

"Global Top 100 companies by market capitalization". PwC. March 2023. <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/publications/assets/global-top-100-companies-2019.pdf>

"Model tsyrkuliarnoi ekonomiky" [Circular Economy Model]. <https://business.diaa.gov.ua/handbook/impact-investment/model-cirkularnoi-ekonomiki>

Otenko, I. P., Kharnam, M. V., and Shkreben, R. P. "Formuvannya stratehichnogo potentsialu bezpeko-oriietovanoho rozvytku pidpriemstva" [The Strategic Potential Formation of the Security-Oriented Development of an Enterprise]. *Problemy ekonomiky*, no. 4 (2020): 256-264.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-256-264>

Otenko, I. P., Komarkov, D. V., and Shkreben, R. P. "Stratehichniy instrumentarii bezpeko-oriietovanoho rozvytku pidpriemstva" [A Strategy Toolkit Aimed at Ensuring Safe Development of an Enterprise]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2018): 235-241. [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2018-2\\_0-pages-235\\_241.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-235_241.pdf)

Pysarenko, T. V. et al. "Naukova ta naukovo-tekhnichna diialnist v Ukraini u 2021 rotsi : naukovo-analitychna dopovid" [Scientific and Scientific and Technical Activity in Ukraine in 2021: Scientific and Analytical Report]. Kyiv: UkrINTEI, 2022. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/informatsiyno-analitychni/2022/09/09/Nauk-analitychn.dop.Naukova.ta.nauk-tekh.n.diyal.v.U.krayini.2021-09.09.2022.pdf>

Pyshchulina, O. "The Global Innovation Index 2021. Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis". Kyiv, 2020. [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf)

Pyshchulina, O. "Tsyfrova ekonomika:trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty" [Digital Economy: Trends, Risks and Social Determinants]. Kyiv, 2020. [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf)

Rigby, D., and Bilodeau, B. "Management Tools & Trends". [https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbb83c17d6a91b9/bain\\_brief-management\\_tools\\_and\\_trends.pdf](https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbb83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf)

"Stan ta potreby biznesu v umovakh viiny: rezultaty opytuvannya" [The State and Needs of Business in Wartime: Survey Results]. June 20, 2022. <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/>

"Top-50 innovatsiinykh kompanii svitu. Pershi mistsia posily rozrobnyky vaksyny vid COVID-19" [Top 50 Innovative Companies of the World. The First Places Were Taken by the Developers of the Vaccine Against COVID-19]. <https://www.the-village.com.ua/village/knowledge/edu-news/308677-top-50-innovatsiynih-kompaniy-svitu-pershi-mistsya-posily-rozrobnyki-vakt-sini-vid-covid-19>

"VOI: opryliudnylo hlobalnyi innovatsiinyi indeks 2022 roku" [WIPO: Released the 2022 Global Innovation Index]. <https://ukrpatent.org/uk/news/main/wipo-global-innovation-index-2022-29092022#:~:text=Україна%20в%20Глобальному%20інноваційному%20індексі,поки%20світ%20виходить%20з%20пандемії>

УДК 330.341/334.021; 004.90

JEL: M15; O31

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-105-112>

## ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ІТ-СФЕРИ В УКРАЇНІ

©2023 ПАВЛОВ В. В., БОНДАР Д. В., НАЗАРОВА К. О., КОПОТІЄНКО Т. Ю.

УДК 330.341/334.021; 004.90

JEL: M15; O31

### Павлов В. В., Бондар Д. В., Назарова К. О., Копотієнко Т. Ю. Інноваційний розвиток ІТ-сфери в Україні

Розробка стратегічних орієнтирів ІТ-сфери заслуговує на значну увагу з огляду на ефективність та віддалені наслідки, які мають ті чи інші рішення та дії для розвитку ІТ-бізнесу в країні. Стратегічне управління інноваційною діяльністю ІТ-сфери має залучати доступні до реалізації в умовах конкретних компаній політики та процедури, що забезпечують захист активів суб'єкта господарювання, ефективність і результативність управління. Вищевказане потребує визначення базових форм реалізації стратегії розвитку ІТ-сфери в Україні, що вказує на актуальність даного дослідження. Серед дослідників інноваційного процесу сьогодні переважає переконання, що інновації в сучасному економічному середовищі виникають і розповсюджуються в мережах, які поєднують окремих суб'єктів. Дана позиція формується на основі еволюції поглядів на проблеми перебігу інноваційних процесів і знаходить вираження в концепції моделей зворотного зв'язку, інтегрованих моделей, а також концепції «відкритого середовища інновацій». Також дослідники виокремили складові розвитку інноваційної діяльності: суспільна активність, креативна діяльність, інтелектуальний капітал і підприємницька ініціатива. Водночас, дослідження проблем реалізації інноваційного процесу в ІТ-сфері в оглянутих роботах стосуються передусім мікрорівня та значно менше – макrorівня, тобто з огляду на потреби вирішення проблем розвитку даної сфери та економіки країни в цілому. Створення, засвоєння та поширення інновацій в сучасному економічному середовищі має бути реалізовано у вигляді певної стратегії розвитку, в межах якої можна керувати, контролювати та стимулювати перебіг цього процесу. Метою статті є обґрунтування стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку ІТ-сфери в Україні за сучасних умов, під впливом факторів бізнес-середовища та специфіки національної інноваційної системи. Інформаційною основою проведеного дослідження є нормативно-правові акти України з питань провадження господарської діяльності підприємств, здійснення інноваційної діяльності; наукові публікації провідних зарубіжних і вітчизняних учених. У дослідженні застосовано загальнонаукові та спеціальні методи: індукції, дедукції, аналізу, синтезу, діалектичний – при ідентифікації специфічних ознак стратегічного інноваційного розвитку ІТ-сфери в Україні; абстрагування, узагальнення, системний, функціональний – при розробці стратегії розвитку ІТ-сфери в Україні та форм її практичної реалізації. За результатами дослідження зроблено висновки про те, що стратегічне управління інноваційною діяльністю ІТ-сфери має задіювати доступні до реалізації в умовах конкретних компаній інструменти, що забезпечують захист активів суб'єкта господарювання, ефективність і результативність управління. Конфігурація такого інструментарію формується з урахуванням проблем розвитку ІТ-сфери, специфічних для держави чинників розвитку, глобальних тенденцій розвитку ІТ-технологій, тобто

обмежень і можливостей, які визначають форму та зміст задіюваного інструментарію. Визначено базові форми реалізації стратегії розвитку ІТ-сфери в Україні. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні та структуруванні інструментарію управління інноваційною діяльністю в ІТ-сфері України, що може застосовуватися щодо конкретних напрямків такої діяльності.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток, стратегія розвитку, стратегічні орієнтири, національна економіка, ІТ-сфера, ІТ-компанії.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 15.

**Павлов Владислав Владиславович** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу, економіки, управління та адміністрування, Національна академія управління (вул. Вінницька, 10, Київ, 03151, Україна)

**E-mail:** pavlovvt@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7120-0876>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/J-3572-2016>

**Бондар Дмитро Володимирович** – аспірант кафедри фінансового аналізу та аудиту, Державний торговельно-економічний університет / Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**E-mail:** d.bondar@knu.edu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7995-5595>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/HKP-2309-2023>

**Назарова Каріна Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри фінансового аналізу та аудиту, Державний торговельно-економічний університет / Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**E-mail:** k.nazarova@knu.edu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5019-9244>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/N-3427-2016>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216845110>

**Копотієнко Тетяна Юріївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту, Державний торговельно-економічний університет / Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**E-mail:** kopotienko\_tania@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6107-9937>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1590859>

UDC 330.341/334.021; 004.90

JEL: M15; O31

**Pavlov V. V., Bondar D. V., Nazarova K. O., Kopotienko T. Yu. Innovative Development of the IT Sphere in Ukraine**

The development of strategic guidelines in the IT sphere deserves considerable attention in view of the efficiency and long-term consequences that certain decisions and actions have for the development of IT business in the country. Strategic management of innovation activities in the IT sphere should involve policies and procedures available for implementation in the conditions of specific companies that ensure the protection of the assets of the entity, efficiency and effectiveness of management. The above requires the definition of basic forms of implementation of the IT development strategy in Ukraine, which indicates the relevance of this study. Among researchers of the innovation process today, the prevailing belief is that innovations in the modern economic environment arise and be spread in the networks that connect individual actors. This position is formed on the basis of the evolution of views on the problems of the course of innovation processes and finds expression in the conception of feedback models, integrated models, as well as the concept of «open innovation environment». The researchers have also identified the following components of innovation development: social activity, creative activity, intellectual capital and entrepreneurial initiative. At the same time, studies of the problems of implementing the innovation process in the IT sphere in the reviewed works relate primarily to the micro level and much less to the macro level, that is, taking into account the need to solve the problems of development of this sphere and the economy of the country as a whole. The creation, assimilation and dissemination of innovations in the modern economic environment should be implemented in the form of a certain development strategy, within which it is possible to manage, control and stimulate the course of this process. The article is aimed at substantiating strategic guidelines for innovative development of the IT sphere in Ukraine under current conditions, under the influence of factors of the business environment and specifics of the national innovation system. The informational basis of the carried out study is the normative legal acts of Ukraine on the issues of conducting economic activity of enterprises, the implementation of innovation activity; scientific publications of leading foreign and domestic scientists. The study uses general scientific and special methods: induction, deduction, analysis, synthesis; dialectical method – in identifying specific features of strategic innovative development of the IT sphere in Ukraine; abstraction, generalization, system, functional methods – when developing a strategy for the development of the IT sphere in Ukraine and the forms of its practical implementation. Based on the results of the study, the authors conclude that the strategic management of innovation activities in the IT sphere should use instruments available for implementation in the conditions of specific companies that ensure the protection of the assets of an economic entity, efficiency and effectiveness of management. The configuration of such instrumentarium is formed taking into account the problems of development of the IT sphere, country-specific development factors, global trends in the development of IT technologies, i. e., the limitations and opportunities that determine the form and content of the instruments used. The basic forms of implementation of the IT development strategy in Ukraine are determined. Prospects for further research are to deepen and structure the instrumentarium for managing innovation activities in the IT sphere of Ukraine, which can be applied to specific directions of such activities.

**Keywords:** innovative development, development strategy, strategic guidelines, national economy, IT sphere, IT companies.

**Fig.:** 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 15.

**Pavlov Vladyslav V.** – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Marketing, Economics, Management and Administration, National Academy of Management (10 Vinnytska Str., Kyiv, 03151, Ukraine)

**E-mail:** pavlovvt@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7120-0876>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/J-3572-2016>

**Bondar Dmitry V.** – Postgraduate Student of the Department of Financial Analysis and Audit, State University of Trade and Economics / Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

**E-mail:** d.bondar@knu.edu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7995-5595>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/HKP-2309-2023>

**Nazarova Karina O.** – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Financial Analysis and Audit, State University of Trade and Economics / Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: k.nazarova@knu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5019-9244>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/N-3427-2016>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57216845110>

**Kopotienko Tetiana Yu.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit, State University of Trade and Economics / Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: kopotienko\_tania@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6107-9937>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1590859>

Сфера ІТ традиційно вважається однією із найбільш наукоємних, інноваційно орієнтованих стратегічно важливих секторів економіки держави. Експорт ІТ-послуг ще до війни демонстрував стрімке зростання, а у 2022 р. досягнув рекордного значення в 7,35 млрд дол. США, забезпечивши тим самим майже половину річної експортної виручки України. В умовах воєнного стану ІТ-сфера єдина в Україні зберегла позитивну тенденцію до нарощення обсягів діяльності, що позитивним чином відобразилося на зовнішньоторговельному балансі та обсязі валюти в державі. Окрім того, обсяг податкових надходжень від діяльності суб'єктів ІТ-сфери у 2022 р. склав 32,2 млрд грн, що на 16% більше, ніж у попередньому аналогічному періоді.

Зазначене обумовлює зміцнення позицій і ролі ІТ-компаній як суб'єктів цифрової економіки, які відіграють провідну роль у створенні та розвитку технологічних інновацій, обслуговуванні інформаційної інфраструктури, створенні ІТ-продуктів та сервісів, що мають високий попит у суспільстві та є основою побудови сучасних інноваційних систем мікро-, мезо- та макrorівнів.

У цьому контексті важливим науково-практичним завданням є забезпечення ефективності інноваційного розвитку ІТ-сфери в Україні, що потребує, з одного боку, обґрунтування ефективної структури та інструментального наповнення управління інноваціями на рівні підприємств даної сфери, з іншого – формування стратегічних орієнтирів розвитку цих підприємств, як і ІТ-сфери загалом, з урахуванням специфіки діяльності в цій сфері та особливостей господарського середовища підприємств ІТ-бізнесу.

Існуючий науковий доробок, сформований як основоположниками концепції інноваційної економіки, так і сучасними авторами, дослідниками-науковцями та практиками, значною мірою характеризується тим, що в ньому показано особливості, структуру та розкрито зміст функцій інновацій, їх роль у забезпеченні розвитку сучасної економіки [11; 12], значення впливу конкретних факторів на поширення інновацій і забезпечення засад сталого економічного розвитку [10; 15]. Значна увага також приділялась висвітленню проблематики стимулювання чинників

інноваційної діяльності через активізацію креативності та підприємництва [4; 9; 10].

Водночас, дослідженню особливостей реалізації інноваційного процесу в ІТ-сфері в наявних роботах увага приділяється передусім на мікрорівні. Проте на макrorівні дана проблематика висвітлена досить обмежено, хоча наразі існує важлива науково-практична проблема стимулювання розвитку інноваційного процесу в ІТ-сфері в контексті пріоритетів розвитку економіки країни загалом.

Спостереження господарської практики, особливо починаючи з другої половини ХХ століття, показує, що останніми десятиліттями відбулася своєрідна еволюція інноваційного процесу [2; 14]. Інновації, що реалізуються, в переважній більшості випадків не є наслідком спонтанних відкриттів, натомість є результатом планованих, програмованих, масштабно задуманих стратегічно-орієнтованих дій, спрямованих на досягнення певної мети. З огляду на це, створення, засвоєння та поширення інновацій у сучасному економічному середовищі сприймається як процес, реалізований у межах певної стратегії розвитку, що дозволяє керувати, контролювати та стимулювати його перебіг.

Метою статті є обґрунтування пріоритетних стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку ІТ-сфери в Україні, обумовлених впливом факторів бізнес-середовища та специфіки національної інноваційної системи, в якій створюються, впроваджуються та поширюються інновації.

Інформаційною основою проведеного дослідження є нормативно-правові акти України з питань провадження господарської діяльності підприємств, здійснення інноваційної діяльності; наукові публікації провідних зарубіжних і вітчизняних учених.

Для досягнення сформульованої мети застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: індукції, дедукції, аналізу, синтезу, діалектичний – при ідентифікації специфічних ознак стратегічного інноваційного розвитку ІТ-сфери в Україні; абстрагування, узагальнення, системний, функціональний – при розробці стратегії розвитку ІТ-сфери в Україні та форм її практичної реалізації.

Якщо в традиційній індустріальній економіці ХХ століття основою ефективного господарювання вважалось управління матеріальними, «відчутними» ресурсами, то поточний момент визначається переорієнтацією на пошуки драйверів розвитку економіки у створенні та поширенні нових знань, ідей та інновацій. Саме за поточних умов, під впливом високої конкуренції на ринках високотехнологічної ІТ-продукції та послуг, про ефективну організаційну структуру управління інноваційною діяльністю в ІТ-сфері можна говорити лише тоді, коли:

- ✦ діяльність економічних суб'єктів даної сфери має цілеспрямований, усвідомлений характер;
- ✦ ІТ-сфера в цілому як суб'єкт мезорівня має стратегічну орієнтацію, що обумовлює форму, інтенсивність і характер реалізації регуляторних механізмів держави щодо даної сфери та способи і проблематику взаємодії економічних суб'єктів даної сфери між собою.

У процесі цілеспрямованої активності зі створення, впровадження та поширення інновацій в ІТ-сфері виникає нова якість, що на мікроекономічному рівні проявляється в суб'єктивній свідомій діяльності економічного суб'єкта, який реалізує нову (інноваційну) комбінацію факторів виробництва.

Природною для економіки є різноманітність організаційно-правових форм управління її ринковими інститутами, що стосується інноваційної діяльності. Саме тому вирішення питань інтенсифікації інноваційного процесу в ІТ-сфері потребує побудови нового механізму управління діяльністю всіх його ланок через ринкові важелі (податки, ціни, держзамовлення, кредити, перепідготовка кадрів, бізнес- і технопарки, цільові програми, консультації).

Дослідження наявних джерел, присвячених формуванню стратегії інноваційного розвитку економічних суб'єктів ІТ-сфери та даної сфери в цілому [1; 3; 5], дало можливість сформулювати основні переваги стратегічної орієнтації інноваційного розвитку ІТ-сфери в Україні, якими є:

- ✦ економія ресурсів завдяки консолідації постачальників, платформ, оптимізації витрат на ліцензування й обслуговування програмного забезпечення, персонал, а також витрат на технічну підтримку обладнання;
- ✦ спрощення процесів шляхом усунення хаотичності в програмних рішеннях завдяки примусовій стандартизації, консолідації та видаленню надмірності або відмові від використання незатребуваних програмних рішень;
- ✦ підвищення якості обслуговування клієнтів через створення моделі ІТ-підтримки, яка узгоджує послуги з угодами про рівень наданих послуг (англ. – *Service Level Agreement, SLA*) та виключає послуги, що надаються для непідтримуваних проектів, які не створюють вимірної бізнес-цінності;

- ✦ поліпшення швидкості реагування та гнучкості операційної діяльності: більше уваги приділяється високопріоритетним проектам і менше часу на допоміжні проекти, які раціоналізовані або консолідовані;
- ✦ краще узгодження ІТ із бізнесом через передачу (розподіл) відповідальності за проекти бізнес-підрозділам, визначаючи пріоритети проектів, для того, щоб майбутні інвестиції відповідали цінності бізнесу;
- ✦ зменшення ризиків завдяки оптимізації витрат і проектною активності, а також обробці критичних бізнес-процесів програмами «виробничого рівня».

Елементами оцінки ефективності реалізації інноваційної стратегії результатів діяльності ІТ-сфери в Україні можуть бути [13]: клієнти; сегменти ринку; продукти; процеси; ресурси (роботи, фінанси, засоби виробництва). У цьому контексті важливим науковим завданням є виявлення специфіки інноваційного розвитку ІТ-сфери, що дозволить застосувати певні критерії та показники для оцінки ефективності та моделювання інноваційного розвитку.

Стратегічний інноваційний розвиток ІТ-сфери характеризується переліком певних ознак [6; 7]. До ключових з них належать такі (табл. 1).

Так, авторами статті виокремлено такі локальні чинники-обмеження, характерні для України, що обмежують потенціал ефективного формування, впровадження та поширення інновацій ІТ-сфери вітчизняної економіки (рис. 1).

Наслідками впливу даних обмежень на формування, впровадження та поширення інновацій у ІТ-сфері в Україні доцільно відзначити такі [8]:

- ✦ відсутність необхідного фінансування розробки та впровадження інновацій;
- ✦ обмежене співробітництво ІТ-бізнесу з науково-освітнім середовищем в інноваційному процесі;
- ✦ слабка взаємодія бізнес-суб'єктів у сфері обміну важливою інформацією з точки зору розвитку інновацій;
- ✦ відтік кваліфікованої робочої сили зі сфери ІТ України за кордон;
- ✦ низький рівень юридичної культури у сфері охорони авторського права та інтелектуальної власності.

Рішенням проблеми розвитку інноваційного процесу в ІТ-сфері України може стати формування стратегії розвитку даної сфери з огляду на поточні проблеми та існуючі можливості – як притаманні сфері, так і специфічні. У цьому контексті базовими формами реалізації означеної стратегії можуть бути такі (рис. 2).

Так, важливим на даний момент є розвиток інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури для

Ознаки стратегічного інноваційного розвитку IT-сфери в Україні

Ознака	Характеристика ознаки
Варіативність розвитку	Опис стратегії інноваційного розвитку у формі альтернативних сценаріїв, а також прийняття управлінських рішень на основі обґрунтованого вибору з конкретних альтернатив (сценаріїв розвитку)
Багатоаспектність інноваційної орієнтації	Розуміється не тільки як створення нових IT-технологій та продуктів, але і як зміни в процесах, моделі функціонування, формі подання ресурсів, дій і заходів з метою генерації нових потоків доходів, за умови контрольованого операційного ризику та допустимості втрат
Безперервність і динамічність	Характеризують інноваційний розвиток як безперервний процес, що не закінчується, та зв'язки між існуючими програмами дії з різним часовим горизонтом і наслідками, які отримуються підприємством
Адаптаційність і гнучкість	Здатність пристосовуватися до темпів та способів розвитку, до актуальних умов оточення, а також відкритість до змін
Баланс у орієнтації на внутрішнє та зовнішнє середовище	Посаднання технології та форм взаємодії ключових елементів інноваційного процесу має узгоджуватись з потребою забезпечення орієнтації на співпрацю та взаємодію із зовнішніми гравцями через реляційність, прями, непрямі та перехресні зв'язки
Пріоритетність розвитку знань, їх інтерналізації, інтеріоризації та соціалізації	Концентрація не тільки на наявній базі знань та її використанні, але й на нових знаннях, інтелектуальному та професійному розвитку працівників, розвитку компетентності у формуванні, засвоєнні та поширенні знань, успішного досвіду та технологічних навичок
Орієнтація на розвиток технологічних ресурсів	Високий рівень сучасності технологій, що використовуються, висока якість і технологічність продукції, створення та задоволення нових потреб клієнтів
Розвиток трудового потенціалу	Забезпечення ефективної реалізації трудового потенціалу та створення дієвої системи управління людськими ресурсами задля повноцінної реалізації на практиці людських талантів, знань, навичок і здібностей, особливо творчих, достатнє фінансування проєктів розвитку, особливо інноваційних
Дотримання авторських прав	Системне виконання формальних процедур отримання та захисту авторських прав (ліцензії, концесії, права на винаходи, ноу-хау в промисловій, науковій і організаційній сферах)
Оперативність	Терміни впровадження інноваційних рішень, що часто є не менш важливим, ніж отримання доходів і має на меті оперативну реалізацію інноваційних планів і рішень задля забезпечення конкурентних переваг на ринку
Орієнтація на узгодженість дій та організаційну ефективність	Пов'язаність з іншими елементами організації, а також ефектом синергії

Джерело: авторська розробка.



**Рис. 1. Обмеження стосовно формування, впровадження та поширення інновацій ІТ-сфери в Україні**

Джерело: авторська розробка.

забезпечення дешевшого, швидшого та безпечнішого доступу до інформації, а також послуг онлайн, пов'язаних із освітою (*eLearning*), адміністративних послуг органів публічної влади всіх щаблів (*eGov*), а також електронний доступ до медичних послуг (*eHealth*). Доступ до електронних послуг, пов'язаних із освітою, сприяє суттєвому вдосконаленню навчального процесу, а отже, і втіленню знань в інновації, що є найважливішим чинником розвитку як ІТ-сфери, так і економіки країни загалом.

Для України та країн з подібними до неї історією та поточними проблемами інноваційного розвитку в ІТ-сфері саме людина й управління людськими ре-

сурсами можуть вважатися ключовими драйверами зростання, що може стимулюватися через залучення до ефективної взаємодії ключових груп впливу на розвиток інноваційного процесу, якими є бізнес, органи влади, заклади науки та освіти. Така взаємодія дозволяє сформувати та реалізувати в ІТ-сфері України продуктивний людський капітал з високими рівнями інноваційного потенціалу, мобільності, компетенцій, креативності, досвіду в багатьох успішних проектах.

#### ВИСНОВКИ

Стратегічне управління інноваційною діяльністю ІТ-сфери має залучати доступні в умовах конкрет-

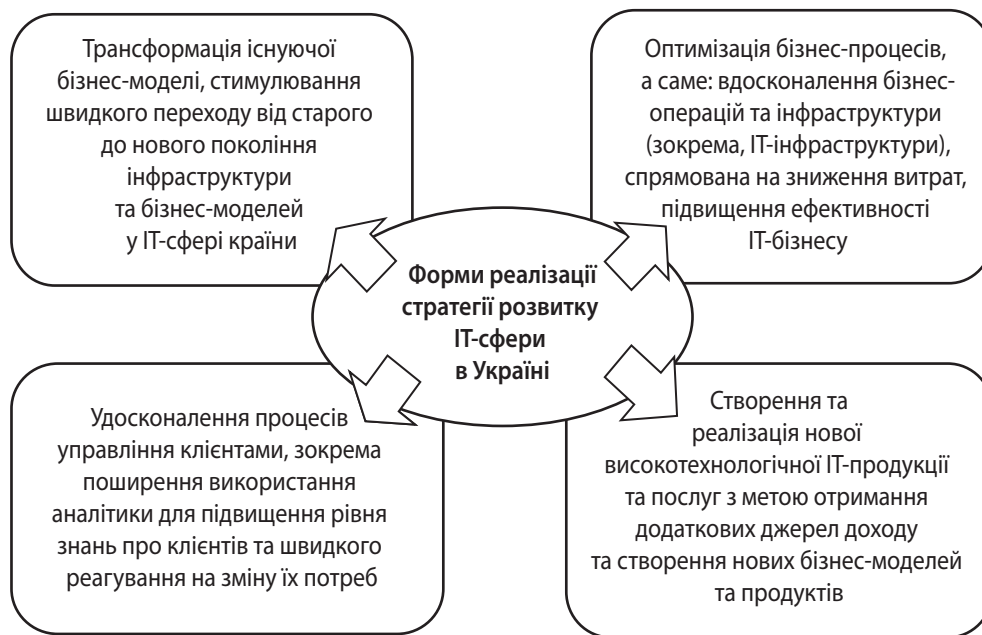


Рис. 2. Базові форми реалізації стратегії розвитку ІТ-сфери в Україні

Джерело: авторська розробка.

них ІТ-компаній інструменти, що забезпечують захист активів суб'єкта господарювання, ефективність і результативність управління. Конфігурація такого інструментарію формується з урахуванням проблем розвитку ІТ-сфери, специфічних для певної держави чинників розвитку, глобальних тенденцій розвитку ІТ-технологій, тобто обмежень та можливостей, які визначають форму та зміст залученого інструментарію. На основі дослідження чинників розвитку визначено базові форми реалізації стратегії інноваційного розвитку ІТ-сфери в Україні.

**П**ерспективи подальших досліджень у даному напрямку полягають у поглибленні та структуруванні інструментарію управління інноваційною діяльністю в ІТ-сфері України, що може застосовуватись у конкретних напрямках такої діяльності, а також у визначенні зв'язку між конкретним інструментом, пов'язаним з упровадженням, поширенням, розвитком певної технології, та конкретними очікуваннями компанії щодо результатів діяльності. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Довгань Л. Є., Козинець А. В. Розвиток ІТ-сфери: проблеми та шляхи вирішення в забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2018. № 12. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130936/126662>
2. Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів: монографія / за заг. ред. В. І. Гринчуцького. Тернопіль: Крок, 2014. 544 с.
3. Карий О. І., Гальків Л. І., Цапулич А. Ю. Розвиток ІТ-сфери України: чинники та напрями активізації.

4. Колемієць І. Ф., Гошовська Г. В. Еволюція теорій інноваційно-технологічного розвитку в ретроспективній оцінці. *Регіональна економіка*. 2014. № 2. С. 178–186. URL: [https://re.gov.ua/re201402/re201402\\_178\\_KolomiyetsIF,HoshovskaHV.pdf](https://re.gov.ua/re201402/re201402_178_KolomiyetsIF,HoshovskaHV.pdf)
5. Кутова Н. Г., Козир А. А. Аналіз та перспективи розвитку української ІТ-сфери. *Актуальні економіко-правові, соціальні та екологічні аспекти розвитку промисловості та суспільства*: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (м. Кривий Ріг, 1–31 березня 2020 р.). Кривий Ріг, 2020. С. 39–42.
6. Павлов В. В. Інноваційний розвиток високотехнологічного сектору економіки: взаємозв'язок категорій та специфіка. *Ефективна економіка*. 2018. № 7. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2018/60.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/60.pdf)
7. Павлов В. В. Інтегральна тривимірна модель вибору стратегії інноваційного розвитку високотехнологічного сектору економіки. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2018/62.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/62.pdf)
8. Павлов В. В. Становлення моделі інноваційної економіки в країнах з транзитивною економікою (на прикладі України). *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 11. С. 159–177. URL: [https://eco-science.net/archive/2019/APE-11-2019/11.19\\_topic\\_Pavlov%20V.V..pdf](https://eco-science.net/archive/2019/APE-11-2019/11.19_topic_Pavlov%20V.V..pdf)
9. Садовська Г. Ф. Міжнародний досвід інтеграції знань в інноваційній діяльності. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 11–12. Ч. 2. С. 1–14.
10. Степаненко С. В. Інтелектуалізація економіки як ознака постіндустріального суспільства. *Соціально-економічні трансформації в епоху гло-*

балізації : всеукр. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 19–20 травня 2005 р.). Полтава : Скайтек, 2005. Т. 1. С. 224–226. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/3001/1/Stepanenko1.pdf>

11. Чухно А. А., Леоненко П. М., Юхименко П. І. Інституціонально-інформаційна економіка : підручник. Київ : Знання, 2010. 687 с.
12. Шобанін В. С., Червен І. І., Шобаніна О. В. Інноваційна діяльність: сутність, значення, проблеми розвитку та найважливіші напрямки їх вирішення. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. Вип. 2. С. 3–9.
13. Шпикуляк О. Г. Етапність інноваційного процесу та оцінка ефективності інноваційної діяльності. *Економіка АПК*. 2011. № 12. С. 109–116.
14. Янчев А. Питання управління та оцінки інформаційних технологій. *Економіст*. 2011. № 9. С. 50–52.
15. Peilei F. Innovation capacity and economic development: China and India. *Economic Change and Restructuring*. 2011. Vol. 44. Iss. 1–2. P. 49–73. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10644-010-9088-2>

## REFERENCES

- Chukhno, A. A., Leonenko, P. M., and Yukhymenko, P. I. *Institutionally and Information Economy*. Kyiv: Znannia, 2010.
- Dovhan, L. Ye., and Kozynets, A. V. "Rozvytok IT-sfery: problemy ta shliakhy vyrishennia v zabezpechenni konkurentospromozhnosti vitchyznianskykh pidpriemstv" [Development of IT-sector: Problems and Ways of Solution in Providing Competitiveness of Domestic Enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 12 (2018). <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130936/126662>
- Karyi, O. I., Halkiv, L. I., and Tsapulych, A. Yu. "Rozvytok IT-sfery Ukrainy: chynnyky ta napriamy aktyvizatsii" [Development of the IT-sphere of Ukraine: Factors and Directions of Activation]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Seriya «Problemy ekonomiky ta upravlinnia», vol. 5, no. 1 (2021): 42–55. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2021.01.042>
- Kolomiets, I. F., and Hoshovska, H. V. "Evolutsiia teorii innovatsiino-tehnolohichnoho rozvytku v retrospektyvni otsintsi" [Evolution of the Theories of Innovation and Technological Development in Retrospective Evaluation]. *Rehionalna ekonomika*, no. 2 (2014): 178–186. [https://re.gov.ua/re201402/re201402\\_178\\_KolomiyetsIF,HoshovskaHV.pdf](https://re.gov.ua/re201402/re201402_178_KolomiyetsIF,HoshovskaHV.pdf)
- Kutova, N. H., and Kozyr, A. A. "Analiz ta perspektyvy rozvytku ukrainskoi IT-sfery" [Analysis and Prospects for the Development of the Ukrainian IT Sphere]. *Aktualni ekonomiko-pravovi, sotsialni ta ekolohichni aspekty rozvytku promyslovosti ta suspilstva*. Kryvyi Rih, 2020. 39–42.
- Pavlov, V. V. "Innovatsiinyi rozvytok vysokotekhnolohich-

- noho sektoru ekonomiky: vzaiemozviazok katehorii ta spetsyfika" [Innovative Development of the High-Tech Economy Sector: The Interaction of Categories and Specificity]. *Efektivna ekonomika*, no. 7 (2018). [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2018/60.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/60.pdf)
- Pavlov, V. V. "Intehralna tryvymirna model vyboru stratehii innovatsiinoho rozvytku vysokotekhnolohichnoho sektoru ekonomiky" [Integrated Three-Dimensional Model for the Selection of the Innovative Development Strategy for the High-Tech and Economic Sector of the Economy]. *Efektivna ekonomika*, no. 9 (2018). [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2018/62.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/62.pdf)
- Pavlov, V. V. "Stanovlennia modeli innovatsiinoi ekonomiky v krainakh z tranzytyvnoiu ekonomikoiu (na prykladi Ukrainy)" [Formation of the Model of Innovative Economy in Countries with Transitive Economies (On the Example of Ukraine)]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 11 (2019): 159–177. [https://eco-science.net/archive/2019/APE-11-2019/11.19\\_topic\\_Pavlov%20V.V..pdf](https://eco-science.net/archive/2019/APE-11-2019/11.19_topic_Pavlov%20V.V..pdf)
- Peilei, F. "Innovation capacity and economic development: China and India". *Economic Change and Restructuring*, vol. 44, no. 1–2 (2011): 49–73. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10644-010-9088-2>
- Sadovska, H. F. "Mizhnarodnyi dosvid intehratsii znan v innovatsiini diialnosti" [International Experience of Knowledge Integration in Innovative Activities]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI*, vol. 2, no. 11–12 (2012): 1–14.
- Shebanin, V. S., Cherven, I. I., and Shebanina, O. V. "Innovatsiina diialnist: sutnist, znachennia, problemy rozvytku ta naivazhlyvishi napriamky yikh vyrishennia" [Innovative Activity: Essence, Meaning, Development Problems and the Most Important Areas of Their Solution]. *Visnyk ahramoi nauky Prychornomoria*, no. 2 (2012): 3–9.
- Shpykuliak, O. H. "Etapnist innovatsiinoho protsesu ta otsinka efektyvnosti innovatsiinoi diialnosti" [Stages of the Innovation Process and Evaluation of the Efficiency of Innovation Activity]. *Ekonomika APK*, no. 12 (2011): 109–116.
- Stepanenko, S. V. "Intelektualizatsiia ekonomiky yak oznaka postindustrialnoho suspilstva" [Intellectualization of the Economy as a Sign of Post-industrial Society]. *Sotsialno-ekonomichni transformatsii v epokhu hlobalizatsii*. 2005. <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/3001/1/Stepanenko1.pdf>
- Transformatsiini protsesy ekonomichnoi systemy v umovakh suchasnykh vyklykiv* [Transformational Processes of the Economic System in the Conditions of Modern Challenges]. Ternopil: Krok, 2014.
- Yanchev, A. "Pytannia upravlinnia ta otsinky informatsiinykh tekhnolohii" [Questions of Management and Estimation of Information Technologies]. *Ekonomist*, no. 9 (2011): 50–52.