

Н. С. Косар¹, Н. Є. Кузьо²

ORCID ID: ¹ 0000-0003-0180-2630, ² 0000-0003-0640-3276

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра маркетингу і логістики

РИНОК ІТ-ПОСЛУГ УКРАЇНИ: МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТІВ

<https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.175>

© Косар Н.С., Кузьо Н.Є., 2025

Враховуючи важливість ринку ІТ-послуг України з точки зору забезпечення сталого розвитку держави, впровадження новітніх технологічних рішень у діяльність суб'єктів господарювання, державних органів, у соціальній та військовій сферах, зростання величини експорту країни, досліджено основні тенденції його розвитку та маркетингові стратегії ІТ-компаній України. Встановлено, що сьогодні останні активно впроваджують у свою діяльність усі можливі стратегії зростання – інтенсивного розвитку через пошук нових ринків, інтеграційного зростання – через формування стратегічних партнерств та диверсифікаційного зростання, переорієнтовуючи свою діяльність на обслуговування окремих ринкових ніш, намагаючись максимально задовольнити їх потреби, використовуючи різноманітні технології програмування. Одночасно деякі компанії орієнтовані на пропозицію монопрофільних послуг. Для отримання конкурентних переваг на ринку великі ІТ-компанії України використовують стратегію диференціації, невеликі – концентрації. Визначені також перспективні стратегії розвитку та посилення конкурентних переваг українських ІТ-компаній.

Ключові слова: ринок ІТ-послуг України, стратегія інтенсивного розвитку, стратегічні партнерства, диверсифікація діяльності, конкурентні переваги, стратегія диференціації, ринкова ніша, стратегія концентрації, повоєнний період.

Формулювання проблеми

Ринок ІТ-послуг України, незважаючи на труднощі, викликані світовими тенденціями та складними умовами воєнного стану, відіграє важливу роль у економіці України, оскільки більшість послуг на ньому є експортоорієнтованими та від їх реалізації Україна отримує значні обсяги валютних надходжень. Даний ринок є важливим і з точки зору формування сталого розвитку країни, оскільки він забезпечує зайнятість молодих українців з належним рівнем оплати їх праці, дозволяє суб'єктам господарювання та державним органам впроваджувати новітні технологічні рішення, а у перспективі він сприятиме більш ефективному та швидкому відновленню країни після закінчення війни. Незважаючи на значний рівень “стресостійкості” ринку ІТ-послуг України в умовах воєнного стану, часткову адаптацію його суб'єктів до змін факторів своєї діяльності, даний ринок характеризується стрімким розвитком та вимагає від ІТ-компаній дослідження постійних змін на ньому, адаптації їх маркетингових стратегій до них для посилення своїх конкурентних переваг та досягнення поставлених цілей, реалізації місії.

Актуальність дослідження

Виходячи з вищеподаного можна зазначити актуальність дослідження ринку ІТ-послуг України для визначення напрямів подальшого його сталого розвитку, обґрунтування маркетингових стратегій ІТ-компаній для підвищення їх конкурентоспроможності на ринку та створення сприятливих умов для подальшого розвитку.

Формулювання мети та завдань статті

Метою даної статті є дослідження сучасних маркетингових стратегій ІТ-компаній України, розроблення рекомендацій щодо їх коригування з урахуванням нових ринкових умов та особливостей ринку B2B.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У науковій літературі наявна достатня кількість публікацій, які присвячені дослідженню ІТ-галузі та ІТ-ринку України. Зокрема, Рахманом М. С., Корабельським С. О. проаналізовано основні напрями світового ринку ІТ-послуг, здійснено SWOT-аналіз і PEST-аналіз ринку ІТ-послуг України [1, с. 184–185]. Тимків О.О. дослідив динаміку розвитку ринку ІТ-послуг України за перший квартал 2018–2024 рр. та кількості фахівців у ній за 2017–2024 рр., ним також визначено перспективні тенденції розвитку ІТ-сектору України до 2030 р. [2, с. 45–48]. Основні тенденції розвитку ринку ІТ-послуг України протягом 2018–2024 рр., вплив на нього війни проаналізовано Лучко Г. Й. [3]. Штулер І. Ю., Престая В. В. дослідили динаміку експорту ІТ-послуг з України протягом 2017–2021 рр., ними встановлено проблеми і основні причини трансформації вітчизняного ринку досліджуваних послуг [4, с. 145–152]. Окремі маркетингові аспекти функціонування ринку ІТ-послуг висвітлені у публікаціях Фукса К. В. Зокрема, ним досліджено особливості сегментування ринку цифрових продуктів за різними ознаками [5], визначено напрями використання концепції MVP для отримання ІТ-компаніями конкурентних переваг [6, с. 168]. Специфіку ІТ-послуг, особливості їх просування досліджували Голидьбіна А. В., Язвінська Н. В. [7, с. 7–12]. У [8] Гончар М., Зеленевиц В. висвітлили особливості втілення концепції сталого розвитку у маркетингові стратегії ІТ-компаній з метою підвищення їх конкурентоспроможності у сучасних умовах. Проте проведений аналіз показав, що у наукових публікаціях недостатньо уваги приділено аналізу існуючих і визначенню перспективних можливих маркетингових стратегій ІТ-компаній в Україні.

Виклад основного матеріалу

У сучасних умовах в основі успішних маркетингових стратегій будь-якої компанії лежить сегментування ринку та чіткий вибір цільових сегментів, позиціонування пропонованих ІТ-послуг для них. Адже конкуренція на даному ринку є доволі гострою. Відповідно до вторинної маркетингової інформації, загальна кількість ІТ-компаній в Україні збільшилася на 41,6 % протягом 2014–2024 рр. – з 5633 до 7977 компаній, її середній щорічний приріст склав 4,5 %, найінтенсивнішим (близько 14,7 % щорічно) він був протягом 2017–2019 рр. [9], хоча у 2022 р. кількість ІТ-компаній в Україні порівняно з 2021 р. зменшилася на 25,7 %. Проте обсяги надходжень коштів українських ІТ-компаній зменшилися лише у 2022 р. – рис. 1.

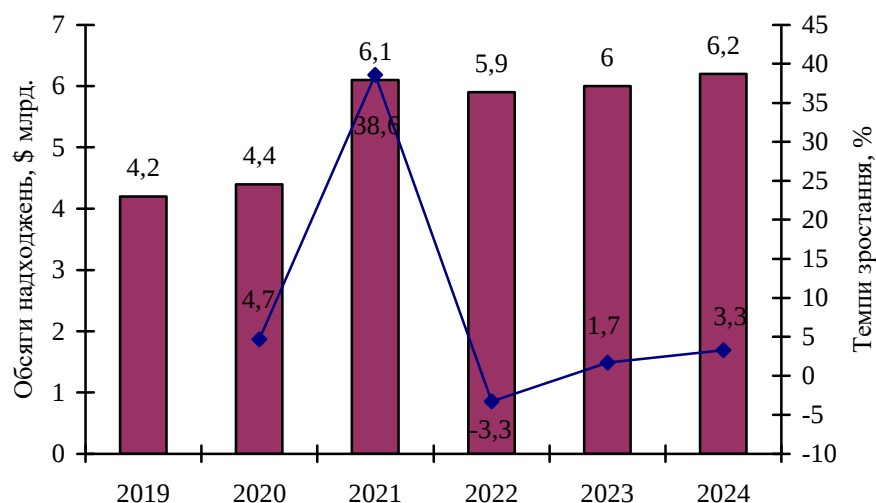


Рис. 1. Динаміка обсягів надходжень коштів українських ІТ-компаній

Джерело: [10].

Ринок ІТ-послуг України має значний потенціал розвитку. Для визначення прогнозу обсягів надходжень коштів від діяльності компаній на ньому побудовано економіко-математичні моделі, визначено їх статистичну значущість та інтервали довіри (табл. 1).

Таблиця 1

Прогнозування обсягів надходжень коштів українських ІТ-компаній

Характеристики		Лінійна модель	Степенева модель
Вид зв'язку		$y=4,007+0,417t$	$y=4,134t^{0,2433}$
Щільність зв'язку		Зв'язок тісний ($R^2=0,7332$)	Зв'язок тісний ($R^2=0,8227$)
Статистична значущість зв'язку		Зв'язок статистично значущий ($F=10,993$, $F_{кр}=7,71$ при надійності 0,95)	Зв'язок статистично значущий ($F=18,561$, $F_{кр}=7,71$ при надійності 0,95)
Прогноз, млрд. дол. США	2025	6,926	6,637
	2026	7,343	6,856
Інтервал довіри для прогнозу	2025	При надійності 0,95 нижня межа становить 6,197 млрд. дол. США, а верхня межа – 7,655 млрд. дол. США	При надійності 0,95 нижня межа становить 5,908 млрд. дол. США, а верхня межа – 7,366 млрд. дол. США
	2026	При надійності 0,95 нижня межа становить 6,614 млрд. дол. США, а верхня межа – 8,072 млрд. дол. США	При надійності 0,95 нижня межа становить 6,127 млрд. дол. США, а верхня межа – 7,585 млрд. дол. США

Джерело: дослідження авторів

Для моделювання надходжень коштів українських ІТ-компаній доцільно обрати степеневу модель, бо вона згідно статистичних показників краще описує аналізований процес. Згідно цієї моделі, у 2025 р. з надійністю 0,95 можна очікувати надходження коштів від 5,908 млрд. дол. США до 7,366 млрд. дол. США, а у 2026 р. – від 6,127 млрд. дол. США до 7,585 млрд. дол. США, що свідчить про значний потенціал досліджуваного ринку.

Для ринку ІТ-послуг України характерною є специфічна структура, так як 96,7 % усіх його платників податків є ФОПами (у 2024 р. їх було 258 тис. осіб при 51 тис. офіційно працевлаштованих ІТ-працівників), хоча більшість надходжень податків до бюджету України забезпечують саме юридичні особи з вищими рівнями доходів [10]. Протягом останніх 6 років в Україні ІТ-компаніями було залучено близько 1,5 млрд. дол. США венчурного капіталу, насамперед із США. В умовах війни обсяги інвестицій в ІТ-компанії України значно скоротилися, у 2024 р. вони становили 400 млн. дол. США, що свідчить про зменшення привабливості досліджуваного ринку для потенційних інвесторів. Значний обсяг інвестицій вкладається у розвиток ІІІ.

Українська ІТ-галузь є експортоорієнтованою, на частку комп'ютерних послуг припадає 38 % усієї величини експорту у вартісному вираженні [11]. За цим показником вона посідає друге місце в українському експорті (на першому знаходиться експорт продуктів харчування і сировини для їх виготовлення). Найбільший обсяг експорту ІТ-послуг у 2024 р. у розмірі 2,4 млрд. дол. США був до США, далі до Великої Британії (565 млн. дол. США) та до Мальти (502 млн. дол. США) [12]. Великими експортерами українських ІТ-послуг у 2024 р. були також Кіпр, Ізраїль, Швейцарія та Німеччина. Проте для обсягу експорту ІТ-послуг України у 2023-2024 рр. був характерний негативний тренд, він зменшився у 2024 р. на 4,3 % порівняно з 2023 р. і на 14 % порівняно з 2022 р., хоча до цього тренд був зростаючим протягом 2020-2022 р. Зменшення попиту на ринку ІТ-послуг України у 2023-2024 рр. загострило боротьбу ІТ-компаній на ньому за залучення іноземних клієнтів.

Негативно на ньому позначився і активний розвиток ІІІ, мобілізація кваліфікованих працівників. Одночасно економічні рецесії у багатьох країнах негативно впливають на бюджети тих підприємств, які потребують ІТ-послуг.

На ринку ІТ-послуг України компанії орієнтовані в основному на використання стратегії диференціації, часто у певній ринковій ніші. Ця ринкова ніша визначається географічною ознакою сегментації та особливостями пропонованих ІТ-послуг. Найбільша кількість ІТ-компаній України є орієнтованою на розробку програмного забезпечення (14,0 % від їх загальної кількості), маркетингових технологій (13,7 % від їх загальної кількості) та фінансових технологій (10,0 % від їх загальної кількості), тобто значний попит на ринку ІТ-послуг України існує на аутсорсингові рішення щодо розроблення програмного забезпечення, оптимізації різноманітних бізнес-процесів клієнтів та у сфері надання фінансових послуг [13].

У табл. 2 наведена інформація про найбільші ІТ-компанії України за доходом у 2024 р.

Таблиця 2

Рейтинг найбільших ІТ-компаній України за доходом

ІТ-компанії	Дохід у 2023 р., млрд. грн.	Дохід у 2024 р., млрд. грн.	Відносне відхилення, %
ТОВ “ГЛОБАЛЛОДЖИК УКРАЇНА”	11,417	11,662	2,1
ТОВ “ЕПАМ СИСТЕМЗ”	12,616	11,350	-10,0
ТОВ “ЕПАМ ДІДЖИТАЛ”	6,002	7,527	25,4
ТОВ “ЛЮКСОФТ СОЛЮШНС”	5,876	5,454	-7,2
ТОВ “ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ “ІНТЕЛЛІАС”	4,334	4,063	-6,3
ТОВ “СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ”	2,327	3,831	64,6
ТОВ “ФІНТЕХ БЕНД”	5,578	3,706	-33,6
ТОВ “ХАЙЛОАД СОЛЮШНС”	1,027	3,223	213,8
ТОВ “СІКЛУМ”	3,831	3,204	-16,4
ТОВ “ІНФОПУЛЬС УКРАЇНА”	3,232	3,064	-5,2
ТОВ “МЕГОГО”	2,208	2,789	26,3
ТОВ “СКВОД УКРАЇНА”	0,940	2,595	176,0
ТОВ “СОФТСЕРВ ДІДЖИТАЛ”	0,626	2,226	255,3
ТОВ “ПЛЕЙТИКА УКРАЇНА”	2,317	2,143	-7,5
ПрАТ “УКРАЇНСЬКИЙ ПРОЦЕСІНГОВИЙ ЦЕНТР”	1,732	2,124	22,7
ТОВ “УАПРОМ”	1,756	2,052	16,9
ТОВ “ПТС ЮА СЕРВІСЕЗ”	1,829	2,020	10,4
ДП “ДОКУМЕНТ”	1,730	1,967	13,7
ТОВ “СІГМА СОФТВЕА”	1,796	1,918	6,8
ТОВ “МОДУС ІКС”	1,286	1,816	41,2

Джерело: [14].

Протягом 2024 р. найбільший дохід отримали такі компанії, як ТОВ “ГЛОБАЛЛОДЖИК УКРАЇНА”, ТОВ “ЕПАМ СИСТЕМЗ” та ТОВ “ЕПАМ ДІДЖИТАЛ”. Найбільший приріст доходу за період 2023-2024 рр. продемонстрували такі компанії, як ТОВ “СОФТСЕРВ ДІДЖИТАЛ”, ТОВ “ХАЙЛОАД СОЛЮШНС” та ТОВ “СКВОД УКРАЇНА”. Проте у значної частини ІТ-компаній відмічалось зменшення доходу, найбільше у ТОВ “ФІНТЕХ БЕНД”, ТОВ “СІКЛУМ” та ТОВ “ЕПАМ СИСТЕМЗ”.

У табл. 3 наведена інформація про найбільші ІТ-компанії України за прибутковістю у 2024 р.

Таблиця 3

Рейтинг найбільших ІТ-компаній України за прибутком

ІТ-компанії	Чистий прибуток у 2023 р., млрд. грн.	Чистий прибуток у 2024 р., млрд. грн.	Відносне відхилення, %
ТОВ “ХАЙЛОАД СОЛЮШНС”	0,775	2,399	209,5
ТОВ “ЕПАМ СИСТЕМЗ”	1,311	1,667	27,2
ТОВ “ФІНТЕХ БЕНД”	3,143	1,151	–63,4
ТОВ “ЕПАМ ДІДЖИТАЛ”	0,756	0,838	10,8
ТОВ “ГЛОБАЛЛОДЖИК УКРАЇНА”	0,904	0,653	–27,8
ДП “ДОКУМЕНТ”	0,652	0,653	0,2
ПрАТ “УКРАЇНСЬКИЙ ПРОЦЕСІНГОВИЙ ЦЕНТР”	0,379	0,437	15,3
ТОВ “СІГМА СОФТВЕА”	0,227	0,398	75,3
ТОВ “МОДУС ІКС”	0,118	0,344	191,5
ТОВ “ІНФОПУЛЬС УКРАЇНА”	0,387	0,333	–14,0
ТОВ “ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ “ІНТЕЛЛІАС”	0,255	0,301	18,0
ТОВ “УАПРОМ”	0,351	0,269	–23,4
ТОВ “ЛЮКСОФТ СОЛЮШНС”	0,301	0,264	–12,3
ТОВ “СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ”	0,211	0,210	–0,5
ТОВ “СІКЛУМ”	0,091	0,108	18,7
ТОВ “ПЛЕЙТИКА УКРАЇНА”	0,106	0,084	–20,8
ТОВ “СКВОД УКРАЇНА”	0,024	0,081	237,5
ТОВ “ПТС ЮА СЕРВІСЕЗ”	0,109	0,069	–36,7
ТОВ “СОФТСЕРВ ДІДЖИТАЛ”	–0,165	0,018	–

Джерело: складено на основі [14].

Протягом 2024 р. найбільший чистий прибуток отримали такі компанії, як ТОВ “ХАЙЛОАД СОЛЮШНС”, ТОВ “ЕПАМ СИСТЕМЗ” та ТОВ “ФІНТЕХ БЕНД”. Найбільший приріст чистого прибутку за період 2023–2024 рр. продемонстрували такі компанії, як ТОВ “СКВОД УКРАЇНА”, ТОВ “ХАЙЛОАД СОЛЮШНС” та ТОВ “МОДУС ІКС”. Проте у значної частини ІТ-компаній відмічалось зменшення чистого прибутку, найбільше у ТОВ “ФІНТЕХ БЕНД”, ТОВ “ПТС ЮА СЕРВІСЕЗ” та ТОВ “ГЛОБАЛЛОДЖИК УКРАЇНА”.

ІТ-компанії України конкурують на ринку не лише між собою, але із відомими світовими компаніями, які пропонують аналогічні послуги. Конкурентною перевагою ІТ-компаній України є наявність висококваліфікованих кадрів, що є основою пропозиції на ринку якісних послуг, помірна вартість їх надання, сформовані довгострокові партнерські відносини з клієнтами. На світовому ринку ІТ-компанії України у доковідний період були орієнтовані на використання стратегій цінового лідерства, хоча більш активно цю стратегію сьогодні використовують ІТ-компанії Індії та Індонезії. ІТ-компаніям України необхідно враховувати також загрозу із сторони замовників, які орієнтовані на вибір найкращого варіанту з точки зору забезпечення оптимального варіанту таких критеріїв як вартість ІТ-послуг, швидкість їх надання та якість розробки. Значною загрозою для ІТ-компаній України є і можливість мобілізації висококваліфікованих кадрів, відключення електроенергії, постійні тривоги.

Для того, щоб виділитися на ринку невеликі українські ІТ-компанії сьогодні активно використовують стратегії концентрації, нішевого позиціонування для підвищення довіри клієнтів та зростання власної конкурентоспроможності. Часто вони пропонують монопрофільні послуги (прикладами є розробки під Node.js або high-load API), фокусують свою діяльність на певній індустрії (прикладами є HealthTech, CleanTech & Energy, DefenseTech, MilTech, AgroTech) чи є орієнтованими на стратегію “Job-to-be-done”, зосереджуючи свої зусилля на вирішенні конкретного завдання клієнтів. Компанії можуть надавати свої послуги лише певній групі клієнтів – підприємствам, що займаються електронною комерцією; іншим ІТ-компаніям чи державним установам.

Значну увагу ІТ-компанії у сучасних умовах приділяють і своїм стратегіям розвитку, враховуючи сучасні тенденції на ринку ІТ-послуг України та світу. Їх важливою складовою є перехід від аутсорсингу до продуктової компанії у межах використання стратегії диверсифікаційного зростання [13]. Прикладом продуктової компанії на ринку ІТ-послуг України є компанія Genesis [15], яка пропонує неігрові застосунки - цифрові продукти, медіа, мобільні додатки. У 2024 р. вперше кількість працівників у продуктових компаніях майже зрівнялася з кількістю працівників у сервісному ІТ-секторі України [16].

Одночасно, як у межах стратегії інтенсивного, так і диверсифікаційного зростання ІТ-компанії України активно впроваджують інновації, використовують ІІІ як асистента, машинне навчання та хмарні сервіси, формують свої офіси за кордоном, оскільки майже 20 % українських ІТ-фахівців сьогодні працюють там. Деякі ІТ-компанії України орієнтовані на використання стратегії інтеграційного зростання, формуючи стратегічні партнерства з іншими компаніями, які належать до міжнародних альянсів, реалізуючи з ними спільні проекти. Це забезпечило їм охоплення нових цільових сегментів та отримання інвестицій і грантів у межах фінансування від USAID, Horizon Europe, підвищення довіри до бренду. Стратегію інтеграційного розвитку поряд з іншими через стратегічні партнерства, наприклад, використовують такі ІТ-компанії як ТОВ “СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ”, ТОВ “ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ “ІНТЕЛЛІАС”, ТОВ “ЕЛЕКС”, ТОВ “СІКЛУМ” – табл. 4.

Таблиця 4

Приклади ІТ-компанії, які використовують стратегію інтеграційного розвитку через формування стратегічних партнерств

ІТ-компанії	Тип партнерства та основні партнери	Партнерські проекти
ТОВ “СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ”	Характерні стратегічні альянси з глобальними технологічними лідерами, зокрема такими як Microsoft, AWS, Google Cloud, NVIDIA, Intel тощо	Компанія активно використовує хмарні платформи, просуває різноманітні рішення, використовуючи партнерські технології та спільно з партнерами пропонує на ринку інноваційні послуги та продукти
ТОВ “ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ “ІНТЕЛЛІАС”	Характерне технологічне і галузеве партнерство з такими компаніями як Kyivstar, Prospecta Utilities, Charlton Group тощо	Компанія реалізує партнерські рішення в сфері мобільності, телекомунікацій, цифрової трансформації, геопросторових технологій та Ed-Tech тощо
ТОВ “ЕЛЕКС”	Характерне технологічне партнерство з різноманітними компаніями, зокрема з DNP & NRI, Sustain.Life, SSUFSCP (Україна)	Компанія об’єднує зусилля з платформами для надання комплексних рішень клієнтам у різних сферах
ТОВ “СІКЛУМ”	Характерна співпраця з глобальними клієнтами та технологічними партнерами, зокрема з Microsoft, NVIDIA, Celonis, Workato тощо	Компанія формує продуктові команди для міжнародних брендів, об’єднуючи інженерні потужності з технологіями партнерів

Джерело: [17–20]

На ринку ІТ-компанії України можуть позиціонуватися і через свій сильний бренд та корпоративну культуру, соціальні ініціативи, реалізацію у своїй діяльності основних принципів концепції сталого розвитку. Мова йде про організацію ІТ-компаніями освітніх платформ та курсів (найбільш відомими з цієї точки зору є EPAM University та SoftServe IT Academy), стажування нових працівників та менторство для них, пропозицію для працівників гнучких умов праці, формування можливостей для подальшого зростання персоналу, участь компаній у локальних ІТ-кластерах, реалізацію ними рішень у напрямі управління енергоспоживанням та охорони довкілля, допомоги військовим тощо.

Висновки

Незважаючи на існування низки загроз внутрішнього та зовнішнього характеру, перспективи ринку ІТ-послуг України є доволі привабливими внаслідок зростання попиту на них у таких сферах як охорона здоров'я та освіта, сільське господарство та державний сектор, військова сфера, що впроваджують різноманітні цифрові інструменти для модернізації та автоматизації своєї діяльності, зростання попиту компаній на послуги їх кіберзахисту. Підвищення попиту очікується і у повоєнний період. Це створює передумови для подальшого використання ІТ-компаніями України різноманітних стратегій зростання, пошуку нових цільових сегментів та використання ними з метою посилення конкурентних переваг стратегії диференціації, пропозиції ними власних програмних продуктів у рамках стратегії концентрації. Одночасно для українських ІТ-компаній актуальною і надалі є стратегія інтенсивного розвитку, зокрема розвитку ринків через відкриття своїх представництв у інших країнах, пошуку там нових клієнтів. Реалізація цих стратегій повинна знайти відображення в усіх складових комплексу маркетингу ІТ-компаній України, розроблених на основі використання дата-центричного та аналітичного підходів, використання концепцій сталого розвитку, традиційного та цифрового маркетингу.

Перспективи подальших досліджень

Перспективи подальших досліджень пов'язані з більш детальним аналізом впливу ІІІ на ринок ІТ-послуг України.

Список використаних джерел

1. Рахман М.С., Корабельський С.О. ІТ-галузь України в очах світової спільноти. *БізнесІнформ*. 2020. № 7. С. 181-188. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-7_0-pages-181_188.pdf (дата звернення: 25.07.2025).
2. Тимків О.О. Ринок інформаційних технологій України: поточний стан і тенденції розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (281). С. 42-50. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-42-50>.
3. Лучко Г.Й. Тенденції розвитку ІТ-сектора в Україні. *БізнесІнформ*. 2024. № 3. С. 145-152. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-145-152>.
4. Штулер І.Ю., Престая В.В. Ринок ІТ-послуг: тенденції економічного розвитку та орієнтири для України. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 3 (261). С. 145-152. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-261-25-31>.
5. Фукс К.В. Сегментування ринку цифрових продуктів і послуг з їх розробки в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5891/5829> (дата звернення: 22.07.2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-61>.
6. Фукс К.В. Концепція мінімально життєздатного продукту (MVP): сутність, особливості, практичне застосування на ринку цифрових продуктів. *Бізнес-навігатор*. 2025. №3 (80). С. 165–169. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-29>.
7. Голид'біна А.В., Язвінська Н.В. Особливості сучасного ринку ІТ-послуг та специфіка просування на ньому. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2017. № 14. С. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108738>.
8. Гончар М., Зеленевиц В. Інтеграція принципів сталого розвитку у маркетингові стратегії ІТ-компаній. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 338, № 1. С. 505–513. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-75>.
9. За десять років кількість ІТ-компаній в Україні зросла на понад 40 %. Хто заробляє найбільше. URL: <https://sensor.net/n3539579> (дата звернення: 24.07.2025).
10. Виторг ІТ-сфери у 2024 – \$6 млрд. Хто заробив найбільше, коли гігі доженуть ФОПів та інші цікаві цифри (дослідження). URL: <https://scroll.media/2025/03/21/vytorg-it-sfery-u-2024-6-mlrd-hto-zarobyv-najbilshe-koly-gigy-dozhenut-fopiv-ta-inshi-czikavi-czyfry-doslidzhennya> (дата звернення: 24.07.2025).
11. IT Research Ukraine 2025: Львівський ІТ Кластер запускає щорічне всеукраїнське дослідження технічної індустрії. URL: <https://itcluster.lviv.ua/it-research-ukraine-2025-lvivskyj-it-klaster-zapuskaye-shhorichne-vse-ukrayinske-doslidzhennya-tehindustriyi> (дата звернення: 25.07.2025).
12. Падіння експорту ІТ-послуг у 2024 році склало понад 4 %. Що далі? URL: <https://itukraine.org.ua/padinnya-eksportu-it-poslug-u-2024-rotsi-sklalo-ponad-4-shho-dali> (дата звернення: 23.07.2025).

13. Аналіз ІТ-галузі в Україні. 2025 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-it-otrasli-v-ukraine-2025-god> (дата звернення: 25.07.2025).
14. Сабадишина Ю. Які українські ІТ-компанії отримали найбільший дохід у 2024 році. URL: <https://dou.ua/lenta/news/it-companies-you-control-2024> (дата звернення: 27.07.2025).
15. Сайт компанії Genesis. URL: <https://www.gen.tech> (дата звернення: 25.07.2025).
16. Пилипів І. Криза, зате стабільно. Чим живе українська ІТ-галузь на третій рік великої війни? URL: https://epravda.com.ua/tehnologii/shcho-vidbuvayetsya-na-ukrajinskomu-it-rinku-praci-801791/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 24.07.2025).
17. Сайт ТОВ “СОФТСЕРВ ТЕХНОЛОГІЇ”. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua> (дата звернення: 25.07.2025).
18. Сайт ТОВ “ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ “ІНТЕЛЛІАС”. URL: <https://career.intelias.com/ukraine/uk> (дата звернення: 25.07.2025).
19. Сайт ТОВ “ЕЛЕКС”. URL: <https://eleks.com/ua> (дата звернення: 25.07.2025).
20. Сайт ТОВ “СІКЛУМ”. URL: <https://ciklum.com.ua> (дата звернення: 25.07.2025).

References

1. Rakhman M.S., Korabelskyi S.O. (2020). IT-haluz Ukrainy v ochakh svitovoi spilnoty [IT-Industry of Ukraine in the Eyes of World Community]. *BiznesInform*, 7, 181-188. Retrieved from: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-7_0-pages-181_188.pdf.
2. Tymkiv O.O. (2024). Rynok informatsiinykh tekhnolohii Ukrainy: potochnyi stan i tendentsii rozvytku [Ukrainian information technology market: current state and development trends]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 11 (281), 42-50. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-42-50>.
3. Luchko H.I. (2024). Tendentsii rozvytku IT-sektora v Ukraini [Trends in the Development of the IT Sector in Ukraine]. *BiznesInform*, 3, 145-152. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-145-152>.
4. Shtuler I.Yu., Prestaia V.V. (2023). Rynok IT-posluzh: tendentsii ekonomichnoho rozvytku ta oriientyry dlia Ukrainy [IT-services market: trends of economic development and guide for Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 3 (261), 145-152. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-261-25-31>.
5. Fuks K.V. (2025). Segmentuvannia rynku tsyfrovyykh produktiv i posluzh z yikh rozrobky v Ukraini [Segmentation of the market for digital products and development services in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 73. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5891/5829>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-61>.
6. Fuks K.V. (2025). Kontseptsiiia minimalno zhyttiezdatnoho produktu (MVP): sutnist, osoblyvosti, praktychne zastosuvannia na rynku tsyfrovyykh produktiv [The concept of minimum viable product (MVP): essence, features, and practical application in the digital product market]. *Biznes-navihator*, 3 (80), 165-169. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-29>.
7. Holydbina A.V., Yazvinska N.V. (2017). Osoblyvosti suchasnoho rynku IT-posluzh ta spetsyfika prosuvannia na nomu [IT services market features and specifics of promotion on IT]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU “Kyivskiy politekhnichnyi instytut”*, 14, 1-13. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108738>.
8. Honchar M., Zelenevych V. (2025). Intehratsiia pryntsyypiv staloho rozvytku u marketynhovi stratehii IT-kompanii [Integration of sustainable development principles into the marketing strategies of IT-companies]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 338 (1), 505-513. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-75>.
9. Za desiat rokiv kilkist IT-kompanii v Ukraini zrosla na ponad 40 %. Khto zarobliaie naibilshe [Over the past ten years, the number of IT companies in Ukraine has increased by more than 40 %. Who earns the most?]. *Censor.Net*. Retrieved from: <https://censor.net/n3539579>.
10. Vytorg IT-sfery u 2024 – \$6 mlrd. Khto zarobyyv naibilshe, koly hiy dozhenut FOPiv ta inshi tsikavi tsyfry (doslidzhennia) [IT sector revenue in 2024 – \$6 billion. Who earned the most when gigs catch up with sole proprietors and other interesting figures (research)]. Scroll. Retrieved from: <https://scroll.media/2025/03/21/vytorg-it-sfery-u-2024-6-mlrd-hto-zarobyyv-najbilshe-koly-gigy-dozhenut-fopiv-ta-inshi-czikavi-zyfry-doslidzhennya>.
11. IT Research Ukraine 2025: Lvivskiy IT Klaster zapuskaie shchorichne vseukrainske doslidzhennia tekhnologii [IT Research Ukraine 2025: Lviv IT Cluster launches an annual all-Ukrainian research of the tech industry]. Lviv IT Cluster. Retrieved from: <https://itcluster.lviv.ua/it-research-ukraine-2025-lvivskiy-it-klaster-zapuskaye-shchorichne-vseukrainske-doslidzhennya-tehnologii>.
12. Padinnia eksportu IT-posluzh u 2024 rotsi sklalo ponad 4 %. Shcho dali? [The decline in IT services exports in 2024 was over 4 %. What's next?]. IT Ukraine Association. Retrieved from: <https://itukraine.org.ua/padinnia-eksportu-it-poslug-u-2024-rotsi-sklalo-ponad-4-shho-dali>.
13. Analiz IT-haluzi v Ukraini. 2025 rik [Analysis of the IT industry in Ukraine. 2025]. Pro Consulting. Retrieved from: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-it-otrasli-v-ukraine-2025-god>.

14. Sabadyshyna Yu. (2025). Yaki ukraïnski IT-kompanii otrymaly naibilshyi dokhid u 2024 rotsi [Which Ukrainian IT companies received the largest revenue in 2024]. DOU. Retrieved from: <https://dou.ua/lenta/news/it-companies-you-control-2024>.
15. Sait kompanii Genesis [Website Genesis company]. GENESIS. Retrieved from: <https://www.gen.tech>.
16. Pylypiv I. (2025). Kryza, zate stabilno. Chym zhyve ukrainska IT-haluz na tretii rik velykoi viiny? [Crisis, but stable. How is the Ukrainian IT industry surviving in the third year of the great war?]. Ukrainska pravda. Retrieved from: https://epravda.com.ua/tehnologiji/shcho-vidbuvayetsya-na-ukrajinskomu-it-rinku-praci-801791/?utm_source=chatgpt.com.
17. Sait TOV "SOFTSERV TEKHNOLOHII" [Website of SOFTSERVE TECHNOLOGIES LLC]. SoftServe. Retrieved from: <https://www.softserveinc.com/uk-ua>.
18. Sait TOV "INSTYTUT INFORMATSIINYKH TEKHNOLOHII "INTELLIAS" [Website of INTELLIAS INSTITUTE OF INFORMATION TECHNOLOGIES LLC]. Intellias. Retrieved from: <https://career.intellias.com/ukraine/uk>.
19. Sait TOV "ELEKS" [Website of ELEKS LLC]. Eleks. Retrieved from: <https://eleks.com/ua>.
20. Sait TOV "SIKLUM" [Website of CIKLUM LLC]. Ciklum. Retrieved from: <https://ciklum.com.ua>.

N. S. Kosar, N. Ye. Kuzo

Lviv Polytechnic National University
Department of Marketing and Logistics

UKRAINIAN IT SERVICES MARKET: MARKETING STRATEGIES OF ENTITIES

© Kosar N. S., Kuzo N. Ye., 2025

Considering the importance of the Ukrainian IT services market in terms of ensuring sustainable development of the state, introducing the latest technological solutions into the activities of business entities, state bodies, in the social and military spheres, and increasing the country's exports, the main trends in its development and marketing strategies of Ukrainian IT companies were studied. It was found that today, despite the difficult operating conditions and the decrease in foreign investments in the IT sphere of Ukraine, domestic IT companies have partially adapted their activities and are actively introducing innovations into it, trying to use all possible growth strategies - intensive development through the search for new markets, integration growth - through the formation of strategic partnerships and diversification growth, reorienting their activities to serving individual market niches, trying to meet their needs as much as possible, using various programming technologies. At the same time, some companies are focused on offering mono-profile services. To gain competitive advantages in the market, large Ukrainian IT companies use a differentiation strategy, and small ones use a concentration strategy. The change in marketing strategies of Ukrainian IT companies is facilitated by a general decline in demand for their services due to economic recessions in many countries; martial law conditions; a decrease in demand for services of service companies with a relatively stable demand for services of product companies; the development of artificial intelligence. It has been established that despite the existence of a number of threats of an internal and external nature, the prospects of the Ukrainian IT services market are quite attractive due to the growth in demand for them in such areas as healthcare and education, agriculture and the public sector, the military sphere, the introduction of various digital tools for modernization and automation of their activities, and the growth of companies' demand for their cyber protection services. Demand growth is expected in the post-war period as well. This creates the prerequisites for the further use of various growth strategies by Ukrainian IT companies, the search for new target segments and their use of the differentiation strategy in order to strengthen their competitive advantages, and the offer of their own software products within the framework of the concentration strategy. At the same time, the strategy of intensive development, in particular the development of markets through the opening of representative offices in other countries and the search for new clients there, remains relevant for Ukrainian IT companies. The implementation of these strategies should be reflected in all components of the marketing complex of Ukrainian IT companies.

Keywords: Ukrainian IT services market, intensive development strategy, strategic partnerships, diversification of activities, competitive advantages, differentiation strategy, market niche, concentration strategy, post-war period.