

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-118>

УДК 658.016.7

## УПРАВЛІНСЬКІ ЗМІНИ В ІТ КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

### MANAGERIAL CHANGES IN IT COMPANIES OF UKRAINE UNDER CONDITIONS OF TRANSFORMATIONS

**Стець Святослав Степанович**

аспірант,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0251-0269>**Stets Sviatoslav**

National University of Kyiv-Mohyla Academy

У статті проаналізовано ключові управлінські зміни, які відбулися в ІТ галузі України спричинені необхідністю трансформації в умовах війни. У дослідженні управлінських змін до уваги бралися дані з різних за розміром, віком та типом ІТ компаній України, зібрані із публічних джерел, а також доповнені авторським опитуванням, проведеним у дев'яти компаніях. Це забезпечило можливість узагальнити та типологізувати управлінські зміни. Відповідно було визначено сім факторів необхідних змін, завдяки яким компанії змогли відновити свою діяльність у форс-мажорних умовах. Це безпека для працівників та налагодження стабільності роботи, енергозабезпечення та безперебійний інтернет-зв'язок, безперервність комунікації із клієнтами та посилення інтенсивності внутрішніх комунікацій, впровадження програм з підтримки ментального здоров'я, акцент на оптимізації витрат, запровадження проєктів із допомоги Збройним Силам України.

**Ключові слова:** організаційні зміни, оптимізація діяльності, стійкість компанії, Task Forces, ІТ-армія, military tech, управлінські зміни, система управління.

The article analyzes key managerial changes within Ukraine's IT sector, necessitated by the required transformation during wartime conditions. It was determined that the prerequisites of previous successful collaboration and development, as well as the state of the Ukrainian IT industry, enabled companies to maintain their presence in the competitive market, albeit with significant positional losses. Furthermore, the specificity of the work process organization within IT companies, notably their high mobility and adaptability to remote work formats, contributed to their resilience. Simultaneously, industry specialists' high expertise played a pivotal role in retaining clients who had already formed a positive impression from prolonged productive collaboration. The research for the managerial changes incorporated data from IT companies of various sizes, ages, and types across Ukraine, collected from public sources and supplemented by a proprietary survey conducted in nine different companies. This allowed for the generalization and typologization of managerial changes. Accordingly, seven factors necessary for change were identified, which enabled companies to resume operations under force majeure conditions. These factors include employee safety and stabilization of working operations, energy supply, an uninterrupted internet connection, continuous communication with clients, enhanced intensity of internal communication, implementation of mental health support programs, emphasis on cost optimization, and initiating projects supporting the Armed Forces of Ukraine. Each factor mentioned above comprises a series of changes covering companies' transformational needs. Particular attention is given to the development of the mil-tech sector, as the onset of Russia's full-scale invasion has rapidly increased the demand for innovative technical solutions for the Ukrainian Armed Forces and for protecting information systems from constant attacks. The analysis of the military tech sector's development led to the conclusion that today it is one of the most sought-after fields in Ukraine and globally, considering the consistent rise of military threats.

**Keywords:** organizational changes, operational optimization, company resilience, Task Forces, IT army, military tech, managerial changes, management system.

**Постановка проблеми.** Домінування впливу онтогенезу в управлінні організаціями та поява концепції «життєвого циклу» і вико-

ристання принципів динамічної рівноваги та взаємозалежності на менеджмент організацій активізує проблематику необхідності напра-

цювання інструментів управління змінами в менеджменті організаціями.

Ситуація, в якій опинилася Україна після 24 лютого 2022, активізувала усі процеси змін в багатьох сферах, як геополітичних та соціальних так і менеджменті конкретними організаціями. Відповідно до даних, опублікованих Державною службою статистики відбулося стрімке падіння у всіх ключових галузях економіки. До прикладу будівництво впало на 64.1%, промислове виробництво на 36.9%, вантажообіг на 42.7% [1]. Аналізуючи ситуацію в різних галузях економіки та зясовуючи особливості проходження стадії спаду 2022 року в бізнесі України, дозволили зробити висновки, що саме компанії, що працюють в сфері ІТ продемонстрували високу адаптивність та швидкість реакції на впровадження необхідних змін, які спровокували воєнні дії [2].

Щоб запобігти відтоку клієнтів українські компанії максимально оперативно реалізували комплекс заходів для стабілізації роботи та забезпечення безперервності надання послуг. У травні 2022 року, за даними дослідження "IT Research Resilience", 85% компаній повністю відновили свою діяльність. Із них 76% компаній відзначили позитивні фінансові результати. Важливо врахувати, що такий високий показник може бути пов'язаний із інерцією бізнес відносин, оскільки компанії виконують контракти, укладені заздалегідь, себто перед 24 лютого 2022 року. А втім, критичної дестабілізації ІТ-галузь України не зазнала. Ця галузь зараз є однією із небагатьох, яка продовжує розвиватися, залучати нових спеціалістів та укладати нові контракти, хоч темпи зростання суттєво знизилися. Сьогодні продуктивність ІТ-компаній становить 80% порівняно із періодом до початку повномасштабної війни. За 2022 рік експортна виручка ІТ-послуг зросла майже на 6% (на 10% більше, аніж в 2021 році), а це 7.3 млрд. доларів. Відповідно до динаміки зростання продуктивності галузі у попередні роки, цей показник міг би бути значно вищий, якби не було впливу війни.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідженням теми управлінських змін займаються численні українські науковці. Цій темі присвячені публікації таких науковців як Івченко Є. А., Поченчук Г. М., Савчук В. С., Малий І. Й., Кутова Н. Г., Шевчук І. Б., Тарасюк Г. М., Стадник В. В., Йохна М. А. та інші. Для прикладу, Шевчук І. Б. досліджує вплив ІТ сфери на трансформацію національної економіки. [3]. Проте, тема управління змінами саме в ІТ компаніях України є мало

дослідженою, хоч має свою специфіку та характерні тільки для ІТ галузі риси. Більшою мірою ця тема активно обговорюється на спеціалізованих заходах галузі та в професійному середовищі управлінців ІТ компаніями. До теоретико-методологічної бази досліджень також належать матеріали із спеціалізованих видань та інтернет ресурсів, але більшою мірою, це дослідження на теми загального стану ІТ галузі, аналізу статистичних даних, рейтингів оцінки розвитку ринку та презентації інновацій та новітніх розробок. Зважаючи на присутність унікальних рис у характері управлінських змін в ІТ компаніях, а особливо враховуючи контекст форсамжорних обставин війни, який не наставав у жодній країні в такому масштабі як в Україні, вважаємо за доцільне детально проаналізувати та дослідити управлінські зміни саме в такому прояві.

Мета статті. Дослідити та проаналізувати основні управлінські зміни, яких зазнали ІТ-компанії України, та визначити доміанти вдалої реалізації стратегії змін. Для цього було зібрано матеріали досліджень, які проводили українські та міжнародні агенції, проаналізовано статті та блоги на спеціалізованих ресурсах та проведено власне опитування серед працівників 9-ти різних за розміром та типом ІТ-компаній. Це дало можливість визначити типові для різних компаній організаційні зміни, а саме: скорочення кількості працівників, відкриття філій за кордоном, оптимізація витрат, створення нових підрозділів для діяльності в напрямку допомоги фронту та відкриття нових напрямків розробки в галузі military tech.

Надалі важливо за допомогою аналізу даних та методу моделювання розробити алгоритми потенційно необхідних змін, відповідно до можливих майбутніх умов, які будуть прикладними для українських ІТ-компаній.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Визначення специфіки та успіх реалізації управлінських змін потребує детального аналізу особливостей підприємств, що працюють в сфері ІТ. Слід зважити, ІТ галузь демонструє певні лідируючі позиції розвитку в Світовій економіці та є рушійною силою необхідності змін в інших галузях [4].

Саме розвиток Світової ІТ галузі є запорукою формування специфічного ринку праці на ІТ фахівців. До прикладу, у США кількість вакансій для ІТ-спеціалістів перевищує 500 000 [5]. Такі тенденції розвитку неможливо закрити лише внутрішніми резервами, що і спричиняє попит на фахівців з усього

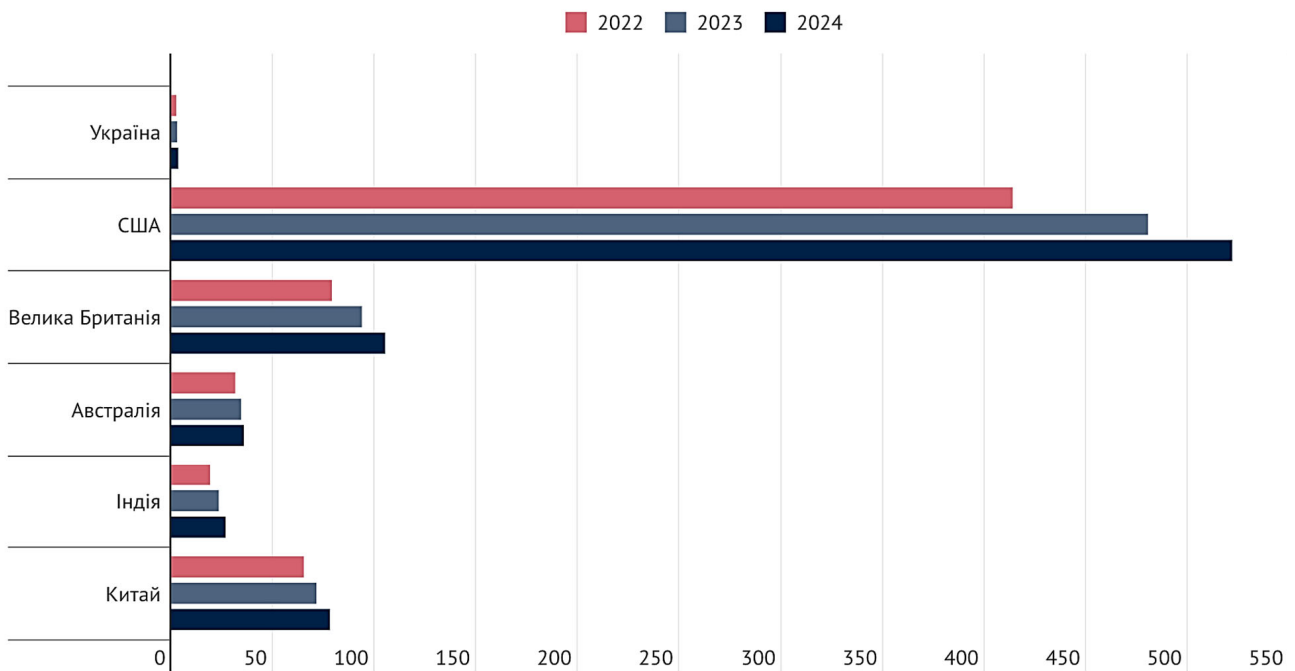


Рис. 1. Дохід ІТ ринку в Україні та світі 2022–2024 (млрд. дол.)

Джерело: сформовано автором на основі даних з <https://www.statista.com/>, <https://opendatabot.ua/>

світу. Україна багато років забезпечувала висококваліфікованими спеціалістами клієнтів з різних країн. Проте війна в Україні різко суттєво вплинула на ситуацію.

Потенційні клієнти змінили стратегію співпраці з українськими компаніями, натомість для наших тех-спеціалістів стали звичними і постійними пропозиції релокації за кордон. Відбувається поступовий відтік кадрів за кордон, оскільки там пропонують більш сприятливі умови праці. Цей процес триватиме, імовірно, декілька років після завершення війни. Така тенденція передбачає втрату позицій українських ІТ-компаній на світовому ринку. З іншого боку, відсутність достатньої кількості контрактів та, відповідно, роботи для технічних фахівців спричинила зміну попиту на спеціалістів. За даними платформи djinni.co, у 2022 році кількість вакансій для технічних спеціалістів знизилася на 21%. В деяких напрямках співвідношення вакансій до кандидатів сягає 1х50. Потенційні замовники зазвичай на переговорах підтримують Україну, але все ж не готові починати співпрацю. Прикметно також і те, що є клієнти, які відмовилися від співпраці зі спеціалістами з росії та білорусі і почали співпрацю з українськими компаніями, але ці випадки не є масові. Також є частина клієнтів, які цілеспрямовано обирають співпрацю з українськими компаніями, заявляючи

таким чином про свою підтримку України, хоча це також не є поширеним явищем.

Таким чином, першим фактором змін який зазнав трансформацій це переорієнтація із забезпечення зовнішніх потреб на ІТ послуги на внутрішні, або пошук замовників, які готові працювати в зоні високих ризиків.

У другому кварталі 2023 року продовжилося поступове зниження обсягів ринку, хоч це не набуло критичного характеру, більшою мірою через те, що галузь змогла накопичити достатньо ресурсів впродовж попередніх успішних років. Виконавчий директор ІТ Ukraine Association Костянтин Васюк припускав, що на позитивну динаміку зростання ринку впливають сезонні фактори та позитивні новини, які стосуються перебігу війни в Україні [6]. Потенційні клієнти при аналізі поточної ситуації враховують фактор підвищення надійності та безпеки співпраці та з більшою ймовірністю схильні вступати в переговорний процес з українськими компаніями. Водночас більш поширеною стала вимога клієнтів про переміщення команд компанії - підрядника за кордон для досягнення вищого рівня безпеки та гарантії реалізації проекту.

Фактор тривалого позитивного досвіду співпраці дав можливість ІТ компаніям більшою мірою втримати замовників та продовжити роботу після повномасштабного втор-

гнення російської федерації на територію України (рис. 2) [7]. Проте суттєвих втрат на ринку зазнали українські ІТ-компанії, послуги чи продукти яких були зорієнтовані на український ринок, особливо це стосується малого та середнього бізнесу.

Другим фактором змін є особливість організаційних технологій, які використовує ІТ – компанія. Однією з переваг ІТ-галузі це специфіка інфраструктури, яка є мінімальною та більшою мірою високомобільною порівняно з іншими галузями.

Якщо аналізувати потенціал ІТ компаній, то найбільш вагомим і значимим є саме інтелектуальний потенціал. За даними міжнародного рейтингу Global Skill Report 2022 року від освітньої платформи Coursera [8], Україна посіла 8 місце за технологічними навичками, а це дає можливість зробити висновок, що ІТ компанії України мають високий потенціал для реалізації трансформаційних змін. Підсумовуючи вищезазначені фактори та враховуючи світові тенденції розвитку ІТ та постійного підвищення запиту на застосування та впровадження цифрових технологій у всіх галузях економіки, можемо зробити висновок, що українська ІТ галузь має необхідні умови для зростання. Але зовнішні форс мажорні обставини в яких опинились українські ІТ компанії створили потребу в невідкладних управлінських змін задля збереження своїх позицій на ринку.

Визначення управлінських змін, які прищепити ІТ підприємствам потребує усвідомлення факторів необхідних для відновлення стабільної діяльності таких підприємств.

Першим таким фактором – є налагодження безперебійної роботи, насамперед створення для працівників можливості залишатися у відносній безпеці та на постійному зв'язку. Для забезпечення таких умов компанії впроваджували відповідні організаційні зміни.

Для цього компанії формували окремі організаційні підрозділи – "кризові центри", до складу яких входили кризові менеджери (якщо такі посади були передбачені організаційною структурою) або працівники, відповідальні за стабільність роботи компанії в мирний час. Центри функціонували цілодобово для прийняття оперативних рішень в максимально стислі терміни. Налагоджений процес, чітко прописані інструкції та адаптація працівників до нових умов стали їхніми ключовими завданнями.

Окремим питанням постала організація переміщення працівників у відносно безпечні регіони України або за кордон, якщо така можливість існувала. Згідно з даними ІТ Research Resilience, станом на третій квартал 2022 року за кордон виїхали близько 57 тисяч ІТ-фахівців [9], що становило 25% загальної кількості спеціалістів галузі. Це свідчить про значний вплив умов середовища на ринок праці у ІТ сфері та про необхідність стратегічного підходу для завчасної підготовки компанії до потенційних нових економічних реалій.

Другий фактор – це енергозабезпечення та налагодження безперебійного інтернет-зв'язку. Аналіз змін в інфраструктурах компанії, які відбулися у відповідь на нові зовнішні обставини, виявив також деякі трансформації у відділах забезпечення підприємств.

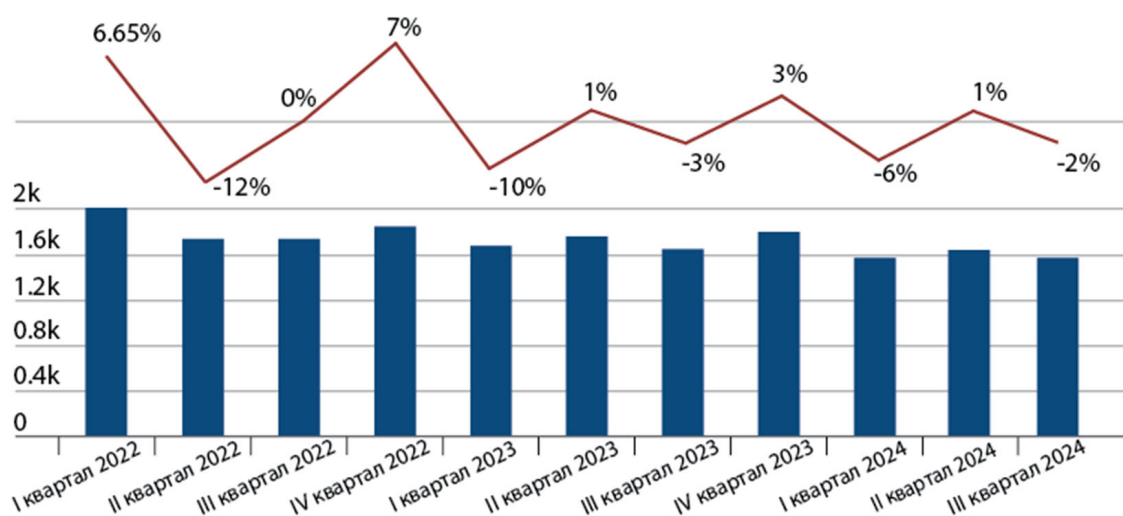


Рис. 2. Експорт ІТ послуг українських компаній 2022–2024 рр. (млн. дол.)

Джерело: сформовано автором на основі даних з інтернет порталу <https://dou.ua>

Зокрема, в великих компаніях спостерігався суттєвий ріст чисельності працівників у цих відділах, що свідчить про необхідність швидкої адаптації до нових викликів. Основним пріоритетом стало встановлення обладнання для забезпечення резервного живлення, зокрема промислових генераторів та акумуляторних станцій, що вимагало налаштування відповідної інфраструктури для обслуговування та експлуатації. Серед проаналізованих підприємств у більшості випадків, невеликі за чисельністю підприємства (до 200 працівників) користувалися послугами зовнішніх сервісних центрів або ж намагалися реорганізувати роботу існуючого відділу забезпечення. Натомість великі компанії, в переважній більшості, суттєво розширювали штат відділів забезпечення. Специфіка роботи з генераторами та акумуляторними станціями була, зазвичай, відома інженерам відділів забезпечення, проте установка безперебійного Інтернет-зв'язку виявилася новим викликом для багатьох організацій. Інтернет-провайдери, які обслуговували ІТ-компанії, не були готові до масштабних перебоїв у постачанні електроенергії, що ускладнювало стабільне надання послуг попри фактичну наявність резервних ліній зв'язку від різних провайдерів. У цьому контексті важливу роль відіграла супутникова система зв'язку Starlink, яка була швидко впроваджена в компаніях як надійне оптимальне рішення. Оскільки ця система не призначена для масового підключення користувачів, спеціалісти відділів забезпечення великих компаній встановлювали декілька точок зв'язку, створюючи розподільчу мережу підключень до різних точок Starlink. Після декількох місяців, Інтернет-провайдери змогли відновити безперебійну роботу своїх систем, в результаті чого системи зв'язку Starlink залишилися в компаніях як резервні рішення [10]. Такі адаптації виявилися критично важливими для підтримання оперативної ефективності та забезпечення безперервної діяльності підприємств в умовах форс-мажорної зміни зовнішнього середовища.

Третій фактор – це необхідність вирішення проблем безперервної комунікації з клієнтами та партнерами. Гарантії безпеки та своєчасного виконання договірних зобов'язань для іноземних клієнтів є ключовими індикаторами успішності співпраці. Клієнти мають бути впевненими, що їхні інвестиції та проекти в процесі безперервної реалізації, а договірні зобов'язання будуть виконані своєчасно та у повному обсязі. Тому важливою умовою

стала налагоджена комунікація, яка здатна передавати зазначені гарантії. Разом з цим в компаніях впроваджували інтенсивні тренінги з комунікації для співробітників, які безпосередньо взаємодіяли з клієнтами. Проте, за даними деяких компаній, не всім вдалося вчасно реалізувати нову комунікаційну стратегію [11; 12; 13]. Спостерігалися випадки, коли спеціалісти надіслали повідомлення клієнтам, про те, що не мають можливості вийти на зв'язок чи виконати поставлені завдання через військові дії в регіоні, де вони знаходяться. Такі ситуації негативно вплинули на відчуття безпеки у клієнтів, що, в свою чергу, призводило до призупинення або припинення співпраці. Такі факти однозначно підсвітили необхідність ретельного планування комунікаційних стратегій і врахування ризиків для збереження тривалих партнерських відносин стійких до зовнішніх кризових змін.

Четвертий фактор змін – це підвищення інтенсивності комунікації з працівниками. Різка зміна обставин спонукала компанії кардинально переглянути підходи до внутрішньої комунікації. Багато підприємств створили спеціалізовані комунікаційні робочі групи, до складу яких увійшли представники відділів управління персоналом, лідери команд та керівники інших структурних підрозділів. Основною метою цих груп стало налаштування ефективної комунікації, спрямованої на підвищення відчуття власної цінності серед працівників, а також проактивне управління зовнішньою інформацією.

Ключовим акцентом роботи в рамках оновлених комунікаційних стратегій стало транслювання повідомлень, акцентованих на безпеці, стабільності, перспективах та можливих позитивних сценаріях розвитку подій відповідно до ситуації на фронті. Для досягнення цієї мети компанії суттєво посилили інтенсивність та якість комунікацій з працівниками через традиційні та нові канали, почастишала неформальна комунікація.

П'ятий фактор – розробка та реалізація Програми підтримки ментального здоров'я працівників. Перебування в умовах постійного стресу та невизначеності щодо майбутнього суттєво впливало на ефективність роботи. Така ситуація стала значним викликом для компаній, у відповідь на які, підприємства ухвалювали рішення про розширення підрозділів, що займаються управлінням персоналом, залучаючи професійних фахівців у сфері ментального здоров'я. Вони організували психотерапевтичні сесії та інші відпо-

відні заходи, які сприяли покращенню психологічного клімату в колективі.

Крім того, почастишали залучення зовнішніх спеціалістів для проведення аудиту ментального здоров'я серед працівників, що дозволяло отримати об'єктивний аналіз ситуації та розробити подальші рекомендації по роботі із вирішення досліджених проблем. Згідно з інформацією від Ukrainian Startup Fund, цифрові терапії та B2B-платформи для підтримки ментального здоров'я стали надзвичайно затребуваними [14]. Загалом, ці ініціативи не лише підвищили якість підтримки ментального здоров'я працівників, але й сприяли формуванню більш стійкої та адаптивної корпоративної культури, що відповідає сучасним викликам на ринку.

Шостий фактор, який є критерієм ефективності змін – це оптимізація витрат. В 2021 році багато компаній розпочали процес оптимізації своїх витрат, відмовляючись від великих офісних приміщень, скорочуючи витрати на корпоративні заходи та командотворчі активності, а також зменшуючи фінансові витрати на забезпечення офісів. Ці заходи були обумовлені вимушеними змінами через пандемію COVID-19. Однак з лютого 2022 року виникла нагальна потреба в більш ретельній оптимізації, яка торкнулася всіх компаній ІТ галузі. Президент Європейської асоціації програмної інженерії EASE Владислав Савченко зазначив, що навесні 2022 року виникла суттєва проблема з укладанням нових контрактів [15]. За його інформацією, американські та європейські компанії готові продовжувати співпрацю з українськими ІТ-компаніями за раніше укладеними контрактами, однак відмовляються підписувати нові через високі ризики та відсутність гарантій виконання договірних зобов'язань. Це призвело до того, що українські ІТ-компанії втратили до 80% своїх замовлень, а, згідно з дослідженням IT Ukraine Association, в січні 2023 року обсяг експорту галузі знизився на 30% у порівнянні з груднем 2022 року.

В умовах цих змін компанії переглянули політику утримання спеціалістів на проєктах, які залишилися без роботи. Якщо в попередні роки практикувалися довготривалі резерви працівників з повною виплатою винагород, то вже весною 2022 року ця тенденція змінилася. Сьогодні у більшості компаній передбачено короткочасне перебування в резерві терміном від 1 до 3 місяців, часто з виплатою лише 50% винагороди або на умовах очікування “поза штатом” без будь яких фінансо-

вих зобов'язань. Такі зміни вказують на більш масштабну проблему – втрату компетентного потенціалу компаній та ресурсів, необхідних для реалізації майбутніх можливостей, які можуть з'явитися на ринку.

Наступний фактор, який став для багатьох компаній соціальною необхідністю і реалізацією політики соціальної відповідальності – це реалізація програм допомоги фронту.

Попри всі труднощі та виклики, з якими стикнулися ІТ-компанії України, більшість з них є активними у допомозі ЗСУ та боротьбі з наслідками війни. За даними дослідницького проєкту IT Research Resilience, 7 тисяч ІТ-спеціалістів пішли на фронт, а за даними опитувань, які провели Асоціація IT Ukraine та ресурс DOU.ua, від моменту повномасштабного вторгнення та упродовж 2022 року опитані компанії перерахували на допомогу 1.2 млрд.грн., з них 635 млн. грн. – на військові цілі; 303 млн.грн – на гуманітарні цілі; 277 млн. грн – благодійним фондам [16]. Також компанії допомагають із забезпеченням та підтримують фінансово своїх працівників, які пішли на фронт. До того ж компанії створюють окремі відділи закупівлі для фронту, які займаються збором запитів від військових та закупівлею необхідних ресурсів: автомобілі, безпілотники, засоби зв'язку, засоби безпеки та інше необхідне обладнання.

**Висновки.** У підсумку зазначимо, що українські ІТ-компанії продемонстрували надзвичайну стійкість і водночас гнучкість до нових кризових умов. Загалом, компанії однозначно не були готовими до такого розвитку подій і в більшості не мали розроблених кризових стратегій. Вплив війни на ІТ-галузь є безсумнівно значним, і зараз ми можемо спостерігати лише його початок, а наслідки будуть нас супроводжувати не один рік.

В результаті проведеного аналізу можемо зробити висновок, що організаційні зміни, як реакція на війну в Україні, відбувалися і продовжують відбуватися в ІТ-компаніях усіх типів, розмірів та форм власності. Специфіка змін різна, але всі вони впливають на подальший розвиток ІТ-галузі в цілому. Виокремимо ті організаційні зміни, які, на нашу думку, мали однозначний та відчутний вплив для компаній.

Першочергово відзначимо стрімкий розвиток military-tech напрямку. Це очікуваний розвиток подій відповідно до обставин. В цьому напрямку українські компанії розвиваються самостійно та у співпраці з іноземними гравцями індустрії. Успіхи у militar-tech напрямку

також пов'язані з тим, що всі розробки відразу "тестують" на полі бою.

З часу повномасштабного вторгнення деякі великі іноземні ІТ-компанії (понад 500 співробітників) оголосили про вихід з ринку України, але це не часті випадки. Водночас частина компаній переорієнтувала найм нових працівників та розвиток нових проектів за межами України.

У багатьох ІТ-компаніях виникли проблеми із новими контрактами. Це пов'язано здебільшого з тим, що потенційні клієнти не готові ризикувати своїми поректами, надаючи їх на виконання компаніям, які працюють в середовищі постійної загрози та невизначеності.

Порівняно з попередніми роками, в ІТ-компаніях України спостерігаємо незначне скорочення працівників. Ці скорочення переважно відбуваються у зв'язку з тим, що компанії неспроможні отримати нові проекти. Але

велика кількість компаній зберегли динаміку зростання кількості працівників, при цьому сповільнивши плановані темпи.

Організаційні зміни, які відбулися в ІТ-компаніях України, стосувалися створення нових структурних одиниць для реалізації цілей, які спричинила війна. Також впроваджували зміни стратегій компаній із розвиткової чи інвестиційної на стабілізаційну та стратегію "виживання". У напрямку роботи з персоналом впроваджували нові соціальні політики, зміну пакету бенефітів, акцент на допомозі армії, проведення mental health програм.

На завершення можемо ствердити, що українські ІТ-компанії змогли більшою мірою адаптуватися до нових умов та є одними з ключових у підтримці економіки країни та допомозі фронту, а також стали рушієм інновацій у військовій сфері.

#### СПИСОК ИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Які сфери економіки просіли через війну найбільше (Bussines UA. 31.03.2023). URL: <https://businessua.com/finance/84332yaki-sferi-ekonomiki-prosili-cherez-viinu-naibilshe.html> (дата звернення: 1.12.24)
2. Оновлені дані: ІТ – єдина експортна галузь в Україні, що зростає (Офіційний сайт асоціації «ІТ Україна» 31.01.2023). URL: <https://itukraine.org.ua/onovleni-dani-it-yedina-eksportna-galuz-v-ukrayini-sh> (дата звернення: 12.12.24)
3. Шевчук І. Б. Детермінації трансформаційних змін економіки регіону та розвитку ІТ-сфери. *Бізнес Інформ*. 2018. Вип. 6. С. 344–348.
4. Precedence research. IT Services Market Size, Share, and Trends 2024 to 2034 (31.07.24). URL: <https://www.precedenceresearch.com/it-services-market> (дата звернення: 1.12.24)
5. Марченко Б. У США на 40% зросла кількість вакансій в ІТ (Highload.today. 10.05.2022). URL: <https://highload.today/uk/u-ssha-na-40-zrosla-kilkist-vakansij-v-it-ale-j-bezrobittya-u-tsiy-sferi-zrostaye/> (дата звернення: 20.12.24)
6. Васюк К. Відверто про ІТ (Офіційний сайт асоціації «ІТ Україна» (26.05.2023). URL: <https://itukraine.org.ua/vikonavchij-direktor-it-ukraine-kostyatintin-vasyuk-u-vidverto-pro-it/> (дата звернення: 20.12.24)
7. Сабадишина Ю. Найгірший квартал і ймовірне падіння до кінця року (6.11.2024). URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-third-quarter-2024/> (дата звернення: 20.12.24)
8. Coursera Global Skills Report 2022. URL: <https://surl.li/qzmpai> (дата звернення: 20.12.24)
9. Дослідження Львівського ІТ Кластера (1.08.2022). URL: <https://ain.ua/2022/08/01/57-000-it-speczialistiv-vuyihaly-za-kordon-shhe-7000-pishly-v-zsu-doslidzhennya-lvivskogo-it-klastera/> (дата звернення: 12.12.24)
10. Дудко В. Як ІТ-бізнес працює під час блекаутів (4.11.2022). URL: <https://forbes.ua/innovations/sotni-litriv-dizelyu-starlink-i-biotualeti-yak-zalezhnii-vid-elektriki-it-biznes-pratsyue-pid-chas-blekautiv-04112022-9531> (дата звернення: 20.12.24)
11. Семенишин В. Як комунікувати про війну у глобальному світі бізнесу? (20.04.2022). URL: <https://surl.li/iusspr> (дата звернення: 5.12.24)
12. Кириленко Є. Відмінності у спілкуванні з клієнтами в мирний час і під час війни (21.09.2022). URL: <https://esputnik.com/uk/webinars/vidminnosti-u-spilkuvanni-z-kliyentami-v-mirnij-chas-i-pid-chas-vijni> (дата звернення: 5.12.24)
13. Як мобілізація вплинула на ІТ індустрію. Дослідження Львівського ІТ кластера (30.03.2022). URL: <https://itcluster.lviv.ua/mobilizacziya-pidtrymka-kliyentiv-ta-vi/> (дата звернення: 5.12.24)
14. Як ІТ-бізнес підтримує співробітників під час війни: досвід Universe (10.05.2022). URL: <https://happymonday.ua/it-biznes-pidtrymuje-spivrobitnykiv-dosvid-universe> (дата звернення: 25.12.24)
15. Савченко В. ІТ не здається: як змінилася ситуація в галузі під час війни (16.04.2022). URL: <https://mind.ua/openmind/20239640-it-ne-zdaetsya-yak-zminilasya-situaciya-v-galuzi-pid-chas-vijni> (дата звернення: 25.12.24)

16. Українська ІТ-Індустрія: перезавантаження в умовах війни (11.05.2022). URL: <https://itukraine.org.ua/ukrayinska-it-industriya-perezavantazheniya-v-umovah-vijni/> (дата звернення: 25.12.24)

#### REFERENCES:

1. Which sectors of the economy have suffered the most due to the war (Business UA, March 31, 2023). URL: <https://businessua.com/finance/84332yaki-sferi-ekonomiki-prosili-cherез-viinu-naibilshe.html>
2. Updated data: IT is the only export sector in Ukraine that is growing (Official website of the 'IT Ukraine' Association, January 31, 2023). URL: <https://itukraine.org.ua/onovleni-dani-it-yedina-eksportna-galuz-v-ukrayini-sh>
3. Shevchuk I. B. (2018) Determinations of Transformational Changes in the Regional Economy and the Development of the IT Sector. *Business Inform.* No. 6. P. 344–348. URL: <https://surl.li/mfebsj>
4. Precedence research. IT Services Market Size, Share, and Trends 2024 to 2034 (31.07.24). URL: <https://www.precedenceresearch.com/it-services-market>
5. Marchenko B. The number of IT job vacancies in the USA has increased by 40% (Highload.today. 10.05.2022). URL: <https://highload.today/uk/u-ssha-na-40-zrosla-kilkist-vakansij-v-it-ale-j-bezrobittya-u-tsiy-sferi-zrostaye/>
6. Vasyuk K. Frankly about IT (Official website of the 'IT Ukraine' Association 26.05.2023). URL: <https://itukraine.org.ua/vikonavchij-direktor-it-ukraine-kostyatintin-vasyuk-u-vidverto-pro-it/>
7. Sabadyshyna Yu. The worst quarter and the probable decline by the end of the year (6.11.2024). URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-third-quarter-2024/>
8. Coursera Global Skills Report 2022. URL: <https://surl.li/qzmpai>
9. Research of the Lviv IT Cluster (1.08.2022). URL: <https://ain.ua/2022/08/01/57-000-it-speczialistiv-vyihaly-za-kordon-shhe-7000-pishly-v-zsu-doslidzhennya-lvivskogo-it-klastera/>
10. Dudko V. How the IT business operates during blackouts (4.11.2022). URL: <https://forbes.ua/innovations/sotni-litri-v-dizelyu-starlink-i-biotualeti-yak-zalezniy-vid-elektriki-it-biznes-pratsyue-pid-chas-blekautiv-04112022-9531>
11. Semenyshyn V. How do we communicate about the war in the global business world? (20.04.2022). URL: <https://surl.li/iycsp>
12. Kyrylenko Ye. Differences in Communication with Clients in Peaceful Times and During the War (21.09.2022). URL: <https://esputnik.com/uk/webinars/vidminnosti-u-spilkuvanni-z-kliyentami-v-mirnij-chas-i-pid-chas-vijni>
13. How Mobilization Affected the IT Industry. Research of the Lviv IT Cluster. (30.03.2022). URL: <https://itcluster.lviv.ua/mobilizacziya-pidtrymka-kliyentiv-ta-vi/>
14. How the IT Business Supports Employees During the War: The Experience of Universe (10.05.2022). URL: <https://happymonday.ua/it-biznes-pidtrymuye-spivrobotnykiv-dosvid-universe>
15. Savchenko V. IT Doesn't Give Up: How the Situation in the Industry Changed During the War (16.04.2022). URL: <https://mind.ua/openmind/20239640-it-ne-zdaetsya-yak-zminilasya-situaciya-v-galuzi-pid-chas-vijni>
16. Ukrainian IT Industry: Rebooting in Wartime Conditions (11.05.2022). URL: <https://itukraine.org.ua/ukrayinska-it-industriya-perezavantazheniya-v-umovah-vijni/>