

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності
підприємства**

Завідувачки кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц.
.....

Оксана БОЛОТНА
.....

Здобувач, гр. ЕД-61.

Ігор СИРІЦА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет/ННІ економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 076 Підприємство та торгівля

Освітня програма «Підприємство, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.В. Болотна

підпис ініціали, прізвище

«___» _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ

СИРІЦИ Ігоря Юрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства

керівник роботи _____ Болотна Оксана Володимирівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «29» жовтня 2025 року №2101-5/4000

2. Строк подання студентом роботи «8» грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Теоретико-методичні аспекти управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства 2. Аналіз стану та

результативності лідогенерації ТОВ «Гарант-оціка» 3. Розробка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Гарант-оціка»

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	1. Теоретичний розділ	жовтень 2025
2	2. Аналітико-дослідний розділ	Листопад 2025
3	3. Проектно-рекомендаційний розділ	Листопад 2025
4	Оформлення вступу та висновків	Грудень 2025
5	Оформлення переліку використаних джерел	Грудень 2025
6	Підготовка презентації і доповіді	Грудень 2025
7	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Грудень 2025
8	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	Грудень 2025

5. Дата видачі завдання 20.10.2025

Студент _____

підпис

Ігор СИРІЦА

ініціали, прізвище

Керівник роботи _____

підпис

Оксана БОЛОТНА

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 77 с., 17 рис., 18 табл., кількість джерел – 57.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: зовнішньоекономічна діяльність, управління, ефективність, ІТ-компанія, міжнародні ринки, цифровізація, конкурентоспроможність.

Об’єкт дослідження – зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

Предмет дослідження – управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА».

Мета роботи – обґрунтування напрямів удосконалення управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» в умовах трансформації ІТ-ринку та зростання ролі цифрових технологій.

Методи дослідження – аналіз і синтез, системний та структурно-логічний підхід (розділ 1); економіко-статистичні методи, PEST- та порівняльний аналіз (розділ 2); моделювання, економічні розрахунки та оцінка ефективності (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств та обґрунтовано роль ЗЕД у забезпеченні конкурентоспроможності ІТ-компаній. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку ІТ-галузі в Україні та світі, а також проведено комплексну оцінку господарської та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА».

Прогнозні припущення щодо розвитку об’єкта дослідження – реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій на міжнародних ІТ-ринках та зростанню фінансових результатів у середньостроковій перспективі.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТ.....	9
1.1 Сутність та загальні економічні аспекти зовнішньоекономічної діяльності.....	9
1.2. Сутність та загальні економічні аспекти зовнішньоекономічної діяльності.....	12
1.3.Специфіка вибору організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю.....	21
Висновки за першим розділом.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-КОМПАНІЙ ТА ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГАРАНТ- ОЦІНКА».....	32
2.1. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку діяльності ІТ-компаній в Україні та світі.....	32
2.2. Узагальнена характеристика та оцінка господарської діяльності підприємства ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА».....	40
2.3. Оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ІТ- підприємства.....	50
Висновки за другим розділом.....	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГАРАНТ- ОЦІНКА».....	58
3.1. Обґрунтування напрямків щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА».....	58
3.2. Розробка програми розвитку управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства	63

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів для ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА».....	71
Висновки за третім розділом.....	75
ВИСНОВКИ.....	77
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	

ВСТУП

Актуальність теми визначається потребою всебічного дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємств з метою оцінювання впливу міжнародних операцій на їхні фінансові результати та господарський розвиток. У сучасних умовах інтеграція українських компаній у світовий економічний простір є важливим чинником зміцнення національної економіки, підвищення її конкурентоспроможності та формування стійких зовнішньоторговельних зв'язків. Операції в сфері зовнішньоекономічної діяльності відіграють ключову роль у покращенні платіжного балансу держави, забезпечують додаткові бюджетні надходження та сприяють активізації внутрішнього ринку за рахунок розширення експортних можливостей.

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності створює основу для довгострокового економічного зростання, оскільки вихід підприємств на міжнародні ринки забезпечує доступ до нових технологій, ресурсів і сучасних управлінських практик. Активізація експортно-імпортних операцій стимулює збільшення масштабів виробництва, підвищує ділову активність і сприяє зростанню зовнішньоторговельного обороту, що позитивно позначається як на функціонуванні окремих суб'єктів господарювання, так і на економічному розвитку країни загалом. Поточні структурні перетворення в економіці України сприяють поступовому залученню підприємств до глобальних ринків і налагодженню співпраці з іноземними партнерами, що підсилює виробничий потенціал і стимулює подальшу зовнішньоекономічну активність.

Питання формування ефективних організаційно-управлінських механізмів зовнішньоекономічної діяльності підприємств широко досліджені у працях українських і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних засад ЗЕД здійснили І. В. Багрова, Ю. М. Бахрамов, В. В. Глухів, Ю. І. Близняк, О. Л. Богашко, С. П. Бубенко, Л. І. Галас, Ю. Г. Горященко, А. Р. Пильгун, А. М. Швець та інші автори, які розкривають особливості

управління ЗЕД, специфіку організації міжнародних операцій і стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки.

Проблематика методів аналізу та оцінювання результативності зовнішньоекономічної діяльності також отримала ґрунтовне висвітлення у працях таких дослідників, як А. Г. Дем'яненко, О. М. Калініна, О. О. Ковтун, Т. В. Кузнецова, О. М. Паламарчук, О. М. Левченко, О. В. В'юник, Т. О. Рибаківа, а також у навчальних виданнях та наукових розробках з питань міжнародної торгівлі та ЗЕД. У роботах цих учених акцентовано на механізмах підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій, оцінці їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства та використанні сучасних інструментів державного регулювання у сфері ЗЕД.

Метою даного дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення управління господарською та маркетинговою діяльністю підприємства ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» в умовах трансформації ІТ-ринку та зростання ролі цифрових технологій. Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі основні завдання:

- дослідити теоретичні засади функціонування ІТ-підприємств та особливості розвитку галузі в Україні та світі;
- проаналізувати сучасний стан, тенденції та ключові виклики розвитку ІТ-компаній;
- охарактеризувати організаційно-економічні параметри діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»;
- здійснити комплексну оцінку господарської, фінансової та маркетингової діяльності підприємства;
- визначити фактори, що впливають на ефективність розвитку компанії в ІТ-сфері та її конкурентні позиції;
- виявити проблеми функціонування та потенційні зони росту ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»;
- сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення результативності управління діяльністю підприємства та оптимізації його бізнес-процесів.

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

Предметом дослідження є управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА».

Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, серед яких аналіз, синтез, групування, індексний та графічний аналіз, індукція й дедукція, а також методи узагальнення отриманих результатів. У процесі роботи застосовано економіко-статистичні інструменти, методи абстрагування, систематизації та структурно-логічного узагальнення, що дало змогу всебічно оцінити умови функціонування підприємства та результати його зовнішньоекономічної діяльності.

Інформаційну базу дослідження сформували внутрішні матеріали підприємства, чинні нормативно-правові акти та законодавчі документи у сфері ЗЕД, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, статті з фахових економічних видань, статистичні джерела та довідкова література.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх безпосереднього застосування ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» для підвищення рівня ефективності та стабільності функціонування підприємства. Розроблені рекомендації можуть бути використані менеджментом компанії під час прийняття управлінських рішень, удосконалення маркетингової стратегії, оптимізації внутрішніх процесів, формування конкурентних переваг і підсилення позицій на ринку ІТ-послуг.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та загальні економічні аспекти зовнішньоекономічної діяльності

Одним із ключових чинників економічного розвитку будь-якої держави є її зовнішньоекономічна діяльність. В умовах активної інтеграції у світове господарство, поширення процесів транснаціоналізації, глобалізації та міжнародного поділу праці, її значення істотно зростає. Саме зовнішньоекономічна діяльність сприяє формуванню та розширенню експортного потенціалу країни, забезпечуючи доступ до нових технологій, енергоносіїв, машин і обладнання, необхідних для модернізації виробничих процесів [1; 3].

Жодна держава не може забезпечити сталий економічний розвиток, спираючись лише на власні ресурси. Участь у міжнародному поділі праці та використання світового науково-технічного потенціалу є необхідними умовами підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Зацікавленість країн у розвитку зовнішньоекономічних зв'язків зумовлена сукупністю економічних, політичних і соціальних вигод, які виникають завдяки міжнародній співпраці [11–14].

Для підвищення рівня відкритості української економіки необхідно створювати сприятливі умови для виходу підприємств на світові ринки. Ефективна діяльність у цьому напрямі можлива лише за наявності висококваліфікованих фахівців, які володіють як теоретичними знаннями, так і практичними навичками управління зовнішньоекономічними процесами.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства — це сукупність міжнародних економічних операцій, що здійснюються у межах його господарської діяльності з метою отримання прибутку шляхом формування конкурентних переваг і виходу на зовнішні ринки. Управління цією діяльністю передбачає комплексний аналіз та моделювання взаємодії внутрішнього й

зовнішнього середовищ підприємства, узгодження роботи його структурних підрозділів і забезпечення ефективної координації дій для досягнення стабільних фінансових результатів [2].

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства визначається його здатністю адаптуватися до вимог міжнародного ринку. В умовах економічної нестабільності, характерної для більшості українських підприємств, та значних витрат, пов'язаних із виходом на зарубіжні ринки, особливого значення набуває вибір стратегічних напрямів розвитку. Саме орієнтація на пріоритетні напрями міжнародної діяльності та вдосконалення системи управління ЗЕД забезпечують підвищення конкурентоспроможності та успішне функціонування підприємства на світовій арені.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства, що здійснюється через систему міжнародних економічних зв'язків, є важливою складовою його господарської активності. Вона сприяє підвищенню ефективності виробництва, удосконаленню технічного рівня та поліпшенню якості продукції.

У науковій літературі зовнішньоекономічна діяльність розглядається у кількох аспектах:

- як об'єкт державного регулювання, спрямований на активізацію підприємницької ініціативи, формування стійких ринкових механізмів і розвиток конкурентного середовища;
- як процес структурних змін і прогресивних перетворень у національній економіці;
- як джерело інноваційних рішень технологічного, організаційного та управлінського характеру у виробничо-господарських системах [7].

Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», під зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) розуміють сукупність дій українських і іноземних суб'єктів господарювання, що здійснюються у процесі їхньої взаємодії як на території України, так і за її межами. ЗЕД охоплює комплекс міжнародних економічних операцій, спрямованих на

організацію, проведення та регулювання обміну товарами, послугами, технологіями та результатами інтелектуальної праці [10–14].

Таблиця 1.1. Визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність» у працях сучасних науковців

	Автор	Сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність»
1	2	3
1	Господарський кодекс України	господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном
2	Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами
3	О.В. Шкурупій	Господарська діяльність, що охоплює міжнародну виробничу та науково-технічну кооперацію, експорт, імпорт і вихід підприємств на зовнішні ринки.
4	І.В. Багрова	Діяльність українських та іноземних суб'єктів господарювання, заснована на взаємних економічних відносинах, що здійснюються як в Україні, так і за кордоном
5.	В.О. Васюренко	Частина господарської діяльності суб'єкта, що охоплює виробничо-господарські, організаційно-економічні та комерційні функції, реалізовані у процесі зовнішньоекономічних зв'язків держави відповідно до стратегічних завдань розвитку підприємства.
6.	Дідківський М.І.	Складова господарської діяльності підприємства, яка виступає чинником економічного зростання та сприяє формуванню передумов для активізації інтеграційних процесів на мікрорівні.
7.	Гузенко Г.М., Гайдученко Ю. О.	Процес формування та розвитку економічних відносин між національними суб'єктами господарювання й їхніми закордонними партнерами як на території України, так і за її межами.

Джерело: побудовано автором на основі [2-12, 20]

Аналіз сучасних наукових підходів до визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність» у вітчизняній економічній літературі свідчить, що більшість дослідників, зокрема О. В. Шкурупій, М. І. Дідківський, І. В. Багрова та В. О. Васюренко, у своїх працях спираються на положення Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [2-12, 20].

Таким чином, економічна сутність зовнішньоекономічної діяльності полягає в тому, що вона виступає вагомим чинником економічного зростання та розвитку держави (національний аспект), а також є механізмом інтеграції національної економіки у світову господарську систему. Це сприяє участі країни в міжнародному поділі праці, розширенню економічної кооперації та зміцненню її позицій у глобальному економічному просторі (регіональний і глобальний аспект ЗЕД).

1.2. Сутність та загальні економічні аспекти зовнішньоекономічної діяльності

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства, як і будь-який інший вид господарської активності, ґрунтується на реалізації основних управлінських функцій — прогнозуванні, плануванні, організації, мотивації, контролі та координації дій. Проте їх практична реалізація у сфері міжнародного бізнесу має низку особливостей. Так, у процесі планування слід враховувати політичні та економічні відносини між країнами, оскільки вони впливають на вибір партнерів, способи виходу на зовнішні ринки й умови укладання контрактів.

Маркетингова складова управління у сфері ЗЕД передбачає ретельне дослідження зовнішніх ринків, виявлення потреб цільових груп споживачів, адаптацію товарної та комунікаційної політики до культурних, правових і соціальних особливостей країн-імпортерів. Організаційна функція у цьому контексті також набуває специфіки, адже компанія, що інтегрується у міжнародне середовище, має вирішити, чи створювати власні представництва за кордоном, чи співпрацювати з місцевими агентами та дистриб'юторами.

Такі ж відмінності спостерігаються й в інших аспектах управління, що вимагає формування самостійної підсистеми управління зовнішньоекономічною діяльністю у структурі загальної системи менеджменту підприємства. Це особливо актуально тоді, коли масштаби міжнародних операцій зростають і потребують окремого стратегічного підходу.

Менеджмент ЗЕД спирається на універсальні принципи управління, проте його інструментарій пристосований до специфічних форм міжнародної взаємодії — експорту, імпорту, спільного підприємництва, лізингу чи прямих інвестицій. Основний зміст управління ЗЕД полягає в аналізі зовнішнього середовища, розробленні ефективних бізнес-процесів у міжнародному контексті, налагодженні взаємодії між структурними одиницями підприємства та забезпеченні результативного досягнення поставлених стратегічних цілей на світовому ринку.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства можна розглядати через три взаємопов'язані аспекти [30, 33, 34].

Перший аспект полягає в тому, що управління ЗЕД виступає цілісним процесом, спрямованим на аналіз і проектування елементів міжнародного бізнес-середовища. Це охоплює вибір іноземних контрагентів, оцінювання цінової ситуації на світових ринках, дотримання вимог митного законодавства, міжнародних стандартів якості та врахування культурних і ділових традицій країн-партнерів. У межах цього підходу особливу увагу приділяють не лише підготовці та реалізації зовнішньоекономічних операцій, а й формуванню надійних і довгострокових відносин із зарубіжними партнерами на основі взаємодовіри та відповідності процедурам.

Другий аспект акцентує увагу на необхідності забезпечення ефективної взаємодії між усіма підрозділами підприємства, а не лише тими, що безпосередньо займаються зовнішньоекономічною діяльністю. Координація дій фінансових, виробничих, маркетингових, логістичних і контрольних служб відіграє ключову роль у досягненні конкурентних переваг на

міжнародному ринку. Наприклад, спеціалісти з технічного контролю, перевіряючи відповідність експортної продукції умовам контракту, фактично беруть участь у процесі управління ЗЕД, сприяючи зміцненню репутації підприємства. Такий підхід передбачає, що успіх у міжнародній діяльності є результатом командної роботи, а отже, має відображатися у системі мотивації та винагород усіх залучених працівників.

Третій аспект стосується стратегічного виміру управління, який орієнтований на досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності всією організацією. Ефективність управління оцінюють не лише за фактом реалізації поставлених завдань, а й за рівнем раціональності використання ресурсів, продуктивністю праці та співвідношенням витрат і результатів діяльності (рис. 1.1.) [30, 33, 34].



Рис.1.1 Аспекти управління зовнішньоекономічної діяльності

Таким чином, управління ЗЕД як складова системи корпоративного менеджменту включає взаємодію різних структурних елементів підприємства, що забезпечують стабільність і результативність міжнародної діяльності. Для підвищення ефективності зовнішньоекономічних процесів доцільно використовувати два базові підходи до управління міжнародним бізнесом.

Першим підходом до управління зовнішньоекономічною діяльністю є предметний підхід. Його сутність полягає у зосередженні уваги на конкретних напрямках та процесах міжнародної взаємодії підприємства. Цей підхід охоплює управління окремими видами зовнішньоекономічних операцій — експортом, імпортом, лізингом, спільним виробництвом, інвестиційною співпрацею тощо. Основний акцент робиться на практичній організації бізнес-процесів з урахуванням їхніх особливостей: пошуку надійних партнерів, укладанні зовнішньоекономічних договорів, логістиці поставок, дотриманні митних формальностей та реалізації продукції на міжнародних ринках.

Наприклад, при здійсненні імпорتنих операцій послідовність дій зазвичай включає:

- визначення та вибір постачальника з доброю діловою репутацією;
- укладання контракту відповідно до вимог міжнародного права;
- організацію транспортування товару до кордону;
- проходження митного контролю та оформлення вантажу;
- доставку товару до кінцевого споживача всередині країни;
- проведення розрахунків із закордонним партнером [8].

Усі ці етапи формують предметну складову управління зовнішньоекономічною діяльністю, оскільки вони безпосередньо залежать від специфіки певної операції, її технологічних та правових особливостей.

Другим напрямом є функціональний підхід, який зосереджується на забезпеченні комплексного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства через виконання основних управлінських функцій — планування, організації, координації, контролю та мотивації (рис. 1.2).

Планування у межах цього підходу передбачає визначення стратегічних і поточних цілей міжнародної діяльності, розроблення програм дій для їх реалізації та прогнозування очікуваних результатів.

Організація полягає у створенні раціональної структури управління, розподілі завдань між працівниками та забезпеченні підприємства необхідними матеріальними, фінансовими й інформаційними ресурсами.

Координація спрямована на узгодження дій між усіма внутрішніми підрозділами компанії, а також із зовнішніми контрагентами.

Контроль передбачає систематичний моніторинг реалізації поставлених завдань, оцінювання результатів діяльності та своєчасне внесення коректив у процес управління залежно від змін зовнішнього середовища.

Мотиваційна складова управління зорієнтована на підвищення зацікавленості працівників у досягненні поставлених цілей зовнішньоекономічної діяльності шляхом стимулювання їхньої ефективності та відповідальності за результати роботи.

Застосування функціонального підходу забезпечує узгодженість і збалансованість усіх процесів у сфері ЗЕД, сприяючи оптимізації ресурсів та досягненню стратегічних цілей підприємства з найменшими можливими витратами.

Для ефективної реалізації предметного аспекту управління необхідно забезпечити результативне функціональне керівництво зовнішньоекономічними процесами. Це передбачає попереднє планування дій, яке включає раціональний розподіл ресурсів, визначення термінів виконання завдань, підбір відповідальних виконавців і вибір оптимальних методів роботи. У процесі планування важливо враховувати можливі зміни зовнішніх умов — оновлення нормативно-правової бази, коливання валютних курсів, динаміку цін на міжнародних ринках, а також зміни у діяльності партнерів.

Функціональне управління охоплює не лише планування, а й організацію, координацію, формування команди, керівництво персоналом, мотивацію та контроль виконання завдань. Реалізація зовнішньоекономічних

проектів можлива лише за умови узгодженої взаємодії між предметним і функціональним підходами, коли операційна діяльність підтримується системним управлінським механізмом.

Планування	Цей елемент включає розробку стратегічних, тактичних і оперативних планів для досягнення цілей ЗЕД. Планування передбачає аналіз зовнішнього середовища, визначення цілей, оцінку ресурсів і розробку методів реалізації зовнішньоекономічних операцій.
Організація	Організація управління ЗЕД спрямована на забезпечення ефективної взаємодії між різними підрозділами підприємства та зовнішніми партнерами. Вона включає вибір форми співпраці, структурування процесів і визначення відповідальних за виконання завдань.
Координація	Координація забезпечує узгодженість дій усіх учасників процесу, як внутрішніх, так і зовнішніх. Вона допомагає уникнути конфліктів, забезпечує ефективний розподіл ресурсів і злагодженість виконання операцій.
Контроль	Контроль спрямований на моніторинг виконання завдань ЗЕД, оцінку відповідності результатів поставленим цілям, аналіз відхилень і внесення коректив. Це дозволяє забезпечити якісне виконання зовнішньоекономічних операцій.
Мотивація	Цей елемент полягає у створенні умов для заохочення працівників до ефективної роботи у сфері ЗЕД. Мотивація може включати матеріальні та нематеріальні стимули, пов'язані з успіхами у зовнішньоекономічній діяльності.
Аналіз ринків і середовища	Аналіз міжнародного середовища є ключовим для прийняття рішень у ЗЕД. Він охоплює вивчення ринків, конкурентів, правових аспектів, культурних і економічних умов, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність.
Створення зв'язків із партнерами	Цей елемент передбачає налагодження ефективних відносин із іноземними партнерами, укладання угод, організацію логістики та забезпечення взаємодії на всіх етапах зовнішньоекономічної діяльності.
Оптимізація ресурсів	Ефективне управління ресурсами включає розподіл фінансових, людських, матеріальних та інформаційних ресурсів для досягнення цілей ЗЕД з мінімальними витратами.

Рис. 1.2. Основні складові управління зовнішньоекономічною діяльністю [18, 28, 29, 30]

Планування у сфері зовнішньоекономічної діяльності є складовою частиною стратегічного менеджменту підприємства. Воно функціонує як відкрита система, здатна до постійного моніторингу міжнародного середовища та оперативного реагування на його зміни. Регулярний аналіз допомагає виявити причини можливих відхилень і визначити їх масштаби, що дає змогу своєчасно коригувати дії та приймати обґрунтовані рішення.

Процес планування зовнішньоекономічної діяльності зазвичай охоплює кілька ключових етапів :

- формування довгострокових стратегічних цілей, зокрема розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності, мінімізацію ризиків і витрат;
- оцінювання власних можливостей і ресурсів — фінансових, виробничих, матеріально-технічних, збутових та науково-технічних;
- аналіз цільового ринку, що передбачає дослідження рівня конкуренції, місткості ринку, динаміки цін, рекламної політики та податкових умов;
- вибір оптимальних стратегій досягнення поставлених цілей, які охоплюють напрями продуктового розвитку, збуту, ціноутворення та інноваційної діяльності;
- розроблення тактичних планів реалізації визначених завдань;
- активізацію збутової діяльності шляхом виходу з новими товарами або модернізованими продуктами на зовнішні ринки;
- здійснення постійного контролю й аналізу результатів, що дозволяє вчасно виявляти відхилення, коригувати дії та адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища [35, 28, 29].

Слід підкреслити, що робота на кожному етапі управління зовнішньоекономічною діяльністю є складною, часто передбачає повторення окремих дій і потребує значних трудових та інформаційно-аналітичних ресурсів. Зростання обсягів завдань і високі вимоги до точності даних

створюють додаткове навантаження на менеджмент. У сучасних умовах підприємства нерідко стикаються з проблемою неповної або несвоєчасної інформації про зовнішнє середовище, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Також відчувається нестача фахівців, здатних ефективно формувати та реалізовувати стратегію розвитку компанії на міжнародному рівні.

Під час планування зовнішньоекономічної діяльності важливо враховувати комплекс чинників, що відображають специфіку багатокультурного середовища міжнародного бізнесу. Головна відмінність цього процесу полягає в різнорівневому впливі зовнішнього середовища, адже діяльність здійснюється поза межами національної економіки. Вихід на зарубіжні ринки потребує глибокого аналізу зовнішніх умов, особливо тих, що формують конкурентні переваги — економічних, політичних, правових, культурних та соціальних. Ці фактори мають безпосереднє значення як для розроблення стратегії діяльності компанії в окремій країні, так і для ефективної взаємодії з міжнародними партнерами.

Водночас управління ЗЕД потребує якісно нового рівня інформаційного забезпечення, високого рівня комунікаційної компетентності, подолання мовних і культурних бар'єрів, а також професіоналізму у процесі прийняття рішень.

Досягнення успіху на зовнішніх ринках вимагає не лише реалізації функціональних управлінських завдань, але й стратегічного бачення. Ефективна система управління має ґрунтуватися на системному підході, що забезпечує гнучкість у прийнятті рішень, здатність адаптуватися до мінливих умов середовища та інтегрувати інноваційні підходи у бізнес-процеси.

Одним із ключових напрямів є аналіз міжнародного середовища, який допомагає виявити ризики та визначити потенційні можливості розвитку. Такий аналіз передбачає постійний моніторинг політичних і економічних змін, дотримання нормативних вимог та урахування культурних особливостей цільових ринків. Рівень конкурентоспроможності підприємства на

міжнародній арені значною мірою залежить від його здатності швидко реагувати на коливання валютних курсів, динаміку попиту, зміни кон'юнктури та дії конкурентів.

Партнерські взаємини відіграють ключову роль у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Ефективна співпраця з іноземними контрагентами потребує не лише належного юридичного супроводу укладених договорів, а й формування довірчих, стабільних і взаємовигідних відносин. Успішне управління партнерством передбачає орієнтацію не тільки на короткострокові комерційні результати, але й на розроблення довготривалої стратегії співробітництва, яка враховує культурні, економічні та правові особливості кожного зарубіжного ринку.

Важливою складовою сучасного управління ЗЕД є впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси. Інтеграція систем управління ланцюгами постачань (SCM), клієнтських відносин (CRM), а також платформ електронної комерції сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності підприємства. Завдяки використанню цифрових інструментів зменшуються логістичні витрати, прискорюється митне оформлення, а також забезпечується більш точне прогнозування потреб споживачів і ринкових тенденцій.

Не менш важливою умовою результативного функціонування зовнішньоекономічної діяльності є розвиток професійної компетентності персоналу. Підготовка фахівців у сфері міжнародного менеджменту має включати знання міжнародного права, фінансів, договірних відносин і міжкультурної комунікації. Це дозволяє мінімізувати ризики у взаємодії з іноземними партнерами та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Високий рівень кваліфікації працівників стає стратегічною перевагою підприємства, що визначає його конкурентоспроможність на глобальному ринку.

1.3. Специфіка вибору організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю

Незалежно від моделі побудови організаційної структури, ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю вимагає дотримання низки основоположних принципів, що забезпечують її результативність та адаптивність [33, 34].

По-перше, гнучкість і мобільність управлінської системи є необхідними умовами для швидкого реагування на зміни у міжнародному середовищі. Такі якості часто досягаються через створення тимчасових робочих груп або проєктних команд, до складу яких входять спеціалісти з різних відділів. Вони працюють над реалізацією конкретного завдання чи проєкту, після завершення якого команда розформовується.

По-друге, простота організаційної структури дозволяє уникнути дублювання функцій, спростити координацію між підрозділами та забезпечити ефективну взаємодію між горизонтальними і вертикальними рівнями управління. Чітка побудова внутрішніх зв'язків сприяє прозорості управлінських процесів і зменшенню бюрократичних бар'єрів.

По-третє, структура управління має відповідати специфіці продукції та характеру зовнішньоекономічних операцій. Наприклад, організаційна модель підприємства, яке здійснює міжнародні будівельні проєкти, суттєво відрізнятиметься від структури компанії, що займається експортом деревини. Якщо підприємство діє на кількох подібних за характеристиками ринках, доцільно застосовувати уніфіковану модель управління. Водночас, за умови обмеженої кількості ринків або суттєвих відмінностей між ними, ефективнішою буде індивідуалізована структура.

Під час розроблення організаційної системи управління ЗЕД слід враховувати такі ключові чинники:

- Рівень диверсифікації діяльності — у випадку багатoproфільного бізнесу структура управління повинна забезпечувати належну координацію між функціональними підрозділами, що відповідають за різні напрями.

- Організаційно-правові та фінансово-економічні зв'язки — управлінська модель має відображати реальні умови функціонування бізнесу, враховуючи наявні обмеження, ресурси та можливості компанії.

- Географію присутності на зовнішніх ринках і характер операцій — наприклад, підприємство, яке має виробничі філії у певних країнах і збутові офіси в інших, потребує різного рівня управлінського представництва. Тип і склад підрозділів залежать від виду діяльності компанії на конкретному ринку та її стратегічних цілей [28, 29, 30, 31].

Чим більшу роль відіграють закордонні операції у загальній діяльності корпорації, тим вищий рівень управління залучається до контролю та аналізу результатів таких підрозділів. Відповідно, організаційна структура та система звітності мають постійно змінюватися й удосконалюватися, адаптуючись до масштабів міжнародної діяльності та її складності.

Для забезпечення ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства необхідно формувати організаційну структуру, що відповідає специфіці його операцій, стратегічним пріоритетам і ресурсним можливостям. Конфігурація такої структури визначається передусім завданнями, які стоять перед підприємством у сфері міжнародного співробітництва, а також рівнем його інтеграції у світову економіку.

Найбільш розвинені моделі управління ЗЕД спостерігаються у спеціалізованих зовнішньоторговельних організаціях. Центральною ланкою їхньої структури є фірма або відділення, яке зосереджується на торгівлі певними групами товарів чи діяльності в межах визначених регіонів. Керівництво такої фірми здійснює директор, у підпорядкуванні якого можуть бути кілька заступників залежно від обсягів і напрямів роботи.

Підтримку діяльності таких фірм забезпечують функціональні відділи та служби, які зазвичай поділяються на три основні групи [34, 36]:

- Планово-аналітична група, що включає підрозділи, відповідальні за планування, фінанси, логістику та облік — зокрема, планово-економічний, валютно-фінансовий, транспортний відділи та бухгалтерію.

- Маркетингова група, до складу якої входять відділи з вивчення ринкової кон'юнктури й цін, реклами та виставкової діяльності, інженерно-технічний відділ, відділ спільних підприємств і технічного обслуговування. Вони відповідають за просування товарів, розширення ринків і налагодження партнерських зв'язків.

- Адміністративно-управлінська група, що забезпечує прийняття й реалізацію управлінських рішень. До неї належать відділи розвитку, автоматизованих систем управління, кадрів, закордонних відряджень, а також юридичний, адміністративно-господарський і протокольний підрозділи.

Така багаторівнева система дозволяє спеціалізованим зовнішньоторговельним організаціям гнучко реагувати на зміни у міжнародному середовищі, координувати діяльність підрозділів і підтримувати стабільність зовнішньоекономічних зв'язків.

На промислових підприємствах, що активно здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, структура управління зовнішньоторговельними операціями зазвичай існує у двох формах. По-перше, у вигляді внутрішнього підрозділу — відділу зовнішньоекономічної діяльності, який входить до загальної організаційної структури підприємства. По-друге, у формі самостійного або напівсамостійного утворення — зовнішньоторговельної компанії, яка функціонує як окремий організаційно-господарський підрозділ із власними повноваженнями.

Залежно від масштабу бізнесу, напрямів міжнародного співробітництва та галузевої специфіки, у роботі над зовнішньоекономічними проєктами можуть брати участь різні відділи й служби підприємства. Проте основна координація такої діяльності найчастіше зосереджена у відділі зовнішньоекономічних зв'язків, який виконує ключові управлінські та аналітичні функції.

Основні напрями роботи відділу зовнішньоекономічних зв'язків охоплюють [36, 37]:

Науково-технічне співробітництво та міжнародні комунікації.

Сюди належать організація партнерських заходів із зарубіжними компаніями, обмін інноваційними розробками, планування та координація спільних проєктів, вивчення передового світового досвіду, підбір фахівців для закордонних відряджень, а також планування експортного виробництва й ведення статистичної звітності за міжнародними напрямками.

Протокольна та представницька діяльність.

Відділ займається підготовкою і проведенням офіційних зустрічей і переговорів з іноземними партнерами, організацією прийому делегацій, забезпеченням перекладу технічної й комерційної документації, супроводом фахівців під час візитів, а також перекладом рекламних і презентаційних матеріалів.

Аналітика, прогнозування продажів і формування цінової політики.

Працівники відділу аналізують характеристики продукції відповідно до вимог міжнародних ринків, проводять маркетингові дослідження, формують прогнози збуту, визначають оптимальний товарний асортимент, розробляють політику ціноутворення, створюють бази даних для моніторингу ринкових тенденцій і досліджують чинники, що впливають на просування товарів.

Дослідження ефективності рекламної діяльності.

Цей напрям передбачає розроблення заходів для стимулювання попиту, планування рекламних кампаній, оцінювання їхніх результатів і визначення подальших напрямів удосконалення комунікаційної політики підприємства.

Планування збуту та договірна робота.

Відділ відповідає за укладання та супровід зовнішньоекономічних контрактів, взаємодію з біржами, брокерами, дилерами, агентами, формування бази даних клієнтів, проведення переговорів із потенційними покупцями,

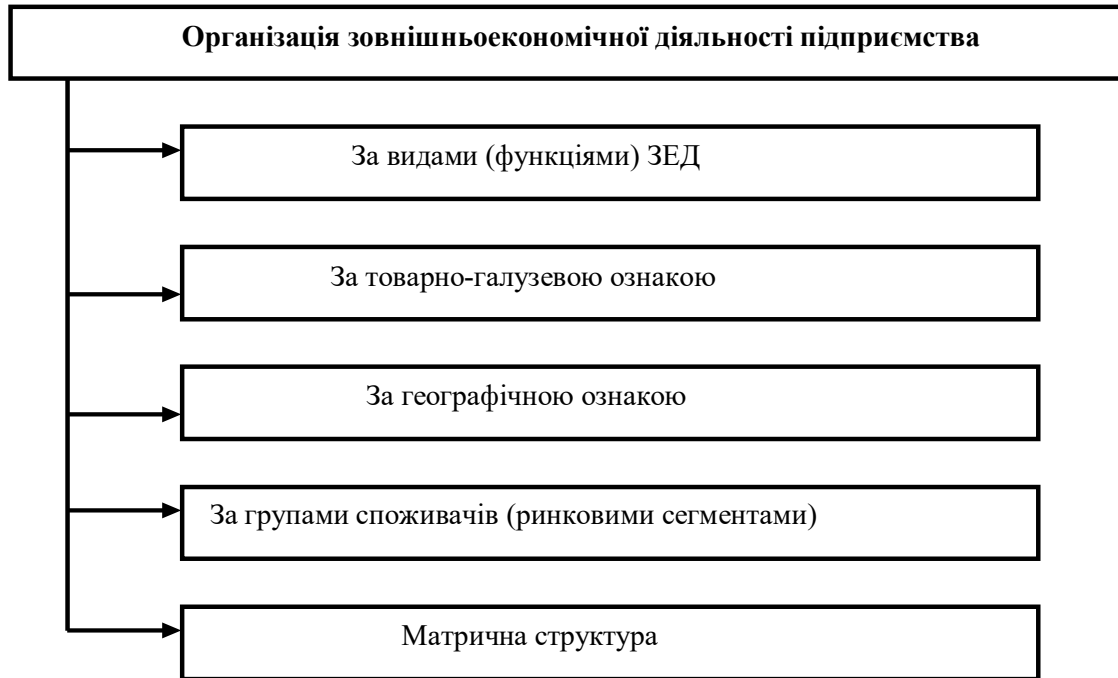


Рис. 1.3. Підходи до формування організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

організацію збуту за регіональним принципом, а також забезпечення співпраці із сервісними центрами й постачання запасних частин [28, 29, 30]. Організація зовнішньоекономічної діяльності підприємства класифікується за рядом характеристик (рис. 1.3).

1. Функціональний підхід.

Цей тип структури найчастіше застосовується на малих і середніх підприємствах, що працюють із невеликим асортиментом продукції та здійснюють діяльність на кількох зарубіжних ринках, подібних за своїми характеристиками та рівнем стабільності. Організаційна побудова базується на розподілі обов'язків між підрозділами за функціональними напрямками — маркетинг, фінанси, логістика, виробництво тощо.

Основні недоліки такої моделі:

- відсутність спеціалізованих структурних одиниць, орієнтованих на конкретні товари чи ринки, що ускладнює впровадження інновацій і оновлення продукції;

- низька оперативність реагування на зміни попиту в різних країнах через централізований характер управління.

2. Товарно-галузевий підхід.

Така структура властива підприємствам, які випускають або реалізують широкий спектр товарів, відмінних за технологією виробництва, рівнем новизни та тривалістю життєвого циклу. Вона ефективна для компаній, які працюють на кількох динамічних і схожих за характеристиками зовнішніх ринках.

До основних недоліків цього підходу належать:

- надмірна концентрація уваги на технологічних аспектах виробництва, що може знижувати гнучкість під час експорту;

- труднощі з виходом на нові ринки через орієнтацію на вже освоєні сегменти;

- ускладнення реалізації єдиної регіональної стратегії;

- громіздкість організаційної структури через велику кількість товарних відділів;

- обмеженість у реалізації загального стратегічного управління через фрагментарність підрозділів.

3. Географічний підхід.

Цей принцип побудови структури є одним із найпоширеніших у міжнародному бізнесі. Він передбачає розподіл управлінських функцій за регіональними ознаками, що дозволяє ефективно координувати діяльність на різних ринках, адаптувати продукцію до місцевих потреб і швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Такий підхід доцільний для компаній, які реалізують однорідну продукцію з подібними вимогами споживачів у різних країнах, де товари можуть бути взаємозамінними або доповнювати один одного.

Основні недоліки географічної структури:

- дублювання функцій управління у різних регіонах, що призводить до децентралізації та підвищення адміністративних витрат;
- ослаблення координації між товарними напрямками й функціональними службами;
- недостатня ефективність для високотехнологічних галузей або компаній із великим і різномірним асортиментом експортної продукції.
- За групами споживачів або ринковими сегментами.

Цей тип організаційної структури орієнтований на роботу з окремими категоріями клієнтів або специфічними ринковими нішами. Його головна мета — максимально враховувати потреби певних груп споживачів, забезпечуючи високий рівень сервісу, персоналізований підхід і формування довготривалих ділових відносин із партнерами [25].

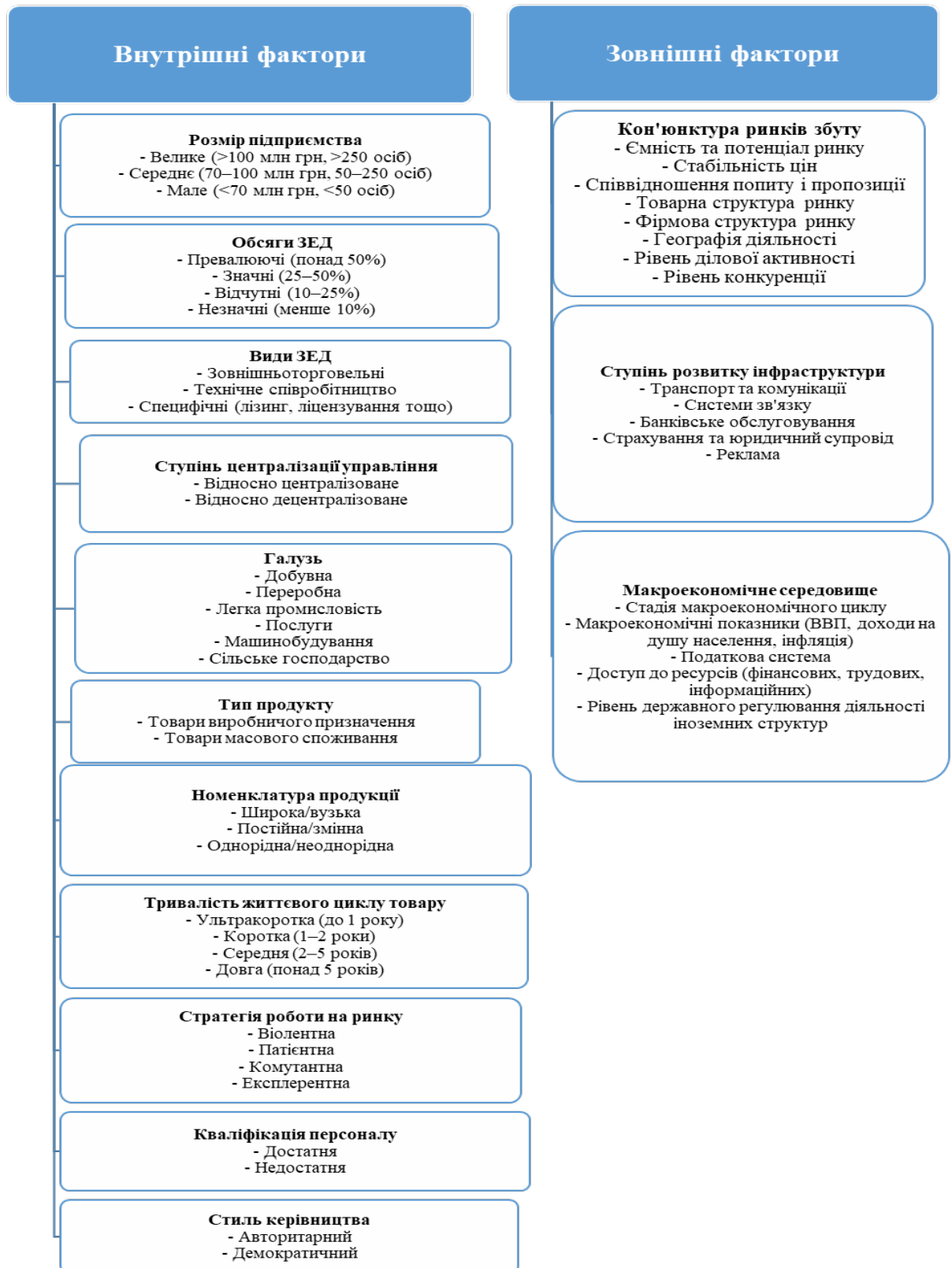


Рис. 1.4. Чинники, що визначають вибір організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Матрична структура управління передбачає функціонування центральних управлінських підрозділів, які координують діяльність у сфері зовнішньоекономічних зв'язків. Для неї характерна відносна стабільність і певна консервативність, що може зменшувати гнучкість підприємства та сповільнювати реакцію на зміни у міжнародному бізнес-середовищі.

На рисунку 1.4 подано основні фактори, що визначають вибір типу організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю [35, 44, 47].

На практиці при формуванні системи управління ЗЕД підприємства часто поєднують елементи різних організаційних моделей. Це дозволяє створити комбіновану структуру, яка забезпечує баланс між централізованим управлінням, гнучкістю прийняття рішень і здатністю оперативно адаптуватися до специфіки міжнародних ринків.

Таким чином, побудова організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю має враховувати особливості підприємства, масштаби його роботи, галузеву специфіку, вид продукції та умови зовнішнього середовища, у якому воно функціонує.

Висновки за розділом 1

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства виступає ключовим чинником інтеграції у світове господарство та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Проаналізовані у розділі теоретичні підходи засвідчують, що ЗЕД охоплює комплекс господарських, виробничих, організаційних і комерційних операцій, спрямованих на економічну взаємодію із зарубіжними партнерами. Її ефективність залежить від здатності підприємства адаптуватися до вимог міжнародного середовища, дотримуватися нормативно-правових стандартів, враховувати культурні та економічні характеристики закордонних ринків, а також забезпечувати належний рівень координації між усіма внутрішніми підрозділами. ЗЕД, як складова стратегічного розвитку підприємства, стає інструментом залучення

інновацій, модернізації виробництва та зміцнення позицій на глобальному ринку.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю ґрунтується на реалізації системного підходу, що поєднує предметний та функціональний виміри управлінських процесів. Ефективність менеджменту ЗЕД визначається здатністю підприємства здійснювати стратегічне планування, організовувати раціональні бізнес-процеси, забезпечувати якісний інформаційно-аналітичний супровід, формувати адаптивну організаційну структуру та впроваджувати сучасні цифрові технології. Значну роль відіграє професійна компетентність персоналу, адже саме кваліфікований кадровий потенціал сприяє мінімізації ризиків, оптимізації зовнішньоекономічних операцій та реалізації довгострокових партнерських відносин. Отже, успішна діяльність підприємства на міжнародній арені можлива лише за умови комплексного, гнучкого та науково обґрунтованого управління зовнішньоекономічними процесами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-КОМПАНІЙ ТА ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»

2.1. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку діяльності ІТ-компаній в Україні та світі

Світовий ІТ-сектор у 2025 році продовжує демонструвати стійке зростання, що свідчить про поглиблення цифрової трансформації глобальної економіки. Згідно з прогнозом аналітичної компанії Gartner, Inc., загальні витрати на інформаційні технології у світі становитимуть 5,61 трлн доларів США, що на 9,8 % більше, ніж у 2024 році [39].

Хоча бюджети ІТ-директорів (CIO) у більшості компаній зростають, значна їх частина буде спрямована лише на покриття підвищення цін у межах повторюваних витрат. Це означає, що у 2025 році реальне зростання ІТ-інвестицій буде нижчим за номінальні показники, оскільки інфляційні чинники частково «з’їдатимуть» приріст бюджетів. Водночас у всіх основних сегментах фіксується підвищення цін, через що багато компаній відкладають або зменшують масштаби нових проєктів.

Одним із ключових трендів 2025 року стане вплив генеративного штучного інтелекту (GenAI). За оцінкою Gartner, такі сегменти, як системи центрів обробки даних, пристрої та програмне забезпечення, демонструватимуть двозначні темпи зростання, головним чином завдяки оновленню апаратного забезпечення для підтримки технологій GenAI. Водночас ці вдосконалення поки не мають суттєвого функціонального ефекту, оскільки нове обладнання ще не повною мірою використовується у спеціалізованих додатках.

Аналітики зазначають, що технологія GenAI поступово входить у фазу зниження очікувань, коли керівники компаній уже менше розраховують на її миттєвий ефект, але водночас не скорочують витрати на її розвиток. Наприклад, нові «AI-ready» персональні комп’ютери ще не мають

програмного забезпечення, здатного повністю розкрити потенціал вбудованого апаратного прискорення. Тому споживачі та бізнес купуватимуть ПК, планшети й смартфони з підтримкою ШІ, але ці рішення не стануть основним чинником їх вибору [46].

У 2025 році витрати на сервери, оптимізовані під роботу з штучним інтелектом, подвоюються порівняно з традиційними серверами і сягнуть 202 млрд доларів США. За прогнозом Gartner, понад 70 % усіх витрат у сфері ІТ у 2025 році припадатиме на великі ІТ-сервісні компанії та hyperscalers — провайдерів глобальної хмарної інфраструктури. До 2028 року очікується, що ці компанії експлуатуватимуть сервери, оптимізовані для ШІ, загальною вартістю близько 1 трлн доларів, що означатиме зміщення акценту від традиційної моделі IaaS до формування нового — олігархічного ринку моделей штучного інтелекту (AI model market) [39].

Таблиця 2.1 - Прогноз світових ІТ-витрат у 2024–2025 рр.

Категорія	Витрати 2024, млн дол. США	Зростання 2024, %	Витрати 2025, млн дол. США	Зростання 2025, %
Системи центрів обробки даних	329 132	39,4	405 505	23,2
Пристрої	734 162	6,0	810 234	10,4
Програмне забезпечення	1 091 569	12,0	1 246 842	14,2
ІТ-послуги	1 588 121	5,6	1 731 467	9,0
Комунікаційні послуги	1 371 787	2,3	1 423 746	3,8
Разом ІТ	5 114 771	7,7	5 617 795	9,8

Вплив глобальних тенденцій ІТ-сфери безпосередньо відображається на розвитку українського ринку. Зокрема, попит на послуги з аутсорсингу, аналітики даних і розробки програмного забезпечення залишається стабільним навіть попри воєнні ризики. Це дає змогу українським компаніям зберігати конкурентоспроможність на тлі загального уповільнення світової економіки.

Якщо перейти від глобальних тенденцій до національного рівня, український ІТ-сектор у 2025 році залишається одним із найстійкіших і найдинамічніших сегментів економіки, попри триваючу війну та макроекономічну нестабільність.

Галузь зберігає стратегічне значення для економіки України завдяки стабільним валютним надходженням, високій частці в експорті послуг та значному людському потенціалу.

Українська ІТ-галузь за останні роки перетворилася на одну з провідних складових національної економіки, ставши важливим чинником залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій. Вітчизняні ІТ-компанії вирізняються високим рівнем компетентності, гнучкістю та здатністю до інновацій, що дало змогу Україні посісти помітне місце на глобальному ринку технологій. Водночас, попри значні досягнення, галузь стикається з низкою викликів, які визначають напрями її подальшого розвитку.

До початку війни ІТ-сектор відігравав роль одного з рушіїв економічного зростання України. Його динамічний розвиток сприяв збільшенню частки у ВВП та зміцненню позицій країни як провідного центру ІТ-аутсорсингу в Європі. Основними чинниками успіху були значний кадровий потенціал, конкурентна вартість праці та активне формування інноваційної екосистеми стартапів.

Станом на початок 2025 року в ІТ-індустрії України працює близько 300–350 тисяч фахівців, що забезпечує понад 4 % валового внутрішнього продукту країни. За даними IT Ukraine Association Report 2025, ІТ-сектор залишається одним із трьох провідних експортерів послуг, а його частка у валютних надходженнях становить понад 30 % загального обсягу експорту послуг України [42].

Основними рушійними силами зростання залишаються аутсорсинг, розробка програмного забезпечення для міжнародних клієнтів і розвиток стартап-екосистеми, орієнтованої на інноваційні продукти.

Початок повномасштабної війни у 2022 році кардинально трансформував умови функціонування ІТ-компаній в Україні. Воєнні дії призвели до руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів і масштабного переміщення населення, зокрема висококваліфікованих фахівців ІТ-сфери. Підприємства були змушені оперативно перебудовувати свої процеси, релокуючи персонал та офіси до безпечніших регіонів або за межі країни. Попри складні обставини, галузь продемонструвала виняткову адаптивність: уже до середини 2022 року близько 90% компаній продовжували діяльність, хоча й у скороченому форматі [35].

У 2023 році обсяги експорту ІТ-послуг з України знизилися на 8,5% — до 6,7 млрд доларів США, тоді як у 2022 році цей показник сягав рекордних 7,3 млрд. Попри це, українська ІТ-індустрія залишалася одним із найстійкіших секторів економіки, демонструючи здатність до розвитку навіть в умовах кризи. Компанії не лише зберегли кадровий потенціал, а й продовжували розширювати географію діяльності та найм фахівців. Водночас воєнні події та глобальне економічне уповільнення змусили ІТ-бізнес шукати нові моделі оптимізації, подібно до тих, які інші країни почали впроваджувати ще на початку 2022 року [35].

У 2024 році обсяги експорту ІТ-послуг з України продемонстрували спад — понад 4% у порівнянні з попереднім роком. Водночас скоротилася і частка ІТ у структурі загального експорту послуг. У лютому 2024 року обсяг експорту ІТ-послуг становив близько 535 млн доларів США. Протягом року цей показник не опускався нижче 500 млн доларів щомісяця. Для порівняння: у лютому 2023 року ІТ-експорт досягав 518 млн доларів, а роком раніше — 547 млн. Найвищим історичним результатом для галузі залишається лютий 2022 року, коли обсяг експорту сягнув рекордних 839 млн доларів [32].

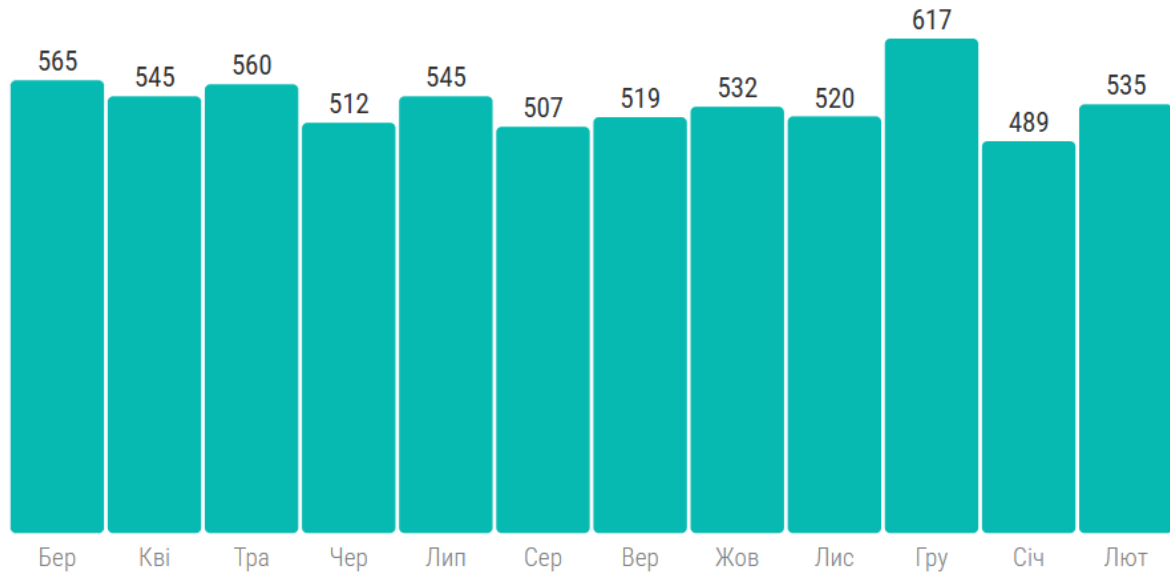


Рис.2.1 Динаміка ІТ-експорту березень 2024 –лютий 2025 рр []

Ключовою конкурентною перевагою українського ІТ-сектора залишається високий рівень людського капіталу. Українські спеціалісти відомі у світі своїми знаннями в програмуванні, інженерії, аналітиці даних та ІТ-дизайні. Потужна система технічної освіти формує професіоналів, які відповідають міжнародним стандартам, забезпечуючи безперервне зростання галузі. Саме це створює основу для розвитку аутсорсингових послуг і підтримує стабільне співробітництво українських компаній з глобальними партнерами.

Попри наявні переваги, ІТ-індустрія України стикається з низкою серйозних викликів. Найвагомішими серед них залишаються політична та економічна нестабільність, які створюють атмосферу невизначеності для бізнесу. Воєнні дії, економічні коливання та часті зміни у нормативно-правовій базі негативно впливають на діяльність компаній, змушуючи їх постійно адаптуватися до нових умов і залишатися максимально гнучкими.

Серед ключових проблем, з якими зіштовхуються українські ІТ-компанії, можна виокремити:

- міграцію кваліфікованих фахівців та їхніх родин, а також релокацію офісів і команд;

- обмеження на виїзд ІТ-спеціалістів за кордон;
- мобілізацію частини працівників галузі;
- труднощі із збереженням клієнтської бази та управління ризиками під час співпраці з іноземними партнерами;
- валютні обмеження та регуляторні заходи, запроваджені Національним банком України.[15]

Структура експорту ІТ-послуг за країнами у 2024 році зазнала незначних змін. Сполучені Штати Америки залишаються головним споживачем українських комп'ютерних послуг. Після 2014 року їхня частка стабільно зростала, досягнувши рекордного рівня у 2022 році — 40,5% (приблизно 3 млрд доларів США), але згодом знизилася до 36,4% [15]

До п'ятірки основних партнерів також входять Мальта (7,7%), Велика Британія (7,3%), Кіпр (4,9%) та Ізраїль (4%). Після 2022 року частка більшості цих країн скоротилася, тоді як частка Кіпру, навпаки, зросла на 0,6%. Зміни у регіональній структурі доходів від експорту ІТ-послуг відображено на рисунку 2.2. [15]

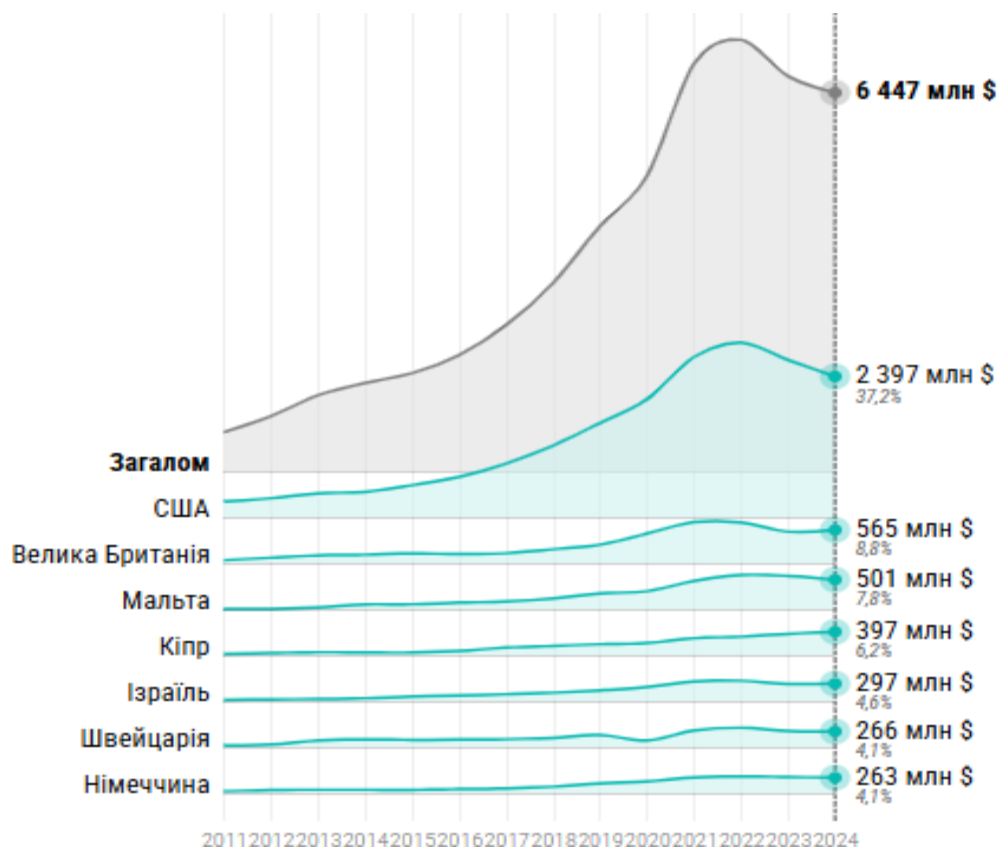


Рис.2.2 Динаміка змін у регіональній структурі доходів від експорту ІТ-послуг

Після 2022 року спостерігається структурна трансформація ІТ-бізнесу, що відображається у трьох ключових напрямках розвитку:

- Автоматизація управління — впровадження ERP-, CRM- і HRM-систем для підвищення ефективності операційних процесів.
- Робота з клієнтами у форматі distributed teams — поширення віддалених і гібридних моделей співпраці між міжнародними командами.
- Зростання ІТ-продуктового сегмента — розширення розробки рішень у сферах FinTech, DefenseTech, EdTech і цифрової безпеки.

Якщо казати про економічні очікування учасників ІТ-ринку, то настрої керівників компаній залишаються неоднозначними. У короткостроковій перспективі оцінки стану галузі переважно стримані або песимістичні — домінують побоювання щодо втрати позицій індустрії на фоні воєнних та економічних викликів. Згідно з опитуванням, лише 44 % CEO очікують зростання обороту власного бізнесу, тоді як третина респондентів прогнозує можливе скорочення обсягів діяльності. Водночас у довгостроковому періоді очікування керівників стають більш оптимістичними, що свідчить про віру у поступове відновлення та розвиток галузі .

Як показують результати опитування (рис. 2.3) 12,5 % керівників очікують, що їхній бізнес суттєво зросте протягом року, ще 31,3 % прогнозують помірне зростання, 21,9 % вважають, що показники залишаться без змін, 28,1 % очікують незначне скорочення, а 6,3 % — суттєве зменшення обороту. Водночас жоден із респондентів не передбачає повного припинення діяльності компанії в Україні, що підтверджує стійкість ІТ-бізнесу навіть у кризових умовах



Рис.2.3 Прогнози CEO IT-компаній щодо змін обороту українського бізнесу компаній у речній перспективі [35]

Щодо перспектив розвитку галузі загалом, очікування CEO також різняться залежно від часової перспективи. Якщо оцінювати наступний рік, то лише 3,1 % вважають, що IT-індустрія суттєво зросте, а 12,5 % прогнозують помірне зростання. Натомість 25 % не очікують суттєвих змін, тоді як 46,9 % вважають, що галузь дещо втратить позиції, а 12,5 % прогнозують значне скорочення (рис. 2.4) [35]

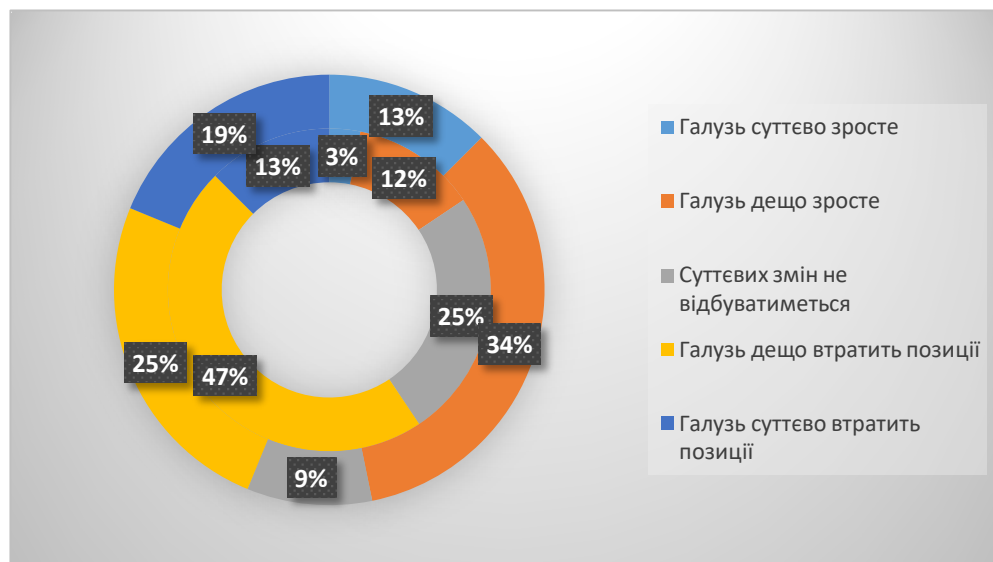


Рис. 2.4 Прогнози CEO щодо розвитку індустрії

У більш віддаленій перспективі, тобто через п'ять років, настрої помітно покращуються: 12,5 % керівників очікують суттєве зростання, 34,3 % —

помірне покращення, 9,4 % не прогнозують істотних змін, тоді як 25 % припускають певну втрату позицій, і лише 18,8 % — значне зниження рівня розвитку галузі. [35]

2.2. Узагальнена характеристика та оцінка господарської діяльності підприємства ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»

ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» (код ЄДРПОУ 38405725) здійснює господарську діяльність у галузі інформаційних технологій і з 2012 року посідає стабільні позиції на вітчизняному ІТ-ринку. Основний напрям діяльності підприємства визначено за класифікатором КВЕД 62.03 — «Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням». Це охоплює надання послуг із підтримки та адміністрування ІТ-інфраструктури, технічного обслуговування серверного обладнання, реалізації мережових рішень і супроводу програмного забезпечення.

Додаткові напрямки діяльності охоплюють:

- 61.10 — діяльність у сфері проводового електрозв'язку;
- 61.20 — діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку;
- 61.90 — інша діяльність у сфері електрозв'язку.

ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» є сучасним підприємством, діяльність якого зосереджена на розробленні та впровадженні комплексних ІТ-рішень для бізнесу. Компанія пропонує повний спектр послуг, що охоплює впровадження хмарних технологій, інтеграцію CRM-систем, організацію корпоративної взаємодії, ІТ-аутсорсинг, сервісну підтримку, розробку інженерно-технічної інфраструктури, а також складання персональних комп'ютерів і серверного обладнання. Важливою складовою її діяльності є співпраця з представниками малого та середнього бізнесу, для яких компанія забезпечує індивідуальні рішення відповідно до специфіки кожного клієнта.

Місія підприємства полягає у створенні високоякісних технологічних продуктів і послуг, що підвищують продуктивність бізнес-процесів клієнтів, сприяють цифровій модернізації та адаптації до викликів сучасної економіки.

«ГАРАНТ-ОЦІНКА» дотримується етичних стандартів ведення бізнесу, поєднуючи професіоналізм, технологічну інноваційність і безпеку в кожному аспекті своєї діяльності.

Компанія позиціонує себе як стратегічний ІТ-партнер, який гарантує технологічну стабільність і надає підтримку у впровадженні інноваційних рішень. Вона супроводжує клієнтів на всіх етапах цифрової трансформації, забезпечуючи стабільне функціонування їхніх систем і підвищення конкурентоспроможності. Ключові переваги підприємства полягають у наявності високопрофесійної команди, значному досвіді роботи на міжнародному ринку, гнучкій ціновій політиці та здатності адаптувати рішення під галузеву специфіку замовника.

Організаційна структура компанії побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків між підрозділами, злагоджену комунікацію та ефективне управління внутрішніми процесами. Така модель дозволяє досягти високого рівня узгодженості технічних, адміністративних і зовнішньоекономічних напрямів діяльності, сприяючи підвищенню ефективності роботи всього підприємства.

Запроваджена організаційна модель забезпечує низку ключових переваг у функціонуванні компанії, серед яких:

- підвищення рівня керованості на всіх етапах управлінської і виробничої діяльності;
- оптимальне поєднання централізованого стратегічного управління з децентралізованим виконанням оперативних завдань;
- збалансований розподіл навантаження між управлінським персоналом і виконавцями, що сприяє злагодженій роботі колективу;
- створення умов для швидкого отримання необхідної інформації, що забезпечує оперативність ухвалення управлінських рішень;
- ефективна координація діяльності підрозділів під час реалізації ІТ-проектів як на національному, так і на міжнародному рівнях;

- можливість швидкого реагування на зовнішні зміни ринку та оперативного коригування стратегічних і поточних бізнес-цілей відповідно до ситуації.

Організаційна структура ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» охоплює адміністративний апарат управління, фінансовий, юридичний і комерційний відділи, а також технічний сектор, що відповідає за основну виробничо-технологічну діяльність підприємства у сфері інформаційних технологій. Така система розподілу функцій дає змогу компанії забезпечувати реалізацію повного циклу ІТ-послуг — від інтеграції хмарних технологій і CRM-рішень до проєктування та виготовлення серверного обладнання.

Схематичне відображення організаційної структури підприємства наведено на рис. 2.5.

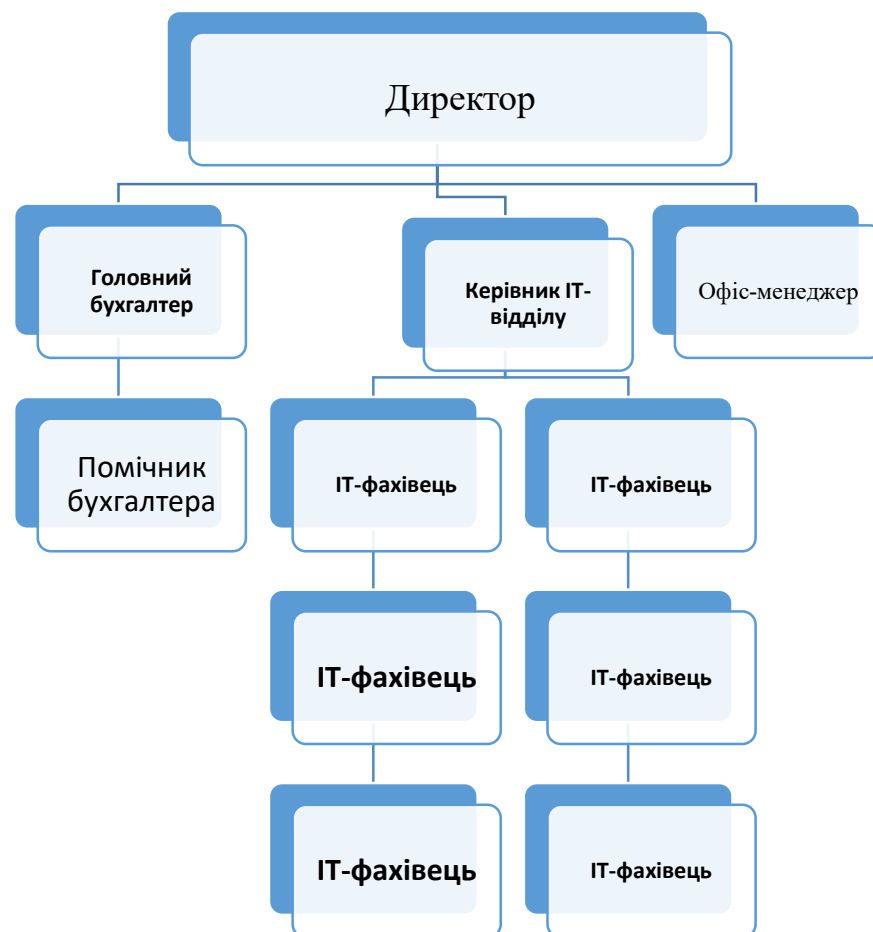


Рис. 2.5 Організаційна структура ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»

Директор є основною управлінською ланкою підприємства, яка забезпечує стратегічне керівництво та узгодженість усіх напрямів діяльності.

Він формує довгострокову стратегію розвитку компанії, визначає її ринкову позицію та пріоритети у таких ключових сферах, як хмарні технології, CRM-рішення та IT-аутсорсинг. Керівник безпосередньо бере участь у процесі вибудовування партнерських відносин із клієнтами, координує укладення договорів, проводить переговори з основними контрагентами та затверджує фінансові плани, бюджети й інвестиційні програми. У повсякденній роботі директор здійснює загальне керівництво технічними, адміністративними та комерційними підрозділами, забезпечуючи узгодженість управлінських рішень і дотримання внутрішніх стандартів якості. Важливою сферою його відповідальності є зовнішньоекономічна діяльність — директор контролює укладення та виконання міжнародних контрактів, а також моніторить ефективність реалізації IT-проектів за межами України.

Головний бухгалтер відповідає за ведення фінансово-господарського обліку та забезпечення достовірності фінансової інформації. До її компетенції належать контроль за фінансовими потоками, облік доходів і витрат, своєчасне нарахування заробітної плати, сплата податків і підготовка звітності відповідно до чинного законодавства. Вона формує фінансові звіти для керівництва, здійснює аналіз фінансових показників, бере участь у розробленні бюджету підприємства та оптимізації витрат. Крім того, головний бухгалтер забезпечує взаємодію з контролюючими органами, організовує підготовку документів для перевірок і веде облік зовнішньоекономічних операцій, пов'язаних із наданням IT-послуг закордонним клієнтам.

Керівник IT-відділу очолює технічний напрям підприємства та відповідає за ефективне функціонування команди з десяти висококваліфікованих спеціалістів. Його основним завданням є організація та контроль за реалізацією проектів, пов'язаних із впровадженням хмарних рішень, обслуговуванням серверного обладнання, налаштуванням CRM-систем, створенням і підтримкою корпоративної IT-інфраструктури клієнтів. Він координує роботу підлеглих, здійснює розподіл обов'язків, контролює якість виконання технічних завдань і дотримання встановлених термінів.

Окрему увагу керівник приділяє вдосконаленню технічних процесів, упровадженню новітніх технологій та підвищенню рівня кваліфікації персоналу. У своїй роботі він тісно співпрацює з бухгалтерським, комерційним та юридичним відділами, забезпечуючи технічне підґрунтя для стратегічних рішень підприємства.

ІТ-фахівці становлять основну технічну ланку компанії та є безпосередніми виконавцями проєктів. Кожен спеціаліст має власну зону відповідальності: одні займаються адмініструванням і налаштуванням серверів, інші — розгортанням і оптимізацією CRM-систем, треті — складанням, тестуванням і обслуговуванням комп'ютерної техніки. Їхня діяльність охоплює весь спектр технічних завдань — від базової підтримки користувачів до розроблення комплексних інфраструктурних рішень для корпоративних клієнтів. Робота ІТ-фахівців не обмежується лише технічними аспектами: вони проводять консультації для замовників, здійснюють виїзне обслуговування, допомагають у підборі обладнання, беруть участь у модернізації ІТ-систем і забезпечують післягарантійний сервіс, що гарантує стабільну роботу рішень, реалізованих компанією.

Офіс-менеджер виконує комплекс адміністративних і організаційних обов'язків, спрямованих на підтримання ефективного функціонування офісу. До його щоденних завдань належить ведення внутрішньої документації, обробка телефонних дзвінків, реєстрація вхідної та вихідної кореспонденції, а також організація зустрічей, нарад і робочих поїздок. Він контролює забезпечення працівників офісним приладдям, канцелярією, технічними засобами, координує господарські питання, пов'язані з логістикою та обслуговуванням приміщення. Крім того, офіс-менеджер відповідає за комфортні умови праці персоналу, слідкує за станом технічного обладнання, здійснює взаємодію з постачальниками товарів і послуг, а також виступає комунікаційною ланкою між адміністративними, технічними та фінансовими підрозділами компанії. Його діяльність забезпечує стабільність офісних

процесів і створює належне середовище для ефективної роботи всього колективу.

Помічник бухгалтера виконує допоміжні функції у сфері фінансово-бухгалтерського обліку, сприяючи безперервному веденню документації та контролю за господарськими операціями. Під керівництвом головного бухгалтера він опрацьовує первинні документи, перевіряє рахунки та платіжні доручення, формує бухгалтерські записи у відповідному програмному забезпеченні, а також веде облік витрат і доходів компанії. До його обов'язків також входить підготовка внутрішніх звітів, систематизація та архівація бухгалтерських документів, участь у формуванні аналітичних даних для фінансової звітності. Помічник сприяє точності та оперативності облікових процесів, забезпечуючи узгодженість фінансової діяльності підприємства.

Отже, кожен структурний елемент ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» має чітко визначені функції, що сприяє узгодженій роботі підприємства в цілому. Всі працівники, включно з допоміжним персоналом, відіграють вагомую роль у забезпеченні стабільності бізнес-процесів, ефективності внутрішньої комунікації та оперативності виконання завдань.

Для отримання більш повного уявлення про масштаби та динаміку розвитку підприємства доцільно здійснити аналіз його основних фінансово-економічних показників за останні роки. У таблиці 2.1 наведено ключові дані, що відображають результати діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» за 2022–2024 роки.

Дані таблиці 1.1 відображають динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» у 2022–2024 роках, тобто в умовах повномасштабної війни в Україні. Попри складну економічну ситуацію, зумовлену воєнними діями, підприємство зберегло здатність функціонувати та поступово адаптувалося до змін ринку ІТ-послуг.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» за
2022–2024 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Відхилен ня 2023/2022 , тис. грн	Відхилен ня 2023/2022 , %	Відхилен ня 2024/2023 , тис. грн	Відхилен ня 2024/2023 , %
Дохід, тис. грн	6 820	7 240	9 640	+420	106,16 %	+2 400	133,14 %
Чистий прибуток, тис. грн	610	570	810	-40	93,44 %	+240	142,11 %
Активи, тис. грн	3 410	3 280	4 960	-130	96,19 %	+1 680	151,22 %
Зобов'язан ня, тис. грн	2 870	2 500	3 760	-370	87,11 %	+1 260	150,40 %
Кількість працівни ків, осіб	15	8	11	-7	53,33 %	+3	137,5 %

У 2022–2023 роках дохід компанії залишався відносно стабільним: у 2023 році він збільшився на 420 тис. грн (на 6,2 %), що зумовлено частковим відновленням замовлень від корпоративних клієнтів на внутрішньому ринку. Однак суттєвого зростання не відбулося через загальне скорочення попиту, економічну невизначеність і переорієнтацію бізнесів на виживання. У 2024 році ситуація покращилася — дохід зріс на 2 400 тис. грн (на 33,1 %), що свідчить про поступове розширення клієнтської бази, активізацію роботи в сегментах хмарних сервісів, інформаційної безпеки та зростання частки замовлень від закордонних партнерів (близько 15 % загального обсягу).

Чистий прибуток у 2023 році зменшився на 40 тис. грн (до 93,4 % від рівня попереднього року), що можна пояснити зростанням операційних витрат, витрат на забезпечення стабільності технічної інфраструктури та підвищенням собівартості послуг. Уже у 2024 році підприємство

продемонструвало відновлення рентабельності: прибуток зріс на 240 тис. грн (на 42,1 %), що свідчить про ефективне використання внутрішніх ресурсів, підвищення продуктивності праці та поступове відновлення фінансової стабільності.

Активи компанії у 2023 році скоротилися на 130 тис. грн (на 3,8 %), що можна пов'язати із обережною фінансовою політикою підприємства, зниженням обсягів інвестицій у матеріально-технічну базу та призупиненням оновлення обладнання через невизначеність ринку. У цей період основна увага приділялася підтримці поточної діяльності, збереженню ключових клієнтів та забезпеченню безперервності ІТ-послуг. Водночас у 2024 році активи зросли на 1 680 тис. грн (на 51,2 %), що свідчить про поступове відновлення інвестиційної активності, модернізацію технічних ресурсів, придбання серверного та мережевого обладнання, а також розвиток хмарних сервісів для дистанційної роботи команди.

Зобов'язання компанії у 2023 році зменшилися на 370 тис. грн (на 12,9 %), що відображає прагнення підприємства мінімізувати боргове навантаження, зменшити залежність від кредитних ресурсів та зберегти фінансову стійкість у період економічної турбулентності. Проте у 2024 році зобов'язання зросли на 1 260 тис. грн (на 50,4 %), що пояснюється розширенням обсягів діяльності, укладанням нових угод із постачальниками обладнання, збільшенням витрат на технічну модернізацію та відновленням штатного складу. Таке зростання має позитивний характер, оскільки відбувається на фоні підвищення доходів і активів підприємства, свідчаючи про відновлення масштабів роботи та підвищення фінансової гнучкості.

Кількість працівників у 2023 році скоротилася з 15 до 8 осіб. Це можна пояснити міграцією частини фахівців за кордон, мобілізацією працівників, а також переходом на дистанційну форму співпраці з фриланс-спеціалістами. Проте у 2024 році чисельність персоналу зросла до 11 осіб, що свідчить про поступове відновлення кадрового потенціалу, повернення окремих

співробітників до України та розширення штату для реалізації нових міжнародних контрактів.

Для повнішої характеристики результатів діяльності доцільно оцінити ефективність використання ресурсів підприємства, що відображається у показниках рентабельності та ділової активності. Саме ці коефіцієнти дають змогу визначити, наскільки раціонально ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» використовує свій капітал, активи та обсяг реалізації для отримання прибутку, а також оцінити динаміку продуктивності в умовах зростання масштабів зовнішньоекономічної діяльності. Результати відповідних розрахунків наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники рентабельності та ефективності господарської діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2023/2022, +/-	Абсолютне відхилення 2024/2023, +/-
Рентабельність продажів, %	2,9	2,7	2,4	-0,2	-0,3
Рентабельність активів, %	6,9	7,0	5,9	+0,1	-1,1
Рентабельність власного капіталу, %	8,2	8,5	7,1	+0,3	-1,4
Оборотність активів, разів	2,4	2,6	2,5	+0,2	-0,1

Дані таблиці 2.2 свідчать, що у 2022–2024 роках показники ефективності діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» зазнали незначних змін. У 2023 році спостерігалось невелике покращення рентабельності активів і власного капіталу, що свідчить про ефективніше використання наявних ресурсів. Водночас у 2024 році відбулося зниження рівня рентабельності продажів на 0,3 %, а рентабельності активів — на 1,1 %, що пояснюється збільшенням

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• понад 10 років досвіду роботи на українському IT-ринку, сформована репутація надійного партнера; • висока кваліфікація персоналу, наявність спеціалістів з міжнародним досвідом; • широкий спектр послуг: адміністративні IT-інфраструктури, хмарні рішення, CRM-системи, IT-аутсорсинг, технічна підтримка; • гнучка лінійно-функціональна структура управління, що забезпечує оперативне ухвалення рішень; • стабільні фінансові результати та ріст доходу у 2024 р. на 39,9 %; • досвід співпраці з малим і середнім бізнесом, глибоке розуміння потреб клієнтів; • ефективна внутрішня комунікація та злагоджена робота команд.	• залежність від економічної ситуації в країні та нестабільності IT-ринку під час війни; • обмежені інвестиційні ресурси для масштабування міжнародних проєктів; • зниження рівня рентабельності продажів і активів у 2024 році; • часткова втрата кадрів через міграцію та мобілізацію; • недостатній рівень цифрової автоматизації внутрішніх бізнес-процесів (CRM, ERP); • високі операційні витрати, пов'язані з безпековими заходами та релокацією персоналу.
Можливості	Загрози
• розширення присутності на міжнародних ринках шляхом аутсорсингу IT-послуг; • участь у програмах цифровізації бізнесу в Україні та ЄС; • впровадження сучасних IT-технологій — хмарних сервісів, систем кібербезпеки, автоматизації процесів; • розвиток співпраці з державними установами та міжнародними компаніями; • зміцнення бренду через корпоративну соціальну відповідальність і сертифікацію за міжнародними стандартами; • підвищення кваліфікації персоналу та залучення нових IT-фахівців через дистанційні формати роботи.	• тривала війна в Україні та ризики збоїв у логістиці, електропостачанні й комунікаціях; • зростаюча конкуренція з боку великих міжнародних IT-компаній; • валютні коливання, що впливають на собівартість імпортованих комплектуючих і послуг; • кіберзагрози та ризики втрати даних унаслідок атак або перебоїв у мережевій інфраструктурі; • можливі зміни у податковому та регуляторному середовищі, що можуть ускладнити експорт послуг; • нестабільність фінансових ринків і скорочення попиту на IT-рішення з боку внутрішнього бізнесу

витрат на розширення міжнародних проєктів і оновлення матеріально-технічної бази. Незважаючи на ці коливання, показник оборотності активів залишається стабільним (2,5 рази), що підтверджує ефективність управління оборотними ресурсами та здатність компанії підтримувати прибутковість у складних економічних умовах.

Проведений SWOT-аналіз (табл. 2.3.) показав, що ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» є стійким та конкурентоспроможним учасником українського ІТ-ринку, який володіє достатнім кадровим, організаційним та технологічним потенціалом для подальшого розвитку. Ключові сильні сторони — досвід роботи, професіоналізм персоналу та гнучкість управлінських процесів — створюють підґрунтя для розширення міжнародної діяльності. Водночас серед слабких сторін виокремлюються фінансова вразливість, часткова втрата кадрів і потреба в цифровій модернізації внутрішніх процесів. Зовнішні можливості, пов'язані з розвитком ринку ІТ-аутсорсингу, можуть бути реалізовані за умови мінімізації ризиків, зумовлених війною, конкуренцією та регуляторними змінами.

2.3. Оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ІТ-підприємства

Одним із ключових напрямів стратегії розвитку компанії в умовах воєнної нестабільності став вихід на зовнішні ринки. ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» поступово зміцнює свої позиції у сфері надання ІТ-послуг іноземним клієнтам, що дозволило компенсувати зниження внутрішнього попиту. Підприємство розвиває партнерські зв'язки з міжнародними компаніями, реалізуючи проекти у форматі аутсорсингу та технічної підтримки. Високий рівень довіри до українських ІТ-фахівців, їхня гнучкість і професіоналізм створюють для компанії сприятливі умови для залучення довгострокових контрактів за межами України.

Протягом останніх років компанія реалізує низку проектів для клієнтів із-за кордону у форматі ІТ-аутсорсингу, що дозволяє ефективно використовувати кадровий потенціал та нарощувати експорт послуг. У 2024 році підприємство активно розширює географію своєї присутності на світовому ринку.

У поточному портфелі компанії вже наявні понад двадцять контрактів із міжнародними організаціями, що свідчить про стабільність зовнішньоекономічних відносин і довіру з боку зарубіжних клієнтів. У

подальшій перспективі ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» орієнтується на розширення масштабів міжнародної діяльності, підписання нових угод і вихід на нові ринки.

З метою оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» проаналізовано динаміку реалізації ІТ-послуг за основними напрямками співпраці на зовнішньому ринку. Представлені у таблиці дані свідчать про поступове розширення обсягів експорту цифрових продуктів та сервісів у 2022–2024 роках. Зростання показників є результатом активної участі компанії у міжнародних ІТ-проектах, орієнтації на потреби закордонних клієнтів і впровадження новітніх технологічних рішень.

Таблиця 2.4 - Динаміка обсягів реалізації ІТ-послуг ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» на міжнародному ринку у 2022–2024 рр., тис. грн

ІТ-послуги	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2023, тис. грн	Відхилення 2024/2023, %
Продукти та рішення в галузі інформаційної безпеки	180	200	335	+135	67,5 %
Хмарні сервіси	120	150	275	+125	83,3 %
Рішення <u>Smart & Safe City</u>	160	180	300	+120	66,7 %
ІТ-аутсорсинг	320	370	470	+100	27,0 %
Базова ІТ- інфраструктура	120	160	260	+100	62,5 %
Професійні послуги з побудови дата- центрів	123	143	227	+84	58,7 %

Джерело: розраховано автором на основі умовних показників для ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»

У 2024 році компанія ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» продемонструвала помітне зростання в більшості напрямів міжнародної діяльності. Найбільше збільшення обсягів спостерігалось у сфері хмарних сервісів (+125 тис. грн, або

+83,3 %) та рішень Smart & Safe City (+120 тис. грн, або +66,7 %). Така позитивна динаміка пояснюється підвищенням попиту на віддалені IT-рішення та сервіси, які забезпечують безперебійну роботу бізнесу в умовах воєнної нестабільності, коли питання кібербезпеки, доступності даних і цифрової стійкості стали особливо актуальними.

Високі темпи зростання зафіксовано також у напрямках базової IT-інфраструктури (+62,5 %) та професійних послуг з побудови дата-центрів (+58,7 %), що свідчить про активну модернізацію IT-систем клієнтів, перенесення частини їхніх процесів у хмарні середовища та підвищення вимог до надійності зберігання інформації.

IT-аутсорсинг, який залишається головним джерелом доходу компанії на зовнішніх ринках, продемонстрував стабільне, хоч і помірне зростання (+27,0 %). Це вказує на сталість партнерських відносин із міжнародними клієнтами та довіру до українських IT-фахівців, які забезпечують високий рівень технічної підтримки.

Варто зазначити поступове розширення частки міжнародної діяльності у загальній структурі доходів підприємства. Якщо у 2022 році вона становила 15 %, то у 2023 році збільшилася до 18 %, а у 2024 році — до 23 % від загального обсягу реалізації. Така динаміка відображає поступове посилення позицій компанії на зовнішніх ринках при збереженні основного фокусу на українських клієнтах, які залишаються ключовим сегментом операційної діяльності підприємства.

Як видно з рис. 2.6, у структурі міжнародної виручки ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» у 2024 році провідне місце посідають послуги IT-аутсорсингу (26,19 %) та базової IT-інфраструктури (21,86 %). Значна частка цих напрямів пояснюється підвищеним попитом серед іноземних клієнтів на технічну підтримку, адміністрування мереж, інтеграцію систем безпеки та впровадження цифрових рішень.

Дещо меншу, але також важливу частку становлять продукти та рішення у сфері інформаційної безпеки (15,27 %), рішення Smart & Safe City (11,31 %),

хмарні сервіси (13,44 %) та професійні послуги зі створення дата-центрів (11,94 %). Це свідчить про розширення спеціалізації компанії у високотехнологічних напрямках і зростання довіри іноземних партнерів до українських ІТ-команд навіть в умовах воєнного стану.

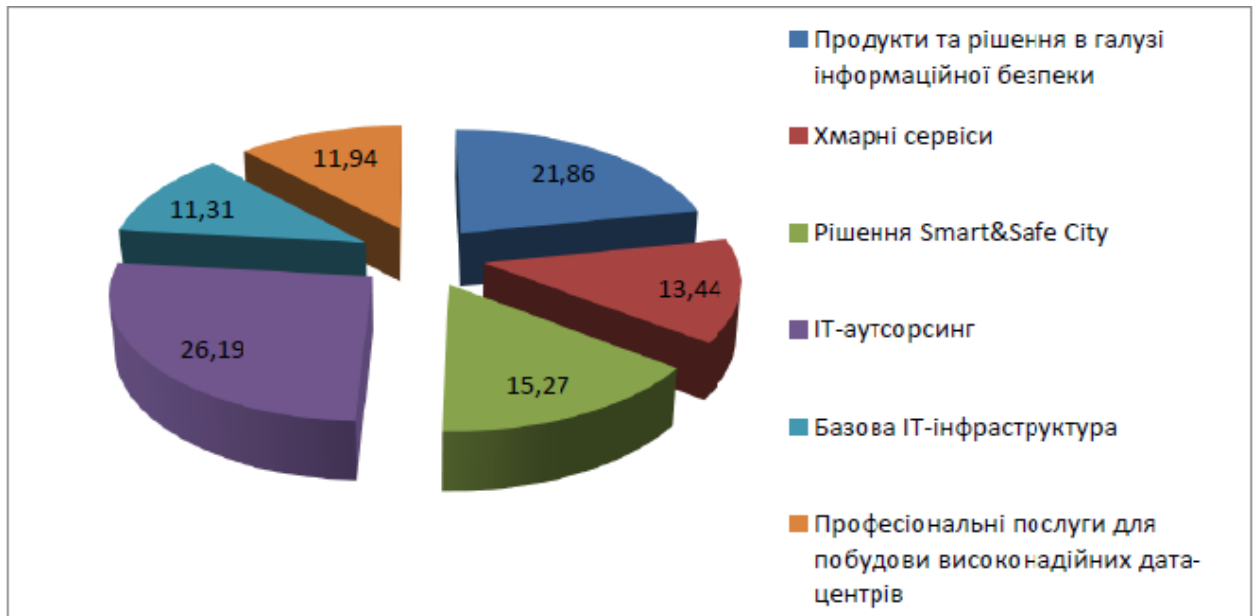


Рис.2.6. Структура реалізації послуг ТОВ «ГАРАНТ-Оцінка» на міжнародному ринку в 2024 р., %

ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» провадить професійну діяльність у сфері інформаційних технологій, підтримуючи активну співпрацю з провідними світовими постачальниками програмного забезпечення, обладнання та хмарних сервісів. Така взаємодія з міжнародними партнерами забезпечує впровадження сучасних технологій, підвищення надійності та якості послуг, а також дає змогу відповідати високим стандартам глобального ІТ-ринку. Завдяки цьому компанія інтегрує у свою діяльність передові продукти та рішення, що відповідають світовим вимогам до корпоративної ІТ-інфраструктури.

У межах інформаційно-технологічного забезпечення ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» активно взаємодіє з ключовими міжнародними вендорами, які спеціалізуються на розробленні комплексних ІТ-рішень. Така співпраця дозволяє підприємству впроваджувати інноваційні технології у корпоративні системи клієнтів,

Таблиця 2.5 – Основні зарубіжні партнери ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» у галузі інформаційних технологій

Назва компанії	Характеристика співпраці
Cisco	Міжнародна компанія, що розробляє мережеві технології та обладнання. Її рішення використовуються для створення корпоративних мереж, забезпечення кіберзахисту та ефективного управління потоками даних.
Microsoft	Один із провідних розробників програмного забезпечення й хмарних сервісів. Продукти Microsoft 365, Azure та інші рішення застосовуються для підтримки внутрішніх і клієнтських корпоративних систем.
Hewlett Packard Enterprise (HPE)	Надійний постачальник серверів і систем зберігання даних. Технології HPE забезпечують обробку, архівацію та захист корпоративної інформації підприємства.
Dell Technologies	Світовий виробник комп'ютерної техніки, серверного обладнання й рішень для віртуалізації. Продукція компанії інтегрується у внутрішню інфраструктуру клієнтів для підвищення її ефективності.
VMware	Один із лідерів ринку у сфері віртуалізації та хмарних обчислень. Рішення компанії використовуються для оптимізації управління ресурсами та підвищення продуктивності IT-систем.
Palo Alto Networks	Міжнародний розробник у галузі кібербезпеки. Програмні продукти компанії впроваджуються для запобігання загрозам, контролю доступу та захисту даних користувачів.
Fortinet	Виробник комплексних систем інформаційної безпеки. Його технології забезпечують захист корпоративних мереж, моніторинг трафіку та запобігання кібератакам.
Check Point	Компанія, що спеціалізується на рішеннях для кіберзахисту. Пропонує засоби захисту інформації, мобільних пристроїв і хмарних сервісів від зовнішніх загроз.
Oracle	Глобальний постачальник баз даних і серверних рішень. Продукти Oracle використовуються для зберігання, обробки та аналітики великих обсягів інформації.
SAP	Відомий розробник програмного забезпечення для управління бізнес-процесами. Рішення компанії охоплюють фінансовий облік, логістику, управління персоналом та виробництвом.

оптимізуючи їхню ефективність і безпеку. Перелік основних партнерів, із якими компанія здійснює співробітництво, наведено в таблиці 2.5.

Співпраця з провідними зарубіжними компаніями сприяє не лише

Таблиця 2.6 – Основні елементи інформаційного забезпечення ТОВ
«ГАРАНТ-ОЦІНКА»

Тип забезпечення	Зміст та характеристика
Серверне обладнання та системи зберігання даних	Для забезпечення стабільної роботи корпоративних сервісів використовуються серверні рішення та сховища даних від HPE, Dell і IBM, що гарантує централізоване зберігання інформації, високу швидкість, безперервність обчислень і резервування критично важливих даних.
Мережеві рішення	ІТ-інфраструктура підприємства побудована на основі технологій Cisco та Juniper, що дає змогу формувати масштабовані, безпечні мережі з підтримкою сегментації, шифрування, віддаленого моніторингу та керування трафіком.
Хмарна інфраструктура (Cloud Computing)	Для забезпечення гнучкої архітектури послуг компанія використовує платформи Microsoft Azure, AWS та Google Cloud, що дозволяє динамічно розподіляти ресурси, зменшувати експлуатаційні витрати та впроваджувати моделі IaaS, PaaS і SaaS.
ERP-системи (Enterprise Resource Planning)	Завдяки використанню рішень SAP, Oracle та інших систем підприємство здійснює планування закупівель, управління ресурсами, контроль фінансових потоків, логістики й персоналу, що підвищує ефективність управлінських процесів.
CRM-системи (Customer Relationship Management)	Інструменти на базі Salesforce дають змогу керувати всіма етапами взаємодії з клієнтами — від залучення до післяпродажного супроводу, що підвищує рівень задоволеності клієнтів і ефективність продажів.
Віртуалізація та управління ІТ-інфраструктурою	Технології VMware використовуються для розподілу навантаження, ізоляції сервісів і централізованого управління віртуальними середовищами. Це знижує витрати на фізичне обладнання та підвищує гнучкість систем.
Інформаційна безпека (Network & Data Protection)	Для захисту корпоративних даних і мереж впроваджено комплексні рішення — фаєрволи, антивірусні програми, системи виявлення та запобігання атак (IDS/IPS). Застосовуються продукти Fortinet, Check Point, Palo Alto Networks, McAfee та Symantec.
Ідентифікація користувачів і контроль доступу (IAM)	З використанням сервісів Azure AD, Okta та інших рішень створено централізовану систему керування обліковими записами, багатофакторну автентифікацію та контроль доступу до інформаційних ресурсів.
Інструменти бізнес-аналітики (Business Intelligence)	Програми Microsoft Power BI, Tableau та інші аналітичні платформи застосовуються для створення інтерактивних звітів, візуалізації показників ефективності (KPI) і підтримки процесів прийняття управлінських рішень.
Big Data та аналітичні платформи	Для роботи з великими масивами даних компанія використовує інструменти Apache Hadoop і Apache Spark, що дозволяють проводити глибинний аналіз, прогнозування та формувати стратегічні інсайти.
ІТ-сервіси та технічна підтримка	Підприємство надає послуги аутсорсингу, управління інфраструктурою, супроводу програмного забезпечення, технічного аудиту та впровадження нових технологічних рішень.

Служба підтримки клієнтів	Організовано цілодобову підтримку (24/7), що забезпечує оперативне реагування на запити, усунення несправностей, оновлення систем і надання консультаційної допомоги клієнтам.
---------------------------	--

підвищенню технологічного рівня ІТ-послуг, а й забезпечує доступ до інноваційних розробок та сучасних інструментів управління інформаційними системами. Завдяки стратегічним партнерствам із міжнародними вендорами ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» формує комплексну екосистему цифрових сервісів, що відповідає стандартам безпеки та продуктивності, прийнятим на глобальному ринку. Це дозволяє підприємству розширювати спектр послуг, підвищувати якість технічної підтримки та зміцнювати конкурентні позиції у сфері ІТ-аутсорсингу.

Наведені елементи інформаційного забезпечення демонструють високий рівень технологічної інтегрованості підприємства у міжнародний ринок. Використання рішень провідних постачальників ІТ-інфраструктури сприяє підвищенню ефективності управління бізнес-процесами, зміцненню кібербезпеки та забезпеченню стійкої взаємодії з клієнтами у форматі 24/7. Такий підхід дозволяє ТОВ «ГАРАНТ-Оцінка» підтримувати стабільну якість сервісу, відповідати міжнародним стандартам та забезпечувати надійність зовнішньоекономічних контрактів навіть за умов воєнної нестабільності.

Висновки за розділом 2

У межах розділу було встановлено, що ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» демонструє стабільне посилення позицій на міжнародному ринку завдяки активному розвитку напрямів ІТ-аутсорсингу, хмарних сервісів, рішень у сфері інформаційної безпеки та Smart & Safe City. Динаміка обсягів реалізації послуг у 2022–2024 рр. засвідчила суттєве зростання експорту, найбільші темпи якого спостерігаються у високотехнологічних сегментах, що відповідають сучасним глобальним тенденціям цифровізації.

Розширення портфеля міжнародних контрактів, збільшення географії присутності та зміцнення довіри іноземних партнерів свідчать про

ефективність стратегічного курсу підприємства на вихід на зовнішні ринки, що дозволило компенсувати коливання внутрішнього попиту в умовах воєнної нестабільності.

Проведена оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю показала, що вагомим чинником успішності компанії є розвинена система інформаційно-технологічного забезпечення, побудована у співпраці з провідними міжнародними вендорами. Інтеграція сучасних рішень у сфері кібербезпеки, віртуалізації, хмарних обчислень, ERP- і CRM-систем забезпечує високу якість надання послуг, підвищує продуктивність управлінських процесів та гарантує відповідність міжнародним стандартам. Така технологічна база, у поєднанні зі зростаючим кадровим потенціалом, дозволяє ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» не лише підтримувати конкурентоспроможність на глобальному ринку, а й формувати стійкі партнерські відносини, що створюють потенціал для подальшого розширення зовнішньоекономічної діяльності.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»

3.1. Обґрунтування напрямків щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»

Ринок ІТ-послуг в Україні нині перебуває під ‘впливом значних трансформацій, що обумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Незважаючи на воєнні ризики, галузь залишається однією з найбільш динамічних і технологічно розвинених у національній економіці. Разом з тим вона стикається з низкою системних викликів, які прямо впливають на ефективність функціонування підприємств.

Політичні чинники

Діяльність ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» безпосередньо залежить від стабільності політичного середовища та державної підтримки цифрової економіки. Збройна агресія РФ створила ризики для безперервного функціонування ІТ-ринку — зокрема, у сфері кібербезпеки, регуляторного контролю та логістичних операцій. Водночас держава посилює підтримку цифрового сектору через ініціативи «Diia.City», е-Резидентство, а також грантові програми для ІТ-підприємців та стартапів. Це формує сприятливі умови для міжнародного розвитку компаній, які здійснюють експорт ІТ-послуг, таких як ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» [42, 51].

Важливим фактором є адаптація діяльності до європейських правових стандартів (GDPR, eIDAS), що відкриває можливості виходу на ринки ЄС, але водночас потребує додаткових витрат на правовий комплаєнс та сертифікацію процесів.

Економічні чинники

Попри військовий стан, український ІТ-сектор залишається одним із найбільш стійких сегментів економіки. За підсумками 2024 року, експорт ІТ-послуг України перевищив 6,4 млрд дол. США, забезпечивши понад 37 %

експорту послуг і близько 5 % ВВП країни. Для ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» це створює перспективи розширення діяльності на зовнішні ринки та підвищення валютних надходжень.

Разом із тим, інфляційний тиск, коливання валютного курсу та збільшення вартості імпортованих технологічних рішень (сервери, ліцензії, хмарні сервіси) впливають на рентабельність. Компанія має адаптувати свою фінансову стратегію до цих коливань шляхом оптимізації витрат, запровадження валютного планування та активнішої участі у грантових програмах для експортерів [42].

Соціальні чинники

Ключовим соціальним викликом для ІТ-галузі є дефіцит кваліфікованих кадрів та частковий відтік спеціалістів за кордон. За даними DOU, понад 40 % ІТ-працівників працюють віддалено або у міжнародних компаніях. Для ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» це означає необхідність створення привабливих умов праці — конкурентної системи оплати, гнучкого графіку, можливостей для навчання та розвитку [40, 41].

Компанія також має посилювати внутрішню корпоративну культуру, орієнтовану на дистанційну взаємодію, командну співпрацю та обмін знаннями між фахівцями. Розвиток англійської компетентності та інвестиції у навчальні програми підвищують здатність персоналу ефективно комунікувати з клієнтами на міжнародному рівні.

Технологічні чинники

Серед ключових технологічних трендів, що визначають конкурентоспроможність ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА», виділяються:

- впровадження штучного інтелекту (AI) для аналітики даних і прогнозування ринкових тенденцій;
- розширення cloud-інфраструктури для масштабування послуг і роботи з клієнтами за кордоном;
- розвиток кібербезпеки, відповідно до стандартів ISO/IEC 27001;
- автоматизація документообігу, CRM-та ERP-систем.

Компанія вже використовує хмарні рішення й CRM-платформу для управління клієнтськими процесами, що забезпечує високу гнучкість і дозволяє ефективно працювати з іноземними партнерами. Подальше впровадження AI-модулів, електронного підпису та інтеграцій з міжнародними платіжними системами створить нові можливості для цифрового розвитку та підвищення якості сервісу [12, 42].

Отже, середовище функціонування IT-компаній можна охарактеризувати як високодинамічне, ризикове та технологічно насичене, що потребує постійного вдосконалення управлінських моделей, підвищення рівня цифрової зрілості та стратегічного планування.

На тлі цих загальних галузевих тенденцій ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» стикається з низкою внутрішніх проблем, що стримують його розвиток.

Для ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА», яке надає професійні послуги у сфері IT-консалтингу та оцінювання активів із використанням цифрових рішень, важливим завданням є вдосконалення процесів і підвищення ефективності управління.

З метою оптимізації діяльності компанії проведено аналіз організаційних аспектів її функціонування. У результаті виявлено низку проблем, що обмежують конкурентоспроможність підприємства на ринку IT-послуг. Зокрема, це стосується недостатнього рівня стратегічного планування, слабкої цифрової присутності, нестачі кваліфікованих кадрів та неефективної взаємодії між підрозділами. Такі фактори стримують розвиток компанії та знижують її здатність адаптуватися до змін у технологічному середовищі.

Подальший аналіз діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» дав змогу конкретизувати основні недоліки у роботі підприємства, що мають системний характер та безпосередньо впливають на його ефективність.

Насамперед, недостатній рівень стратегічного планування зумовлений відсутністю комплексного підходу до формування довгострокових цілей розвитку. Планування в компанії переважно має оперативний характер, що обмежує можливість прогнозування змін ринку, аналізу ризиків і визначення

пріоритетів інноваційного зростання. Це підтверджує динаміка фінансових показників: хоча дохід у 2024 році зріс на 39,9 %, рентабельність продажів за цей же період знизилася з 2,9 % до 2,4 %. Така ситуація свідчить про те, що прибутковість формується ситуативно, без системного стратегічного управління.

Другою важливою проблемою є слабка цифрова присутність і недостатній розвиток бренду в онлайн-середовищі. Попри спеціалізацію у сфері ІТ, компанія не використовує потенціал digital-комунікацій для просування послуг. Відсутність SEO-оптимізації сайту, низька активність у професійних мережах та брак цифрового контенту знижують рівень впізнаваності підприємства серед цільової аудиторії. Для ІТ-компанії, яка конкурує у сфері B2B-послуг, це означає втрату ринкових можливостей, оскільки цифрова репутація є одним із ключових факторів довіри.

Третьою проблемою є дефіцит висококваліфікованих кадрів. У 2023 році кількість працівників скоротилася з 24 до 19 осіб, що пояснюється міграцією спеціалістів, мобілізацією та переходом на дистанційний формат роботи. Хоча у 2024 році штат частково відновився (до 22 осіб), кадрові прогалини продовжують впливати на швидкість і якість реалізації проєктів. Крім того, у компанії відсутня система підвищення кваліфікації, а професійне навчання проводиться епізодично. Для підприємства, яке реалізує понад двадцять контрактів із закордонними замовниками, це створює ризики втрати конкурентних переваг через нерівномірний рівень компетентності персоналу.

Четвертий недолік стосується неефективної внутрішньої комунікації між підрозділами. Хоча лінійно-функціональна структура компанії забезпечує чіткий розподіл обов'язків, відсутність інтегрованої інформаційної системи ускладнює координацію спільних проєктів. Взаємодія між комерційним, технічним та фінансовим відділами здійснюється переважно вручну, що призводить до затримок, дублювання завдань і втрати даних. Така ситуація негативно впливає на оперативність рішень і ефективність управління.

Крім того, компанія не використовує систему оцінки ефективності (KPI), яка б дозволяла вимірювати результати роботи підрозділів та окремих працівників. Відсутність кількісних показників продуктивності унеможлиблює своєчасне виявлення неефективних напрямів і знижує мотивацію персоналу. Це частково пояснює зменшення рентабельності активів у 2024 році до 5,9 %, що свідчить про потребу в більш гнучкому та аналітичному підході до управління результатами діяльності.

Ще одним важливим напрямом, який потребує вдосконалення, є клієнтський сервіс і маркетингова підтримка. Попри розширення обсягів реалізації IT-послуг на 45 % за останні три роки, рівень повторних звернень залишається низьким. Основною причиною є відсутність автоматизованої CRM-системи, що дозволяла б зберігати історію замовлень і підтримувати довгострокові відносини з клієнтами. Компанія не проводить опитувань задоволеності, не формує системи лояльності, що призводить до втрати потенційних повторних контрактів і обмежує можливість стабільного доходу.

В табл. 3.1 узагальнено основні виявлені недоліки та їх потенційні наслідки для ефективності роботи підприємства.

З урахуванням виявлених організаційних проблем актуальним є впровадження інноваційних управлінських підходів, які відповідають сучасним вимогам цифрової економіки. Динамічний розвиток ринку IT-послуг вимагає від компаній високої гнучкості, технологічної адаптивності та орієнтації на клієнта. Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» доцільно зосередитися на цифровізації внутрішніх процесів, створенні інтегрованої інформаційної екосистеми та підвищенні якості сервісу. Це дозволить зміцнити позиції компанії на ринку та забезпечити її сталий розвиток у середовищі цифрової економіки.

Таблиця 3.1 - Основні проблеми у діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» та їх вплив на ефективність роботи

№	Виявлена проблема	Зміст проблеми	Потенційний вплив на діяльність
1	Відсутність стратегічного планування	Короткострокові управлінські рішення без прогнозування ринкових змін	Зниження рентабельності продажів, нестабільність прибутку
2	Слабка цифрова присутність	Відсутність SEO-просування, digital-стратегії, низька активність у мережі	Втрата клієнтів, низька впізнаваність бренду
3	Кадровий дефіцит	Скорочення персоналу, відсутність системи навчання та розвитку	Зниження продуктивності, затримки проєктів
4	Неузгодженість комунікацій	Відсутність інтегрованої CRM/ERP-системи, дублювання завдань	Затримки рішень, зниження ефективності управління
5	Відсутність KPI-системи	Відсутність аналітичної оцінки результатів діяльності	Зниження мотивації, ускладнення контролю
6	Недосконалість клієнтського сервісу	Відсутність CRM-бази, слабкий післяпроєктний супровід	Втрата лояльності клієнтів, зменшення повторних замовлень

3.2. Розробка програми розвитку управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Узагальнення результатів проведеного аналізу показало, що розвиток ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» стримується низкою управлінських, кадрових і технологічних обмежень. Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стабільності компанії необхідно перейти від реактивного до проактивного управління, заснованого на цифрових інструментах контролю, стратегічному плануванні та постійному моніторингу результатів діяльності.

З огляду на виявлені слабкі місця у функціонуванні компанії, ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» потребує впровадження цілеспрямованих змін, що ґрунтуються на сучасних інноваційних практиках управління ІТ-бізнесом. Це дозволить не лише усунути існуючі бар'єри, а й створити основу для стійкого розвитку на міжнародному рівні. Запропоновані нижче рекомендаційні заходи спрямовані на підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, з урахуванням тенденцій цифровізації, потреб іноземних клієнтів і ресурсних можливостей компанії (табл. 3.2).

1. Удосконалення цифрової бізнес-моделі та комунікаційної екосистеми підприємства

У сучасних умовах цифрової економіки конкурентоспроможність ІТ-компаній визначається не лише якістю послуг, а й здатністю формувати інтегровану цифрову екосистему — поєднання технологічної ефективності, зручності для клієнтів та інноваційних каналів взаємодії. Для ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» вдосконалення цифрової бізнес-моделі є ключовим кроком у підвищенні ефективності управління, розширенні клієнтської бази та зміцненні позицій на зовнішніх ринках.

Компанія вже активно використовує цифрові технології у своїй діяльності, однак існує потенціал для подальшого підвищення ефективності за рахунок розширення функціоналу наявних систем. Зокрема, інтеграція CRM-рішень з аналітичними модулями на основі штучного інтелекту (AI) дасть змогу автоматично аналізувати поведінку клієнтів, прогнозувати попит і формувати персоналізовані пропозиції. Такий підхід підвищить точність планування, скоротить витрати часу на обробку запитів і покращить якість сервісу.

Використання хмарних технологій (cloud-based systems) забезпечує безперервний доступ до даних незалежно від географічного розташування клієнта чи команди. Це особливо важливо для компанії, яка співпрацює з іноземними партнерами й надає послуги віддалено. Водночас упровадження електронного документообігу з використанням електронного підпису

скорочує час укладання договорів і мінімізує ризики втрати інформації, забезпечуючи відповідність міжнародним стандартам безпеки (GDPR, eIDAS, ISO/IEC 27001).

Інтеграція аналітичних модулів на базі штучного інтелекту дозволяє автоматизувати моніторинг ринку, порівняння вартості активів, виявлення трендів та потенційних ризиків у режимі реального часу. Це створює додану вартість у вигляді оперативного управління, побудованого на даних (data-driven management).

Сучасний ринок IT-послуг передбачає активну присутність компанії у мультиканальному цифровому середовищі. Для ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» це означає перехід від традиційного маркетингу до омніканальної моделі, що поєднує B2B-платформи, соціальні мережі, цільову рекламу та інтегровані комунікації.

Доцільно посилити позиції компанії на міжнародних професійних майданчиках — Upwork, Clutch, DesignRush, які є джерелами залучення корпоративних клієнтів та партнерів. Паралельно варто розвивати бренд експертності через LinkedIn і X (Twitter), що дозволяє підтримувати професійні контакти, демонструвати кейси та формувати довіру до бренду.

Система таргетованої реклами Google Ads та Meta Ads (Facebook/Instagram) із географічним налаштуванням на ключові ринки (ЄС, США, Близький Схід) сприятиме підвищенню впізнаваності компанії та залученню нових клієнтів. Використання аналітики взаємодій допоможе оптимізувати маркетингові витрати та підвищити конверсію звернень у замовлення.

Для ефективного обслуговування міжнародних клієнтів важливим є впровадження гнучких платіжних інструментів, що забезпечують швидкі та безпечні транзакції. Використання систем Payoneer, Stripe, SWIFT, а також підтримка електронних гаманців і криптовалют (за потреби) зменшують фінансові бар'єри, прискорюють розрахунки й підвищують рівень довіри клієнтів.

Такі рішення дозволяють створити єдину фінансову платформу, яка поєднує бухгалтерію, облік контрактів і міжнародні платежі, спрощуючи процеси взаємодії з клієнтами та партнерами у різних країнах.

2. Формування підрозділу з управління зовнішньоекономічною діяльністю

Ефективне управління міжнародною діяльністю ІТ-компанії вимагає спеціалізованої організаційної структури. Саме тому доцільним є створення окремого підрозділу, який забезпечуватиме розвиток зовнішньоекономічних напрямів, координацію контрактів із закордонними клієнтами та юридичну відповідність угод міжнародним стандартам.

Такий відділ має функціонувати на засадах гнучкого управління (agile-підходу), що передбачає високу автономність команди, швидке реагування на зміни ринку та орієнтацію на інноваційні рішення. Його ключові функції повинні включати:

- моніторинг та аналітику зовнішніх ринків ІТ-послуг;
- пошук нових партнерських платформ і цифрових B2B-майданчиків;
- підготовку та супровід тендерних заявок;
- розробку індивідуальних комерційних пропозицій для іноземних замовників.

На відміну від традиційної ієрархічної моделі, запропонований підрозділ має діяти як міждисциплінарна команда, що поєднує компетенції маркетингологів, юристів, аналітиків і технічних спеціалістів. Наприклад, фахівець із даних може прогнозувати ринкову динаміку за допомогою штучного інтелекту, юрист — готувати договори відповідно до вимог регламентів країн-партнерів, а менеджер із зовнішніх зв'язків — координувати участь у міжнародних тендерах на платформах EU Tenders, World Bank Procurement, USAID та інших.

Важливим завданням нового відділу стане також репрезентація компанії на міжнародному рівні — участь у спеціалізованих ІТ-виставках, форумах та

онлайн-конференціях, що сприятиме створенню іміджу надійного партнера та підвищенню довіри до бренду.

Отже, формування цього підрозділу варто розглядати не лише як елемент організаційної оптимізації, а як запровадження нової бізнес-моделі експортної готовності, побудованої на принципах цифрової дипломатії, гнучкої комунікації та швидкої адаптації до змін глобального ринку.

3. Розвиток партнерських зв'язків та інтеграція у міжнародні ІТ-кластери

У сучасній цифровій економіці партнерство перестає бути лише формою ділових контактів і перетворюється на стратегічний ресурс розвитку. Для ІТ-компаній, які прагнуть розширити присутність на зовнішніх ринках, особливо важливим є створення мережевих альянсів і кластерних об'єднань, що забезпечують синергію технологічних, фінансових і інтелектуальних ресурсів.

Для ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» інтеграція у міжнародні ІТ-кластери та галузеві асоціації може стати інструментом формування сталих партнерств і підвищення довіри на глобальному рівні. Членство у професійних об'єднаннях, таких як European Digital SME Alliance, TechUkraine, OECD Digital Economy Working Group чи інших цифрових платформах, відкриває доступ до аналітичних даних про ринки, спільних інноваційних проєктів, грантових програм ЄС та ініціатив цифрової трансформації.

Ключовим елементом цієї стратегії має стати створення партнерських екосистем, які поєднують компанію з фріланс-платформами, локальними бізнес-асоціаціями, стартап-хабами та регіональними агенціями розвитку. Такий формат взаємодії дозволяє налагоджувати обмін знаннями, технологіями та клієнтськими ресурсами, забезпечуючи швидке масштабування діяльності без необхідності відкриття повноцінних філій за кордоном.

Особливо ефективною є гібридна модель міжнародної присутності, коли компанія одночасно активно працює онлайн і має локальних партнерів для представництва інтересів на ключових ринках. Наприклад, юридичні або

маркетингові компанії в таких центрах, як Варшава, Цюрих чи Дубай, можуть виконувати роль посередників у комунікаціях, локалізації контрактів і супроводі міжнародних угод.

Розвиток партнерських мереж та участь у міжнародних ІТ-кластерах є не лише інструментом виходу на нові ринки, а й механізмом підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю. Це сприяє підвищенню репутаційного капіталу компанії, розширює можливості співпраці з міжнародними клієнтами та інтегрує підприємство у глобальні процеси цифрової економіки.

4. Інвестиції у людський капітал та розвиток цифрових компетенцій персоналу

У сучасній моделі глобальної економіки саме людський капітал визначає конкурентоспроможність компанії. Для ІТ-підприємства, що працює у міжнародному середовищі, ключовим ресурсом є не лише технічна експертиза, а й розуміння бізнес-контексту, культурних особливостей ринків та принципів міжнародного управління.

Для ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» доцільно впровадити гнучку систему навчання та розвитку персоналу, яка поєднує зовнішні освітні ресурси і внутрішні програми наставництва. Оптимальним є використання платформ Coursera, Udeemy, edX для проходження курсів із сучасного ІТ-менеджменту, цифрового маркетингу, управління проектами та аналітики даних. Усередині компанії доцільно створити систему менторства, яка забезпечить передачу практичного досвіду між досвідченими фахівцями та молодими спеціалістами.

Особливу увагу варто приділити розвитку таких напрямів компетенцій:

- міжнародний ІТ-менеджмент, який дозволяє ефективно координувати проекти у мультикультурному середовищі;
- фінансово-правова грамотність, необхідна для роботи з міжнародними контрактами, оподаткуванням і трансфертним ціноутворенням;

- ділова англійська мова, особливо у сфері технічних комунікацій та переговорів із клієнтами.

Додатковим напрямом розвитку є стимулювання професійної сертифікації працівників за міжнародними стандартами — PMI, ISO/IEC, DevOps, Agile, Scrum Master, Microsoft Certified тощо. Це не лише підвищує довіру іноземних партнерів до компетентності команди, а й зміцнює репутаційний капітал компанії, що є важливою перевагою під час участі у міжнародних тендерах і партнерських програмах.

Інвестиції в людський капітал сприятимуть формуванню цифрово грамотної корпоративної культури, у якій інновації, командна взаємодія та аналітичне мислення стануть ключовими елементами ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

5. Моніторинг правового середовища та забезпечення кібербезпеки

У глобальному ІТ-середовищі відповідність законодавчим нормам і стандартам безпеки стає не лише вимогою регуляторів, а й ключовим чинником довіри з боку міжнародних партнерів. Для ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» системне управління правовими ризиками та інформаційною безпекою є необхідною умовою стабільного розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Компанії доцільно запровадити постійну систему моніторингу змін у нормативно-правовому полі основних країн-партнерів. Зокрема, це регламенти GDPR (Загальний регламент ЄС із захисту даних), ISO/IEC 27001 (міжнародний стандарт управління інформаційною безпекою), CCPA (Каліфорнійський закон про конфіденційність споживачів) та інші галузеві вимоги. Їхнє своєчасне відстеження дозволить уникнути фінансових санкцій і правових спорів під час виконання міжнародних контрактів.

Важливим напрямом має стати проведення юридичного аудиту ІТ-рішень і сервісів компанії. Це охоплює перевірку політик конфіденційності, умов користування послугами, захисту персональних даних і правил передачі інформації. Такий підхід знижує ризики порушень законодавства і підвищує

рівень довіри з боку іноземних замовників, які часто оцінюють постачальників саме за критеріями відповідності міжнародним нормам безпеки.

Таблиця 3.2. - Заходи спрямовані на підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»

Напрямок удосконалення	Зміст запропонованих заходів
Удосконалення цифрової бізнес-моделі та комунікаційної екосистеми	Розширення функціоналу CRM-системи за рахунок аналітичних модулів зі штучним інтелектом; інтеграція хмарних технологій для обміну даними з клієнтами; впровадження електронного документообігу з електронним підписом; автоматизація аналітики ринку та моніторингу вартості активів у режимі реального часу
Формування підрозділу з управління зовнішньоекономічною діяльністю	Формування окремої команди, відповідальної за розвиток зовнішньоекономічних напрямів: дослідження ринків, участь у міжнародних тендерах, супровід контрактів, налагодження співпраці з іноземними клієнтами та партнерами.
Розвиток партнерських зв'язків та участь у професійних IT-кластерах	Налагодження співпраці з галузевими асоціаціями, бізнес-інкубаторами, участь у міжнародних технологічних кластерах та мережах для обміну досвідом і залучення клієнтів через партнерські канали.
Інвестиції у кадровий потенціал	Впровадження системи внутрішнього навчання, сертифікаційних програм за міжнародними стандартами (PMI, Agile, ISO/IEC), підвищення рівня володіння англійською мовою та розвиток компетенцій у сфері міжнародного права й управління проектами.
Інноваційні канали просування послуг	Використання професійних онлайн-платформ (LinkedIn, Upwork, Clutch) для залучення клієнтів, розвиток контент-маркетингу, застосування інтегрованих платіжних систем (Payoneer, Stripe, криптовалютні сервіси) для спрощення розрахунків із закордонними замовниками.
Юридичний супровід і забезпечення кібербезпеки	Проведення регулярного аудиту IT-послуг на відповідність вимогам GDPR і ISO/IEC 27001, створення системи захисту персональних даних і консультаційного супроводу при укладанні міжнародних договорів.

З метою підвищення ефективності управління правовими аспектами доцільно створити внутрішній комплаєнс-модуль або залучати зовнішніх експертів, які супроводжуватимуть операції, пов'язані з транснаціональним обігом даних, укладанням угод і ліцензуванням цифрових продуктів.

Розвиток цієї системи дозволить ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» сформувати репутацію надійного і безпечного партнера, що дотримується міжнародних стандартів управління інформацією. Це, у свою чергу, зміцнить конкурентні позиції компанії на глобальному ринку IT-послуг і підвищить ефективність її зовнішньоекономічної діяльності.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів для ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»

Для оцінки ефективності впровадження запропонованих заходів було проведено економічний розрахунок витрат і прогнозованих результатів. Розрахунок базується на фактичних показниках діяльності компанії за 2024 рік: обсяг доходу становив 179 592 тис. грн, чистий прибуток — 4 334 тис. грн. Такі результати свідчать про стабільну позицію підприємства на IT-ринку та достатній фінансовий потенціал для інвестицій у розвиток зовнішньоекономічної діяльності.

Основна мета запропонованих змін — підвищення ефективності управління міжнародними проєктами через цифровізацію бізнес-процесів, створення відділу ЗЕД, оптимізацію правового супроводу, удосконалення маркетингової присутності на зовнішніх ринках та розвиток кадрового потенціалу.

Витрати на впровадження заходів

1. Заробітна плата нових співробітників

Створення повноцінного відділу зовнішньоекономічної діяльності потребує введення двох ключових посад:

Комерційний директор з міжнародного розвитку — 40 000 грн/міс × 12 міс = 480 000 грн/рік [49].

Адвокат з міжнародного права — $35\,000 \text{ грн/міс} \times 12 \text{ міс} = 420\,000 \text{ грн/рік}$ [49].

Загальні витрати на оплату праці становитимуть 900 000 грн на рік.

Це дозволить забезпечити юридичну безпеку міжнародних контрактів, уникнути штрафних санкцій і скоротити витрати на зовнішніх консультантів, які раніше складали близько 10 000 грн/міс (тобто 120 000 грн/рік).

2. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу

Для забезпечення ефективної роботи на міжнародному рівні необхідно підвищити рівень цифрових, комунікативних та правових компетенцій працівників.

Заплановано проходження таких курсів:

Онлайн-курс «Digital Marketing 2025» — $6\,000 \text{ грн/курс} \times 2 \text{ співробітники} = 12\,000 \text{ грн}$ [43].

Курс «Міжнародне комерційне право» — $4\,500 \text{ грн} \times 1 \text{ співробітник} = 4\,500 \text{ грн}$ [44].

Курс «Business English for Export Managers» — $7\,000 \text{ грн} \times 3 \text{ співробітники} = 21\,000 \text{ грн}$ [45].

Загальна сума інвестицій у навчання становитиме 37 500 грн на рік.

Після проходження курсів працівники зможуть ефективніше взаємодіяти з клієнтами з ЄС, брати участь у переговорах та міжнародних виставках, а також забезпечувати відповідність діяльності компанії правовим нормам зовнішніх ринків.

3. Модернізація CRM та цифрової інфраструктури

ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» вже використовує хмарні рішення на базі Salesforce CRM, які інтегровані з Google Cloud та Microsoft Azure, що забезпечує високий рівень безпеки та масштабованості.

Для підвищення ефективності взаємодії з іноземними клієнтами передбачено розширення функціоналу через інтеграцію аналітичного модуля CRM Key, який дозволяє автоматизувати управління лідами, прогнозувати попит і формувати персоналізовані пропозиції.

CRM Key (10 користувачів) — $15 \text{ \$}/\text{міс} \times 12 \text{ міс} \times 10 \text{ користувачів} \approx 66 \text{ 000 грн/рік}$ [38].

Salesforce модуль Sales Cloud — $25 \text{ \$}/\text{міс} \times 12 \text{ міс} \times 10 \text{ користувачів} \approx 132 \text{ 000 грн/рік}$ [52].

Електронний документообіг “Вчасно” — $5 \text{ 000 грн/міс} \times 12 \text{ міс} = 60 \text{ 000 грн/рік}$ [47].

Загальні витрати на цифрову інфраструктуру — 258 000 грн/рік.

Розширення CRM забезпечить автоматизацію всього циклу ЗЕД — від першого контакту з клієнтом до укладання контракту, включно з валютним контролем і логістикою.

4. Маркетингова активність на міжнародних ринках

Для просування IT-послуг за кордоном передбачено інвестиції у маркетингові інструменти:

Таргетована реклама LinkedIn/Google Ads — $20 \text{ 000 грн/міс} \times 12 \text{ міс} = 240 \text{ 000 грн/рік}$ [50].

SEO-просування англomовної версії сайту та PR-контент — 75 000 грн/рік.

Участь у міжнародних виставках та бізнес-форумах — 100 000 грн/рік [53].

Разом витрати на маркетинг — 415 000 грн/рік.

Очікується, що це дозволить підвищити впізнаваність бренду на ринках ЄС та Північної Америки і збільшити кількість іноземних клієнтів на 10–15 %.

5. Інші витрати

До адміністративних витрат належать витрати на інтернет, хостинг, канцелярію, переклади комерційних пропозицій та представницькі витрати — 40 000 грн/рік.

Підсумкові витрати на реалізацію проєкту

Заробітна плата: 900 000 грн

Навчання персоналу: 37 500 грн

Цифрова інфраструктура (CRM Key + Salesforce): 258 000 грн

Маркетинг: 415 000 грн

Адміністративні витрати: 40 000 грн

Усього витрат: 1 650 500 грн.

Очікувані результати від упровадження заходів

Збільшення доходу підприємства на 15 % — з 179 592 тис. грн до 206 530 тис. грн, тобто приріст 26 938 тис. грн.

Зростання чистого прибутку на 20 % — із 4 334 тис. грн до 5 200 тис. грн.

Скорочення зовнішніх юридичних витрат на 120 000 грн/рік.

Підвищення продуктивності праці внаслідок автоматизації комунікацій і звітності — орієнтовна економія часу менеджерів еквівалентна 80 000 грн/рік.

Розширення клієнтської бази на 10–12 %, переважно за рахунок клієнтів з ЄС і США.

Економічний ефект від реалізації заходів

Додатковий чистий прибуток: $5\,200\,000 - 4\,334\,000 = 866\,000$ грн

Економія витрат (юридичні + часові ресурси): $120\,000 + 80\,000 = 200\,000$ грн

Загальний річний ефект: $866\,000 + 200\,000 = 1\,066\,000$ грн

Інвестиції: 1 650 500 грн

Рентабельність інвестицій (ROI): $(1\,066\,000 / 1\,650\,500) \times 100 \approx 64,6\%$

Термін окупності: 1,5 року.

Запропоновані заходи для ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» доводять свою економічну доцільність і мають короткий термін окупності.

Розширення функціоналу власної CRM-системи на базі Salesforce і CRM Key, створення спеціалізованого відділу ЗЕД, посилення правового супроводу та підвищення компетенцій персоналу забезпечать комплексне зростання ефективності міжнародної діяльності компанії.

Очікується, що протягом першого року реалізації проєкту обсяг прибутку збільшиться на понад 20 %, а частка іноземних клієнтів — до 25 % від загального портфеля компанії.

Висновки за третім розділом

Запропоновані заходи щодо вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» мають комплексний характер і спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємства у цифровій економіці. Основний акцент зроблено на цифровізації бізнес-процесів, створенні спеціалізованого відділу зовнішньоекономічної діяльності, удосконаленні системи правового супроводу та розвитку кадрового потенціалу. Реалізація цих заходів дозволить підвищити рівень інтегрованості управління, зменшити операційні ризики та забезпечити стабільне зростання обсягів міжнародних контрактів.

Важливою складовою програми є розширення функціоналу CRM-системи за рахунок впровадження аналітичних модулів і хмарних технологій, що дасть змогу автоматизувати процеси управління клієнтами, покращити комунікацію та скоротити витрати часу. Формування підрозділу з управління ЗЕД забезпечить професійну координацію міжнародних контрактів, моніторинг зовнішніх ринків та дотримання міжнародних стандартів (GDPR, ISO/IEC 27001, eIDAS).

Інвестиції у навчання персоналу, підвищення рівня англійської та правової компетентності сприятимуть зростанню професійної культури та конкурентоспроможності працівників на міжнародному рівні. Розвиток партнерських зв'язків, участь у міжнародних ІТ-кластерах і запровадження сучасних маркетингових інструментів розширять клієнтську базу компанії та підвищать її впізнаваність на ринку ЄС і США.

Економічні розрахунки підтверджують доцільність запропонованих заходів: очікується зростання доходу на 15 %, прибутку — на 20 %, а загальний економічний ефект становить близько 1,07 млн грн при рентабельності

інвестицій 64,6 %. Термін окупності проєкту — 1,5 року. Це свідчить про ефективність та реалістичність обраної стратегії розвитку, яка забезпечить ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» стійкі позиції на міжнародному ринку ІТ-послуг, підвищення прибутковості та довгострокову конкурентну перевагу.

ВИСНОВКИ

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства являє собою багатокомпонентний процес, що охоплює планування, організацію, координацію та контроль операцій, пов'язаних із виходом на міжнародні ринки. Результативне управління ЗЕД забезпечує зміцнення конкурентних позицій підприємства, сприяє розширенню його присутності у світовому економічному просторі та підвищує адаптивність до глобальних змін.

Ключовими управлінськими функціями у сфері ЗЕД виступають формування стратегічних напрямів розвитку, налагодження взаємодії між структурними підрозділами, контроль за виконанням зовнішньоекономічних операцій та стимулювання персоналу. Саме вони створюють підґрунтя для ефективної співпраці з іноземними контрагентами, врахування особливостей міжнародних ринків та відповідності зовнішнім умовам. Реалізація ЗЕД охоплює такі етапи, як встановлення ділових контактів, укладення зовнішньоторговельних договорів, організація логістики, митне оформлення товарів та адаптація продукції до вимог конкретних країн.

Організаційна система управління ЗЕД має відповідати специфіці діяльності підприємства на зовнішніх ринках і забезпечувати чіткий розподіл обов'язків між учасниками процесу. Раціонально сформована структура дозволяє ефективно використовувати ресурси, зменшувати витрати та підвищувати результативність міжнародних операцій.

Ринок інформаційних технологій в Україні демонструє високий потенціал розвитку, що обумовлено глобальними тенденціями цифровізації, активним поширенням хмарних сервісів та зростанням потреб бізнесу у технологічній підтримці. Водночас галузь функціонує в умовах макроекономічної нестабільності, воєнних ризиків та коливань попиту, що створює додаткові виклики для підприємств. Структура ринку поєднує вітчизняні та міжнародні ІТ-компанії, які конкурують за кваліфіковані кадри, технологічні ресурси та доступ до міжнародних клієнтів.

Діяльність ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» організована на основі лінійно-функціональної структури, що забезпечує чіткий розподіл повноважень між підрозділами, оперативність управлінських рішень та ефективний контроль за реалізацією ІТ-проектів. Компанія спеціалізується на впровадженні хмарних рішень, CRM-систем, технічному супроводі та ІТ-аутсорсингу, що дозволяє обслуговувати клієнтів різних галузей. Важливою особливістю є орієнтація на міжнародну співпрацю, що забезпечує підприємству постійний розвиток і підвищення технологічної експертизи.

Система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства характеризується високим рівнем взаємодії з іноземними партнерами, дотриманням міжнародних вимог, адаптацією до змін валютного регулювання та митного законодавства. ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» активно використовує сучасні логістичні, інформаційні та договірні підходи, що дозволяє мінімізувати затримки, забезпечувати стабільність виконання контрактів і підтримувати конкурентоспроможність на глобальному ринку.

У ході дослідження визначено потребу в удосконаленні управління ризиками у сфері ЗЕД. Компанія зіштовхується з низкою загроз — валютними коливаннями, політичними ризиками, змінами регуляторних норм, ризиками виконання контрактів та кіберзагрозами. Запропоновані інструменти мінімізації ризиків — страхування зовнішньоекономічних операцій, хеджування, оптимізація умов контрактів, створення резервів та цифровізація контролю — дозволяють зменшити вплив зовнішньої нестабільності та підвищити прогнозованість міжнародної діяльності.

Модернізація організаційної структури, зокрема введення у штат юриста зі спеціалізацією у ЗЕД та маркетолога, спрямована на підвищення якості договірної роботи, правового супроводу міжнародних операцій та посилення ринкових позицій компанії. Додаткове уточнення функцій менеджерів та оптимізація внутрішніх бізнес-процесів підвищують продуктивність взаємодії з різними групами клієнтів і підтримують стратегічну орієнтацію на розширення міжнародної діяльності.

Економічна оцінка запропонованих змін підтвердила їх високу доцільність. Очікувані вигоди у вигляді зменшення операційних витрат, підвищення точності виконання контрактів та збільшення обсягів наданих ІТ-послуг перевищують понесені витрати. Запропоновані заходи забезпечують позитивний економічний ефект та створюють основу для довгострокового розвитку, зміцнення позицій ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» на внутрішньому та зовнішньому ринках і підвищення стійкості міжнародної діяльності.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бабанін О. Деякі проблеми розвитку зовнішньої торгівлі України // Зовнішня торгівля. 2020. № 1. С. 8–14.
2. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підручник для вузів. Київ : Центр навчальної літератури, 2014. 580 с.
3. Бахрамов Ю. М., Глухів В. В. Організація зовнішньоекономічної діяльності. Особливості менеджменту : навч. посіб. Київ : Лань, 2021. 448 с.
4. Близняк Ю. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / наук. кер. О. О. Волошенко // Наукові розробки молоді на сучасному етапі : тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27–28 квітня 2017 р., Київ). Київ : КНУТД, 2017. Т. 3 : Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 149–150.
5. Богашко О. Л., Кірдан О. П., Подзігун С. М. Управління міжнародним бізнесом : навч. посіб. / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань : Візаві, 2021. 200 с.
6. Браїлян І. В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / наук. кер. А. О. Касич // Наукові розробки молоді на сучасному етапі : тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27–28 квітня 2017 р., Київ). Київ : КНУТД, 2017. Т. 3 : Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 105–106.
7. Брояка А. А. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. № 1. С. 146–159.
8. Бубенко С. П. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства // Фінанси України. 2019. № 10. С. 32–33.
9. Галас Л. І. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств: поняття та її основні функції // Інноваційна економіка. 2021. № 1–2. С. 68–73.

10. Горященко Ю. Г., Пильгун А. Р., Швець А. М. Інноваційні підходи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств // Молодий вчений. 2021. № 3(2). С. 345–350.
11. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 06.11.2024).
12. Динаміка IT-індустрії в Україні: ключові результати дослідження IT Research Ukraine 2024. URL: <https://codeua.com/dynamika-it-industriyi-v-ukrayini-klyuchovi-rezultaty-doslidzhennya-it-research-ukraine-2024-stijkist-yak-pova-realnist> (дата звернення: 28.10.2025)
13. Дербеньова Я. В., Артеменко А. І., Маляревський В. М., Царук В. В., Юрченко К. М. Публічне управління зовнішньоекономічною діяльністю з урахуванням регіональних особливостей // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 27. С. 22–30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_27_5 (дата звернення: 06.12.2024).
14. Долгополов К. І., Кулак Н. В. Теоретичні засади зовнішньоекономічної діяльності // Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : матеріали третьої всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (6 грудня 2018 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2018. С. 396–401.
15. Жахалов Я. IT-експорт зріс і знову перевищив позначку в \$500 мільйонів. Розповідаємо, чи це багато. 2025. URL: https://dou.ua/lenta/news/it-export-february-2025/?from=similar_posts (дата звернення: 19.10.2025)
16. Загородній А. Г., Вознюк Г.Л. Зовнішньоекономічна діяльність: Термінологічний словник. К.: Кондор, 2017. 168с.
17. Закон України "Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон" : Закон України від 13.10.1992 р. № 2673-XII // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1992. № 50. Ст. 676.
18. Закон України "Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту" : Закон України від 22.12.1998 р. № 330-XIV (із змінами

та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1999. № 9–10. Ст. 65.

19. Закон України "Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту" : Закон України від 22.12.1998 р. № 331-XIV (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1999. № 12–13. Ст. 80.

20. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" : Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XI (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР). 1991. № 29. Ст. 377.

21. Закон України "Про митну справу в Україні" : Закон України від 11.07.2002 р. № 92-IV (втратив чинність з 01.01.2004 р. на підставі Кодексу) // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2002. № 38–39. Ст. 288.

22. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. до проведення практичних занять для студ. галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальність 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, Г. П. Жалдак. Електронні текстові дані (1 файл: 1060 Кбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 95 с.

23. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / О. М. Калініна ; Нац. авіац. ун-т ім. М. Є. Жуковського "Харків. авіац. ін-т". Харків : ХАІ, 2021. 47 с.

24. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підручник за заг. ред. А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 651 с.

25. Зовнішньоекономічна діяльність України в системі глобальних конкурентних відносин: агропродовольчий вимір : [колект.] монографія / [О. І. Павлов та ін.] ; за ред. О. І. Павлова ; Одес. нац. акад. харч. технологій, Каф. економіки пром-сті. Одеса : Астропринт, 2019. 269 с.

26. Зовнішньоекономічна діяльність-3 : навч. посіб. / І. І. Дахно, В. М. Алієва-Барановська ; за ред. І. І. Дахна. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 355 с.

27. Капелюшна Т. В., Гавриш О. М., Пильнова В. П. Діагностика та тенденції розвитку міжнародної торгівлі в Україні // Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_72 (дата звернення: 06.12.2024).

28. Ковтун Е. О. Формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 6. С. 285–290. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_6_49 (дата звернення: 06.11.2024).

29. Кузнєцова Т. В., Паламарчук О. М. Конкурентні переваги роботизованих підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності // Економічний вісник університету. 2021. Вип. 51. С. 73–79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2021_51_12 (дата звернення: 06.12.2024).

30. Левченко О. М., В'юник О. В. Механізми активізації зовнішньоекономічної діяльності інноваційно-інтегрованих структур // Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2020. Вип. 5. С. 152–162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2020_5_16 (дата звернення: 06.12.2024).

31. Рибакowa Т. О. Механізм фінансового регулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання // Економічний вісник університету. 2021. Вип. 51. С. 128–136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2021_51_19 (дата звернення: 04.10.2024).

32. Сабадишина Ю. Які країни приносять найбільше виторгу українському ІТ. Аналітика ІТ-експорту за рік. 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-in-2024/> (дата звернення: 19.10.2025)

33. Синецкий Б. І. Зовнішньоекономічні операції: організація і техніка: підручник. Київ : Міжнародні відносини, 2018. 324 с.

34. Стровский В. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Київ, 2016. 365 с.

35. Тарасовський Ю. Експорт українських ІТ-послуг у 2023 році скоротився до \$6,7 млрд після рекорду у \$7,3 млрд у 2022-му. 2024. URL:

<https://forbes.ua/news/eksport-ukrainskikh-it-poslug-u-2023-rotsi-skorotivsysya-do-67-mlrd-pislya-rekordu-u-73-mlrd-u-2022-mu-01022024-18917> (дата звернення: 19.10.2025)

36. Хрупович С. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», спеціальності: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль, 2017. 137 с.

37. Чернишев В. Г., Окара Д. В., Ковальова І. Л. Зовнішньоекономічна діяльність регіонів України // Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7125> (дата звернення: 04.10.2024).

38. CRMKEY. Тарифи. URL: <https://crmkey.ua/pricing/> (дата звернення: 28.10.2025)

39. Gartner. Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 9.8% in 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-01-21-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-9-point-8-percent-in-2025> (дата звернення: 19.10.2025)

40. Half of Ukrainian IT workers want to stay in Ukraine — survey 2025. URL: <https://mezha.ua/en/news/half-of-ukrainian-it-workers-want-to-stay-in-ukraine-304307> (дата звернення: 28.10.2025)

41. IT Industry in Ukraine 2024: Migration and Remote Work Trends. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-industry-2024-report> (дата звернення: 28.10.2025)

42. IT Ukraine Association. Digital Tiger: The Market Power of Ukrainian IT – 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/en/digital-tiger-the-market-power-of-ukrainian-it-2024-a-research-on-the-prospects-of-ukrainian-it-in-key-global-export-markets> (дата звернення: 19.10.2025)

43. Laba. Digital Marketing. URL: <https://l-a-b-a.com/course/digitalmarketing> (дата звернення: 28.10.2025)

44. Prometheus. Каталог курсів. URL: <https://prometheus.org.ua/courses-catalog/> (дата звернення: 28.10.2025)
45. Prometheus Plus. Business English. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/> (дата звернення: 28.10.2025)
46. The Economist. Welcome to the AI trough of disillusionment. 21 May 2025. URL: <https://www.economist.com/business/2025/05/21/welcome-to-the-ai-trough-of-disillusionment> (дата звернення: 19.10.2025)
47. Vchasno. Тарифи сервісу. URL: <https://vchasno.ua/tariffs/> (дата звернення: 28.10.2025)
48. Work.ua. Зарплата комерційного директора. URL: <https://www.work.ua/salary-commercial-director/> (дата звернення: 28.10.2025)
49. Work.ua. Зарплата юриста міжнародного права. URL: <https://www.work.ua/salary-lawyer-international/> (дата звернення: 28.10.2025)
50. Wordstream. Google Ads Benchmarks 2025. URL: <https://www.wordstream.com/google-ads-benchmarks> (дата звернення: 28.10.2025)
51. Diia.City. URL: <https://diia.gov.ua/diia-city> (дата звернення: 28.10.2025)].
52. Salesforce. Plans and Pricing. URL: <https://www.salesforce.com/eu/editions-pricing/sales-cloud/> (дата звернення: 28.10.2025)
53. Export Promotion Office of Ukraine. Події. URL: <https://epo.org.ua/events/> (дата звернення: 28.10.2025)