

- Kyrychenko, A. "IT 2023: shcho naspravdi vidbuvaetsia z vitchyznianym rynkom" [IT 2023: What Is Really Happening to the Domestic Market]. *Ukrinform*. April 07, 2023. <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3692904-it-2023-so-naspravdi-vidbuvaetsia-z-vitchyznianim-rinkom.html>
- Lisik, O. A., and Moriak, T. P. "Analiz stanu IT-sektoru Ukrainy v umovakh povnomasshtabnoi viiny" [Analysis of the State of Ukraine's IT Sector in the Context of a Full-Scale War]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 55 (2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-67>
- "Ohliad top-30 ukrainskykh it-kompanii" [Review of the Top 30 Ukrainian IT companies]. *BRDO*. <https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2023/06/Zvit-IT-6.pdf>
- Pylpiv, I. "66% ukrainskykh IT-fakhivtsiv vvazhaiut, shcho zaraz vazhko znaity robotu" [ENGLISH\_UA 66% of Ukrainian IT Specialists Believe That It Is Difficult to Find a Job Now]. *Ekonomichna pravda*. October 23, 2023. <https://www.epravda.com.ua/news/2023/10/23/705778/>
- Sabadyshyna, Yu. "Idemo na spad. DOU proanalizuvav dani Natsbanku shchodo IT-eksportu i zapytav v

- ekspertiv, koly ochikuvaty zrostantia" [We are Going Down. DOU Analyzed Data from the National Bank on IT Exports and Asked Experts When to Expect Growth]. *DOU*. July 31, 2023. <https://dou.ua/lenta/news/it-export-second-quarter-2023>
- Saiko, V. R., and Luchko, H. I. "Tendentsii rozvytku dydzhytalizatsii v Ukraini" [Tendencies in Development of Digitalization in Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 7 (2021): 109-114. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-109-114>
- "Top-50 IT-kompanii Ukrainy, zyma 2024: minus 4,6 tysyachi fakhivtsiv za piv roku, v liderakh zrostantia – produktovi kompanii" [Top 50 IT Companies of Ukraine, Winter 2024: Minus 4.6 Thousand Specialists in Six Months, the Growth Leaders are Food Companies]. *DOU*. February 26, 2024. <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-winter-2024/>
- Zanuda, A. "Zanepad chy tymchasova kryza: shcho vidbuvaetsia v ukrainskii IT" [Decline or Temporary Crisis: What Is Happening in Ukrainian IT]. *BBC Ukraina*. February 19, 2024. <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cndn8z34lkp0>

УДК 339.13  
JEL: L86; M31; O10  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-152-159>

## ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ ДИФУЗІЇ КЛІЄНТСЬКИХ БАЗ У ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

©2024 ЗАЯЦЬ А. І., ОЛЕКСІВ Т. І.

УДК 339.13  
JEL: L86; M31; O10

### Заяць А. І., Олексів Т. І. Особливості та проблеми дифузії клієнтських баз у діяльності ІТ-підприємств України

Метою дослідження є визначення особливостей і проблем дифузії клієнтської бази діяльності ІТ-підприємств України, розроблення рекомендацій для їх вирішення. У статті окреслено загальну ситуацію на ІТ-ринку, зокрема звертається увага на його турбулентність і високу нестабільність купівельних переваг, коли пропозиції на ринку домінують над попитом. Розглянуто складові поняття «дифузія клієнтських баз діяльності підприємств». Під поняттям «дифузія» пропонується розглядати концепцію, що описує закономірності поширення культурних, соціальних, економічних та інших явищ, сконцентрованих спочатку в одному або декількох місцях, які передбачають наявність певної частки невизначеностей, а «клієнтська база» – як основне джерело бізнесу та доходів підприємства, що містить інформацію як про наявних, так і про потенційних клієнтів. Наведено основні переваги ведення клієнтської бази діяльності, зокрема: збереження даних; передача клієнта від одного менеджера до іншого; аналізування становища на ринку; оцінювання цільової аудиторії; формування маркетингової стратегії та розвиток бізнесу. Зазначено, що клієнтоорієнтоване ведення бізнесу дозволяє нарощувати прибуток і загальну ефективність підприємства шляхом нарощування величини виручки від наявної клієнтської бази, а також внаслідок оптимізування операційних витрат. Запропоновано та деталізовано етапи формування клієнтської бази діяльності для ІТ-підприємств: планування, розробку, впровадження та аналізування. Звертається увага на те, що основним індикатором дифузії клієнтської бази діяльності ІТ-підприємства є «просідання» продажів, які можуть спричинити як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Досліджено статистику зміни географії найму на прикладі найбільших вітчизняних ІТ-підприємств, яка виступає одним із індикаторів поведінки клієнтів. Зазначено, що великі підприємства відчувають дифузії клієнтської бази діяльності не такою мірою, як це відбувається з невеликими компаніями, тому дифузія з України клієнтської бази діяльності ІТ-підприємств не є масовим явищем. Запропоновано рекомендації для заохочення клієнтів до співпраці з українськими ІТ-компаніями. Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є дослідження специфіки відновлення глобального попиту в ІТ-індустрії після рецесії.

**Ключові слова:** дифузія, клієнтська база ІТ-підприємств, турбулентність, розвиток.

**Рис.:** 2. **Бібл.:** 16.

**Заяць Андрій Іванович** – аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** andrii.i.zaiats@lpnu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8618-508X>

**Олексів Тарас Ігорович** – аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: toleksiv69@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6311-8650>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/JPK-9691-2023>

UDC 339.13

JEL: L86; M31; O10

### **Zaiats A. I., Oleksiv T. I. Peculiarities and Problems of Diffusion of Client Bases in the Activity of IT Enterprises of Ukraine**

The purpose of the study is to identify the features and problems of diffusion of the client base of IT enterprises in Ukraine, to develop recommendations for solution of the latter. The article outlines the general situation in the IT market, in particular, draws attention to its turbulence and high instability of consumer preferences, when supply in the market dominates over demand. The components of the concept of «diffusion of client bases of enterprises» are considered. Under the concept of «diffusion» it is proposed to consider the conception that describes the patterns of distribution of cultural, social, economic and other phenomena, initially concentrated in one or more places, which imply the presence of a certain share of uncertainties, and «client base» – as the main source of business and income of the enterprise, containing information about both existing and potential clients. The main advantages of maintaining a client base of activities are presented, in particular: preservation of data; transfer of a client from one manager to another; analysis of the market situation; assessment of the target audience; formation of marketing strategy and business development. It is noted that client-oriented business management allows to increase the profit and overall efficiency of the enterprise by increasing the amount of revenue from the existing client base, as well as by optimizing operating costs. The stages of formation of the client base of activity for IT enterprises are proposed and detailed as: planning, development, implementation, and analysis. Attention is drawn to the matter that the main indicator of the diffusion of the client base of an IT enterprise is the «drawdown» of sales, which can be caused by both internal and external factors of influence. The statistics of changes in the geography of hiring on the example of the largest domestic IT enterprises, which is one of the indicators of client behavior, has been studied. It is noted that large enterprises do not experience the diffusion of the client base of activity to the same extent as it happens with small companies, so the diffusion of the client base of IT enterprises from Ukraine is not a mass phenomenon. Recommendations to encourage clients to cooperate with Ukrainian IT companies are proposed. Prospects for further research in this direction are the study of the specifics of the recovery of global demand in the IT industry after the recession.

**Keywords:** diffusion, client base of IT enterprises, turbulence, development.

**Fig.:** 2. **Bibl.:** 16.

**Zaiats Andriy I.** – Postgraduate Student of the Department of Management and International Business, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: andrii.i.zaiats@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8618-508X>

**Oleksiv Taras I.** – Postgraduate Student of the Department of Management and International Business, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: toleksiv69@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6311-8650>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/JPK-9691-2023>

Сучасна економічна ситуація України характеризується загальним падінням рівня ВВП, зростаючою конкуренцією між вітчизняними ІТ-компаніями та високою нестабільністю купівельних переваг, яка є яскравим індикатором турбулентності ринку та значних економічних потрясінь. За умов, коли кількість пропозицій на ринку перевищує попит, спостерігається гостра конкурентна боротьба ІТ-компаній за кожного клієнта, тому вони змушені шукати нові, більш дієві за даних умов способи управління. Багато не лише ІТ-компаній, але й інших суб'єктів бізнесу, стикнулися з критичним падінням попиту, зменшенням кількості замовлень, зі зростанням операційних витрат і собівартості. Негативна динаміка почала себе проявляти вже під час пандемії, потім ринок дещо адаптувався та стабілізувався, проте початок військових дій у 2022 р. спричинив переорієнтацією вітчизняних споживачів на економію та зростання заощаджень, а також зумовив значне скорочення кількості проектів, замовлених іноземними споживачами.

На сьогодні важливість дослідження специфіки дифузії клієнтських баз у діяльності ІТ-підприємств складно переоцінити, оскільки від вектора її реалізації напряму залежить не тільки ефективність операційної діяльності самих підприємств, але й перспектива розвитку вітчизняної ІТ-галузі загалом.

Розглянемо окремо складові дефініції «дифузії клієнтських баз діяльності підприємств». На основі результатів дослідження низки робіт, автори котрих розглядають проблематику дифузії, можемо стверджувати, що категорію «дифузія» в українську мову було запозичено, і дослівно вона означає «розлиття, розширення, поширення» [1]. Також в Етимологічному словнику української мови [1] категорія «дифузія» розглядається як:

- 1) виявлення, розсіювання, поширення; роздроблення;
- 2) змішування двох рідин, незважаючи на різну питому вагу кожної з них;
- 3) дифузія світла.

Я. Б. Рудницький, своєю чергою, зазначав, що «дифузія є процесом вирівнювання концентрації газів, текучих чи твердих тіл, зумовлений рухом молекул, внаслідок чого молекули речовини більшої концентрації проникають у речовину більшої концентрації» [2].

Також це поняття зустрічається у фізиці, де описується «взаємне проникнення речовин одна в одну внаслідок теплового руху часток речовини» [3].

**В**арто зазначити, що дефініція категорії «дифузія» (а також багато інших) сьогодні застосовується не лише у фізиці. На увагу заслуговує ширше трактування дифузії, де вона розглядається як «концепція, що описує закономірності поширення культурних, соціальних, економічних й інших явищ, сконцентрованих спочатку в одному або декількох місцях» [4]. Загалом дифузія передбачає наявність певної частки невизначеності – низки альтернатив щодо настання певної події та відносну ймовірність кожної з них.

Що стосується категорії «клієнтська база», то у Фінансовій енциклопедії [5] зазначено, що клієнтська база є основним джерелом бізнесу та доходів підприємства, складається з поточних клієнтів, які платять за товари або послуги, і також є основною групою клієнтів підприємства, що визначає його доходи й прибуток. На думку Н. О. Роскладки, А. А. Роскладки та О. О. Дзигмана [6], клієнтська база представляє собою «дані про покупців, їх характеристики, споживчу поведінку і минулі покупки, зібрані та організовані таким чином, щоб їх можна було швидко витягти для отримання необхідної інформації» [6]. На думку авторів, клієнтська база містить інформацію як про наявних, так і про потенційних клієнтів.

Загалом клієнтська база діяльності (КБД) представляє собою список потенційних і корпоративних клієнтів підприємства, що структурований за низкою критеріїв. База даних може містити персональну інформацію про юридичних і фізичних осіб, які вже є клієнтами підприємства чи можуть ними стати в перспективі [7].

Основними перевагами ведення КБД є [7]:

1. *Збереження даних* – з метою забезпечення підприємства від імовірного «зливу даних» рекомендуємо конфіденційну комерційну інформацію зберігати в окремій базі даних, доступ до якої має вузьке коло осіб.
2. *Безпроблемна передача клієнта від одного менеджера до іншого* – вся інформація про потенційних і фактичних клієнтів зберігається в базі даних, і за потреби може бути використана іншим профільним працівником.

3. *Аналізування становища на ринку* – можливість досліджувати позицію підприємства в ніші, у якій воно провадить свою бізнес-діяльність.
4. *Оцінювання цільової аудиторії* – використання «історії покупок» клієнтів дозволить підприємству проаналізувати переваги співпраці з кожним із них.
5. *Формування маркетингової стратегії* – можливість формування ефективної рекламної кампанії та просування підприємства шляхом персоніфікованого впливу на кожного окремого клієнта.
6. *Розвиток бізнесу* – на основі визначення та результатів дослідження переваг і недоліків власної діяльності керівники підприємства мають можливість підготувати стратегію виходу підприємства на інші ринки.

**С**лід наголосити, що використання ІТ-підприємствами принципу клієнтоорієнтованого ведення бізнесу дає їм можливість нарощувати прибуток та загальну ефективність завдяки нарощуванню величини виручки від наявної клієнтської бази, а також внаслідок оптимізування операційних витрат. Саме тому такі автори, як Ф. Райхельд (F. Reichheld) [8], В. О. Гаркавенко та О. В. Стець [9], Д. С. Захаренко [10], А. О. Карп'як та О. М. Рибицька [11], А. В. Кваско та М. М. Лавренюк [12] та ін. у своїх працях відзначають надзвичайну важливість якісного формування КБД підприємств під час побудови системи ефективного управління ними.

Дослідження змістовного наповнення двох вищенаведених понять дає можливість розуміння категорії «дифузія клієнтської бази діяльності підприємства» як імовірного поширення (розповсюдження, розпорощення) потенційних та/або корпоративних клієнтів підприємства, яке виникає внаслідок дії факторів зовнішнього та/або внутрішнього середовища (дефузерів) і метою якого є розповсюдження офлайн і онлайн точок контакту для представників однієї й тієї ж аудиторії. Цей процес може включати в себе різноманітні методи аналізу та використання даних з метою поліпшення взаємодії з клієнтами та задоволення їх потреб. Ґрунтуючись на дослідженні та узагальненні поглядів науковців, можна стверджувати, що дифузія клієнтських баз діяльності підприємств буде успішною в тому випадку, коли її основою буде наперед визначена система бачень, що обґрунтовує причинно-наслідкові зв'язки між мотивами суб'єктів дифузії, схвалюваними ними рішеннями, а також їх імовірними результатами.

Метою дослідження є визначення особливостей і проблем дифузії КБД ІТ-підприємств України, розроблення рекомендацій для їх вирішення.

Якісно побудована та, відповідно, ефективна КБД забезпечує суб'єктам ІТ-бізнесу та самим клієнтам низку ключових переваг (рис. 1). Формування КБД для ІТ-підприємств є доволі тривалим процесом, який передбачає декілька етапів, зокрема: планування, розробку, впровадження та аналізування (рис. 2). На початковому етапі, під час планування КБД, відбувається ідентифікація та сегментація потенційних клієнтів, під час чого збирається й аналізується за наперед визначеними параметрами інформація, яка дозволить у майбутньому сформувати профіль майбутнього клієнта та на основі цього, власне, сформувати саму базу діяльності. Доволі складним є питання визначення структури та розміру КБД, оскільки при цьому необхідно враховувати вид діяльності потенційних клієнтів, їх розмір, масштаби діяльності тощо. Аналізування клієнтів за наперед визначеними параметрами дозволить групувати їх у певні сегменти, наприклад «вір-клієнти» – ті, що користуються послугами ІТ-компанії з високою інтенсивністю і вартість замовлень яких складає домінуючу частку

в портфелі замовлень компанії, та «складні» клієнти – ті, які демонструють низьку частоту взаємодії із ІТ-компанією і частка замовлень яких у портфелі замовлень компанії є низькою.

Такий підхід дасть можливість присвоєння кожному клієнту певної категорії, за якою його можна буде ідентифікувати та з часом адаптувати здійснювані ІТ-підприємством комунікації окремо під кожен сегмент. КБД ІТ-підприємств має містити в собі інформацію щодо клієнтів (розмір підприємства, профіль діяльності, ринки, на яких працює, тощо) та інформацію щодо клієнтської поведінки (середня сума замовлень, частота замовлень, інтенсивність післяпродажних комунікацій тощо).

Зрештою результати аналізування КБД дозволять надати керівництву або іншим групам стейкхолдерів ІТ-підприємства інформацію щодо потреби споживачів або інших цільових аудиторій, заощадити ресурси на пошук нових сегментів, забезпечити якісні канали персональних комунікацій зі споживачами, збільшити їх ефективність тощо. Якісне організування КБД ІТ-підприємства дозволить бізнесу завдяки раціональному управлінню взаємовідносинами з клієнтами бути більш клієнтоорієнтованим і, відповідно, успішним.



Рис. 1. Основні переваги наявності КБД ІТ-підприємств

Джерело: систематизовано авторами на основі [6; 7].

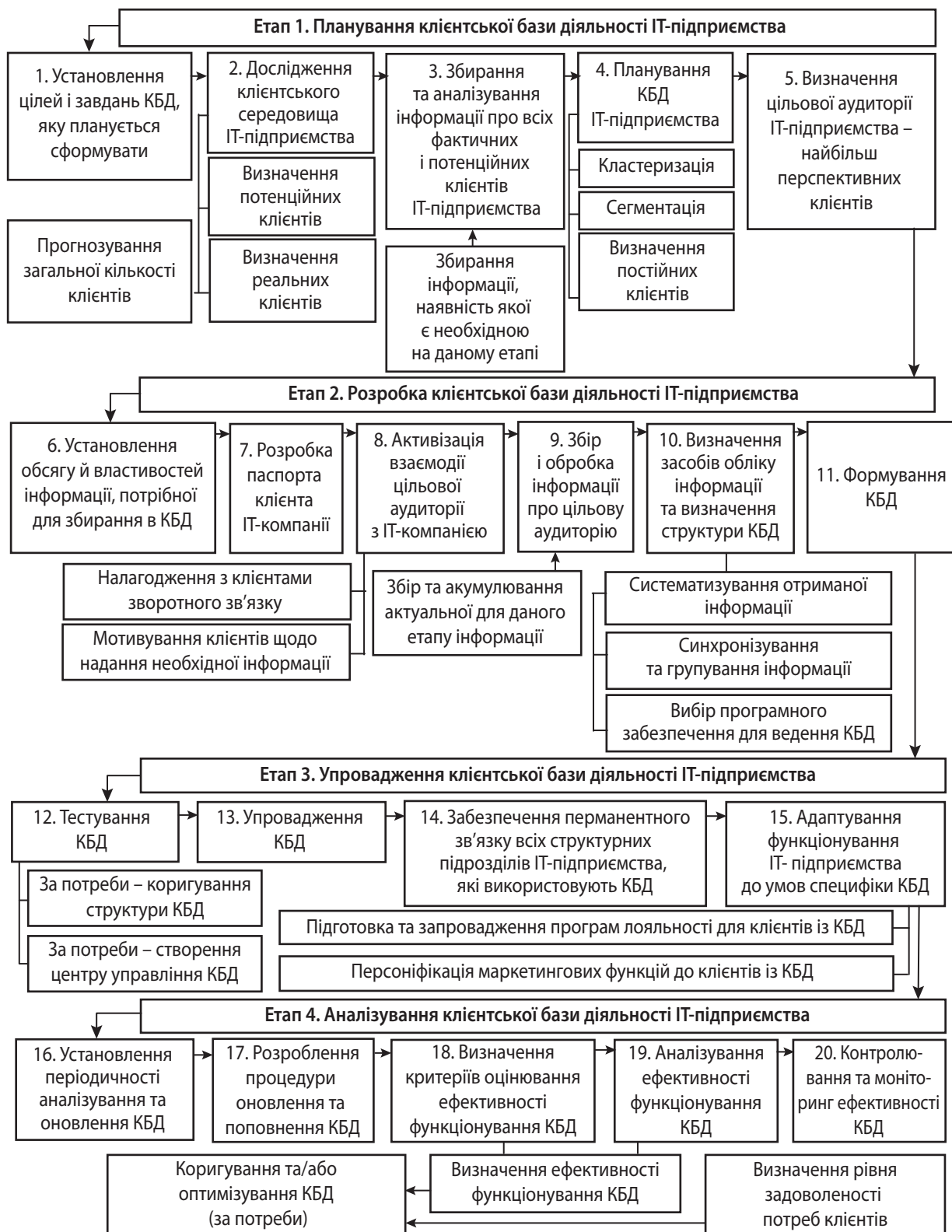


Рис. 2. Послідовність формування КБД для ІТ-підприємств

Джерело: систематизовано авторами на основі [6; 9; 11; 12].

Основним індикатором дифузії КБД ІТ-підприємства є «просідання» продажів, які можуть спричинити як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Якщо вести мову про внутрішні фактори впливу, то до них можуть належати:

- ✦ погіршення якісних параметрів виконуваних робіт/надаваних послуг;
- ✦ погіршення якості сервісу;
- ✦ зміна цінової політики ІТ-компанії;
- ✦ потрапляння клієнтської бази/конфіденційної інформації до підприємств-конкурентів.

Що стосується зовнішніх факторів впливу, то до них належать:

- ✦ пропонування конкурентами більш якісних продуктивних/сервісних альтернатив;
- ✦ подальший розвиток штучного інтелекту, який найближчим часом посилюватиме вплив на ІТ-індустрію;
- ✦ відмова клієнтів від продукту/послуги загалом;
- ✦ загальна негативна ситуація (економічна, демографічна, соціальна, політична тощо) у країні чи світі;
- ✦ надзвичайна подія, яка порушує діяльність ІТ-компанії загалом.

З огляду на вищесказане можна зазначити, що, незважаючи на динамічний розвиток ІТ-ринку, який спостерігався включно до 2021 р. (варто звернути увагу на те, що й до діяльності в умовах пандемії більшість ІТ-компаній адаптувались, при цьому деякі з них продемонстрували значний приріст у прибутковості завдяки оптимізуванню власних накладних витрат), уже з 2022 р. мало місце скорочення в межах галузі, основним індикатором чого стало скорочення попиту на ІТ-спеціалістів на 30–35% порівняно з 2021 р. Навесні 2022 р. майже всі процеси на українському ІТ-ринку застигли в очікуванні подальшого розвитку подій, влітку того ж року справи дещо поживилися, проте було очевидно, що це насамперед відбулося через першочергове закриття критичних позицій. Станом на грудень 2022 р. спостерігалася подальша негативна динаміка з епізодичними поживленнями в межах окремих ніш, таких, наприклад, як хмарні технології чи кібербезпека.

Скороченню клієнтських активностей у тому числі «сприяли»: світова економічна криза (зростання вартості енергоресурсів, подальші перебої з ланцюжками постачання та загальне збіднення населення); постпандемічне адаптування світового ринку ІТ, а також спекуляції на ньому та обвал його окремих ніш; загальне скорочення діяльності вітчизняного аутсорсу тощо.

Протягом 2023 р. на ІТ-ринку доволі часто виникали ситуації, коли іноземні клієнти відмовлялися працювати з українськими компаніями. Причиною відмов є значні ризики, які в них могли виникнути за умови пролонгування чинних контрактів з українськими ІТ-підприємствами, зокрема: обстріли енергетичної інфраструктури та перебої електропостачання; ймовірність втрати конфіденційної інформації та ін. Водночас багато вітчизняних ІТ-компаній активно виходять та/або переходять на нові ринки та наймають кандидатів із інших країн. Достовірну статистику щодо кількості збережених і розірваних контрактів знайти доволі складно. Згідно з результатами опитування, проведеного Асоціацією ІТ Ukraine, у 2023 р. 44% компаній зберегли 80% контрактів, 37% – зберегли всіх клієнтів та всі контракти, і 19% компаній зберегли 30–80% від усіх контрактів [13].

Статистика Djinni [14] також демонструє зміну в географії найму, яка в тому числі виступає одним із індикаторів поведінки клієнтів: до війни домінували вакансії із поміткою «кандидати лише з України», зараз таких вакансій менше 30% від загальної кількості. При цьому більше 50% наймів припадає на продуктові компанії. Розподіл працівників за регіонами значних змін не зазнав, оскільки, як і раніше, найбільша частка фахівців та ІТ-підприємств з топ-50 на момент сьогоднішнього зосереджена в Києві та Львові.

Варто зазначити, що великі ІТ-підприємства відчувають дифузії КБД не також мірою, як це відбувається з компаніями, чисельність співпрацівників яких є меншою за 1 тис. ос. Менеджмент великих компаній навіть зазначає, що деякі їх клієнти не лише не залишають український ринок, але й надають всебічну підтримку своїм постійним партнерам.

Зокрема, із компанією EPAM, яка станом на кінець 2023 р. за рейтингом, пропонуваним DOU, є лідером українського ІТ-ринку, більшість клієнтів продовжують співпрацю, деякі із них навіть демонструють нарощування присутності, запускаючи нові проекти. Усі без винятку клієнти GlobalLogic (третє місце в рейтингу від DOU) хочуть продовжувати роботу з ним; усі клієнти Intellias (восьме місце в рейтингу від DOU) продовжують співпрацю; DataArt (дев'яте місце в рейтингу від DOU) має менше 10% клієнтів, які запровадили певні зупинки чи обмеження; стратегічні партнери ZONE3000 (десяте місце в рейтингу від DOU) продовжують із ним співпрацю; Sigma Software (тринадцяте місце в рейтингу від DOU) зазначає, що їхні клієнти залишилися із ними.

Дещо інакшою є ситуація в невеликих ІТ-компаній. Зокрема, Belkins втратила клієнтів із російського ринку; клієнти PM Digital Transformation

або заморозили, або зупинили контракти; компанія Vakoms самостійно припинила співпрацю із давнім партнером, який після початку повномасштабного вторгнення не вивів власний продукт із російського ринку, а навпаки, активізував там свою роботу [15].

У 2023 р. перелік країн, що забезпечують експортний виторг вітчизняних ІТ-компаній, залишився тим самим, що й у 2022 р. – це, зокрема: США, Мальта, Велика Британія, Кіпр та Ізраїль [16].

У період ведення воєнних дій під особливою загрозою перебувають не так чинні, як майбутні контракти з клієнтами, які з метою мінімізації ймовірних ризиків віддають перевагу аутстафу за кордоном. Статистики щодо доменів компаній та країн, клієнти з яких відмовилися продовжувати співпрацю, отримати не вдалося, оскільки такі ситуації не набули масового характеру. Проте визначено, яких гарантій хочуть клієнти для того, щоби продовжувати співпрацю з українськими ІТ-компаніями:

- ✦ можливість релокації персоналу, залученого у виконання проекту;
- ✦ удосконалення вітчизняного законодавства з метою спрощення системи розрахунку за виконанні проекти;
- ✦ мінімізація ризиків втрати ключових людей (внаслідок і мобілізації, і військових дій), інфраструктурних ризиків і ризиків кібербезпеки;
- ✦ неможливість виконання проектних завдань на тих територіях, де ведуться бойові дії;
- ✦ забезпечення гарантій щодо безперервності бізнес-процесів.

### ВИСНОВКИ

Отже, нині не можна стверджувати, що дифузія з України КБД ІТ-підприємств – масове явище. Проте такі випадки точно не поодинокі. До того ж, хоча деяким ІТ-підприємствам вдалося поки що зберегти наявних клієнтів, у багатьох мають місце проблеми із залученням нових клієнтів, що створює значні складнощі для подальшого розвитку ІТ-індустрії України. Війна продовжується, клієнти є дуже обережними стосовно розміщення послуг в Україні, також панує геополітична нестабільність із непрогнозованими в різних частинах світу конфліктами. Після рецесії глобальна ІТ-індустрія відновлюється дуже повільно, й індикатором зростання буде незначне підвищення глобального попиту, а ІТ-ринок перебуває в очікуванні можливих податкових новацій, що наближає наше законодавства до європейського. ■

### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Етимологічний словник української мови : у 7 т. / гол. ред. О. С. Мельничук. Київ : Наукова думка, 1985. Т. 2. 632 с.
2. An Etymological Dictionary of the Ukrainian Language: in 2 Vols. / by Jaroslav B. Rudnycky. Winnipeg-Ottawa, 1962–1982. Ottawa: Ukrainian Mohylo-Mazepian Academy of Sciences, 1982. Vol. II. 1128 p.
3. Шамота Г. М. Дифузія інновацій в Україні на сучасному етапі. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2011. Вип. 31. С. 288–296. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/56821/7/Shamota\\_innovation.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/56821/7/Shamota_innovation.pdf)
4. Словник іншомовних слів: тлумачення, словотворення та слововживання / за ред. С. Я. Єрмоленко. Харків : Фоліо. 2006. 623 с.
5. Клієнтська база / Фінансова енциклопедія. URL: <https://ua.nesrakonk.ru/client-base/>
6. Роскладка Н. О., Роскладка А. А., Дзигман О. О. Кластерний аналіз клієнтської бази даних підприємств сфери послуг. *Центральноукраїнський науковий вісник. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 2. С. 151–159. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.2\(35\).151-159](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.2(35).151-159)
7. Гликало О. Як збір та обробка клієнтської бази впливає на конкурентну перевагу компанії. *Price Control*. 23.06.2023. URL: <https://www.pricecontrol.com.ua/ua/yak-avtomatizacziya-zboru-kliyentskoyi-bazi-vplivaye-na-konkurentnu-perevagu-kompaniyi/>
8. Reichheld F. F. The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Harvard Business Review Press, 2001. 352 p.
9. Гаркавенко В. О., Стець О. В. Економіко-математична модель управління клієнтською базою підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. № 50. С. 177–196. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.50.177.196>
10. Захаренко Д. С. Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристики. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 4. С. 187–194. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1680/1606>
11. Карп'як А. О., Рибицька О. М. Кластерний аналіз елементів бізнес-моделей ІТ-підприємств України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2022. № 24. С. 33–38. DOI: [10.25264/2311-5149-2022-24\(52\)-32-38](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2022-24(52)-32-38).
12. Кваско А. В., Лавренюк М. М. Потенціал підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу. *Інтелект XXI*. 2013. № 1/2. С. 69–78. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/int\\_XXI\\_2013\\_1-2\\_10.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/int_XXI_2013_1-2_10.pdf)
13. Гурська М. Чи дійсно ІТ-компанії втрачають іноземних клієнтів? Що відбувається на ринку. *DOU*.

- 14.04.2022. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-companies-losing-foreign-customers/>
14. Вакансії на Djinni, 2024. URL: <https://djinni.co/jobs/>
15. Топ-50 IT-компаній України, літо 2023: мінус 6 тисяч фахівців за пів року, сервісні компанії мають менше клієнтів, продуктові наймають активніше. *DOU*. 14.08.2023 URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2023/?from=doufp>
16. Сабадашина Ю. Річний обсяг IT-експорту України вперше знизився. Це плато чи погіршення ситуації? – Аналітика й думки експертів. *DOU*. 06.02.2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/>

## REFERENCES

- An Etymological Dictionary of the Ukrainian Language*, vol. II. Ottawa: Ukrainain Mohylo-Mazepian Academy of Sciences, 1982.
- Etymologichnyi slovnyk ukraïnskoi movy* [Etymological Dictionary of the Ukrainian Language], vol. 2. Kyiv: Naukova dumka, 1985.
- Harkavenko, V. O., and Stets, O. V. "Ekonomiko-matematychna model upravlinnia kliïentskoiu bazoiu pidpriemstva" [Economic and Mathematical Model of Enterprise Clientbase Management]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 50 (2022): 177-196.  
DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.50.177.196>
- Hlykalo, O. "Yak zbir ta obrobka kliïentskoi bazy vplyvaie na konkurentnu perevahu kompanii" [How the Collection and Processing of the Customer Base Affects the Competitive Advantage of the Company]. *Price Control*. June 23, 2023. <https://www.pricecontrol.com.ua/ua/yak-avtomatizacziya-zboru-kliiyentskoyi-bazi-vplyvaye-na-konkurentnu-perevagu-kompaniyi/>
- Hurska, M. "Chy diisno IT-kompanii vtrachaiut inozemnykh kliientiv? Shcho vidbuvaietsia na rynku" [Are IT Companies Really Losing Foreign Clients? What Is Happening in the Market]. *DOU*. April 14, 2022. <https://dou.ua/lenta/articles/it-companies-losing-foreign-customers/>
- "Kliïentska baza" [Client Base]. *Finansova entsyklopediia*. <https://ua.nesrakonk.ru/client-base/>
- Karpiak, A. O., and Rybyska, O. M. "Klasternyi analiz elementiv biznes-modelei IT-pidpriemstv Ukrainy" [Cluster Analysis of Ukraine's IT-Enterprises Business Models' Components]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriia «Ekonomika»*, no. 24 (2022): 33-38.  
DOI: 10.25264/2311-5149-2022-24(52)-32-38
- Kvasko, A. V., and Lavreniuk, M. M. "Potensial pidpriemstva na osnovi kliïentoorientovanoho pidkhodu" [The Potential of the Enterprise Based on a Client-oriented Approach]. *Intelekt XXI*, no. 1/2 (2013): 69-78. [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/int\\_XXI\\_2013\\_1-2\\_10.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/int_XXI_2013_1-2_10.pdf)
- Reichheld, F. F. *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business Review Press, 2001.
- Roskladka, N. O., Roskladka, A. A., and Dzyhman, O. O. "Klasternyi analiz kliïentskoi bazy danykh pidpriemstv sfery posluh" [Cluster Analysis of Customer Database of the Service Enterprises]. *Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Seriia «Ekonomichni nauky»*, no. 2 (2019): 151-159.  
DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.2\(35\).151-159](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.2(35).151-159)
- Sabadashyna, Yu. "Richnyi obsiah IT-eksportu Ukrainy vpershe znyzyvsia. Tse plato chy pohirshennia sytuatsii? - Analitika i dumky ekspertiv" [The Annual Volume of IT Exports of Ukraine Decreased for the First Time. Is This a Plateau or a Worsening Situation? – Analytics and Expert Opinions]. *DOU*. February 06, 2024. <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/>
- Shamota, H. M. "Dyfuziia innovatsii v Ukraini na suchasnomu etapi" [Diffusion of Innovations in Ukraine at the Current Stage]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy*, iss. 31 (2011): 288-296. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/56821/7/Shamota\\_innovation.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/56821/7/Shamota_innovation.pdf)
- Slovnyk inshomovnykh sliv: tlumachennia, slovotvorenna ta slovovzhyvannia* [Dictionary of Foreign Words: Interpretation, Word Formation and Word Usage]. Kharkiv: Folio, 2006.
- "Top-50 IT-kompanii Ukrainy, lito 2023: minus 6 tysiach fakhivtsiv za piv roku, servisni kompanii maiut menshe kliientiv, produktovi naimaiut aktyvnishe" [Top 50 IT Companies of Ukraine, Summer 2023: Minus 6 Thousand Specialists in Six Months, Service Companies Have Fewer Customers, Food Companies are Hiring More Actively]. *DOU*. August 14, 2023. <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2023/?from=doufp>
- "Vakansii na Djinni, 2024" [Jobs on Djinni, 2024]. <https://djinni.co/jobs/>
- Zakharenko, D. S. "Kliïentoorientovanist pidpriemstva: sutnisni kharakterystyky" [The Client-oriented of the Enterprise: Essential Characteristics]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 4 (2017): 187-194. <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1680/1606>