

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-63>

УДК 338.4:004.4:005.73

Шимановська-Діанич Людмила Михайлівна

доктор економічних наук,
завідувач кафедри менеджменту,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6499-0953>

Лахижа Роман Миколайович

аспірант,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0370-2238>

Liudmyla Shymanovska-Dianych, Roman Lakhyzha

Poltava University of Economics and Trade

РОЗВИТОК ІТ-БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ У ФОКУСІ СТАНОВЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

IT BUSINESS DEVELOPMENT IN UKRAINE THROUGH THE LENS OF CORPORATE CULTURE FORMATION

Анотація. Стаття присвячена дослідженню процесу становлення та етапів розвитку ІТ-бізнесу в Україні у взаємозв'язку з формуванням його корпоративної культури. ІТ-сектор України пройшов шлях від невеликих сервісних компаній до потужного, глобально інтегрованого економічного сектора, що має стратегічне значення для держави. Встановлено, що ключовими факторами зростання ІТ-бізнесу були інтелектуальний потенціал, висока кваліфікація кадрів, застосування сучасних методів організації діяльності, сприятливе регуляторне середовище та формування ефективної корпоративної культури. Уточнено періодизацію розвитку ІТ-бізнесу та надано характеристики його етапів. Підкреслено, що в умовах воєнного часу особливого значення набуває сильна, проактивна корпоративна культура, здатна забезпечувати психологічну стійкість колективів та баланс між високою продуктивністю і ментальним здоров'ям співробітників.

Ключові слова: ІТ-компанія, періодизація розвитку, бізнес-моделі, адаптивність, корпоративна культура, людський капітал.

Summary. The article examines the historical development of the IT business in Ukraine, analyzing the symbiotic relationship between its evolutionary stages and the formation of a distinct corporate culture. The modern Ukrainian IT sector, a key export industry and a pillar of the national economy, is critical for post-war reconstruction. Its journey from Soviet-era scientific institutes to a global technological force demonstrates remarkable resilience. It has been profoundly shaped by successive challenges, including the 2008 financial crisis, the COVID-19 pandemic, and the full-scale military invasion, each acting as a catalyst for cultural and operational transformation. The research provides a detailed periodization of the industry's growth, from the first small outsourcing firms of the early 1990s, which established a foundational, client-centric ethos, to the emergence of globally recognized product companies. This evolution was supported by key institutional factors, including a simplified tax system and more recently, the Diia City special legal framework designed to enhance competitiveness. This dynamic environment fostered a unique cultural hybrid, blending Western business standards – such as open communication, ethical practices, and agile methodologies, with national traits of ingenuity, emotional attachment to teams, and a high degree of adaptability. Early adaptive cultures, typical of startups, matured into more sophisticated clan and adhocracy types. This shift prioritized talent retention through continuous learning, comprehensive social packages, and the cultivation of soft skills and English proficiency to meet global market demands. The latest challenges have further accelerated this evolution, solidifying a focus on employee well-being and mental health support while giving rise to new, resilient segments like Defence Tech. Thus, this adaptable and people-centric corporate culture remains a core competitive advantage, creating significant opportunities for continued growth and reinforcing the sector's vital role in the nation's economic future and its integration into the global technological arena.

Keywords: IT company, development periodization, business models, adaptability, corporate culture, human capital.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток інформаційно-комп'ютерних технологій впродовж останніх десятиліть визначив нові вектори економічного зростання та суттєво трансформували структуру національних економік. Україна, маючи значний інтелектуальний потенціал, не стала винятком, демонструючи вражаючі темпи становлення та розвитку ІТ-бізнесу, що супроводжуються високою конкуренцією за таланти, необхідністю швидкої адаптації до змін ринку та постійним оновленням технологій. Цей сектор економіки перетворився на одну з провідних експортних галузей держави, що забезпечує вагомі валютні надходження та створює значну кількість висококваліфікованих робочих місць. Його пріоритетне значення для післявоєнного відновлення України, поряд з мілітарі-теком, важкою промисловістю та сільським господарством, було підкреслено на Всесвітньому економічному форумі у Давосі у 2023 році [1].

Втім, успіх ІТ-компаній на ринку значною мірою залежить не лише від технологічних інновацій та управлінських рішень, але й від результативності формування та функціонування їхньої корпоративної культури. Корпоративна культура в ІТ-сфері набуває особливого значення, оскільки саме вона формує основу для інноваційного мислення, ефективних комунікацій та довгострокового успіху таких компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом можна помітити зростання зацікавленості науковців у проблемах розвитку такого виду діяльності, як ІТ-бізнес. І це закономірно, оскільки у цьому секторі економіки, який до останнього часу впевнено і динамічно розвивався, формуються нові економічні моделі, трансформуються бізнес-процеси, застосовуються новітні методи управління персоналом і, загалом, компанією, що стає предметом наукових розвідок.

Наявні дослідження, на наш погляд, можна поділити на дві групи. До першої варто віднести

роботи, в яких аналізується стан, проблеми та перспективи розвитку ІТ-сектора, у цілому. Зокрема, етапи становлення ІТ-бізнесу в Україні розглядаються у статті О. Карого та ін. [2]; тенденції його розвитку вивчаються у публікаціях Л. Ткачик та ін. [3], Г. Лучко [4], Л. Лінгур [5]. Стан ринку інформаційно-комп'ютерних технологій в умовах повномасштабної війни та його перспективи оцінюються у дослідженнях І. Шевчук та ін. [6] та І. Думанської [7].

Друга група наукових публікацій присвячена механізмам функціонування ІТ-компаній та управління ними. Тут варто зазначити праці, в яких досліджуються моделі їх діяльності [8] та типи ІТ-підприємств [9]. Особливості менеджменту таких підприємств, у тому числі, стратегічного розглядаються у роботах С. Семенюка [10], О. Заярнюка та ін. [11], А. Пилипенка й Є. Єрмаченко [12] та В. Жука [13]. Особливий інтерес, з точки зору тематики статті, становить праця І. Лепської стосовно особливостей організаційної культури інформаційно-технологічних компаній [14].

Мета статті полягає у характеристиці процесу становлення та етапів розвитку ІТ-бізнесу в Україні у взаємозв'язку з формуванням корпоративної культури у вітчизняних ІТ-компаніях.

Виклад основного матеріалу дослідження. ІТ-бізнес в Україні є однією з наймолодших, але таких, що тривалий час надзвичайно динамічно розвивалися, галузей економіки. Впродовж десятиліть державної незалежності він пройшов шлях від декількох невеликих компаній до потужного економічного сектора, який є найбільшим у країні експортером послуг з часткою у загальному обсязі їх експорту близько 40% [15]. Як свідчать дані табл. 1, лише за останні п'ятнадцять років кількість ІТ-компаній у нашій країні збільшилася у 1,6 рази, причому максимальний показник, що спостерігався у 2021 році, перевищував рівень 2010 року майже вдвічі. Таке зростання було

Таблиця 1 – Кількість ІТ-компаній в Україні за період 2010–2024 років¹

Рік	Видання програмного забезпечення (КВЕД 58.2)	Комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність (КВЕД 62)	Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність; веб-портали (КВЕД 63.1)	Разом
2010	604	2990	1090	4684
2015	355	4458	1148	5961
2020	397	6499	1537	8433
2021	434	6802	1586	8822
2022	308	5054	1194	6556
2023	359	6169	1421	7949
2024	335	5726	1361	7422

Джерело: складено авторами на основі даних Державної служби статистики України [17]

¹ При складанні таблиці відбір суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності здійснювався відповідно до існуючої аналітичної практики [16].

досягнуто, насамперед, за рахунок збільшення чисельності компаній у сфері комп'ютерного програмування та консультування. Стрімкий розвиток ІТ-сектору в Україні можна розглядати як результат поєднання інтелектуального потенціалу, високої кваліфікації кадрів, застосування сучасних методів організації діяльності й управління компаніями, уваги до формування ефективної корпоративної культури, сприятливого регуляторного середовища та зовнішньої відкритості.

На даний час вітчизняний ринок інформаційних технологій формують продуктові компанії, що самостійно створюють і супроводжують певний продукт, під яким розуміються, зокрема, мобільні застосунки, програмні середовища, соціальні мережі, відеоігри, антивіруси тощо, та сервісні компанії, що надають різноманітні послуги у розробці програмних продуктів іншим суб'єктам. Продуктові зараз становлять третину загальної кількості компаній, вони створюються у вигляді стартапів і відрізняються особливою інноваційністю, а сервісні застосовують у своїй діяльності аутсорсинг й аутстафінг, а також займаються консультуванням [8; 9]. ІТ-ринок є достатньо конкурентним, як з точки зору невеликої частки найбільших компаній [3], так і з позиції їх територіального розташування [6].

Український ІТ-сектор сьогодні є потужним роботодавцем, який забезпечує роботою, за даними статистики, понад триста тисяч фахівців (рис. 1), хоча потрібно враховувати, що одна

людина одночасно може бути і штатним працівником, і фізичною особою-підприємцем. Втім, звертає на себе увагу випереджаюче, починаючи з 2012 року, збільшення кількості ФОПів, порівнюючи з кількістю зайнятих в ІТ-компаніях працівників.

Це, на наш погляд, можна пояснити застосуванням компаніями бізнес-моделі діяльності через фізичних осіб-підприємців, яка стала можливою після прийняття Податкового кодексу, на основі спрощеної системи оподаткування, обліку і звітності. Такі ФОПи фактично виступали аутсорсерами ІТ-компаній. Зазначена модель вважається достатньо суперечливою. З одного боку, вона стала важливим стимулом зростання ринку, оскільки сприяла зосередженню фінансових ресурсів ІТ-компаній саме на розвитку і вдосконаленні та залученні талановитих фахівців завдяки привабливим умовам оплати праці. З іншого боку, ІТ-компанії фактично уникали сплати значних сум соціальних внесків, а самі працівники сплачували невеликий єдиний податок замість податку на доходи фізичних осіб [18], що означало суттєве недоотримання бюджетних ресурсів.

Примітно, що починаючи з 2022 року тенденції працевлаштування змінюються: кількість ФОПів починає зменшуватися, а зайнятих працівників – зростати. Вважаємо, що це пов'язано як з викликами воєнного часу, так і з запровадженням особливого режиму діяльності ІТ-компаній за умов реєстрації у Дія Сіті [19]. Укладання

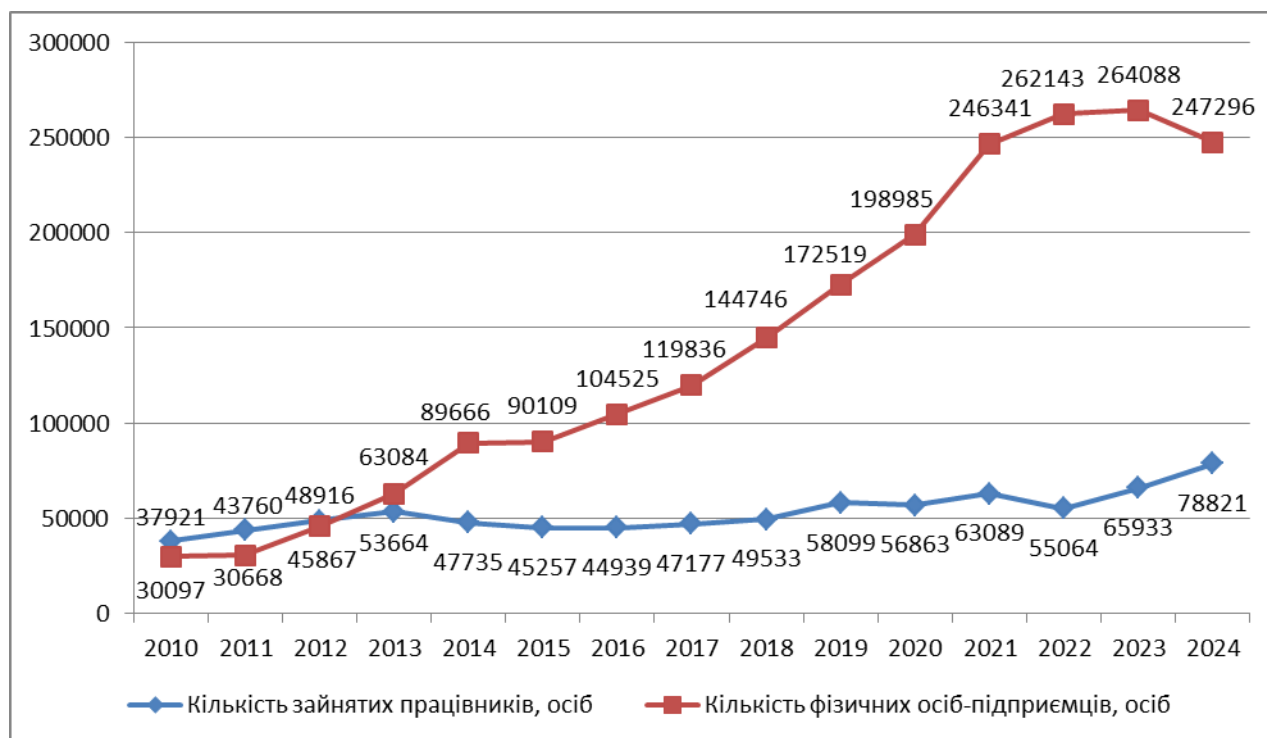


Рисунок 1 – Кількість зайнятих в ІТ-секторі України за період 2010–2024 років

Джерело: побудовано авторами на основі даних Державної служби статистики України [17]

гіг-контрактів стало більш гнучкою і вигідною усім сторонам формою залучення фахівців для роботи в ІТ-сфері.

Що стосується результатів діяльності, то за останні п'ятнадцять років вітчизняні ІТ-компанії продемонстрували їх стабільне зростання, яке не припинилося навіть після початку повномасштабного вторгнення завдяки гнучкості й адаптивності цього виду бізнесу [5] (рис. 2). Деякий спад обсягів експорту у період воєнного часу має об'єктивні причини, пов'язані з втратою частини контрактів через невпевненості закордонних клієнтів у ситуації в Україні.

Погоджуючись з тим, що створення періодизації становлення ІТ-бізнесу в Україні дозволяє глибше зрозуміти внутрішні механізми його розвитку [2], пропонуємо уточнити часові рамки й розширити змістовне наповнення його етапів, звертаючи увагу на поступовість формування повноцінної корпоративної культури ІТ-компаній [14].

«Добізнесовий» етап розвитку інформаційних технологій: 1950–1980-ті роки. Історичні корені вітчизняного ІТ-сектору сягають радянської доби, коли на території України функціонували потужні науково-дослідні інститути, що займалися розробкою обчислювальної техніки та програмного забезпечення. Результатом їх роботи стало створення першого комп'ютера у континентальній Європі – МЕОМ (1951 рік) та прототипу інтернет-

мережі ОГАС (1964 рік). Одночасно формувалася і кадровий потенціал майбутньої ІТ-індустрії, оскільки освітня система держави відрізнялася підвищеною увагою до точних наук. Цей період заклав основи для формування інженерної та математичної шкіл, які пізніше стали ключовим ресурсом для розвитку ІТ-бізнесу.

Зародження ІТ-індустрії в Україні: 1991–1995 роки. Становлення галузі інформаційних технологій як самостійного економічного явища розпочалося після проголошення незалежності України та початку економічних перетворень: десять з 50 найбільших вітчизняних ІТ-компаній (за версією порталу DOU) були засновані саме у цей період. Створена у 1991 році компанія ELEKS виконувала замовлення для енергетичних підприємств, а компанія Infopulse розробляла комп'ютерні системи для пожежних частин. У той же період компанію Технософт було зареєстровано як першого інтернет-провайдера. Отже, цей етап характеризується появою невеликих сервісних компаній, які надавали послуги на основі аутсорсингу. Практична відсутність внутрішнього ринку внаслідок кризового стану економіки та відносно низька вартість праці кваліфікованих фахівців сприяли орієнтації цих компаній на виконання замовлень іноземних клієнтів, що відкривало нові можливості для органічного зростання й вдосконалення.

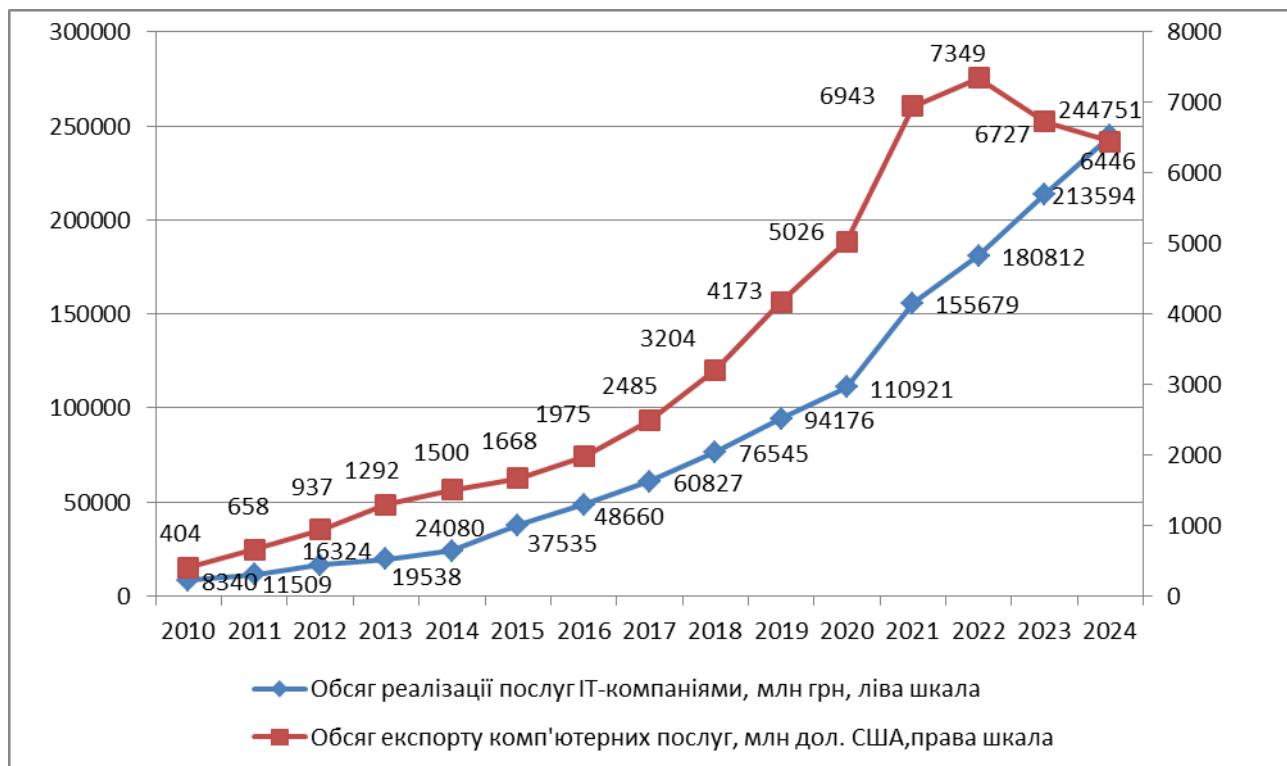


Рисунок 2 – Обсяг реалізації послуг ІТ-компаніями та обсяг експорту комп'ютерних послуг в Україні за період 2010–2024 років

Джерело: побудовано авторами на основі даних Державної служби статистики України [17]

Саме на цьому етапі почали закладатися основи корпоративної культури ІТ-компаній. Одним з найважливіших принципів її формування стала, на наш погляд, клієнтоорієнтованість, яка була абсолютно непритаманна попередній радянській системі господарювання. Саме завдяки задоволенню клієнтам компаніям вдавалося знаходити нові замовлення, розширювати спектр послуг, накопичувати досвід та створювати репутацію. Тому співробітників навчали позитивно ставитися до будь-яких клієнтів, прислухатися до їхніх потреб, відкрито обговорювати проблеми і можливості. Одночасно, у компаніях формувалася не лише зовнішня клієнтоорієнтованість, а і внутрішня, спрямована на власних працівників. Умови праці (відсутність власних офісів) та її оплата на перших порах не завжди були конкурентними, проте необхідність залучення й утримання талановитих фахівців, випускників університетів, диктувала необхідність визначення та оприлюднення перспектив розвитку, а також підтримки людей у складних життєвих ситуаціях. Створення системи внутрішнього навчання дозволяло подолати розрив між ґрунтовною теоретичною підготовкою та відсутністю практичних навичок програмування.

Варто додати, що організаційна структура тодішніх ІТ-компаній найчастіше була «плоскою» та неформальною, що і є характерним, як правило, для стартапів. Молода корпоративна культура була адаптивного типу з елементами патерналізму, що сприяло простішому пристосуванню до змін зовнішнього середовища та потреб організації, сприяючи її успішному розвитку. Така культура дозволяла швидко інтегрувати нових співробітників, ефективно реагувати на виклики, підвищувати лояльність персоналу та покращувати загальну результативність ІТ-бізнесу.

Становлення економічних моделей ІТ-бізнесу: 1996–2000 роки. Починаючи із середини 1990-х років, в Україні засновуються декілька фондів венчурних інвестицій, які підтримували розвиток ІТ-бізнесу. Одночасно, вдосконалюється система підготовки фахівців у сфері інформаційних технологій. Зокрема, у 2000 році компанія Квазар-Мікро за підтримки Intel ініціювала створення першого інкубатора для українських розробників програмного забезпечення. У компаніях з'являються відділи рекрутингу, що дозволяло упорядкувати роботу з найму персоналу та активніше долучати нових працівників до сприйняття корпоративних цінностей.

Зазначений період характеризувався активним опануванням у нашій країні мережі Інтернет, що дозволяло збільшити кількість напрямів діяльності ІТ-компаній: з'являються перші вітчизняні сайти, ПриватБанк запускає перший інтернет-банкінг, створюється Інтернет-асоціація України.

У 1998 році була введена спрощена система оподаткування, обліку та звітності суб'єктів

малого підприємництва, якою активно почали користуватися суб'єкти ІТ-бізнесу. З 1999 року вона могла застосовуватися й фізичними особами-підприємцями, які працювали у цій сфері.

Кількісне зростання та організаційна консолідація українського ІТ-бізнесу: 2001–2005 роки. У першій половині 2000-х років на українському ІТ-ринку продовжували переважати сервісні компанії. Саме у цей період були засновані такі потужні, у майбутньому, учасники, як Intellias, Ciklum, N-iX, Sigma Software (2002 рік), а також з'явилися підрозділи відомих іноземних компаній – ЕРАМ й Luxoft. Відкриття філій у регіонах спричинило необхідність формалізації та стандартизації бізнес-процесів.

Український ІТ-бізнес починає усвідомлювати спільні інтереси і проблеми: у 2003 році було створено Український софтверний консорціум USC, який займався просуванням вітчизняного програмного забезпечення за кордоном, а у 2004 році була заснована Асоціація IT Ukraine, завданнями якої стали відстоювання інтересів компаній та забезпечення сприятливих умов для сталого розвитку сфери інформаційних технологій в Україні. Важливе значення мало створення у 2005 році інтернет-платформи DOU (від developers.org.ua), на якій ІТ-спільнота може ділитися досвідом, спілкуватися на форумах, вивчати професійну аналітику та галузеві тренди.

Суттєвий вплив на корпоративну культуру і кадрову політику в ІТ-сфері мало підписання у 2005 році під егідою Асоціації п'ятнадцятьма компаніями меморандуму про принципи кадрової політики, в якому підписанти домовилися не переманювати (не перекупати) фахівців та доводити до відома один одного інформацію про їхнє бажання змінити місце роботи. Незважаючи на неоднозначне сприйняття цього документу ІТ-спільнотою, зараз можна говорити про позитивну роль меморандуму, оскільки він призупинив нестримне зростання заробітних плат у галузі та шалену плинність кадрів й таким чином зберіг міжнародну конкурентоспроможність українського ІТ-сектора. Збільшення нецінної конкуренції за розробників стимулювало інвестиції у соціальний пакет та комфортні офісні приміщення, а також створення сприятливого корпоративного культурного середовища.

Створення продуктових компаній та глобальні виклики: 2006–2014 роки. Цей етап відзначився якісним та кількісним зростанням вітчизняного ринку інформаційних технологій, де з'являються, крім сервісних, і продуктові компанії, які зараз вже здобули світове визнання: Grammarly, Petcube, MacPaw, Genesis, GitLab, Ajax та інші. Українські ІТ-компанії почали переходити від простого аутсорсингу до надання послуг з повного циклу розробок, включаючи аналітику, дизайн та тестування. Посилилася тенденція професійного

об'єднання компаній, в Україні були створені регіональні ІТ-кластери – Львівський, Харківський, Одеський, Дніпровський та ін., які відстоювали перед державою інтереси галузі.

Суттєвим викликом для всього бізнесу стала фінансово-економічна криза 2008–2009 років, проте ІТ-сектор, орієнтований, в основному, на зовнішній ринок, пройшов її достатньо легко. Хоча обсяг замовлень скоротився, виручка продовжувала надходити в іноземній валюті, що дозволяло мінімізувати інфляційні ризики. Незважаючи на це, велика кількість ІТ-компаній скоротила бюджети, зменшуючи чисельність працівників або їх заробітну плату. Втім, десь за рік після завершення кризи галузь поступово відновилася.

Як вже зазначалося, прийняття у 2010 році Податкового кодексу із визначенням третьої групи суб'єктів господарювання-платників єдиного податку, викликало появу економічної моделі діяльності великих ІТ-компаній із залученням значної кількості фізичних осіб-підприємців. Практика свідчить, що така модель не мала негативного впливу на формування корпоративної культури компаній, оскільки ФОПи-аутсорсери організаційно включалися в їхню роботу фактично як штатні працівники. Вони разом працювали в офісах, поділяючись на проєктні команди, відчували підтримку ресурсних менеджерів, централізовано проходили навчання та оцінювання кваліфікації, керувалися у своїй роботі єдиними корпоративними документами, брали участь у корпоративних заходах тощо.

Початок російської агресії на сході України мав серйозні наслідки для менеджменту ІТ-галузі, вимагаючи релокації офісів, переорієнтації з російського ринку, посилення уваги до диверсифікації ризиків діяльності. У сфері корпоративної культури спостерігаються підтримка волонтерства співробітників та формування їх патріотичних настроїв.

Стрімке зростання ІТ-ринку та пандемія: 2015–2021 роки. У цей період ІТ-бізнес набув стратегічного значення для економіки країни, а його інфраструктура стала більш стійкою та розподіленою, зокрема, через геополітичні виклики. Конструктивному діалогу з владою сприяло створення профільного Міністерства цифрової трансформації (2019 рік). Українські фахівці дедалі частіше беруть участь у розробці власних продуктів та рішень, що виводяться на міжнародні ринки і привертають увагу іноземних інвесторів – People.ai, Scalarr, Rocket, UPSWOT та інші. Деякі з раніше заснованих стартапів, зокрема, Grammarly, стають «єдинорогами». Вітчизняні компанії з'являються у світових рейтингах. Конкуренція на ринку посилюється, що викликає необхідність запровадження стратегічного управління конкурентоспроможністю ІТ-компаній [12; 13].

У червні 2017 року Україна стала епіцентром масштабної кібератаки вірусом Petya, що вразив інформаційні системи приватних й державних компаній, у тому числі, банків. Після цього активно стали з'являтися компанії, що розробляли кібербезпекові рішення.

Корпоративна культура ІТ-компаній почала еволюціонувати у бік кланового та адхократичного типів, де велике значення приділялося командній роботі, знанням, корпоративному навчанню та створенню привабливих умов праці для утримання талантів. Одночасно, подальший розвиток міжнародної складової бізнесу вимагав від співробітників опанування soft skills, наявності високого рівня англійської мови й готовності працювати з клієнтами і колегами в умовах різних часових поясів.

Коронакриза змусила більшість компаній перейти до гібридного або повністю віддаленого режиму роботи, що вимагало перебудови бізнес-процесів [10], а також вдосконалення організації контактів з клієнтами, переходу на ще вищий рівень клієнтоорієнтованості. Досвід свідчить, що перехід до дистанційної роботи створює певні труднощі для підтримки єдиного культурного коду. Необхідність управління розподіленими командами вимагало від ІТ-компаній розробки нових механізмів комунікації та цифрових інструментів для трансляції корпоративних цінностей [20].

Повномасштабне воєнне вторгнення: 2022 – по теперішній час. Це найскладніший період не лише для ІТ-бізнесу, але і для всієї економіки України. Втім, вітчизняні ІТ-компанії виявили надзвичайну стійкість, швидко адаптуючись до складних умов на основі вже набутого досвіду віддаленої роботи та забезпечуючи безперервність усіх бізнес-процесів [4]. Варто додати, що на початку лютого 2022 року набув чинності спеціальний податковий режим для ІТ-галузі Дія Сіті, застосування якого під час війни підтримало життєздатність ІТ-сектора, сприяло збереженню персоналу та забезпечило суттєві податкові надходження.

Водночас, компанії зіткнулися з небаченими раніше викликами, серед яких – ризики фізичної безпеки, руйнування інфраструктури, відсутність електропостачання, необхідність масштабної релокації співробітників та вимушений відплив кваліфікованого персоналу за кордон [7], хоча багато фахівців продовжують працювати віддалено для українських компаній. Закордонні клієнти зменшили обсяги замовлень, оскільки бачили серйозні ризики щодо їхнього виконання. Все це негативно вплинуло на діяльність ІТ-компаній і призвело до звільнення співробітників, зменшення заробітних плат, збільшення часу очікування для включення у проєктні команди. Зрештою, у 2023 році обсяг ІТ-експорту

в Україні вперше за всю історію знизився. Одночасно, за роки війни на ринку інформаційних технологій сформувався сегмент Defence Tech, який успішно розвивається.

Отже, сучасний період вимагає від IT-компаній формування сильної та проактивної корпоративної культури, яка здатна не тільки підтримувати інновації, але й забезпечувати психологічну стійкість колективів в умовах підвищеної невизначеності. Іншим викликом є збереження балансу між потрібною високою продуктивністю та психологічним благополуччям співробітників. Культура надмірного ентузіазму та постійного перепрацювання, хоча й може вітатися у надзвичайних обставинах, є нестійкою у довгостроковій перспективі. Тому українські компанії, навіть в умовах воєнного часу, дедалі більше уваги приділяють корпоративному соціальному пакету, що включає підтримку ментального здоров'я та програми well-being, що є ознакою зрілості культурного підходу.

Проведений аналіз розвитку вітчизняного IT-бізнесу дозволяє зробити висновок, що корпоративна культура в IT-сфері України має низку специфічних рис, які обумовлені як галузевою приналежністю, так і національним контекстом. Однією з ключових особливостей є пріоритет знань та професійного розвитку. Оскільки технологічна сфера розвивається надзвичайно стрімко, критично важливою є культура постійного навчання та обміну досвідом. Більшість IT-компаній використовують гнучкі методології управління проектами (Agile, Scrum), що вимагає відповідної культури: швидкого прийняття рішень, децентралізації повноважень та готовності до експериментів й прийняття помилок як частини процесу навчання.

Висока цінність людського капіталу також формує особливий культурний ландшафт. У світі, де конкуренція за таланти є глобальною, IT-компанії змушені створювати унікальні пропозиції цінності для працівників, які виходять за рамки фінансової винагороди. Це включає створення комфортних, ергономічних та креативних робочих просторів, надання автономії у роботі, підтримку балансу між роботою та особистим життям. Часто корпо-

ративна культура українських IT-компаній неформальна, з мінімальною дистанцією між керівництвом та рядовими співробітниками.

Окремої уваги заслуговує вплив глобального контексту. Українські IT-компанії, працюючи переважно на закордонних замовників, інтегрують елементи західної корпоративної культури, які включають відкриту комунікацію, етичні стандарти ведення бізнесу, толерантність та інклюзивність. Це створює певний культурний гібрид, де поєднуються національні риси (такі як винахідливість, стійкість та емоційна прив'язаність до команди) із міжнародними стандартами професійної поведінки.

Висновки. Становлення та розвиток IT-бізнесу в Україні є яскравим прикладом успішної трансформації економічного сектору, що базується на інтелектуальному капіталі. Впродовж трьох десятиліть галузь пройшла шлях від невеликих аутсорсингових фірм до великих, глобально інтегрованих технологічних компаній. У цьому процесі корпоративна культура відіграла роль стратегічного ресурсу, забезпечуючи інноваційність, гнучкість та високу залученість персоналу.

IT-бізнес в Україні залишається однією з найперспективніших галузей, на яку навіть під час воєнного стану звертають увагу іноземні інвестори. Позитивною тенденцією є зростання кількості стартапів, які залучають міжнародні інвестиції. Поступово відновлюється попит на IT-фахівців, особливо у нових сегментах ринку, що є стимулом для розвитку освітніх програм, підготовки кадрів та розвитку професійної сертифікації.

Сформована в українському IT-секторі культура характеризується пріоритетом знань, неформальністю, орієнтацією на команду та західними стандартами ведення бізнесу, при цьому зберігаючи національну рису винахідливості. Подальший успіх галузі буде залежати від здатності менеджменту долати виклики масштабування та підтримки психологічного здоров'я, а також від інтеграції принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності у свої культурні коди. Це дозволить українському IT-бізнесу не лише зберегти, але й посилити свої позиції як одного з провідних гравців на міжнародній технологічній арені.

Список використаних джерел:

1. Які галузі будуть пріоритетними у відновленні економіки України – Свириденко з Давосу 2023. URL: <https://news.finance.ua/ua/yaki-haluzi-budut-priorytetnymy-u-vidnovlenni-ekonomiky-ukrainy-svyrydenko-z-davosu-2023>
2. Карий О. І., Гальків Л. І., Цапулич А. Ю. Розвиток IT-сфери України: чинники та напрями активізації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Проблеми економіки та управління». 2021. Том 5. № 1. С. 42–55.
3. Tkachyk L., Rubakha M., Paitra N., Demchyshak N., Oznamets V. Research of IT business in Ukraine: trends, forecasts, and development strategies. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2023. №5(52). P. 353–368.
4. Лучко Г. Й. Тенденції розвитку IT-сектора в Україні. *БізнесІнформ*. 2024. № 3. С. 145–152.
5. Лінгур Л. М. Прогнозування розвитку продуктового IT-ринку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5606>

6. Шевчук І. Б., Шевчук А. В., Стасенко З. В. ІТ-сфера в умовах війни: основні тенденції та вплив на розвиток економіки регіону. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. Вип. 4(110). С. 61–68.
7. Dumanska I. Impact of human capital losses in IT entrepreneurship on the post-war recovery of Ukraine's economy. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 4. Р. 22–29.
8. Сьомкіна Т. В., Литвинова О. В., Лобань О. О. Особливості моделей функціонування ІТ-компаній в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19. Частина 3. С. 84–87.
9. Лаговська О. А., Лоскоріх Г. Л. Класифікація ІТ-підприємств: обліковий аспект. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1. С. 115–119.
10. Семенюк С. С. Інноваційні підходи до формування бізнес-процесів ІТ-підприємств у цифрову епоху. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2024. № 16. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-16-04-11>
11. Заярнюк О., Сторожук О., Сокуренько О. Організація ІТ-бізнесу: особливості менеджменту у контексті соціальної відповідальності в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4245>
12. Pylypenko A., Iermachenko I. Mechanism for developing an adaptive strategy in cognitive management of the it companies' competitiveness. *Development Management*. 2020. № 18(2). Р. 23–32.
13. Жук В. В. Сучасні підходи до стратегічного управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств у контексті цифрової трансформації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2024. № 16. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-16-04-08>
14. Лепська І. І. Особливості організаційної культури інформаційно-технологічних компаній. *Проблеми сучасної психології*. 2018. № 2(14). С. 66–72.
15. Національний банк України. Статистика зовнішнього сектора. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>
16. Розвиток української ІТ-індустрії. Аналітичний звіт. Київ, 2018. URL: <https://brdo.com.ua/doslidzhennya-rynku-rozrobky-programnogo-zabezpechennya-2018/>
17. Державна служба статистики України. Економічна статистика. Діяльність підприємств. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
18. Історія оподаткування ІТ-галузі в Україні: що влада пропонувала змінити та що змінила за 22 роки. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/taxation-of-it-industry-in-ukraine/>
19. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15 липня 2021 року № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>
20. Краснокутська Н. С. Розвиток корпоративної культури в умовах віддаленого режиму роботи. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Том 32 (71). № 4. С. 53–57.

References:

1. Iaki haluzi budut priorytetnymy u vidnovlenni ekonomiky Ukrainy – Svyrydenko z Davosu 2023 [What industries will be a priority in the recovery of Ukraine's economy – Svyrydenko from Davos 2023]. Available at: <https://news.finance.ua/ua/yaki-haluzi-budut-priorytetnymy-u-vidnovlenni-ekonomiky-ukrainy-svyrydenko-z-davosu-2023> (in Ukrainian)
2. Karyi O. I., Halkiv L. I., Tsapulych A. Yu. (2021) Rozvytok IT-sfery Ukrainy: chynnyky ta napriamy aktyvizatsii [Development of the IT-sphere of Ukraine: factors and directions of activation]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*. Seriya: «Problemy ekonomiky ta upravlinnia» – Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues, vol. 5, no. 1, pp. 42–55. (in Ukrainian)
3. Tkachyk L., Rubakha M., Paitra N., Demchyshak N., Oznamets V. (2023) Research of IT business in Ukraine: trends, forecasts, and development strategies. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, no. 5(52), pp. 353–368.
4. Luchko H. Yo. (2024) Tendentsii rozvytku IT-sektora v Ukraini [Trends in the Development of the IT Sector in Ukraine]. *BiznesInform – BusinessInform*, no.3, pp. 145–152. (in Ukrainian)
5. Linhur L. M. (2025) Prohnozuvannya rozvytku produktovoho IT-rynku v Ukraini [Forecasting the development of the IT product market in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 71. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5606> (in Ukrainian)
6. Shevchuk I. B., Shevchuk A. V., Stasenko Z. V. (2023) IT-sfera v umovakh viiny: osnovni tendentsii ta vplyv na rozvytok ekonomiky rehionu [IT sphere in the conditions of war: main trends and impact on the development of the region's economy]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade*, vol. 4(110), pp. 61–68. (in Ukrainian)
7. Dumanska I. (2024) Impact of human capital losses in IT entrepreneurship on the post-war recovery of Ukraine's economy. *Innovation and Sustainability*, no. 4, pp. 22–29.
8. Somkina T. V., Lytvynova O. V., Loban O. O. (2018) Osoblyvosti modelei funktsionuvannya IT-kompanii v Ukraini [Features of the Ukrainian IT companies' business-models]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 19, part 3, pp. 84–87. (in Ukrainian)
9. Lahovska O. A., Loskorikh H. L. (2019) Klasyfikatsiia IT-pidpriemstv: oblikovyi aspekt [Classification of IT enterprises: accounting aspect]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of a systems approach in economics*, vol. 1(69), pp. 115–119. (in Ukrainian)
10. Semeniuk S. S. (2024) Innovatsiini pidkhody do formuvannya biznes-protsesiv IT-pidpriemstv u tsyfrovu

epokhu [Innovative approaches to shaping business processes of IT enterprises in the digital era]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: Economics and management*, no. 16. Available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-16-04-11> (in Ukrainian)

11. Zaiarniuk O., Storozhuk O., Sokurenko O. (2024) Orhanizatsiia IT-biznesu: osoblyvosti menedzhmentu u konteksti sotsialnoi vidpovidalnosti v umovakh viiny [Organization of IT business: management features in the context of social responsibility in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 64. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4245> (in Ukrainian)

12. Pylypenko A., Iermachenko I. (2020) Mechanism for developing an adaptive strategy in cognitive management of the IT companies' competitiveness. *Development Management*, no. 18(2), pp. 23–32.

13. Zhuk V. V. (2024) Suchasni pidkhody do stratehichnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu IT-pidpriemstv u konteksti tsyfrovoy transformatsii [Modern approaches to strategic management of the competitiveness of IT enterprises in the context of digital transformation]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: Economics and management*, no. 16. Available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-16-04-08> (in Ukrainian)

14. Lepska I. I. (2018) Osoblyvosti orhanizatsiinoi kultury informatsiino-tekhnologichnykh kompanii [Peculiarities of organizational culture of information technology companies]. *Problemy suchasnoi psykholohii – Problems of modern psychology*, no. 2(14), pp. 66–72. (in Ukrainian)

15. Natsionalnyi bank Ukrainy. Statystyka zovnishnoho sektora [National Bank of Ukraine. External sector statistics]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (in Ukrainian)

16. Rozvytok ukrainskoi IT-industrii. Analitychnyi zvit [Development of the Ukrainian IT industry. Analytical report]. Available at: <https://brdo.com.ua/doslidzhennya-ryнку-rozrobky-programnogo-zabezpechennya-2018/> (in Ukrainian)

17. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Ekonomichna statystyka. Diialnist pidpriemstv [State Statistics Service of Ukraine. Economic statistics. Enterprise activity]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)

18. Istoriia opodatkuvannia IT-haluzi v Ukraini: shcho vlada proponovala zminyty ta shcho zminyla za 22 roky [The history of taxation of the IT industry in Ukraine: what the authorities proposed to change and what they changed over 22 years]. Available at: <https://dou.ua/lenta/articles/taxation-of-it-industry-in-ukraine/> (in Ukrainian)

19. Pro stymuliuvannia rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16 lypnia 2021 roku no. 1667-IX [On stimulating the development of the digital economy in Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (in Ukrainian)

20. Krasnokutska N. S. (2021) Rozvytok korporatyvnoi kultury v umovakh viddalenooho rezhymu roboty [Development of corporate culture in conditions of remote work]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Economics and management*, vol. 32 (71), no. 4, pp. 53–57. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 17.10.2025