

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ДИНАМІКА МАСШТАБУВАННЯ ІТ-КОМПАНІЙ

MODERN TRENDS AND DYNAMICS OF IT COMPANY SCALING

У статті досліджено динаміку масштабування ІТ-компаній у глобальному та національному вимірах. Масштабування розглядається як складний процес, що поєднує фінансові ресурси, кадровий потенціал, організаційну культуру та цифрову трансформацію. Глобальні тенденції демонструють циклічність венчурного інвестування, зростання ролі штучного інтелекту та поширення гнучких методологій управління. Водночас український контекст виявляє специфіку адаптації бізнесу до кризових умов: війна, дефіцит кадрів, обмежений доступ до капіталу та потреба в швидкому переході на цифрові моделі. Незважаючи на виклики, ІТ-галузь України зберегла експортний потенціал, активно інтегрується у «Дія.City» та розширює цифрову інфраструктуру. Отже, масштабування постає не лише як фактор економічного зростання, але й як стратегія відновлення та інтеграції національного бізнесу у глобальну інноваційну екосистему.

Ключові слова: масштабування бізнесу, ІТ-компанії, цифрова трансформація, венчурне фінансування, Україна, інновації.

The article is devoted to the analysis of the dynamics and trends of scaling in the IT business, emphasizing its importance for the sustainable development of the modern digital economy. The relevance of the topic is explained by the fact that scaling is no longer limited to the growth of individual firms but has become a systemic factor shaping national competitiveness and global technological progress. The main purpose of the research is to identify the regularities of scaling processes in IT companies, to reveal the conditions under which growth transforms into long-term sustainability, and to compare the global patterns with the specific challenges and opportunities faced by Ukrainian enterprises during a period of crisis and transformation. Methodologically, the study relies on a combination of comparative analysis, synthesis of statistical and empirical data, as well as logical generalization. Such an approach allows the examination of scaling both as a quantitative expansion of resources and as a qualitative change in organizational structures, culture, and managerial practices. The research results highlight that the scaling of IT businesses is determined by a balance between financial stability, innovative potential, leadership, and the ability to adapt to volatile external environments. The global market demonstrates the increasing role of artificial intelligence, digital transformation, and flexible management methodologies as drivers of growth, while at the national level scaling is influenced by crisis conditions, workforce mobility, and the development of institutional frameworks such as digital ecosystems and regulatory regimes. The findings show that Ukrainian IT companies, despite significant external shocks, have preserved their export potential, strengthened their integration into international markets, and continued to invest in human capital and technological infrastructure. Practical outcomes of the study indicate that scaling in IT business should be approached not only as an economic expansion but also as a strategic tool for resilience, enabling companies to withstand crises, maintain competitiveness, and secure long-term positions in the global innovation landscape. The value of this article lies in its ability to provide business leaders and policymakers with a set of practical insights on how to structure growth strategies, manage risks, and build adaptive organizations capable of succeeding in both stable and highly uncertain environments.

Key words: business scaling, IT companies, digital transformation, innovation, Ukraine, competitiveness, resilience.

УДК 658.1+004.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.19-35>

Волков О.О.¹

аспірант кафедри менеджменту,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Volkov Oleksii

The National Technical University
"Kharkiv Polytechnic Institute"

Постановка проблеми. Масштабування бізнесу у сфері інформаційних технологій є одним з ключових чинників сучасного економічного розвитку, оскільки саме ІТ-компанії формують основу цифрової трансформації окремих галузей та національних економік загалом. Успішне масштабування забезпечує створення робочих місць, підвищення продуктивності праці, зростання експортного потенціалу та залучення інвестицій у високотехнологічні сектори [1]. Водночас, глобальна статистика підтверджує, що лише незначна частка стартапів переходить у фазу масштабного бізнесу: близько 0,5–1% компаній здатні перетворитися на «масові» підприємства, тоді як понад 80% зазнають невдач [7; 8]. Це свідчить про існування системних бар'єрів, які значно знижують імовірність довгострокового зростання навіть за наявності інноваційного продукту. Важливим

обмеженням виступає циклічність венчурного фінансування. Після рекордного 2021 року, коли обсяг глобальних інвестицій у стартапи перевищив \$650 млрд [8], у 2022–2023 роках відбулося різке скорочення – до \$415 млрд і \$304 млрд відповідно [3]. Лише у 2024 році спостерігалось часткове відновлення завдяки стрімкому зростанню AI-сектору, на який припала майже третина всіх венчурних угод [4]. Для компаній на етапі масштабування такі коливання капіталу створюють додаткову невизначеність і ускладнюють стратегічне планування.

Український контекст додає ще складнішого виміру. Повномасштабна війна призвела до падіння ВВП на 29,1% у 2022 році та зростання рівня бідності з 5,5% до 24,2% населення [22; 29]. Близько двох третин підприємств були змушені повністю або частково зупинити діяльність,

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5599-8038>

а понад 120 тис. ІТ-спеціалістів виїхали за кордон [34]. Це зумовило дефіцит кадрів, релокацію бізнесу, руйнування інфраструктури та обмеження доступу до фінансування. Водночас саме ІТ-сектор виявився «подушкою безпеки» для економіки: експорт послуг зріс на 36% у 2022 році, а частка ІТ у ВВП досягла 4,5% [30].

Проблема масштабування ІТ-компаній є багатовимірною і проявляється на перетині глобальних тенденцій та національних особливостей. Вона охоплює фінансові, кадрові, організаційні та інституційні чинники, доповнені викликами війни та кризових умов. Її наукова та практична значущість полягає у пошуку ефективних моделей розвитку, здатних забезпечити не лише економічне відновлення, але й довгострокову інтеграцію України у глобальні інноваційні екосистеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні засади масштабування бізнесу сформовані у працях провідних дослідників. Е. Піс у концепції Lean Startup підкреслює важливість гнучкого тестування бізнес-моделей [37], тоді як Р. Хоффман і К.Є. Юнг у книзі Blitzscaling описують стратегії агресивного зростання в умовах високих ризиків [38]. Дж. Коллінз розкрив роль стратегічного лідерства та «ефекту маховика» у довгостроковому розвитку, а Кемерон і Квінн запропонували CVF-модель оцінки організаційної культури як чинника інноваційності [39; 40]. Міжнародні консалтингові компанії [5; 12; 15; 27] у своїх аналітичних звітах акцентують увагу на ролі організаційної гнучкості, управління знаннями та кадрового потенціалу у масштабуванні. Зокрема, BCG показує, що ефективна Agile-трансформація скорочує витрати на доставку продуктів на 15–20% і подвоює дохідність для акціонерів [27], а PwC фіксує чотириразове зростання продуктивності у компаніях, що активно впроваджують AI-рішення [15]. У глобальному контексті ключовою тенденцією 2022–2024 рр. стало зростання інвестицій у цифрову трансформацію (до \$2,5 трлн у 2024 р.) та переорієнтація венчурного капіталу на AI-стартапи, які лише у 2024 році залучили понад \$100 млрд [28; 12]. Водночас, в Україні масштабування ІТ-бізнесу відбувається в умовах війни. Дослідження UNDP (2024) та IT Ukraine Association (2023) показують, що попри падіння числа компаній на 25,7% у 2022 році, ринок вже у 2023-му зріс на 21,3%, а експортна орієнтація та програма «Дія.City» створили основу для відновлення.

Наукова та практична база досліджень дає ґрунтовні моделі для розуміння процесів масштабування, але залишається відкритим питання інтеграції глобальних підходів у специфічні українські умови 2022–2024 рр. Саме це зумовлює актуальність та новизну даної роботи.

Постановка завдання. Метою статті є комплексне дослідження динаміки та тенденцій

масштабування компаній ІТ-бізнесу як у глобальному, так і в українському вимірах. У центрі уваги перебуває виявлення закономірностей розвитку ІТ-компаній у світі протягом 2021–2024 років, простеження впливу циклічності венчурного інвестування та визначення основних причин успіху й провалів стартапів на етапі переходу до масштабного бізнесу. Окремий акцент зроблено на аналізі особливостей масштабування українських компаній у 2022–2024 роках, зокрема з урахуванням воєнних викликів, кадрових та фінансових обмежень, а також стратегій адаптації бізнесу до кризових умов. Важливою складовою завдання є оцінка ролі цифрової трансформації, організаційної культури та кадрового потенціалу у забезпеченні стійкого зростання компаній. Узагальнення отриманих результатів дозволить сформулювати висновки та надати практичні орієнтири, що можуть бути використані як підприємствами, так і державними інституціями для підтримки процесів масштабування бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасний ринок стартапів демонструє значний, але нерівномірний приріст компаній, що перейшли зі стадії стартапу до фази швидкого росту. За даними Dealroom, глобально понад 12,4 тис. стартапів отримали більше \$50 млн венчурних інвестицій станом на 2023 рік [1]. Проте темпи появи нових високооцінених компаній різко знизилися після буму 2021 року. Якщо у 2021 році було зафіксовано рекордні приблизно 519 «єдиногорів» (стартапів з оцінкою понад \$1 млрд) [2], то в 2022–2023 роках цей показник значно впав. Лише менше 100 нових єдиногорів з'явилося у 2023 році [3], а у 2024-му їх кількість дещо зросла до приблизно 110 [4]. Більш наочно дані подано у порівняльному вигляді на рис. 1 та рис. 2.

Глобальні витрати на цифрову трансформацію становили приблизно \$1,6 трлн у 2022 році, зросли до \$1,85 трлн у 2023 році (+16%) [10], і досягли близько \$2,5 трлн у 2024 році [11]. Таким чином, за два роки обсяг витрат зріс приблизно на 56%. У багатьох компаніях витрати на цифрову трансформацію сягають приблизно 7,5% від їхнього річного доходу [12]. Узагальнене порівняння результатів представлено на рис. 3 та рис. 4.

Компанії стабільно нарощують витрати на цифрові ініціативи, інтегруючи нові технології (хмарні сервіси, ШІ, тощо) у бізнес-процеси.

Одним з ключових драйверів запровадження сучасних ІТ-рішень є суттєве підвищення ефективності бізнесу. Аналітика даних та IoT-технології здатні збільшити операційну ефективність майже на 30% протягом першого року після впровадження [14]. Компанії, що використовують IoT-аналіз, відзначили +28,5% зростання продуктивності операцій за рахунок оптимізації процесів та усунення неефективностей [14]. Застосування IoT для предиктивного обслуговування обладнання дозволило

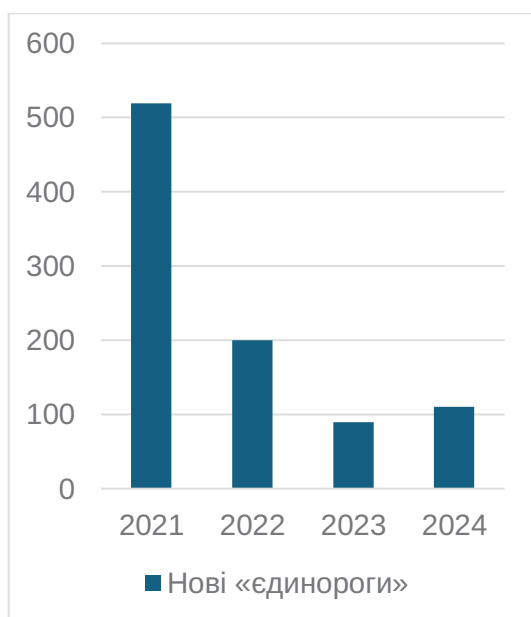


Рис. 1. Динаміка появи нових «єдинорогів» у світі, 2021–2024 рр.

Джерело: побудовано на основі [2; 3; 4]

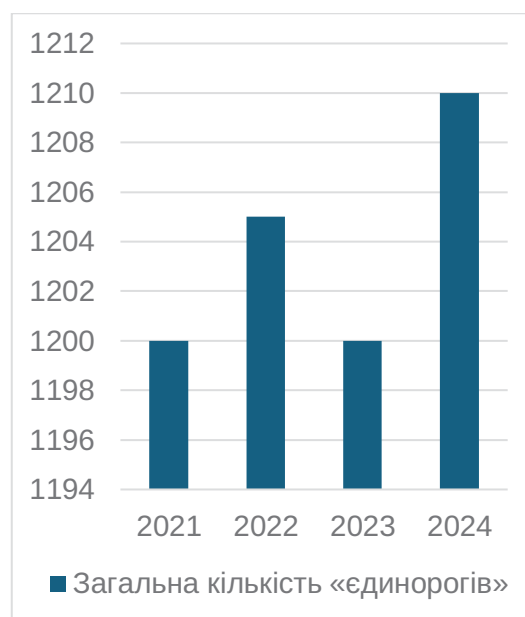


Рис. 2. Загальна кількість «єдинорогів» у світі, 2021–2024 рр.

Джерело: побудовано на основі [8; 9]



Рис. 3. Динаміка глобальних витрат на цифрову трансформацію, 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано на основі [10; 11; 12; 13]

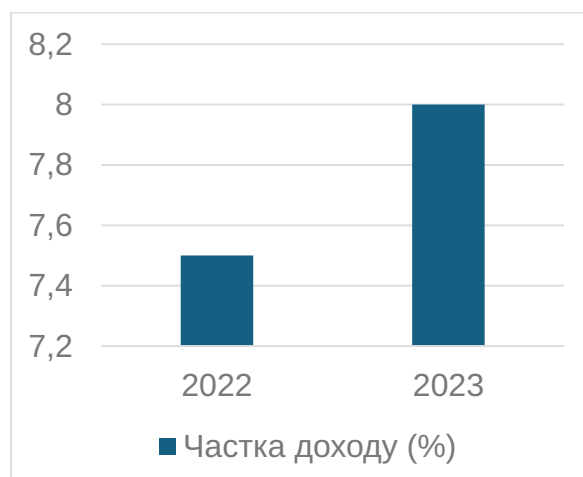


Рис. 4. Частка доходу компаній, що інвестується в цифрову трансформацію (2022–2023)

Джерело: побудовано на основі [10; 11; 12; 13]

скоротити незаплановані простой на 36% тобто значно підвищити безперервність виробництва [14]. Штучний інтелект також дає відчутний ефект. Згідно з дослідженням PwC, у галузях, найбільш інвестованих у AI, темпи приросту продуктивності прискорилися в 4 рази після початку впровадження генеративного ШІ у 2022 році [15]. У 2024 році найбільш «AI-насичені» галузі демонстрували втричі вищий приріст виручки на співробітника, ніж галузі з низьким рівнем впровадження AI [15]. Таким чином, цифрові технології – від Інтернету речей до штучного інтелекту та Big Data стають драйвером

продуктивності, підвищуючи рентабельність бізнесу і забезпечуючи конкурентні переваги за умови успішної інтеграції [14; 15]

Більшість стартапів не переростають початкову стадію: статистично лише близько 0,5–1% стартапів «вирують» до масштабного бізнесу з масовим ринком [7]. За оцінками Growth Institute, тільки 1 із 200 стартапів стає справжнім компаніями швидкого росту, здатним обслуговувати широкий ринок [7]. Інші дослідження підтверджують цю тенденцію: менш ніж 10% стартапів щороку досягають стабільного успіху, тоді як решта або закриваються,

або стагнуть [16; 17]. Таким чином, перехід від стартапу до великої компанії вкрай низьковірогідний, що підкреслює важливість підтримки інновацій на ранніх стадіях і грамотних стратегій масштабування.

Частка успішних масштабувань у порівнянні з невдалими: понад 90% стартапів не досягають стадії масштабування і припиняють свою діяльність, так і не розширивши операції [5]. Серед тих, хто створив життєздатний продукт, більше 80% не вдається успішно масштабувати компанію (ймовірність провалу приблизно 80%) [6]. Близько 10–20% стартапів досягають стійкого масштабування, а за деякими оцінками біля 0,5% стартапів стають «масовими» компаніями (переходять у фазу масового ринку) [7]. Інвестори зазначають, що до 65% провалів масштабування спричинені «людськими» та організаційними факторами (проблеми команди, менеджменту) [6]. На рис. 5 наведено візуалізацію даних, що відображає ключові результати досліджень.

У 2021 року зафіксовано рекордне зростання кількості «єдинорогів». У 2022–2023 рр. спостерігалось різке зменшення нових масштабних стартапів через погіршення інвестиційного клімату. 2024 року намітилась незначна позитивна динаміка.

Використання стратегій Lean Startup та Blitzscaling. Опитування свідчать, що більшість цифрових стартапів активно застосовують Lean-підходи в розробці продуктів та бізнес-моделей [17].

Натомість опитування показують, що адаптивні й «бережливі» методи розвитку застосовуються

більшістю стартапів. Засновники вказують на важливість поступового тестування ринку та швидкого коригування стратегії у разі невдачі: у 2022 році 40% стартапів здійснили хоча б одну масштабну зміну стратегії, щоб уникнути провалу [18].

Причини провалів при масштабуванні стартапів. Ретроспективний аналіз від CB Insights та інших джерел виділяє основні чинники, чому стартапи не проходять етап масштабування. На 1-му місці брак фінансування та інвестицій: особливо у 2022 році, на тлі погіршення кон'юнктури, 47% стартапів, що закрилися, вказали причиною нестачу фінансування/інтересу інвесторів [20]. На 2-му місці – відсутність ринкової потреби в продукті: близько 34–35% невдач спричинені відсутністю Product-Market Fit («продукт не вирішував болю клієнта») [21]. Також серед частих причин – недоліки маркетингової стратегії (до 22%), проблеми команди та управління (до 18%), грошові потоки та ціноутворення (до 16%) [21]. Рисунок 6 демонструє візуалізацію даних, яка підтверджує основні тенденції аналізу.

Дані узагальнені за кількома дослідженнями (CB Insights, Exploding Topics тощо) за різні періоди. У 2022 р. особливістю був різкий сплеск фінансових проблем через глобальну кризу: дві третини українських малих та середніх підприємств були змушені частково або повністю зупинити роботу внаслідок війни та економічного шоку [22], що також відобразилося на стартап-секторі (дефіцит інвестицій).

Проблеми залучення персоналу при швидкому рості. Швидке масштабування ставить виклики в області HR: знайти і втримати кваліфіковані

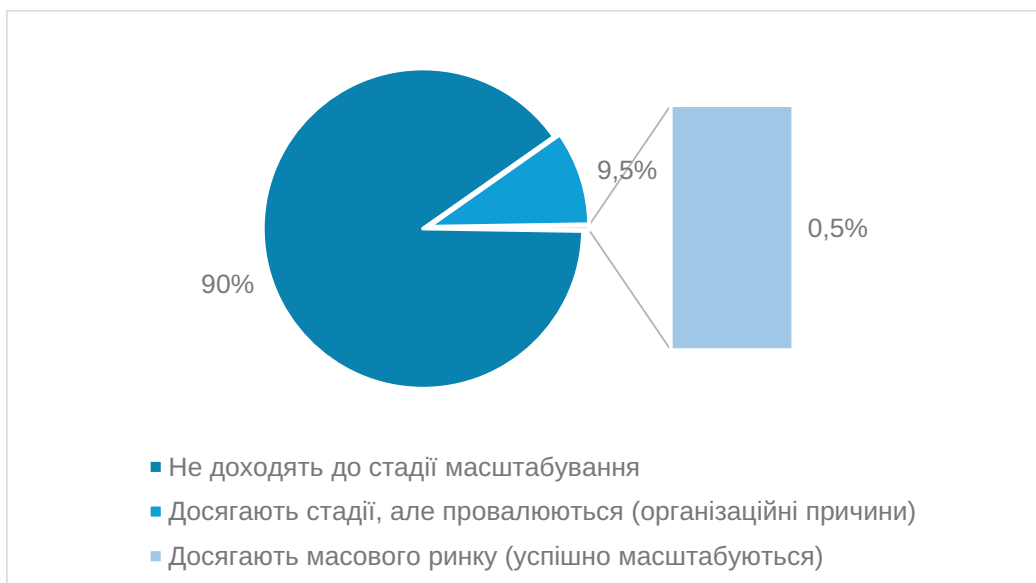


Рис. 5. Розподіл результатів масштабування стартапів: досягнення стадії масштабування, провали та успішне масштабування

Джерело: побудовано на основі [5; 6; 7]



Рис. 6. Найпоширеніші причини провалу масштабування стартапів, %

Джерело: побудовано на основі [20; 21]

кадри. Це підтверджує і Deloitte: більше 75% топ-менеджерів назвали «відсутність потрібних навичок» серйозним ризиком для бізнесу [23]. У світі наразі біля 75% компаній не можуть знайти потрібних кваліфікованих працівників на відкриті позиції [23] особливо це стосується технологічних секторів.

Для компаній у фазі гіперросту проблема загострюється: потрібно масштабувати команду, зберігши культуру та продуктивність. За даними PwC, 52% CEO відзначають, що брак навичок у працівників гальмує впровадження нових бізнес-моделей і інновацій [23]. В Україні під час війни кадрове питання теж критичне: багато спеціалістів виїхали або мобілізовані. Опитування показують, що більшість українських малих та середніх підприємств намагаються утримати персонал [22] пріоритетом №1 для компаній стало збереження команди навіть у кризу.

Період 2022–2024 років характеризувався різними коливаннями венчурного інвестування. Після рекордного 2021-го (глобальні венчурні вливання перевищили \$650 млрд) у 2022 році настало похолодання на ринку капіталу: обсяг глобального венчурного фінансування стартапів впав до \$415 млрд у 2022 р. (-35% рік до року) [8]. 2023 рік приніс подальше зниження інвестицій за даними Crunchbase, загальний обсяг фінансування стартапів склав приблизно \$304 млрд у 2023 р. (ще на 27% менше) [30]. У 2024 році ринок ожив: загальний венчурний капітал, залучений стартапами у 2024 р., досяг приблизно \$314 млрд, що на 3% більше за попередній рік [30]. Головним драйвером відновлення став сектор штучного інтелекту інвестиції в AI-стартапи зросли на 80% за рік (з \$55,6 млрд у 2023 до понад \$100 млрд

у 2024) [30]. Майже третина всіх венчурних коштів 2024 року була спрямована в проєкти, пов'язані з AI [30].

Дослідження [23; 26] послідовно показують сильний зв'язок між організаційною культурою, залученістю співробітників та результативністю бізнесу. За даними Gallup/Deloitte, команди з високою залученістю працівників на 21% прибутковіші за команди з низькою залученістю [25]. Іншими словами, якщо співробітники відчувають «спільність» і розуміють місію компанії, це прямо відображається на фінансових показниках. Різні типи організаційної культури (за CVF-моделлю кланова, адхократична, ієрархічна, ринкова) по-різному впливають на масштабування. Дослідження Deloitte показало, що лише 17% компаній почувалися впевнено в прогнозуванні, які навички та культура їм знадобляться в майбутньому [23] більшість не готові культурно до швидких змін.

Інший аспект, лідерство засновників та менеджерів при масштабуванні. Gallup відзначає, що при рості компанії важливо зберегти єдність культури: узгодженість працівників з культурними цінностями прямо корелює з продуктивністю [26]. Однак із розширенням штату у різних відділах можуть виникати «мікрокультури», неузгоджені між собою. Gallup називає це «шумом» (варіативність у рішеннях та поведінці), що може знижувати ефективність до 41–55% (у досліджених кейсах фінансових компаній розбіжності у підходах менеджерів досягали 41–55%) [26]. Сильна злагоджена культура є критичним фактором довгострокового успіху масштабування [26].

За моделлю CVF (Competing Values Framework) гармонійна культура балансує гнучкість і контроль,

спрямованість всередину і назовні. Практика [25, 26] показує, що компанії з гнучкою, орієнтованою на інновації культурою легше переживають фази експоненційного росту. Водночас будь-який тип культури (навіть «клановий» або «ринковий») може бути ефективним, якщо він підтримує залученість: як зазначалося, високо залучені команди дають на +20% кращі результати [25].

Гнучкі методології (Agile, Scrum тощо) все ширше застосовуються не лише у розробці ПЗ, а й у масштабуванні бізнесу загалом. Boston Consulting Group провела опитування 127 компаній щодо впровадження Agile: 94% почали Agile-трансформацію, але лише 53% реально досягли заявлених цілей і відчували бізнес-ефект [27]. Інші 47% компаній впровадили Agile-ритуали, проте не отримали очікуваного покращення продуктивності BCG називає це «ілюзорна гнучкість» [27]. Візуальне відображення результатів наведено на рис. 7.

Приклади демонструють, що Agile особливо корисний у великих організаціях для подолання «корпоративної неповороткості». Так, за даними Deloitte, компанії з високою гнучкістю процесів швидше реагували на кризи 2020–2022 рр.

Для швидкозростаючих компаній динаміка подібна: за даними Dealoom, після рекордного 2021 року (було вкладено \$576 млрд венчурних інвестицій у такі компанії по всьому світу), у 2022-му було залучено \$338 млрд (-41% до 2021), а у 2023-му близько \$200 млрд (оцінка) [1]. На початку 2024 року спостерігалось певне поживлення, особливо на етапах пізніх раундів фінансування: IV квартал 2024-го став найсильнішим з 2022 року, із загальним обсягом \$93 млрд за квартал [31]. На рис. 8 наведено візуалізацію динаміки, що відображає ключові зміни.

Повномасштабна війна, що почалася в лютому 2022 р., завдала колосального удару по економіці України і умовах ведення бізнесу. ВВП України у 2022 році впав на 29,1% безпрецедентне падіння за час незалежності [31]. За оцінками Світового банку, рівень бідності зріс з 5,5% населення до 24,2% у 2022 р. [32]. Бойові дії, окупація територій, руйнування інфраструктури та міграція мільйонів громадян спричинили масові збої у діяльності підприємств. Опитування українських МСП показало, що 2/3 бізнесів були змушені повністю або частково зупинити роботу в період активної фази вторгнення [22]. Лише 36,5% компаній змогли продовжувати операції безперервно, тоді як близько 6% закрилися назавжди у перший рік війни [22]. Найбільше постраждали підприємства на прифронтових і окупованих територіях: їхні середні збитки ~ в 1,5 раза вищі, ніж у бізнесів західних областей [22]. Галузево під ударом опинилися промисловість, будівництво, туризм, торгівля там падіння обсягів було максимальним [22].

Період 2022–2024 років в Україні характеризується випробуваннями для бізнесу та адаптацією до нових умов. Повномасштабна війна, що розпочалася у 2022 році, спочатку призвела до різкого скорочення активності: дві третини малих і середніх підприємств були змушені частково або повністю призупинити діяльність [22]. Лише 36,5% компаній змогли продовжувати операції безперервно, тоді як близько 6% закрилися назавжди у перший рік війни [22].

Відповідно, у 2022-му спостерігалось зменшення кількості діючих компаній та стартапів. Зокрема, кількість ІТ-компаній в Україні, які є індикатором масштабування технологічного бізнесу, скоротилася на 25,7% у 2022 році (відносно

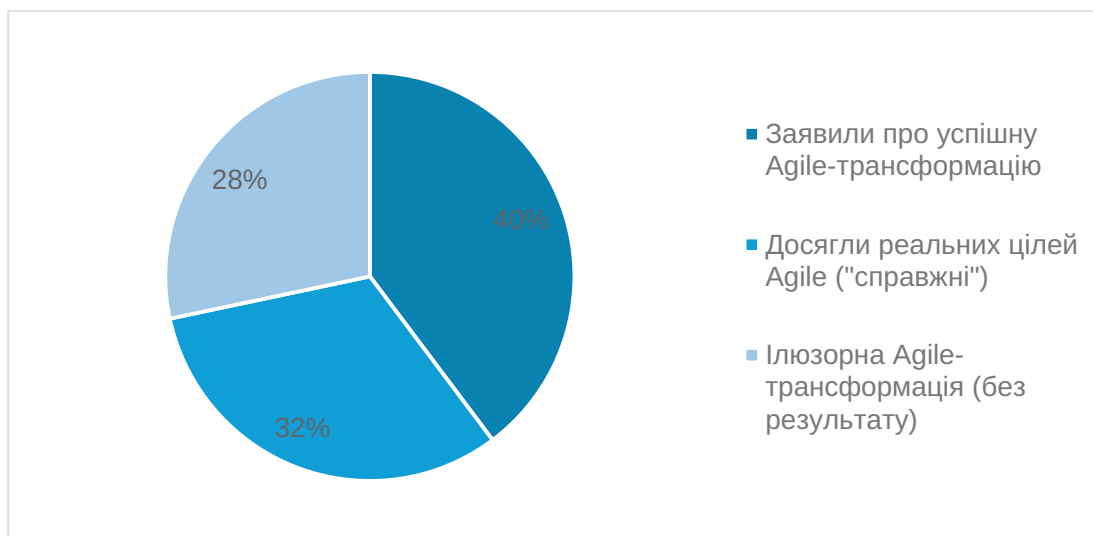


Рис. 7. Розподіл компаній за результатами впровадження Agile (%)

Джерело: побудовано на основі [27]

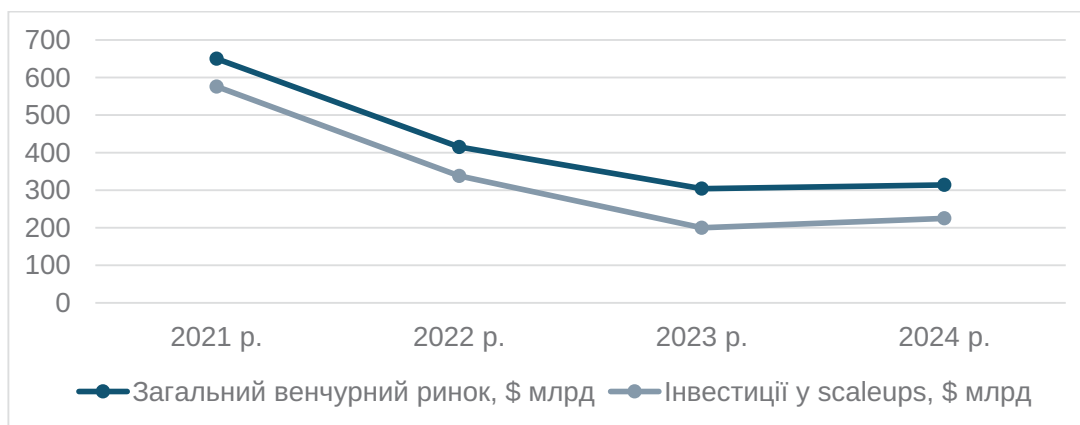


Рис. 8. Динаміка глобальних венчурних інвестицій та інвестицій у scaleups (пізні стадії), 2021–2024 рр.

Джерело: побудовано на основі [1; 8; 30]

2021-го) [38]. Проте вже у 2023 році ринок частково відновився: кількість ІТ-компаній зросла на 21,3% порівняно з попереднім роком [38] (але все ще не досягла рівня 2021 року). Причому у 2024 році до простору доєдналося ще 880 нових резидентів (у 2,4 рази більше, ніж у 2023 році), довівши загальну кількість учасників до 1 555 компаній [40]. Це свідчить про високий інтерес бізнесу до інструментів масштабування навіть в умовах невизначеності. Виклики війни прискорили цифрову трансформацію українського бізнесу. Компанії масово перейшли на віддалену роботу, хмарні сервіси та електронну комерцію для збереження операційної діяльності. У Таблиці 1 представлено наочну демонстрацію ключових показників.

Дані наведено без урахування тимчасово окупованих територій; 2024 р. дані недоступні на момент дослідження. Відзначається різке падіння у 2022 р. та майже повне відновлення електронної активності бізнесу у 2023 р. (особливо серед великих підприємств).

Крім того, цифровізація торкнулася й державного сектору, створюючи сприятливе середовище для бізнесу. В Україні діджиталізовано сотні державних послуг від реєстрації бізнесу до сплати податків. Уже 64% українців скористалися хоча б

однією електронною держпослугою у 2023 році, а аудиторія мобільного застосунку «Дія» сягнула 20 млн користувачів [34]. За індексом розвитку е-уряду Україна за останні 8 років покращила свій рейтинг на 59,6%, увійшовши до групи лідерів серед країн, що розвиваються [34]. Також Україна має один із найвищих показників [34] відкритих даних 97%. Ці досягнення підтверджують успішність стратегії цифрової трансформації, яка стала фундаментом для масштабування бізнесу: підприємці отримали доступ до онлайн-інфраструктури, спрощених адміністративних процедур та глобальних цифрових ринків.

Попри воєнні ризики, Україна зберегла позиції у світових рейтингах стартап-країн. У Global Startup Ecosystem Index 2024 Україна піднялася до 46-го місця у світі (проти 50-го у 2022 році) [35]. В країні нараховується понад 2 600 активних стартапів, а загальна вартість стартап-екосистеми зросла втричі з 2020 року [35]. Це підтверджує тренд на появу нових продуктивних компаній і рішень із високою доданою вартістю. ІТ-індустрія історично була орієнтована на сервісний експорт, але нині все більшого значення набувають продуктивні компанії. Серед топ-50 найбільших ІТ-роботодавців України вже 19 це продуктивні

Таблиця 1

Кількість українських підприємств, що здійснювали електронну комерцію (за розміром бізнесу)

Категорія підприємств (за чисельністю)	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Малі (10–49 зайнятих)	1 644	1 302	1 499
Середні (50–249 зайнятих)	617	457	674
Великі (250+ зайнятих)	252	194	305
Усього	2 513	1 953	2 478

Джерело: складено на основі [33]

компанії, тоді як 25 залишаються сервісно-аутсорсинговими, а 5 змішаного типу [36]. Така структура (майже половина це продуктові бізнеси) свідчить про поступову зміну моделі розвитку галузі на більш інноваційну. Ключовим чинником успіху стартап-сцени є кадровий потенціал: в українському ІТ-секторі зайнято понад 300 тис. фахівців (оцінки варіюються від 302 тис. до 346 тис. осіб у 2024 році) [35; 36] один із найбільших технічних талант-пулів у Європі. Саме ця критична маса талантів живить запуск стартапів у сферах FinTech, AI, DefenseTech, EdTech тощо.

Не зважаючи на війну, ряд українських стартапів змогли залучити інвестиції та досягти глобального росту. Проте загальний обсяг венчурних вкладень у 2022 р. знизився, оскільки інвестори тимчасово стали обережнішими. Лише декілька нових проєктів отримали оцінку понад \$50 млн протягом 2022–2023 років, і нові «єдинороги» в Україні за цей період не з'явилися (для порівняння, у світі в 2023 р. з'явилося <100 єдинорогів проти 519 у 2021 р.) [2]. Втім, у другій половині 2023-го ситуація почала поліпшуватись, інвестори відзначили зростання якості українських стартапів, що пережили кризу. Державні та приватні фонди (наприклад, U.Ventures, Horizon Capital, USAID програми) активізували підтримку інновацій. Важливо, що українські продуктові компанії все частіше обирають модель "global by default" орієнтуючись одразу на міжнародні ринки, що підвищує їхні шанси масштабуватися. Підсумовуючи, війна загальмувала, але не зупинила інноваційний розвиток: екосистема адаптувалася, і Україна зберігає репутацію одного з регіональних лідерів у сфері технологічних стартапів.

Масштабування бізнесу в Україні у воєнний період супроводжується численними викликами. Найочевиднішим безпековим та економічним шоком 2022 року став той, що спричинив значні втрати та невизначеність. Як вже зазначалося, близько 66% МСП зупинили роботу повністю чи частково в перші місяці вторгнення. Фізична руйнація інфраструктури, логістичні перебої, відтік клієнтів та розрив ланцюгів поставок, все це змусило бізнес або згортатися, або терміново перебудувати операції. Друга група викликів це фінансові та інвестиційні. Доступ до капіталу суттєво ускладнився: у 2022 році майже половина (47%) стартапів, що закрилися, вказали брак фінансування як головну причину провалу, для порівняння, у попередні роки цю проблему згадували 20–25% проєктів [20]. Венчурні інвестори призупинили багато угод у 2022-му, що створило дефіцит коштів на масштабування. Одночасно ринкові фактори стали серйозним бар'єром: 34–35% провалів зумовлені відсутністю попиту на продукт (недостатній Product-Market Fit), що свідчить про труднощі з виходом на достатню клієнтську базу

під час кризи [21]. Серед інших частих причин невдач це помилки маркетингу (до 22%), проблемами команди та менеджменту [21] (до 18%) і прорахунки з грошовими потоками (до 16%).

Понад 120 тис. українських ІТ-спеціалістів виїхали за кордон через війну [35], що спричинило витік мізків та нестачу кваліфікованих працівників у деяких галузях. Для компаній у фазі швидкого росту дефіцит кадрів – критичний фактор: за глобальними опитуваннями, 72% керівників компанії називають нестачу талантів головною перешкодою бізнес-розвитку [23]. В Україні це питання стоїть особливо гостро через мобілізацію та еміграцію фахівців. Додатково, підприємства стикнулися з проблемою підтримки операцій у умовах енергетичних криз (відключення електроенергії взимку 2022/23), необхідністю релокації виробництв у більш безпечні регіони, а також зміною регуляторних вимог воєнного часу. В сукупності ці виклики уповільнюють процес масштабування: бізнес змушений витратити ресурси на виживання та адаптацію замість експансії. Водночас ті компанії, яким вдалося швидко адаптуватися, перенести команди за кордон або на захід України, диверсифікувати постачальників, перейти на онлайн-продажі, отримали конкурентну перевагу і змогли відновити зростання вже у 2023 році. Приклади включають ІТ-сектор, який зміг перебудувати роботу віддалено і продовжив експорт послуг, та окремі виробничі підприємства, що оперативним чином налагодили нові логістичні маршрути.

Показовим є вплив масштабування ІТ-індустрії, цей сектор у воєнні роки став «подушкою безпеки» для економіки завдяки експортним доходам. Частка ІТ у ВВП України зросла з 2% на початку 2010-х до 4,5% у 2022 році [36]. Це сталося на тлі падіння традиційних галузей (металургії, агро) і рекордного експорту ІТ-послуг \$7,3 млрд у 2022 р., що на 36% більше, ніж попереднього року [36]. Надалі спостерігалось невелике зниження: \$6,7 млрд у 2023-му та ~\$6,45 млрд у 2024 р. [36]. Тим не менш, навіть у 2024-му ІТ-сектор залишався другим за обсягом експорту: на нього припадало ~11–13% від сумарного експорту товарів і послуг країни [36] та близько 40% від усього експорту послуг [34]. Таблиця 2.13 узагальнює динаміку внеску ІТ-галузі в економіку за 2022–2024 роки. Завдяки масштабуванню ІТ-компаній (збільшенню кількості проєктів, фахівців, офісів за кордоном) галузь зберегла значні валютні надходження в країну попри військові ризики. Примітно, що податкові відрахування індустрії зростали: у 2023 році індустрія сплатила на 11,5% більше податків порівняно з 2022-м, навіть за умов зменшення кількості ФОПів на 3,1% [34]. Це свідчить про високу фінансову стійкість масштабованих ІТ-бізнесів. Таблиця 2 демонструє наочне відображення даних.

Показники українського ІТ-сектора, пов'язані з масштабуванням (2022–2024 рр.)

Показник (за рік)	2022	2023	2024 (оцінка)
Експорт ІТ-послуг, \$ млрд	7,3	6,7	~6,45
Частка ІТ-сектору у ВВП, %	~4,5%	~3,7%	~3,5%
Частка ІТ у загальному експорті, %	13%	11%	12%
Кількість ІТ-спеціалістів, тис. осіб ¹	320–380 ²	300–346 ²	302–346 ²

Джерело: складено на основі [36]

Оцінки включають штатних співробітників та ФОП у ІТ сфері. Діапазон значень за різними джерелами та оцінками станом на кінець року. На макрорівні, масштабування бізнесу є одним із драйверів післявоєнного відновлення. Зростаючі компанії створюють більше робочих місць, збільшують експортний потенціал і підвищують інвестиційну привабливість країни. Більш продуктивні великі підприємства здатні пропонувати працівникам вищі зарплати, що стимулює споживання і розвиток суміжних секторів. Водночас держава усвідомлює важливість підтримки МСП у виході на новий рівень: впроваджуються програми пільгового кредитування, гранти на розвиток експорту, реформи регуляцій (спрощення реєстраційних процедур, електронні сервіси тощо). У результаті, навіть під час війни з'являються нові виробництва (зокрема в оборонній та аграрній сферах), які швидко масштабуються, щоб задовольнити як внутрішній, так і зовнішній попит.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що масштабування ІТ-компаній є багатовимірним процесом, у якому поєднуються фінансові, організаційні, технологічні та стратегічні чинники. На практичному рівні найсуттєвішими виявилися доступ до капіталу, наявність стабільного попиту на продукт, кадрова спроможність та організаційна стійкість. У глобальному масштабі ключовими причинами провалів стартапів на етапі масштабування залишаються брак фінансування, відсутність відповідності продукту ринку та помилки у формуванні команди. В українському контексті ці виклики посилюються воєнними обмеженнями, руйнуванням інфраструктури та міграцією фахівців. Результати дослідження свідчать, що важливими чинниками успіху є гнучкість бізнес-моделі, здатність до експериментування, швидке реагування на зміни ринкових умов, а також ефективне поєднання кадрового потенціалу та організаційної культури, яка підтримує інновації й командну згуртованість. Стратегічне лідерство, орієнтоване на поступове накопичення конкурентних переваг, підсилює цей процес. Водночас практика компаній демонструє, що цифрова трансформація бізнес-процесів, розвиток людського капіталу та організаційна гнучкість стають необхідними умовами

стійкого масштабування. Таким чином, узагальнений перелік впливових факторів включає перевірений product-market fit, достатній рівень фінансування та інвестицій, кадровий потенціал і здатність формувати ефективні команди, інноваційну організаційну культуру, стратегічне бачення лідерів та глибоку цифрову трансформацію. У випадку України до цього додаються зовнішні обмеження, спричинені війною, що підсилює значення міжнародної інтеграції, розвитку віддаленої роботи та державної підтримки. Перспективи подальших досліджень полягають у створенні моделей стійкого масштабування в кризових і посткризових умовах, визначенні ефективних механізмів взаємодії між державою, інвесторами та бізнесом, а також у дослідженні шляхів інтеграції українських ІТ-компаній у глобальні інноваційні екосистеми. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національного бізнесу та довгостроковому економічному зростанню.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Startup Genome | Building world-class startup ecosystems. URL: <https://startupgenome.com/report/scaleup-report/global-scaleup-mapping> (дата звернення: 24.08.2025).
2. Chart: Global Unicorn Herd Now Counts 1000+ Companies – Statista. URL: <https://www.statista.com/chart/27266/unicorns-by-country-world-map/> (дата звернення: 24.08.2025).
3. Early-Stage Unicorn Numbers Tail Off In 2023. URL: <https://news.crunchbase.com/ai/early-stage-unicorn-count-ye-2023/> (дата звернення: 24.08.2025).
4. Rise Of AI Drives US Growth In New Unicorns – Crunchbase News. URL: <https://news.crunchbase.com/ai/new-unicorns-us-2024-fintech-biotech/> (дата звернення: 24.08.2025).
5. Beyond the start-up phase: Recipes for growth at mobility companies | McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/features/mckinsey-center-for-future-mobility/our-insights/beyond-the-start-up-phase-recipes-> (дата звернення: 24.08.2025).
6. Leadership lessons on scaling start-ups | McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/from-start-up-to-centaur-leadership-lessons-on-scaling> (дата звернення: 24.08.2025).

7. Will Your Startup Ever Scale Up? Here's What You Need To Know. URL: <https://blog.growthinstitute.com/scale-up-blueprint/startup-to-scaleup> (дата звернення: 24.08.2025).
8. BTV's analysis of the CB Insights: State of Venture 2022 Report – Btomorrow Ventures. URL: <https://www.btomorrowv.com/blog-articles/cb-insights-state-of-venture-2022-report> (дата звернення: 24.08.2025).
9. The Complete List Of Unicorn Companies – CB Insights. URL: <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies> (дата звернення: 24.08.2025).
10. Digital Transformation Statistics By Spending And Facts. URL: <https://electroi.com/stats/digital-transformation-statistics/> (дата звернення: 24.08.2025).
11. 16 Digital Transformation Statistics for 2025. URL: <https://backlinko.com/digital-transformation-stats> (дата звернення: 24.08.2025).
12. Tech investment shifts in 2024 | Deloitte Insights. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/where-are-organizations-getting-the-most-roi-from-tech-investments.html> (дата звернення: 24.08.2025).
13. Top 100 Game-Changing Digital Transformation Statistics To Help You Navigate it in 2025 | Quixy. URL: <https://quixy.com/blog/top-digital-transformation-statistics-trends/> (дата звернення: 24.08.2025).
14. 10 Stats: IoT Data Analysis Driving Tech & Software Efficiency. URL: <https://www.numberanalytics.com/blog/iot-data-analysis-stats-tech-software-efficiency> (дата звернення: 24.08.2025).
15. PwC's global jobs barometer finds AI linked to 4x increase in productivity growth – Our Today. URL: <https://our.today/pwcs-global-jobs-barometer-finds-ai-linked-to-4x-increase-in-productivity-growth/> (дата звернення: 24.08.2025).
16. Startup Failure Rate Statistics and Facts (2025) – ElectroIQ. URL: <https://electroi.com/stats/startup-failure-rate-statistics/> (дата звернення: 24.08.2025).
17. Digital startups and the adoption and implementation of Lean. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S004016251731778X> (дата звернення: 24.08.2025).
18. Top Reasons Startups Failed in 2022. URL: <https://www.skynova.com/blog/top-reasons-startups-fail> (дата звернення: 24.08.2025).
19. 106 Must-Know Startup Statistics for 2024 – Embroker. URL: <https://www.embroker.com/blog/startup-statistics/> (дата звернення: 24.08.2025).
20. INFOGRAPHIC: Why startups failed in 2022. URL: <https://www.techloy.com/top-reasons-for-startup-failures-in-2022-infographic/> (дата звернення: 24.08.2025).
21. Startup Failure Rate Statistics (2025). URL: <https://explodingtopics.com/blog/startup-failure-stats> (дата звернення: 24.08.2025).
22. UNDP. Assessment of the war impact on enterprises in Ukraine. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine2_0.pdf (дата звернення: 24.08.2025).
23. 60+ statistics that explain why a skills-based approach should be every CEO's top priority. URL: <https://www.muchskills.com/playbooks/why-skills-should-be-top-priority> (дата звернення: 24.08.2025).
24. CFOs signal bigger hiring role amid talent shortage, Deloitte finds. URL: <https://www.cfodive.com/news/cfos-signal-bigger-hiring-role-tackle-talent-shortage-deloitte-finds/747413/> (дата звернення: 24.08.2025).
25. Organizational Culture Quiz. URL: <https://www.leadershipiq.com/blogs/leadershipiq/quiz-whats-your-organizational-culture> (дата звернення: 24.08.2025).
26. Can Your Organization Sustain Your Culture as You Scale?. URL: <https://www.gallup.com/workplace/353579/organization-sustain-culture-scale.aspx> (дата звернення: 24.08.2025).
27. Why Companies Get Agile Right—and Wrong | BCG. URL: <https://www.bcg.com/publications/2024/why-companies-get-agile-right-wrong> (дата звернення: 24.08.2025).
28. Startup Funding Regained Its Footing In 2024 As AI Became The Star Of The Show. URL: <https://news.crunchbase.com/venture/global-funding-data-analysis-ai-eoy-2024/> (дата звернення: 24.08.2025).
29. Economic impact of the Russian invasion of Ukraine – Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Economic_impact_of_the_Russian_invasion_of_Ukraine (дата звернення: 24.08.2025).
30. Як змінився український ІТ-ринок за 10 років — кількість компаній та їхній дохід. URL: <https://ain.ua/2025/03/06/it-companies-in-ukraine-over-10-years/> (дата звернення: 24.08.2025).
31. Кількість резидентів «Дія.City» зросла на 200 компаній з початку. URL: <https://interfax.com.ua/news/telecom/1061956.html> (дата звернення: 24.08.2025).
32. Резиденти «Дія.City» сплатили €18 млрд податків у 2024 році. URL: <https://palai.media/news/rezydenty-diya-city-splatyty-%E2%82%B418-mlrd-podatviv-u-2024-roczil/> (дата звернення: 24.08.2025).
33. State Statistics Service of Ukraine (2025) URL: https://dataset_2025-07-16t19_20_17.411465155z_default_integration_sssu_df_inform_commun_tech_entrp_8.0.0.csv. (дата звернення: 24.08.2025).
34. Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT – 2023 – IT Ukraine Association. URL: <https://itukraine.org.ua/digital-tiger-the-power-of-ukrainian-it-2023/> (дата звернення: 24.08.2025).
35. u.ventures Releases New Report on Ukraine's Startup Ecosystem – u.ventures. URL: <https://u.ventures/news/u-ventures-ukraines-startup-ecosystem/> (дата звернення: 24.08.2025).
36. Ukraine's IT Shift: From Outsourcing to Innovation. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-shift-from-outsourcing-to-innovation> (дата звернення: 24.08.2025).
37. Ries E. The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. First international edition. New York : Currency, 2017. 320 p.
38. Hoffman R. Blitzscaling: The lightning-fast path to building massively valuable companies. New York : Crown/Archetype, 2018. 336 p.
39. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and changing organizational culture: based on the

competing values framework. Rev. ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2006. 242 p.

40. Jim C. Collins. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. New York : HarperBusiness, 2001. 320 p.

REFERENCES:

1. Startup Genome (2025) Building world-class startup ecosystems. Available at: <https://startupgenome.com/report/scaleup-report/global-scaleup-mapping> (accessed: August 24, 2025).

2. Statista (2025) Global Unicorn Herd Now Counts 1000+ Companies. Available at: <https://www.statista.com/chart/27266/unicorns-by-country-world-map/> (accessed: August 24, 2025).

3. Crunchbase News (2023) Early-Stage Unicorn Numbers Tail Off In 2023. Available at: <https://news.crunchbase.com/ai/early-stage-unicorn-count-ye-2023/> (accessed: August 24, 2025).

4. Crunchbase News (2024) Rise Of AI Drives US Growth In New Unicorns. Available at: <https://news.crunchbase.com/ai/new-unicorns-us-2024-fintech-biotech/> (accessed: August 24, 2025).

5. McKinsey & Company (2023) Beyond the start-up phase: Recipes for growth at mobility companies. Available at: <https://www.mckinsey.com/features/mckinsey-center-for-future-mobility/our-insights/beyond-the-start-up-phase-recipes> (accessed: August 24, 2025).

6. McKinsey & Company (2023) Leadership lessons on scaling start-ups. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/from-start-up-to-centaur-leadership-lessons-on-scaling> (accessed: August 24, 2025).

7. Growth Institute (2023) Will Your Startup Ever Scale Up? Here's What You Need To Know. Available at: <https://blog.growthinstitute.com/scale-up-blueprint/startup-to-scaleup> (accessed: August 24, 2025).

8. Btomorrow Ventures (2022) BTV's analysis of the CB Insights: State of Venture 2022 Report. Available at: <https://www.btomorrowv.com/blog-articles/cb-insights-state-of-venture-2022-report> (accessed: August 24, 2025).

9. CB Insights (2025) The Complete List Of Unicorn Companies. Available at: <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies> (accessed: August 24, 2025).

10. ElectroIQ (2025) Digital Transformation Statistics By Spending And Facts. Available at: <https://electroiq.com/stats/digital-transformation-statistics/> (accessed: August 24, 2025).

11. Backlinko (2025) 16 Digital Transformation Statistics for 2025. Available at: <https://backlinko.com/digital-transformation-stats> (accessed: August 24, 2025).

12. Deloitte Insights (2024) Tech investment shifts in 2024. Available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/where-are-organizations-getting-the-most-roi-from-tech-investments.html> (accessed: August 24, 2025).

13. Quixy (2025) Top 100 Game-Changing Digital Transformation Statistics. Available at:

<https://quixy.com/blog/top-digital-transformation-statistics-trends/> (accessed: August 24, 2025).

14. Number Analytics (2025) 10 Stats: IoT Data Analysis Driving Tech & Software Efficiency. Available at: <https://www.numberanalytics.com/blog/iot-data-analysis-stats-tech-software-efficiency> (accessed: August 24, 2025).

15. Our Today (2025) PwC's global jobs barometer finds AI linked to 4x increase in productivity growth. Available at: <https://our.today/pwcs-global-jobs-barometer-finds-ai-linked-to-4x-increase-in-productivity-growth/> (accessed: August 24, 2025).

16. ElectroIQ (2025) Startup Failure Rate Statistics and Facts (2025). Available at: <https://electroiq.com/stats/startup-failure-rate-statistics/> (accessed: August 24, 2025).

17. Sciencedirect (2017) Digital startups and the adoption and implementation of Lean. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S004016251731778X> (accessed: August 24, 2025).

18. Skynova (2022) Top Reasons Startups Failed in 2022. Available at: <https://www.skynova.com/blog/top-reasons-startups-fail> (accessed: August 24, 2025).

19. Embroker (2024) 106 Must-Know Startup Statistics for 2024. Available at: <https://www.embroker.com/blog/startup-statistics/> (accessed: August 24, 2025).

20. Techloy (2022) Why startups failed in 2022. Available at: <https://www.techloy.com/top-reasons-for-startup-failures-in-2022-infographic/> (accessed: August 24, 2025).

21. Exploding Topics (2025) Startup Failure Rate Statistics (2025). Available at: <https://explodingtopics.com/blog/startup-failure-stats> (accessed: August 24, 2025).

22. UNDP (2024) Assessment of the war impact on enterprises in Ukraine. Available at: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine2_0.pdf (accessed: August 24, 2025).

23. MuchSkills (2025) 60+ statistics that explain why a skills-based approach should be every CEO's top priority. Available at: <https://www.muchskills.com/playbooks/why-skills-should-be-top-priority> (accessed: August 24, 2025).

24. Deloitte (2025) CFOs signal bigger hiring role amid talent shortage. Available at: <https://www.cfodive.com/news/cfos-signal-bigger-hiring-role-tackle-talent-shortage-deloitte-finds/747413/> (accessed: August 24, 2025).

25. Leadership IQ (2025) Organizational Culture Quiz. Available at: <https://www.leadershipiq.com/blogs/leadershipiq/quiz-whats-your-organizational-culture> (accessed: August 24, 2025).

26. Gallup (2025) Can Your Organization Sustain Your Culture as You Scale? Available at: <https://www.gallup.com/workplace/353579/organization-sustain-culture-scale.aspx> (accessed: August 24, 2025).

27. Boston Consulting Group (2024) Why Companies Get Agile Right – and Wrong. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2024/why-companies-get-agile-right-wrong> (accessed: August 24, 2025).

28. Crunchbase News (2024) Startup Funding Regained Its Footing In 2024 As AI Became The Star Of The Show. Available at: <https://news.crunchbase.com>

com/venture/global-funding-data-analysis-ai-eoy-2024/ (accessed: August 24, 2025).

29. Wikipedia (2025) Economic impact of the Russian invasion of Ukraine. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Economic_impact_of_the_Russian_invasion_of_Ukraine (accessed: August 24, 2025).

30. AIN (2025) Yak zminyvsia ukraïnskyi IT-rynok za 10 rokiv [How the Ukrainian IT market has changed in 10 years]. Available at: <https://ain.ua/2025/03/06/it-companies-in-ukraine-over-10-years/> (accessed: August 24, 2025).

31. Interfax Ukraine (2025) Kilkist rezydentiv "Diia.City" zrosła na 200 kompanii [Number of Diia.City residents increased by 200 companies]. Available at: <https://interfax.com.ua/news/telecom/1061956.html> (accessed: August 24, 2025).

32. Palai Media (2025) Rezydenty "Diia.City" splately €18 mlrd podatkov u 2024 rotsi [Diia.City residents paid €18 billion in taxes in 2024]. Available at: <https://palai.media/news/rezydenty-diya-city-splatelyty-%E2%82%B418-mlrd-podatkov-u-2024-roczni/> (accessed: August 24, 2025).

33. State Statistics Service of Ukraine (2025) Available at: https://dataset_2025-07-16t19_20_17.411465155z_default_integration_ssu_df_inform_commun_tech_entrp_8.0.0.csv. (accessed: August 24, 2025).

34. IT Ukraine Association (2023) Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT. Available at: <https://itukraine.org.ua/digital-tiger-the-power-of-ukrainian-it-2023/> (accessed: August 24, 2025).

35. u.ventures (2025) Releases New Report on Ukraine's Startup Ecosystem. Available at: <https://u.ventures/news/u-ventures-ukraines-startup-ecosystem/> (accessed: August 24, 2025).

36. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2025) Ukraine's IT Shift: From Outsourcing to Innovation. Available at: <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-shift-from-outsourcing-to-innovation> (accessed: August 24, 2025).

37. Ries E. (2017) The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. First international edition. New York : Currency, p. 320.

38. Hoffman R. (2018) Blitzscaling: The lightning-fast path to building massively valuable companies. New York : Crown/Archetype, p. 336.

39. Cameron K. S., Quinn R. E. (2006) Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. Rev. ed. San Francisco : Jossey-Bass, p. 242.

40. Jim C. Collins (2001) Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. New York : HarperBusiness, p. 320.