



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Ризики в господарській діяльності вітчизняних сервісних ІТ компаній в умовах війни

Максим М. Суховий ^{1*} ● Світлана І. Богуславська ²

¹ Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (Україна). Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ОНП «Менеджмент».

² Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (Україна). Професор кафедри менеджменту та державної служби, д-р екон. наук, професор.

* Автор-кореспондент, e-mail: sukhovyi.maksym423@vu.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

[10.70651/3083-6018/2025.9.22](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.9.22)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Стаття присвячена аналізу стану вітчизняного ринку ІТ послуг в частині роботи експортних сервісних компаній, проблем, з якими вони наразі стикаються, та застосовуваних ними дій щодо зменшення ризиків в їхній діяльності. Особлива увага приділяється висвітленню та аналізу фінансових ризиків в діяльності вітчизняних сервісних ІТ компаній. Мета дослідження – визначити ключові проблеми, з якими стикаються сервісні ІТ компанії, висвітлити основні способи їх вирішення, та запропонувати шляхи їх подальшого вирішення. У ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання, зокрема аналіз літератури та інших джерел, порівняння, узагальнення та системний підхід. Збір даних охоплював вивчення ринкових тенденцій і аналіз наукових джерел. Результати дослідження показують, що за останні три роки сервісні ІТ компанії постійно стикаються з численними ризиками в їх діяльності, які пов'язані як складним станом в Україні, так і на глобальному ринку ІТ послуг, та постійно адаптуються до складних умов економічного середовища, реалізуючи комплекс заходів, які реалізують сервісні ІТ компанії щодо їх мінімізації та усунення. Застосування різних інструментів мінімізації вищевказаних ризиків дозволяє продовжувати господарську діяльність навіть в сьогоденних складних умовах як на вітчизняному, так і на глобальному ринках. Досліджено, що ризики в діяльності наразі пов'язані як зі складною ситуацією на території України, так і на глобальному ринку, зокрема одним з головних зовнішніх ризиків за останній рік виявився швидкий розвиток інструментів штучного інтелекту та можливість заміщення ними частини розробників програмного забезпечення. До головних внутрішніх ризиків належать непередбачувана податкова політика держави, відсутність достатньої кількості кваліфікованих трудових ресурсів в Україні та постійний відтік перспективних трудових ресурсів, головним чином молоді. Підприємства активно впроваджують комплексні заходи щодо мінімізації або навіть усунення вказаних ризиків, кожен раз шукаючи всі можливі способи щодо покращення власної господарської діяльності. Показано, що ці заходи сприяють підвищенню гнучкості бізнесу, його фінансовій стабільності та мінімізації негативного впливу на господарську діяльність вищевказаних ризиків, але при цьому повністю усунути їх негативний вплив на жаль неможливо.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

штучний інтелект, воєнний стан, розробка програмного забезпечення, аутсорс, аутстаф, експорт послуг.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>


Risks in the Economic Activities of Domestic IT Service Companies in Wartime Conditions

Maxim Sukhovyy ^{1*} ● Svitlana Boguslavska ²

¹ Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (Ukraine). Applicant for the third (educational and scientific) level of higher education in Management.

² Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (Ukraine). Professor at the Department of Management and Public Administration, Doctor of Sciences in Economics, Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: sukhovyi.maksym423@vu.cdu.edu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

[10.70651/3083-6018/2025.9.22](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.9.22)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article analyzes the modern state of the Ukrainian market of service IT companies and problems they are currently facing, along with their activities to reduce the existing risks. Most attention is given to the disclosure and analysis of financial risks in the activities of national IT service companies. The purpose of the study is to identify the key problems faced by service IT companies, highlight the main ways to mitigate them, and suggest ways to solve them. In the course of the scientific study, general scientific methods of cognition were used, in particular, analysis of literature and other sources, comparison, generalization, and a systematic approach. Data collection included the study of market trends and analysis of scientific sources. The results of the study show that over the past three years, service IT companies have constantly faced numerous risks in their activities, which are associated with both the difficult situation both in Ukrainian and the global IT services markets, and are constantly adapting to the difficult conditions of the economic environment, implementing a set of measures that service IT companies implement to minimize and eliminate them. The use of various tools to minimize the above risks allows them to continue business activities even in today's difficult conditions in both domestic and global markets. It has been studied that the risks in the activity are currently associated with both the difficult situation in Ukraine and the global market. In particular, one of the main external risks over the past year has been the rapid development of artificial intelligence tools and the possibility of the replacement of some software developers by them. The main internal risks include the unpredictable state tax policy, an insufficient number of qualified labor resources in Ukraine and the constant outflow of young labor resources, mainly young adults. Companies are actively implementing comprehensive measures to minimize or even eliminate these risks, and each time they are looking for all possible ways to improve their own economic activities. It is shown that these measures contribute to increasing the flexibility of the business, its financial stability and minimizing the negative impact on the economic activities of the above risks, but unfortunately, it is impossible to eliminate their negative impact.

KEYWORDS

artificial intelligence, wartime restrictions, software development, outsourcing, outstaffing, export of services.

1. Вступ

Україна вже більше трьох років стикається з низкою складних соціально-економічних викликів, які впливають як на її поточний соціально-економічний стан, так і на перспективи її розвитку в майбутньому. В умовах війни та викликаної нею несприятливої соціально-економічної ситуації в країні, значного погіршення демографічної ситуації та інших несприятливих факторів, розвиток будь-яких сфер господарської діяльності стає критично важливим для поточної економічної стабільності країни та майбутнього післявоєнного відродження економіки. Особливе місце в наш час займає розвиток експортно-орієнтованих сфер господарської діяльності, так як саме вони дозволяють забезпечити вітчизняну економіку стабільним надходженням фінансових ресурсів в об'ємах, які на даний момент неможливо залучити на внутрішньому ринку. І серед усіх сфер експортно-орієнтованої господарської діяльності на даний момент пріоритетною для розвитку на сьогодні є сфера ІТ послуг, як така, що не потребує значних капіталовкладень як мінімум для початку роботи, та яка не залежить так сильно до місця провадження господарської діяльності, а отже, яка має набагато більшу мобільність порівняно з іншими сферами господарської діяльності. Серед всього спектру вітчизняних компаній на ринку ІТ послуг можна виділити дві основні групи компаній – сервісні та продуктові. Продуктові компанії займаються розробкою власних програмних продуктів та їх продажем кінцевому замовнику, або його залученням в склад інших послуг, які надаються материнською для ІТ компанією (як приклад, можна навести найбільші продуктові ІТ компанії України на сьогодні за кількістю співробітників – Ajax Systems та Nova Global, які відповідно є частинами компанії «Аякс» та «Нова Пошта»). Натомість сервісні компанії не займаються розробкою власного продукту, а надають своїм клієнтам послуги з пошуку та залучення в існуючі команди розробки чи створенням нових команд розробки з числа власних працівників по схемам аутсорс (надання виділених колективів) та аутстаф (надання окремих працівників). Саме на огляді специфіки роботи сервісних ІТ компаній, зокрема специфічних викликів, з якими вони стикаються та вплив яких вони мінімізують протягом останніх трьох років, і сфокусована дана стаття. Метою огляду є висвітлення всіх аспектів, які спричиняють негативний вплив на галузь, та пошук шляхів для їх вирішення, або хоча б для мінімізації їх негативного впливу.

2. Огляд літературних джерел

Питання розвитку господарської діяльності експортних ІТ підприємств в Україні не є достатньо дослідженим у вітчизняній літературі, натомість набагато краще висвітлене питання загальної адаптації господарської діяльності підприємств в сучасних несприятливих умовах. Значний внесок у дослідження теми забезпечення фінансової безпеки підприємств зробили В. О. Занора та Б. І. Сільченко, який комплексно висвітлює управління системою економічної безпеки підприємств на основі проектного підходу [16], що ідеально накладається на проектний підхід при управлінні господарською діяльністю абсолютної більшості ІТ підприємств. У статті з максимальною повнотою висвітлюються як самі визначення економічної та господарської безпеки підприємств, дані різними авторами, так і суттєві відмінності між ними, так і наслідки, до яких призводять вищезгадані відмінності. В тому числі згадана необхідність комплексного впровадження системи заходів з мінімізації загроз, задля якого ідеально підходить на початкових етапах саме проектний підхід, який дозволяє оптимально розпорядитися обмеженими ресурсами підприємства в обмежений проміжок часу задля досягнення визначених цілей діяльності. Проектний підхід в тому числі дозволяє прогнозовано та оперативно вирішувати раптово виникаючі ризики в господарській діяльності, які неможливо повністю передбачити та мінімізувати їх вплив заздалегідь. Як висновок автор надає методичні рекомендації для впровадження проектного підходу при виявленні та мінімізації впливу ризиків господарської діяльності підприємств. Дані рекомендації повністю релевантні і для експортних ІТ підприємств, враховуючи значний досвід у впровадженні проектного підходу саме ІТ підприємствами. Водночас, відмінне від В. О. Занори та Б. І. Сільченка визначення економічної безпеки дає М. М. Шкільняк та О. З. Апостолук [11], в якого економічна безпека визначається в першу чергу захищеністю підприємства від впливу на незалежність та стійкість розвитку підприємства. Однак, при цьому відсутнє чітке визначення як природи, так і сутності цих загроз,

та чітких критеріїв їх визначення. І також інші автори, зокрема О. С. Хринюк та М. Р. Корчовна [14] та Н. В. Зачосова та А. В. Шостак [15] розглядають організацію організації економічної безпеки підприємств не як проектний процес, який має чітко обмежені часові рамки та необхідні ресурси для цього, а як системний безперервний процес. При цьому обидва вказаних підходи мають місце в практичній діяльності і їх застосування залежить від природи ризиків у кожному окремо визначеному випадку [15].

3. Постановка завдання

Метою дослідження є висвітлення численних ризиків в господарській діяльності експортних ІТ підприємств, комплексу дій, які вищевказані підприємства застосовують для їх мінімізації, а також прогноз подальшого розвитку вітчизняної експортної ІТ галузі та методичні рекомендації підприємствам для уникнення ризиків в їх господарській діяльності.

4. Методи та матеріали

Методологія дослідження експортного ІТ бізнесу в Україні ґрунтується на комбінації кількісного та якісного аналізів. Збір даних включає проведення інтерв'ю та опитувань з кількома учасниками галузі, такими як власники підприємств, проектні менеджери, а також аналіз наявної літератури, звітів і досліджень, що висвітлюють поточні тенденції та виклики галузі. Цей підхід забезпечує глибоке розуміння проблем та ризиків галузі в сучасних умовах.

5. Результати та обговорення

Найбільш повним та інформативним джерелом даних для оцінки поточного стану вітчизняної ІТ галузі в умовах, коли абсолютна більшість статистичної інформації або не збирається, або не публікується відкрито, наразі є статистика Національного Банку України щодо експорту послуг, зокрема, де можна побачити по секторам і експорт ІТ послуг [8].

Згідно з даними Національного Банку України, експорт ІТ послуг за 2023-2025 роки падає третій рік поспіль, що на жаль свідчить про наявність негативних тенденцій та прогресуючу кризу у вітчизняній сфері ІТ послуг протягом вказаного часу.

Основні причини цієї кризи можна згрупувати в три основних групи.

1). Зовнішньоекономічні причини пов'язані з глобальними трансформаціями на міжнародному ринку ІТ послуг, ризиковістю українських бізнесів для іноземних інвесторів та замовників з точки зору довгострокової стабільності та можливості сталого отримання ІТ послуг, загальною фінансовою нестабільністю та обмеженнями зокрема у банківській сфері, залежністю ринку від негативних неекономічних факторів та іншими економічними труднощами.

2). Внутрішньоекономічні причини включають зростаючу складність ведення бізнесу в Україні та негативні очікування щодо розвитку бізнесу в 2025 році [4].

3). Соціальні причини включають демографічні проблеми, зокрема нестачу достатньої кількості кваліфікованих кадрів на вітчизняному ринку, їх внутрішнє переміщення по країні та все більший відтік працівників з сервісних компаній в продуктові компанії, головним чином в компанії оборонного сектору, які можуть забезпечити бронювання всіх своїх працівників на сьогодні, на відміну від абсолютної більшості сервісних компаній [6].

Як бачимо вище, українські компанії стикаються з викликами не лише всередині країни, а і поза її межами, що робить продовження ведення господарської діяльності з кожним днем все складнішим.

Також слід виділити наступні ризики, які є спільними для всіх вітчизняних ІТ компаній:

а) Високу ризиковість будь-яких українських бізнесів для зовнішніх інвесторів та замовників. Зберігається негативна тенденція, коли українським ІТ компаніям та фізичним особам – резидентам України складно відкривати банківські рахунки, оплачувати послуги власним працівникам зі статусом ВПО та знаходити нових замовників через бойові дії на території країни, що по рівню ризику ставить (зокрема для онлайн-банків, таких наприклад як Wise та Brex) Україну в один ряд з підсанкційними країнами [13]

б) Неможливість чітко спрогнозувати податкове навантаження в довгостроковій (більше одного року) перспективі. Це стосується як єдиного податку, який наразі залишається основною формою оформлення відносин між сервісною ІТ компанією та працівником, так і спеціального режиму Дія-Сіті. Зокрема, при створенні спеціального податкового режиму для ІТ підприємств – Дія Сіті, було гарантовано збереження ставок оподаткування на одному рівні на 25 років. По факту, вже відбулось підвищення оподаткування з 1 Січня 2025 року через збільшення військового збору, і немає ніяких гарантій, що це остаточний перегляд [2]. Крім того, в оновленій Національній Стратегії Доходів України на 2024-2030 роки передбачена поступова відмова від єдиного податку для ІТ послуг, що додатково погіршує очікування учасників ринку. Про дедалі більше загострення цієї проблеми, зокрема перехід неофіційне працевлаштування, може свідчити наявність рекордної кількості закритих в 2024-2025 році ФОПів з видами господарської діяльності, що підпадають під надання послуг з розробки програмного забезпечення, які значно більші порівняно з кількістю таких же ФОПів, відкритих за аналогічний період (40 тисяч проти 27 тисяч) [5]. Тим паче, що порівняно з кожним роком це робити в Україні стає все простіше, адже незважаючи на існуючі обмеження на карткові розрахунки, порівняно нескладно дотепер виплачувати неофіційно кошти переказами на особисті картки, електронні чи крипто гаманці працівника. Ця проблема максимізується діючим на час воєнного стану мораторієм на перевірки господарської діяльності, які раніше виступали значним стримуючим фактором для цього.

в) Як внутрішні, так і зовнішні банківські обмеження. 24 Лютого 2024 Національний Банк України своєю Постановою номер 18 [9] встановило ряд жорстких обмежень на валютні перекази за кордон, в тому числі повністю заборонило їх для більшості операцій, та залишивши дозвіл для небагатьох критично важливих галузей та видів операцій. Це дуже негативно впливає на вибір міжнародних підрядників та розрахунки з іноземними замовниками, і на жаль поки що від держави не видно ніякої публічної чіткої позиції. коли це може бути змінено. Ці обмеження підштовхують як до відкриття сервісними ІТ компаніями як рахунків в іноземних інтернет-банках, так і до дедалі ширшого застосування криптовалют в господарській діяльності. Остання форма розрахунків також дозволяє нівелювати ряд обмежень інших країн щодо розрахунків з резидентами України, хоча і водночас з цим призводить до виникнення ризиків застосування санкцій за порушення податкового та валютного законодавства одразу в кількох країнах при транскордонних переказах.

г) Експертна компетентність. Наявність кваліфікованих фахівців та експертів з високим рівнем компетентності є важливою складовою успішного розвитку ІТ галузі, особливо в час бурхливого розвитку інструментів штучного інтелекту, які вже зараз здатні замінити при виконанні нескладної роботи розробників-людей. Це забезпечується в Україні наявністю багатьох профільних вузів, але на жаль на даний момент спостерігається з кожним роком все більший відтік молоді на навчання за кордон. Недостатня кількість та недостатня якість фахівців, які зараз знаходяться в Україні, значно ускладнюють пошук кадрів всередині країни та спонукають сервісні ІТ компанії шукати працівників за кордоном.

д) Неможливість застосування такого інструменту мінімізації ризиків як страхування діяльності, для зменшення існуючих ризиків діяльності через їх переважно не страховий характер та наявність законодавчих обмежень щодо страхування та одержання страхових виплат за страхові випадки з майном в зоні бойових дій, та відсутність значної позитивної практики отримання страхових виплат підприємствами після втрати застрахованого майна останні три роки.

е) Значне звуження глобального ринку сервісних ІТ послуг, особливо останні два роки. Воно спричинене кількома факторами, головним з яких є бурхливий розвиток моделей ШІ (штучного інтелекту), які вже на зараз можуть успішно та значно швидше за людину виконувати прості завдання з програмування та супутніх видів діяльності (дизайн, тестування, продуктовий аналіз тощо) [1]. Тепер для виконання певних типових завдань, якими займались раніше розробники-початківці, успішно застосовуються засоби штучного інтелекту.

є) Значне та безперервне зменшення маржинальності глобального ринку сервісних ІТ послуг в останні роки. Воно викликане все більшим залученням кваліфікованих кадрів розробників з країн, що розвиваються, зокрема з Індії, які згодні працювати за значно меншу винагороду, ніж це було раніше. Наявність значного державного сприяння отриманню профільної вищої освіти, зокрема в тій же Індії та В'єтнамі, з одного боку вирішує низку їх

внутрішніх економічних та соціальних проблем, а з іншого – створює все більший тиск на глобальний ринок ІТ послуг. Також вищезгаданий бурхливий розвиток інструментів штучного інтелекту в тому числі як інструментів для навчання та допомоги при початку роботи, в найближчому майбутньому призведе до ще більшого виходу на ринок дешевої робочої сили з тих країн, де це поки що обмежено відсутністю значних державних програм сприяння, мережі профільних закладів вищої освіти та доступності швидкого інтернету.

На превеликий жаль, за останні роки відбувається мінімізація вищевказаних внутрішніх ризиків не через діяльність всередині України, а через перенесення бізнес-діяльності українських ІТ компаній за кордон, зокрема, в окремі штати США та країни ЄС з лояльним до такої діяльності законодавством (зокрема, Мальта та Кіпр), про що свідчить зростання часток таких компаній в структурі експорту [10], і коли фактично відбувається не експорт послуг, а банальна оплата операційної діяльності компаній в Україні їх новоствореними закордонними юрособами-прокладками. Крім того, наявність іноземної юрособи дозволяє в деяких випадках приховати основне місце діяльності компанії в Україні, що дозволяє обходити вищезгадані обмеження інших країн щодо фізосіб та компаній резидентів України.

З позитивних моментів, які відбуваються в останній рік, зокрема навіть в останні два тижні Серпня 2025 року, це поступове вирішення питання з ризиковістю найму працівників-чоловіків віком від 25 років як таких, що підпадають під мобілізацію. Зокрема, для компаній-резидентів Дія-Сіті, які відповідають ознакам критичності, з 2025 року стало значно простіше забронювати своїх працівників (зокрема, через портал “Дія”). Також, 13 Серпня 2025 року Кабінет Міністрів України прийняв Постанову 991, яким забезпечив, зокрема, бронювання 100% для компаній, що провадять діяльність на території можливих бойових дій. Зокрема, під таку територію підпадає місто Харків, яке до 2022 року було одним із центрів української ІТ галузі, і де дотепер багато сервісних ІТ компаній продовжують вести діяльність, через брак ресурсів для перенесення діяльності в інші міста та релокацію своїх працівників. Але цей механізм все одно не може бути реалізований малими компаніями, які не можуть забезпечити як оформлення своїх розробників як резидентів Дія-Сіті (через збільшене податкове навантаження), а резидентів Дія-Сіті забронювати неможливо. Плюс, малі сервісні ІТ підприємства (до 80 розробників) не можуть отримати статус критично важливого підприємства через замалі загальні податкові відрахування та неможливість забезпечити мінімальний офіційний дохід (а відповідно, і податкові відрахування) своїм працівникам. Але дана постанова все одно стане в нагоді кільком великим сервісним компаніям, які ще зберігають діяльність в місті Харкові.

Також наявність даного ризику несподівано слугує стимулом для сервісних ІТ компаній розпочинати нову, незвичну для себе, але дуже потрібну країні на сьогодні діяльність – запуск власних проектів в оборонній сфері, зокрема у виробництві дронів та комплектуючих до них. Згідно з вищезгаданою Постановою 991 компанії, які виконують державне оборонне замовлення, мають право бронювати 100% своїх працівників від мобілізації, що робить для компанії доцільною вести таку діяльність, навіть якщо вона не приносить доходу або навіть є збитковою.

Ризики втрати значної частки доходу через заміщення розробників-людей на штучний інтелект зберігаються, але нерівномірно розподіляються по групам компаній згідно з їх вразливості. Як показує дослідження Стенфордського університету, проведене на більш ніж 100 тисячах розробників протягом перших 4 місяців цього року та презентоване 05 Червня 2025 року на конференції AIEWF 2025 [3], штучний інтелект найбільше прискорює виконання типових стандартних задач початкового рівня, а також розробки проектів та програмного забезпечення з нуля. У випадках, коли розробницькі задачі були нестандартні та потребували покращення чи доповнення вже існуючих проектів та програмного забезпечення, інструменти штучного інтелекту або не допомагали, або навіть уповільнювали роботу розробників. Тому, удосконалення штучного інтелекту на сьогодні найбільше вдарить по тим сервісним компаніям, які спеціалізуються на виконанні невеликих проектів початкового рівня, які найчастіше потрібно створювати з нуля.

Водночас, мода на штучний інтелект наразі також слугує можливістю для збільшення продажів своїх послуг в тому числі в сфері інтеграції інструментів штучного інтелекту в існуючі сайти чи програмні продукти, які були розроблені раніше. Тобто існуючих ризик та загроза з боку штучного інтелекту також є потенційною можливістю покращити свою діяльність.

Великі сервісні компанії натомість стикаються з іншою проблемою, яка постає останнім часом все більше – компанії-клієнти все більше віддають перевагу наймати розробників в свої власні команди розробки напряму, або викупаючи наявних розробників через процедуру buy-out, яка полягає в сплаті штрафу за пряму взаємодію з розробником-партнером. Це дозволяє компаніям-клієнтам економити кошти та оптимізувати власні бізнес-процеси. Шляхом мінімізації даного ризику є пріоритет у взаємодії з такими країнами, де пряма робота з розробником зобов'язує сплачувати дуже великі податки, і тоді компанії-замовнику навіть вигідніше платити значно більші кошти сервісній компанії, але не сплачувати зарплатні податки за залученого розробника. Тобто пріоритетними ринками залишаються США, країни ЄС, Австралія та Канада.

Наступним значним негативним фактором розвитку, з яким стикаються сервісні ІТ компанії на всіх рівнях, є все зростаючий тиск на ринок праці розробників з країн, що розвиваються, зокрема з Індії та низки Латинської Америки, які згодні працювати за значно меншу винагороду, ніж вітчизняні розробники. Це змушує великі сервісні компанії наразі дедалі частіше формувати міжнародні команди розробки, куди залучаються як вітчизняні розробники, так і працівники з вищезазначених країн. Це викликає значні структурні зміни і в організаційній структурі сервісних компаній, які ведуть до додаткових витрат і подальшого зменшення маржинальності бізнесу. Зокрема, доводиться розширювати відділи, які напряму не пов'язані з розробкою, але пов'язані з адмініструванням нових значно більш ускладнених команд, наприклад, доводиться наймати окремих іспаномовних співробітників відділу кадрів для персоналу з Латинської Америки, та менеджерів проектів, які також знають додаткові мови крім англійської.

На сьогодні все більше ІТ компаній зайняті як індивідуальними заходами по мінімізації впливу вказаних ризиків на свою діяльність, так і об'єднанням у групи для полегшення цих заходів. Найбільш помітною тенденцією в цій сфері є створення ІТ кластерів майже в кожному українському місті, які об'єднують ІТ компанії за територіальним принципом, та дозволяють значно ефективніше працювати над мінімізацією ризиків в господарській діяльності. Як приклад – Харківський ІТ кластер веде комунікацію з місцевою військовою адміністрацією щодо захисту прав його членів, надає юридичну допомогу працівникам-айтівцям, взаємодіє з університетами щодо залучення їх випускників на стажування та працевлаштування, навіть допомагає мобілізуватись в бажані підрозділи-партнери по своїй спеціальності харківським айтівцям [7].

6. Висновки

З усього вище зазначеного стає очевидно, що вітчизняна ІТ галузь на сьогодні стикається з низкою дуже серйозних викликів, які пов'язані як з вітчизняними, так і з глобальними факторами. До найбільших викликів на сьогодні всередині країни належить війна та викликані нею обмеження, загальна економічна криза в країні та низка економічних та соціальних обмежень. До глобальних викликів належить два основних – головний це постійний розвиток штучного інтелекту як заміника людської праці в багатьох сферах, зокрема і в розробці програмних продуктів. Другий чинник це тиск на глобальний ринок сервісних ІТ послуг все більшої кількості дешевої робочої сили з країн, що розвиваються, що провокує зниження маржинальності таких послуг. Всі ці несприятливі фактори з одного боку викликають значні проблеми в роботі сервісних ІТ компаній, а з іншого – змушують їх пристосовуватись до існуючих несприятливих економічних та соціальних умов через різні нестандартні рішення, зокрема залучення робочої сили з інших екзотичних країн (наприклад, Східна Азія та Латинська Америка) та інші інструменти мінімізації ризиків. Дані нестандартні управлінські та фінансові рішення, як індивідуальні так і групові, допоможуть як мінімізувати існуючі ризики, так і сприяти подальшій післявоєнній відбудові України, зокрема, збереження існування харківських компаній на глобальному ринку дає шанс Харкову після війни знову стати одним із центрів вітчизняної ІТ галузі. Крім підвищення індивідуальних показників діяльності, також важливою є групова активність ІТ компаній, зокрема створення регіональних ІТ кластерів, які крім вирішення індивідуальних проблем компаній дозволяють вирішувати і групові проблеми учасників, і навіть сприяти сталому регіональному розвитку в довгостроковій перспективі,

зокрема через допомогу в діяльності не лише учасникам, а і профільним закладам освіти та навіть сприяти покращенню обороноздатності країни через підтримку діяльності військових частин та ІТ підприємств оборонного сектору.

References

1. 2025 AI Index Report. (2025). <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report>
2. 7eminar. (2025). *Podatkovi zminy dlya rezidentiv Diya Siti z 1 sichnya 2025 roku* [Tax changes for Diia City residents from January 1, 2025]. <https://7eminar.ua/news/3460-podatkovyi-zmini-dlya-rezidentiv-diya-siti-z-1-sichnya-2025>
3. Denisov-Blanch, Y. (2025). *Does AI actually boost developer productivity? (100k Devs Study)* [Video]. Stanford. <https://www.youtube.com/watch?v=tbDDYKRFjkh>
4. Diya Biznes. (2025). *Rezultaty doslidzhennia stanu biznesu v Ukrayini v hrudni 2024 roku* [Results of the business conditions research in Ukraine in December 2024]. <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-hrudni-2024-roku>
5. DOU, Redaktsiya. (2025). *Skilky aytivtsiv v Ukrayini: rekordna kilkist zakrytykh IT-FOPiv za rik* [How many IT specialists in Ukraine: A record number of closed IT sole proprietorships in a year]. <https://dou.ua/lenta/articles/how-many-devs-in-ukraine-2025/>
6. DOU. (2025). *Z 1 kvitnya zapratsyuvaty novi pravyla bronusannya. Shto treba znaty* [New reservation rules came into effect on April 1. What you need to know]. <https://dou.ua/lenta/news/new-reservations-rules-starts/>
7. Kharkiv IT Cluster. (n.d.). *Pro klaster. Rozvyvayemo seredovyshe dlya tekhnolohichnoho biznesu* [About the cluster. Developing an environment for technological business]. <https://it-kharkiv.com/join>
8. National Bank of Ukraine. (2015). *Statystyka zovnishnoho sektoru* [External sector statistics]. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>
9. National Bank of Ukraine. (2022, February 24). *Pro robotu bankivskoi systemy v period zaprovadzhennia voiennoho stanu* [On the operation of the banking system during the introduction of martial law] Resolution of the National Bank of Ukraine No. 18. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text>
10. Sabadyshyna, Yu. (2024). *Richnyi obsim IT-eksportu Ukrayiny vpershe znysyvsya. Tse plato chy pohirshennya sytuatsiyi? — Analitika y dumky ekspertiv* [The annual volume of IT exports from Ukraine decreased for the first time. Is it a plateau or a worsening situation? — Analytics and expert opinions]. <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/>
11. Shkilnyak, M. M., & Apostoliuk, O. Z. (2016). *Korporatyvne upravlinnia* [Corporate governance]. Ternopil: TNEU. <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/25355>
12. Vasenko, V. K., Push, L. A., Shulha, I. P., Zachosova, N. V., & Herasymenko, O. M. (2010). *Ekonomichna bezpeka derzhavy, sub'yektiv hospodaryuvannya ta tinova ekonomika: Kolektyvna monohrafiya* [Economic security of the state, business entities, and the shadow economy: Collective monograph] (V. K. Vasenko, Ed.). Cherkasy: Vydavnytstvo TOV "Maklaut". https://www.researchgate.net/publication/369094091_Ekonomichna_bezpeka_derzavi_sub'ektiv_gospodaru_vanna_ta_tinova_ekonomika
13. Wise. (n.d.). *Where can I use Wise?* <https://wise.com/help/articles/2978049/where-can-i-use-wise>
14. Xhryniuk, O. S., & Korchovna, M. R. (2015). *Systema zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva: Osnovni elementy* [The system of ensuring the economic security of an enterprise: Basic elements]. *Efektivna ekonomika*, (3). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3927>
15. Zachosova, N., & Shostak, A. (2016). Conceptual bases of formation of the complex system of financial and economic security of enterprises and financial institutions in Ukraine. *Ekonomika ta derzhava*, (7), 80–83. <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3564&i=14>
16. Zanova, V. O., & Silchenko, B. I. (2017). *Upravlinnya systemoyu ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva na osnovi proektnoho pidkhodu* [Management of the enterprise's economic security system based on a project approach]. *Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi*, 5(1), 130–133. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_5\(1\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_5(1)_28)