

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-154>

УДК 339.564

КРИТЕРІЇ ВІДБОРУ КРАЇН ДЛЯ МІЖНАРОДНОГО РОЗШИРЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЙ

COUNTRY SELECTION CRITERIA FOR THE GLOBAL EXPANSION OF UKRAINIAN IT COMPANIES

Пащук Лідія Віталіївна

доктор економічних наук, професор кафедри міжнародної економіки,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1184-1545>

Макарук Іван Сергійович

аспірант,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6877-2490>

Pashchuk Lidiia, Makaruk Ivan

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Стаття аналізує підходи та критерії вибору країн для міжнародної експансії українських ІТ-компаній. Розглянуто суб'єктивний, дискретний і комплексний підходи. У межах дискретного підходу запропоновано критерії, адаптовані до специфіки ІТ-сфери, зокрема оцінку місткості ринку, його динаміки, регуляторного середовища, конкурентного ландшафту та стану цифрової інфраструктури. Дискретний підхід дозволяє швидко відібрати потенційні ринки, використовуючи ключові параметри, однак для остаточного вибору рекомендовано використовувати комплексний підхід. Він включає використання SLEPT-аналізу, що дозволяє врахувати соціальні, правові, економічні, політичні та технологічні аспекти. Наголошено на важливості адаптації продуктів до локальних умов для успішного розвитку на нових ринках. Запропонована система критеріїв сприяє мінімізації ризиків та підвищенню ефективності стратегій міжнародної експансії українських ІТ-компаній в умовах глобальної конкуренції та технологічних змін.

Ключові слова: міжнародна конкурентоспроможність, ІТ-сектор, міжнародна експансія, стратегічні підходи, критерії відбору.

This article addresses the selection approaches and criteria for identifying countries suitable for the international expansion of Ukrainian IT companies. The topic's relevance stems from the growing global competition and the necessity for Ukrainian IT firms to diversify their operations beyond domestic markets. Internationalization is increasingly critical for achieving sustainable development, ensuring long-term competitiveness, and tapping into global technological and economic trends. The study aims to develop an effective framework for selecting target markets by adapting selection criteria to the specific characteristics of the IT industry, thereby enhancing the success of international expansion strategies. The study employs analytical and comparative methods to refine selection approaches. Emphasis is placed on adapting key criteria such as market size, digital infrastructure, regulatory stability, and demand for innovation to align with IT-specific requirements. The discrete approach is highlighted as an efficient method for initial market screening, focusing on a limited set of key indicators. This method, supplemented by IT-relevant criteria, provides a pragmatic pathway to prioritize markets with favorable conditions for IT services. Comprehensive methods, including SLEPT analysis, are also utilized to assess social, legal, economic, political, and technological dimensions, ensuring a well-rounded evaluation. The results show that adapting selection criteria for IT operations enhances precision in identifying promising markets. The discrete approach enables companies to allocate resources efficiently by narrowing the scope of analysis while maintaining relevance to industry needs. Combining discrete and comprehensive methods ensures a balance between depth and efficiency, leading to strategic and data-driven decisions. The practical value of this research lies in providing actionable recommendations for IT companies planning international expansion. By applying a tailored selection framework, companies can mitigate

risks, optimize resources, and strengthen global strategies. This approach is particularly relevant for Ukrainian IT firms navigating economic and geopolitical challenges, enabling them to secure sustainable growth and establish a competitive presence in the global IT market.

Keywords: international competitiveness, IT sector, international expansion, strategic approaches, selection criteria.

Постановка проблеми. У контексті глобалізації економіки та зростання цифрових технологій, українські ІТ-компанії стикаються з необхідністю розширення своєї діяльності за межі внутрішнього ринку для забезпечення сталого розвитку та збільшення прибутковості. Цей процес включає не лише вихід на нові ринки, а й адаптацію продуктів та послуг до специфіки місцевих ринків, що представляє собою складну багатоаспектну задачу. Починаючи з 2022 року і до початку 2024-го топ-50 українських ІТ-компаній відкрили близько 100 нових офісів у Європі, Північній Америці та частково в Азії/Латинській Америці. Вибір країни для міжнародного розширення вимагає врахування широкого спектру факторів: від економічної стабільності та юридичної системи до культурних особливостей, рівня конкуренції та споживацьких уподобань. Такий вибір має стратегічне значення, оскільки від нього залежить успіх подальшої міжнародної діяльності підприємства.

Проте, наявність великої кількості потенційних ринків та складність їх оцінки створюють значні виклики для українських ІТ-компаній. Визначення оптимальних критеріїв вибору та розробка ефективної стратегії входу на зарубіжні ринки вимагають глибокого аналізу та комплексного підходу. Дослідження цього процесу та визначення ключових чинників успіху є актуальною проблемою, розв'язання якої допоможе українським ІТ-компаніям ефективно масштабувати свою діяльність та зміцнити позиції на міжнародному рівні.

Таким чином, головною проблемою, що потребує детального розгляду, є розробка обґрунтованих методик та підходів до вибору країн для міжнародного розширення діяльності українських ІТ-компаній, які б враховували специфіку цифрової економіки та динамічні зміни на глобальних ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підходи, вибір стратегії та критеріїв аналізу при виборі країн для міжнародного розширення діяльності досліджували в своїх роботах ряд науковців. Різні аспекти аналізу висвітлені в працях наступних авторів: А. О. Старостіна, А. О. Длігач, О. Л. Каніщенко, Шуміло О. С.,

Заїка О. В., Гарбузов О. С., Шталь Т. В., Астахова І. Е., Козуб В. О., Шуміло О. С., Заїка О. В., Гарбузов О. С., С. І. Плотницька.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Невирішеним досі залишається питання адаптації критеріїв вибору зарубіжних ринків при міжнародній експансії українських ІТ-компаній, що обумовлює необхідність подальших теоретико-методичних та практичних досліджень з даної теми.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є узагальнення підходів та визначення критеріїв відбору країн для міжнародного розширення діяльності українських ІТ-компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному світі міжнародний ринок відзначається високою місткістю та динамікою, що створює унікальні можливості для компаній різних розмірів і галузей. Це особливо важливо для українських ІТ-компаній, які прагнуть вийти на глобальний рівень, розширюючи свою діяльність за межі внутрішнього ринку. Такий вихід сприяє збільшенню продажів і прибутків, а також відкриває нові горизонти для впровадження інновацій та стратегічного розвитку.

Українська ІТ-індустрія, попри тривалі економічні та політичні виклики, продовжує демонструвати стійкість та адаптивність, що забезпечує її стратегічну значущість для економіки країни. На кінець 2024 року, третього року великої війни, ІТ-сектор залишився важливою складовою експорту послуг, хоча його динаміка значно сповільнилась у порівнянні з довоєнним періодом.

З рисунку 1 видно, що навіть з початком повномасштабного вторгнення у 2022 році, попри всі складнощі, які викликані нестабільною безпековою ситуацією та економічними потрясіннями, ІТ-сектор продовжував зростати та залишатись важливою опорою української економіки. В цілому за 2022 рік обсяг експорту галузі інформаційних технологій зріс майже на 6% у порівнянні з попереднім 2021 роком та становив більше 7 млрд доларів США. Цей показник був найвищим за всю історію існування галузі загалом згідно з даними НБУ.

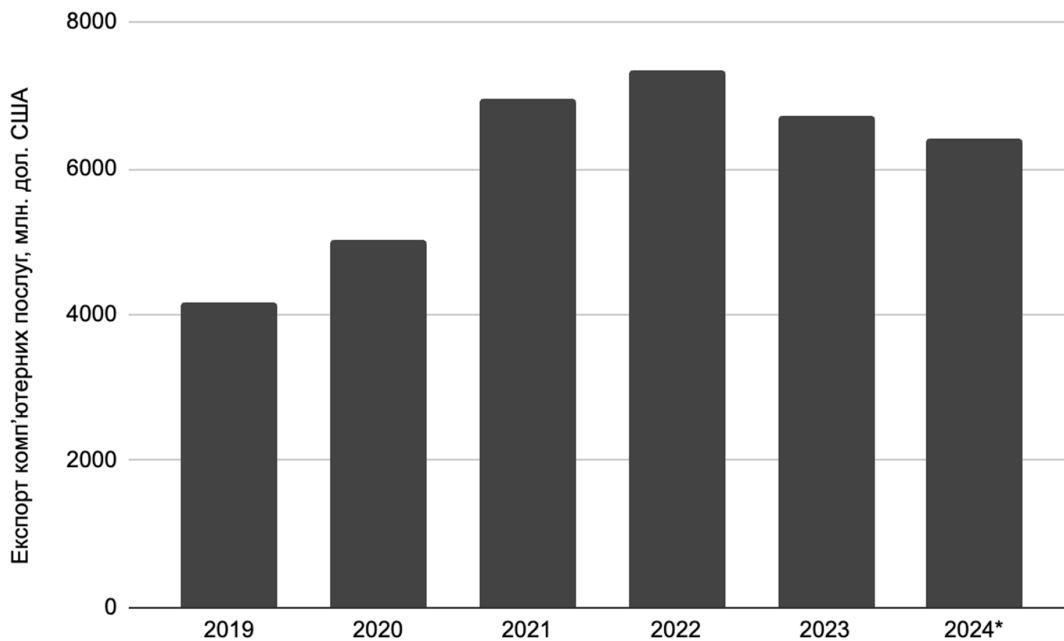


Рис. 1. Динаміка експорту ІТ-послуг, млн дол. США, 2019–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [1]

Уже в 2023–2024 роках спостерігаємо зниження темпів розвитку галузі. У 2023 році обсяг експорту ІТ-послуг зменшився на 8%, що передусім пов'язано зі скороченням обсягів замовлень для українських ІТ-компаній від закордонних клієнтів. Окрім цього, очікується, що експорт за 2024 рік скоротиться ще на 5–6% у порівнянні з показниками 2023 року. Це свідчить про те, що потенціал галузі, попри загальну стійкість, стикається з серйозними перешкодами.

Одним із головних чинників впливу на діяльність ІТ-компаній є конкуренція на глобальному ринку, яка загострюється для українських компаній через підвищені безпекові ризики, які пов'язані з воєнною ситуацією. Додатковим обмежувальним фактором стають труднощі з релокацією фахівців через обмеження на виїзд чоловіків призовного віку, що впливає на взаємодію з міжнародними партнерами та клієнтами.

В умовах загального скорочення внутрішнього ринку, зростання конкуренції та обмежених ресурсів все більшої актуальності набуває питання міжнародної експансії. Для збереження конкурентоспроможності українські ІТ-компанії змушені активно шукати нові можливості на глобальному ринку. Вихід на закордонні ринки забезпечує доступ до нових клієнтів, зниження залежності від внутрішніх економічних факторів та підвищення фінансової стійкості компаній.

Попри це, успішне міжнародне розширення потребує ретельно обґрунтованого підходу до вибору країн для виходу на їхні ринки. Це рішення має базуватися на глибокому аналізі, який враховує такі фактори, як економічна стабільність, правові умови, культурні особливості, рівень конкуренції, а також споживчі вподобання та потреби місцевого населення. Правильний підхід до оцінки країн допомагає ІТ-компаніям мінімізувати ризики та максимально використати можливості для успіху на нових ринках.

Вибір цільових міжнародних ринків є ключовим етапом як для компаній, що лише починають свою міжнародну експансію, так і для досвідчених гравців світового ринку. Правильна географічна орієнтація діяльності забезпечує надійний фундамент для успіху в міжнародному маркетингу. Визначення зарубіжного ринку залежить від мотивів і стратегічних цілей компанії щодо виходу на глобальний рівень у певний момент. Початковий етап цього процесу включає збір і аналіз первинної та вторинної інформації про характеристики та потенціал розвитку різних країн і ринків.

Отримані дані дозволяють застосувати різні методи, моделі й інструменти для оцінки й порівняння наявних можливостей. Після аналізу країни ранжуються за визначеними критеріями, що дає змогу визначити пріоритетний ринок, а решта країн формують черговість для можливих інвестицій. Такий підхід

забезпечує логічну й послідовну стратегію виходу на міжнародні ринки. Обраний цільовий ринок і рейтинг інших країн стають основою для прийняття остаточного рішення щодо входу на зовнішній ринок.

Залежно від повноти охоплення усіх стадій процесу вибору цільового зарубіжного ринку та глибини обґрунтування управлінського рішення можна виділити три підходи до вибору ринку: суб'єктивний, дискретний та комплексний [2].

Суб'єктивний підхід до вибору ринку базується на особистих поглядах, інтуїції та досвіді керівників, які приймають рішення щодо виходу на нові ринки. Його головною перевагою є мінімізація витрат, оскільки відсутня необхідність у проведенні глибокого аналізу чи детального обґрунтування.

Цей підхід рідко використовується самостійно, але може стати основою для прийняття рішень у таких ситуаціях: керівництво має позитивне ставлення до певної країни чи її культури, є довіра до надійності іноземного партнера на інтуїтивному рівні, існує бажання діяти на нових чи складних ринках і бути новатором у певній галузі, або ж необхідно формалізувати певну діяльність за кордоном.

Для українських ІТ-компаній цей підхід може виявитися ефективним при виборі країн, з якими існують певні культурні чи історичні зв'язки. Такі ринки забезпечують краще розуміння потреб споживачів завдяки спільній культурній спадщині. Наприклад, ринки країн Східної Європи або колишнього СРСР можуть бути привабливими для українських компаній через схожість менталітету та близькість мов.

Однак навіть при використанні суб'єктивного підходу важливо враховувати об'єктивні фактори, такі як розмір ринку, конкурентне середовище, актуальні тенденції, цифрову інфраструктуру та регуляторні аспекти в цільовій країні. Це дозволяє збалансувати особисті переваги з реальними умовами ринку та забезпечити стабільний розвиток бізнесу на міжнародному рівні.

Дискретний підхід до вибору цільового ринку ґрунтується на оцінці обмеженої кількості ключових критеріїв, які мають вирішальне значення для стратегічного розвитку бізнесу. Серед таких критеріїв зазвичай враховуються: обсяг і перспективи зростання ринку, стабільність і доступність ринкового середовища, конкурентні переваги компанії, рівень сприйняття продукту цільовою аудиторією, купівельна спроможність населення та інші фактори, що визначають потенціал ринку.

Цей підхід передбачає проходження етапів вибору зарубіжного ринку на основі окремих, дискретно визначених показників. Однак така вибірковість може обмежувати повноту аналізу, що в деяких випадках призводить до суб'єктивності в ухваленні остаточного рішення. Водночас, якщо перелік критеріїв для оцінки ринків складено з урахуванням стратегічних цілей компанії, особливостей її продукту та специфіки потенційних ринків, такий підхід здатен забезпечити ефективне використання ресурсів та досягнення бажаних результатів.

Для українських ІТ-компаній дискретний підхід може бути надзвичайно корисним через високий рівень варіативності ринкових умов і обмежені ресурси, характерні для більшості гравців цього сегмента. Перелік релевантних критеріїв для вибору закордонного ринку повинен враховувати унікальні умови цифрової економіки, такі як швидкість адаптації споживачів до онлайн-послуг, стан технологічної інфраструктури, а також конкурентну ситуацію у відповідній сфері.

Адаптація дискретного методу до потреб українських ІТ-компаній дозволяє фокусуватися на найбільш перспективних ринках, застосовуючи точковий аналіз динамічних змін у цифровому просторі. Такий підхід дає змогу підприємствам ефективно використовувати свої конкурентні переваги та вчасно адаптуватися до специфіки міжнародного середовища, забезпечуючи стратегічну перевагу у виході на нові ринки.

В цілому, цей підхід вважається оптимальним на початковому етапі відбору ринків, адже дає змогу звужити коло потенційно привабливих напрямків, не потребує значних часових ресурсів і легко оптимізується за допомогою інструментів штучного інтелекту. Водночас для поглибленого аналізу, фінального відбору та визначення пріоритетів ринків доцільно застосовувати комплексний підхід.

Комплексний підхід до визначення міжнародних ринків для експансії передбачає використання систематизованих методів оцінки ключових параметрів ринкового середовища, що базуються на чітко визначеній системі індикаторів або конкретних моделях аналізу. Цей підхід забезпечує всебічний аналіз ринкових умов, дозволяючи знизити ймовірність помилкових рішень завдяки високому рівню обґрунтованості вибору.

Основою комплексного підходу є детальна оцінка макро- та мікроекономічних показників, а також соціально-культурних та технологічних

Таблиця 1

Перелік критеріїв для аналізу зарубіжних ринків при дискретному підході

Критерій	Пояснення критерію
Розмір та місткість ринку	Сукупна оцінка потенційного обсягу ринку та кількості цільової аудиторії.
Темпи зростання ІТ-сектору	Річний приріст відповідного сектору, що вказує на динаміку розвитку та перспективність ринку.
Конкурентна щільність	Кількість і розмір основних конкурентів, а також ринкова частка локальних та міжнародних гравців у секторі.
Регуляторна прозорість та вимоги	Наявність сприятливих умов для ведення бізнесу в сфері ІТ: Відсутність обтяжливих бар'єрів для реєстрації бізнесу, відповідність міжнародним стандартам (GDPR, захист інтелектуальної власності).
Податкові умови для ІТ-компаній	Рівень корпоративного податку, пільги для технологічного бізнесу, наявність спеціальних економічних зон для ІТ.
Купівельна спроможність бізнесу та споживачів	Оцінка середнього доходу населення або бюджету компаній на технологічні послуги.
Політична стабільність та безпека	Рівень ризику, пов'язаного з політичною нестабільністю, економічними санкціями, військовими конфліктами чи правовими невизначеностями.
Рівень розвитку персоналу	Наявність кваліфікованих ІТ-спеціалістів на ринку, їхня вартість та доступність для найму.
Культурна та мовна сумісність	Оцінка впливу культурних особливостей та мови на нюанси ведення бізнесу.
Доступність цифрової інфраструктури	Рівень проникнення широкопasmового Інтернету, мобільного зв'язку та наявність сучасної інфраструктури для підтримки цифрового бізнесу.
Партнерські та дистриб'юторські мережі	Можливості для побудови ефективних каналів дистрибуції та партнерства.
Потенціал для подальшої експансії	Можливість використати країну як хаб для виходу на суміжні ринки (наприклад, доступ до регіонів ЄС, Азії чи Америки).

Джерело: складено автором

факторів, які впливають на бізнес. Одним із найбільш поширених методів у цьому контексті є SLEPT-аналіз, який враховує соціальні, правові, економічні, політичні та технологічні аспекти ринку. Цей аналіз допомагає виявити основні фактори макросередовища, здатні як сприяти, так і перешкоджати ефективній діяльності компанії на зарубіжних ринках. Окрім цього, проводиться поглиблений аналіз конкурентного середовища, який включає оцінку сильних і слабких сторін локальних та міжнародних гравців, а також дослідження бізнес-культури, щоб зрозуміти специфіку ведення комерційної діяльності в обраних країнах.

Для українських ІТ-компаній застосування комплексного підходу має критичне значення. Використання SLEPT-аналізу забезпечує ідентифікацію як глобальних трендів, так і регіональних особливостей, що сприяє визначенню найбільш перспективних стратегічних напрямків для виходу на нові ринки. Зокрема,

це дозволяє врахувати культурні особливості, регуляторне середовище, цифрову інфраструктуру та динаміку розвитку відповідного сектору, забезпечуючи адаптацію компанії до специфіки іноземного ринку та створюючи передумови для сталого розвитку.

Висновки. Міжнародна експансія є невід'ємною складовою стратегічного розвитку українських ІТ-компаній, яка відкриває перспективи не лише для зростання прибутків, а й для вдосконалення бізнес-моделей, стимулювання інновацій та посилення конкурентних позицій. Процес вибору країн для виходу на міжнародні ринки повинен спиратися на ретельно обґрунтовані рішення, що враховують як суб'єктивні, так і об'єктивні чинники.

Суб'єктивний підхід часто базується на інтуїції керівників або їхньому особистому досвіді, що може сприяти швидкій ідентифікації ринків із високим потенціалом. Особливо це стосується країн, які мають культурні або

історичні зв'язки з Україною або є найбільш ємними та доступними. Проте цей підхід є недостатньо надійним як самостійний інструмент і потребує доповнення всебічним аналізом економічних і маркетингових показників для мінімізації ризиків і забезпечення довгострокової стабільності.

Дискретний підхід, орієнтований на оцінку обмеженої кількості ключових параметрів, може стати ефективним інструментом для попереднього відбору країн. Цей метод дозволяє оперативнo звузити перелік потенційних ринків і заощадити ресурси. Однак для ухвалення остаточного рішення потрібен поглиблений аналіз додаткових показників,

що відображають специфіку цільового ринку. Найбільш ґрунтовним є комплексний підхід, який включає врахування широкого спектра факторів. Одним із ключових інструментів такого підходу є SLEPT-аналіз, який охоплює соціальні, правові, економічні, політичні та технологічні аспекти. Цей метод сприяє виявленню як можливостей, так і ризиків, що виникають на міжнародних ринках. Комплексний підхід дозволяє не лише глибше розуміти виклики, але й враховувати глобальні тенденції та особливості регіонального розвитку, що є визначальними для створення ефективної стратегії адаптації та сталого зростання в умовах міжнародної конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Статистика зовнішнього сектору. Національний Банк України: веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 10.01.2025).
2. Плотницька С. І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекет., 2020. 47 с.
3. Shumilo O. S., Zaika O. V., Harbuzov O. S. Choosing a Strategy for Entering International Markets. *Business Inform.* 2022. Vol. 12, no. 539. P. 45–50. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-45-50> (дата звернення: 12.01.2025).
4. Шталь Т. В., Астахова І. Е., Козуб В. О. Міжнародний маркетинг. Харків, 2019.
5. Канищенко О. Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств. Київ : Знання, 2007. 446 с.
6. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг. Київ : КНЕУ, 2010. 120 с.
7. Швець Д. Вибір ринків для міжнародної експансії: фокусування обмежених ресурсів. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/openmind/20256834-vibir-rinkiv-dlya-mizhnarodnoyi-ekspansiyi-fokusuvannya-obmezhenih-resursiv>. (дата звернення: 09.01.2025).
8. Старостіна А. О. Маркетинг: підручник. Київ : Знання, 2009. 1070 с.
9. Сабадишина Ю. Річний обсяг ІТ-експорту України вперше знизився. Це плато чи погіршення ситуації?. *DOU*. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/#:~:text=Про%20ІТ-експорт%20у%202023,закондавчі%20рішення%20або%20іхній%20брак>. (дата звернення: 08.01.2025).

REFERENCES:

1. Statystyka zovnishnoho sektoru. Natsionalnyi Bank Ukrainy: web-site. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (accessed January 10, 2025).
2. Plotnytska S. I. (2020) Stratehiia vykhodu orhanizatsii na mizhnarodni rynky [The organisation's strategy for entering international markets]. Kharkiv : KhNUMH im. O. M. Beket, 47 p. (in Ukrainian)
3. Shumilo O. S., Zaika O. V., Harbuzov O. S. (2022) Choosing a Strategy for Entering International Markets. *Business Inform.* Vol. 12, no. 539. P. 45–50. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-45-50> (accessed January 12, 2025).
4. Shtal T. V., Astakhova I. E., Kozub V. O. (2019) Mizhnarodnyi marketynh [International marketing]. Kharkiv. (in Ukrainian)
5. Kanishchenko O. L. (2007) Mizhnarodnyi marketynh u diialnosti ukrainskykh pidpriemstv [International marketing in the activities of Ukrainian enterprises]. Kyiv : Znannia. 446 p. (in Ukrainian)
6. Tsyhankova T. M. (2010) Mizhnarodnyi marketynh [International marketing]. Kyiv : KNEU, 120 p. (in Ukrainian)
7. Shvets D. Vybir rynkiv dlia mizhnarodnoi ekspansii: fokusuvannya obmezhenykh resursiv. *Mind.ua*. Available at: <https://mind.ua/openmind/20256834-vibir-rinkiv-dlya-mizhnarodnoyi-ekspansiyi-fokusuvannya-obmezhenih-resursiv>. (accessed January 9, 2025).
8. Starostina A. O. (2009) Marketynh: pidruchnyk [Marketing: book]. Kyiv : Znannia, 1070 p. (in Ukrainian)
9. Sabadyshyna Yu. Richnyi obsiah IT-eksportu Ukrainy vpershe znyzyvsia. Tse plato chy pohirshennia sytuatsii? *DOU*. Available at: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/#:~:text=Pro%20IT-eksport%20u%202023,zakonodavchi%20rishennia%20abo%20ikhni%20brak>. (accessed January 9, 2025).