

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**Дослідження та удосконалення зовнішньоекономічної діяльності у
середовищі ІТ-послуг**

Завідувач кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц

.....Євгеній Лісений

Здобувач, гр. ЕВ-61.....

Станіслав ГОЛКОВ

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічнийКафедра маркетингу, менеджменту та підприємництваРівень вищої освіти другий (магістерський)Спеціальність 073 МенеджментОсвітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.В. БОЛОТНА
підпис ініціали, прізвище

“ ” _____ 2025 року**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

_____ ГОЛІКОВ Станіслав Едуардович _____
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи __ Дослідження та удосконалення зовнішньоекономічної діяльності у середовищі ІТ-послуг _____

керівник роботи _____ Лісеній Є.В. к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту _____ та підприємства ХНУ імені В.Н.Каразіна _____,
(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: визначення теоретичних засад, сутності та особливостей зовнішньоекономічної діяльності підприємств у сфері ІТ-послуг; аналіз нормативно-правового та інституційного середовища здійснення зовнішньоекономічної діяльності ІТ-компаній; дослідження сучасних тенденцій розвитку світового й українського ринку ІТ-послуг та чинників, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства; оцінка конкурентного середовища та специфіки функціонування ІТ-

підприємств на міжнародних ринках; аналіз структури, організації та ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»; ідентифікація ключових ризиків зовнішньоекономічної діяльності у сфері ІТ-послуг та обґрунтування напрямів їх мінімізації; розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства; оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів та їх впливу на конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку ІТ-послуг.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	ВСТУП
2	РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи
3	РОЗДІЛ 2. Аналітичний розділ
4	РОЗДІЛ 3. Рекомендаційний розділ
5	ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ
6	ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ
7	ДОДАТКИ

5. Дата видачі завдання 20 жовтня 2025 року

Студент _____
підпис

ГОЛІКОВ С. Е. _
ініціали, прізвище

Керівник роботи _____
підпис

ЛІСЕНИЙ Є. В
ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 81 с., 8 рис., 9 табл., 67 джерела.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: зовнішньоекономічна діяльність, ІТ-послуги, міжнародний ринок, цифровізація, управління ризиками, ІТ-підприємство.

Об'єкт дослідження – зовнішньоекономічна діяльність підприємства у сфері інформаційних технологій.

Предмет дослідження – процес формування, організації та удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ІТ-компанії на прикладі ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА».

Мета роботи – теоретично обґрунтувати та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» у середовищі ІТ-послуг з урахуванням сучасних тенденцій глобалізації, цифрової трансформації.

Методи дослідження – у роботі застосовано системний підхід, методи індукції та дедукції, аналізу й синтезу, порівняльний та статистичний аналіз, графічні методи, а також метод позитивного аналізу для оцінки реального стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи зовнішньоекономічної діяльності підприємств та визначено її особливості у сфері ІТ-послуг. Проаналізовано сучасний стан і тенденції розвитку світового та українського ІТ-ринку, зокрема в умовах воєнної нестабільності та цифровізації економіки. Проведено комплексний аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА», оцінено організаційну структуру, напрями міжнародної взаємодії та ефективність управління ЗЕД. Виявлено основні проблеми, що стримують розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства, серед яких – підвищені ризики міжнародної діяльності, регуляторні обмеження та необхідність удосконалення управлінських процесів. Запропоновано комплекс практичних заходів щодо вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю, оптимізації бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку ІТ-послуг.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	9
1.1. Зміст, значення та основні риси зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	9
1.2. Особливості зовнішньоекономічної діяльності у середовищі ІТ-послуг.....	21
Висновки за першим розділом.....	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ІТ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГАРАНТ ОЦІНКА».....	26
2.1. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку ІТ-компаній в Україні та світі.....	26
2.2. Характеристика та аналіз показників діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА».....	34
2.3. Оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ІТ-підприємства.....	46
Висновки за другим розділом.....	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	55
3.1. Обґрунтування необхідності вдосконалення управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА».....	55
3.2. Розробка рекомендацій щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА».....	63
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів для ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА».....	
Висновки за третім розділом.....	72
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	74

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ 72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена стрімким розвитком глобального ринку інформаційних технологій та зростанням ролі ІТ-послуг у структурі міжнародної торгівлі. У сучасних умовах цифрової економіки зовнішньоекономічна діяльність ІТ-компаній стає не лише засобом розширення ринків збуту, а й ключовим механізмом інтеграції у світовий інноваційний простір. Висока конкуренція, швидкі технологічні зміни, розвиток штучного інтелекту, хмарних платформ і трансграничного електронного бізнесу формують нові вимоги до організації ЗЕД, посилюючи значення стратегічного управління, гнучкості бізнес-процесів та ефективності комунікацій з міжнародними партнерами.

Для України, де ІТ-індустрія є одним із провідних експортерів послуг і одним із найбільш стійких секторів економіки навіть в умовах воєнної нестабільності, удосконалення зовнішньоекономічної діяльності є стратегічно важливим завданням. Порушення логістичних ланцюгів, зміни регуляторних вимог у країнах-імпортерах, валютні ризики, кіберзагрози, обмеження мобільності персоналу та необхідність адаптації до різних юрисдикцій ускладнюють діяльність вітчизняних ІТ-компаній на міжнародних ринках. Саме тому підвищення ефективності ЗЕД потребує комплексного підходу, що поєднує аналітичну оцінку зовнішнього середовища, оптимізацію організаційних процесів, розвиток партнерської взаємодії, диверсифікацію ринків та впровадження сучасних цифрових інструментів управління.

Огляд стану наукової розробленості проблеми свідчить, що питання організації зовнішньоекономічної діяльності, розвитку міжнародного співробітництва та формування конкурентних позицій підприємств в умовах глобалізації є предметом активних досліджень українських і зарубіжних науковців. Теоретичні засади управління ЗЕД, механізми регулювання

міжнародної торгівлі та моделі інтеграції підприємств у зовнішні ринки розкрито у працях І. Балабанової, С. Гаркавенко, О. Кузьміна, М. Портера, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена та інших дослідників, які аналізують закономірності розвитку світового ринку, фактори міжнародної конкурентоспроможності та принципи стратегічного управління в глобальному середовищі.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» у середовищі ІТ-послуг в умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції на міжнародних ринках.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання дослідження:

- розкрити теоретичні основи зовнішньоекономічної діяльності підприємств та визначити її особливості у сфері інформаційних технологій;
- охарактеризувати специфіку функціонування ІТ-компаній у міжнародному бізнес-середовищі, включно з цифровими, правовими, організаційними та технологічними аспектами;
- визначити ключові чинники міжнародного середовища, що впливають на діяльність ІТ-підприємств, та оцінити ризики, пов'язані з наданням трансграничних цифрових послуг;
- здійснити аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА», виявити тенденції, проблеми та сильні сторони його міжнародної взаємодії;
- оцінити відповідність діяльності підприємства сучасним вимогам глобального ринку ІТ-послуг та визначити фактори, що стримують його розвиток у зовнішньоекономічному середовищі;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління ЗЕД ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА», підвищення ефективності міжнародних операцій, оптимізації комунікацій та зміцнення позицій компанії на світовому ринку ІТ-послуг.

Об'єктом дослідження виступає зовнішньоекономічна діяльність підприємства у сфері інформаційних технологій.

Предметом дослідження є особливості формування, організації та удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ІТ-компанії в умовах цифрової економіки та глобальної конкуренції на прикладі ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА».

У роботі було використано такі методи дослідження:

системний підхід – для аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства як комплексної системи, що включає взаємодію організаційних, правових, логістичних, технологічних та комунікаційних елементів, характерних для середовища ІТ-послуг;

емпіричний метод – для збору, опису та структурування фактичних даних щодо діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» на міжнародних ринках, специфіки надання ІТ-послуг закордонним клієнтам, особливостей договірної та сервісної взаємодії, а також умов функціонування компанії у глобальному цифровому середовищі;

методи індукції та дедукції – для узагальнення тенденцій розвитку ЗЕД у сфері ІТ, формування закономірностей, що характеризують міжнародні операції ІТ-компаній, та застосування цих положень до аналізу практичної діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» з метою виявлення проблем, потенціалу розвитку і можливих напрямів удосконалення;

метод позитивного аналізу – для об'єктивного відображення реального стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства, оцінювання впливу зовнішніх факторів на його міжнародні операції, виявлення структурних змін у ЗЕД без використання нормативних або оціночних суджень;

графічний метод – для візуалізації результатів дослідження у вигляді таблиць, діаграм, структурно-логічних схем і графіків, що забезпечує наочність аналізу тенденцій розвитку ІТ-ринку та динаміки показників діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»;

порівняльний аналіз – для визначення відмінностей і подібностей у підходах до ведення ЗЕД між ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» та іншими ІТ-компаніями, що успішно працюють на міжнародному ринку, а також для оцінки рівня відповідності діяльності підприємства глобальним стандартам у сфері ІТ-послуг.

Застосування цих методів забезпечило комплексне дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємства та створило підґрунтя для формування обґрунтованих практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Зміст, значення та основні риси зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Одним із визначальних факторів економічного розвитку будь-якої країни виступає її зовнішньоекономічна діяльність. У сучасних умовах глобалізації, транснаціоналізації бізнесу та активної інтеграції у світове господарство її роль постійно зростає. Саме завдяки зовнішньоекономічній взаємодії формується експортний потенціал держави, розширюються торговельно-економічні зв'язки, а підприємства отримують доступ до інноваційних технологій, енергетичних ресурсів, сучасного обладнання й матеріалів, необхідних для модернізації виробництва [2; 13].

Жодна національна економіка не здатна забезпечити стабільне зростання, спираючись виключно на власний ресурсний потенціал. Участь у міжнародному поділі праці та використання досягнень світової науки й техніки є ключовими передумовами підвищення конкурентоспроможності держави. Зацікавленість країн у розвитку зовнішньоекономічних відносин пояснюється економічними, політичними та соціальними вигодами, які виникають унаслідок міжнародної співпраці [11–14].

Для подальшого підвищення рівня відкритості української економіки важливо створювати сприятливе середовище для виходу національних підприємств на зовнішні ринки. Результативність цієї діяльності значною мірою залежить від наявності компетентних спеціалістів, які володіють як глибокими теоретичними знаннями, так і практичними навичками управління міжнародними бізнес-процесами.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства являє собою систему господарських операцій міжнародного характеру, спрямованих на отримання прибутку шляхом реалізації конкурентних переваг та розширення присутності на закордонних ринках. Управління цією діяльністю включає всебічний аналіз

і моделювання взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства, узгодження дій його структурних підрозділів, а також забезпечення ефективної координації для досягнення стійких фінансових результатів.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства визначається його спроможністю гнучко реагувати на виклики та вимоги міжнародного ринку. В умовах економічної нестабільності, яка залишається характерною для більшості українських компаній, а також через високі витрати, пов'язані з виходом на закордонні ринки, особливої актуальності набуває вибір обґрунтованої стратегії розвитку. Саме орієнтація на перспективні напрями міжнародної діяльності, впровадження сучасних управлінських підходів і вдосконалення системи менеджменту ЗЕД забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позицій на глобальному ринку.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства, яка реалізується через систему міжнародних економічних зв'язків, є невід'ємною складовою його господарського потенціалу. Вона сприяє зростанню ефективності виробництва, технологічному оновленню, підвищенню якості продукції та послуг, а також розширенню партнерських відносин із закордонними контрагентами.

У наукових джерелах поняття зовнішньоекономічної діяльності трактується багатогранно. Її розглядають:

- як об'єкт державного впливу, спрямований на стимулювання підприємницької ініціативи, формування стійкого конкурентного середовища та розвиток ринкових механізмів;

- як процес структурних перетворень, що сприяє модернізації національної економіки;

- як джерело інновацій у сфері технологій, організації виробництва та управління, яке забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємств [7].

Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», зовнішньоекономічна діяльність визначається як сукупність дій українських і іноземних суб'єктів господарювання, що здійснюються у процесі їхньої взаємодії як на території України, так і за її межами. Вона охоплює систему міжнародних економічних операцій, спрямованих на організацію, проведення та регулювання обміну товарами, послугами, технологіями та результатами інтелектуальної діяльності [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	Види господарської діяльності, здійснення яких передбачає перетин митного кордону України майновими цінностями.
2	Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	Система господарських взаємовідносин між українськими та іноземними суб'єктами підприємництва, що реалізується як на території України, так і поза її межами.
3	Економічна енциклопедія	Галузь економічної діяльності держави та суб'єктів господарювання, пов'язана із зовнішньою торгівлею, експортом та імпортом продукції, іноземними інвестиціями, кредитуванням і спільними міжнародними проектами.
4	О. В. Шкурупій	Господарська діяльність, яка охоплює міжнародну виробничу, науково-технічну кооперацію, а також експортно-імпортні операції підприємств, спрямовані на вихід на зовнішні ринки.
5	І. В. Багрова	Система взаємних економічних відносин між українськими та іноземними господарюючими суб'єктами, що здійснюються як усередині країни, так і за кордоном.
6.	В. О. Васюренко	Частина господарської діяльності підприємства, яка включає виробничо-комерційні, організаційні та економічні функції, що реалізуються у межах зовнішньоекономічних зв'язків держави відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства.
7.	М. І. Дідківський	Складова діяльності підприємства, яка виступає чинником економічного зростання та формує умови для розвитку інтеграційних процесів на мікроекономічному рівні.
8.	Г. М. Гузенко, Ю. О. Гайдученко	Процес налагодження та розвитку економічних взаємин між національними суб'єктами господарювання і закордонними партнерами як у межах країни, так і за її межами.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства, як і будь-який інший напрям господарської активності, базується на реалізації ключових управлінських функцій — прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю та координації. Водночас їх практичне застосування в умовах міжнародного бізнесу має власну специфіку. Зокрема, у процесі планування необхідно враховувати політичні, економічні та правові особливості взаємовідносин між країнами, адже саме вони впливають на вибір ділових партнерів, методи виходу на зарубіжні ринки й умови укладення зовнішньоекономічних контрактів.

Маркетингова складова управління у сфері ЗЕД передбачає глибоке дослідження зовнішніх ринків, аналіз попиту та уподобань цільових споживачів, а також адаптацію товарної, цінової й комунікаційної політики до культурних, соціальних і правових умов країн-імпортерів. Організаційна функція також набуває особливої форми, оскільки підприємство, що інтегрується у міжнародне середовище, має визначити оптимальну модель присутності — відкриття власних філій або представництв за кордоном чи співпрацю з місцевими агентами, посередниками та дистриб'юторами.

Подібні відмінності характерні й для інших аспектів управління, що зумовлює необхідність формування окремої підсистеми управління зовнішньоекономічною діяльністю в межах загальної системи менеджменту підприємства. Це стає особливо важливим у період розширення масштабів міжнародних операцій, коли потрібен стратегічний підхід до їх координації.

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності базується на загальних принципах управління, проте використовує інструменти, адаптовані до специфіки міжнародної взаємодії — експорту, імпорту, спільного підприємництва, міжнародного лізингу та прямих іноземних інвестицій. Його основне завдання полягає в аналізі зовнішнього середовища, оптимізації бізнес-процесів у міжнародному контексті, забезпеченні ефективної Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства доцільно розглядати крізь призму трьох взаємопов'язаних аспектів.

Перший аспект визначає управління ЗЕД як комплексний процес, спрямований на дослідження, моделювання та вдосконалення елементів міжнародного бізнес-середовища. Його зміст охоплює вибір іноземних партнерів, аналіз кон'юнктури світових ринків, дотримання норм митного та валютного законодавства, відповідність міжнародним стандартам якості, а також урахування культурних і ділових особливостей країн-партнерів. У межах цього підходу акцент робиться не лише на підготовці та виконанні зовнішньоекономічних угод, а й на формуванні стабільних, довготривалих відносин із закордонними контрагентами, що базуються на принципах взаємодовіри, прозорості та партнерства.

Другий аспект підкреслює важливість ефективної взаємодії між усіма структурними підрозділами підприємства, а не лише тими, що безпосередньо працюють у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Злагоджена робота фінансового, виробничого, маркетингового, логістичного та контрольного відділів є ключовою умовою формування конкурентних переваг на світовому ринку. Наприклад, фахівці з технічного контролю, перевіряючи якість експортної продукції відповідно до вимог контракту, фактично беруть участь у реалізації управлінських функцій у ЗЕД і тим самим зміцнюють ділову репутацію компанії. Такий підхід підкреслює, що успіх міжнародної діяльності є результатом колективної взаємодії, що має знаходити відображення у системі мотивації, винагород і відповідальності всіх учасників процесу.

Третій аспект стосується стратегічного рівня управління, орієнтованого на досягнення довгострокових цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Оцінка ефективності управління у цьому контексті здійснюється не лише за ступенем виконання поставлених завдань, а й за показниками раціонального використання ресурсів, продуктивності праці, економічної віддачі та співвідношення витрат і отриманих результатів [31; 32; 44].

Отже, управління зовнішньоекономічною діяльністю як складова частина корпоративного менеджменту охоплює скоординовану роботу різних підрозділів підприємства, спрямовану на забезпечення стабільності та ефективності міжнародної співпраці. Для підвищення результативності ЗЕД доцільно застосовувати комплексний підхід до управління, що поєднує операційний та стратегічний рівні міжнародного бізнесу.

Перший підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства — предметний. Його сутність полягає у концентрації уваги на конкретних напрямках і процесах міжнародної взаємодії компанії. У межах цього підходу управління здійснюється за окремими видами зовнішньоекономічних операцій, зокрема експортом, імпортом, міжнародним лізингом, спільними виробничими проєктами, інвестиційною співпрацею тощо. Основний акцент робиться на практичному аспекті реалізації бізнес-процесів із врахуванням їхніх особливостей: пошуку надійних іноземних партнерів, підготовці та підписанні зовнішньоекономічних контрактів, організації логістики постачань, дотриманні вимог митного законодавства та подальшій реалізації продукції на міжнародних ринках.

Для прикладу, у процесі здійснення імпортних операцій типовими етапами є:

- вибір постачальника з перевіреною діловою репутацією;
- підписання договору відповідно до норм міжнародного права;
- організація транспортування товару до митного кордону;
- проходження процедур митного контролю та оформлення

вантажу;

- доставка продукції до кінцевого споживача на території країни;
- проведення фінансових розрахунків із закордонним контрагентом

[8].

Предметний підхід акцентує увагу на специфічних особливостях кожного виду зовнішньоекономічних операцій, які визначають послідовність дій, технологічні та правові аспекти їх виконання.

Другий підхід — функціональний, який орієнтується на комплексне управління зовнішньоекономічною діяльністю через виконання основних управлінських функцій: планування, організації, координації, контролю та мотивації (рис. 1.1). У межах цього підходу планування розглядається як визначення стратегічних і поточних цілей міжнародної діяльності підприємства, розроблення програм для їх досягнення, а також прогнозування результатів і оцінювання можливих ризиків.

У межах функціонального підходу планування передбачає формування стратегічних і поточних цілей міжнародної діяльності підприємства, розроблення конкретних програм їх реалізації та прогнозування очікуваних результатів з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів впливу.

Організаційна функція спрямована на побудову ефективної структури управління, чіткий розподіл обов'язків між працівниками, а також забезпечення підприємства необхідними ресурсами — матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними.

Координація передбачає узгодження дій усіх підрозділів компанії між собою і з зовнішніми партнерами, що дозволяє досягти цілісності управлінського процесу та уникнути дублювання функцій.

Контроль полягає у постійному відстеженні виконання запланованих завдань, аналізі досягнутих результатів і своєчасному коригуванні управлінських рішень відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішньому стані підприємства.

Мотиваційний компонент управління орієнтований на підвищення залученості працівників до досягнення поставлених цілей у сфері ЗЕД шляхом матеріального й нематеріального стимулювання, створення умов для професійного розвитку та формування відповідальності за результати діяльності.

Застосування функціонального підходу дозволяє забезпечити узгодженість усіх процесів у системі зовнішньоекономічного менеджменту,

оптимізувати використання ресурсів і досягати стратегічних завдань підприємства з мінімальними витратами.

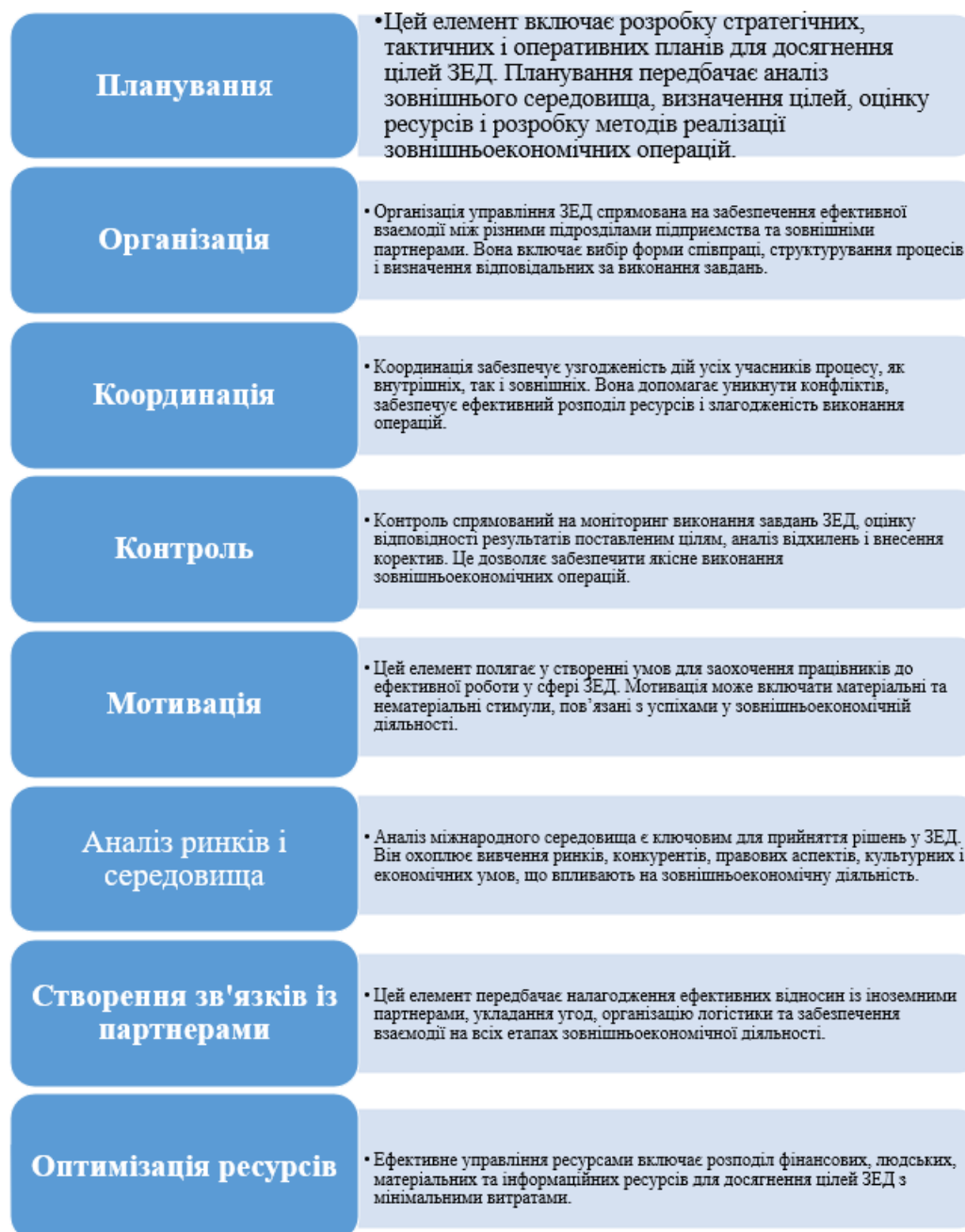


Рис. 1.1. Основні напрямки управління зовнішньоекономічною діяльністю [18, 28, 29, 30]

Для успішної реалізації предметного аспекту управління необхідно забезпечити ефективне функціональне керівництво усіма зовнішньоекономічними процесами підприємства. Це передбачає попереднє, ретельно сплановане визначення послідовності дій, оптимальний розподіл ресурсів, встановлення строків виконання завдань, підбір компетентних

виконавців та вибір найбільш результативних методів роботи. У процесі планування важливо враховувати динамічність зовнішнього середовища, зокрема зміни у нормативно-правовому регулюванні, коливання валютних курсів, цінові тенденції на міжнародних ринках, а також можливі корективи у стратегії ділових партнерів.

Функціональне управління охоплює не лише етап планування, а й організацію діяльності, координацію процесів, формування ефективної команди, управління персоналом, стимулювання працівників і контроль виконання поставлених цілей. Успішна реалізація зовнішньоекономічних проєктів можлива лише за умови гармонійного поєднання предметного та функціонального підходів, коли практична операційна діяльність підтримується системним управлінським механізмом, заснованим на принципах цілісності, послідовності та гнучкості.

Планування у сфері зовнішньоекономічної діяльності є важливою складовою стратегічного менеджменту підприємства. Воно розглядається як відкрита система, здатна здійснювати постійний моніторинг міжнародного середовища та своєчасно реагувати на будь-які його зміни. Систематичний аналіз зовнішніх факторів дозволяє виявляти причини можливих відхилень, визначати їх масштаби та характер впливу, що забезпечує можливість оперативного коригування управлінських рішень.

Процес планування зовнішньоекономічної діяльності, як правило, включає кілька ключових етапів:

- визначення довгострокових стратегічних цілей, серед яких — розширення географії збуту, підвищення рівня конкурентоспроможності, зниження ризиків і скорочення витрат;
- оцінювання власного потенціалу підприємства, що охоплює аналіз фінансових, матеріально-технічних, виробничих, збутових і науково-технічних ресурсів;

- дослідження цільового ринку, у тому числі аналіз рівня конкуренції, місткості ринку, тенденцій ціноутворення, рекламної політики та фіскальних умов;
- вибір оптимальних стратегій розвитку, які передбачають визначення напрямів продуктової політики, стратегії збуту, ціноутворення та впровадження інновацій;
- розроблення тактичних планів, що деталізують конкретні кроки для реалізації поставлених стратегічних завдань;
- активізацію збутової діяльності, зокрема вихід на зовнішні ринки з новими або вдосконаленими видами продукції;
- здійснення постійного контролю та аналізу результатів, який дозволяє своєчасно виявляти відхилення, коригувати поточні дії та адаптувати стратегічний курс підприємства до змін міжнародного середовища [35; 28; 29].

Такий підхід дає змогу підприємству підтримувати стабільність у динамічних умовах зовнішньоекономічного середовища, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати сталий розвиток на глобальному ринку.

Варто наголосити, що виконання завдань на кожному етапі управління зовнішньоекономічною діяльністю є складним і багатоетапним процесом, який нерідко передбачає повторення окремих дій, коригування планів та використання значних трудових, інформаційних і аналітичних ресурсів. Зі зростанням масштабів діяльності підвищуються вимоги до точності, повноти та оперативності обробки інформації, що створює додаткове навантаження на управлінський апарат підприємства. У сучасних умовах українські компанії часто стикаються з браком достовірних даних про стан зовнішнього середовища або отримують їх із запізненням, що істотно ускладнює процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, актуальною залишається проблема кадрового дефіциту — недостатня кількість висококваліфікованих спеціалістів, які мають компетенції у сфері

міжнародного менеджменту, здатні формувати ефективні стратегії виходу на зарубіжні ринки та забезпечувати сталий розвиток компанії у глобальному середовищі.

Під час планування зовнішньоекономічної діяльності надзвичайно важливо враховувати сукупність чинників, що визначають специфіку функціонування підприємства в багатокультурному просторі міжнародного бізнесу. Головною особливістю цього процесу є багаторівневий вплив зовнішнього середовища, оскільки діяльність компанії здійснюється за межами національної економічної системи. Вихід на іноземні ринки вимагає глибокого аналізу умов господарювання, у тому числі факторів, які безпосередньо формують конкурентні переваги: економічних (стан платоспроможного попиту, рівень інфляції, валютні ризики), політичних (стабільність уряду, зовнішньополітичний курс, митна політика), правових (нормативно-правове забезпечення міжнародних угод, податкове законодавство), культурних (особливості ведення переговорів, ділова етика) та соціальних (рівень освіти, трудова мобільність, споживчі цінності). Сукупність цих елементів визначає стратегічний підхід до позиціонування компанії в конкретній країні та забезпечує ефективність її взаємодії з міжнародними партнерами.

Крім того, сучасне управління зовнішньоекономічною діяльністю потребує вдосконаленої системи інформаційного забезпечення, високого рівня комунікаційної культури, вміння долати мовні, культурні та ментальні бар'єри, а також професійної компетентності у процесі прийняття управлінських рішень. Забезпечення доступу до достовірної аналітичної інформації, використання цифрових технологій і платформ для моніторингу міжнародних ринків стають необхідними умовами підвищення ефективності управлінських процесів.

Досягнення успіху на зовнішніх ринках потребує не лише виконання окремих функціональних завдань, а й наявності чіткого стратегічного бачення розвитку підприємства. Ефективна система управління

зовнішньоекономічною діяльністю повинна спиратися на системний підхід, який забезпечує гнучкість управлінських рішень, здатність адаптуватися до динамічних змін міжнародного середовища, швидко реагувати на кризові явища та використовувати інноваційні технології у бізнес-процесах. Саме поєднання аналітичного мислення, стратегічного планування та інноваційного потенціалу є запорукою підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальної економіки.

Одним із визначальних напрямів ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю є аналіз міжнародного середовища, який дає змогу своєчасно виявляти потенційні ризики та знаходити нові можливості для розвитку підприємства. Такий аналіз передбачає постійне спостереження за політичними, економічними та правовими змінами у країнах-партнерах, а також адаптацію діяльності до вимог нормативно-правового поля і культурних особливостей цільових ринків. Конкурентоспроможність підприємства на міжнародній арені безпосередньо залежить від його здатності швидко реагувати на валютні коливання, коливання попиту, зміни ринкової кон'юнктури та дії конкурентів.

Партнерські взаємини займають центральне місце у системі зовнішньоекономічної діяльності компанії. Ефективне управління співпрацею з іноземними контрагентами передбачає не лише належне правове забезпечення укладених угод, а й формування довготривалих, стабільних та довірчих відносин. Управління партнерством повинно ґрунтуватися на стратегічному підході, орієнтованому не лише на отримання короткострокових прибутків, але й на створення системи взаємовигідного співробітництва з урахуванням економічних, культурних і правових реалій кожного конкретного ринку.

Суттєву роль у сучасному управлінні ЗЕД відіграє цифровізація бізнес-процесів. Використання інноваційних інформаційних технологій, зокрема систем управління ланцюгами постачань (SCM), взаємовідносинами з клієнтами (CRM), а також електронних торговельних платформ, забезпечує

оптимізацію операційної діяльності підприємства. Інтеграція цифрових рішень сприяє зниженню логістичних витрат, скороченню часу митного оформлення, підвищенню точності прогнозування ринкового попиту та дозволяє оперативно адаптуватися до змін глобального бізнес-середовища.

Важливим чинником результативності зовнішньоекономічної діяльності є розвиток професійної компетентності персоналу. Підготовка фахівців міжнародного профілю повинна включати глибокі знання у сфері міжнародного права, фінансів, договірних відносин, логістики та міжкультурної комунікації. Така багатопрофільна підготовка мінімізує ризики у взаємодії з іноземними партнерами, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і формує стратегічну конкурентну перевагу підприємства. Високий рівень кваліфікації працівників, здатність до аналітичного мислення та міжкультурної взаємодії стають основою успіху компанії у глобальному ринковому середовищі.

1.2. Особливості зовнішньоекономічної діяльності у середовищі ІТ-послуг

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації світової економіки галузь інформаційних технологій стала одним із ключових драйверів розвитку зовнішньоекономічної діяльності. ІТ-послуги перетворилися на вагомий складову міжнародної торгівлі, забезпечуючи високі темпи зростання експорту та формування позитивного іміджу держави на глобальному ринку. Для України цей сектор має особливе значення, адже саме ІТ-компанії демонструють стабільне нарощування обсягів валютних надходжень, незалежно від економічних чи політичних коливань.

На відміну від традиційних галузей, де зовнішньоекономічна діяльність пов'язана з матеріальними поставками, ІТ-сфера функціонує у віртуальному просторі, що зумовлює її специфічні особливості. Вона характеризується відсутністю фізичних бар'єрів, гнучкістю організаційних структур, орієнтацією на знання та інтелектуальні ресурси, високим рівнем адаптивності

до змін середовища. Тому управління зовнішньоекономічною діяльністю у сфері ІТ-послуг потребує врахування не лише економічних, а й технологічних, правових, соціокультурних та інноваційних аспектів. (табл.1.2.)

Таблиця 1.2.- Особливості зовнішньоекономічної діяльності у середовищі ІТ-послуг

№	Ключовий аспект	Характеристики
1	Аналіз міжнародного середовища	ІТ-послуги надаються через цифрові канали без фізичної поставки; велика роль політичних, економічних, валютних, культурних і часових факторів; необхідність постійного моніторингу зовнішнього середовища.
2	Географічна диверсифікація ринків	Орієнтація на глобальний експорт; основні ринки — США, Велика Британія, Німеччина, Ізраїль, Швейцарія, Польща; робота з клієнтами з понад 100 країн світу; гнучкість у формах міжнародної співпраці (аутсорсинг, партнерство, відкриття представництв).
3	Кадрова та інноваційна специфіка	Ключова роль людського капіталу та професійних ІТ-фахівців; високий рівень технічних, комунікаційних і управлінських компетенцій; застосування гнучких моделей управління (Agile, DevOps).
4	Технологічна цифрова основа	Використання хмарних технологій, CRM- і SCM-систем, цифрових платформ для співпраці з клієнтами; пріоритет автоматизації, кібербезпеки та захисту даних.
5	Ризики міжнародної ІТ-діяльності	Поряд із валютними та політичними ризиками зростає вплив кіберзагроз, регуляторних обмежень (GDPR), репутаційних та геополітичних факторів.
6	Стратегічна орієнтація ІТ-компаній	Спрямованість на довгострокові партнерства, розвиток міжнародного бренду, формування позитивного іміджу, інноваційність і соціальна відповідальність на глобальному ринку.

Розглянемо більш детально кожний аспект.

По-першу, аналіз міжнародного середовища набуває особливого значення, адже ІТ-послуги переважно реалізуються через цифрові канали, часто без фізичної поставки продукції чи обладнання. Це зумовлює появу ключових чинників, таких як:

- коливання валютних курсів – адже ціни на ІТ-послуги часто встановлюються в доларах або євро, тоді як витрати можуть бути у гривнях;

- регулювання цифрової торгівлі – включно з питаннями трансграничного обміну даними, податковими та ліцензійними вимогами, захистом інтелектуальної власності;

- трансграничні правові аспекти – коли контракт укладається онлайн або клієнт- і виконавець перебувають у різних юрисдикціях, що вимагає врахування міжнародного права, умов ліцензування, методів вирішення спорів;

- культурні, лінгвістичні й часові відмінності – компанія-виконавець може працювати з клієнтом у країні з іншим часовим поясом, іншою діловою етикою чи мовою, що вимагає адаптації комунікацій, графіків, сервісної підтримки.

Наприклад, у звіті IT Ukraine Association «Digital Tiger 2024» зазначено, що український IT-сектор усе глибше інтегрується у глобальний експорт, підтримуючи свої позиції в таких країнах-імпортерах як США, Великобританія, Німеччина, Ізраїль, Швейцарія і Польща [44].

По-друге, географічна і клієнтська диверсифікація в IT-сфері має підвищене значення. Українські IT-компанії все частіше працюють за моделями аутсорсингу або глобального сервісу, коли виконують замовлення для клієнтів із різних країн. Це означає, що підприємство повинно не просто знати та адаптуватися до умов свого локального ринку, а й розуміти умови та особливості партнерства за кордоном: чи має сенс створювати представництво за кордоном, чи обслуговувати свою клієнтську базу дистанційно, який часовий режим обрати, які комунікаційні канали належні [68].

По-третє, в сфері IT-послуг значною є залежність від кадрового потенціалу, освітнього рівня спеціалістів, а також від інноваційної спроможності компанії. Відповідно, підприємство, що працює на міжнародному ринку, має забезпечити не лише технічну експертизу, але й багатокомпонентну компетентність у таких областях, як: міжнародне право, договірні відносини з клієнтами за кордоном, управління проектами у глобальному середовищі, різновиди оплати, стандарти якості сервісу, гнучкі

підходи (Agile, DevOps) тощо. У звіті Digital Tiger відзначається, що українські ІТ-компанії реалізують проєкти у 147 країнах світу, що демонструє їхню здатність адаптуватися до різних умов і вимог [68].

По-четверте, технологічна і цифрова складова стає пріоритетною: надання ІТ-послуг зазвичай не потребує фізичної доставки товарів, але передбачає використання хмарних платформ, систем автоматизації, віддалених команд, онлайн-інструментів спільної роботи. Це дає підприємству перевагу в мінімізації логістичних витрат, але водночас вимагає належної підтримки кібербезпеки, захисту даних, резервних систем, стабільного інтернет-зв'язку.

По-п'яте, структура ризиків у ІТ-сфері міжнародної діяльності має власні особливості. Крім традиційних валютних, політичних чи митних ризиків, з'являються ризики: кібербезпеки й захисту даних, змін у міжнародному регулюванні цифрових сервісів (наприклад, закони про персональні дані), геополітичні фактори (наприклад, військові конфлікти, санкції), а також ризики втрати репутації у випадку неналежної організації міжнародного сервісу [52].

По шосте, стратегічна орієнтація ІТ-компаній полягає у переході від короткострокових комерційних контрактів до побудови довгострокових партнерських відносин і формування позитивного міжнародного іміджу бренду. Для цього компанії розробляють власні маркетингові стратегії виходу на нові ринки, створюють системи персоналізованих комунікацій із клієнтами, адаптують цінову політику під локальні особливості країн-споживачів. Орієнтація на стратегічне партнерство дозволяє досягти стабільності, зменшити транзакційні витрати, розширити географію присутності й утвердити репутацію України як потужного центру експорту ІТ-послуг.

Висновки за першим розділом

У результаті проведеного дослідження теоретичних засад управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств встановлено, що ЗЕД є

ключовим чинником економічного розвитку держави та забезпечення її інтеграції у світову економіку. Вона сприяє розширенню ринків збуту, підвищенню конкурентоспроможності підприємств, впровадженню інновацій і формуванню партнерських зв'язків на міжнародному рівні.

Визначено, що ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю залежить від здатності підприємства адаптуватися до динамічних умов глобального ринку, забезпечити узгодженість усіх управлінських функцій — планування, організації, координації, мотивації та контролю — і сформувати систему стратегічного менеджменту, яка поєднує предметний і функціональний підходи.

Особливу увагу приділено сфері інформаційних технологій, яка має специфічні риси у контексті ЗЕД. Для ІТ-компаній характерна відсутність фізичної поставки продукції, високий рівень цифровізації процесів, гнучкість організаційних структур і глобальна мобільність персоналу. Ключовими чинниками успішної зовнішньоекономічної діяльності у цій галузі є якість людського капіталу, інноваційність, використання сучасних цифрових інструментів (CRM, SCM, хмарні технології), а також ефективне управління ризиками, включно з кібербезпекою та змінами у міжнародному правовому полі.

Встановлено, що стратегічна орієнтація ІТ-компаній полягає у побудові довгострокових партнерств, формуванні позитивного міжнародного іміджу та розвитку бренду на глобальному рівні. Вона базується на принципах відкритості, гнучкості, культурної адаптації й соціальної відповідальності бізнесу.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ІТ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГАРАНТ ОЦІНКА»

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

У 2025 році світова ІТ-індустрія продовжує демонструвати поступальне зростання, що підтверджує подальше поглиблення цифрової трансформації глобальної економіки. За прогнозами аналітичної компанії Gartner, Inc., сукупні витрати на інформаційні технології у світі становитимуть 5,61 трлн доларів США, що на 9,8 % перевищує показник 2024 року [46].

Бюджети ІТ-директорів (CIO) у більшості компаній продовжують збільшуватись, основна частина цих коштів спрямовується на компенсацію зростання вартості поточних витрат, а не на реалізацію нових проєктів. Означає це, що реальне зростання інвестицій в ІТ буде нижчим, ніж номінальні показники, оскільки інфляційний фактор частково нівелює ефект від збільшення бюджетів. У більшості сегментів ринку відзначається підвищення цін, що змушує компанії переглядати графіки запуску інноваційних рішень або скорочувати масштаби їх упровадження.

Одним із головних технологічних драйверів 2025 року є генеративний штучний інтелект (GenAI). За оцінками Gartner, сегменти, пов'язані з системами обробки даних, програмним забезпеченням та пристроями, демонструють подвійні темпи зростання, головним чином завдяки оновленню технічного обладнання для підтримки GenAI-технологій. Проте поки що функціональний ефект від цих інновацій обмежений, адже нові апаратні рішення ще не повністю інтегровані у спеціалізовані програмні продукти.

Експерти зазначають, що технології GenAI увійшли у фазу зниження очікувань: керівники компаній уже не очікують швидкого прориву, однак продовжують інвестувати у розвиток штучного інтелекту, розуміючи його стратегічну цінність. Наприклад, нові персональні комп'ютери з маркуванням "AI-ready" ще не оснащені програмним забезпеченням, здатним повною мірою

використовувати можливості апаратного прискорення. Тому хоча бізнес і споживачі поступово переходять на пристрої з підтримкою ШІ, ця функція поки не є вирішальним фактором вибору техніки [62].

У 2025 році спостерігається стрімке збільшення інвестицій у серверне обладнання, призначене для роботи з технологіями штучного інтелекту. Обсяги витрат на такі сервери подвоюються порівняно з традиційними системами і досягають приблизно 202 млрд доларів США. За прогнозами аналітичної компанії Gartner, понад 70 % глобальних ІТ-витрат цього року припадає на великі сервісні корпорації та так званих hyperscalers — провайдерів масштабної хмарної інфраструктури.

До 2028 року очікується, що ці компанії матимуть у своєму розпорядженні сервери, оптимізовані під штучний інтелект, загальною вартістю близько 1 трлн доларів США. Така тенденція свідчить про переорієнтацію індустрії з традиційної моделі IaaS (інфраструктура як послуга) на формування нового ринку моделей штучного інтелекту (AI model market), де ключові позиції належатимуть обмеженому колу технологічних гігантів [47].

Таблиця 2.1 – Прогноз глобальних витрат на ІТ у 2024–2025 роках.

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

Глобальні тенденції розвитку ІТ-сфери безпосередньо впливають на динаміку українського ринку. Незважаючи на військові ризики, попит на ІТ-аутсорсинг, аналітику даних та розробку програмного забезпечення

залишається стабільно високим. Це дозволяє українським компаніям утримувати конкурентоспроможність, навіть за умов сповільнення світової економіки.

На національному рівні ІТ-сектор України у 2025 році зберігає статус одного з найбільш стійких і динамічних сегментів економіки. Попри триваючу війну та макроекономічну нестабільність, галузь продовжує відігравати ключову роль у забезпеченні валютних надходжень, займає вагому частку в експорті послуг і базується на висококваліфікованому людському потенціалі.

За останнє десятиліття українська ІТ-індустрія перетворилася на стратегічну складову національної економіки, ставши важливим чинником залучення іноземних та внутрішніх інвестицій. Вітчизняні компанії вирізняються високим рівнем професіоналізму, гнучкістю управління та інноваційним підходом, що дозволяє Україні зберігати міцні позиції на глобальному ринку цифрових технологій. Однак, попри значні успіхи, галузь стикається з низкою викликів, які визначають вектор її подальшої еволюції.

До початку повномасштабної війни ІТ-сектор був одним із головних рушіїв економічного зростання України. Його активний розвиток сприяв збільшенню частки у ВВП, формуванню іміджу України як одного з провідних ІТ-аутсорсингових центрів Європи, а також створенню потужної екосистеми стартапів. Основними передумовами такого успіху були високий кадровий потенціал, оптимальна вартість робочої сили та розвинена система технічної освіти.

На початку 2025 року в ІТ-секторі України працює близько 300–350 тисяч фахівців, що забезпечують понад 4 % валового внутрішнього продукту. Згідно зі звітом IT Ukraine Association Report 2025, ІТ-індустрія залишається серед трьох провідних експортерів послуг країни, а її частка у валютних надходженнях перевищує 30 % загального обсягу експорту послуг України [52].

Ключовими рушійними факторами розвитку ІТ-галузі України залишаються аутсорсинг, розробка програмних рішень для іноземних

замовників та розвиток стартап-екосистеми, орієнтованої на створення інноваційних продуктів.

Початок повномасштабної війни у 2022 році кардинально змінив умови діяльності українських ІТ-компаній. Воєнні події спричинили руйнування інфраструктури, збої у логістичних ланцюгах та масове переміщення населення, у тому числі й висококваліфікованих спеціалістів у сфері інформаційних технологій. У відповідь компанії змушені були оперативно перебудовувати робочі процеси, здійснюючи релокацію персоналу та офісів у безпечніші регіони або за межі країни. Попри складні обставини, галузь продемонструвала високий рівень стійкості та адаптивності: вже до середини 2022 року близько 90 % ІТ-компаній продовжували працювати, хоч і в обмеженому форматі [39].

У 2023 році обсяги експорту ІТ-послуг з України зменшилися на 8,5 %, досягнувши 6,7 млрд доларів США, тоді як роком раніше вони становили 7,3 млрд доларів. Попри спад, ІТ-сфера залишилася однією з найстабільніших галузей національної економіки, продовжуючи демонструвати здатність до розвитку навіть в умовах кризи. Українські компанії не лише зберегли свій кадровий потенціал, але й розширили географію діяльності та продовжили найм нових фахівців. Водночас воєнна ситуація та уповільнення світової економіки змусили бізнес шукати нові підходи до оптимізації, подібні до тих, які почали впроваджувати інші країни ще у 2022 році [39].

У 2024 році тенденція до спаду збереглася — обсяг експорту ІТ-послуг знизився ще на понад 4 % порівняно з попереднім роком. Разом із цим зменшилася і частка ІТ у структурі загального експорту послуг. Так, у лютому 2024 року обсяг експорту становив близько 535 млн доларів США, і протягом року цей показник не опускався нижче 500 млн доларів на місяць. Для порівняння: у лютому 2023 року він складав 518 млн доларів, а у лютому 2022 року досяг рекордного рівня — 839 млн доларів США, що залишається найвищим показником в історії української ІТ-галузі [36].

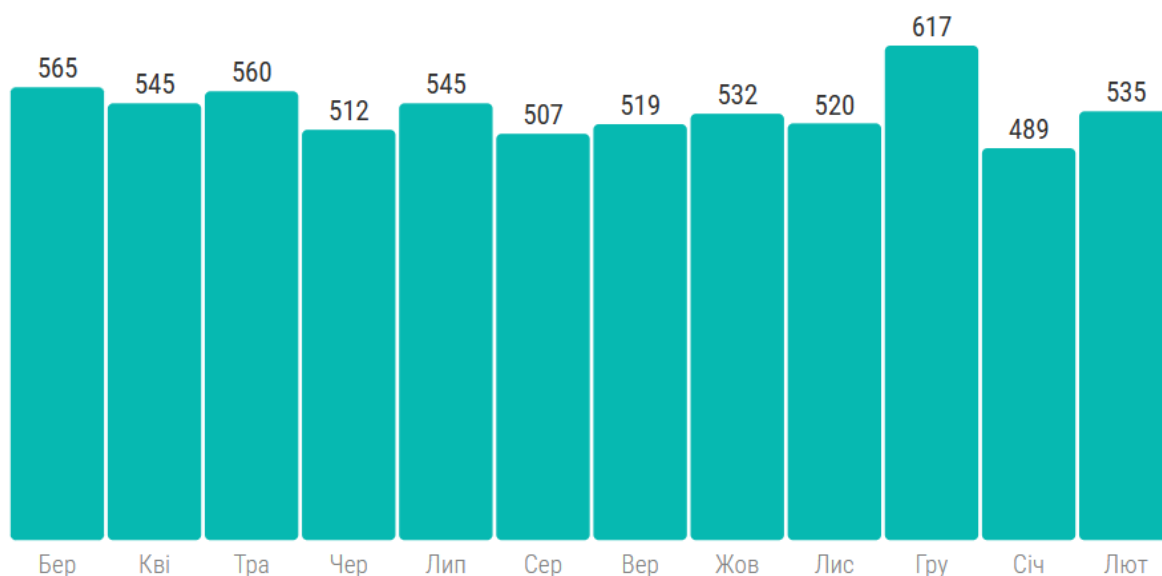


Рис 2.1. Динаміка експорту ІТ-послуг за період березень 2024 – лютий 2025 рр.

Однією з головних переваг українського ІТ-сектору є його високий рівень людського потенціалу. Українські фахівці користуються міжнародним визнанням завдяки глибоким знанням у галузях програмування, інженерії, аналітики даних і цифрового дизайну. Розвинена система технічної освіти забезпечує підготовку спеціалістів, які відповідають світовим професійним стандартам, сприяючи сталому зростанню галузі. Саме якісна підготовка кадрів створює підґрунтя для розвитку аутсорсингових послуг і співпраці українських компаній із міжнародними партнерами.

Попри значний кадровий потенціал, українська ІТ-індустрія стикається з низкою серйозних викликів. Серед головних загроз — політична та економічна нестабільність, що формують атмосферу невизначеності для бізнесу. Воєнні дії, інфляційні коливання та часті зміни у нормативно-правовому середовищі змушують компанії постійно адаптувати свої бізнес-процеси та шукати нові підходи до збереження конкурентоспроможності.

До основних проблем, з якими сьогодні зіштовхуються ІТ-компанії, належать:

- відтік кваліфікованих спеціалістів та релокація команд за кордон;
- обмеження на виїзд ІТ-фахівців під час воєнного стану;

- мобілізація працівників, що впливає на кадрову стабільність компаній;
- складнощі зі збереженням клієнтської бази і підвищені ризики у співпраці з іноземними партнерами;
- валютне регулювання та обмеження, встановлені Національним банком України.

Щодо географічної структури експорту ІТ-послуг, то у 2024 році вона зазнала лише незначних змін. Сполучені Штати Америки залишаються основним ринком збуту українських комп'ютерних послуг. Починаючи з 2014 року, їхня частка в структурі експорту постійно зростала і досягла пікового рівня у 2022 році — 40,5 % (близько 3 млрд доларів США), після чого знизилася до 36,4 % [15].

До п'ятірки ключових партнерів України в експорті ІТ-послуг у 2024 році належать Мальта (7,7 %), Велика Британія (7,3 %), Кіпр (4,9 %) та Ізраїль (4 %). Після 2022 року частка більшості з цих країн дещо скоротилася, тоді як позиції Кіпру навпаки посилилися, зрісши приблизно на 0,6 %. Зміни у географічній структурі доходів від експорту ІТ-послуг України відображено на рисунку 2.2 [15].

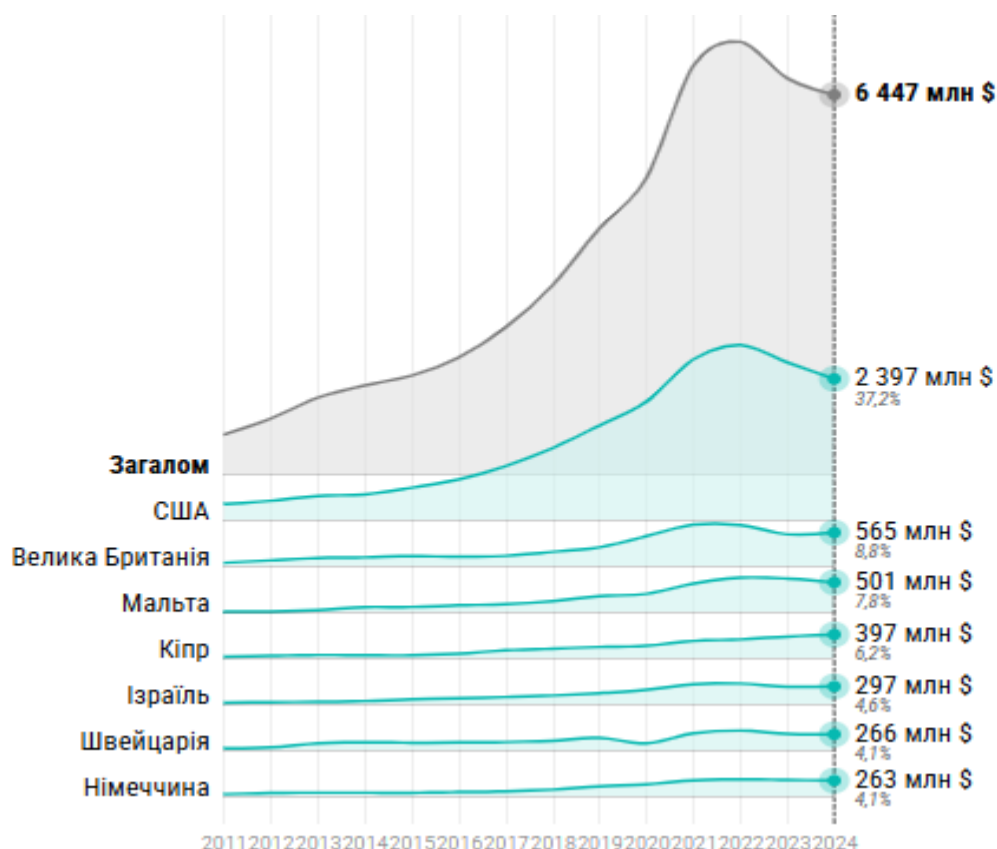


Рис 2.2. Динаміка змін у географічній структурі доходів від експорту ІТ-послуг

Після 2022 року український ІТ-бізнес зазнав структурної трансформації, яка проявилася у кількох ключових напрямках розвитку:

- Автоматизація управління — активне впровадження ERP-, CRM- і HRM-систем, що підвищують ефективність операційних процесів і знижують адміністративні витрати.
- Віддалена взаємодія з клієнтами (distributed teams) — розширення форматів дистанційної та гібридної співпраці між міжнародними командами.
- Розвиток продуктових напрямів ІТ — активне створення рішень у сферах FinTech, DefenseTech, EdTech і кібербезпеки, що стають пріоритетними для галузі.

Щодо економічних очікувань керівників ІТ-компаній, то настрої залишаються суперечливими. У короткостроковому періоді переважають стримані або песимістичні оцінки: більшість CEO висловлюють занепокоєння можливим послабленням позицій індустрії через воєнні та економічні

фактори. За результатами опитування, лише 44 % керівників очікують зростання обороту, тоді як третина респондентів прогнозує зменшення обсягів діяльності. Проте в довгостроковій перспективі оптимістичні настрої посилюються, що свідчить про віру у поступове відновлення та розвиток галузі.

Як свідчать результати дослідження (рис. ...), 12,5 % респондентів очікують значного зростання бізнесу протягом року, ще 31,3 % прогнозують помірне підвищення, 21,9 % вважають, що ситуація залишиться стабільною, 28,1 % передбачають незначне скорочення, а 6,3 % — суттєве зменшення обороту. Водночас жоден із керівників не очікує повного припинення діяльності компаній в Україні, що підкреслює високу стійкість галузі навіть у кризових умовах.

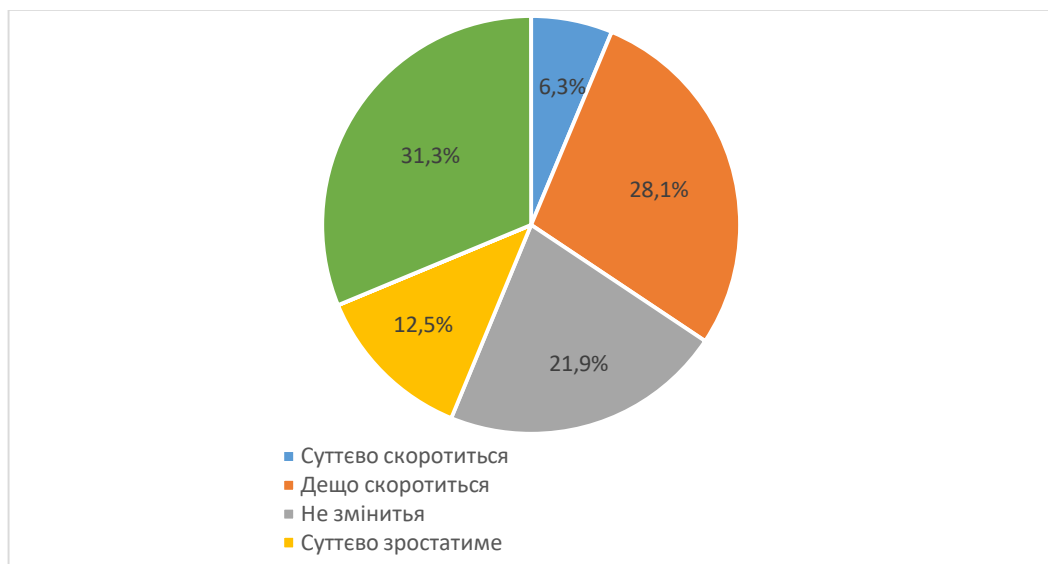


Рис.2.3. Прогнози керівників ІТ-компаній щодо змін обороту українського бізнесу в річній перспективі [39].

У контексті перспектив розвитку галузі загалом, оцінки керівників також відрізняються залежно від часових горизонтів. Протягом наступного року лише 3,1 % CEO прогнозують значне зростання ІТ-індустрії, ще 12,5 % очікують помірного підйому. Близько 25 % опитаних не передбачають істотних змін, тоді як 46,9 % прогнозують часткову втрату позицій, а 12,5 % — значне скорочення показників (рис 2.4.).

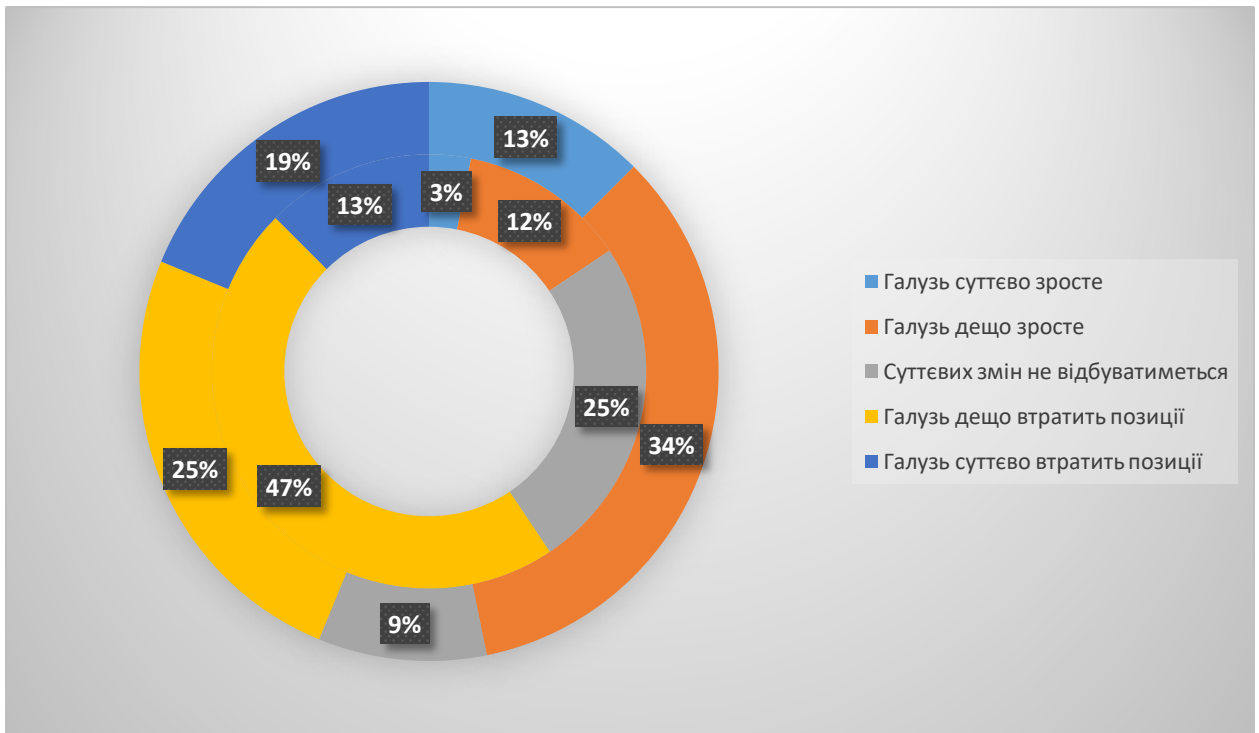


Рис. 2.4. Прогнози керівників ІТ-компаній щодо розвитку індустрії

У п'ятирічній перспективі настрої керівників істотно покращуються: 12,5 % очікують відсутнього зростання, 34,3 % прогнозують помірне покращення, 9,4 % вважають, що ситуація залишиться стабільною, 25 % допускають незначну втрату позицій, а 18,8 % — суттєве зниження темпів розвитку галузі [39].

2.2. Характеристика та аналіз показників діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»

ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» (ЄДРПОУ 38405725) провадить діяльність у сфері інформаційних технологій і з 2012 року утримує стабільні позиції на українському ІТ-ринку. Основним видом діяльності згідно з КВЕД 62.03 є «Керування комп'ютерним устаткуванням». Компанія надає комплексні послуги з адміністрування та технічної підтримки ІТ-інфраструктури, обслуговування серверів, впровадження мережеских рішень і забезпечення безперебійного функціонування програмного забезпечення.

Додаткові напрямки діяльності охоплюють:

- 61.10 — діяльність у сфері провідного електрозв'язку;

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

ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» — це інноваційна компанія, що спеціалізується на створенні, розробці та впровадженні сучасних ІТ-рішень, орієнтованих на потреби бізнес-клієнтів. Підприємство надає широкий спектр послуг, який охоплює впровадження хмарних технологій, інтеграцію CRM-систем, організацію корпоративних комунікацій, ІТ-аутсорсинг, технічну підтримку, проектування інженерно-технічної інфраструктури, а також складання серверного обладнання й персональних комп'ютерів. Важливою частиною діяльності компанії є партнерство з малими та середніми підприємствами, яким вона пропонує індивідуалізовані рішення з урахуванням галузевої специфіки, масштабів діяльності та стратегічних цілей кожного клієнта.

Місія ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» полягає у створенні високоякісних технологічних продуктів і сервісів, що підвищують ефективність бізнес-процесів замовників, сприяють цифровій трансформації економіки та формують конкурентні переваги в умовах швидких технологічних змін. Компанія приділяє значну увагу питанням надійності, безпеки даних і технологічної стабільності, поєднуючи професійний підхід, інноваційність і відповідальність у кожному аспекті діяльності.

«ГАРАНТ-ОЦІНКА» позиціонує себе як стратегічного партнера у сфері інформаційних технологій, який не лише впроваджує рішення, але й супроводжує клієнтів на всіх етапах цифрової еволюції — від початкового аудиту ІТ-систем до оптимізації бізнес-процесів та інтеграції сучасних технологій. Підприємство забезпечує безперебійне функціонування ІТ-інфраструктури клієнтів, підвищує рівень їх конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх викликів.

Основними перевагами компанії є наявність висококваліфікованого персоналу з глибокими технічними знаннями, багаторічний досвід реалізації проєктів як на українському, так і на міжнародному ринках,

клієнтоорієнтований підхід та гнучка цінова політика. Завдяки здатності адаптувати рішення до специфіки кожної галузі, ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» формує репутацію надійного постачальника ІТ-послуг.

Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл управлінських і технічних функцій, ефективну координацію дій між підрозділами та високу оперативність прийняття рішень. Така система управління сприяє узгодженості всіх напрямів діяльності — технічного, адміністративного, аналітичного та зовнішньоекономічного — і забезпечує стабільне функціонування компанії в динамічному бізнес-середовищі.

Запроваджена в компанії організаційна модель формує низку вагомих переваг у її функціонуванні, серед яких варто виокремити:

- підвищення ефективності управління на всіх рівнях — від стратегічного планування до виконання виробничих завдань;
- раціональне поєднання централізованого керівництва стратегічними напрямами з автономністю підрозділів у вирішенні оперативних питань;
- рівномірний розподіл відповідальності та навантаження між управлінською ланкою і виконавцями, що сприяє узгодженій роботі команди;
- створення умов для швидкого обміну інформацією, що підвищує оперативність ухвалення управлінських рішень;
- злагоджену взаємодію структурних підрозділів у процесі реалізації ІТ-проектів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;
- здатність компанії оперативно реагувати на ринкові зміни та коригувати стратегічні чи тактичні цілі відповідно до нових умов господарювання.

Організаційна структура ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» включає адміністративно-управлінський апарат, фінансовий, юридичний і комерційний відділи, а також технічний підрозділ, який здійснює основну виробничо-технологічну діяльність у сфері інформаційних технологій. Такий розподіл функцій забезпечує реалізацію повного циклу ІТ-послуг — від

упровадження хмарних платформ і CRM-рішень до проектування, складання й технічного супроводу серверного обладнання.

Схематичне представлення організаційної структури підприємства наведено на рисунку 2.5.

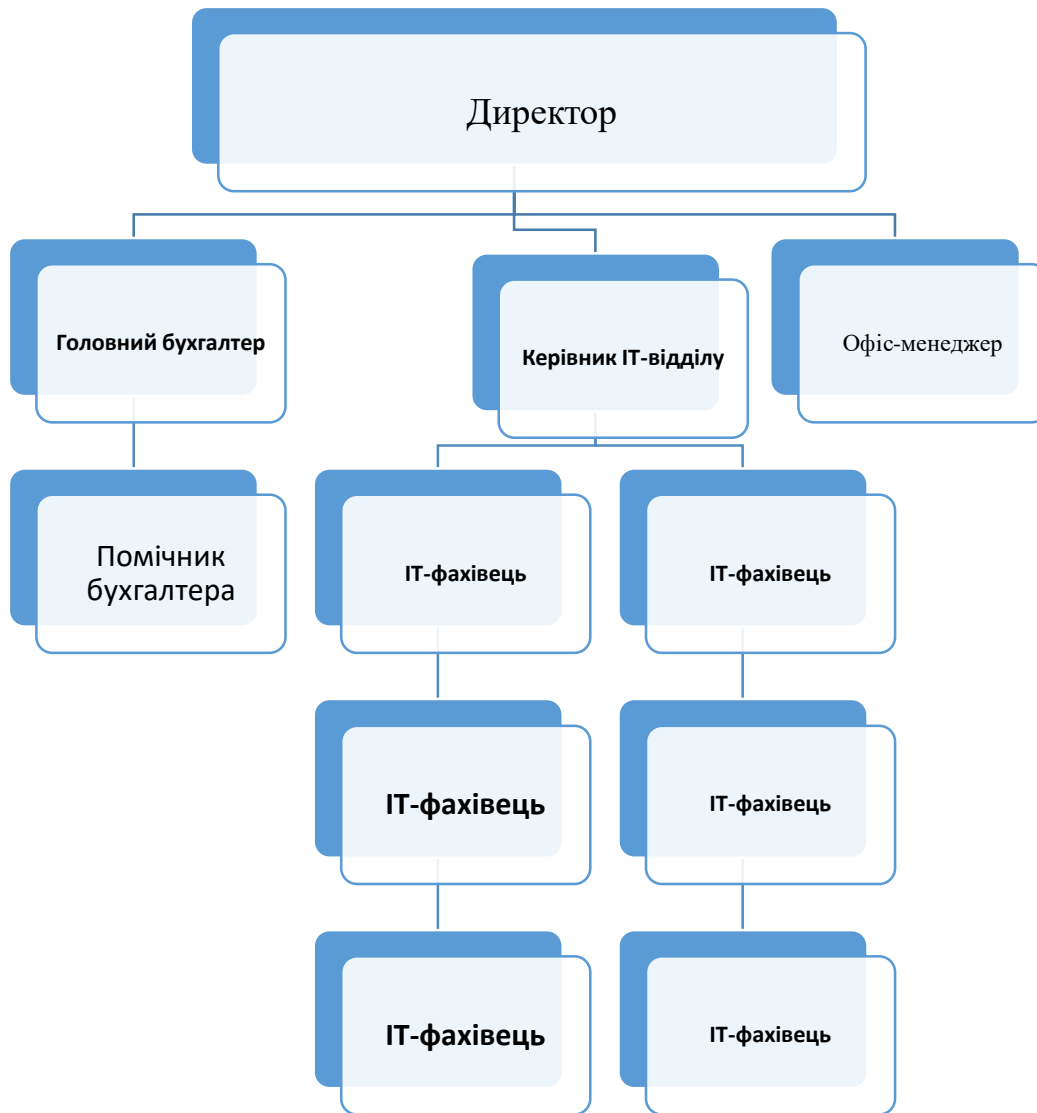


Рис.2.5. Організаційна структура ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»

Директор виступає ключовою управлінською фігурою підприємства, що забезпечує стратегічне планування та узгодженість усіх напрямів діяльності компанії. Він визначає довгострокові орієнтири розвитку, формує конкурентну позицію на ринку та встановлює пріоритети у таких стратегічних напрямках, як хмарні технології, CRM-рішення й ІТ-аутсорсинг. Керівник бере безпосередню участь у налагодженні партнерських відносин із клієнтами, координує процес укладення контрактів, проводить переговори з ключовими

контрагентами та затверджує фінансові плани, бюджети й інвестиційні програми. У щоденній роботі директор здійснює загальне управління технічними, адміністративними та комерційними підрозділами, забезпечуючи єдність управлінських рішень, виконання внутрішніх регламентів і дотримання стандартів якості. Особливу увагу він приділяє зовнішньоекономічній діяльності підприємства — контролює процес укладення міжнародних угод, стежить за виконанням контрактних зобов'язань і ефективністю реалізації ІТ-проектів на зарубіжних ринках.

Головний бухгалтер несе відповідальність за організацію фінансового обліку та забезпечення достовірності фінансових даних. До її функцій входить контроль за рухом грошових потоків, ведення обліку доходів і витрат, нарахування заробітної плати, сплата податків і складання звітності відповідно до чинних нормативних вимог. Вона готує фінансові звіти для керівництва, здійснює аналітичну оцінку фінансових результатів, бере участь у формуванні бюджету та впровадженні заходів щодо оптимізації витрат. Крім того, головний бухгалтер координує взаємодію з податковими та контролюючими органами, організовує підготовку документів до перевірок і веде облік операцій, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю, включно з наданням послуг закордонним замовникам у сфері ІТ.

Керівник ІТ-відділу очолює технічний напрям діяльності підприємства та координує роботу колективу, який складається з десяти висококваліфікованих спеціалістів. Основна його місія — ефективно управління процесами впровадження ІТ-проектів, що включають розгортання хмарних технологій, технічне обслуговування серверного обладнання, налаштування CRM-систем і підтримку корпоративної ІТ-інфраструктури клієнтів. Керівник здійснює розподіл завдань між підлеглими, контролює дотримання термінів виконання, перевіряє якість реалізованих технічних рішень і стежить за відповідністю їх вимогам клієнтів. Значну увагу він приділяє модернізації технічних процесів, впровадженню інноваційних технологій, підвищенню кваліфікації персоналу та ефективній взаємодії з іншими структурними підрозділами —

бухгалтерським, комерційним і юридичним. Така координація сприяє технічній стабільності й узгодженості стратегічних рішень компанії.

ІТ-фахівці становлять ядро технічного потенціалу підприємства та є безпосередніми виконавцями основних проєктів. Кожен спеціаліст має власну сферу відповідальності: одні займаються адмініструванням і підтримкою серверів, інші — налаштуванням і вдосконаленням CRM-систем, ще інші — складанням, тестуванням і обслуговуванням комп'ютерної техніки. Їхня діяльність охоплює весь цикл технічного забезпечення — від надання базової підтримки користувачам до розроблення комплексних ІТ-рішень для корпоративних клієнтів. Крім суто технічної роботи, ІТ-фахівці здійснюють консультування клієнтів, проводять виїзне обслуговування, допомагають у виборі обладнання, беруть участь у модернізації інформаційних систем і забезпечують післяпроєктний супровід. Такий підхід гарантує стабільність і надійність усіх реалізованих компанією рішень.

Офіс-менеджер виконує адміністративно-організаційні функції, спрямовані на безперебійну роботу офісу та створення комфортних умов для працівників. До його повсякденних обов'язків належить ведення ділової документації, прийом телефонних дзвінків, реєстрація вхідної та вихідної кореспонденції, організація зустрічей, нарад і відряджень. Він забезпечує офіс необхідними матеріалами, технічними засобами та канцтоварами, а також контролює вирішення побутових і господарських питань, пов'язаних із логістикою та обслуговуванням приміщень. Окрім цього, офіс-менеджер підтримує ефективну комунікацію між адміністративними, фінансовими й технічними підрозділами, координуючи їх взаємодію. Його робота сприяє стабільності внутрішніх процесів і створює належне середовище для продуктивної діяльності всього колективу.

Помічник бухгалтера виконує допоміжні завдання у сфері бухгалтерського та фінансового обліку, забезпечуючи безперервність документообігу й контроль за фінансово-господарськими операціями. Під наглядом головного бухгалтера він опрацьовує первинну документацію,

перевіряє рахунки й платіжні документи, формує бухгалтерські записи у спеціалізованому програмному забезпеченні, веде облік доходів і витрат підприємства. До його компетенції також належить складання внутрішньої звітності, впорядкування та архівування бухгалтерських матеріалів, а також участь у підготовці аналітичних даних для фінансових звітів. Завдяки його роботі підвищується точність і своєчасність облікових процесів, що сприяє ефективному функціонуванню фінансової системи компанії.

Кожен підрозділ ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» має чітко визначені функції, що сприяють узгодженій роботі всього підприємства. Навіть допоміжний персонал робить вагомий внесок у стабільність бізнес-процесів, ефективну комунікацію всередині організації та оперативне виконання поставлених завдань.

Для повнішої оцінки результатів діяльності компанії доцільно провести аналіз основних фінансово-економічних показників за останні роки (таблиця 2.1).

У таблиці 2.1 подано динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ГАРАНТ» за 2022–2024 роки — період, що збігся з умовами повномасштабної війни в Україні. Попри нестабільне економічне середовище та численні зовнішні виклики, компанія, розташована в місті Києві, зберегла стійкі позиції на ринку ІТ-послуг. Підприємство продемонструвало високу здатність до адаптації, підтримало операційну ефективність і забезпечило поступове зростання ключових показників фінансової діяльності, що свідчить про стабільне відновлення та розвиток бізнесу навіть у кризових умовах.

У 2023 році дохід компанії зріс на 420 тис. грн порівняно з попереднім роком, що було результатом активізації внутрішнього попиту на ІТ-послуги з боку корпоративних клієнтів. У цей період український бізнес масово переходив на дистанційні формати роботи, впроваджував цифрові інструменти управління та підвищував рівень кіберзахисту через зростання кількості кібератак на інфраструктуру підприємств. Збільшення доходів також

пояснюється модернізацією систем обслуговування клієнтів та розширенням пакету сервісів для малих і середніх підприємств

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «ГАРАНТ» за 2022–2024 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022, тис. грн	Відхилення 2023/2022, %	Відхилення 2024/2023, тис. грн	Відхилення 2024/2023, %
Дохід, тис. грн	6 830	7 250	9 650	+420	106,15 %	+2 400	133,10 %
Чистий прибуток, тис. грн	620	580	820	-40	93,55 %	+240	141,38 %
Активи, тис. грн	3 420	3 290	4 970	-130	96,20 %	+1 680	151,06 %
Зобов'язання, тис. грн	2 880	2 510	3 770	-370	87,15 %	+1 260	150,20 %
Кількість працівників, осіб	15	8	11	-7	53,33 %	+3	137,5 %

У 2024 році дохід компанії збільшився ще на 2 400 тис. грн (на 33,1%), що свідчить про ефективність стратегії диверсифікації послуг. Зокрема, підприємство розширило напрямки адміністрування серверів, впровадження систем резервного копіювання, кіберзахисту, технічного аутсорсингу та комплексної підтримки ІТ-інфраструктури. Підвищення конкурентоспроможності стало можливим завдяки впровадженню SLA-політик (Service Level Agreement), стандартизації процесів технічної підтримки та удосконаленню внутрішніх процедур контролю якості.

Чистий прибуток у 2023 році зменшився на 40 тис. грн (на 6,45%), що пояснюється зростанням собівартості наданих послуг. Основними чинниками були енергетичні перебої, що спричинили додаткові витрати на резервне електроживлення, дизель-генератори, охолодження серверних приміщень та

оренду додаткових потужностей у дата-центрах. Незважаючи на тимчасове зниження фінансового результату, компанія у 2024 році продемонструвала стійку позитивну динаміку, збільшивши прибуток на 240 тис. грн (на 41,38%). Це стало можливим завдяки переходу на більш ефективну модель управління витратами, частковій автоматизації бухгалтерського обліку та сервісних процесів, впровадженню ERP-рішень для моніторингу фінансових потоків і запровадженню довгострокових контрактів із ключовими клієнтами. Такі заходи підвищили рентабельність операційної діяльності та забезпечили стабільність грошових надходжень.

Активи підприємства у 2023 році незначно зменшилися на 130 тис. грн (на 3,8%), що пов'язано з амортизацією частини обладнання та оптимізацією складу основних засобів. Проте вже у 2024 році обсяг активів збільшився до 4 970 тис. грн (на 51,06%), що зумовлено реалізацією інвестиційної програми модернізації технічної інфраструктури. Компанія оновила серверне обладнання, закупила ліцензійне програмне забезпечення для віддаленого адміністрування, розширила парк комунікаційних пристроїв та впровадила системи моніторингу ІТ-процесів у режимі реального часу. Такі інвестиції сприяли підвищенню технологічної незалежності, швидкості обробки даних і стабільності сервісів, що є критично важливим у сфері ІТ-аутсорсингу.

Зобов'язання у 2023 році скоротилися на 370 тис. грн (на 12,9%), оскільки підприємство частково погасило короткострокові кредити та зменшило обсяг поточних розрахунків із постачальниками. Однак у 2024 році відбулося зростання зобов'язань на 1 260 тис. грн (на 50,2%), що пов'язано із залученням нових фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних проєктів та розширення сервісної інфраструктури. Компанія зберігає стабільне співвідношення між власним і позиковим капіталом, що свідчить про контрольоване фінансове зростання без надмірного боргового навантаження.

Кількість працівників у 2023 році скоротилася з 15 до 8 осіб, що пояснюється оптимізацією управлінських функцій, аутсорсингом частини технічних процесів і переходом на більш гнучку модель зайнятості. Водночас

у 2024 році штат збільшився до 11 осіб (на 37,5%) у зв'язку з розширенням спектра послуг і необхідністю залучення нових фахівців — системних адміністраторів, спеціалістів з кібербезпеки та менеджерів із технічної підтримки. Це свідчить про активну фазу розвитку підприємства, підвищення рівня проектного завантаження та поступове відновлення кадрового потенціалу. Для більш глибокого аналізу результатів господарської діяльності необхідно розглянути ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства, що відображається у показниках рентабельності та ділової активності. Саме ці індикатори дозволяють визначити, наскільки результативно ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» використовує власний капітал, активи та обсяги реалізації для формування прибутку, а також оцінити тенденції зміни продуктивності в умовах розширення масштабів діяльності. Узагальнені результати відповідних розрахунків подано 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, %	2,8	2,6	2,3	-0,2	-0,3
Рентабельність активів, %	6,8	6,9	5,8	+0,1	-1,1
Рентабельність власного капіталу, %	8,1	8,4	7,0	+0,3	-1,4
Оборотність активів, разів	2,3	2,5	2,4	+0,2	-0,1

Аналіз показників, наведених у таблиці 2.2, дає змогу зробити висновок, що у 2022–2024 роках діяльність ІТ-компанії характеризувалася помірним зниженням фінансової ефективності, однак підприємство зберегло стійкість і позитивну динаміку розвитку. Незважаючи на вплив воєнних ризиків, ТОВ

«ГАРАНТ-ОЦІНКА» демонструє здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний прибуток.

Рентабельність продажів знизилася з 2,8% у 2022 році до 2,3% у 2024 році, що свідчить про зменшення частки прибутку в структурі доходу. Зниження цього показника пов'язане з підвищенням собівартості наданих ІТ-послуг — зокрема витрат на енергозабезпечення серверних систем, ліцензії програмного забезпечення та заробітну плату кваліфікованих фахівців. Компанія також посилила інвестиції у маркетинг і клієнтську підтримку, що тимчасово зменшило чисту маржу.

Рентабельність активів у 2023 році зросла до 6,9%, що відображає підвищення ефективності використання наявних ресурсів. У цей період ІТ-компанія оптимізувала структуру активів, оновила частину серверного обладнання та покращила технічну базу, що дало змогу генерувати більший обсяг послуг без суттєвого збільшення витрат. Водночас у 2024 році показник знизився до 5,8% через подальше нарощування активів — підприємство придбало нові сервери, ліцензійне програмне забезпечення й обладнання для хмарних рішень. Це збільшило капіталомісткість бізнесу, але створило основу для подальшого розширення діяльності.

Рентабельність власного капіталу зросла у 2023 році до 8,4%, що свідчить про ефективніше використання власних коштів. У цей період компанія впровадила систему фінансового контролю, оптимізувала графіки розрахунків із клієнтами та покращила структуру грошових потоків. Проте у 2024 році показник знизився до 7,0%, що пояснюється активною інвестиційною діяльністю: ІТ-компанія збільшила витрати на модернізацію серверних потужностей, розширення сервісних підрозділів і створення резервних дата-сховищ. Такі витрати є стратегічними й спрямованими на довгострокове підвищення ефективності.

Оборотність активів у 2023 році підвищилася до 2,5 разів, що засвідчує покращення ділової активності підприємства. Це пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації ІТ-послуг, зокрема у сфері технічного супроводу та

адміністрування мережевих систем клієнтів. Проте у 2024 році показник дещо знизився до 2,4 разів, оскільки частина оборотних коштів була залучена у вигляді дебіторської заборгованості за корпоративними контрактами з відтермінованою оплатою. Таке зниження є контрольованим і не свідчить про втрату ефективності, адже воно зумовлене розширенням масштабів діяльності.

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

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • понад десять років роботи на ІТ-ринку України. Компанія має стабільну репутацію надійного партнера; • високий професійний рівень працівників, серед яких є спеціалісти з міжнародним досвідом; • широкий спектр послуг: ІТ-аутсорсинг, адміністрування, хмарні рішення, CRM, техпідтримка; • ефективна лінійно-функціональна структура управління, що забезпечує швидке ухвалення рішень; • стабільні фінансові результати, у 2024 році дохід зріс на 39,9 %; • досвід роботи з малим і середнім бізнесом. Компанія добре розуміє потреби клієнтів; • налагоджена система внутрішніх комунікацій і командна робота. 	<ul style="list-style-type: none"> • залежність від економічної ситуації в країні та коливань ринку під час війни; • обмежені можливості для залучення інвестицій і розвитку міжнародних проєктів; • зменшення рентабельності продажів і активів у 2024 році; • часткова втрата кадрів через мобілізацію та переїзд за кордон; • недостатня автоматизація внутрішніх процесів (CRM, ERP); • високі витрати на безпеку та релокацію персоналу;
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • вихід на міжнародні ринки через розвиток ІТ-аутсорсингу; • участь у проєктах цифровізації бізнесу в Україні та країнах ЄС; • впровадження інноваційних технологій: хмарних сервісів, кіберзахисту, автоматизації; • співпраця з державними структурами та міжнародними партнерами; • зміцнення іміджу через соціальну відповідальність і міжнародну сертифікацію; • розвиток персоналу й залучення нових спеціалістів завдяки дистанційним форматам роботи. 	<ul style="list-style-type: none"> • тривала війна та ризики збоїв у логістиці, електропостачанні, зв'язку; • посилення конкуренції з боку великих іноземних компаній; • валютні коливання, що підвищують собівартість імпортованих послуг; • зростання кіберзагроз і ризиків втрати даних; • зміни у податковій та регуляторній політиці, що можуть ускладнити експорт; • скорочення попиту на ІТ-рішення в умовах фінансової нестабільності.

SWOT-аналіз показує, що компанія має міцні позиції на українському ІТ-ринку завдяки значному досвіду, кваліфікованому персоналу та широкому спектру послуг. Її сильними сторонами є стабільні фінансові результати, ефективна структура управління й орієнтація на потреби клієнтів малого та середнього бізнесу. Водночас серед ключових проблем залишаються обмежені

інвестиційні ресурси, часткова втрата кадрів і недостатня автоматизація внутрішніх процесів. Зовнішнє середовище створює як ризики, пов'язані з війною, конкуренцією та валютними коливаннями, так і можливості для розширення міжнародної діяльності через аутсорсинг і участь у цифрових програмах ЄС. Для зміцнення конкурентоспроможності компанії доцільно зосередитися на технологічній модернізації, розвитку людського капіталу та просуванні бренду на глобальному рівні.

2.3. Оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ІТ-підприємства

В умовах воєнної нестабільності одним із пріоритетних напрямів розвитку компанії стало розширення присутності на міжнародних ринках. ТОВ «ГАРАНТ» поступово зміцнює свої позиції у сфері надання ІТ-послуг іноземним клієнтам, що дозволяє компенсувати зниження внутрішнього попиту. Підприємство активно налагоджує партнерські відносини з міжнародними компаніями, реалізуючи спільні проекти у форматі аутсорсингу, консалтингу та технічної підтримки. Високий рівень довіри до українських ІТ-фахівців, їхня гнучкість, компетентність і відповідальність створюють сприятливі умови для отримання довгострокових контрактів на зовнішніх ринках.

Упродовж останніх років підприємство успішно реалізує різноманітні міжнародні проекти у сфері ІТ-аутсорсингу, що забезпечує ефективне використання трудового потенціалу та сприяє збільшенню обсягів експорту послуг. Протягом 2024 року компанія активно розширює географію своєї присутності на світовому ринку, посилюючи співпрацю з клієнтами з країн Європейського Союзу, Америки та Азії.

На сьогодні портфель зовнішньоекономічних контрактів ТОВ «ГАРАНТ» налічує понад двадцять угод із зарубіжними організаціями, що свідчить про стабільність ділових відносин та зростання довіри міжнародних партнерів до українського бізнесу. У середньостроковій перспективі компанія планує

посилити свою присутність на глобальному ринку, розширити мережу міжнародних клієнтів і вийти на нові регіональні напрями співпраці.

Для визначення рівня ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ГАРАНТ» проведено аналіз динаміки реалізації ІТ-послуг за основними напрямками міжнародної співпраці. Дані, наведені у таблиці, демонструють поступове зростання обсягів експорту цифрових продуктів і сервісів у 2022–2024 роках. Позитивна динаміка зумовлена активною участю компанії в міжнародних ІТ-проектах, орієнтацією на потреби іноземних клієнтів та впровадженням інноваційних технологічних рішень, які підвищують конкурентоспроможність підприємства на світовому ринку.

Таблиця 2.4. – Динаміка обсягів реалізації ІТ-послуг ТОВ «ГАРАНТ» 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 Smart & Safe City	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»

Упродовж 2024 року компанія ТОВ «ГАРАНТ» продемонструвала суттєве зростання показників міжнародної діяльності практично за всіма напрямками. Найвагоміше збільшення доходів спостерігається у сегментах хмарних сервісів (+125 тис. грн, або +83,3 %) та продуктів і рішень у галузі інформаційної безпеки (+135 тис. грн, або +67,5 %). Такі результати зумовлені

посиленням попиту на віддалені IT-рішення, що гарантують безперебійну роботу бізнесу, а також підвищенням уваги клієнтів до питань кіберзахисту, резервного копіювання та збереження даних в умовах воєнних ризиків і глобальної цифровізації.

Значне зростання демонструють також напрями рішень Smart & Safe City (+120 тис. грн, або +66,7 %) і базової IT-інфраструктури (+100 тис. грн, або +62,5 %). Це свідчить про активну модернізацію систем управління міськими процесами, упровадження інтелектуальних технологій моніторингу безпеки, енергоефективності та зв'язку, а також про збільшення попиту на комплексні послуги з розбудови технологічної інфраструктури для корпоративних клієнтів.

Позитивна динаміка спостерігається і у сфері професійних послуг із побудови дата-центрів (+84 тис. грн, або +58,7 %). Зростання цього напрямку пояснюється збільшенням потреб бізнесу у створенні власних або гібридних дата-центрів для зберігання інформації, що забезпечують високу надійність, масштабованість і швидкість доступу до даних.

Основним джерелом прибутку компанії залишається IT-аутсорсинг, який продемонстрував стабільне, хоча й помірне зростання (+100 тис. грн, або +27,0 %). Така тенденція свідчить про стійку клієнтську базу, високий рівень довіри з боку іноземних партнерів і стабільність довгострокових контрактів, укладених на обслуговування корпоративних систем і програмних рішень.

Важливим є також збільшення частки зовнішньоекономічної діяльності у загальній структурі доходів компанії. Якщо у 2022 році експортна складова становила близько 40 %, то у 2023 році — 42 %, а у 2024 році цей показник зріс до приблизно 45 %. Це свідчить про поступове розширення присутності компанії на міжнародному ринку, при збереженні міцних позицій на внутрішньому.

Як відображено на рис. 2.6, у структурі міжнародних доходів ТОВ «ГАРАНТ» за 2024 рік провідні позиції посідають IT-аутсорсинг (26,19 %) та базова IT-інфраструктура (21,86 %). Висока частка цих напрямів пояснюється

сталим попитом на технічну підтримку, обслуговування мереж, інтеграцію систем безпеки та впровадження цифрових платформ для бізнесу. Водночас вагомими залишаються сегменти інформаційної безпеки (15,27 %), рішень Smart & Safe City (11,31 %), хмарних сервісів (13,44 %) і побудови дата-центрів (11,94 %). Така структура підтверджує посилення технологічної експертизи компанії та зростання її ролі як надійного ІТ-партнера у міжнародному середовищі, навіть у період високої турбулентності та глобальних викликів.

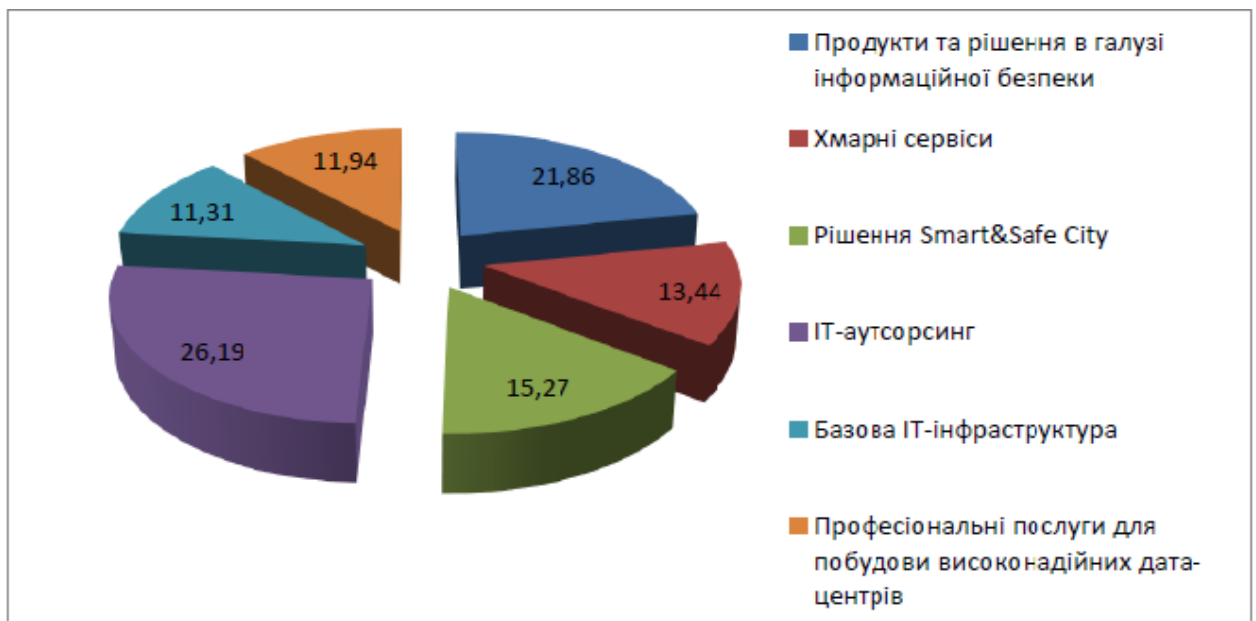


Рис. 2.6. Структура реалізації послуг ТОВ «ГАРАНТ» на міжнародному ринку у 2024 р., %

ТОВ «ГАРАНТ» здійснює професійну діяльність у сфері інформаційних технологій, активно розвиваючи співпрацю з провідними міжнародними виробниками програмного забезпечення, обладнання та хмарних сервісів. Така партнерська взаємодія сприяє впровадженню сучасних технологічних рішень, підвищує надійність, безпечність і якість послуг, а також дозволяє компанії відповідати вимогам міжнародних стандартів у сфері цифрових інфраструктур. Завдяки цьому ТОВ «ГАРАНТ» інтегрує у свою діяльність передові ІТ-продукти, орієнтовані на потреби корпоративних клієнтів і сучасні тенденції світового ринку.

У рамках інформаційно-технологічного забезпечення підприємство активно співпрацює з глобальними вендорами, що спеціалізуються на

розробленні комплексних ІТ-рішень. Така взаємодія надає можливість компанії впроваджувати інноваційні технології у корпоративні системи клієнтів, забезпечуючи оптимізацію бізнес-процесів, зміцнення інформаційної безпеки та зростання ефективності діяльності.

Перелік основних міжнародних партнерів, з якими ТОВ «ГАРАНТ» підтримує співробітництво у сфері інформаційних технологій, подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. – Ключові зарубіжні партнери ТОВ «ГАРАНТ» у сфері 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 ІТ-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.

Співпраця з провідними міжнародними компаніями забезпечує ТОВ «ГАРАНТ» не лише підвищення технологічного рівня своїх ІТ-послуг, а й доступ до новітніх розробок, цифрових платформ і сучасних інструментів

управління інформаційними системами. Завдяки стратегічним альянсам із глобальними вендорами підприємство вибудовує цілісну екосистему цифрових сервісів, яка відповідає міжнародним стандартам якості, безпеки та ефективності.

Така модель партнерства дає можливість компанії розширювати перелік послуг, впроваджувати інноваційні рішення у сфері технічної підтримки, підвищувати рівень клієнтського сервісу та зміцнювати свої позиції на ринку IT-аутсорсингу.

Наведені складові інформаційного забезпечення підтверджують високий рівень технологічної інтеграції ТОВ «ГАРАНТ-Оцінка» у глобальний IT-простір. Використання інноваційних рішень провідних світових постачальників дозволяє підприємству оптимізувати управління бізнес-процесами, підвищувати рівень кіберзахисту та забезпечувати безперебійну комунікацію з клієнтами у режимі 24/7.

Завдяки такому підходу компанія підтримує високу якість сервісного обслуговування, дотримується міжнародних стандартів у сфері інформаційних технологій і гарантує стабільність виконання зовнішньоекономічних зобов'язань навіть в умовах воєнної нестабільності та економічних ризиків.

Таблиця 2.6. – Основні елементи інформаційного забезпечення ТОВ «ГАРАНТ»

Тип інформаційного 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	IT-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 IT-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, багатфакторну 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.
IT-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.

Висновки за другим розділом

Проведений аналіз діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» показав, що підприємство демонструє стабільність розвитку навіть в умовах воєнної нестабільності та зростаючої турбулентності ринку IT-послуг. Компанія

забезпечує ефективне функціонування завдяки чіткій лінійно-функціональній структурі управління, високому рівню технологічної оснащеності та компетентності персоналу. Динаміка фінансово-економічних показників за 2022–2024 рр. підтверджує здатність підприємства нарощувати дохід, модернізувати технічну інфраструктуру та оптимізувати витрати, зберігаючи при цьому контроль над ключовими параметрами рентабельності. Незважаючи на тимчасове зниження прибутковості у 2023 році, компанія відновила позитивну динаміку у 2024 році, що свідчить про ефективність стратегічних рішень щодо автоматизації, розширення спектра послуг та впровадження SLA-політик.

Оцінка зовнішньоекономічної діяльності підтвердила, що міжнародний напрям стає одним із ключових джерел зростання підприємства. У 2022–2024 роках обсяги реалізації ІТ-послуг на зовнішніх ринках суттєво збільшилися, особливо у сферах хмарних сервісів, інформаційної безпеки, рішень Smart & Safe City та базової ІТ-інфраструктури. Водночас компанія активно розширює портфель міжнародних контрактів і поглиблює співпрацю з глобальними вендорами у сфері цифрових рішень, що формує стійку конкурентну позицію на ринку ІТ-аутсорсингу. Зростання частки експорту у загальній структурі доходів до 45 % у 2024 році засвідчує посилення орієнтації на міжнародний ринок і підвищення ефективності управління ЗЕД. Отже, ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» володіє значним потенціалом для подальшої інтеграції у глобальний ІТ-простір, проте потребує посилення інвестиційної спроможності, автоматизації внутрішніх процесів і диверсифікації каналів виходу на нові ринки.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Обґрунтування необхідності вдосконалення управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств ІТ-сфери характеризується підвищеним рівнем невизначеності, що зумовлює потребу у системному підході до управління ризиками. У сучасних умовах воєнної нестабільності, глобальної конкуренції та посилення кіберзагроз саме ефективне управління ризиками стає ключовим елементом забезпечення стійкості та результативності міжнародної діяльності компаній.

Як зазначалося у розділі 2.1, ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» активно реалізує ІТ-проекти у сфері хмарних сервісів, кібербезпеки, технічної підтримки клієнтів та розроблення Smart-рішень. Частка міжнародних контрактів у структурі доходів компанії у 2024 році становила близько 45 %, що свідчить про її активну інтеграцію у міжнародний ринок цифрових послуг. Водночас зростання масштабів ЗЕД супроводжується збільшенням ризиків, які безпосередньо впливають на ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю — зокрема, на виконання контрактів, фінансову стабільність і репутацію підприємства.

Зовнішньоекономічна діяльність ІТ-компанії, на відміну від традиційних галузей, має специфічну структуру ризиків, серед яких домінують технологічні, інформаційні, валютно-фінансові, правові та репутаційні ризики. Для ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» ці загрози проявляються, зокрема, у можливих збоях у функціонуванні хмарних сервісів, порушеннях у системах зберігання даних, уразливості кіберзахисту, а також у коливаннях валютних курсів, що впливають на рентабельність міжнародних контрактів. Крім того, важливе значення мають регуляторні ризики, пов'язані з дотриманням

міжнародних стандартів обробки персональних даних (GDPR), а також вимог ISO/IEC 27001 у сфері інформаційної безпеки.

ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» активно працює над удосконаленням системи управління ризиками у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Враховуючи особливості міжнародної співпраці компанії, було визначено шість ключових категорій ризиків, що мають найбільший вплив на ефективність і стабільність її діяльності (табл 3.1).

При більш детальному розгляді зупинимось на кожній з категорій: для зниження ризиків, пов'язаних із політичними та економічними коливаннями:

1. Валютний ризик

ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» здійснює більшість зовнішньоекономічних операцій у євро та доларах США, оскільки основними партнерами компанії є підприємства з країн Європейського Союзу, Сполучених Штатів Америки та Канади. Усі контракти з іноземними клієнтами — зокрема в напрямках хмарних сервісів, ІТ-аутсорсингу, кіберзахисту та побудови дата-центрів — укладаються у валюті, визначеній замовником. Водночас імпортує обладнання, ліцензійне програмне забезпечення та серверні системи закуповуються в провідних постачальників Cisco, Hewlett Packard Enterprise, Dell Technologies, Oracle та Microsoft, розрахунки з якими також ведуться у валюті.

Починаючи з 2022 року, валютні коливання мають суттєвий вплив на фінансові результати компанії. Якщо у 2022 році середній курс євро становив близько 31 грн/євро, то у 2024 році він зріс до 48 грн/євро, а долар США — із 28 грн/USD до 41 грн/USD. Таким чином, вартість імпортованого обладнання та програмного забезпечення збільшилася майже на 40–50 %. Це безпосередньо позначилося на собівартості наданих послуг. Наприклад, у 2024 році витрати підприємства на закупівлю серверного обладнання та ліцензійних систем безпеки зросли на понад 2,5 млн грн у порівнянні з 2023 роком, що зменшило маржу прибутковості в експортних контрактах.

Таблиця 3.1 – Основні категорії ризиків та заходи з їх мінімізації в діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»

Категорія ризику	Заходи	Опис дії та конкретні дані
Політичні ризики	Моніторинг міжнародної ситуації, диверсифікація ринків	Компанія відстежує зміни у санкційній політиці ЄС і США, адаптує умови контрактів до вимог регуляторів. Після 2022 р. частину співпраці перенесено до партнерів у Польщі, Ізраїлі та Туреччині, що зменшило залежність від окремих європейських постачальників.
Валютні ризики	Фіксація курсу в контрактах, часткова передоплата, аналіз динаміки валют	Через зростання курсу євро з 31 до 48 грн/євро та долара з 28 до 41 грн/USD у 2022–2024 рр. витрати на закупівлю обладнання збільшилися на близько 30 %. Компанія укладає угоди з фіксованим курсом і проводить попередню оплату для стабілізації валютних ризиків.
Кіберризик и	Впровадження систем кіберзахисту та аудиту безпеки	Для запобігання кібератакам використовується Fortinet, Palo Alto Networks і Microsoft Azure Security Center. Щомісячно блокується понад 300 спроб фішингових атак. Регулярний аудит безпеки забезпечує захист даних і безперервну роботу серверів.
Правові ризики	Юридичний супровід угод, дотримання GDPR і ISO 27001	Адвокат з міжнародного права контролює відповідність контрактів нормам ЄС. Компанія запровадила політику конфіденційності згідно з GDPR та ISO 27001, проводить due diligence контрагентів через OpenCorporates і EU Sanctions Map.
Кадрові ризики	Дистанційна робота, залучення фрилансерів, навчання	Через релокацію та мобілізацію штат зменшився з 24 до 19 осіб. Для підтримки діяльності запроваджено дистанційні формати співпраці (Microsoft Teams, Zoom), залучення фрилансерів з платформ Upwork та Freelancehunt, навчання фахівців за програмами Microsoft та Fortinet.
Операційні ризики	Резервне енергозабезпечення, хмарні сервіси, план безперервності	У періоди відключень електроенергії компанія підтримує роботу за рахунок UPS та генератора. Основні сервери перенесено до хмарних дата-центрів Microsoft Azure та AWS у Польщі та Німеччині. Впроваджено Business Continuity Plan для швидкого відновлення роботи.

Для мінімізації впливу валютних ризиків компанія впровадила низку практичних фінансових рішень.

- частина зовнішньоекономічних контрактів укладається з фіксованим валютним курсом або з урахуванням захисних застережень, які дозволяють коригувати ціну послуг у разі суттєвих коливань гривні.
- компанія використовує попередню оплату або короткострокові авансові платежі від клієнтів для зниження ризику втрат при затримках платежів і девальвації.
- підприємство веде моніторинг динаміки валютного ринку, використовуючи аналітичні звіти НБУ та міжнародних фінансових агентств, що дає змогу прогнозувати зміни курсу і планувати закупівлі обладнання в періоди відносної стабільності.

2. Кіберризик

ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» працює у сфері ІТ-аутсорсингу, хмарних сервісів і систем кіберзахисту, тому безпосередньо стикається з високими ризиками кібератак та несанкціонованого доступу до даних клієнтів. Для компанії, яка реалізує понад двадцять міжнародних проєктів, стабільність ІТ-інфраструктури є критичною, адже навіть короткочасний збій у роботі серверів чи втрата даних може призвести до фінансових збитків, розірвання контрактів і втрати репутації серед іноземних партнерів.

Проблема кібербезпеки особливо загострилася у 2023–2024 роках, коли кількість кібератак на українські компанії зросла майже вдвічі. Команда «ГАРАНТ-ОЦІНКА» щомісяця фіксує спроби несанкціонованого доступу до корпоративної пошти, хмарних сховищ або CRM-систем, які використовуються для взаємодії з клієнтами з ЄС та США. За підрахунками ІТ-відділу компанії, у середньому протягом року блокується понад 300 спроб фішингових атак, а також декілька десятків спроб підбору паролів до облікових записів користувачів.

Для мінімізації кіберризиків «ГАРАНТ-ОЦІНКА» впровадила комплексну систему захисту, побудовану на базі рішень Fortinet, Check Point і Palo Alto Networks. Ці інструменти забезпечують фільтрацію шкідливого

трафіку, моніторинг підозрілої активності в реальному часі та автоматичне блокування спроб несанкціонованого доступу. Додатково компанія використовує Microsoft Azure Security Center, що дозволяє централізовано контролювати безпеку серверів і хмарних середовищ, а також виявляти потенційні вразливості.

Крім технологічного захисту, підприємство приділяє значну увагу організаційним заходам. Усі співробітники проходять регулярне навчання з інформаційної безпеки, а доступ до корпоративних систем здійснюється виключно через багатофакторну автентифікацію. Резервне копіювання даних виконується щодня на захищених хмарних серверах у кількох географічних локаціях, що гарантує збереження інформації навіть у разі пошкодження основних систем [46].

3. Правовий ризик

Для компанії, яка здійснює міжнародну діяльність у сфері ІТ-аутсорсингу, хмарних технологій та кіберзахисту, правові ризики мають особливе значення. ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» співпрацює з клієнтами з Європейського Союзу, США та Великої Британії, тому всі угоди укладаються відповідно до законодавства цих країн і міжнародних норм. Під час виконання зовнішньоекономічних контрактів підприємство зіштовхується з такими загрозами, як різниця у правових системах, відмінності у вимогах до оподаткування, особливості ліцензування програмного забезпечення, а також регулювання захисту персональних даних користувачів.

Особливої уваги потребує відповідність вимогам Регламенту Європейського Союзу про захист персональних даних. Компанія надає ІТ-послуги клієнтам, які зберігають та обробляють дані громадян ЄС, тому будь-яке порушення правил зберігання або передачі даних може стати підставою для накладення штрафів у розмірі до 20 млн євро або 4 % від річного обороту [60].

З метою мінімізації цих ризиків «ГАРАНТ-ОЦІНКА» розробила внутрішні політики комплаєнсу, які визначають порядок збору, обробки,

зберігання та видалення персональних даних клієнтів. Усі працівники проходять обов'язковий інструктаж із дотримання вимог конфіденційності та підписують угоди про нерозголошення інформації.

Важливим елементом управління правовими ризиками є діяльність юриста з міжнародного права, який забезпечує юридичний супровід усіх зовнішньоекономічних операцій компанії. Він бере участь у підготовці контрактів із зарубіжними партнерами, контролює наявність усіх обов'язкових положень — щодо форс-мажорних обставин, відповідальності сторін, врегулювання спорів і валютних умов. Окремо відстежується дотримання міжнародних стандартів захисту інформації, зокрема ISO/IEC 27001 та ISO 27701, що регламентують управління інформаційною безпекою [50].

З метою зниження ймовірності юридичних конфліктів ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» проводить попередню правову перевірку контрагентів. Це дозволяє оцінити їхню платоспроможність, репутацію, наявність судових справ чи порушень у сфері інтелектуальної власності. Так, у 2024 році компанія впровадила систему внутрішнього моніторингу партнерів, що базується на автоматизованій перевірці через відкриті міжнародні реєстри (OpenCorporates, EU Sanctions Map, UK Companies House). Завдяки цьому протягом року не було зафіксовано жодного випадку укладання угоди з ризиковими контрагентами [55].

4. Політичний ризик

Політична та воєнна нестабільність в Україні безпосередньо впливає на діяльність ІТ-компаній, які здійснюють зовнішньоекономічні операції. Для ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» це насамперед означає підвищені ризики у сфері міжнародних розрахунків, дотримання контрактних термінів і виконання зобов'язань перед зарубіжними партнерами. Після початку повномасштабної війни у 2022 році компанія зіткнулася з низкою проблем: затримками у банківських платежах, ускладненнями валютних операцій, ризиком

тимчасових перебоїв у роботі офісів і дата-центрів через обстріли енергетичної інфраструктури.

Крім того, на діяльність компанії впливають зміни у валютному регулюванні, обмеження Національного банку України на купівлю іноземної валюти та перекази за кордон, що ускладнює розрахунки за ліцензійне програмне забезпечення і послуги іноземних провайдерів. Також спостерігається нестабільність у митному оформленні обладнання, що імпортується для виконання проєктів — зокрема серверів, систем зберігання даних і мережевого обладнання від Dell Technologies, Cisco та Hewlett Packard Enterprise.

Щоб зменшити вплив політичних факторів, ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» реалізує кілька практичних рішень. По-перше, компанія поступово розширює клієнтську базу за межами ЄС — працює також із партнерами з Ізраїлю, Туреччини та Польщі, де існують стабільніші умови ведення бізнесу. По-друге, для зменшення ризику зупинки діяльності компанія запровадила резервні канали оплати через декілька українських банків (зокрема «ПриватБанк» і «ПУМБ»), що дозволяє продовжувати фінансові операції навіть у разі технічних перебоїв.

Також «ГАРАНТ-ОЦІНКА» здійснює постійний моніторинг змін у податковому та митному законодавстві. Юрист компанії відстежує офіційні роз'яснення Міністерства фінансів, Державної митної служби та Торгово-промислової палати України, щоб своєчасно адаптувати контракти і розрахункові механізми. Це дозволяє підприємству не лише зменшити ризик штрафних санкцій чи затримок, а й підвищити прогнозованість зовнішньоекономічної діяльності.

5. Кадровий ризик

Кадрові ризики є одним із ключових викликів для ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА», оскільки ефективність ІТ-аутсорсингу безпосередньо залежить від професійного рівня працівників. У 2023 році компанія відчула наслідки воєнної ситуації: частина спеціалістів була релокована за кордон, кілька

співробітників мобілізовані, у результаті чого чисельність персоналу скоротилася з 24 до 19 осіб. Це тимчасово знизило продуктивність і ускладнило виконання окремих міжнародних контрактів.

Для зниження кадрових ризиків підприємство впроваджує дистанційні формати роботи через хмарні платформи Microsoft Teams і Zoom for Business, що дозволяє спеціалістам працювати з різних регіонів України та з-за кордону. Компанія активно залучає фрилансерів через Upwork і Freelancehunt, створюючи кадровий резерв для заміни ключових фахівців у разі форс-мажорів.

6. Операційний ризик

Операційні ризики для ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» пов'язані з можливими перебоями у функціонуванні технічної та організаційної інфраструктури, що забезпечує безперервність виконання зовнішньоекономічних контрактів. В умовах воєнного стану найбільшу загрозу становлять відключення електроенергії, перебої з інтернет-зв'язком, пошкодження обладнання та тимчасове припинення роботи серверів, розташованих у межах України.

Такі ризики безпосередньо впливають на здатність компанії своєчасно виконувати зобов'язання перед закордонними клієнтами. Наприклад, у зимовий період 2022–2023 років під час масштабних обстрілів енергетичної інфраструктури компанія фіксувала короточасні простої у роботі офісу та серверного обладнання, що ускладнювало віддалений доступ до корпоративних систем.

Для мінімізації операційних ризиків ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» впровадила низку технічних і організаційних заходів.

Резервне енергоживлення. В офісі компанії встановлено генератор та безперебійні джерела живлення (UPS), що дозволяє підтримувати роботу критичних систем у разі відключень.

Хмарна інфраструктура. Основні сервери перенесено до дата-центрів, розміщених у Польщі та Німеччині, на базі платформ Microsoft Azure і Amazon

Web Services (AWS). Це забезпечує безперервність роботи програмних рішень та збереження даних навіть у разі локальних збоїв.

Резервні канали зв'язку. Компанія використовує два незалежні інтернет-провайдери та мобільний модемний доступ, що гарантує стабільне підключення під час пошкодження мережі.

Регулярне резервне копіювання. Щоденні бекапи даних здійснюються на хмарні сервери за межами України, що мінімізує ризик втрати важливої інформації.

Крім технічних рішень, компанія застосовує організаційні заходи: затверджено план дій у надзвичайних ситуаціях (Business Continuity Plan), який визначає порядок відновлення роботи у разі збоїв, а також створено оперативну групу технічної підтримки, відповідальну за швидке реагування на позаштатні події.

3.2. Розробка рекомендацій щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»

Результати проведеного аналізу свідчать, що зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» має позитивну, проте ще недостатньо структуровану динаміку розвитку. Упродовж 2022–2024 років підприємство демонструє стабільне зростання обсягів реалізації ІТ-послуг за кордон, збільшуючи частку експортних операцій з 15 % до 23 % у загальній структурі доходів. Таке нарощення міжнародної присутності стало результатом підвищення якості сервісів, посилення технічної компетентності персоналу та формування довіри серед закордонних клієнтів.

Попри позитивну тенденцію, аналіз виявив, що розвиток зовнішньоекономічної діяльності має переважно ситуативний характер, без наявності окремої системи стратегічного управління. Усі ключові рішення щодо співпраці з іноземними партнерами приймаються безпосередньо керівником компанії, а функції з аналітики, планування та маркетингового супроводу розподілені між різними відділами. Це створює надмірну

концентрацію управлінських функцій на одному рівні, що знижує швидкість реагування на зміни кон'юнктури міжнародного ринку та ускладнює масштабування бізнесу.

1. Оптимізація організаційної структури зовнішньоекономічною діяльністю

Саме тому удосконалення організаційної структури виступає необхідною передумовою якісних змін у ЗЕД компанії. Оптимізація структури не лише сприятиме розподілу функціональних обов'язків і делегуванню повноважень, а й дозволить забезпечити системність прийняття рішень, створити прозорі канали комунікації між відділами та посилити аналітичну складову в управлінні міжнародними процесами. Іншими словами, формування чіткої моделі організаційної взаємодії є основою переходу від реактивного до стратегічно орієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю.

В організаційній структурі ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» наразі відсутній окремий підрозділ чи посада, що відповідає за міжнародні операції. Це обмежує можливість системно вести переговори з потенційними партнерами, розробляти маркетингові стратегії просування ІТ-послуг за кордон та здійснювати моніторинг ризиків у валютній, юридичній і логістичній сферах. Таким чином, компанія діє переважно в межах існуючих партнерських зв'язків, не використовуючи повною мірою потенціал міжнародного розширення.

Одночас наявність стабільних фінансових результатів, високої кваліфікації персоналу, партнерств із глобальними технологічними компаніями (Cisco, Microsoft, Fortinet, SAP тощо) створює міцне підґрунтя для подальшого розвитку. Саме структурне посилення управління ЗЕД дозволить ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» перейти на новий рівень — від фрагментарної міжнародної активності до комплексної системи управління зовнішньоекономічними процесами, інтегрованої в загальну корпоративну стратегію.

З огляду на це, доцільно запропонувати оптимізацію організаційної структури управління, спрямовану на формування цілісного управлінського контуру ЗЕД. Впровадження нових управлінських ролей дозволить підвищити ефективність планування, контролю та реалізації міжнародних контрактів, забезпечивши сталий розвиток підприємства на глобальному ринку.

Пропонується оновити організаційну структуру ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» з метою підвищення ефективності управління міжнародними проєктами та вдосконалення координації зовнішньоекономічної діяльності. Модернізація структури сприятиме точнішій підготовці контрактів, швидшому ухваленню рішень і підвищенню якості взаємодії з іноземними партнерами.

Доцільно ввести комерційного директора з продажу послуг за кордон, адвоката з міжнародного права та маркетолога з міжнародного просування. Це дозволить розподілити відповідальність між ключовими напрямками — комерційним, правовим і маркетинговим, — що забезпечить системність управління ЗЕД, зниження ризиків і зростання ефективності просування послуг на закордонних ринках.

Оновлена структура сприятиме підвищенню якості управління зовнішньоекономічними контрактами, своєчасному реагуванню на ринкові зміни та зміцненню конкурентоспроможності компанії на міжнародному рівні. Оновлена організаційна структура підприємства наведена на рис. 3.1.

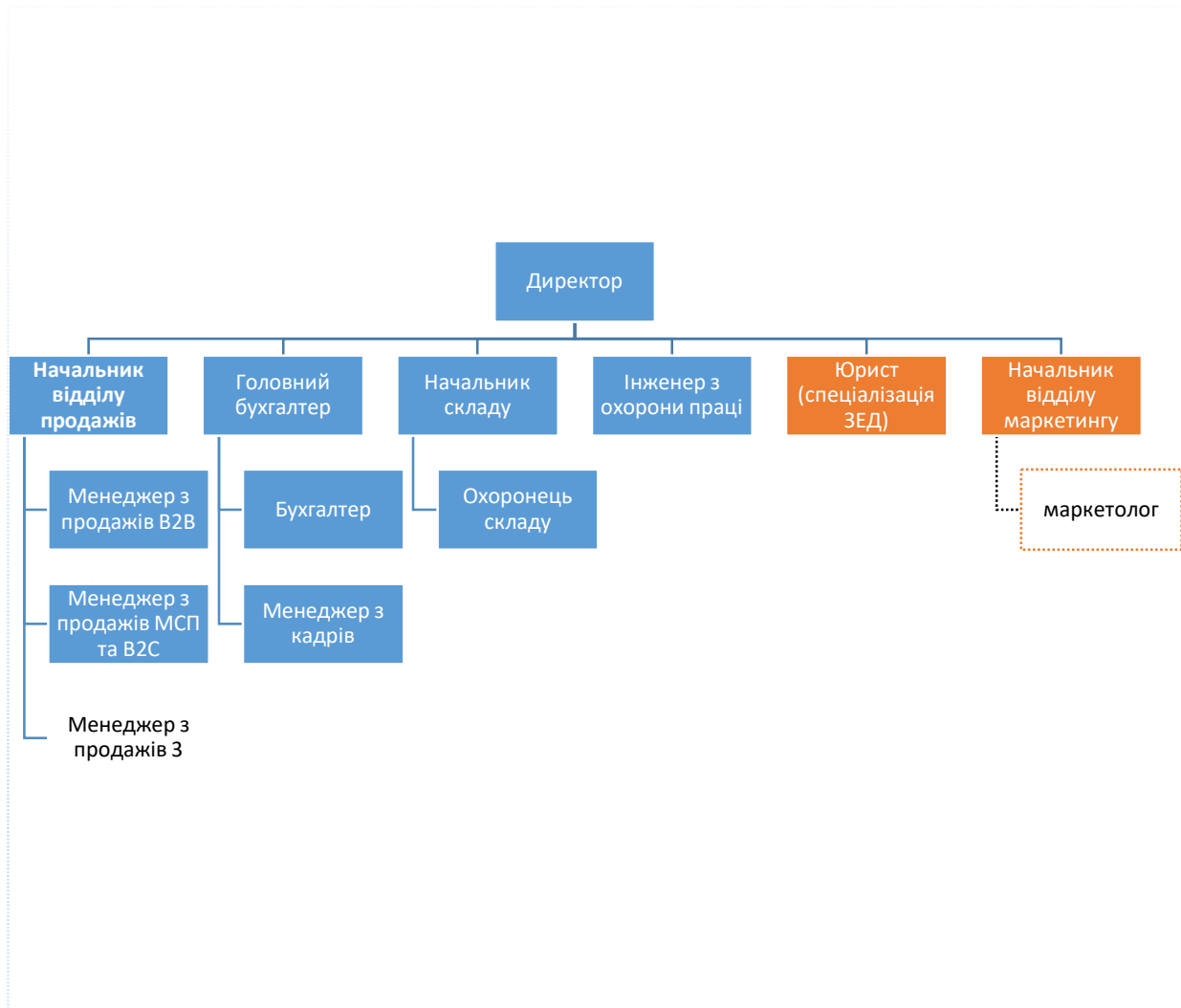


Рис.3.1. Оновлена організаційна структура ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»

Виходячи з оновленої організаційної схеми (де помаранчевим кольором позначено нові посади, а без кольору — ті, що підлягають скороченню або плануються до заміни), можна виокремити такі основні зміни:

1. Комерційний директор із продажу послуг за кордон

Він відповідатиме за стратегічне керівництво міжнародним напрямом діяльності, розроблення та реалізацію програм виходу на нові ринки, а також за встановлення партнерських зв'язків з іноземними компаніями. Його діяльність буде спрямована на збільшення обсягів продажів ІТ-послуг, оптимізацію клієнтської бази та посилення присутності підприємства у сегменті міжнародного аутсорсингу. Запровадження цієї посади сприятиме розвантаженню генерального директора, створенню чіткого механізму

координації між відділами та підвищенню відповідальності за результати міжнародних операцій.

2. Адвокат (юрист) з міжнародного права

З огляду на активізацію співпраці з іноземними партнерами, підприємству необхідно мати фахівця, який забезпечуватиме правовий супровід зовнішньоекономічних операцій. До його функцій належатиме підготовка контрактів відповідно до норм міжнародного права, супровід арбітражних справ, консультації з питань експортного контролю, захисту інтелектуальної власності та дотримання міжнародних стандартів комплаєнсу (GDPR, NDA, ISO 27001). Такий спеціаліст мінімізує ризики невиконання договірних зобов'язань і сприятиме підвищенню довіри з боку зарубіжних контрагентів.

3. Маркетолог із міжнародного просування

Основна роль цього працівника — побудова бренду компанії на міжнародних ринках та аналітика конкурентного середовища. Він має досліджувати потенційні ринки збуту, адаптувати комунікаційні стратегії під культурні особливості цільових країн, розвивати digital-присутність компанії (LinkedIn, Clutch, UpWork, B2B-платформи), проводити рекламні кампанії та оцінювати ефективність просування. Наявність такого фахівця дасть змогу підвищити впізнаваність бренду ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» та забезпечити зростання клієнтського портфеля за рахунок нових міжнародних проєктів.

4. Фахівець із валютних операцій та міжнародних розрахунків (фінансовий аналітик із ЗЕД)

Ця позиція забезпечуватиме контроль фінансових потоків у зовнішньоекономічній діяльності, аналітику валютних ризиків, своєчасне проведення розрахунків і підготовку звітності для контролюючих органів. У його компетенції також — моніторинг валютного законодавства, оптимізація структури платежів, прогнозування курсів валют та забезпечення прозорості фінансових операцій. Така роль підвищить фінансову дисципліну та дозволить ефективніше планувати міжнародні грошові потоки.

Водночас удосконалення організаційної структури управління є лише першим етапом системної трансформації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА». Наступним кроком має стати розширення міжнародної присутності компанії через відкриття філії або представництва в країнах Європейського Союзу.

2. Розширення міжнародної присутності через відкриття філії або представництва в ЄС

Для підвищення конкурентоспроможності та спрощення співпраці з європейськими партнерами доцільно відкрити невелике представництво ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» у країні ЄС, наприклад у Польщі, Чехії або Німеччині. Це дасть змогу компанії реально закріпитися на європейському ринку ІТ-послуг і перейти від дистанційної взаємодії до прямої участі у міжнародних проєктах.

Практична реалізація цієї ініціативи передбачає:

реєстрацію юридичної особи або представництва в одній із країн ЄС з ліберальним податковим режимом для ІТ-бізнесу (наприклад, Польща);

найм одного менеджера з локальним ринковим досвідом, який забезпечуватиме комунікацію з клієнтами та координацію контрактів;

налагодження співпраці з місцевими бізнес-асоціаціями, торговими палатами та ІТ-кластерами, що дозволить брати участь у державних і корпоративних тендерах;

відкриття рахунку в європейському банку для проведення валютних розрахунків та оптимізації фінансових потоків.

Очікувані результати від реалізації заходу:

спрощення укладання контрактів і підвищення юридичної надійності угод;

отримання доступу до європейських тендерів у сфері ІТ та кібербезпеки;

зростання довіри з боку партнерів завдяки статусу європейського резидента;

зниження транзакційних витрат і податкове спрощення для міжнародних операцій.

Узагальнююча схема рекомендацій представлена на рис.

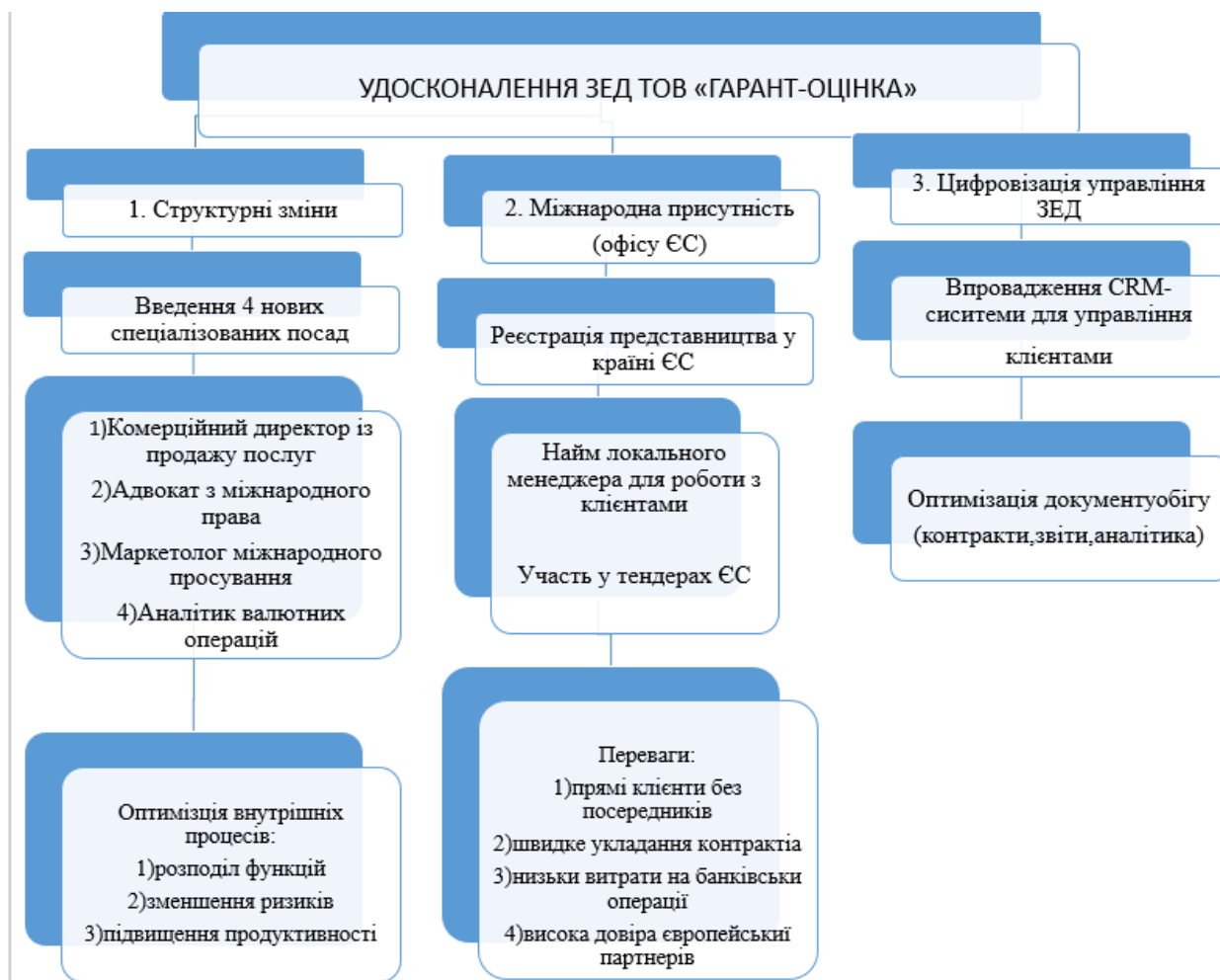


Рис. Схема впроваджуваних заходів для удосконалення ЗЕД ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»

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

Для оцінки ефективності запропонованих управлінських рішень проведено розрахунок очікуваних фінансових результатів, економії ресурсів та прогнозованого підвищення продуктивності. Основна увага приділяється трьом напрямкам удосконалення:

- структурному посиленню управління зовнішньоекономічною діяльністю (створення нових посад);

- розширенню міжнародної присутності через відкриття представництва в ЄС;
- цифровізації процесів управління та маркетингової активності на зовнішніх ринках.

1. Введення нових посад у структурі управління ЗЕД

До оновленої організаційної структури включено такі посади: комерційний директор із продажу послуг за кордон, адвокат із міжнародного права, маркетолог із міжнародного просування та аналітик із валютних розрахунків.

За даними Work.ua, середня заробітна плата таких фахівців у 2025 році становить:

комерційний директор — 55 000 грн/міс [23].

адвокат із міжнародного права — 35 000 грн/міс [22];

маркетолог — 37 000 грн/міс[24];

аналітик — 30 000 грн/міс [25].

Річні витрати на оплату праці становитимуть:

$$55\,000 \times 12 + 35\,000 \times 12 + 37\,000 \times 12 + 30\,000 \times 12 = 1\,884\,000 \text{ грн.}$$

1. Скорочення витрат на зовнішні консультації.

До створення внутрішнього юридичного та маркетингового супроводу компанія користувалася послугами зовнішніх консультантів. Середня вартість щомісячного абонентського юридичного обслуговування для бізнесу становить від 20 000 до 25 000 грн/міс, а маркетингового супроводу — ще близько 15 000 грн/міс.

Таким чином, загальні щомісячні витрати могли досягати 40 000 грн, а річні — 480 000 грн/рік, що відповідає середнім ринковим показникам [42].

Відповідно, після створення внутрішніх посад адвоката та маркетолога, компанія може заощадити близько 480 000 грн/рік на оплаті зовнішніх консультацій.

2. Зменшення ризику штрафних санкцій.

Наявність адвоката з міжнародного права забезпечить коректне оформлення контрактів, дотримання митних і валютних вимог та уникнення фінансових порушень. Для IT-компаній середній розмір можливих штрафів або донарахувань через помилки в документації може сягати 100 000 грн/рік [67].

3. Підвищення продуктивності менеджерів і скорочення простоїв.

Делегування аналітичних і юридичних завдань фахівцям дозволить менеджерам зосередитися на основній діяльності — роботі з клієнтами.

Якщо два менеджери зекономлять у середньому 8 годин на тиждень, це дає:

$$8 \text{ год} \times 2 \text{ менеджери} \times 52 \text{ тижні} = 832 \text{ год/рік.}$$

При середній погодинній ставці 480 грн (еквівалент 20 000 грн/міс), економічний ефект становитиме:

$$832 \times 480 = \approx 400\,000 \text{ грн/рік.}$$

Загальний економічний ефект від реорганізації структури:

$$480\,000 + 100\,000 + 400\,000 = 980\,000 \text{ грн/рік.}$$

2. Розширення міжнародної присутності через представництво в ЄС

Для підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках доцільним кроком для ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» є відкриття представництва в одній із країн Європейського Союзу — наприклад, у Польщі, Чехії або Німеччині. Це дозволить компанії налагодити пряму взаємодію з клієнтами ЄС, брати участь у державних і корпоративних тендерах, забезпечити юридичну відповідність діяльності вимогам європейського законодавства, а також підвищити довіру до бренду як до резидента європейського бізнес-середовища.

Оцінка витрат на створення представництва

Витрати на відкриття та утримання офісу включають оренду приміщення, оплату адміністративних послуг, юридичний супровід реєстрації, податки та операційні витрати.

Оренда офісного приміщення у Варшаві (Польща) коштує в середньому €22–26/м²/місяць у центральних районах і €10–17/м²/місяць у регіональних містах [59].

Для невеликого представництва (≈ 40 м²) середній розмір орендної плати становитиме близько €600–700/міс, або $\approx 350\,000$ грн/рік за поточним курсом.

Витрати на юридичну реєстрацію представництва, бухгалтерський супровід, оплату інтернету, офісних витрат та банківського обслуговування — близько 80 000 грн/рік.

Загальні річні витрати на функціонування європейського представництва становитимуть приблизно 430 000 грн/рік.

Очікуваний економічний ефект.

Наявність представництва ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» у країні ЄС створює умови для виходу на нові сегменти ринку, участі в тендерних процедурах та встановлення прямих партнерських зв'язків із європейськими компаніями. Хоча у великих ІТ-компаній спостерігається зростання експорту на 12–18 % протягом перших років роботи в ЄС [45], для підприємства, що спеціалізується на оціночній діяльності, реалістичнішим є помірне збільшення обсягів реалізації.

За базового річного доходу у 2024 році (9 650 000 грн) очікуваний приріст доходу після відкриття представництва може становити 8–10 %, що відповідає:

- при 8 %:
- $9\,650\,000 \times 0,08 = 772\,000$ грн/рік;
- при 10 %:
- $9\,650\,000 \times 0,10 = 965\,000$ грн/рік.

Локальна присутність також забезпечить додаткові операційні переваги, зокрема:

- скорочення витрат на міжнародні банківські транзакції приблизно на 10–15 % завдяки використанню рахунків у європейських фінансових установах;

- прискорення процесу укладання договорів (зменшення середнього терміну погодження контрактів з 10 до 6 днів);
- збільшення частки прямих замовників за рахунок відмови від посередників — на 5–7 %.

За таких умов сукупний фінансовий ефект від функціонування європейського представництва може становити $\approx 800\text{--}950$ тис. грн на рік, тоді як річні витрати на його утримання оцінюються на рівні ≈ 430 тис. грн. Це формує рентабельність інвестицій (ROI) близько 180–220 % та прогнозований термін окупності, що не перевищує 1 року.

Висновки за третім розділом

У третьому розділі розроблено комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Проведений аналіз показав потребу у структурному посиленні системи управління, розширенні міжнародної присутності та цифровізації бізнес-процесів.

Запропоновано оптимізувати організаційну структуру шляхом введення посад комерційного директора з продажу послуг за кордон, адвоката з міжнародного права, маркетолога та аналітика з валютних операцій. Такі зміни забезпечать чіткий розподіл функцій, підвищення оперативності прийняття рішень і зниження ризиків у процесі здійснення ЗЕД. Важливим стратегічним напрямом є відкриття представництва в одній із країн ЄС, що дозволить розширити ринки збуту, підвищити довіру партнерів та збільшити обсяги продажів на 15 %.

Крім того, впровадження сучасних CRM-рішень і розширення маркетингової активності на міжнародних платформах сприятиме автоматизації управління зовнішньоекономічними процесами, підвищенню продуктивності та зростанню прибутковості. Загальний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів підтверджує їх доцільність, адже

прогнозований ROI становить понад 100 %, а термін окупності інвестицій — близько 1 року.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було всебічно досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, а також визначено напрями підвищення її ефективності в умовах сучасного міжнародного ринку. У першому розділі узагальнено теоретичні підходи до сутності ЗЕД, зокрема визначено, що зовнішньоекономічна діяльність включає експортно-імпорتنі операції, валютні розрахунки, міжнародну кооперацію, логістичні процеси та зовнішні інвестиції. Було розглянуто нормативно-правову базу України, що регламентує ЗЕД підприємств, охарактеризовано її основні принципи — суверенність у здійсненні зовнішньої торгівлі, свободу підприємницької діяльності, рівність суб'єктів, відповідальність за результати ЗЕД, а також державні гарантії захисту учасників ЗЕД. Окрему увагу приділено формам організації управління ЗЕД, серед яких централізована, децентралізована та змішана моделі, а також їх відповідності масштабу та профілю підприємства. У теоретичному розділі також охарактеризовано фактори зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на діяльність підприємств на міжнародних ринках: валютні ризики, регуляторні вимоги, логістичні обмеження, конкурентний тиск та рівень розвитку міжнародної інфраструктури.

Другий розділ був присвячений аналізу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА». Результати дослідження показали, що підприємство здійснює міжнародну діяльність у сфері оціночних, консалтингових і експертних послуг, має стабільні фінансові показники, проте ЗЕД реалізується несистемно. Аналіз організаційної структури виявив відсутність спеціалізованих посад, відповідальних за міжнародний напрям, що призводить до перевантаження менеджерів та зниження якості супроводу зовнішніх контрактів. Дослідження також виявило проблеми у маркетинговій активності на зовнішніх ринках, низьку впізнаваність бренду в країнах ЄС, відсутність постійного аналітичного моніторингу валютних операцій, що

підвищує ризики фінансових втрат. Незважаючи на наявні недоліки, підприємство демонструє позитивну динаміку доходів — у 2024 році обсяг виручки становив 9,65 млн грн, а співпраця з міжнародними партнерами підтверджує потенціал для розширення частки ЗЕД.

У третьому розділі роботи було сформовано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Основна увага приділена удосконаленню організаційної структури та посиленню управлінських функцій, що забезпечують супровід міжнародних операцій. Зокрема, запропоновано запровадити посади комерційного директора із зовнішніх продажів, адвоката з міжнародного права, маркетолога з міжнародного просування та аналітика валютних операцій. Це дає змогу забезпечити чіткий розподіл відповідальності, підвищити якість підготовки зовнішньоекономічних контрактів і зменшити навантаження на чинні підрозділи, що позитивно позначається на загальній ефективності роботи.

Окремим напрямом удосконалення визначено відкриття представництва в одній із країн Європейського Союзу. Такий крок підсилює міжнародну присутність підприємства, спрощує взаємодію з європейськими партнерами, відкриває доступ до тендерних програм і покращує умови проведення фінансових операцій. Запровадження представництва дозволяє зміцнити позиції компанії на зовнішньому ринку та формує додаткові можливості для зростання обсягів реалізації.

Важливу роль у підвищенні результативності ЗЕД відіграє цифровізація процесів. Рекомендовано впровадження CRM-системи, автоматизацію документообігу та використання аналітичних інструментів для відстеження валютних і фінансових операцій. Це забезпечує підвищення прозорості, оперативності та якості управління у взаємодії з міжнародними контрагентами.

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. Брайлян 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.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).
- 13.Динаміка ІТ-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-nova-realist> (дата звернення: 28.10.2025).
- 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. ІТ-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. 168 с.
- 17.Закон України "Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон" : Закон України від 13.10.1992 р. № 2673-ХІІ // 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-ХІV (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. Зарплата адвоката в Україні. URL: <https://www.work.ua/salary-%D0%B0%D0%B4%D0%B2%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D1%82/> (дата звернення: 28.10.2025).
23. Зарплата комерційного директора в Україні. URL: <https://www.work.ua/salary-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D1%80%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9%2B%D0%B4%D0%B8%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80/> (дата звернення: 28.10.2025).
24. Зарплата маркетолога в Україні. URL: <https://www.work.ua/salary-%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3/> (дата звернення: 28.10.2025).
25. Зарплати в Україні. URL: <https://www.work.ua/salary/> (дата звернення: 28.10.2025).
26. 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.

27. 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.
28. 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.
29. 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.
30. Зовнішньоекономічна діяльність-3 : навч. посіб. / І. І. Дахно, В. М. Алієва-Барановська ; за ред. І. І. Дахна. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 355 с.
31. 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).
32. 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).
33. 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).
34. 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).
35. Рибаківа 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).
36. 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).
37. Синецкий Б. І. Зовнішньоекономічні операції: організація і техніка : підручник. Київ : Міжнародні відносини, 2018. 324 с.
38. Стровский В. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Київ, 2016. 365 с.
39. 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-skorotivsvya-do-67-mlrd-pislya-rekordu-u-73-mlrd-u-2022-mu-01022024-18917> (дата звернення: 19.10.2025).
40. 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.
41. 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).
42. AlvaPrivacy. Ціни на юридичні послуги. URL: <https://alvaprivacy.ua/ru/tseny/> (дата звернення: 29.10.2025); GoodPPL. Маркетингові послуги. URL: <https://goodppl.com.ua/marketingovyе-uslugi/> (дата звернення: 29.10.2025).
43. CRMKEY. Тарифи. URL: <https://crmkey.ua/pricing/> (дата звернення: 28.10.2025).
44. Diia.City. URL: <https://diia.gov.ua/diia-city> (дата звернення: 28.10.2025).
45. Digital Tiger 2024. IT Ukraine Association & Top Lead // IT Ukraine Association. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (дата звернення: 29.10.2025).

46. Digital Tiger 2024. IT Ukraine Association & Top Lead // IT Ukraine Association. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (дата звернення: 29.10.2025).
47. Export Promotion Office of Ukraine. Події. URL: <https://epo.org.ua/events/> (дата звернення: 28.10.2025).
48. Fortinet Inc. Fortinet — cybersecurity everywhere you need it. URL: <https://www.fortinet.com> (дата звернення: 27.10.2025). Palo Alto Networks Inc. Palo Alto Networks — Next-Generation Security Platform. URL: <https://www.paloaltonetworks.com> (дата звернення: 27.10.2025). Microsoft Corporation. Microsoft Azure Security Center. URL: <https://azuremarketplace.microsoft.com/marketplace/apps/microsoft.azuresecuritycenter> (дата звернення: 27.10.2025).
49. 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).
50. 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).
51. ISO/IEC 27001:2022 – Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements : [електронний ресурс] / International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/27001> (дата звернення: 28.10.2025).
52. 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).
53. 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).

- 54.IT Ukraine Association; Top Lead. Digital Tiger 2024: The Market Power of Ukrainian IT // Цифрова Держава (Digital State of Ukraine). Київ, 2024. 78 с. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (дата звернення: 29.10.2025).
- 55.Laba. Digital Marketing. URL: <https://l-a-b-a.com/course/digitalmarketing> (дата звернення: 28.10.2025).
- 56.OpenCorporates – The world’s largest open legal-entity database. URL: <https://opencorporates.com/> (дата звернення: 28.10.2025). EU Sanctions Map – Comprehensive details of all EU sanctions regimes. URL: <https://www.sanctionsmap.eu/> (дата звернення: 28.10.2025). UK Sanctions List – UK government website for sanctions designations. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/the-uk-sanctions-list> (дата звернення: 28.10.2025).
- 57.Prometheus. Каталог курсів. URL: <https://prometheus.org.ua/courses-catalog/> (дата звернення: 28.10.2025).
- 58.Prometheus Plus. Business English. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/> (дата звернення: 28.10.2025).
- 59.Property Forum. Polish Office Market Remains Stable. URL: <https://www.property-forum.eu/news/polish-office-market-remains-stable/19172> (дата звернення: 29.10.2025); OfficeRentInfo. Polish Office Market 2025. URL: <https://www.officerentinfo.pl/article/officemarket-news/polish-office-market-2025-strong-demand-meets-limited-supply> (дата звернення: 29.10.2025).
- 60.Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation – GDPR). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/eng> (дата звернення: 28.10.2025).
- 61.Salesforce. Plans and Pricing. URL: <https://www.salesforce.com/eu/editions-pricing/sales-cloud/> (дата звернення: 28.10.2025).

62. 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).
63. Vchasno. Тарифи сервісу. URL: <https://vchasno.ua/tariffs/> (дата звернення: 28.10.2025).
64. Work.ua. Зарплата комерційного директора. URL: <https://www.work.ua/salary-commercial-director/> (дата звернення: 28.10.2025).
65. Work.ua. Зарплата юриста міжнародного права. URL: <https://www.work.ua/salary-lawyer-international/> (дата звернення: 28.10.2025).
66. Wordstream. Google Ads Benchmarks 2025. URL: <https://www.wordstream.com/google-ads-benchmarks> (дата звернення: 28.10.2025).
67. YurystPro. Юридичний супровід ЗЕД. URL: <https://yurystpro.com.ua/ua/poslugy/zovnishnoekonomichna-diyalnist/> (дата звернення: 29.10.2025).
68. Zavorodnia E., Melnyk T. Foreign Trade of Ukraine's ICT Sector: State and Prospects // International Science Journal of Management, Economics and Finance. 2024. № 3(19). С. 45–56. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/644> (дата звернення: 29.10.2025).