

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-101>

УДК 339.13:004

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ЦИФРОВОЇ РОЗРОБКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: СТРУКТУРА, ДИНАМІКА ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ КАНАЛІВ ПРОСУВАННЯ

TRANSFORMATION OF THE UKRAINIAN DIGITAL DEVELOPMENT MARKET IN UNCERTAIN CONDITIONS: STRUCTURE, DYNAMICS, AND PROMOTIONAL CHANNEL EFFECTIVENESS

Заставний Володимир Степанович
аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0312-3147>

Zastavnyy Volodymyr
Lviv Polytechnic National University

У статті досліджено трансформаційні процеси на ринку цифрової розробки України в умовах невизначеності. Проаналізовано структурні особливості галузі, зокрема розподіл ринкового впливу між системними ІТ-компаніями та індивідуальними фахівцями. Виявлено ключові тенденції динаміки ринку, що свідчать про його стійкість та здатність до адаптації, попри загальне скорочення запуску нових масштабних проєктів. Особливу увагу приділено зміщенню фокусу розробників у бік технічної підтримки наявних рішень, зміцнення ІТ-інфраструктури та освоєння нових технологічних ніш, пов'язаних із впровадженням штучного інтелекту та забезпеченням кібербезпеки. Досліджено ефективність каналів просування цифрових продуктів у період високої ринкової невизначеності. Обґрунтовано провідну роль маркетингу довіри, де репутаційний капітал, бренд розробника та клієнтські рекомендації стають основними драйверами успішного збуту.

Ключові слова: цифрова розробка, ІТ-ринок України, умови невизначеності, канали просування, рекомендаційний маркетинг, штучний інтелект, цифрова трансформація, бренд розробника.

The contemporary Ukrainian IT sector operates within a framework of unprecedented macroeconomic and geopolitical uncertainty. Despite demonstrated systemic resilience, the industry has encountered a noticeable contraction in the initiation of large-scale innovative projects, forcing a strategic realignment toward the maintenance of existing digital infrastructures and the reinforcement of cybersecurity protocols. The structural landscape of the market remains highly complex, characterized by intricate corporate architectures and a pronounced disparity between a large community of independent freelancers and established systemic companies. This study aims to conduct a multi-dimensional analysis of the transformation processes within the Ukrainian digital development market. A significant transformation in demand has been observed, moving away from mobile development toward technical support, existing solution optimization, and the integration of artificial intelligence and automated frameworks. The market has entered a phase of relative stabilization, where companies have transitioned from reactive survival strategies to systematic, planned workloads. A central outcome of the research is the identification of a fundamental shift in sales strategies. Under conditions of high uncertainty, traditional aggressive advertising has lost its efficacy, giving way to «trust marketing». Client referrals have emerged as the absolute dominant channel for business acquisition, reflecting the critical importance of reputation in the digital services sector. Furthermore, the developer's brand equity and expert positioning have become vital components of the sales process, necessitating increased investment in high-quality content marketing, public relations, and expert-level visibility within the global and local virtual spaces. The sustainability of the Ukrainian digital product industry is directly correlated with the ability of companies to adapt their marketing policies to the realities of virtual markets and social networks. The study concludes that the optimal choice of promotion methods must align with long-term reputational goals rather than short-term visibility.

Keywords: digital development, Ukrainian IT market, conditions of uncertainty, promotional channels, referral marketing, artificial intelligence, digital transformation, developer's brand



Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку українського ІТ-сектору проходить в умовах безпрецедентної невизначеності, спричиненої повномасштабним вторгненням. Попри загальну стійкість, галузь зіткнулася зі скороченням запуску нових масштабних проектів та необхідністю концентрації на підтримці вже існуючої інфраструктури [1].

Український ринок цифрової розробки характеризується складною корпоративною архітектурою. Створення розгалужених мереж юридичних осіб для різних напрямів бізнесу ускладнює точний підрахунок кількості гравців та об'єктивну оцінку обсягів ринку. Крім того, існує значний розрив між кількістю індивідуально зайнятих фахівців (фрілансерів) та системних компаній: хоча перші налічують тисячі осіб, 72% фінансового обороту генерують саме компанії [2].

Спостерігається трансформація структури попиту: зниження активності у мобільній розробці на тлі стрімкого зростання запиту на технічну підтримку, кібербезпеку та захист даних. Бізнес вимушений адаптуватися до нових технологічних ніш (AI, Webflow, чат-боти), щоб зберегти конкурентоспроможність [1].

В умовах кризи традиційні методи залучення клієнтів втрачають ефективність. Постає гостра потреба у визначенні найбільш дієвих каналів просування, оскільки успіх цифрового продукту на ринку тепер критично залежить від фактору довіри, репутації бренду та рекомендацій, що потребує перегляду інвестиційних стратегій компаній у маркетинг та PR [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання оцінки стану та динаміки ІТ-сектору в умовах воєнного стану досліджено у праці Куцика П., Туліки Н., Процикевича А, де автори проаналізували стійкість галузі та її роль у підтримці макроекономічної стабільності України [1]. Складна корпоративна структура ІТ-ринку та детальний розподіл між різними категоріями суб'єктів господарювання (компанії та фрілансери) висвітлені у звітах Lviv IT Cluster, які надають ґрунтовну статистичну базу щодо кількості фахівців та фінансових обігів індустрії [2].

Стратегічні напрями адаптації ІТ-підприємств до нових викликів, зокрема через впровадження штучного інтелекту та освоєння нових технологічних ніш, розглянуто Ковтуном О. І. та Кулиняком І. Я. у статті [4], де автори наголошують на важливості інноваційної складової для збереження конкурентоспроможності. Роль цифрового маркетингу та транс-

формацію підходів до залучення клієнтів в умовах кризи досліджено у галузевих аналітичних оглядах IAB Ukraine та Всеукраїнської рекламної коаліції, де особливу увагу приділено ефективності каналів просування та зміні споживчої поведінки на ринку B2B послуг [3].

Питання розвитку «бренду розробника» та впливу репутаційного капіталу на продажі цифрових продуктів в умовах високої невизначеності частково розкрито у працях вітчизняних дослідників маркетингу, що вказують на зростаючу значущість рекомендаційних моделей залучення клієнтів [5]. Водночас, попри значну кількість публікацій про ІТ-галузь загалом, питання кореляції між конкретними каналами просування та фінансовими результатами компаній саме у сегменті цифрової розробки у 2023-2024 рр. потребує подальшого поглибленого вивчення.

Формулювання цілей статті. Провести комплексне дослідження трансформаційних процесів на ринку цифрової розробки України в період 2023-2024 рр., визначити структурні зміни у суб'єктах господарювання та виділити найбільш ефективні канали збуту цифрових продуктів в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досліджуючи стан ринку цифрової розробки України, Digital Developers Committee (Комітет цифрової розробки – індустріальна організація, що представляє інтерес компаній-розробників цифрових продуктів та послуг) разом з Всеукраїнською рекламною коаліцією та IAB (Interactive Advertising Bureau) Україна провели першу в історії індустрії оцінку. Комітет цифрової розробки провів дослідження суб'єктів, що надають цифрові послуги, і встановив, що український ринок поділений між фрілансерами та компаніями. Попри те, що кількість індивідуально зайнятих фахівців налічує тисячі осіб, основна частка ринку за обсягом фінансового обороту припадає саме на компанії. У відсотковому співвідношенні це становить 28% для фрілансерів проти 72% для компаній (рис. 1).

Найбільшу частку станом на 2023 рік займала розробка web-проектів – 59%. Ще 23% припадало на створення мобільних застосунків, а 18% – на технічну підтримку вже існуючих рішень (рис. 2). Попри загальне скорочення запуску нових проектів та концентрацію компаній на підтримці й розвитку наявних продуктів, перше півріччя 2023 року виявилось успішним для галузі.

Попри зниження активності у сфері мобільної розробки, технічна підтримка цифрових



Рис. 1. Розподіл суб'єктів ринку цифрової розробки в Україні

Джерело: сформовано на основі [6]

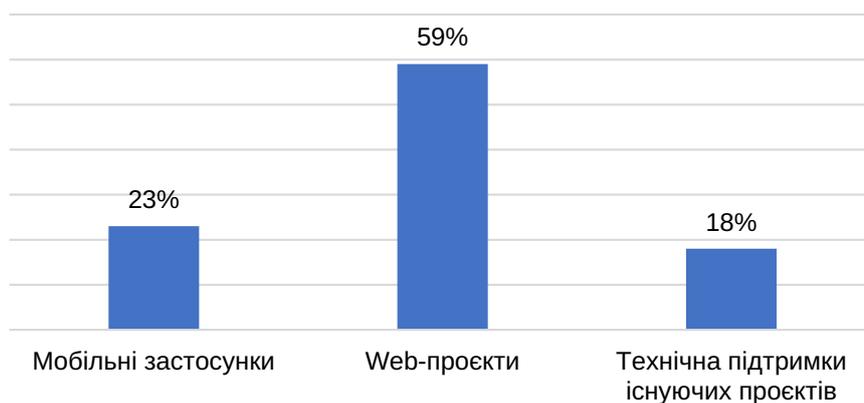


Рис. 2. Розподіл ринку цифрової розробки в Україні

Джерело: сформовано на основі [6]

рішень набуває дедалі більшої актуальності. У період високої невизначеності бізнес зосереджується на збереженні та укріпленні вже створеної IT-інфраструктури. На цьому тлі зростає попит на фахівців з технічної підтримки, а також очікується підвищення інтересу до експертизи у сферах кібербезпеки, обробки та захисту персональних даних користувачів.

Станом на 2022 рік обсяг українського ринку цифрової розробки становив 1,18 млрд. грн., до кінця 2023 року обсяг ринку сягнув 1,465 млрд. грн., що на 19,50% більше, ніж у 2022 році та продовжив зростати і у 2024 році. Це зростання більше за інфляційний ріст, що загалом показує позитивну динаміку для індустрії та економіки вцілому.

Український IT-ринок швидко розвивається та відзначається високим рівнем експорту послуг, особливо у сферах розробки програмного забезпечення та цифрових продуктів. Він характеризується складною корпоративною структурою, адже часто створюються кілька юридичних осіб для різних напрямів бізнесу або розробки цифрових продуктів. Така складність ускладнює точний підрахунок IT-компаній, адже одна бізнес-група може включати кілька пов'язаних юридичних осіб. Відповідно, оцінки кількості IT-компаній в Україні можуть відрізнятися. Станом на 2024 рік в Україні налічувалось 2118 активних IT-компаній, проте на рис. 3 подано динаміку кількості діючих юридичних осіб, що надають IT-послуги.

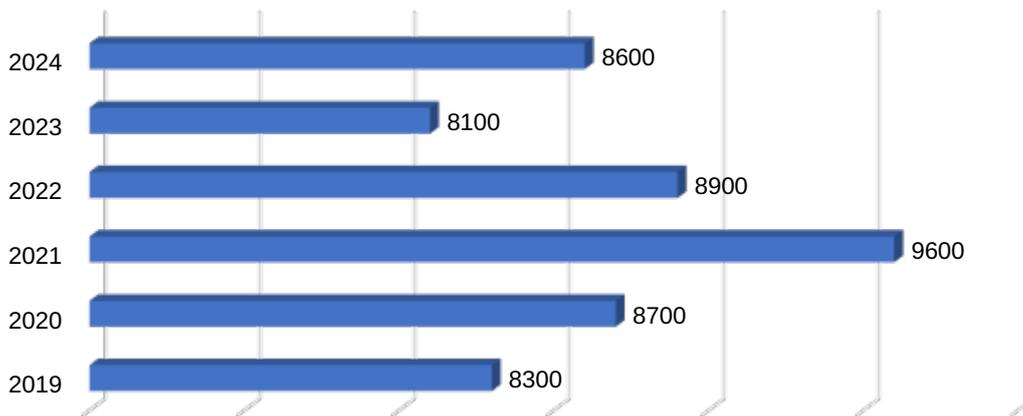


Рис. 3. Динаміка кількості діючих юридичних осіб, що надають ІТ-послуги

Джерело: сформовано на основі [7]

Більшість ІТ-компаній в Україні є невеликими або середніми за розміром, але активно розширюють свою присутність на міжнародних ринках, що сприяє підвищенню професійного рівня кадрів та розвитку локальної цифрової екосистеми.

Характеристику річного обігу ІТ-компаній подано на рис. 4, де найбільша кількість компаній (31,5%) мають річний обіг у діапазоні 100-300 тис. дол., що еквівалентно при середньому курсі 40 за рік – 4 млн.-12 млн. грн.

Більшість компаній – 78% заробляють до 500 000 дол. за рік. Загалом прослідковується подібна та позитивна тенденція за два останні роки, попри складну ситуацію в Україні. 54% компаній збільшили свій обіг у 2024 році по відношенню до 2023. Здебільшого це відбулось за рахунок зростання вартості проєктів. Динаміка кількості проєктів у 2023-2024 рр. представлена на рис. 5.

Зміни відбулися у трьох сегментах: зменшилася частка ІТ-компаній, які виконують дуже

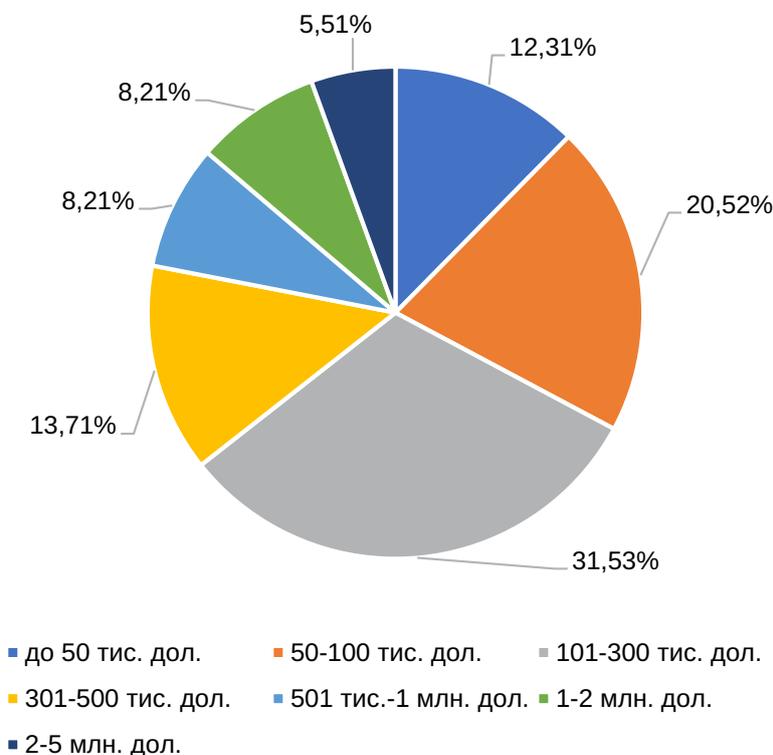


Рис. 4. Річний обіг ІТ-компаній за 2024 рік в Україні

Джерело: сформовано на основі [8]

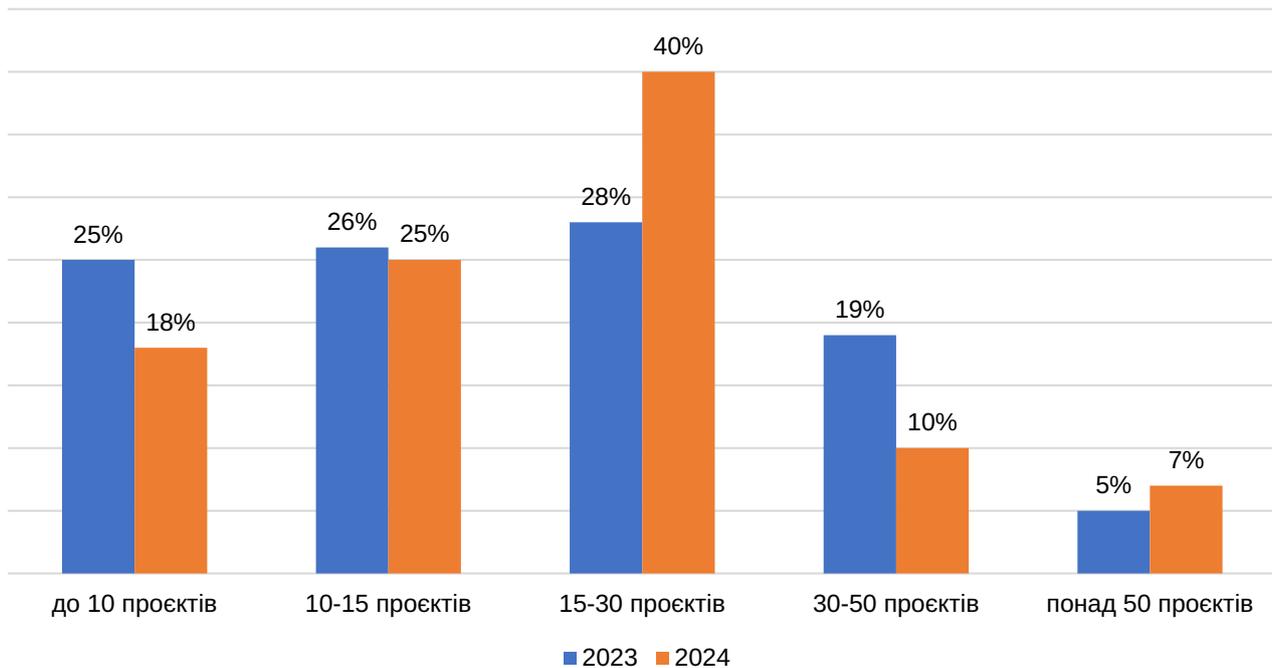


Рис. 5. Динаміка кількості проєктів у 2023-2024 рр.

Джерело: сформовано на основі [8]

мало (до 10) проєктів на рік, а також тих, що реалізують від 30 до 50 проєктів на рік. Водночас на 12% зросла кількість компаній, які щорічно виконують від 15 до 30 проєктів. Це може свідчити, що після першого року повномасштабного вторгнення ринок частково стабілізувався, а робота ІТ-компаній повернулася до більш системного та планового підходу. Адже 15-30 проєктів на рік – це оптимальне навантаження для більшості ІТ-компаній.

На рис. 6 подано порівняльну характеристику основних ніш з якими працювали ІТ-компанії в Україні у 2023 та 2024 рр.. Загалом ІТ-компанії розширюють спектр використовуваних технологій для того, щоб пропонувати ширший асортимент послуг, що підвищує їхню стійкість на ринку.

У 2024 році додалась інтеграція з ШІ та робота з Webflow, а також спостерігалось зростання у нішах мобільна розробка, чат-боти, кастомна розробка та фреймворки, стандартні CMS та UX/UI-дизайн.

Програмне забезпечення для бізнесу, освітні платформи, фінансові сервіси та інші цифрові рішення активно змінюють спосіб роботи компаній і життя споживачів. Водночас саме ефективність цих продуктів на ринку безпосередньо залежить від того, як вони просуваються та продаються. Саме тому наступним логічним кроком є аналіз каналів продажу цифрових продуктів в Україні та

оцінка їх ефективності для досягнення максимального охоплення та результату. Найбільш ефективним каналом продажу залишаються рекомендації клієнтів, які у 2023 та 2024 роках склали 79% та 84% відповідно. Значно зросла роль таргетованої реклами та програм партнерського маркетингу (рис. 7).

Крім того, бренд розробника також має вагомий вплив – 43% та підтверджує необхідність інвестицій в бренд (контент, PR, експертність), що також суттєво впливає на продажі. Для України у 2025 році ключовий акцент – це довіра та видимість: люди більше купують там, де є рекомендації та сильний бренд, а реклама та колаборації прискорюють охоплення.

Проведений аналіз ринку ІТ-продуктів та цифрової розробки в Україні, а також оцінка ефективності каналів продажу на основі даних звіту Digital Tiger 2024, звіту «Зріз ринку цифрової розробки України» та інших аналітичних звітів, дозволили окреслити загальну картину функціонування ринку цифрової розробки в Україні, підтверджує значний потенціал цифрової галузі та окреслює загальні напрямки ефективності різних каналів просування. Збереження тенденції зростання індустрії цифрових продуктів наряду залежить від ефективного просування цифрових продуктів, яке вимагає розуміння як тенденцій ринку, так і поведінки клієнтів. Розширення можливостей

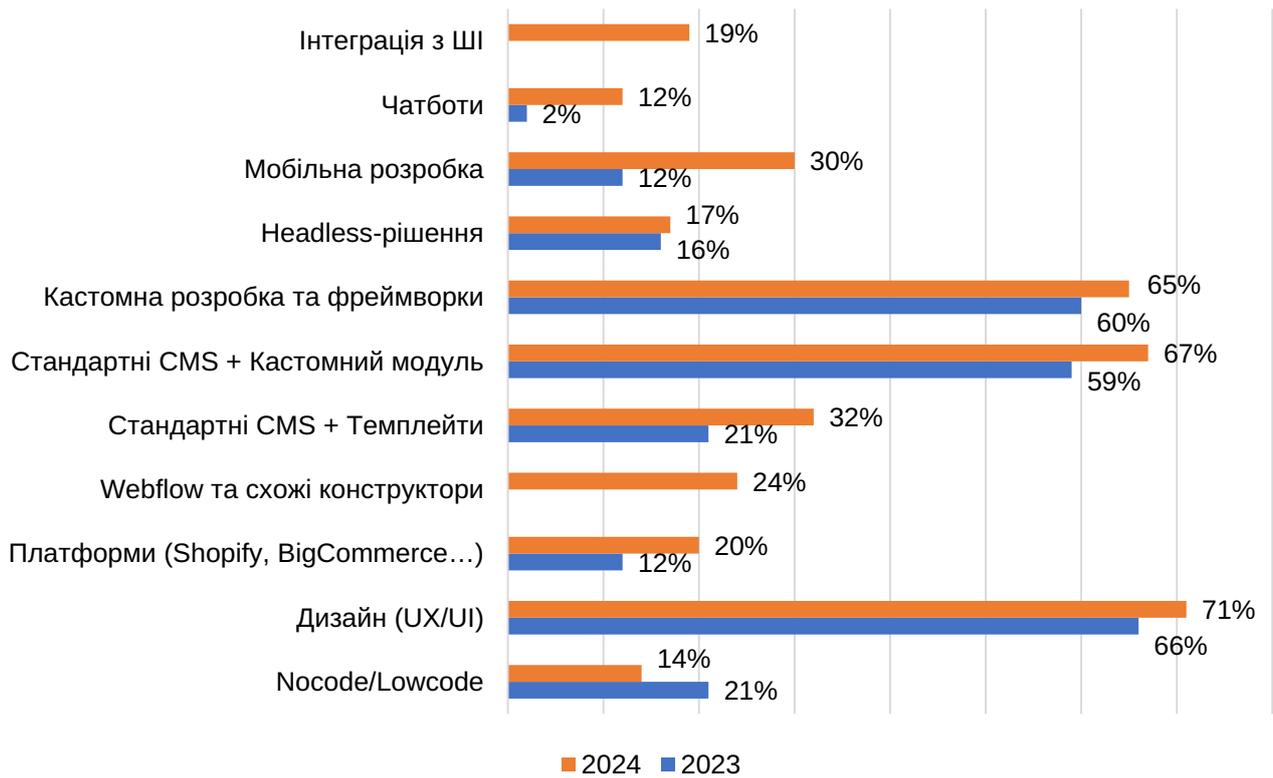


Рис. 6. Основні ніші, з якими працювали ІТ-компанії в Україні, 2023-2024 рр.

Джерело: сформовано на основі [8]

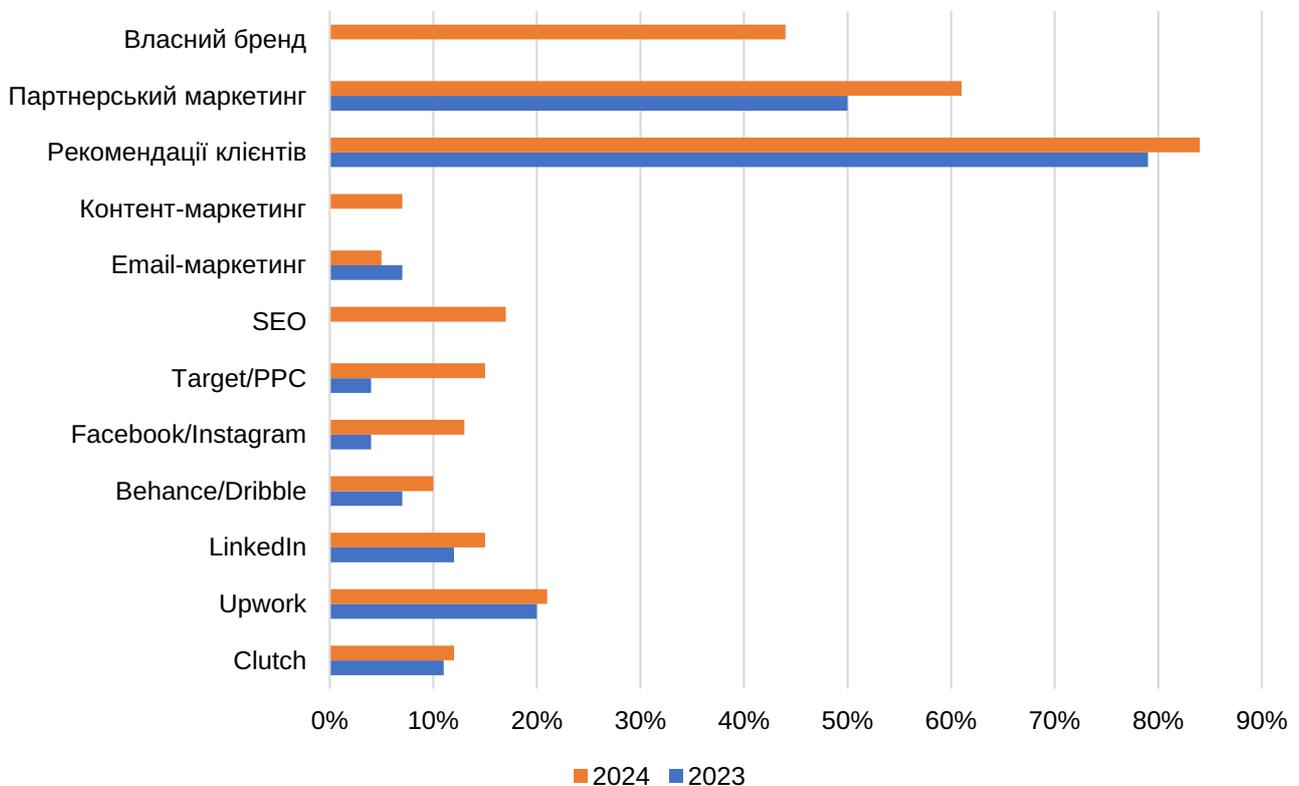


Рис. 7. Ефективність каналів продажу цифрових продуктів в Україні у 2023-2024 рр.

Джерело: сформовано на основі [8]

підприємства для просування його цифрових продуктів за допомогою Інтернет-технологій, відбувається за рахунок опанування віртуальних ринків та торгових майданчиків, проникнення соціальних мереж, мобільних додатків у сфери життя людства. Вибір методу просування цифрових продуктів підприємства має бути оптимально підібраний відповідно до встановлених цілей його маркетингової діяльності. В цьому випадку цифрові технології виступають інструментом вдосконалення маркетингової політики просування та розширюють її до масштабів віртуального простору.

Висновки. Попри умови макроекономічної невизначеності, ринок цифрової розробки демонструє позитивну динаміку: обсяг ринку у 2023 році зріс на 19,5% порівняно з попереднім роком, сягнувши 1,465 млрд. грн. Це зростання випереджає темпи інфляції, що свідчить про високу адаптивність галузі. Основна частка фінансового обороту (72%) залишається зосередженою в компаніях, хоча фріланс-сегмент зберігає значну кількісну присутність. Спостерігається трансформація попиту в бік зміцнення наявної IT-інфраструктури. Хоча

розробка web-проектів залишається домінуючою (59%), технічна підтримка набуває стратегічного значення (18%) як інструмент збереження стабільності бізнесу в кризовий період. У 2024 році відбулося розширення технологічних ніш за рахунок інтеграції штучного інтелекту (AI), Webflow та зростання запити на кібербезпеку.

Виявлено, що у періоди високої невизначеності ключовим фактором успіху є маркетинг довіри. Найбільш ефективним каналом збуту залишаються рекомендації клієнтів, роль яких зросла до 84% у 2024 році. Водночас вагомий вплив бренду розробника (43%) підтверджує необхідність трансформації маркетингових стратегій IT-компаній: від прямої агресивної реклами до розбудови експертності, PR та контент-маркетингу.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні механізмів оцифрування та стимулювання рекомендаційного маркетингу як домінуючого каналу залучення клієнтів, з метою розробки стійких моделей продажу цифрових послуг в умовах тривалої макроекономічної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Куцик П., Туліка Н., Процикевич А. Стан та перспективи розвитку IT-індустрії України. *Економіка та суспільство*, (67). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-108>
2. Динаміка IT-індустрії під час війни: результати IT Research Ukraine 2023. URL: <https://itcluster.lviv.ua/dynamika-it-industriyi-pid-chas-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2023/> (дата звернення: 13.02.2026)
3. Digital Market Overview 2023. URL: https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2024/06/IAB-Ukraine_Digital-Market-Overview_2024.pdf (дата звернення: 13.02.2026)
4. Ковтун О. І., Кулиняк І. Я. Стратегічні напрями інноваційного розвитку IT-підприємств: цифрова трансформація та штучний інтелект. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та розвиток*. 2024. Вип. 6, № 1. С. 45-56.
5. Євтушенко Н., Стеценко Д. (2024). Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір*, (191), 2024. С. 211-216. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34>
6. Ринок цифрової розробки в Україні зростає попри війну. Дослідження Digital Developers Committee. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2023/ddc-research.html> (дата звернення: 16.02.2026)
7. Digital tiger 2024 report. URL: <https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/2025/07/digitaltiger2024-r.pdf> (дата звернення: 16.02.2026)
8. Зріз ринку цифрової розробки України за 2024 рік. Аналітичний звіт. URL: https://vrk.org.ua/images/DDC_research_UA_digital_development_market_in_2024.pdf (дата звернення: 18.02.2026)
9. Вартанова О.В. Маркетингові інтернет-технології просування товарів і послуг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2019. Вип. 4 (21). С. 158-163. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/27.pdf

REFERENCES:

1. Kutsyk P., Tulika N., Protsykevych A. (2024). Stan ta perspektyvy rozvytku IT-industriyi Ukrayiny [State and prospects of the Ukrainian IT industry development]. *Ekonomika ta suspil'stvo* [Economy and Society], (67). Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-108> (accessed February 13, 2026).

2. Dynamika IT-industriyi pid chas viyny: rezultaty IT Research Ukraine 2023 [Dynamics of the IT industry during the war: results of IT Research Ukraine 2023]. Available at: <https://itcluster.lviv.ua/dynamika-it-industriyi-pid-chas-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2023/> (accessed February 13, 2026).
3. Digital Market Overview 2023. Available at: https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2024/06/IAB-Ukraine_Digital-Market-Overview_2024.pdf (accessed February 13, 2026).
4. Kovtun O. I., Kulynyak I. Ya. (2024). Stratehichni napryamy innovatsiynoho rozvytku IT-pidpryyemstv: tsyfrova transformatsiya ta shtuchnyy intelekt [Strategic directions of innovative development of IT enterprises: digital transformation and artificial intelligence]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya ta rozvytok* [Management and Entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development]. Vol. 6, No. 1. P. 45-56.
5. Yevtushenko N., Stetsenko D. (2024). Tsyfrova transformatsiya biznesu v umovakh viyny v Ukraini: vyklyky ta mozhyvosti [Digital transformation of business in the conditions of war in Ukraine: challenges and opportunities]. *Ekonomichnyy prostrir* [Economic Scope], (191). P. 211-216. Available at: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34> (accessed February 13, 2026).
6. Rynok tsyfrovoyi rozrobky v Ukraini zrostaye popry viynu. Doslidzhennya Digital Developers Committee [The digital development market in Ukraine is growing despite the war. Research by the Digital Developers Committee]. Available at: <https://vrk.org.ua/news-events/2023/ddc-research.html> (accessed February 16, 2026).
7. Digital Tiger 2024 report. Available at: <https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/2025/07/digitaltiger2024-r.pdf> (accessed February 16, 2026).
8. Zriz rynku tsyfrovoyi rozrobky Ukrainy za 2024 rik. Analitychnyy zvit [Slice of the digital development market of Ukraine for 2024. Analytical report]. Available at: https://vrk.org.ua/images/DDC_research-UA_digital_development_market_in_2024.pdf (accessed February 18, 2026).
9. Vartanova O.V. (2019). Marketynhovy internet-tekhnohohiyi prosuvannya tovariv i posluh [Marketing internet technologies for promotion of goods and services]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya* [Eastern Europe: Economy, Business and Management], Vol. 4 (21). P. 158-163. Available at: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/27.pdf (accessed February 18, 2026).

Дата надходження статті: 23.02.2026

Дата прийняття статті: 27.03.2026

Дата публікації статті: 18.03.2026