

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-27>

УДК 330.342.146

ОРГАНІЗАЦІЯ ІТ-БІЗНЕСУ: ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

IT BUSINESS ORGANIZATION: FEATURES OF MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN WAR CONDITIONS

Заярнюк Олексій Васильович

кандидат економічних наук, доцент кафедри,
Центральноукраїнський національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7981-8264>

Сторожук Оксана Василівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри,
Центральноукраїнський національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9450-7704>

Сокурєнко Олександр Юрійович

аспірант,
Центральноукраїнський національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3844-003X>

Zaiarniuk Oleksii, Storozhuk Oksana, Sokurenko Oleksandr
Central Ukrainian National Technical University

Стаття присвячена обґрунтуванню теоретико-методичних засад менеджменту організацій ІТ-бізнесу в контексті соціальної відповідальності. Визначено коло особливих аспектів соціальної відповідальності українських ІТ-компаній в умовах воєнного часу, які проявляються через комплексний підхід до проблем кібербезпеки, підтримки національних оборонних потреб, інноваційної розробки захисних технологій для інформаційних систем та активної популяризації досягнень українського ІТ-сектору на міжнародній арені. Доведено, що відповідальність ІТ-компаній України охоплює не лише внутрішнє управління, а й значну участь у захисті державних інтересів та суспільних цінностей. Обґрунтовано методи удосконалення менеджменту та підвищення соціальної відповідальності організацій ІТ-бізнесу. Запропоновано підхід до побудови моделі менеджменту в ІТ-бізнесі в контексті соціальної відповідальності.

Ключові слова: ІТ-бізнес, менеджмент, соціальна відповідальність, мотивація персоналу.

The study of management peculiarities in IT companies in the context of social responsibility is currently relevant. The IT business in Ukraine has a great impact on the economy and society. It creates new jobs, develops new technologies, and implements educational projects. Management in the context of social responsibility during the war in Ukraine has similarities with crisis management. However, we believe there is an important difference: it is necessary to consider the broader context and focus on staff motivation. This requires a strategic approach and a deep understanding of the situation. The authors of the article substantiate the theoretical and methodological foundations of management of IT business organizations in the context of social responsibility. The article identifies a number of special aspects of social responsibility of Ukrainian IT companies in wartime. These include approaches to solving cybersecurity problems, supporting national defense needs, and innovative development of protective technologies for information systems. A separate task is to actively promote the achievements of the Ukrainian IT sector abroad. Thus, the responsibility of IT companies in Ukraine includes not only internal management, but also the protection of state interests and public values. The methods of improving management and increasing the social responsibility of IT business organizations are substantiated. An approach to building a management model in the IT business

in the context of social responsibility is proposed. To build a successful management model in the context of social responsibility, it is advisable to apply four stages: defining and incorporating social responsibility values, integrating social responsibility into the business strategy, professional development of personnel, monitoring, evaluation and communication of the results of social responsibility implementation. Further research perspectives in this area could include a detailed analysis of international strategies that effectively implement management systems of IT companies in the context of social responsibility. Particular attention should be paid to how these companies adapt to dynamic external conditions and integrate the principles of sustainability, sustainable development, and social responsibility into their business models.

Keywords: IT business, management, social responsibility, staff motivation.

Постановка проблеми. Інформаційні технології в умовах цифровізації всіх сфер діяльності суспільства набувають все більшого поширення. Інформатизація та цифровізація бізнес-процесів здійснюється практично у всіх сучасних компаніях без винятку. Дослідження особливостей організації та менеджменту ІТ-бізнесу в контексті соціальної відповідальності нині набувають гострої актуальності, оскільки ІТ-бізнес має значний вплив на економіку та суспільство, створюючи нові робочі місця, сприяючи розвитку нових технологій, підтримуючи освітні проекти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження різних аспектів та визначення напрямків розвитку ІТ-бізнесу в Україні є ціллю наукових пошуків багатьох українських вчених. ІТ-бізнес у якості об'єкта фінансового управління вивчають науковці Н. Виговська, А. Полчанов, І. Литвинчук, М. Городиський, О. Полчанов [1]. Дослідження проблем сучасного стану ринку праці та трансформацій зайнятості працівників ІТ-галузі економіки України проводить В. Хворостяний [2]. Ґрунтовно вивчає тенденції розвитку ІТ-сектора в Україні Г. Лучко [3]. Стан ІТ-сектору України в умовах повномасштабної війни аналізують О. Лісік та Т. Моряк [4].

Менеджмент в контексті соціальної відповідальності в умовах повномасштабної війни в Україні має спільні риси з кризовим менеджментом, проте, на нашу думку, існує важлива відмінність: необхідно розглядати ширший контекст та акцентувати увагу на мотивації персоналу та інтересах колективу. Це вимагає стратегічного підходу та глибокого розуміння ситуації.

Не применшуючи вагомість внеску вчених у розгляд різних аспектів організації та розвитку ІТ-бізнесу, недостатньо дослідженим, на наш погляд, залишається питання особливостей менеджменту ІТ-компаній в контексті соціальної відповідальності з урахуванням поточного економіко-політичного стану та процесів, що відбуваються в Україні.

Формулювання цілей статті. Основними завданнями дослідження є обґрунтування теоретичних та методичних засад менеджменту організацій ІТ-бізнесу в контексті соціальної відповідальності, визначення кола особливих аспектів соціальної відповідальності ІТ-компаній України в умовах воєнного часу; обґрунтування підходів до удосконалення менеджменту та підвищення соціальної відповідальності організацій ІТ-бізнесу.

Виклад основних результатів дослідження. Менеджмент сучасної ІТ-компанії тісно пов'язаний із забезпеченням сталого розвитку і відповідальної діяльності в усіх аспектах її функціонування. Це охоплює економічні, соціальні і екологічні виміри, які є невід'ємними складовими успішної та етичної бізнес-стратегії.

Економічний аспект включає ефективний фінансовий менеджмент компанії [1], забезпечення стабільності та прибутковості, а також етичність у відносинах з партнерами та клієнтами. Соціальний аспект охоплює відносини зі співробітниками, громадськістю та соціальними групами. Ефективний менеджмент забезпечує створення безпечних, справедливих і сприятливих умов праці для свого персоналу, розвиток соціальних програм та підтримку спільнот, у яких вони діють. Екологічний аспект вимагає від компаній мінімізації впливу їх діяльності на навколишнє середовище.

Економічні, технологічні, екологічні, законодавчі та соціальні фактори генерують нові можливості для інновацій, розширення ринків та підвищення ефективності [5; 6].

Проте, відповідальність ІТ-компаній знаходить свій прояв також через підтримку української армії, виробництво новітніх способів захисту від кіберзагроз, презентацію українських талантів світовій спільноті та внеску у боротьбу за незалежність нашої держави. Війна створює безпрецедентні виклики для ІТ-компаній, але також відкриває можливості для інновацій та соціально відповідальної діяльності, що може зміцнити їх позиції на ринку та в суспільстві.

Так, на думку дослідниці Г. Лучко, під час війни, з огляду на недостатню кількість зброї, військового забезпечення та людських ресурсів в Україні, ключ до отримання переваги на фронті – інновації та технології. Для цього необхідна активна державна підтримка та сприяння розвитку ІТ-сектора. Війна стимулювала розвиток нових галузей, таких як military-tech та defence-tech, які будуть пріоритетними в найближчі роки [3]. Повністю погоджуємося із такою думкою.

Як вважають вітчизняні науковці Т. Моряк та О. Лісік, українські продуктові ІТ-компанії сьогодні мають вагоме визнання міжнародної спільноти. Venture-building компанії, такі як Genesis, WellTech і SKELAR, є сьогоднішнім феноменом. Вони динамічно розробляють та поширюють свої ІТ-рішення на глобальному рівні [4].

Підкреслимо також, що всеохопність кібервійни на території України робить мішенню кожне підприємство, установу та організацію, а тому їх задача – самостійно вживати заходів для захисту від кіберзагроз. На відміну від реальної війни, де поширення озброєння обмежене темпами та можливостями виробництва, новітні технології розвиваються та стають доступними надзвичайно швидко, причому для всіх країн. Внаслідок тиску, спричиненого війною, перед ІТ-компаніями України постійно постають нові безпрецедентні виклики та необхідність генерувати інноваційні рішення щодо відбивання ворожих інформаційних атак в межах країни загалом.

Забезпечення відповідальної діяльності у названих аспектах вимагає від менеджменту стратегічного бачення, лідерських якостей та готовності ухвалювати етичні рішення. Це – не лише відповідальність перед суспільством, а й ключовий чинник успіху та сталого розвитку сучасних ІТ-компаній у глобальному контексті.

Звернення до експертних думок засвідчує, що менеджмент ІТ-компаній в Україні стикається з великими викликами, що пов'язані із ключовими тенденціями розвитку української ІТ-індустрії, а саме:

- обсяг ІТ-експорту демонструє падіння через ускладнення умов роботи, перебої у доступі до інтернету, блекаути та занепокоєння іноземних замовників щодо ризикованості співпраці з українськими підрядниками;
- понад 40% обсягу від імпорту ІТ-послуг надходить від США;

– експерти формують обережні прогнози щодо можливого покращення ситуації, за умов зміни певних факторів [7; 8].

За таких обставин, очевидно, що українським ІТ-компаніям потрібно бути готовими до реалізації планів безперервності бізнесу за умов перебоїв з інтернетом чи блекаутів, а також вкрай важливо забезпечувати високий рівень мотивації та утримувати висококваліфікованих спеціалістів.

Зауважимо, що персонал має виключно важливе значення в організації діяльності ІТ-бізнесу. Люди є основним ресурсом для розробки, впровадження та підтримки інформаційних технологій. Компетентні та мотивовані співробітники дозволяють компаніям досягати стратегічних цілей розвитку, вчасно виконувати якісні проекти, а також ефективно реагувати на зміни на ринку. Нехтування настроями працівників та відсутність зацікавленості у факторах, що спонукають їх до праці, або викликають незадоволення роботодавцем, є стратегічною помилкою з довгостроковими негативними наслідками. Тому розуміння і управління людським капіталом є критично важливим для успіху будь-якої ІТ-організації.

Менеджмент людських ресурсів в організаціях ІТ-бізнесу повинен ретельно вивчати мотиви своїх працівників, оскільки це має прямий вплив на їхню продуктивність і задоволеність роботою. Розуміння особистих мотивів, пов'язаних із професійними амбіціями, бажанням розвиватися, потребами у визнанні, матеріальній винагороді дозволяє будувати ефективні комунікації і зворотний зв'язок, підтримувати сприятливе творче середовище у колективі, зберігати ключові кадри, розвивати таланти та стратегувати зміни задля довгострокового ринкового успіху ІТ-компанії.

На нашу думку, існують суттєві відмінності у мотивуванні персоналу в менеджменті ІТ-компаній у мирний час і в часи війни (табл. 1).

Отже, сьогодні соціально відповідальні ІТ-компанії повинні передбачати критично важливі аспекти менеджменту, які стосуються забезпечення доступу своїм працівникам до навчання військовим технологіям, дослідження методів захисту комунікаційних каналів від перехоплення та втручання, використання алгоритмів машинного навчання для виявлення загроз та аномалій, тощо. Окремо слід підкреслити важливість урахування в менеджменті ІТ-компаній надання працівникам психологічної допомоги, гнучких

Таблиця 1

Фактори мотивації працівників ІТ-компаній у мирний і воєнний час

Мотиви трудової діяльності	У мирний час	У часи війни
Професійний розвиток	Активне набуття нових умінь та знань	Актуалізація навчання, що стосується військових технологій або безпеки
Фінансова винагорода	Високі зарплати, премії, фінансова стабільність	Фінансовий стимул для спрямування донатів на військові проекти
Інновації та творчість	Розвиток нових технологій, цікаві задачі та інноваційні проекти	Розробка кіберзахисту, мобільні та швидкі технології для військових потреб
Гнучкість робочого часу	Гнучкі графіки, робота з віддаленим доступом	Можливість продовжувати роботу у критичних умовах
Соціальна відповідальність	Участь у соціально відповідальних проектах (освітніх, екологічних)	Підтримка військових чи гуманітарних місій, кіберзахист країни
Фізичний та ментальний добробут	Зміцнення морального духу, розвиток корпоративної культури, зменшення факторів стресу	Фізична безпека, підтримка ментального здоров'я, адаптовані робочі графіки

Джерело: складено авторами на основі [9–15]

умов роботи, практики оформлення медичних страхових полісів.

Домінантними мотивами, якими керуються ІТ-фахівці, ухвалюючи рішення працювати в тій чи іншій компанії, безумовно, є гідна заробітна плата, а також можливість отримання фінансових виплат, особливо для співробітників, які зазнали матеріальних збитків через війну. Тому ці аспекти обов'язково мають бути враховані у менеджменті ІТ-компаній в контексті соціальної відповідальності.

Постійне інформування працівників про стан справ в компанії, заходи безпеки та новини, роз'яснювальна робота щодо дій у надзвичайних ситуаціях, програми підтримки родин працівників, включаючи матеріальну допомогу, освітні гранти для дітей – всі ці заходи також є актуальними сьогодні. Важливим фактором мотивації для українських ІТ-фахівців є стабільність компанії, яка не зменшила штат під час війни, а навпаки, продовжує розвиватися та підтримує своїх співробітників. Офіси зі встановленими генераторами електроенергії та доступом до Starlink, а також компенсація витрат на обладнання для домашнього робочого місця забезпечують додатковий комфорт для працівників.

Активне залучення ІТ-фахівців до волонтерських проектів в компанії, організація благодійних заходів і збору коштів для допомоги ЗСУ є одночасно і демонстрацією соціально відповідальної поведінки ІТ-компанії і ваго-

мим рушійним стимулом до прояву трудової активності для її працівників. Так, за даними звіту «ІТ-індустрія України 2023: адаптивність та стійкість під час війни», 93,6% айтивців спрямовують частину свого бюджету на благодійну діяльність. При цьому щомісячний середній чек на благодійність одного ІТ-фахівця становить 264 дол. США [15].

У менеджменті ІТ-компаній мають бути враховані заходи щодо збереження робочих місць попри складні економічні реалії. Інвестування в перепідготовку співробітників для підвищення їх кваліфікації та адаптації до нових умов сприяє не лише підтримці співробітників сьогодні, але й зміцнить їхню лояльність та мотивацію, що, своєю чергою, позитивно вплине на продуктивність та стабільність компанії в майбутньому.

Стратегування ефективного менеджменту в ІТ-бізнесі в контексті соціальної відповідальності вимагає фокусування енергії та ресурсів для ретельного планування, залучення, комунікації та інших аспектів, що сприяють успішному впровадженню такої моделі, яке може бути досягнуто за допомогою певних етапів (рис. 1).

У часи війни цінності, які українська ІТ-компанія визначає та має включити у свою діяльність, повинні відповідати актуальним викликам та потребам суспільства. Передусім, це – допомога військовим підрозділам та ветеранам, захист інформації від кіберзагроз,

підтримка постраждалого населення, забезпечення працівників роботою та сприяння їх добробуту, підтримка ментального здоров'я працівників, чітке та відкрите інформування суспільства про діяльність компанії, дотримання високих етичних стандартів навіть в умовах надзвичайних ситуацій, заохочення працівників до участі у волонтерських проєктах.

Попри складну ситуацію, галузь ІТ залишається однією з найперспективніших для кар'єрного зростання. Так, у 2022 році українські заклади вищої освіти зафіксували історичний максимум зарахування здобувачів освіти на спеціальності у сфері інформаційних технологій – 58,5 тисяч осіб. Однак, вища освіта не завжди встигає відповідати сучасним вимогам до фахівців. Згідно зі статистичними

даними, понад половина з цих здобувачів додатково навчаються професійним навичкам через спеціалізовані школи, курси та інші способи здобуття освіти [10]. Тому однією з форм соціально відповідальної діяльності працівників ІТ-компаній може бути проведення лекцій, курсів та вебінарів з інформаційної та цифрової грамотності, протидії дезінформації, запобігання кіберзлочинам та навичок безпечного користування мережевими ресурсами для здобувачів освіти.

Висновки. Отже, сучасний менеджмент ІТ-компаній має інтегрувати економічні, соціальні та екологічні аспекти сталого розвитку у свою бізнес-стратегію, зокрема в умовах поточних викликів, пов'язаних з війною в Україні. Це передбачає ефективне управ-



Рис. 1. Етапи побудови моделі менеджменту в ІТ-бізнесі в контексті соціальної відповідальності

Джерело: розробка авторів

ління фінансами, забезпечення стабільності та прибутковості, етичність у взаємодії з партнерами та клієнтами, створення безпечних і справедливих умов праці, підтримку соціальних програм, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище через використання екологічно чистих технологій та зменшення викидів, а також протидію кіберзагрозам, підтримку української армії та розробку інноваційних рішень для захисту інформаційних систем. Таким чином, відповідальність ІТ-компаній охоплює не лише внутрішнє управління, але й активну участь у захисті держави та суспільства.

Для удосконалення менеджменту компаній ІТ-бізнесу в контексті соціальної відповідальності важливо урахувати те, що для українських ІТ-фахівців особливою мотивацією є стабільність компанії, яка продовжує розвиватися та підтримувати співробітників під час війни, забезпечуючи комфортні умови для роботи як в офісі, так і вдома.

Залучення співробітників до волонтерської діяльності допомагає формувати спільні цінності та цілі, що підсилює почуття єдності в команді. Менеджмент має стати рушійною силою в розвитку та популяризації волонтерської діяльності в ІТ-компанії, що, у свою чергу, сприятиме зміцненню командного духу та підвищенню її соціальної відповідальності.

Для побудови успішної моделі менеджменту в контексті соціальної відповідальності доцільно застосувати чотирьохетапний підхід. Визначення та включення цінностей соціальної відповідальності вимагає системного підходу, який охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності компанії. Інтеграція соціальної відповідальності в бізнес-стратегію дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність компаній ІТ-бізнесу, але й сприяти сталому розвитку суспільства. Важливу роль відіграє професійний розвиток персоналу, оскільки співробітники, обізнані з принципами соціальної відповідальності, здатні більш ефективно реалізовувати відповідні ініціативи на практиці. Моніторинг, оцінка та комунікація результатів впровадження соціальної відповідальності забезпечують прозорість та підзвітність компанії перед усіма зацікавленими сторонами.

Подальші перспективи досліджень у цій галузі можуть включати детальний аналіз міжнародних стратегій, які ефективно впроваджують системи менеджменту ІТ-компаній у контексті соціальної відповідальності. Особливу увагу варто приділити тому, як ці компанії адаптуються до динамічних зовнішніх умов та інтегрують принципи стійкості, сталого розвитку й соціальної відповідальності у свої бізнес-моделі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Виговська Н. Г., Полчанов А. Ю., Литвинчук І. В., Городиський М. П., Полчанов О. Ю. ІТ-бізнес як об'єкт фінансового управління. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 3(105). С. 159–165. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-3\(105\)-159-165](https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-159-165)
2. Хворостяний В.С. Дослідження сучасного стану ринку праці та змін в структурі зайнятості працівників ІТ-галузі економіки України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-03-07>
3. Лучко Г.Й. Тенденції розвитку ІТ-сектора в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 145–152. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-145-152>
4. Лісік О., Моряк Т. Аналіз стану ІТ-сектору України в умовах повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-67>
5. Alazzam, F. A. F., Tubishat, B. M. A.-R., Storozhuk, O., Poplavska, O., & Zhyvko, Z. Methodical approach to the choice of a business management strategy within the framework of a change in commercial activities. *Business: Theory and Practice*, 25(1), 2024, 1–10.
6. Копытко, М., Флейчук, М., Верескля, М., Петрышин, Н., & Калыновский, А. Management of security activities at innovative-active enterprises. *Business: Theory and Practice*, 22(2), 2021, 299–309.
7. Ігров А. Українське ІТ у 2023 році: прогнози, виклики, тренди. URL: https://speka.media/ukrayinske-it-u-2023-roci-prognozi-vikliki-trendi-plj009?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=20972733776&gad_source=1
8. Сабадишина Ю. Йдемо на спад. DOU проаналізував дані Нацбанку щодо ІТ-експорту й запитав в експертів, коли очікувати зростання. DOU. 31.07.2023. 2023. URL: <https://dou.ua/lenta/news/it-export-second-quarter-2023>
9. Заграй Л., Симовоник С. Мотивація досягнення працівників ІТ-сфери: діагностичні виміри, показники дослідження. *Психологія особистості : науковий теоретико-методологічний і прикладний психологічний*

журнал. Івано-Франківськ : Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2022. Т. 12. № 1. С. 42–48. DOI: <https://doi.org/10.15330/ps.12.1.42-48>

10. Федоришин Г., Боярчук Ю. Особливості мотивації професійної діяльності працівників ІТ-сфери. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/psp/article/view/2948/3360>

11. Герас Н. Як мотивують свої команди найкращі українські ІТ-компанії? URL: <https://happymonday.ua/yak-motyuvaty-komandu-benefit-v-it>

12. Яценко Л. Ринок праці ІТ-сектору в умовах війни: реалії та перспективи. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-it-sektoru-v-umovakh-viyny-realiyi-ta-perpektyvu>

13. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції : кол. моногр. / [М. В. Семикіна, С. Д. Лучик, Л. Д. Запірченко та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2022. 282 с.

14. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : кол. моногр. / [М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : КОД, 2021. 442 с.

15. Звіт «ІТ-індустрія України 2023: адаптивність та стійкість під час війни». URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-ukraine/>

REFERENCES:

1. Vyhovska N. H., Polchanov A. Yu., Lytvynchuk I. V., Horodyskyi M. P. and Polchanov O. Yu. (2023). IT-biznes yak ob'ekt finansovoho upravlinnia [IT business as an object of financial management], *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 3(105), pp. 159–165. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-3\(105\)-159-165](https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-159-165) [in Ukrainian]

2. Khvorostiani V. S. (2024). Doslidzhennia suchasnoho stanu rynku pratsi ta zmin v strukturі zainiatosti pratsivnykiv IT-haluzi ekonomiky Ukrainy [Study of the current state of the labor market and changes in the structure of employment of IT workers in Ukraine], *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-03-07> [in Ukrainian]

3. Luchko H. Y. (2024). Tendentsii rozvytku IT-sektora v Ukraini [Trends in the development of the IT sector in Ukraine], *Biznes Inform*, vol. 3, pp. 145–152. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-145-152> [in Ukrainian]

4. Lisik O. and Moriak T. (2023). Analiz stanu IT-sektoru Ukrainy v umovakh povnomasshtabnoi viiny [Analysis of the state of ukraine's it sector in the context of a full-scale war], *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-67> [in Ukrainian]

5. Alazzam, F. A. F., Tubishat, B. M. A.-R., Storozhuk, O., Poplavska, O., & Zhyvko, Z. (2024) Methodical approach to the choice of a business management strategy within the framework of a change in commercial activities. *Business: Theory and Practice*, 25(1), 1–10.

6. Kopytko, M., Fleychuk, M., Veresklia, M., Petryshyn, N., & Kalynovsky, A. (2021) Management of security activities at innovative-active enterprises. *Business: Theory and Practice*, 22(2), 299–309.

7. Ihrov A. (2023). Ukrainske IT u 2023 rotsi: prohnozy, vyklyky, trendy" [Ukrainian IT in 2023: forecasts, challenges, trends]. Available at: https://speka.media/ukrayinske-it-u-2023-roci-prognozi-viklyki-trendi-plj009?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=20972733776&gad_source=1 [in Ukrainian]

8. Sabadyshyna Yu. (2023). Ydemo na spad. DOU proanalizuvav dani Natsbanku shchodo IT-eksportu y zapytav v ekspertiv, koly ochikuvaty zrostantia [We are going down. DOU analyzed the National Bank's data on IT exports and asked experts when to expect growth]. Available at: <https://dou.ua/lenta/news/it-export-second-quarter-2023> [in Ukrainian]

9. Zahrai L. and Symovonyk S. (2022). Motyvatsiia dosiahnennia pratsivnykiv IT-sfery: diahnostychni vymiry, pokaznyky doslidzhennia [Motivation of IT employees' achievements: diagnostic dimensions, research indicators], *Psykhohiia osobystosti : naukovyi teoretyko-metodolohichni i prykladnyi psykhohichnyi zhurnal*, vol. 1, pp. 42–48. DOI: <https://doi.org/10.15330/ps.12.1.42-48> [in Ukrainian]

10. Fedoryshyn H. and Boiarchuk Yu. (2019). Osoblyvosti motyvatsii profesiinoi diialnosti pratsivnykiv IT-sfery [Specifics of motivating the professional activity of IT employees]. Available at: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/psp/article/view/2948/3360> [in Ukrainian].

11. Heras N. (2023). Yak motyvuiut svoi komandy naikrashchi ukraïnski IT-kompanii? [How do the best Ukrainian IT companies motivate their teams?]. Available at: <https://happymonday.ua/yak-motyuvaty-komandu-benefit-v-it> [in Ukrainian].

12. Yatsenko L. (2024). Rynok pratsi IT-sektoru v umovakh viiny: realii ta perspektyvy [IT labor market during the war: realities and prospects]. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-it-sektoru-v-umovakh-viiny-realiyi-ta-perpektyvy> [in Ukrainian]

13. Motivatsiyni mehanizmi rozvitku ekonomiki na etapi Evrointegratsiyi [Motivational mechanisms for economic development at the stage of European integration] kol. monogr. / [M. V. Semikina, S. D. Luchik, L. D. Zapirchenko ta in.] ; M-vo osviti i nauki Ukraini, Tsentralnoukrayin. nats. tehn. un-t. Kropyvnytskyi : RVL TsNTU, 2022. 282 p. [in Ukrainian]

14. Profesiyniy rozvitok personalu pidpriemstv v sistemi motivatsiyного menedzhmentu [Professional development of enterprise personnel in the system of motivational management] : kol. monogr. / [M. V. Semikina, S. V. Dudko, A. A. Orlova ta in.] ; M-vo osviti i nauki Ukraini, Tsentralnoukrayin. nats. tehn. un-t. Kropyvnytskyi : KOD, 2021. 442 p. [in Ukrainian]

15. Zvit «IT-industriia Ukrainy 2023: adaptyvnist ta stiikist pid chas viiny» [Report «IT industry of Ukraine 2023: adaptability and resilience during the war»]. Available at: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research-ukraine/> [in Ukrainian]