

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-89>

УДК 004:005.21:005.334

JEL classification: L86, M12, O32, O33

РЕВЕНКО Олена

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

<https://orcid.org/0000-0003-0110-7291>

ren_hneu@ukr.net

ТУРЧИН Люба

Хмельницька торговельно-економічна академія

<https://orcid.org/0000-0001-6238-1812>

0963104024L@gmail.com

РЯЗАНЦЕВ Валентин

Державний біотехнологічний університет

valentyn.riazantsev@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-1159-0818>

МЕХАНІЗМИ СТРАТЕГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ ІТ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ РИЗИКІВ

Стратегічна адаптація розглядається як динамічна здатність організації розпізнавати зовнішні загрози, мобілізувати ресурси та переформатовувати внутрішні процеси для збереження життєздатності та конкурентоспроможності. Було досліджено динаміку ІТ-ринку України, що засвідчило глибоку структурну перебудову. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та комплексний аналіз механізмів стратегічної адаптації ІТ-компаній до умов високої невизначеності та агресивного середовища інформаційних ризиків, а також визначення ключових векторів трансформації бізнес-моделей для забезпечення сталого розвитку галузі.

Виявлено значне зміщення акцентів у стратегіях українських ІТ-компаній: від класичного аутсорсингу до переходу на продуктові моделі та R&D-хаби. Підтверджено, що цифрова адаптивність стала базовим чинником стійкості, де кожна інвестована одиниця в технології створює мультиплікативний ефект для всієї економіки. Особливий інтерес викликає трансформація штучного інтелекту з окремого інструменту на базовий інфраструктурний шар, що фундаментально змінює підходи до стратегічного планування в умовах воєнних ризиків.

Обґрунтовано доцільні напрями трансформації бізнес-моделей в контексті стратегічної адаптації підприємств сфери ІТ (перехід від сервісної до продуктової моделі, перехід до дистанційної та гібридної моделей роботи, цифрова резистентність та управління інформаційними ризиками, адаптація через штучний інтелект, розвиток інноваційних технологій для оборони та національної безпеки, активна інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості через відкриття міжнародних представництв). Інформаційні ризики у майбутні періоди визначаються розвитком AI-агентів, загрозою дешифрування та вразливістю ланцюгів постачання.

Тож доведено, що стратегічна адаптація ІТ-компаній в умовах невизначеності не є разовим заходом, вона являє собою безперервний процес трансформації, що базується на гнучкості, цифровій стійкості та переході до створення складних технологічних продуктів. Дослідження підтвердило, що український ІТ-сектор під час війни продемонстрував високу життєздатність завдяки децентралізації, релокації та фокусу на оборонних технологіях.

Ключові слова: стратегічна адаптація, ІТ-компанія, ризики, бізнес-модель, цифровізація, стійкість, екстрені управлінські рішення, механізм, дистанційна зайнятість, сфера ІТ, рекрутинг, кризові умови, невизначеність.

REVENKO Olena

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

TURCHYN Liuba

Khmelnytskyi Trade and Economic Academy

RIAZANTSEV Valentyn

State Biotechnological University

MECHANISMS FOR STRATEGIC ADAPTATION OF IT COMPANIES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND INFORMATION RISKS

Strategic adaptation is considered the dynamic ability of an organization to recognize external threats, mobilize resources, and reformat internal processes to maintain viability and competitiveness. The dynamics of the Ukrainian IT market were studied, revealing deep structural restructuring. The purpose of the study is to provide theoretical justification and a comprehensive analysis of the mechanisms by which IT companies adapt to high uncertainty and an aggressive information-risk environment, and to identify key vectors of business model transformation to ensure sustainable development of the industry.

A significant shift in emphasis in the strategies of Ukrainian IT companies was identified: from classic outsourcing to product models and R&D hubs. It was confirmed that digital adaptability has become a fundamental factor in sustainability, with each unit invested in technology creating a multiplier effect across the entire economy. Of particular interest is the transformation of artificial intelligence from a standalone tool to a core infrastructure layer, which fundamentally changes approaches to strategic planning under military risk.

The appropriate directions for transforming business models in the context of strategic adaptation of IT enterprises are substantiated (transition from a service to a product model, transition to remote and hybrid work models, digital resistance and information risk management, adaptation through artificial intelligence, development of innovative technologies for defense and national security, active integration into global value chains through the opening of international representative offices). Information risks in future periods are determined by the development of AI agents, the threat of decryption, and the vulnerability of supply

chains. Therefore, it is evident that the strategic adaptation of IT companies under conditions of uncertainty is not a one-time event; it is a continuous process of transformation based on flexibility, digital resilience, and the development of complex technological products. The study confirmed that the Ukrainian IT sector demonstrated high viability during the war due to decentralization, relocation, and focus on defense technologies.

Keywords: strategic adaptation, IT company, risks, business model, digitalization, sustainability, emergency management decisions, mechanism, remote employment, IT sector, recruiting, crisis conditions, uncertainty.

Стаття надійшла до редакції / Received 18.03.2026
Прийнята до друку / Accepted 09.04.2026
Опубліковано / Published 28.05.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© РЕВЕНКО Олена, ТУРЧИН Люба, РЯЗАНЦЕВ Валентин

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Протягом останнього десятиліття світова економіка перейшла у стан перманентної турбулентності, що вимагає від суб'єктів господарювання принципово нових підходів до формування стратегічної стійкості. Для українського сектору інформаційних технологій умови невизначеності набули екстремального характеру через поєднання глобальних економічних криз, пандемії та повномасштабної збройної агресії, що змусило компанії не просто корегувати плани, а докорінно трансформувати архітектуру бізнес-моделей. Стратегічна адаптація в такому контексті розглядається як динамічна здатність організації розпізнавати зовнішні загрози, мобілізувати ресурси та переформатовувати внутрішні процеси для збереження життєздатності й конкурентоспроможності. Особливою гостротою набуває проблема інформаційних ризиків, оскільки цифрові активи стають головною мішенню у гібридному протистоянні, а витік даних або зупинка критичних систем може призвести до незворотних фінансових та репутаційних втрат. Актуальність дослідження механізмів адаптації зумовлена необхідністю теоретичного обґрунтування та практичного впровадження дієвого і гнучкого інструментарію, який дозволить вітчизняному ІТ-бізнесу інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості, незважаючи на деструктивний вплив воєнних дій та високу інтенсивність кіберзагроз.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні засади та практичні підходи до формування механізмів стратегічної адаптації й ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності знайшли своє відображення у наукових працях багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників. Зокрема, питання адаптивного управління, стратегічного аналізу, цифровізації бізнес-процесів, управління персоналом, формування мотиваційних механізмів, організаційної комунікації, антикризового менеджменту та забезпечення організаційної стійкості вивчали такі науковці: Є. Абеленцев, О. Булкот, Є. Єрмаченко, О. Лісік, Г. Лучко, Т. Моряк, Д. Петрів, А. Пилипенко, О. Пилипенко, Я. Процько, С. Смерічевський, В. Приймак, І. Тимченко, В. Халіна та інші.

Науковий дискурс щодо адаптації підприємств у вітчизняному середовищі представлений фундаментальними працями О. Лісік, Т. Моряк [2], які аналізують ефективність ІТ-компаній та напрями їх інноваційного розвитку в умовах цифрової трансформації. Питання управління фінансовою безпекою та механізми адаптивного менеджменту в умовах воєнної й економічної нестабільності ґрунтовно досліджують О. Пилипенко, Я. Процько [5]. Теоретичне підґрунтя функціонування бізнес-моделей в умовах нелінійності та тривожності чинників зовнішнього середовища VUCA та BANI розроблено у працях В. Халіної та Е. Абеленцевої [8]. Роль ІТ-індустрії як стратегічної рушійної сили національної економіки та її вплив на макроекономічну стійкість вивчають О. Булкот, Д. Петрів [1]. Класифікацію інформаційних ризиків, проблеми кібербезпеки та захист цифрових активів у сучасних умовах висвітлюють у своїх публікаціях Г. Лучко [3] та В. Приймак, І. Тимченко [7]. Методологічні засади формування адаптивних стратегій на основі конкурентних переваг та ресурсного забезпечення розглядають С. Смерічевський [6] та А. Пилипенко, Є. Єрмаченко [4]. Аналіз диджиталізації як інструменту мінімізації інформаційних ризиків та впливу людського чинника в управлінських процесах представлено у численних стратегічних розробках як практиків, так і теоретиків.

Комплексне дослідження зазначених аспектів вбачається передумовою формування цілісного розуміння механізмів стратегічної адаптації та організаційної стійкості ІТ-компаній в умовах невизначеності й кризових викликів. Це має вагомий практичний значення для розроблення ефективних управлінських стратегій, спрямованих на забезпечення безперервності діяльності, гнучкості та конкурентоспроможності ІТ-бізнесу в умовах воєнних ризиків і післявоєнного відновлення. Водночас результати дослідження сприяють інтеграції українського досвіду адаптивного управління у сучасну глобальну концепцію організаційної резильєнтності, яка переважно ґрунтується на аналізі економічних і технологічних криз, а не викликів воєнного характеру.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та комплексний аналіз механізмів стратегічної адаптації ІТ-компаній до умов високої невизначеності та агресивного середовища інформаційних ризиків, а також визначення ключових векторів трансформації бізнес-моделей для забезпечення сталого розвитку галузі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Еволюція концепцій світоустрою від SPOD до BANI створила нові виклики для стратегічного менеджменту, де традиційні методи прогнозування виявилися неефективними. Дослідники В. Халіна, Є. Абеленцев [7] стверджують, якщо світ до епохи глобалізації та цифрового буму характеризувався стабільністю та передбачуваністю, то сучасний світ BANI (крихкий, тривожний, нелінійний, незрозумілий) вимагає від ІТ-компаній здатності до миттєвого реагування на події, які неможливо прорахувати за допомогою класичних прогнозних моделей. В умовах України цей стан посилюється семантичною невизначеністю, коли неоднозначне трактування понять та швидка зміна нормативно-правового поля створюють додаткові перепони для ведення бізнесу.

Механізм стратегічної адаптації є складною системою, що включає моніторинг середовища, оцінку ресурсного потенціалу та вибір траєкторії подальшої трансформації, що обумовлює, зокрема, специфіку рекрутингу. Зазначимо, що в основі цього механізму лежить здатність компанії до швидкої децентралізації та переходу на гнучкі форми зайнятості, зокрема дистанційну. Дослідження показують, що близько 85 % розробників ІТ-продуктів перейшли на повністю або частково віддалений режим роботи, що і стало критичним чинником виживання під час енергетичної кризи та обстрілів. Така мобільність дозволила не лише зберегти операційну діяльність, а й наростити обсяги експорту в окремі періоди, демонструючи високий цифровий імунітет високотехнологічних секторів порівняно з традиційними галузями.

У табл. 1 представлена динаміка основних макроекономічних показників та індикаторів структури галузі ІТ України за період 2023–2025 рр. (складено за [3, 9, 10]).

Таблиця 1

Макроекономічні показники та структура ІТ-галузі України

Показник	Динаміка по роках		
	2023	2024	2025
Обсяг загального обороту галузі (млрд дол. США)	6,70	7,48	7,85
Частка ІТ у ВВП України (%)	4,40	3,92	3,20
Кількість ІТ-спеціалістів (тис. осіб)	307	303	305
Податкові надходження від галузі (млрд дол. США)	–	1,1	1,2
Експорт ІТ-послуг у структурі сервісного експорту (%)	44,0	41,0	41,6

Отже, поточна динаміка ІТ-ринку України свідчить про глибоку структурну та якісну перебудову. Як свідчать результати ІТ Research Ukraine, у 2025 році загальний обсяг ринку досяг майже 7,9 млрд дол. США, тоді як частка ІТ у загальному експорті послуг становила близько 42 %. Це підтверджує статус галузі як фундаменту валютної стабільності та джерела наповнення бюджету для фінансування видатків, зокрема для потреб оборони. Важливо зазначити, що зниження частки галузі у ВВП з 4,4 % у 2023 році до 3,2% у 2025 році не є ознакою рецесії, а відображає, скоріш за все, бурхливе зростання інших секторів, зокрема військово-промислового комплексу та будівництва, що стимулюється державними замовленнями на відновлення. Важливо підкреслити також певний помітний мультиплікативний ефект, бо кожне створене робоче місце в ІТ підтримує від 2 до 3 робочих місць у суміжних галузях (освіта, фінанси, логістика, переробка), що формує стійкий економічний ланцюг як базис подальшого соціально-економічного розвитку в країні.

Як показує практика, в сучасних умовах стратегічна адаптація здійснюється за шістьма провідними напрямами трансформації бізнес-моделей (рис. 1). Отже, один з напрямів чітко пов'язаний з переходом від сервісної моделі до продуктової, тобто результатом діяльності ІТ становиться продукт, зокрема інноваційний. Якщо у 2018 році ринок був переважно аутсорсинговим, то у 2025 році частка продуктової компанії зростає до 39 %, що забезпечує більшу технологічну незалежність та вищу прибутковість. Також слід відзначити активну інтеграцію у глобальні ланцюги створення вартості через відкриття міжнародних представництв. На початку 2025 р. 27 % компаній відкрили нові офіси, з яких 23% за межами України (зокрема в Іспанії, Німеччині, Австралії, Португалії та ОАЕ) [10]. Такий вибір місця розташування дозволяє значно мінімізувати локальні ризики та бути ближчими до клієнтів, що є не тільки зручним, а й таким, що здатне оптимізувати витрати.

Наступний напрям адаптації пов'язаний із розвитком інноваційних технологій, створених для воєнних потреб, оборони та національної безпеки, оскільки Україна трансформується у глобальний R&D-хаб військових технологій. Обсяг інвестицій у цей сектор у першій половині 2025 року, порівняно з довоєнним періодом, зріс майже 110 разів і досяг 129 млн дол. США [9]. Унікальність цього механізму полягає у формуванні «петлі» швидкого зворотного зв'язку між замовниками та розробниками, що робить українські продукти (програмні продукти, дрони, системи управління і моделювання, засоби РЕБ) найбільш валідованими у реальних умовах.

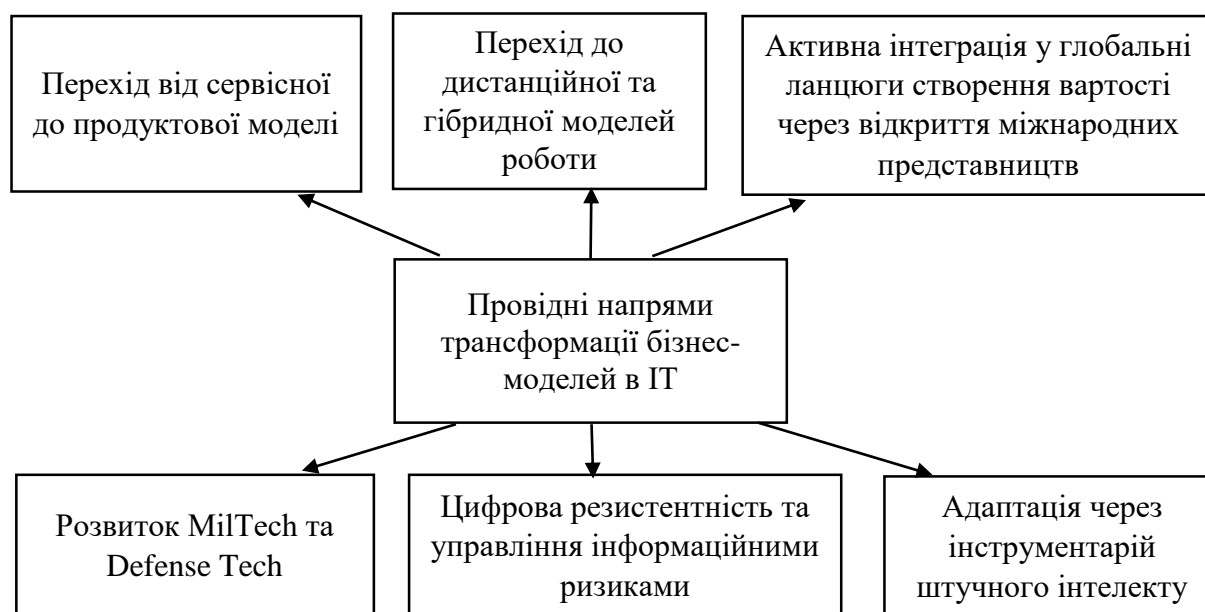


Рис. 1. Напрями трансформації бізнес-моделей в контексті стратегічної адаптації підприємств ІТ-сфери

Ще один напрям передбачає цифрову резистентність та управління інформаційними ризиками. В умовах, коли середня вартість хмарного інциденту досягла 5,1 млн дол. США, компанії змушені переходити до моделі нульової довіри, що передбачає не лише технічний захист, а й зміну корпоративної культури, де кожен співробітник стає ланкою системи безпеки та підтримки цінностей компанії. Останнім із названих напрямів став можливим шляхом адаптації через штучний інтелект. У 2024–2025 роках AI перестав бути окремим сегментом і став фундаментальною інфраструктурною площиною у інфраструктурі більшості видів діяльності, зокрема ІТ. Причиною є той факт, що стартапи з компонентом AI залучають утричі більше капіталу, ніж компанії без нього.

Вочевидь, трансформація бізнес-моделей у сфері ІТ супроводжується зміною форм зайнятості, а це, як ланцюгова реакція, впливає на управління персоналом, організацію комунікацій і забезпечення гнучкості компаній в умовах невизначеності. Водночас сучасний рекрутинг дедалі більше орієнтується на дистанційні та гібридні формати роботи, що розширює доступ до глобального ринку талантів і взагалі підвищує адаптивність ІТ-бізнесу.

Також зазначимо, що, зважаючи на специфіку галузевих чинників, інформаційні ризики у майбутні періоди визначатимуться трьома основними трендами: розвитком AI-агентів, загрозою дешифрування та вразливістю ланцюгів постачання. Використання хакерами автономних AI-систем для персоналізованого фішингу та якісної генерації шкідливого програмного забезпечення у реальному часі вимагає від ІТ-компаній впровадження предиктивної аналітики на основі великих даних для превентивного блокування подібних атак. Окрему увагу слід приділити тактиці SNDL, за якої зловмисники накопичують зашифровану інформацію для її розкриття пізніше, після появи потужних комп'ютерів. Це стимулює глобальний перехід на нове шифрування (PQC) вже у наступні роки.

В таких умовах механізми мінімізації інформаційних ризиків в українських реаліях включають обов'язкову сертифікацію за міжнародними стандартами, проведення регулярних аудитів ІТ-інфраструктури та використання захищених хмарних середовищ. Державні підприємства, такі як «ІНФОТЕХ», впроваджують інструменти криптографічного та технічного захисту інформації для державних реєстрів, що, в принципі, стають еталоном для приватного сектору.

Регіональний аспект адаптації демонструє нерівномірність, але стійкість основних хабів. Львів залишається центром тяжіння завдяки близькості до кордону з країнами ЄС та потужному ІТ-кластеру, зосередженому на освіті й AI-ініціативах. В той час Дніпровська екосистема, попри близькість до фронту, зберігає 19 тис. фахівців і демонструє високий рівень соціальної адаптації. Так, середній добровільний платіж такого фахівця на потреби оборони складає 180–240 дол. США на місяць [10]. Це свідчить про формування механізму соціальної стійкості, де допомога вразливим верствам населення, армії та, в принципі, волонтерство стають інструментами підтримки ментального здоров'я та корпоративної єдності.

Управління людським капіталом у 2025 році стикається з викликом старіння галузі, що підтверджує виявлений середній вік спеціаліста, який зріс до 32,8 років. Це зумовлено скороченням вакансій для новачків і мобілізаційними процесами в країні. Адаптивним заходом тут є підтримка ветеранів, ВПО та збереження робочих місць за мобілізованими співробітниками (що роблять 75% компаній).

Як показало дослідження, фінансовий механізм адаптації у 2025 році характеризується стабілізацією після шоку. Незважаючи на складні безпекові умови, залучено значні суми венчурного капіталу, причому

іноземний капітал почав домінувати над локальним на ранніх стадіях, що є сигналом сформованої довіри. З'явилися нові єдинороги (Kyivstar – Uklon, Helsi, Fintech IT Group – Monobank), що підтверджує можливість масштабування навіть у кризових умовах.

Зазначені перспективи вказують на те, що Україна перестає бути ринком виживання і стає ринком унікальної експертизи, зокрема у період повоєнного відновлення. Досвід розробки автономних систем, захисту критичної інфраструктури та управління бізнесом у стані постійної загрози робить українські ІТ-компанії привабливими для стратегічних партнерів з ЄС і не лише. Фахівці прогнозують, що до кінця 2026 року ІТ-сектор може досягти обсягів експорту у 8,5–9 млрд дол. США [9] за умови успішної міграції, орієнтації на продуктові моделі та впровадження агентів ШІ.

Задля забезпечення дієвих управлінських рішень, зокрема екстрених, в практичній площині конкретної ІТ-компанії потрібне уточнення моделі механізму її стратегічної адаптації. Забезпечення такого механізму відображає сукупність ресурсів, інструментів і організаційних передумов, необхідних для ефективного функціонування механізму стратегічної адаптації ІТ-компанії. Основу цього процесу формує система управління, що включає корпоративне керівництво, стратегічне лідерство, політики та регламенти, які забезпечують координацію адаптаційних процесів. Важливе значення мають ресурсне забезпечення, людський капітал, технологічна база та інформаційні ресурси, що формують основу для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. До складу механізму також входять методи та інструменти стратегічного аналізу, цифрові платформи, аналітичні системи, Agile- та Lean-підходи, які забезпечують гнучкість управління та оперативність ухвалення рішень. Водночас ефективність механізму значною мірою залежить від організаційної культури, орієнтованої на інноваційність, відкритість до змін, командну взаємодію та безперервне навчання, а також від належного інформаційного забезпечення й кібербезпеки.

Базовими принципами такого підходу мають стати стратегічна орієнтація, яка забезпечує узгодження адаптаційних екстрених рішень із довгостроковими цілями підприємства, а також гнучкість і адаптивність, що дозволяють оперативно реагувати на зміни в середовищі. Важливу роль відіграє принцип проактивності та превентивності, спрямований на завчасне виявлення ризиків і можливостей, а також принцип доказовості та аналітичності, що передбачає використання даних і аналітичних інструментів у процесі прийняття рішень. Не менш значущими є інтеграція та взаємодія, безперервності навчання й удосконалення, а також забезпечення стійкості та відповідальності, які формують основу довгострокової конкурентоспроможності та організаційної стійкості ІТ-компанії.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дало змогу визначити, що стратегічна адаптація ІТ-компаній в умовах невизначеності потребує комплексного механізму, який поєднує моніторинг середовища, аналітичну підтримку, гнучке управління та швидке ухвалення екстрених рішень. Встановлено, що ефективність адаптаційних процесів значною мірою залежить від рівня цифровізації, організаційної культури, компетентності персоналу та здатності компанії до безперервного навчання й перебудови бізнес-процесів. Обґрунтовано важливість використання адаптивних стратегій, сценарного аналізу та інтеграції сучасних інформаційних технологій для забезпечення стійкості ІТ-бізнесу в кризових умовах. Запропонована концептуальна модель механізму стратегічної адаптації сприяє підвищенню конкурентоспроможності, гнучкості та інноваційного потенціалу підприємства. Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування розроблених підходів для формування ефективної системи управління ІТ-компаніями в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Зазначено, що у сучасних умовах цифровізації та невизначеності саме формат зайнятості став одним із базових елементів адаптації ІТ-компаній до динамічного середовища, кризових викликів і змін ринку праці.

Тож стратегічна адаптація ІТ-компаній в умовах невизначеності не є разовим заходом, вона являє собою безперервний процес трансформації, що базується на гнучкості, цифровій стійкості та переході до створення складних технологічних продуктів. Дослідження підтвердило, що український ІТ-сектор продемонстрував безпрецедентну життєздатність завдяки децентралізації, релокації та фокусу на оборонних технологіях. Механізми мінімізації інформаційних ризиків вже зміщуються у площину предиктивного захисту, впровадження нових алгоритмів шифрування та використання AI для кібербезпеки. Основними чинниками успіху залишаються розвиток MilTech як рушійної сили інновацій, інтеграція у глобальні ринки капіталу та збереження висококваліфікованого людського потенціалу. Подальший розвиток галузі залежатиме від здатності компаній швидко адаптуватися до вимог європейських стандартів безпеки та ефективно використовувати можливості штучного інтелекту для підвищення доданої вартості своїх послуг та продуктів.

Література

улкот О.В., Петрієв Д.А. Особливості діяльності українських віртуальних компаній в умовах трансформаційних змін середовища. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 20. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-02-04>.

2. Лісік О. А., Моряк Т. П. Аналіз стану ІТ-сектору України в умовах повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-67>.
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. Пилипенко А. А., Єрмаченко Є. В. Механізм формування адаптивної стратегії в когнітивному управлінні конкурентоспроможністю ІТ-компаній. *Управління розвитком*. 2020. Вип. 19 (2). С. 23-32. DOI: [http://doi.org/10.21511/dm.18\(2\).2020.03](http://doi.org/10.21511/dm.18(2).2020.03).
5. Пилипенко О., Процько Я. Економічний розвиток українських ІТ компаній в умовах Industry 4.0. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2(74). С. 22–30. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-22-30>.
6. Смерічевський С. Ф. Стратегічні аспекти адаптивного управління економічною безпекою підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 37 – 44. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-5>.
7. Приймак В. М., Тимченко І. П. Стратегії AI-трансформації у IT-бізнесі. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 12. Том 2 (294/2). С. 37-46. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-2-294-37-46>.
8. Халіна В. Ю., Абеленцев Є. В. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>.
9. Цифровий тигр: ринкова сила українських ІТ – 2024 – дослідження перспектив українських ІТ на ключових світових експортних ринках. IT Ukraine Association. URL: <https://itukraine.org.ua/en/digital-tiger-the-market-power-of-ukrainian-it-2024-a-research-on-the-prospects-of-ukrainian-it-in-key-global-export-markets/>.
10. Ukrainian Tech Industry in the Fourth Year of the War: Stabilization, New Strategies, and a Shift in Market Architecture – Results of IT Research Ukraine 2025. From Adaptation to Transformation. Code UA. 2025. URL: <https://codeua.com/ukrainian-tech-industry-in-the-fourth-year-of-the-war-stabilization-new-strategies-and-a-shift-in-market-architecture-results-of-it-research-ukraine-2025-from-adaptation-to-transformatio/>.

References

1. Kot, O. V., & Petriiev, D. A. (2025). Osoblyvosti diialnosti ukrainskykh virtualnykh kompanii v umovakh transformatsiinykh zmin seredovyshcha [Peculiarities of the activities of Ukrainian virtual companies in the conditions of transformational changes of the environment]. *Problems of Modern Transformations. Series: Economy and Management*, (20). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-02-04>
2. Lisik, O. A., & Moriak, T. P. (2023). Analiz stanu IT-sektoru Ukrainy v umovakh povnomashtabnoi viiny [Analysis of the state of the IT sector of Ukraine in the conditions of a full-scale war]. *Economy and Society*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-67>
3. Luchko, H. Y. (2024). Tendentsii rozvytku IT-sektora v Ukraini [Trends in the development of the IT sector in Ukraine]. *Business Inform*, (3), 145–152. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-145-152>
4. Pylypenko, A. A., & Yermachenko, Ye. V. (2020). Mekhanizm formuvannia adaptyvnoi stratedii v kohnityvnomu upravlinni konkurentospromozhnistiu IT-kompanii [The mechanism of forming an adaptive strategy in cognitive management of IT companies' competitiveness]. *Development Management*, 19(2), 23–32. [http://doi.org/10.21511/dm.18\(2\).2020.03](http://doi.org/10.21511/dm.18(2).2020.03)
5. Pylypenko, O., & Protsko, Ya. (2024). Ekonomichnyi rozvytok ukrainskykh IT kompanii v umovakh Industry 4.0 [Economic development of Ukrainian IT companies in the conditions of Industry 4.0]. *Scientific Notes of KROK University*, (2(74)), 22–30. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-22-30>
6. Smerichevskiy, S. F. (2023). Stratedichni aspekty adaptyvnoho upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv [Strategic aspects of adaptive management of enterprises' economic security]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8(2), 37–44. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-5>
7. Pryimak, V. M., & Tymchenko, I. P. (2025). Stratedii AI-transformatsii u IT-biznesi [AI transformation strategies in the IT business]. *Actual Problems of Economics*, 294(2), 37–46. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-2-294-37-46>
8. Khalina, V. Yu., & Abelientsev, Ye. V. (2023). Teoriiia adaptatsii biznesu do umov nevynachenosti [Theory of business adaptation to uncertainty conditions]. *Economy and Society*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>
9. IT Ukraine Association. (2024). *Digital tiger: the market power of Ukrainian IT – 2024 – a research on the prospects of Ukrainian IT in key global export markets*. <https://itukraine.org.ua/en/digital-tiger-the-market-power-of-ukrainian-it-2024-a-research-on-the-prospects-of-ukrainian-it-in-key-global-export-markets/>
10. Code UA. (2025). *Ukrainian tech industry in the fourth year of the war: Stabilization, new strategies, and a shift in market architecture – Results of IT research Ukraine 2025. From adaptation to transformation*. <https://codeua.com/ukrainian-tech-industry-in-the-fourth-year-of-the-war-stabilization-new-strategies-and-a-shift-in-market-architecture-results-of-it-research-ukraine-2025-from-adaptation-to-transformatio/>