

**РИНОК ПОСЛУГ СИСТЕМНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ІТ-РІШЕНЬ В УКРАЇНІ:  
ПОТОЧНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ**

**КУКОБА Володимир Павлович**, <https://orcid.org/0000-0003-3107-6000>,  
доктор екон. наук, професор, Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна, [kukoba.volodymyr@kneu.edu.ua](mailto:kukoba.volodymyr@kneu.edu.ua)

**Тип статті:**  
дослідницька  
стаття

**Надійшло:**  
04.03.2026

**Прийнято:**  
29.04.2026

**Опубліковано:**  
31.05.2026

**УДК:**  
004.89:339.138

**JEL  
Classification:**  
L14, L86, O33

**Засновник і ви-  
давець:**  
Київський націо-  
нальний економі-  
чний універсти-  
тет імені Вадима  
Гетьмана

**Анотація.** У статті узагальнено ключові результати дослідження ринку системної інтеграції ІТ в Україні — сектору, сформованого компаніями, що поєднують апаратне забезпечення, програмні продукти та мережеві компоненти у цілісні технологічні екосис-теми для підвищення ефективності діяльності бізнесу. Метою до-слідження є визначити на основі аналізу тенденцій змін ринку СІ в Україні ключові проблеми діяльності та виокремити напрями розвитку підприємств-інтеграторів для забезпечення зростання даної сфери економіки. Наукове дослідження базується на вико-ристанні комплексу наукових ме-тодів: методі системного аналі-зу; методі порівняльного аналізу; структурно логічному методі аналітичних джерел; розрахунково-аналітичному методі і ме-тоді експертних оцінок; методах економічного, статистичного, по-рівняльного і графічного аналізу. Попри повторювані шоки — світовий фінансовий спад, пандемію COVID 19 та повномасштабне вторгнення росії — ринок зберіг позитивну довгостро-кову траєкторію розвитку. За даними Державної служби статистики Украї-ни, його обсяг зріс з 61,0 млрд грн у 2015 році до 199,2 млрд грн у 2024 ро-ці. Основна ділова активність зосереджена у видах економічної діяльності за КВЕД 62.01, 62.02, 62.03 та 62.09, на які сукупно припадає близько 80% доходів провідних системних інтеграторів. Порівняння загальних ринкових показ-ників із результатами діяльності провідних компаній свідчить про роз-біжні траєкторії зростання, що відображає фрагменто-ваний, але конкурен-тний характер ринку. Загалом дослідження підкреслює стійкість сектору та його зростаючу роль в умовах під-вищеного попиту на кібербезпеку, хмарні сервіси та модерніза-цію критичної інфраструктури. Отримані результати можуть бу-ти використані ІТ інтеграторами для стратегічного планування та оцінки інвестиційних ризиків, а також органами публічної влади, відповідальними за формування національної політики цифровізації.

**Ключові слова:** системна інтеграція; ринок послуг; ІТ-рішення; розвиток; підприємство-інтегратор; економічна стійкість.

**Як цитувати:** Кукоба, В. П. (2026). Ринок послуг системної інтеграції ІТ-рішень в Україні: поточний стан і тенденції розвитку. *Стратегія економічного розвитку України*, 58, 97-109. <https://doi.org/10.33111/sedu.2026.58.097.109>

**Cite as:** Kukoba, V. (2026). Ukraine's IT-systems integration services market: current status and trends. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, 58, 97-109. <https://doi.org/10.33111/sedu.2026.58.097.109>



## Вступ

З початком повномасштабного вторгнення росії в Україну в 2022 році вся українська економіка зазнала руйнівного впливу російської військової машини. Всі галузі національного господарства суттєво знизили свою результативність, але сектор інформаційних технологій (ІТ) став одним із небагатьох, який швидко відновив зростання. ІТ-сектор суттєво впливає на стан економіки України, оскільки не лише збільшує надходження валюти, а і сприяє розвитку інших галузей: фінансової сфери, промисловості, агробізнесу, ритейлу та оборонному комплексу. Стрімкий розвиток інформаційних технологій та їх вплив на всі галузі економіки зумовлює постійний інтерес серед науковців до основних тенденцій в ІТ-галузі. В основному вони зорієнтовані на загальному розгляді змін в ІТ-секторі, однак, найважливішим зараз в ньому стає ринок системної інтеграції ІТ рішень. Враховуючи швидкий розвиток ІТ-ринку взагалі та ринку системних інтеграцій (СІ) зокрема з його суттєвим впливом на стабілізацію і відновлення економіки України, дослідження тенденцій розвитку цього ринку специфічних послуг є актуальним напрямом наукових досліджень.

*Метою даної роботи* є визначити на основі аналізу тенденцій змін ринку СІ в Україні ключові проблеми діяльності та виокремити напрями розвитку підприємств-інтеграторів для забезпечення зростання даної сфери економіки.

## Огляд літератури

Ринок послуг системної інтеграції ІТ рішень в Україні і світі стрімко трансформується. Ефекти, що супроводжують цей процес, визначають динаміку розвитку ринку та його здатність задовольняти нові потреби економіки, це висвітлено у роботі Т. Čorejová та Е. Madudová (Čorejová & Madudová, 2019). Ці висновки узгоджуються з іншими емпіричними оцінками розвитку ІТ сектора, у тому числі результатами кластерного аналізу ринку інформаційно-комунікаційних технологій Словацької Республіки, що наведено у дослідженні Е. Madudová та Р. Kolarovszki (Madudová & Kolarovszki, 2016). Значну увагу науковці приділяють ролі ІТ інтеграції в державному секторі, де необхідно одночасно забезпечувати ефективність, стійкість, безпеку та гнучкість електронних сервісів, зокрема, J. M. Goh та А. Е. Arenas у своєму дослідженні пояснюють механізми створення доданої цінності за допомогою ІТ можливостей та технологічно зумовлених управлінських компетенцій (Goh & Arenas, 2020).

Важливі аспекти функціонування ринкового середовища ІТ послуг в Україні проаналізовано у дослідженні В. Євтушенка, М. Рахмана та П. Рахмана (Yevtushenko et al., 2021). Авторами визначено сучасні тенденції, чинники розвитку та особливості ринку ІТ послуг, що створюють сприятливі умови для становлення ринку системної інтеграції. Додатково, у роботі О. І. Карого, Л. І. Гальківа та А. Ю. Цапулич розкрито ключові чинники розвитку ІТ сфери України, окреслено її хронологічні етапи та визначено інституційно правові засади регулювання (Karyi et al., 2021). На регіональному рівні важливі особли-

вості формування ІТ галузі як важеля економічного розвитку висвітлено у дослідженні В. Кирія, М. Зінченка та В. Шелефонтьока (Kyrii et al., 2018).

Таким чином, серед широкого спектра наукових праць із розвитку ІТ індустрії окрему увагу необхідно приділити дослідженню ринку системної інтеграції ІТ рішень, який є критично важливим для підвищення ефективності цифровізації як приватного сектору, так і державного управління.

З огляду на це, головним завданням дослідження є проведення аналізу тенденцій розвитку ринку послуг з системної інтеграції ІТ-рішень в Україні з для визначення ключових проблем та виокремлення перспективних напрямів розвитку підприємств інтеграторів, що сприятимуть зростанню різних секторів економіки. Відповідно до цього передбачається реалізація таких дослідницьких завдань:

1. Виявити та систематизувати основні тенденції змін ринку послуг із системної інтеграції ІТ-рішень в Україні.

2. Проаналізувати ключові структурні та інституційні проблеми ринку послуг із системної інтеграції ІТ-рішень, включаючи організаційні та технологічні виклики, що впливають на здатність інтеграторів забезпечувати проектну стійкість та якість ІТ інфраструктур.

3. Оцінити роль послуг із системної інтеграції ІТ-рішень у цифровізації національної економіки України, зокрема у створенні доданої цінності та оптимізації управлінських процесів.

4. Визначити фактори, що зумовлюють конкурентоспроможність діяльності підприємств, які надають послуги із системної інтеграції ІТ-рішень в умовах трансформації ІТ ринку.

5. Сформулювати перспективні напрями розвитку підприємств, що надають послуги із системної інтеграції ІТ-рішень, які здатні підсилити цифрову модернізацію економічних сфер та сприяти зростанню суміжних галузей.

### **Методологія**

Логіка дослідження побудована відповідно до потреби поєднання глобальних і національних аспектів розвитку ринку послуг з системної інтеграції ІТ-рішень. Спершу здійснюється аналіз закономірностей масштабування та розвитку сектору інформаційно-комунікативних технологій, що дозволяє сформувати базу для розуміння загальних трендів ринку інтеграційних рішень. Далі увага переходить до контексту, де оцінюються особливості розвитку ринку послуг з системної інтеграції ІТ-рішень, чинники його інституційної підтримки, проблеми функціонування. Завдяки цьому стає можливим окреслення специфічних для України бар'єрів і можливостей для підприємств, що працюють на ринку послуг з системної інтеграції ІТ-рішень. Завершальним етапом є визначення перспективних напрямів розвитку компаній з надання послуг з системної інтеграції ІТ-рішень, які можуть забезпечити зростання різних секторів економіки шляхом якісної технологічної модернізації.

Наукове дослідження базується на використанні комплексу наукових методів: метод системного аналізу — для виявлення та структурування взає-

мозв'язків на ринку послуг з системної інтеграції ІТ-рішень; метод порівняльного аналізу — для визначення тенденцій на українському ринку послуг з системної інтеграції ІТ-рішень; структурно логічний метод — для формування логічної моделі дослідження; метод контент аналізу наукових і аналітичних джерел — для якісної інтерпретації наявних даних; розрахунково-аналітичний метод і метод експертних оцінок — для визначення поточного стану і перспектив розвитку підприємств, що надають послуги системної інтеграції ІТ-рішень; методи економічного, статистичного, порівняльного і графічного аналізу при оцінюванні змін показників економічної результативності діяльності підприємств, що надають послуги системної інтеграції ІТ-рішень.

Інформаційною базою дослідження стали вітчизняні і зарубіжні джерела наукової та технічної інформації (монографії, статті, доповіді, тези, збірники наукових праць і наукові журнали, стандарти та технічні вимоги, звіти з тематичних досліджень, аналітичні матеріали експертів), матеріали Державної служби статистики України та інших центральних органів виконавчої влади, періодичні видання і щорічники міжнародних організацій.

### Результати

По всьому світу різні компанії активно змінюються, тестуючи та впроваджуючи інноваційні рішення, завдяки яким можна знизити витрати та збільшити темпи зростання. В Україні підприємства в різних галузях економіки підвищують ефективність і безпеку процесів діяльності, зменшують витрати та покращують клієнтський досвід завдяки автоматизації, IoT і різним бізнес-застосункам. Це збільшує залежність сучасного, не лише українського, бізнесу від ІТ-рішень і тим вище ефективність застосування цих рішень, чим більша частка їх функціонує у єдиній системі. Ця система утворюється шляхом інтеграції різних ІТ-компонент для забезпечення їхньої безперебійної роботи та всієї системи в цілому.

В інженерії об'єднання компонентів або підсистем в єдину систему називають системною інтеграцією (точніше, інтеграцією в системі). В галузі інформаційних технологій системна інтеграція є процесом об'єднання різних обчислювальних систем і програмних застосунків фізично або функціонально (Romaniuk, 2024). Тобто — це процес об'єднання різних програмних, апаратних та мережевих компонентів в одну узгоджену систему, яка забезпечує синхронізацію даних (автоматизований обмін інформацією між системами), оптимізацію процесів (шляхом усунення дублювання завдань і підвищення ефективності їх виконання), гнучкість (з можливістю швидко адаптуватися до змін у бізнесі). Переваги такої інтеграції полягають в підвищенні ефективності роботи: за рахунок автоматизації рутинних завдань, що знижує ризик помилок, швидшого доступу до інформації, що сприяє своєчасному прийняттю рішень; економії витрат на основі зменшення видатків на підтримку окремих самостійних систем, а також використання єдиного інтерфейсу для управління всіма компонентами системи; покращення співпраці працюючих шляхом скорочення маршрутів ко-

мунікації між структурними підрозділами та окремими працівниками компанії. Для допомоги компаніям у забезпеченні гармонійної та ефективної взаємодії їхніх різних ІТ-компонентів підприємствами і приватними особами надаються послуги з системної інтеграції ІТ-рішень. Сфера, де функціонують і споживаються клієнтами такі послуги, утворює ринок системної інтеграції

Ринок системної інтеграції ІТ-рішень— це сегмент ІТ-індустрії, де об'єднуються компанії (підприємства), які проєктують, впроваджують та налаштовують комплексні ІТ-рішення (апаратне та програмне забезпечення) для бізнесу з метою синхронізації різних систем, оптимізації бізнес-процесів, забезпечення кібербезпеки та створення єдиної, ефективної ІТ-інфраструктури. Основними сегментами послуг системної інтеграції є: ІТ-інфраструктура (проєктування, монтаж та налаштування серверів, мережевого обладнання, центрів обробки даних (ЦОД), а також віртуалізація ресурсів); кібербезпека (аудит, впровадження комплексних систем захисту інформації (КСЗІ), брандмауерів та антивірусного програмного забезпечення); програмна інтеграція (об'єднання баз даних, API, ERP та CRM-систем для наскрізного бізнес-процесу); фізична безпека (розгортання систем відеоспостереження, контролю доступу (СКУД) та охоронних систем); хмарні рішення (міграція в хмару (публічна, приватна, гібридна) та налаштування хмарної інфраструктури); технічна підтримка систем/MSP/MSSP (післягарантійне обслуговування, моніторинг та модернізація систем тощо).

Український ринок системної інтеграції ІТ-рішень за останню чверть століття (з 2000 р. по 2025 р.) пройшов через економічні шоки, утворені глобальною економічною кризою (2008–2009 рр.), COVID-пандемією (2019–2022 рр.), російсько-українською війною з двома піками активної агресії (2014 р і 2022 р.), і став виходити на траєкторію відновлення.

Згідно повідомлень керівників українських компаній системних інтеграторів при їх опитуванні журналом «Мережі та Бізнес» проміжок між 2000 р. та 2015 р. вважався ними як етап розвитку ринку системної інтеграції. Так, з 2000 р. до 2007 р. відбувалось становлення корпоративної ІТ-інфраструктури (створення локальних центрів обробки даних, перші хвилі ERP/CRM) здійснювалось формування попиту на інтеграторів інфраструктурного профілю; у 2008–2009 рр. (глобальна фінансова криза) він значно скоротився шляхом оптимізації витрат діяльності; протягом 2010–2013 років пройшло відновлення ринку СІ за рахунок консолідації центрів обробки даних, поширення віртуалізації, модернізації мереж і в 2014–2015 роках активізувались безпекові пріоритети та релокації суб'єктів господарювання, що призвело до підвищення уваги до DR/BCP, резервування та кіберзахисту – збільшення доходів на фоні підвищення попиту на послуги системної інтеграції (Merezhi ta Biznes, 2025; IT Ukraine Association, 2025).

Останнє десятиліття (2016–2025 рр.) функціонування підприємств на ринку СІ можна охарактеризувати як «гойдалки»: пік — провал — відновлення. Так, у проміжку 2016–2019 рр. відбувалось стійке зростання за рахунок збільшення попиту на цифровізацію ритейлу, банкінгу, телекомів, а також модернізації ЦОД і мереж. У 2020 р. (пік пандемії COVID-19) був спад на фоні дефіциту «заліза», подовження термінів постачання, зсуву споживачів до віртуалізації та

хмарних технологій (Komp'uterne Obozrenie, 2023). В 2021 р. стався короткий «відскок» після пандемії (Merezhi ta Biznes, 2025), але його поглинуло повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 р. з різким, понад 35%, спадом попиту і переорієнтацією споживачів на забезпечення безперервності роботи систем, їхній кіберзахист і здатність до швидкої релокації (Komp'uterne Obozrenie, 2023). Вже 2023 рік показав певне відновлення понад довоєнний рівень за рахунок значних обсягів державних закупівель (за оцінками експертів 88% приросту припало на замовлення підприємств та організацій державного сектору економіки) (Merezhi ta Biznes, 2025). У 2024 р. та 2025 р. продовжився підйом ринку СІ (Merezhi ta Biznes, 2025; Seeton, 2026).

Згідно результатів дослідження профільного журналу «Мережі та Бізнес» (рис. 1) після загального спаду у 2022 р. вже у 2023 р. обсяг ринку СІ становив близько 14,1 млрд.грн (близько 363 млн.дол США), в 2024 р. за оцінками експертів (у вузькому асортименті – без врахування хмарних технологій) близько 17 млрд.грн, орієнтовно 410 млн.дол США, причому державні закупівлі цих послуг мали вирішальну стабілізаційну роль, а у 2025 р. ринок СІ оцінюється на рівні понад 21 млрд.грн, близько 510 млн.дол США (Merezhi ta Biznes, 2025). Експертні оцінки журналу «Комп'ютерне Обозрение» у 2023 р. оцінили ринок СІ при ширшому переліку послуг (включно з хмарними технологіями у 150 млн.дол США) у 17,5 млрд.грн (близько 450 млн.дол США) (Komp'uterne Obozrenie, 2023). У 2024 р. в публікації компанії «Seeton» з посиланням на дослідження журналу «Мережі та Бізнес» вказано, що обсяг ринку СІ у 2024 р. становив близько 408 млн.дол США (близько 17 млрд грн) з прогнозом збільшення у 2025 р. до 480–510 млн.дол США (20–21,3 млрд.грн) на 2025 р. (Seeton, 2026).

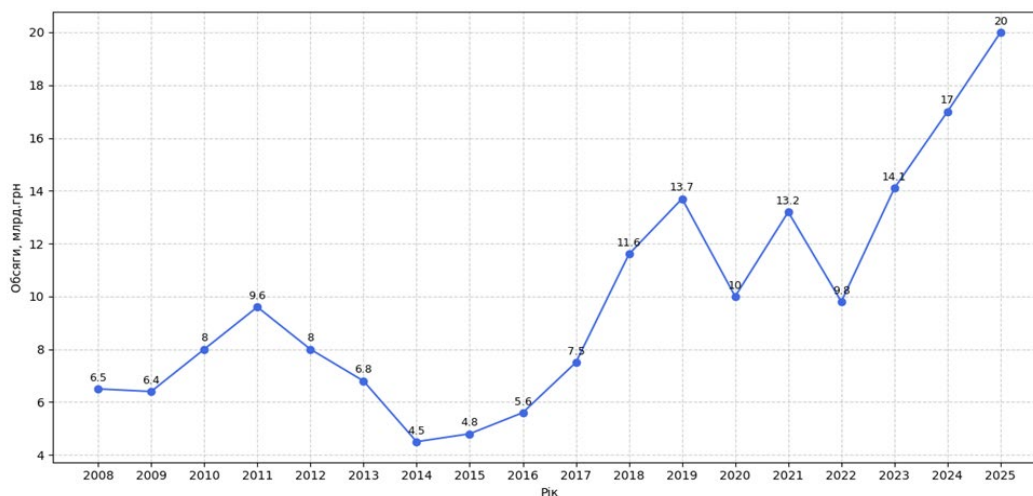


Рисунок 1. Оціночні значення змін обсягів ринку системної інтеграції в Україні за даними журналу «Мережі та Бізнес»

Джерело: (Merezhi ta Biznes, 2025)

Навіть поверхневий аналіз показників про обсяги ринку системної інтеграції в Україні, наведених журналом «Мережі та Бізнес» (рис. 1), та їхнє порівняння із загальними статистичними даними Держстату України щодо обсягів послуг, які стосуються системної інтеграції, показали дещо занижений у даних журналу «Мережі та Бізнес» рівень надання послуг на ринку. Це спонукало перевірити характеристики ринку системних інтеграцій і тенденції їхньої зміни за даними Держкомстату України. Для початку було визначено перелік КВЕД, що відповідають операціям (роботам) на ринку системних інтеграцій, оскільки для цього ринку в Україні не існує одного єдиного напрямку (шифру).

Грунтуючись на описах шифрів видів економічної діяльності (State Statistics Service of Ukraine, 2010) та характеру послуг, які надають суб'єкти господарювання на ринку системних інтеграцій, встановлено, що ці суб'єкти зазвичай оперують у межах комбінацій КВЕД, які можна об'єднати у такі групи: 1) надання послуг з ІТ-інтеграції та консалтинг (основний напрям); 2) постачання обладнання (торговельний напрям); 3) монтаж та технічне обслуговування ІТ-інфраструктури (сервісний напрям). В групі «Надання послуг з ІТ-інтеграції та консалтинг» серед шифрів, що характеризують види економічної діяльності на ринку СІ застосовують такі: а) 62.01 Комп'ютерне програмування — розробка та адаптація програмного забезпечення під потреби замовника; б) 62.02 Консультування з питань інформатизації — аудит поточної інфраструктури, проектування систем та надання експертних порад; в) 62.03 Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням — адміністрування та технічна підтримка систем клієнта на постійній основі; а) 62.09 Інша діяльність у сфері ІТ і комп'ютерних систем — ключовий код для системних інтеграторів, включає інсталяцію програмного забезпечення, відновлення комп'ютерів після збоїв та налаштування комплексних систем. В групі «Постачання обладнання» підприємства, що працюють на ринку СІ застосовують такі шифри: а) 46.51 Оптова торгівля комп'ютерами та ПЗ — продаж серверів, комп'ютерів та ліцензійного софту; б) 46.52 Оптова торгівля телекомунікаційним устаткуванням — постачання мережевого обладнання, деталей та компонентів. На напрямі «Монтаж та технічне обслуговування ІТ-інфраструктури» учасники ринку послуг СІ застосовують шифри КВЕД: а) 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування — професійний монтаж важкого або складного обладнання (наприклад, у серверних); б) 80.20 Обслуговування систем безпеки — інтеграція та підтримка систем відеоспостереження, сигналізації та контролю доступу.

Аналіз річних звітів окремих підприємств-лідерів «Рейтингу ТОП-35 українських системних інтеграторів» 2023 р. та 2024 р. дозволив дійти висновку, що близько 80% доходів цих підприємств складаються з послуг, які відповідають таким шифрам КВЕД: 62.01, 62.02, 62.03 і 62.09. Інші операції діяльності з різним ступенем привалювання стосуються або торговельного напрямку, або сервісного. З огляду на це визначено за доцільне при оцінюванні поточного стану і динаміки ринку СІ опиратись на значення показників діяльності за шифрами КВЕД: 62.01, 62.02, 62.03 і 62.09. Для проведення оцінок показників про стан і динаміку ринку СІ України в якості першооснови обрані дані Держстату Украї-

ни за 2015-2024 рр. (даних, що відповідають КВЕД 62.01, 62.02, 62.03 і 62.09). Візуалізація динаміки сумарних показників обсягів надання послуг СІ в Україні представлена на рис. 2.

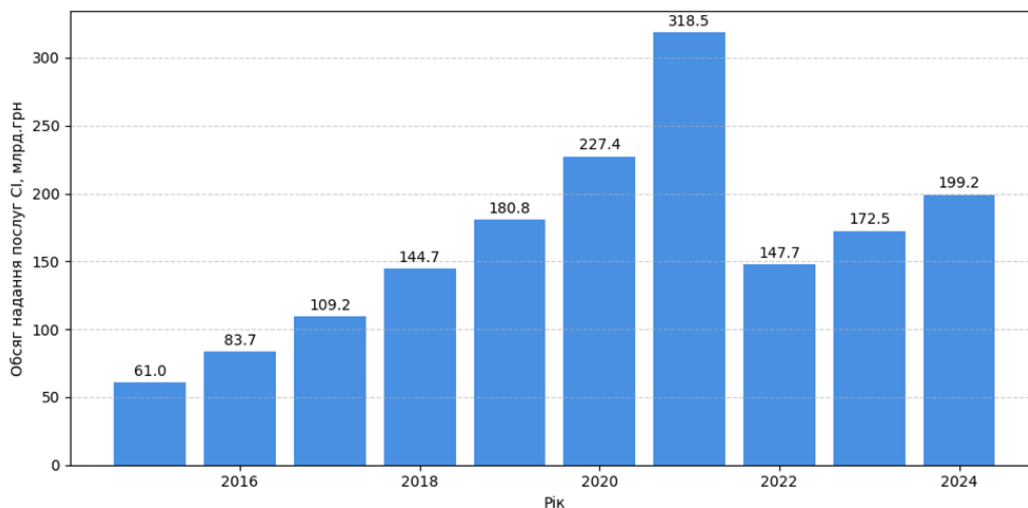


Рисунок 2. Обсяги надання послуг системної інтеграції ІТ-рішень в Україні за 2015-2024 рр. за даними Держстату України

Джерело: (State Statistics Service of Ukraine, 2026)

Порівнюючи дані Держстату України і дані оглядів ринку надання послуг із системної інтеграції ІТ-рішень можна зробити висновок про великі «відриви» лідерів ринку від «середнячків» (табл. 1).

Таблиця 1. Дані для аналізу результативності діяльності системних інтеграторів України у 2015-2024 рр.

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Обсяг надання послуг СІ за даними Держстату України, млрд.грн	61,0	83,7	109,2	144,7	180,8	227,4	318,5	147,7	172,5	199,2
Обсяг надання послуг СІ лідерами «Рейтингу системних інтеграторів» журналу «Мережі та Бізнес», млрд.грн	4,8	5,6	7,5	11,6	13,7	10,0	13,2	9,8	14,1	17,0
Кількість діючих підприємств СІ, од	4458	3996	4669	5278	6152	6499	6802	5054	6169	5726
Кількість підприємств рейтингу СІ, од	20	21	20	20	20	24	24	34	34	34

<https://doi.org/10.33111/sedu.2026.58.097.109>

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Обсяг послуг СІ на одне підприємство, млн.грн	13,7	20,9	23,4	27,4	29,4	35,0	46,8	29,2	28,0	34,8
Обсяг послуг СІ на одного учасника «Рейтингу системних інтеграторів» журналу «Мережі та Бізнес», млн.грн	240,0	266,7	375,0	580,0	685,0	416,7	550,0	288,2	414,7	500,0
Частка підприємств – учасників «Рейтингу системних інтеграторів» журналу «Мережі та Бізнес» в загальних обсягах надання послуг СІ, %	0,45	0,53	0,43	0,38	0,33	0,37	0,35	0,67	0,55	0,59
Частка обсягів надання послуг СІ учасниками «Рейтингу системних інтеграторів» журналу «Мережі та Бізнес» в загальних обсягах послуг СІ в Україні, %	7,87	6,69	6,87	8,02	7,58	4,40	4,14	6,64	8,17	8,53
Індекси зміни обсягів надання послуг СІ за даними Держстату України (до попереднього року), коеф.	1,06	1,37	1,30	1,33	1,25	1,26	1,40	0,46	1,17	1,15
Індекси зміни обсягів надання послуг СІ лідерами «Рейтингу системних інтеграторів» журналу «Мережі та Бізнес» (до попереднього року), коеф.	1,00	1,17	1,34	1,55	1,18	0,73	1,32	0,74	1,44	1,21

Джерело: Дані Держстату (State Statistics Service of Ukraine, 2026) та журналу «Мережі та Бізнес» (Merezhi ta Biznes, 2025)

За даними Держстату України ринок системної інтеграції (СІ) України у 2015–2024 рр. демонструє складну, але загалом позитивну довгострокову динаміку, що відображає як структурні зміни в ІТ секторі, так і вплив макроекономічних та політичних факторів. У цей період ринок СІ пережив кілька хвиль інтенсивного зростання, падіння та відновлення, зумовлених з одного боку — поступовою цифровізацією бізнесу та держави, а з іншого — зовнішніми шоками (економічними кризами, пандемією COVID 19, а після 2022 р. — повномасштабною війною). Ключовою особливістю ринку є те, що загальний обсяг послуг СІ, за даними Держстату України, зріс більш ніж утричі — з 61,0 млрд грн у 2015 р. до 199,2 млрд грн у 2024 р. Особливо сильні темпи приросту мали місце протягом 2016–2021 рр. (індекси 1,25–1,40). При цьому до 2021 р. загальна кількість діючих підприємств СІ зросла з 4458 до 5726, а у 2022 р. через військові дії відбулося різке скорочення до 5054 підприємств, після чого у 2023 р. ринок

повернувся до довоєнного рівня. Важливою характеристикою позитивних зрушень на ринку послуг із системної інтеграції ІТ-рішень є стабільне розширення групи провідних інтеграторів (учасників рейтингу журналу «Мережі та бізнес») з 20 представників у 2015 р. до 34 представників у 2022–2024 рр., що свідчить про підвищення конкуренції та професіоналізації сегменту.

Привертають увагу темпи змін обсягів надання послуг СІ на «загальному полі» і «полі лідерів» (Індекси зміни обсягів надання послуг СІ). Період 2016–2021 рр. мав ознаки найбільшого зростання ринку (подвоєння ринку за 5 років), що можна пояснити активною автоматизацією бізнес-процесів, зростанням ролі кібербезпеки, розвитком електронної комерції, хмарних сервісів, ІоТ та модернізації державної ІТ інфраструктури. Цей розвиток змінився різким падінням надання послуг СІ (майже вдвічі - індекс 0,46) у 2022 році під безумовним впливом воєнних дій, руйнування інфраструктури, призупинення інвестицій у державному й корпоративному сегментах, релокації підприємств. І, практично миттєво, у 2023–2024 рр. відбулося відновлення ринку СІ, хоча темпи були вже не такі стрімкі, як у довоєнні роки. Ринок почав пристосовуватись до нових умов: критична інфраструктура, кібербезпека, хмарні рішення, резервування енергетики стали пріоритетами, що стимулювало інтеграторів до переорієнтації на більш стійкі сервіси.

Особливо цікавими є зміни обсягів надання послуг СІ провідними інтеграторами в Україні, вони зросли з 4,8 млрд грн у 2015 р. до 17,0 млрд грн у 2024 р. з піковими значеннями у 2018 р., 2019 р., 2021 р. та 2024 р.. У 2022 р. мало місце суттєве падіння обсягів надання послуг СІ у провідних компаній з 13,2 до 9,8 млрд грн (зниження на 25,8 %). При цьому частка «лідерів» у обсягах надання послуг СІ коливається у межах 4,14–8,53 %, що свідчить про доволі фрагментований ринок, де, попри наявність «великих гравців», реально існує значна кількість середніх і малих підприємств-інтеграторів. Для них період 2020–2021 рр. характеризується найнижчими значеннями частки обсягів надання послуг СІ, що означає пришвидшене зростання «довгого хвоста» ринку — невеликих компаній. На зміну цьому прийшов період 2022–2024 рр. показуючи повернення ролі «лідерів», що ґрунтується на концентрації «лідерів» на великих проєктах у сфері державної безпеки, критичної інфраструктури та енергетики у провідних інтеграторів, які мають відповідну сертифікацію, компетенції, доступ до вендорів.

На цьому фоні показовою є зміна структури підприємств-учасників ринку СІ. Так, до 2021 р. кількість підприємств зростала до 6802 од., після цього (у 2022 р.) відбулося різке падіння до 5054 од., а потім було поступове відновлення кількості підприємств сфери СІ до 5726 (у 2024 р.). Це свідчить про те, що у 2022 р. значна частина підприємств-інтеграторів СІ призупинила роботу або була ліквідована (зниження кількості підприємств за рік на 26 %), а у 2023–2024 рр. відбулося часткове повернення на ринок підприємств, але їхня кількість не досягла рівень 2021 р. Поряд з цим кількість учасників «Рейтингів ТОП українських системних інтеграторів» за останнє десятиліття зросло з 20 до 34 інтеграторів. Це означає профе-

сіоналізацію ринку, готовність більших компаній публікувати фінансові дані, підвищену конкуренцію у сегменті великих проєктів.

### **Дискусія**

Ринок послуг з системної інтеграції ІТ-рішень в Україні зазнає суттєвих трансформацій під впливом широких змін у сфері інформаційних технологій, глобальних тенденцій розвитку інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ) та потреб державного й приватного секторів економіки у комплексних цифрових рішеннях. Дослідження підтверджують, що масштабування та ускладнення ІКТ формують нові вимоги до інтеграційних процесів і зумовлюють необхідність переосмислення ролі системних інтеграторів у забезпеченні технологічного розвитку економіки. Водночас у державному секторі інтеграційні рішення визначають ефективність цифрових сервісів, дозволяють мінімізувати організаційні компроміси та підвищувати керованість складними процесами, що підкреслюється у дослідженнях щодо ІТ цінності в публічному управлінні. Українські наукові джерела окреслюють структурні риси ІТ ринку, інституційні чинники його розвитку та особливості функціонування ринкового середовища, що формують основу для аналізу стану та перспектив розвитку ринку СІ.

### **Висновки**

Підводячи підсумки слід констатувати, що ринок системної інтеграції в Україні протягом 2015–2024 рр. розширився більш ніж утричі, незважаючи на кризи та воєнні дії. Лідери ринку стабільно генерують 7–9 % всіх обсягів СІ, працюючи у високобюджетних сегментах та зберігаючи суттєву перевагу в масштабах діяльності. Структура ринку залишається конкурентною, з великою кількістю підприємств, але водночас помітна тенденція до концентрації ресурсів та проєктів у ключових інтеграторів. Хоча 2022 рік став найскладнішим за весь період, але ринок продемонстрував високу стійкість та здатність до швидкого відновлення. При цьому, у 2023–2024 рр. ринок повернувся на траєкторію зростання, хоча повна нормалізація ще попереду. Подальший розвиток ринку буде визначатись інвестиціями у відновлення інфраструктури, посиленням кібербезпеки, переходом до хмарних сервісів та автоматизацією процесів у державних і приватних підприємствах та організаціях.

#### **Декларації автора**

##### **Авторський внесок:**

Автор несе відповідальність за всі етапи дослідження, включаючи розробку ідеї, методологію, аналіз та написання рукопису.

##### **Конфлікт інтересів:**

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів щодо публікації цієї статті.

##### **Фінансування:**

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

##### **Доступність даних:**

У дослідженні використані відкриті дані Державного комітета статистики України, а також журналів «Комп'ютерне обозреніє» і «Мережі та бізнес».

**Використання AI-інструментів:**

У процесі підготовки статті використовувався Copilot для мовного редагування та покращення стилю викладу англomовної версії анотації статті і списку літератури, а також для розрахунків зведених статистичних показників (табл.1) та формування графіків (рис.1 і 2). Усі результати були перевірені автором, який несе повну відповідальність за зміст роботи.

**Література / References**

- Čorejová, T., & Madudová, E. (2019). Trends of scale-up effects of ICT sector. *Transportation Research Procedia*, 40, 1002–1009. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2019.07.140>
- Goh, J. M., & Arenas, A. E. (2020). IT value creation in public sector: How IT-enabled capabilities mitigate tradeoffs in public organisations. *European Journal of Information Systems*, 29(1), 25–43. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2019.1708821>
- IT Ukraine Association. (2025). *Digital Tiger 2024: The market power of Ukrainian. Research for 2024*. Retrieved March 1, 2026, from <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf>
- Karyi, O. I., Halkiv, L. I., & Tsapulych, A. Yu. (2021). 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". Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, 5(1), 42–55. <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.042> [in Ukrainian].
- Komp'uterne Obozrenie. (2023, April 27). *Yaki tendentsii vyznachaiut perspektyvy rynku systemnoi intehratsii?* [What trends determine the prospects of the system integration market?]. Retrieved March 1, 2026, from [https://ko.com.ua/yaki\\_tendenciyyi\\_vyznachayut\\_perspektivi\\_rinku\\_sistemnoyi\\_integratsiyi\\_143970](https://ko.com.ua/yaki_tendenciyyi_vyznachayut_perspektivi_rinku_sistemnoyi_integratsiyi_143970) [in Ukrainian].
- Kyrii, V. V., Zinchenko, M. E., & Shefontiuk, V. R. (2018). Doslidzhennia IT haluzi yak vazhelia ekonomichnoho rozvytku krainy i Kharkivskoho rehionu [Study of the IT industry as a lever of economic development of the country and the Kharkiv region]. *Ekonomika i suspilstvo*, 19, 763–769. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-116> [in Ukrainian].
- Madudová, E., & Kolarovszki, P. (2016). Results of a cluster analysis of the ICT sector: Case study from the Slovak Republic. In *Advances in Engineering Research: Proceedings of the 2016 International Conference on Engineering Science and Management*, 0156-0159. <https://doi.org/10.2991/esm-16.2016.36>
- Merezhi ta Biznes. (2025). Systemna intehratsiia v Ukraini 2024: Tektonika popytu [System integration in Ukraine 2024: The tectonics of demand]. *Merezhi ta Biznes*, 3(37), 18–43. Retrieved March 1, 2026, from <https://sib.com.ua/sib-3-137-2025/sitem-integr-2024.html> [in Ukrainian].
- Romaniuk, A. (2024). System integration of intelligent information systems: modern challenges and strategies for success. *Science and Technology Today*. No. 4(32). 1206–1219. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-4\(32\)-1206-1219](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-4(32)-1206-1219).
- Seeton. (2026). *Seeton u TOP-3 systemnykh intehratoriv vzhe 4 roky* [Seeton in the TOP-3 system integrators for 4 years]. Retrieved March 1, 2026, from <https://www.seeton.pro/top-3-integrator-of-ukraine> [in Ukrainian].
- State Statistics Service of Ukraine. (2026). *Pokaznyky diialnosti pidpriemstv. Bank danykh* [Performance indicators of enterprises. Data bank]. Retrieved March 1, 2026, from <https://stat.gov.ua/uk/explorer> [in Ukrainian].

- State Statistics Service of Ukraine. (2010). *Servis dlia vyznachennia kodiv vydiv ekonomichnoi diialnosti za KVED-2005 ta KVED-2010* [Service for determining activity codes according to NACE-2005 and NACE-2010]. Retrieved March 1, 2026, from <https://kved.ukrstat.gov.ua/index.html> [in Ukrainian].
- Yevtushenko, V. A., Rakhman, M. S., & Rakhman, P. M. (2021). Osoblyvosti funktsionuvannia rynkovoho seredovyscha IT posluh Ukrainy [Features of the functioning of the market environment of IT services in Ukraine]. *Biznes Inform*, 5, 134–140. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-134-140> [in Ukrainian].

## UKRAINE'S IT-SYSTEMS INTEGRATION SERVICES MARKET: CURRENT STATUS AND TRENDS

**Volodymyr P. KUKOBA**, <https://orcid.org/0000-0003-3107-6000>,

Dr. Sc. (Econ.), Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, [kukoba.volodymyr@kneu.edu.ua](mailto:kukoba.volodymyr@kneu.edu.ua)

**Abstract.** The article synthesizes the key findings of a study of the IT systems integration market in Ukraine — a sector formed by companies that combine hardware, software products, and network components into integrated technological ecosystems aimed at improving business efficiency.

The purpose of the study is to identify, based on an analysis of trends in the Ukrainian systems integration market, the key operational challenges and to delineate development pathways for integrator enterprises in order to ensure the growth of this segment of the economy.

The research is grounded in the application of a comprehensive set of scientific methods, including systems analysis, comparative analysis, structural-logical analysis of analytical sources, computational and analytical methods, expert evaluation techniques, as well as economic, statistical, comparative, and graphical analysis.

Despite recurring shocks — the global financial downturn, the COVID-19 pandemic, and the full-scale invasion by Russia — the market has maintained a positive long-term development trajectory. According to data from the State Statistics Service of Ukraine, its volume increased from UAH 61.0 billion in 2015 to UAH 199.2 billion in 2024. Core business activity is concentrated in economic activities classified under NACE codes 62.01, 62.02, 62.03, and 62.09, which together account for approximately 80% of the revenues of leading systems integrators. A comparison of aggregate market indicators with the financial performance of leading companies reveals divergent growth trajectories, reflecting the fragmented yet competitive nature of the market.

Overall, the study highlights the resilience of the sector and its growing importance amid rising demand for cybersecurity solutions, cloud services, and the modernization of critical infrastructure. The findings may be utilized by IT integrators for strategic planning and investment risk assessment, as well as by public authorities responsible for shaping national digitalization policy.

**Keywords:** system integration; services market; IT solutions; development; integrator enterprise; economic sustainability.