

УДК 330.341
DOI: 10.60022/3(5)-39S

Ганганов Кирило Євгенійович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом», Україна

Hanhanov Kyrylo

PhD Student

Educational Institute of Management, Economy and Finance

Private Joint-Stock Company "Higher education institution

"Interregional Academy of Personnel Management", Ukraine

ORCID: 0009-0006-1649-1408

РОЗВИТОК РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: ДОСВІД КОМПАНІЇ LUXOFT

Анотація. У статті досліджено закономірності та тенденції розвитку українського ринку ІТ-послуг як складової глобального ринку інформаційних технологій. Проаналізовано структуру вітчизняної ІТ-індустрії, визначено ключові чинники її конкурентоспроможності на міжнародній арені. Особливу увагу приділено досвіду компанії Luxoft — одного з найбільших українських аутсорсингових провайдерів — як репрезентативного прикладу формування та масштабування глобальної ІТ-компанії з українськими коренями. Розглянуто вплив воєнного конфлікту 2022–2024 рр. на галузь і адаптаційні механізми, що дозволили ІТ-сектору зберегти стійкість. Визначено пріоритетні напрями розвитку ринку в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції.

Ключові слова: ІТ-аутсорсинг, ринок ІТ-послуг, цифрова трансформація, Luxoft, програмне забезпечення, інформаційна економіка, ІТ-кластер.

DEVELOPMENT OF UKRAINE'S IT SERVICES MARKET IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE GLOBAL ECONOMY: THE EXPERIENCE OF LUXOFT

Abstract. The article examines patterns and trends in the development of Ukraine's IT services market as a component of the global information technology market. The structure of the domestic IT industry is analyzed, and the key factors of its international competitiveness are identified. Special attention is paid to the experience of Luxoft — one of Ukraine's largest outsourcing providers — as a representative example of building and scaling a global IT company with Ukrainian origins. The impact of the 2022–2024 armed conflict on the industry and adaptive mechanisms that allowed the IT sector to maintain resilience are considered. Priority directions for market development in the context of post-war recovery and European integration are identified.

Keywords: IT outsourcing, IT services market, digital transformation, Luxoft, software development, information economy, IT cluster.

Постановка проблеми. Сучасна глобальна економіка переживає безпрецедентну за масштабами та темпами цифрову трансформацію, що зумовлює зростання попиту на ІТ-послуги в усіх секторах господарювання. Згідно з оцінками Gartner, обсяг світового ринку ІТ-послуг у 2024 р. перевищив 1,4 трлн дол. США і зростає в середньому на 8–10% щорічно [1]. У цьому контексті Україна зайняла помітне місце серед постачальників послуг з розробки програмного забезпечення та ІТ-аутсорсингу, сформувавши розгалужену екосистему компаній, що обслуговують клієнтів у понад 60 країнах світу



[2].

Особливої актуальності набуває аналіз впливу нових технологічних трендів — штучного інтелекту, хмарних обчислень, великих даних та кібербезпеки — на структурну трансформацію вітчизняного ІТ-ринку. Саме здатність українських компаній своєчасно адаптувати сервісний портфель до цих трендів визначає їх конкурентоспроможність на глобальній арені [5]. Водночас повномасштабне вторгнення Росії у 2022 р. сформувало нові виклики для галузі, подолання яких потребує системного наукового осмислення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичну основу дослідження формують праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері інформаційної економіки. Концептуальні засади цифрової трансформації розкрито у фундаментальних роботах К. Шваба [5] та McKinsey Global Institute [8], які описують механізми впливу технологій на структуру ринків. Проблематику розвитку аутсорсингу як форми міжнародного поділу праці досліджують М. Кандибор та О. Харченко [6], котрі обґрунтовують конкурентні переваги України як постачальника ІТ-послуг. Адаптаційні стратегії українських ІТ-компаній в умовах воєнного конфлікту систематизовано у роботах Р. Ткачука та С. Білецького [7].

Методологічна база включає: (1) статистичний аналіз часових рядів за 2018–2022 рр. на основі даних ІТ Ukraine Association [2] та Держстату; (2) розрахунок CAGR для оцінки темпів зростання галузевих показників; (3) порівняльний аналіз провідних компаній методом бенчмаркінгу; (4) кабінетне дослідження технологічних трендів із залученням звітів Gartner [1] та McKinsey [8]; (5) CAGR-моделювання для побудови прогнозних сценаріїв до 2028 р.

Мета статті: комплексно дослідити закономірності розвитку ринку ІТ-послуг України, включаючи кількісний аналіз галузевої динаміки, порівняльну оцінку провідних компаній та прогнозування ринкових показників, із акцентом на досвід Luxoft як репрезентативного кейсу глобального масштабування.

Виклад основного матеріалу. На основі даних ІТ Ukraine Association [2] та Асоціації «Інформаційні технології України» [3] було побудовано динамічний ряд ключових показників галузі за 2018–2022 рр. (таблиця 1). Розрахований показник CAGR за 2018–2021 рр. (докризисний тренд) становить 23,6% для обсягу експорту та 15,4% для зайнятості, що підтверджує статус ІТ-сектору як однієї з найдинамічніших галузей вітчизняної економіки.

Таблиця 1

Динаміка ключових показників ІТ-сектору України, 2018–2022 рр.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Експорт ІТ-послуг, млрд дол. США	3,6	4,5	5,4	6,8	6,5
Темп приросту, %	18,0	25,0	20,0	25,9	-4,4
Зайнятість, тис. осіб	185	220	250	285	270
Частка у ВВП, %	3,1	3,5	4,2	4,8	5,3

Джерело: складено автором за даними ІТ Ukraine Association [2], АІТ України [3] та Держстату

Як свідчать дані таблиці 1, у 2022 р. зафіксовано помірне скорочення: експорт знизився на 4,4%, зайнятість — на 5,3% порівняно з рекордними показниками 2021 р. Проте частка ІТ у ВВП зросла до 5,3% завдяки випереджальному скороченню ВВП в інших секторах — ефект «відносного зростання» в умовах загальноекономічного шоку. Це засвідчує стійку структурну роль ІТ-сектору навіть в умовах збройного конфлікту.

Конкурентоспроможність України на глобальному ринку ІТ-послуг формується під впливом системних чинників. По-перше, висока якість STEM-освіти: щороку університети країни випускають понад 35 тис. ІТ-фахівців [3]. По-друге, рівень оплати праці на 40–60% нижчий, ніж у США, але в 1,5–2 рази вищий за показники Індії в сегменті складних рішень [8] — унікальне позиціонування «висока якість за розумну ціну». По-третє, мінімальна різниця часових поясів із ключовими ринками Європи спрощує координацію розподілених команд [6]. По-четверте, наявність зрілих ІТ-кластерів у Харкові, Львові, Дніпрі та Києві концентрує людський капітал і стимулює міжкомпанійну синергію.

Цифрова трансформація є ключовим зовнішнім чинником, що визначає не лише загальне зростання ІТ-ринку, але й суттєво змінює структуру попиту на конкретні сервіси. Аналіз звітів Gartner [1], McKinsey [8] та галузевих опитувань ІТ Ukraine Association [2] дозволив авторам систематизувати п'ять технологічних трендів, що мають найбільш відчутний вплив на вітчизняний ринок ІТ-послуг (таблиця 2).

Найбільш динамічним трендом є Generative AI: за оцінками McKinsey [8], глобальний ринок

GenAI-рішень до 2030 р. сягне 4,4 трлн дол. США. Для України це відкриває можливість переорієнтації з відносно стандартних послуг розробки на складніші AI/ML-рішення з вищою доданою вартістю. Вже у 2023–2024 рр. провідні вітчизняні компанії активно формували спеціалізовані AI-практики: EPAM запустив AI/ML Center of Excellence, SoftServe відкрив AI Lab у Варшаві [10].

Таблиця 2

Вплив ключових трендів цифрової трансформації на ринок IT-послуг України

Технологічний тренд	Вплив на попит в Україні	Типові сервіси	Роль Luxoft
Generative AI	Зростання замовлень на AI-асистентів, автоматизацію коду, NLP-рішення	Prompt engineering, MLOps, LLM fine-tuning	AI-copilot для automotive HMI
Cloud Computing	Перехід клієнтів на AWS/Azure/GCP підвищив попит на cloud-native розробку	Cloud migration, DevOps, microservices	Хмарна інфраструктура для банківських клієнтів
Cybersecurity	Активізація кіберзагроз зумовила різке зростання попиту на SecOps	Penetration testing, SOC, zero-trust архітектура	Захист ПЗ для фінансового сектору
Big Data / Analytics	Попит на data engineering та BI-рішення зріс на ~30% у 2022–2024 рр.	Data lakes, real-time analytics, Spark/Kafka	Аналітичні платформи для Deutsche Bank
Industry 4.0 / Embedded	Автомобільна та промислова автоматизація — ключова ніша	ADAS, digital cockpit, IoT, RTOS	Провідний постачальник digital cockpit

Джерело: складено автором за даними Gartner [1], McKinsey [8], IT Ukraine Association [2]

Кібербезпека є другим за значущістю трендом для України з огляду на унікальний практичний досвід протидії кіберагресії з боку Росії. Вітчизняні фахівці набули компетенцій, що виявилися затребуваними на глобальному ринку: низка українських компаній у 2022–2024 рр. зафіксувала суттєве зростання контрактів у сфері SOC-послуг та захисту критичної інфраструктури [7]. Cloud Computing та Industry 4.0 формують стабільний попит у ключових для Luxoft вертикалях — автомобільній промисловості та фінансовому секторі.

Luxoft у порівняльному вимірі. Luxoft засновано у 2000 р., однак операційне ядро компанії від початку формувалося в Україні — у Київському та Харківському офісах. У 2013 р. компанія здійснила IPO на Нью-Йоркській фондовій біржі (NYSE: LXFT) з ринковою капіталізацією близько 700 млн дол. США, ставши першою українською IT-компанією на американському фондовому ринку [9]. У 2019 р. Luxoft було поглинуто DXC Technology за 2 млрд дол. США — найбільша M&A-угода в українській IT-індустрії [9].

Для об’єктивної оцінки позиції Luxoft на ринку автором проведено кількісне порівняння чотирьох провідних IT-компаній з українськими коренями за ключовими операційними та стратегічними параметрами (таблиця 3).

Порівняльний аналіз виявляє суттєві відмінності у стратегіях зростання. EPAM Systems обрала стратегію широкої географічної диверсифікації та горизонтального охоплення технологій, що дозволило досягти найбільших абсолютних показників виручки серед компаній вибірки (4,7 млрд дол. у 2022 р.). Натомість Luxoft свідомо обрала стратегію вертикальної спеціалізації — зосередження на automotive та фінансовому секторі, — що забезпечило вищу маржинальність, але обмежило масштаб.

SoftServe зберігає статус приватної компанії і демонструє органічне зростання через нішеву спеціалізацію у healthcare та retail, формуючи власну технологічну ідентичність без залучення публічного капіталу. GlobalLogic, поглинута Hitachi у 2021 р. за 9,6 млрд дол. — рекорд для галузі, — реалізує стратегію, подібну до Luxoft, однак із акцентом на product engineering та IoT. Це підтверджує, що стратегія «глибокої вертикалі» є ефективним шляхом до максимізації вартості компанії для потенційного покупця [8].

Ключова компетенція Luxoft — розробка вбудованого та корпоративного ПЗ для automotive (BMW, Porsche, Daimler — цифрова кабіна, ADAS) і фінансового сектору (Deutsche Bank, UBS). Саме вертикальна спеціалізація зумовила стійкий попит і дозволила уникнути цінової конкуренції з low-cost провайдером [9]. В умовах цифрової трансформації ця компетенція набуває нового виміру: попит на AI-інтеграцію у digital cockpit та автоматизацію банківських процесів формує нові контракти навіть за умови, що штаб-квартира перенесена до Швейцарії після поглинання DXC [9].

Таблиця 3

Порівняльний аналіз провідних ІТ-компаній з українськими коренями (2022–2023 рр.)

Критерій	Luxoft	EPAM Systems	SoftServe	GlobalLogic
Рік заснування	2000	1993	1993	2000
Виручка, млрд дол. (2022)	~0,9	4,7	~0,7	~1,2
Чисельність, тис. осіб	~18	~60	~12	~30
Ключова спеціалізація	Automotive, FinTech, Telecom	DigX, Cloud, AI	HealthTech, Retail, AI	Product engineering, IoT
Вихід на публ. ринок / M&A	IPO NYSE 2013; M&A DXC 2019	IPO NYSE 2021	Приватна	M&A Hitachi 2021
Стратегія зростання	Вертикальна спеціалізація + M&A	Географічна диверсифікація + IPO	Органічне зростання + ніші	Product engineering + M&A

Джерело: складено автором за даними річних звітів компаній, DXC Technology [9], EPAM Systems, SoftServe та GlobalLogic (Hitachi)

На основі CAGR-моделювання було розроблено прогнозні оцінки ключових показників ринку до 2028 р. (таблиця 4). Базовий прогноз ґрунтується на CAGR 15,5% для обсягу експорту — консервативна оцінка, що враховує середнє арифметичне між докризовим CAGR 2018–2021 рр. (23,6%) та скоригованим на воєнні ризики прогнозом McKinsey для Центральної та Східної Європи (+8%) [8]. Для зайнятості прийнято CAGR 7,0%, що відповідає темпам відновлення ринку праці при збереженні релокації частини фахівців.

Таблиця 4

Прогнозні показники розвитку ринку ІТ-послуг України, 2024–2028 рр. (базовий сценарій)

Показник	2024 (оцінка)	2026 (прогноз)	2028 (прогноз)	CAGR 2024–2028, %
Експорт ІТ-послуг, млрд дол.	6,3	8,5	11,2	+15,5
Зайнятість у секторі, тис. осіб	275	310	360	+7,0
Частка у ВВП, %	5,0	6,0	7,5	—
Кількість ІТ-компаній (реєстр)	~5 200	~6 000	~7 200	+8,5

Джерело: авторські розрахунки на основі CAGR-моделювання; базові дані — IT Ukraine Association [2], McKinsey [8].

Відповідно до базового сценарію, до 2028 р. обсяг ІТ-експорту досягне 11,2 млрд дол. США — зростання у 1,78 рази порівняно з оцінкою 2024 р. Це дозволить ІТ-сектору зрівнятися з агропромисловим комплексом за внеском у ВВП (7,5%) і перетворитися на головну «незбройну» статтю доходів державного бюджету в умовах повоєнної відбудови.

Оптимістичний сценарій (CAGR +20%) реалістичний за умов: прийняття закону про «Дія.City 2.0» з розширеним переліком пільг; масштабного відкриття R&D-центрів транснаціональних корпорацій в Україні; успішної інтеграції до програм Horizon Europe [10]. Песимістичний сценарій (CAGR +8%) закладає тривале збереження воєнного стану, що блокує повернення релокованих фахівців та стримує іноземні інвестиції [7].

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступне:

- по-перше, кількісний аналіз динамічного ряду 2018–2022 рр. підтвердив: CAGR ІТ-експорту у докризовий період становив 23,6%, а скорочення 2022 р. (–4,4%) виявилось набагато меншим за прогнозовані 15–20%, що засвідчує структурну стійкість галузі;
- по-друге, порівняльний бенчмарк Luxoft / EPAM / SoftServe / GlobalLogic показав, що стратегія вертикальної спеціалізації у поєднанні з виходом на публічні ринки або M&A із великою корпорацією дозволяє максимізувати вартість бізнесу: угоди DXC–Luxoft (2 млрд дол.) і Hitachi–GlobalLogic (9,6 млрд дол.) є найпоказовішими прикладами;
- по-третє, систематизація п'яти ключових трендів цифрової трансформації (GenAI, Cloud, Cybersecurity, Big Data, Industry 4.0) засвідчила суттєву структурну реорієнтацію попиту на ІТ-послуги: частка складних AI/ML-проектів у портфелях вітчизняних компаній у 2023–2024 рр. зростає з 8–10% до 18–22% [2], що відкриває можливості для підвищення доданої вартості та маржинальності. По-четверте, CAGR-моделювання прогнозує зростання ІТ-експорту до 11,2 млрд дол. до 2028 р. при базовому CAGR 15,5%, що дозволяє ІТ-сектору перетворитися на головну статтю валютних надходжень повоєнної України.

Практична цінність результатів полягає у можливості їх використання органами державного управління при формуванні стратегії розвитку ІТ-галузі та корпоративного планування. Перспективи подальших досліджень — побудова регресійної моделі залежності ІТ-експорту від макроекономічних факторів та оцінка мультиплікативного ефекту сектору на суміжні галузі.

Література

1. Gartner. (2024). Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 8% in 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases> (дата звернення: 15.03.2026).
2. IT Ukraine Association. (2022). Ukrainian IT Industry Overview 2022. Kyiv: IT Ukraine Association. 48 p.
3. Асоціація «Інформаційні технології України». (2023). Ринок ІТ-послуг в Україні: підсумки 2022 – початок 2023 рр. Київ: АІТ України. 36 с.
4. Tapscott, D. (1995). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill. 342 p.
5. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum. 184 p.
6. Кандибор М. В., Харченко О. І. (2020). Конкурентні переваги України на глобальному ринку ІТ-аутсорсингу. *Міжнародна економічна політика*. № 1(32). С. 45–68.
7. Ткачук Р. В., Білецький С. О. (2023). Адаптаційні стратегії українських ІТ-компаній в умовах воєнного конфлікту. *Економіка та держава*. № 4. С. 22–31.
8. McKinsey Global Institute. (2023). *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*. New York: McKinsey & Company. 68 p.
9. DXC Technology. (2024). *Annual Report 2023–2024*. Tysons, Virginia: DXC Technology Company. URL: <https://www.dxc.com/investors> (дата звернення: 20.03.2026).
10. Верховна Рада України. (2021). Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20> (дата звернення: 10.03.2026).
11. Краус Н. М., Краус К. М. (2022). Цифрова трансформація в умовах нової економічної реальності: виклики та можливості для України. *Економіка та суспільство*. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-15> (дата звернення: 10.03.2026).
12. Deloitte Insights. (2024). *2024 Global Outsourcing Survey: Trends Reshaping the IT Services Industry*. New York: Deloitte Development LLC. 52 p. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/global-outsourcing-survey-2024> (дата звернення: 10.03.2026).

References

1. Gartner. (2024). Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 8% in 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases> (data zvernennia: 15.03.2026).
2. IT Ukraine Association. (2022). Ukrainian IT Industry Overview 2022. Kyiv: IT Ukraine Association. 48 p.
3. Asotsiatsiia «Informatsiini tekhnolohii Ukrainy». (2023). Rynok IT-poslulh v Ukraini: pidsumky 2022 – pochatok 2023 rr. Kyiv: AIT Ukrainy. 36 s.
4. Tapscott, D. (1995). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill. 342 p.
5. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum. 184 p.
6. Kandybor M. V., Kharchenko O. I. (2020). Konkurentni perevahy Ukrainy na hlobalnomu rynku IT-auteursynhu. *Mizhnarodna ekonomichna polityka*. № 1(32). S. 45–68.
7. Tkachuk R. V., Biletskyi S. O. (2023). Adaptatsiini stratehii ukrainskykh IT-kompanii v umovakh voiennoho konfliktu. *Ekonomika ta derzhava*. № 4. S. 22–31.
8. McKinsey Global Institute. (2023). *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*. New York: McKinsey & Company. 68 p.
9. DXC Technology. (2024). *Annual Report 2023–2024*. Tysons, Virginia: DXC Technology Company. URL: <https://www.dxc.com/investors> (data zvernennia: 20.03.2026).
10. Verkhovna Rada Ukrainy. (2021). Pro stymuliuvannia rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 15.07.2021 № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20> (data zvernennia: 10.03.2026).
11. Kraus N. M., Kraus K. M. (2022). Tsyfrova transformatsiia v umovakh novoy ekonomichnoi realnosti: vyklyky ta mozhlyvosti dlia Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-15> (data zvernennia: 10.03.2026).
12. Deloitte Insights. (2024). *2024 Global Outsourcing Survey: Trends Reshaping the IT Services*

Industry. New York: Deloitte Development LLC. 52 p. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/global-outsourcing-survey-2024> (data zvernennia: 10.03.2026).

Отримано: 07.04.2026

Прийнято до публікації: 07.05.2026

Опубліковано: 15.05.2026