceptions Index – 2024]. Available at: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-sprynyattya-koruptsiyi-2024/> (in Ukrainian)
4. Kovalchuk, T. H., & Zaharii, V. K. (2020). Rol autsorsynhu v zabezpechenni konkurentospromozhnosti krain [The Role of Outsourcing in Ensuring the Competitiveness of Countries]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 3, pp. 26–32. Available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001131120> (in Ukrainian)
5. Lisik, O., & Moriak, T. (2023). Analiz stanu IT-sektoru Ukrainy v umovakh povnomashtabnoi viiny [Analysis of the State of Ukraine's IT Sector under the Conditions of Full-Scale War]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 55. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2882> (in Ukrainian)
6. Melnyk, T., & Zavorodnia, Ye. (2023). Konkurentni perevahy IT-sektoru Ukrainy [Competitive Advantages of Ukraine's IT Sector]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo – Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, vol. 1, pp. 42–59. (in Ukrainian)
7. Niameshchuk, H. V., & Petrash, Ye. O. (2021). Perevahy Ukrainy na svitovomu rynku IT-tehnolohii [Ukraine's Advantages in the Global IT Market]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, vol. 176, pp. 15–20. (in Ukrainian)
8. Sabadyshyna, Yu. (2025). Yaki krainy prynosiat naibilshe vytorhu ukrainskomu IT: Analityka IT-eksportu za rik [Which Countries Bring the Most Revenue to Ukrainian IT: IT Export Analytics for the Year]. *DOU.ua*. Available at: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-in-2024/> (in Ukrainian)
9. Khandusenko, N. (2024). 16 ukrainskykh kompanii uviishly do 2024 Global Outsourcing 100 – reitynhu naikrashchykh autsorseriv svitu [16 Ukrainian Companies Entered the 2024 Global Outsourcing 100 – Ranking of the World's Best Outsourcers]. *dev.ua*. Available at: <https://dev.ua/news/16-ukrainskykh-kompanii-uviishly-do-2024-global-outsourcing-100-reitynhu-naikrashchykh-autsorseriv-svitu-1708587340> (in Ukrainian)
10. Boichenko, T. (2024). Outsourcing software development to Ukraine: A comprehensive guide for 2024. *Zoolatech*. Available at: <https://zoolatech.com/blog/outsourcing-software-development-to-ukraine-guide/>
11. Polish Ministry of Development and Technology. (2024, September 18). Export of services as a driving force of Poland's GDP. Available at: <https://www.trade.gov.pl/en/news/export-of-services-as-a-driving-force-of-polands-gdp/>
12. Intellectsoft. (2021, October 28). Outsourcing software development to Ukraine – A complete guide. Available at: <https://www.intellectsoft.net/blog/outsourcing-software-development-to-ukraine/>
13. Lviv IT Cluster. (2024). IT Research Ukraine 2024: Stiikist yak nova realnist [IT Research Ukraine 2024: Resilience as the New Reality]. Available at: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-ukraine/?modal=research-ukraine> (in Ukrainian)
14. Kyiv GovTech Centre. (2024). IT sector of Ukraine: Research and statistics. Available at: <https://www.kyivgovtechcentre.org/it-sector-ua>
15. Lesniak, O. (2024). Software development in Romania: A market overview. *N-iX*. Available at: <https://www.n-ix.com/software-development-romania-market-overview/>
16. Moore, J. (2024, April 8). Ukraine IT services firms target new markets as exports drop. *TechTarget: Search IT Channel*. Available at: <https://www.techtarget.com/searchitchannel/feature/Ukraine-IT-services-firms-target-new-markets-as-exports-drop>
17. Kearney. (2021). The 2021 Kearney Global Services Location Index: Toward a global network of digital hubs. Available at: <https://www.kearney.com/service/digital-analytics/article/the-2021-kearney-global-services-location-index>
18. Portulans Institute. (2023–2024). The Network Readiness Index: Ukraine. Available at: <https://networkreadinessindex.org/country/ukraine/>
19. Digital State (State Service for Special Communications and Information Protection of Ukraine). (2024). Ukraine: A top-tier investment destination. Available at: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukraine-a-top-tier-investment-destination>
20. World Intellectual Property Organization (WIPO), Cornell University, & INSEAD. (2024). Global Innovation Index 2024: The future of innovation-driven growth. Geneva: WIPO. Available at: <https://www.wipo.int/web/global-innovation-index/>

Стаття надійшла до редакції 26.08.2025