

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц...

ЛІСЕНИЙ Є.В.

Здобувач, гр. ЕЯ-41

Дмитро КУЧКОВ

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет/ННІ _____

Кафедра _____

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)Спеціальність 073 МенеджментОсвітня програма Міжнародний менеджмент і бізнес-комунікації

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

підпис ініціали, прізвище

“ ____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)КУЧКОВ Дмитро Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Інноваційні підходи до організації міжнародної торгівлікерівник роботи _____ доц., к.е.н. ЛІСЕНИЙ Є.В.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “_28_”_04_2025 року №2101-5/993

2. Строк подання студентом роботи 6 червня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

Визначення теоретичних засад і сучасних підходів до організації міжнародної торгівлі в умовах цифрової трансформації; дослідження специфіки експорту ІТ-послуг та вимог до інноваційної інфраструктури компаній у цій сфері; аналіз тенденцій розвитку українського ІТ-сектору та його конкурентних переваг на світовому ринку; вивчення впливу глобалізації, кібербезпеки та регуляторних вимог на зовнішньоекономічну діяльність підприємств; оцінка організаційної моделі міжнародної торгівлі ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»; розробка рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів до

автоматизації процесів, цифрової комунікації та просування IT-послуг на зовнішні ринки.

4. План роботи

з/п	Назви етапів роботи	Календарний план виконання
№ з/п	Назви етапів роботи	Календарний план виконання
1	ВСТУП	7.06
2	РОЗДІЛ 1.Теоретичні основи	1,05
3	РОЗДІЛ 2.Аналітико-рекомендаційний розділ	24,05
4	ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	7.06
5	ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	7.06

5. Дата видачі завдання ____31.03.25_____

Студент

Дмитро КУЧКОВ

підпис

ініціали, прізвище

Керівник роботи

—

ЛІСЕНИЙ Є.В._

підпис

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 55 с., 8 рис., 10 табл., 42 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: міжнародна торгівля, ІТ-послуги, цифрова трансформація, інноваційні підходи, зовнішньоекономічна діяльність,

Об'єкт дослідження — міжнародна торгівля ІТ-послугами.

Предмет дослідження — організаційні та інноваційні аспекти міжнародної торгівлі на прикладі діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА».

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації міжнародної торгівлі ІТ-послугами підприємства з урахуванням інноваційних підходів.

Методи дослідження: аналіз і синтез (розділ 1), статистичний та порівняльний аналіз (розділ 2).

У кваліфікаційній роботі розкрито сутність і роль міжнародної торгівлі в умовах цифрової економіки, охарактеризовано особливості експорту ІТ-послуг, проаналізовано сучасний стан галузі в Україні, а також діяльність підприємства ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА». На основі отриманих результатів розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційної моделі міжнародної торгівлі компанії, зокрема впровадження цифрових інструментів, адаптації до міжнародних стандартів і розвитку клієнт-орієнтованих каналів взаємодії.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
Розділ 1. Теоретичні засади організації міжнародної торгівлі в умовах інноваційного розвитку.....	8
1.1. Сутність та зміст міжнародної торгівлі	8
1.2. Структура та механізми організації міжнародної торгівлі ІТ-послугами	13
Висновки за першим розділом	21
РОЗДІЛ 2. Аналіз організації міжнародної торгівлі ІТ-послугами та перспектив розвитку ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»	23
2.1 Аналіз сучасного стану ІТ-сектору в Україні	23
2.2. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ "ГАРАНТ-ОЦІНКА"	28
2.3. Рекомендаційні заходи щодо вдосконалення організації міжнародної торгівлі ІТ-послугами ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» з урахуванням інноваційних підходів	39
Висновки за другим розділом	47
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	49
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	51

ВСТУП

У сучасних умовах цифрової трансформації глобальної економіки міжнародна торгівля IT-послугами набуває особливого значення як стратегічний напрям розвитку національного бізнесу. Високий попит на інформаційні технології, зростаюча роль віддалених сервісів та активне впровадження цифрових інструментів в управління бізнесом зумовлюють необхідність впровадження інноваційних підходів до організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств IT-сфери. Міжнародна торгівля в цьому контексті виступає не лише каналом збуту, але й інструментом позиціонування України як надійного постачальника високотехнологічних послуг на світовому ринку.

Зростання конкуренції, зміни у регуляторному середовищі, вимоги до кібербезпеки, а також глобалізація ринку послуг спонукають українські компанії впроваджувати інноваційні організаційні рішення, зокрема автоматизацію бізнес-процесів, використання хмарних платформ, побудову цифрової екосистеми просування послуг, омніканальну комунікацію з клієнтами, адаптацію до вимог міжнародних стандартів. Це особливо важливо для малих і середніх підприємств, які прагнуть вийти на нові зовнішні ринки з конкурентною пропозицією.

Метою даної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації міжнародної торгівлі IT-послугами підприємства ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» з урахуванням інноваційних підходів.

Для досягнення мети дослідження були поставлені такі завдання:

- розкрити сутність, структуру та роль міжнародної торгівлі в сучасних умовах;
- охарактеризувати особливості організації міжнародної торгівлі IT-послугами;
- проаналізувати стан IT-сектору України та експортний потенціал;

- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»;
- дослідити перспективи та розробити рекомендації щодо вдосконалення організаційної моделі міжнародної торгівлі компанії з урахуванням інноваційного підходу.

Об'єктом дослідження виступає міжнародна торгівля ІТ-послугами.

Предметом дослідження є організаційні та інноваційні аспекти міжнародної торгівлі на прикладі діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА».

У роботі використано такі методи дослідження: аналіз і синтез – для теоретичного узагальнення сутності міжнародної торгівлі; порівняльний – для оцінки тенденцій розвитку ІТ-сектору в Україні; статистичний – для аналізу показників діяльності підприємства; графічний – для візуалізації результатів; логічне узагальнення – для формулювання висновків і практичних рекомендацій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність та зміст міжнародної торгівлі

Торговельно-економічні відносини, або ж міжнародна торгівля, являють собою сукупність економічних зв'язків між державами, що виникають у процесі виробництва, обміну, розподілу та споживання товарів і послуг поза межами внутрішніх господарських систем. Їхня природа обумовлена глобальною нерівномірністю у розміщенні ресурсів, а також постійним зростанням потреб людства, які значно перевищують можливості локальних економік.

Під міжнародною торгівлею розуміється вільний обмін продукцією матеріального та інтелектуального характеру між двома або більше сторонами, що укладають угоди на основі взаємної зацікавленості. Основною умовою таких операцій є добровільність, при якій кожен учасник розраховує на отримання вигоди в результаті здійсненої транзакції.

Ця форма торгівлі охоплює економічні взаємодії однієї країни з іншими державами світу. Основними її складовими є експорт — вивезення товарів і послуг за кордон, та імпорт — їхнє ввезення з-за кордону. Сукупність таких операцій усіх країн світу формує глобальну систему міжнародної торгівлі [4].

У сучасних умовах до процесів міжнародного товарообміну долучаються практично всі учасники світової економіки — як державні, так і приватні структури. Фундаментом цих відносин виступає міжнародний поділ праці, що забезпечує підвищення ефективності виробництва на глобальному рівні. Поглиблення спеціалізації та диференціації трудових функцій (загальної, часткової та індивідуальної) сприяє виникненню нових форм і напрямів торговельної співпраці [16, с. 29].

Значний вплив на структуру і характер міжнародної торгівлі справляє науково-технічний прогрес, який кардинально змінює усі компоненти продуктивних сил, трансформуючи географічні маршрути постачання та товарну номенклатуру світових ринків. Міжнародна торгівля, як одна з

найдавніших форм міжнародних економічних відносин, стала основою процесів інтернаціоналізації економіки і нині залишається найбільш розвинутим сегментом світового господарства, на який припадає понад 80% усіх глобальних ділових операцій (рис.1.1) [24, 26].

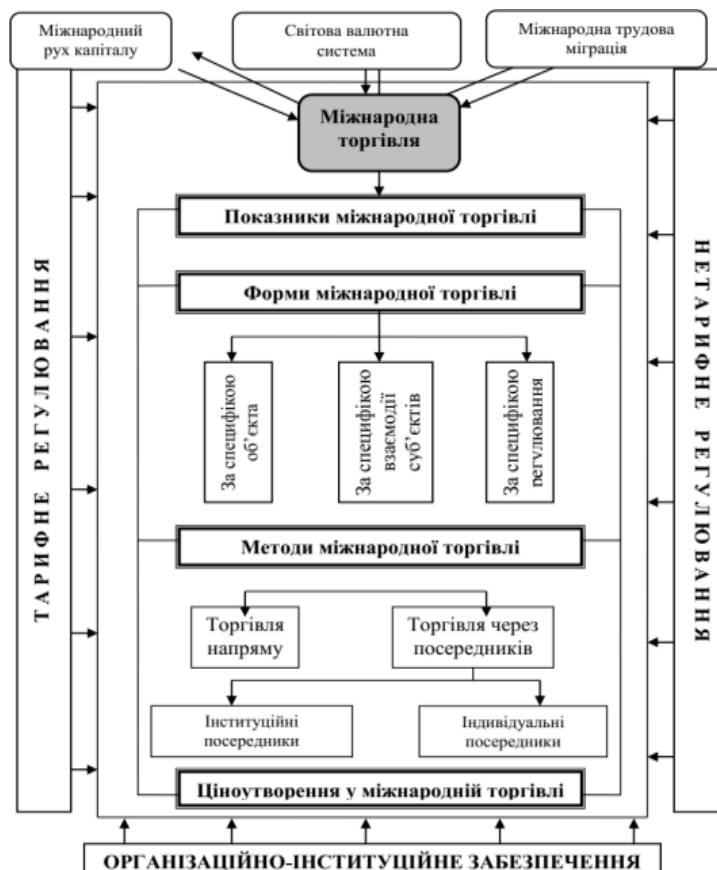


Рис.1.1. Структура міжнародної торгівлі

Міжнародна торгівля займає ключову позицію в системі глобальних економічних взаємин з низки причин. Насамперед, саме через механізми міжнародної торгівлі відбувається практична реалізація результатів різних форм співпраці у світовому господарстві, зокрема експорту капіталу, виробничої кооперації, а також науково-технічного партнерства. Крім того, рівень розвитку торгівлі товарами безпосередньо впливає на темпи зростання та масштаби обміну послугами на міжнародному рівні.

Подальше розширення міждержавних та міжрегіональних економічних зв'язків створює сприятливе середовище для інтеграційних процесів, що лежать в основі формування спільних економічних просторів. Водночас міжнародна торгівля виступає потужним інструментом поглиблення поділу

праці між країнами, сприяючи формуванню тісніших виробничо-економічних зв'язків і посиленню інтернаціоналізації світової економіки.

Міжнародна торгівля відкриває для суверенних держав низку важливих переваг, що сприяють їхньому економічному розвитку. По-перше, вона забезпечує доступ до ширших зовнішніх ринків збуту, що дозволяє національним виробникам збільшувати обсяги реалізації продукції. По-друге, розвиток міжнародної торгівлі стимулює поглиблення галузевої спеціалізації, що, у свою чергу, підвищує продуктивність праці та забезпечує раціональніший розподіл і ефективніше використання світових ресурсів.

Крім того, функціонування міжнародної торгівлі нерозривно пов'язане з наявністю глобальної фінансової інфраструктури, яка гарантує конвертованість валют та стабільність взаєморозрахунків. Торгівля створює можливості для країн використовувати зовнішні потоки товарів, капіталу, послуг і трудових ресурсів на основі національного правового регулювання, що дозволяє інтегрувати їх в економічну стратегію держави. У довгостроковій перспективі це сприяє не лише зростанню економічних показників, а й покращенню добробуту населення та підвищенню якості життя.

Науковий інтерес до проблем міжнародної торгівлі розвивається вже понад три століття. Теоретичні дослідження у цій сфері спрямовані на глибоке осмислення закономірностей і механізмів зовнішньоторговельної діяльності держав. У межах аналізу двосторонніх взаємин між країнами були сформульовані дві ключові концепції: теорія сталого розвитку та теорія обмежених ресурсів [24, 27]..

Однією з фундаментальних передумов розвитку міжнародного ринку є обмеженість виробничих ресурсів. Саме з усвідомлення цієї проблеми розпочався розвиток економічної науки як окремої дисципліни. Її об'єктивною основою вважається дія закону рідкості ресурсів, відповідно до якого людські потреби зростають швидше, ніж наявні ресурси, що й створює постійну потребу в глобальному обміні для збереження економічної рівноваги.

Міжнародна торгівля виконує ключову функцію у глобальному переміщенні товарів і послуг між країнами, сприяючи формуванню економічних зв'язків і підвищенню ефективності виробництва. Сучасна економіка, заснована на взаємозалежності держав, вимагає високого рівня розвитку ринку послуг, оскільки саме послуги є невіддільним елементом інфраструктури й продовженням інноваційно орієнтованого виробничого процесу [7,9].

Основна відмінність міжнародної торгівлі послугами від торгівлі матеріальними благами (такими як сировина чи капітал) полягає в тому, що послуги не підлягають накопиченню або зберіганню. Вони, як правило, споживаються одночасно з наданням і вимагають безпосередньої взаємодії між постачальником і споживачем, що накладає специфічні умови на організацію такої торгівлі.

На сьогодні частка сфери послуг у загальному обсязі міжнародної торгівлі складає приблизно 25%, при цьому темпи зростання цього сегмента значно перевищують динаміку товарного обміну. Така тенденція пояснюється цифровізацією економіки, зростанням попиту на інформаційні, фінансові, консультаційні та технологічні послуги. Водночас, розвиток міжнародного обміну послугами має суттєвий вплив на національний ринок праці, сприяючи створенню робочих місць і підвищенню рівня зайнятості, часто більшою мірою, ніж торгівля товарами [9].

Для комплексної оцінки стану і розвитку міжнародної торгівлі застосовується система показників, що дозволяє аналізувати її масштаби, структуру, динаміку та результати. До основних груп таких індикаторів відносяться:

- показники обсягів торгівлі, які характеризують абсолютні величини експорту та імпорту;
- показники структури торгівлі, що дають змогу оцінити співвідношення між окремими видами товарів або послуг;

- показники динаміки торгівлі, які відображають зміну обсягів торгівлі у часовому вимірі;
- показники ефективності та результативності торгівлі, що дозволяють оцінити економічну доцільність зовнішньоекономічних операцій [24,29].

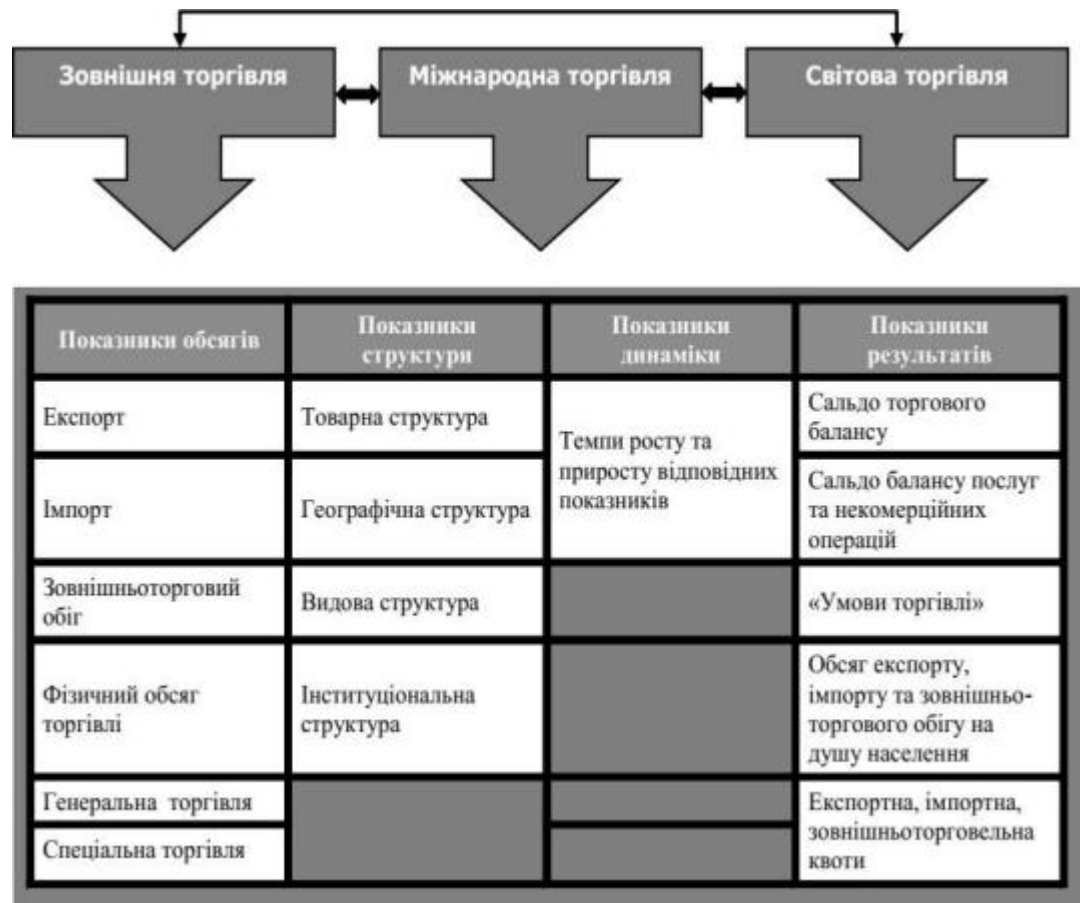


Рис. 1.2. Показники міжнародної торгівлі

Рисунок 1.2 узагальнює основні групи показників, що використовуються для аналізу міжнародної торгівлі. Така класифікація дозволяє комплексно оцінити не лише кількісні характеристики експортно-імпортних потоків, а й їхню якісну, структурну, динамічну та результативну складову. Виділення чотирьох ключових блоків — показників обсягів, структури, динаміки та результатів — забезпечує всебічне розуміння як національної, так і глобальної зовнішньоекономічної активності.

Показники обсягів охоплюють класичні індикатори, такі як експорт, імпорт, зовнішньоторговельний обіг та фізичний обсяг торгівлі, що

відображають фактичний рівень міжнародного обміну товарами і послугами. До цього блоку також входять категорії "генеральна" та "спеціальна" торгівля, які дозволяють розмежувати загальний обсяг переміщення товарів і чисті операції, без врахування транзиту або тимчасового ввезення/вивезення.

Структурні показники, у свою чергу, дають змогу проаналізувати внутрішній зміст торговельних потоків — за товарними групами, напрямками (географічна структура), каналами реалізації (інституційна структура) або видами торговельної діяльності (видова структура). Це дає змогу більш глибоко дослідити зовнішньоторговельну спеціалізацію країни, виявити рівень залежності від певних ринків або видів продукції.

Динамічні показники, зокрема темпи росту та приросту, дозволяють відстежувати зміну обсягів торгівлі у часовій перспективі, що є важливим інструментом для аналізу тенденцій і формування прогнозів. Водночас показники результатів — такі як сальдо торгового балансу, сальдо послуг і некомерційних операцій, умови торгівлі та різні квоти — відображають ефективність зовнішньоекономічної діяльності та її вплив на загальний економічний стан країни.

Таким чином, представлена система показників є інструментом не лише статистичного обліку, а й стратегічного аналізу, що дозволяє країнам формувати обґрунтовану зовнішньоторговельну політику, реагувати на виклики глобального ринку та визначати пріоритети подальшої інтеграції у світову економіку.

1.2. Структура та механізми організації міжнародної торгівлі IT-послугами

Міжнародна торгівля IT-послугами сьогодні посідає провідне місце серед галузей, що забезпечують динамічне зростання глобальної економіки. Її особливість полягає у високій гнучкості, масштабованості та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища завдяки інтенсивному використанню інформаційно-комунікаційних технологій. У межах цієї форми

торгівлі об'єктом обміну є не матеріальні продукти, а результати інтелектуальної праці, що надаються на основі знань, навичок, інноваційних підходів і технологічних рішень [9,16].

На відміну від традиційної торгівлі товарами, ІТ-послуги можуть бути передані замовнику миттєво через цифрові канали зв'язку — інтернет-платформи, хмарні сервіси, API-інтерфейси, системи віддаленого доступу тощо. Відсутність потреби у фізичному транспортуванні, складуванні чи митному оформленні створює принципово нові підходи до організації зовнішньоекономічної діяльності в цій сфері. Зокрема, це дає змогу зменшити транзакційні витрати, пришвидшити взаємодію між постачальниками та споживачами послуг, а також формувати нові канали виходу на зовнішні ринки [16, 18].

Така специфіка безпосередньо впливає на організаційні моделі реалізації ІТ-послуг у міжнародному середовищі. Вона зумовлює широке використання моделей аутсорсингу, аутстафінгу, хмарного постачання програмного забезпечення (SaaS), біржової фріланс-торгівлі та інших цифрових форматів комерційної взаємодії. Це сприяє не лише розширенню географії співпраці, а й активному залученню малого та середнього бізнесу до глобальних процесів розподілу послуг.

Структура міжнародної торгівлі ІТ-послугами є багатовимірною системою, що включає в себе різноманітні елементи, кожен з яких виконує важливу функцію в процесі транскордонного обміну інтелектуальними послугами. Вона формується навколо сукупності ключових компонентів, які забезпечують ефективне функціонування глобального ринку ІТ-послуг [16, 18]^

1. Одним із базових структурних елементів виступають суб'єкти торгівлі, які можуть бути класифіковані залежно від масштабів діяльності, організаційно-правової форми, географії охоплення ринку та моделі ведення бізнесу. До них належать:

- транснаціональні ІТ-корпорації, які оперують на глобальному рівні та надають широкий спектр послуг — від розробки прикладного програмного забезпечення до реалізації складних рішень у сфері штучного інтелекту, хмарних обчислень і кібербезпеки. Такі компанії, як Microsoft, IBM, Oracle, EPAM Systems або Accenture, зазвичай працюють за довгостроковими контрактами з клієнтами по всьому світу та формують ядро міжнародного ІТ-експорту;
 - малі та середні підприємства (МСП), які переважно спеціалізуються на вузькому сегменті ІТ-послуг, зокрема веброзробці, UI/UX-дизайні, DevOps, мобільних додатках тощо. МСП є особливо активними у країнах з розвинутим людським капіталом у сфері ІТ — таких як Україна, Польща, Індія, Естонія, де вони відіграють роль драйверів цифрового експорту;
 - інноваційні стартапи, які надають унікальні або експериментальні послуги на базі новітніх технологій: блокчейн-рішення, AR/VR-системи, big data-аналітику, машинне навчання тощо. Їхня активність значною мірою залежить від гнучкості організаційних структур і доступу до міжнародного венчурного капіталу;
 - фрілансери та незалежні команди розробників, які працюють на міжнародному ринку дистанційно, без постійного працевлаштування у конкретній компанії. Їхня діяльність значною мірою зосереджена на спеціалізованих платформах для обміну ІТ-послугами — таких як Upwork, Fiverr, Freelancer, Toptal, PeoplePerHour та інші. Ці платформи виконують роль інтерфейсу між виконавцями та замовниками послуг, надаючи інструменти для укладання контрактів, безпечних розрахунків, комунікації та управління проєктами.
2. Важливу роль у структурі міжнародної торгівлі ІТ-послугами відіграє посередницька інфраструктура, яка забезпечує організаційно-технічне, правове та фінансове середовище для ефективної взаємодії між постачальниками та споживачами послуг з різних країн. Ця

інфраструктура виконує функцію з'єднувального механізму між сторонами транскордонних операцій, мінімізуючи ризики, спрощуючи процеси комунікації, укладання договорів і здійснення розрахунків.

Основними елементами такої інфраструктури є електронні B2B-платформи (business-to-business), які забезпечують цифровий простір для співпраці між компаніями. Через ці платформи фірми можуть розміщувати свої запити на IT-послуги, отримувати комерційні пропозиції, перевіряти репутацію потенційних партнерів, вести переговори та укласти угоди. Типовими прикладами таких платформ є Clutch, GoodFirms, DesignRush, які виступають як каталоги перевірених IT-компаній, що надають послуги на міжнародному рівні.

Іншим вагомим компонентом виступають біржі фрилансу, які орієнтовані переважно на співпрацю між окремими фахівцями або невеликими командами розробників та замовниками з усього світу. Платформи на кшталт Upwork, Fiverr, Toptal, Freelancer.com створюють умови для швидкого знаходження підрядників, публікації проєктів, формування рейтингів виконавців, здійснення безпечних платежів, використання систем арбітражу тощо. Вони особливо популярні серед малого бізнесу, стартапів та індивідуальних підприємців, яким необхідна гнучка модель співпраці з IT-фахівцями без укладання довгострокових контрактів.

Також важливу роль відіграють спеціалізовані маркетплейси, орієнтовані на певні типи цифрових послуг, такі як розробка мобільних додатків, SaaS-продуктів, дизайн інтерфейсів або кібербезпека. Наприклад, платформи Envato Studio, Codementor, Gun.io забезпечують не лише доступ до виконавців, а й інтеграцію з інструментами керування проєктами, CRM-системами та сервісами хостингу.

Завдяки розвитку такої цифрової посередницької інфраструктури значно спрощується процедура входу підприємств на зовнішні ринки, підвищується прозорість комерційних операцій та зменшуються витрати на

транзакції. Вона також сприяє розширенню глобальної присутності малих і середніх суб'єктів ІТ-бізнесу, надаючи їм доступ до замовників з будь-якої точки світу без необхідності відкриття представництв або складної логістичної підтримки.

3. Сегмент міжнародної торгівлі ІТ-послугами охоплює широкий спектр видів діяльності, що відрізняються як за змістом, так і за ступенем технічної складності. Серед найпоширеніших типів таких послуг можна виокремити кілька ключових категорій, кожна з яких має свою ринкову нішу, специфіку організації та механізми реалізації на міжнародному рівні [1].

Найбільшу частку в структурі експорту ІТ-послуг становить розробка програмного забезпечення на замовлення (custom software development). У цьому випадку компанії створюють програмні продукти, адаптовані під індивідуальні потреби клієнта, включаючи корпоративні CRM/ERP-системи, мобільні додатки, вебплатформи тощо. Такий тип послуг вимагає тісної співпраці з замовником, дотримання технічного завдання, гнучких методологій розробки (наприклад, Agile, Scrum) та високого рівня технічної експертизи.

Швидкими темпами зростає попит на хмарні послуги, які реалізуються за моделями SaaS (Software as a Service), PaaS (Platform as a Service) та IaaS (Infrastructure as a Service). У першому випадку клієнт отримує доступ до готового програмного продукту через інтернет (наприклад, Google Workspace, Salesforce), у другому — до середовища для розробки власних додатків, а в третьому — до віртуалізованих обчислювальних потужностей (серверів, сховищ даних тощо). Ці послуги дозволяють компаніям оптимізувати ІТ-інфраструктуру, скоротити витрати на апаратне забезпечення та масштабувати діяльність без фізичної присутності в інших країнах.

Істотну частку ринку також займають послуги з кібербезпеки, що включають аудит інформаційної безпеки, моніторинг кіберзагроз, впровадження систем захисту даних, навчання персоналу, тестування на

проникнення (penetration testing) тощо. В умовах глобалізації цифрових процесів та зростання кількості кіберзагроз потреба у таких послугах має стабільну тенденцію до зростання, особливо серед транснаціональних компаній, банків, державних установ.

До критично важливих належать також послуги з технічної підтримки (technical support), які передбачають надання консультацій, вирішення технічних проблем, оновлення ПЗ, адміністрування систем та допомогу кінцевим користувачам у режимі 24/7. Цей тип послуг часто передається на аутсорсинг в країни з високим рівнем ІТ-освіти та нижчими витратами на оплату праці.

Важливе місце посідає обробка та аналіз даних (data processing and analytics), що включає роботу з великими масивами інформації (Big Data), розробку моделей машинного навчання, створення алгоритмів прогнозування, візуалізацію даних тощо. Зважаючи на стрімкий розвиток цифрової економіки, такі послуги стають дедалі більш затребуваними серед компаній, що прагнуть ухвалювати рішення на основі аналітики.

Окрему нішу становить UI/UX-дизайн — створення користувацьких інтерфейсів та проектування зручного користувацького досвіду. Якісний дизайн продукту впливає на конкурентоспроможність ІТ-рішень, особливо у сфері мобільних додатків та вебплатформ.

Не менш значущими є послуги з тестування та забезпечення якості програмного забезпечення (QA & Testing), що охоплюють автоматизоване та ручне тестування функціоналу, навантажувальні тести, перевірку безпеки та сумісності ПЗ. Ці послуги сприяють зменшенню ризиків при впровадженні нових ІТ-рішень та підвищують рівень задоволеності кінцевого користувача.

Таким чином, спектр ІТ-послуг, що є об'єктом міжнародної торгівлі, охоплює як складні інженерні рішення, так і креативні завдання, пов'язані з дизайном і тестуванням програмних продуктів. Водночас ефективність їх експорту значною мірою залежить не лише від якості наданих послуг, але й

від правильно обраної моделі їх організації у зовнішньоекономічному просторі.

Механізми реалізації міжнародної торгівлі ІТ-послугами формуються відповідно до характеру замовлення, тривалості співпраці, рівня залученості персоналу та технічних вимог проєкту. Умовно їх можна класифікувати за основними організаційними моделями, які узагальнено представлено у таблиці 1.1.[16, 42]

Таблиця 1.1. - Механізми організації міжнародної торгівлі ІТ-послугами

Модель	Суть	Особливості реалізації	Типові напрями застосування
Аутсорсинг (Outsourcing)	Передача компанією частини бізнес-процесів або ІТ-завдань зовнішньому виконавцю за кордон	Договірна основа, тривалий цикл співпраці, фіксований бюджет або модель «time & material»	Розробка ПЗ, технічна підтримка, обслуговування інфраструктури
Аутстафінг (Outstaffing)	Надання персоналу у тимчасове користування компанії-замовнику	Працівник залишається у штаті постачальника, але керується замовником; мінімізація адміністративних витрат	Робота з програмістами, QA-фахівцями, аналітиками
SaaS (Software as a Service)	Доступ до програм через інтернет за підпискою, без потреби в локальній інсталяції	Програмне забезпечення зберігається на стороні постачальника; регулярні оновлення; масштабованість	CRM, бухгалтерські системи, хмарні редактори, сервіси управління
Freelance-модель	Співпраця між індивідуальними виконавцями та замовниками через спеціалізовані платформи	Гнучкі терміни, невеликий бюджет, часта зміна проєктів; часто оплата через платформи як Upwork, Fiverr	UI/UX-дизайн, копірайтинг, тестування, фронтенд-розробка

Крім вибору організаційної моделі, ефективне функціонування міжнародної торгівлі IT-послугами потребує комплексного врахування низки системоутворюючих факторів, які безпосередньо впливають на стабільність, безпечність і результативність зовнішньоекономічної діяльності у цій сфері. До найважливіших серед них належать правове регулювання, технічна інфраструктура та фінансові механізми [9, 16, 42].

- Правове регулювання міжнародної торгівлі IT-послугами охоплює широкий спектр норм і стандартів, які стосуються зокрема захисту персональних даних, авторського права, транскордонного обміну інформацією та оподаткування. Одним із найвпливовіших документів у цьому контексті є Загальний регламент про захист даних (GDPR), який регулює обробку персональної інформації громадян Європейського Союзу. IT-компанії, що працюють з клієнтами з ЄС, зобов'язані адаптувати свої сервіси до вимог цього регламенту, інакше ризикують бути оштрафованими. Також важливими є міжнародні норми інтелектуальної власності (TRIPS), положення двосторонніх угод та локальне податкове законодавство, що регулює дохід від експорту послуг.
- Технічна інфраструктура виступає основою для надання IT-послуг у цифровому середовищі. Вона включає хмарні обчислювальні платформи (Google Cloud, AWS, Microsoft Azure), які забезпечують доступність і масштабованість сервісів у будь-якій точці світу. Важливе значення мають API-сервіси, що дозволяють інтегрувати програмні рішення замовника та виконавця, а також засоби для організації командної роботи та управління проєктами: Slack – для комунікації, Jira – для постановки та відстеження завдань, GitHub – для контролю версій програмного коду, Zoom – для проведення відеоконференцій. Ці інструменти забезпечують безперебійну віддалену співпрацю між сторонами контракту, незалежно від їхнього географічного положення.

- Фінансові механізми міжнародної торгівлі ІТ-послугами мають забезпечити зручність, швидкість і безпеку розрахунків між сторонами. Найпоширенішими є платіжні системи для трансакцій між країнами, зокрема Payoneer, Wise, Revolut, які пропонують вигідні умови для фрілансерів, малих компаній і аутсорсингових центрів. У деяких випадках, особливо при роботі з нестандартними ринками або у сфері Web3, можуть використовуватись криптовалюти як форма міжнародного розрахунку, що дозволяє уникати обмежень традиційних фінансових систем, мінімізувати витрати на конвертацію валют і зменшити час очікування платежу.

Таким чином, сучасна модель міжнародної торгівлі ІТ-послугами неможлива без урахування багатфакторного середовища, у якому взаємодіють юридичні, технологічні та фінансові компоненти. Їхня збалансована інтеграція є запорукою надійної та конкурентоспроможної присутності компаній на глобальному ринку цифрових послуг.

Висновки за першим розділом

У першому розділі досліджено теоретичні засади організації міжнародної торгівлі в умовах інноваційного розвитку. Визначено сутність, структуру та основні функції міжнародної торгівлі, окреслено її роль у формуванні глобальної економіки та міждержавних відносин. Особливу увагу приділено сучасним тенденціям розвитку торгівлі, зокрема зростанню частки торгівлі послугами, що обумовлено цифровізацією економіки, інтенсифікацією обміну інформацією та поширенням інтелектуального продукту. У межах розділу також обґрунтовано значення показників оцінки міжнародної торгівлі, які дозволяють аналізувати її динаміку, ефективність та структуру.

Окрему увагу приділено специфіці організації торгівлі ІТ-послугами як одній із найдинамічніших і найінноваційніших сфер зовнішньоекономічної

діяльності. Уточнено ключові моделі взаємодії на міжнародному ринку ІТ-послуг — аутсорсинг, аутстафінг, SaaS, фриланс-модель — та охарактеризовано механізми їх реалізації. Визначено інфраструктурні, правові та технічні чинники, що формують середовище функціонування цього сегмента, а також наведено класифікацію основних видів ІТ-послуг, які є об'єктом міжнародної торгівлі. Таким чином, розділ заклав теоретичну основу для подальшого аналізу практичних аспектів виходу українських компаній на зовнішні ринки цифрових послуг.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ ІТ-ПОСЛУГАМИ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»

2.1 Аналіз сучасного стану ІТ-сектору в Україні

Українська ІТ-індустрія за останні десятиліття стала однією з ключових галузей економіки країни, привертаючи увагу як місцевих, так і міжнародних інвесторів. Українські ІТ компанії демонструють високий рівень професіоналізму, інноваційності та адаптивності, що дозволило країні зайняти помітне місце на світовому ринку технологій. Однак, попри досягнення, перед українським ІТ сектором стоять значні виклики, які впливають на його подальший розвиток.

До війни ІТ-сектор України був одним з економічних стовпів країни. Він швидко зростав, значно впливаючи на ВВП та позиціонуючи Україну як провідну аутсорсингову локацію в Європі. До 2021 року ІТ-індустрія становила понад 4% ВВП України, а експорт ІТ-послуг досягав 6,8 мільярда доларів. Успіх сектора базувався на великій кількості кваліфікованих фахівців, конкурентних витратах на робочу силу та динамічному стартап-екосистемі.[41].

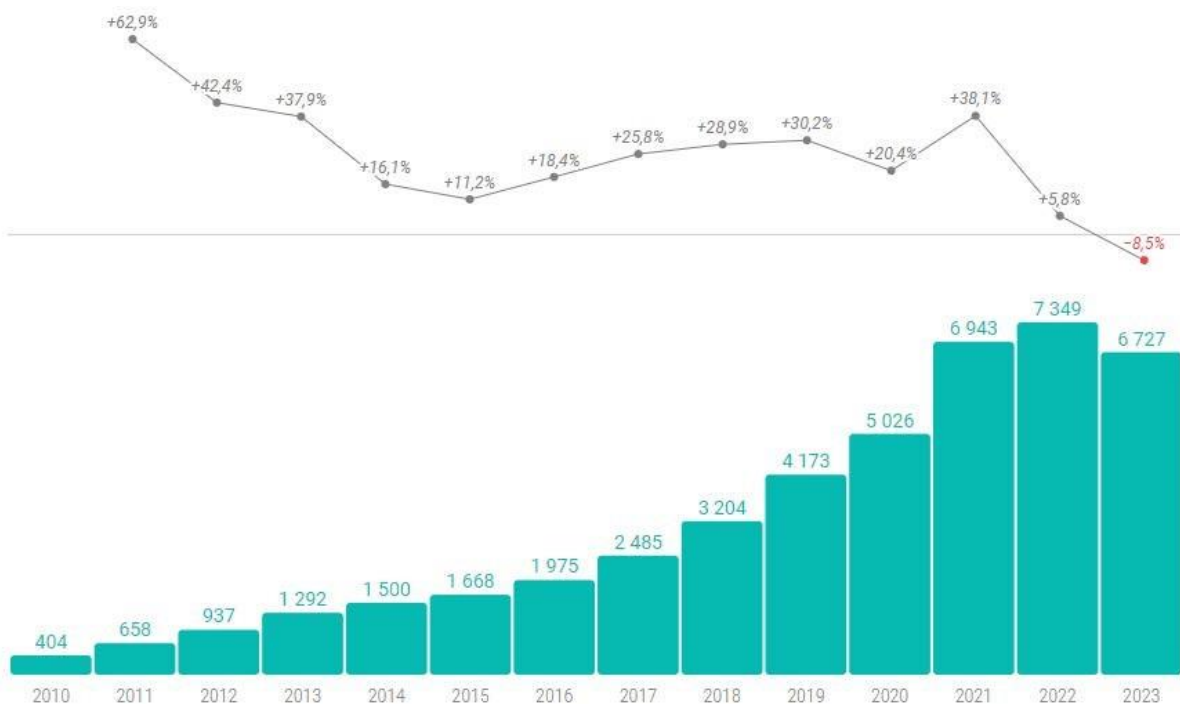


Рис.2.1. Динаміка ІТ-експорту з 2010-го до 2023 року, річний обсяг

Початок війни у 2022 році різко змінив операційний ландшафт для ІТ-компаній в Україні. Конфлікт порушив ланцюги поставок, знищив інфраструктуру та спричинив масове переміщення людей, включаючи ІТ-фахівців. Компаніям довелося швидко адаптуватися до нової реальності, багато хто переніс свою діяльність у безпечніші регіони або навіть за кордон. Незважаючи на ці виклики, ІТ-сектор демонструє неймовірну стійкість. Наприклад, до середини 2022 року близько 90% ІТ-компаній змогли продовжити роботу, хоча і зменшеними обсягами .[10]

У 2023 році експорт ІТ-послуг з України впав на 8,5% до 6,7 млрд дол. в порівнянні з рекордними \$7,3 млрд у 2022 році. З початку великої війни вітчизняна ІТ-індустрія демонструвала стійкість. Компанії не просто втримували стабільність, а й намагалися зростати, наймаючи спеціалістів та розширюючи географічне представництво. Зрештою, війна та уповільнення глобальної економіки підштовхнули їх до рішень, до яких інші бізнеси вдалися ще на початку 2022 року [11,13].

Однією з головних переваг українських ІТ компаній є їхній висококваліфікований людський капітал. Україна відома своїми талановитими фахівцями у галузі програмування, інженерії, аналізу даних та дизайну. Освіта в технічних університетах забезпечує базу для підготовки нових поколінь ІТ спеціалістів, які відповідають світовим стандартам. Це сприяє розвитку аутсорсингових послуг, завдяки чому українські ІТ компанії успішно співпрацюють з міжнародними клієнтами.

Проте, поряд із цими перевагами, ІТ сектор стикається з низкою проблем. Однією з основних є політична та економічна нестабільність, яка створює невизначеність для бізнесу. Воєнний конфлікт на сході країни, економічні кризи та зміни у законодавстві часто ставлять під загрозу діяльність компаній. Це змушує ІТ бізнес бути гнучким та шукати шляхи адаптації до нових умов.

Серед найбільших викликів для компаній стали:

- міграція працівників та їх сімей, релокація компаній;
- заборона виїзду ІТ-фахівців за кордон;
- призов ІТ-фахівців;
- утримання клієнтів та мінімізація ризиків в роботі з клієнтами;
- валютне регулювання та обмеження, введені НБУ.

Частка країн у виторгу з ІТ-експорту значно не змінилася. США і надалі є найбільшим імпортером наших комп'ютерних послуг. Після 2014 року частка США мало не щороку зростала, але після рекордного показника 2022-го (40,5% і майже \$3 млрд) спостерігаємо спад до 36,4% [11].

Згідно з останніми даними, у першій п'ятірці також Мальта (7,7%), Велика Британія (7,3%) Кіпр (4,9%) та Ізраїль (4%). Після 2022 року частки всіх цих країн зменшилися, окрім Кіпру — відбулося зростання на 0,6%. Детальні дані щодо змін у регіональній структурі доходів від ІТ-експорту представлено на рисунку 2.[41]

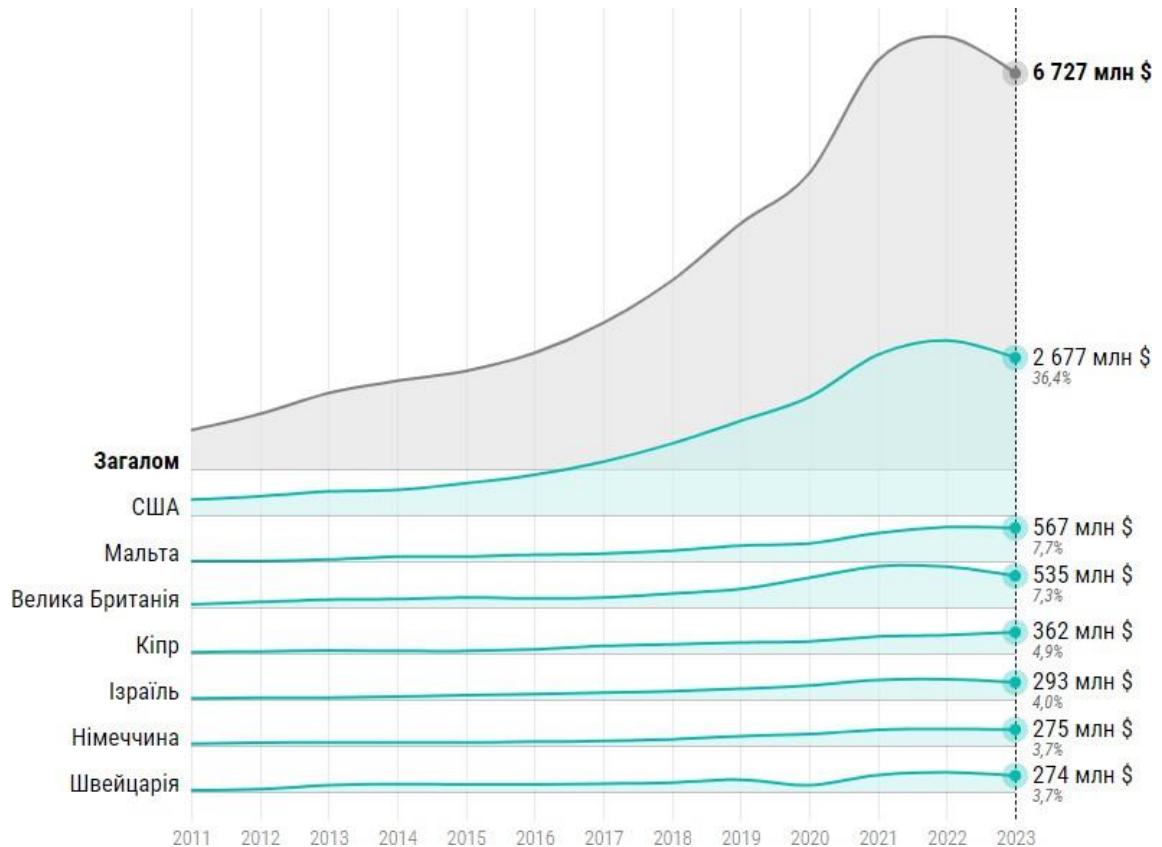


Рис.2.2. Країни, з яких надходить виторг від ІТ-експорту. Динаміка за роками

Одним із ключових факторів виживання українських ІТ-компаній є впровадження гнучких управлінських стратегій. ІТ-компанії розробили спеціальні оперативні структури воєнного часу, що дозволило їм зберегти безперервність бізнесу, незважаючи на хаос. Це включало щоденну оцінку ключових питань, таких як відносини з клієнтами, безпека співробітників та логістичні виклики.

Ще однією проблемою є відтік кадрів за кордон. Велика кількість талановитих спеціалістів виїжджає працювати в інші країни через привабливіші умови праці та вищу оплату. Це ставить під загрозу стійкість ІТ сектору, оскільки втрата кадрів може негативно вплинути на якість послуг і конкурентоспроможність компаній.

Однак, не дивлячись на ці виклики, українські ІТ компанії демонструють стійкість і здатність до розвитку. Вони активно інтегруються в глобальні ринки, впроваджують новітні технології та інновації. Особливої уваги заслуговують стартапи, які народжуються в Україні та швидко завойовують популярність у світі. Такі компанії, як Grammarly, GitLab, і People.ai, є прикладами успішних проектів, що почали свій шлях саме в Україні.

ІТ сектор також відіграє важливу роль у розвитку інших галузей економіки України, сприяючи цифровізації, підвищенню ефективності та інноваціям. Багато компаній, які працюють у сферах фінансів, медицини, агробізнесу та промисловості, залучають ІТ рішення для оптимізації своєї діяльності.

Для подальшого розвитку ІТ індустрії в Україні необхідно створити сприятливі умови для бізнесу та залучення інвестицій. Це передбачає стабільне законодавство, захист прав інтелектуальної власності, підтримку стартапів та науково-дослідних проектів. Важливо також забезпечити

можливості для розвитку кадрів та зупинити відтік талантів, пропонуючи конкурентні умови праці та можливості для професійного зростання.

Українські ІТ компанії мають величезний потенціал для подальшого зростання та зміцнення своїх позицій на світовому ринку. Їхня здатність швидко адаптуватися до викликів, впроваджувати інновації та працювати на високому рівні дозволяє сподіватися на успішне майбутнє української ІТ індустрії навіть в умовах нестабільності.

Для збереження конкурентоспроможності в таких нестабільних умовах українські ІТ-компанії можуть зосередитися на кількох стратегіях [28]:

1. Управління ризиками та планування на випадок надзвичайних ситуацій: Компанії розробили комплексні плани дій, які дозволяють швидко реагувати на раптові зміни ситуації, наприклад, на атаки на інфраструктуру або перебої у зв'язку. Наприклад, багато компаній забезпечили резервні джерела живлення та диверсифікували свої інтернет-з'єднання для забезпечення безперервної роботи.

2. Інновації та диверсифікація ринків: Незважаючи на виклики, значна частина українських ІТ-компаній продовжує інновації та досліджує нові ринки. Дослідження показують, що 44% українських малих і середніх бізнесів (включаючи ІТ-компанії) планують розширення бізнесу в 2024 році, а 36% планують наймати більше співробітників. Цей прагнення до зростання та інновацій є ключовим для збереження конкурентоспроможності на світовому ринку.

3. Утримання талантів і мотивація: Збереження кваліфікованих працівників стало серйозним викликом під час війни, але компаніям вдалося це зробити, зосередившись на добробуті співробітників, наданні підтримки з переселенням і підтримці відкритого спілкування. Забезпечення безпеки та цінності співробітників було критичним для безперебійної роботи.

4. Підтримка з боку держави та міжнародних організацій: Державні програми, такі як гранти та кредити, надали певне фінансове полегшення ІТ-компаніям. Крім того, міжнародна підтримка, включаючи допомогу від

організацій, таких як USAID, допомогла бізнесу залишатися конкурентоспроможним, сприяючи доступу до нових ринків і ресурсів.

2.2. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ "ГАРАНТ-ОЦІНКА"

ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» (код ЄДРПОУ 38405725) здійснює діяльність у сфері інформаційних технологій та є активним учасником ринку з 2012 року. Компанія функціонує відповідно до основного виду діяльності за КВЕД 62.03 — «Діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням», що передбачає надання послуг з адміністрування ІТ-інфраструктури, обслуговування серверного обладнання, мережових рішень та програмного забезпечення.

Додаткові напрямки діяльності охоплюють:

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

Компанія спеціалізується на наданні комплексних рішень для бізнесу, включаючи впровадження хмарних сервісів, CRM-систем, організацію спільної праці, ІТ-аутсорсинг, сервісне обслуговування, розробку інженерної інфраструктури, а також виробництво персональних комп'ютерів і серверних систем. Особливу увагу підприємство приділяє обслуговуванню малого та середнього бізнесу (СМБ), забезпечуючи індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Місією компанії є надання високоякісних ІТ-рішень, які сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів клієнтів, цифровій трансформації та адаптації до вимог сучасного ринку. «ГАРАНТ-ОЦІНКА» дотримується принципів професійної етики, надійності, технологічної гнучкості та безпеки.

Підприємство позиціонує себе як надійний ІТ-партнер, що забезпечує цифрову стабільність, підтримку інноваційного розвитку та супровід клієнтів у питаннях технологічної модернізації. Серед ключових переваг компанії —

наявність команди висококваліфікованих фахівців, досвід роботи на міжнародному ринку, гнучка модель ціноутворення та здатність адаптувати рішення під специфіку галузі кожного замовника.

Організаційна структура ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» побудована за лінійно-функціональним принципом, що дозволяє чітко розподілити функціональні обов'язки між підрозділами та забезпечити ефективне управління процесами в межах підприємства. Такий підхід створює оптимальні умови для координації технічної, адміністративної та зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Запроваджена структура сприяє:

- досягненню високого рівня керованості організацією на всіх рівнях;
- ефективному поєднанню централізованого стратегічного управління з оперативною децентралізацією виконавчих функцій;
- раціональному розподілу навантаження між керівним складом та виконавцями;
- забезпеченню швидкого доступу до релевантної інформації для прийняття управлінських рішень;
- узгодженості дій підрозділів у рамках реалізації ІТ-проектів як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку;
- оперативному реагуванню на зміни в зовнішньому середовищі та гнучкому коригуванню бізнес-цілей відповідно до поточної ситуації.

Організаційна структура ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» включає адміністративне керівництво, фінансову, юридичну та комерційну функції, а також технічний підрозділ, який забезпечує основну виробничу діяльність компанії у сфері ІТ. Такий розподіл дозволяє підприємству ефективно реалізовувати комплексні рішення для бізнесу — від впровадження CRM-систем і хмарних сервісів до виробництва серверного обладнання.

Структура підприємства представлена на рис. 2.3 .

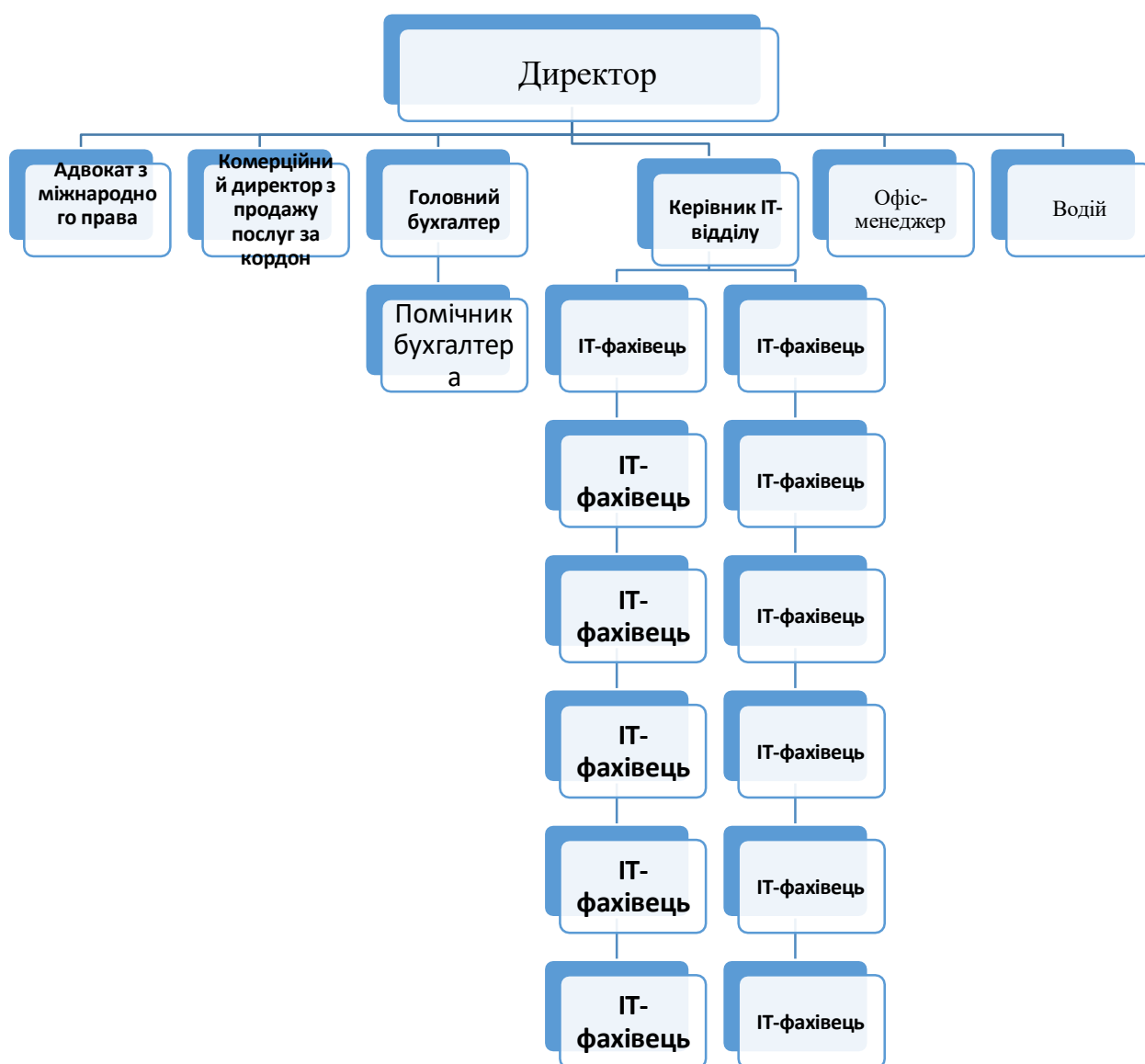


Рис.2.3. Організаційна структура ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»

Директор є ключовою фігурою в управлінні підприємством. Він приймає стратегічні рішення, які визначають напрям діяльності компанії, її позиціонування на ринку та розвиток ключових напрямів, таких як хмарні технології, CRM-системи чи IT-аутсорсинг. Директор особисто контролює процеси налагодження партнерських зв'язків із клієнтами, бере участь у підписанні договорів, веде перемовини з ключовими замовниками, а також затверджує фінансові плани та бюджети. У щоденній роботі він координує діяльність усіх підрозділів — як технічних, так і адміністративних — забезпечуючи узгодженість дій команди та дотримання визначених

стандартів. Особливу увагу директор приділяє міжнародній складовій бізнесу, особисто контролюючи реалізацію зовнішньоекономічних контрактів.

Головний бухгалтер несе відповідальність за фінансову та податкову звітність компанії. Вона здійснює контроль над усіма фінансовими потоками, забезпечує своєчасне нарахування заробітної плати, сплату податків та ведення бухгалтерського обліку відповідно до чинного законодавства. У її функції входить підготовка фінансової звітності для керівництва, аналіз витрат та доходів, а також участь у формуванні бюджету підприємства. Головний бухгалтер співпрацює з контролюючими органами, відповідає за проходження перевірок, а також веде облік зовнішньоекономічних операцій, пов'язаних із продажем ІТ-послуг за кордон.

Комерційний директор з продажу послуг за кордон є відповідальним за розвиток міжнародного напрямку діяльності компанії. Він аналізує ринки інших країн, вивчає попит на ІТ-рішення, формує комерційні пропозиції та веде перемовини з іноземними клієнтами. До його завдань входить підготовка контрактів, участь у міжнародних ІТ-конференціях, налагодження дистрибуційних каналів, а також узгодження технічних вимог замовників із можливостями ІТ-відділу. Комерційний директор тісно співпрацює з адвокатом з міжнародного права, щоб забезпечити юридичну чистоту угод, та з керівником ІТ-відділу — для формування чітких, технічно обґрунтованих комерційних рішень.

Адвокат з міжнародного права супроводжує компанію у всіх правових питаннях, що стосуються міжнародної діяльності. Він аналізує умови зовнішньоекономічних договорів, консультує з питань імпорту, експорту, трансферу технологій та авторських прав. У його функції входить також аналіз ризиків, пов'язаних із зовнішніми контрактами, ведення претензійно-позовної роботи та правова підтримка при укладанні угод з іноземними партнерами. Адвокат бере участь у розробці внутрішніх політик компанії, що стосуються захисту персональних даних, відповідності європейським стандартам безпеки та дотримання етичних норм при роботі з клієнтами з-за кордону.

Керівник IT-відділу очолює технічний напрям компанії, координуючи роботу команди з десяти IT-фахівців. Його завдання — забезпечити ефективне виконання проектів, зокрема з впровадження хмарних технологій, обслуговування серверів, розгортання CRM-систем і побудови мережевої інфраструктури для клієнтів. Він відповідає за розподіл завдань між підлеглими, контроль якості виконаних робіт, дотримання термінів та постійне вдосконалення технічних процесів. Керівник активно взаємодіє з іншими підрозділами — бухгалтерією, комерційним відділом, юридичною службою — забезпечуючи технічну підтримку стратегічних рішень компанії.

IT-фахівці є технічною основою діяльності компанії. Кожен з них має свою спеціалізацію: одні відповідають за налаштування серверів, інші — за розгортання CRM-систем, треті займаються виробництвом та тестуванням комп'ютерної техніки. Вони реалізують проекти будь-якої складності — від базового обслуговування клієнтів до створення складної IT-інфраструктури для зовнішнього замовника. Робота фахівців не обмежується лише технічним налаштуванням: вони також консультують клієнтів, виїжджають на об'єкти, допомагають у виборі обладнання, забезпечують післягарантійне обслуговування.

Офіс-менеджер виконує адміністративно-організаційні функції, забезпечуючи безперебійну роботу офісу. До його завдань входить ведення внутрішньої документації, прийом телефонних дзвінків, реєстрація вхідної та вихідної кореспонденції, організація зустрічей та забезпечення потреб працівників у канцелярському приладді та офісному обладнанні. Він координує побутові питання, пов'язані з офісною логістикою, і забезпечує комфортні умови праці для персоналу. Офіс-менеджер також взаємодіє з постачальниками товарів і послуг, слідкує за технічним станом приміщення та є комунікаційною ланкою між підрозділами компанії.

Помічник бухгалтера здійснює допоміжні функції у веденні фінансового та податкового обліку. Під контролем головного бухгалтера він займається первинною документацією, обробкою рахунків, формуванням

платіжних доручень, веденням обліку господарських операцій у бухгалтерському програмному забезпеченні. Помічник також відповідає за підготовку внутрішніх звітів, архівацію документів та може бути залучений до підготовки даних для зовнішньої звітності. Його діяльність забезпечує оперативність та точність облікових процесів у компанії.

Водій забезпечує транспортне обслуговування компанії. Він відповідає за доставку комп'ютерної техніки, серверів, маршрутизаторів до клієнтів, супроводжує фахівців під час виїздів на об'єкти, а також доставляє документи, запчастини чи ліцензійне програмне забезпечення між офісами та сервісними центрами. Його роль особливо важлива для оперативного реагування на запити клієнтів, забезпечення мобільності ІТ-команди та виконання термінових завдань.

Таким чином, кожна позиція в організаційній структурі ТОВ «ГАРАНТ» виконує чітко визначені функції, що забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів. Зокрема, навіть допоміжні ланки, як-от водій, відіграють важливу роль у підтриманні логістичних процесів та мобільності компанії.

Для більш повного уявлення про масштаби та динаміку діяльності підприємства, доцільно розглянути його ключові фінансово-економічні показники за останні роки, що подано в таблиці 1.1.

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

Показники / роки	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022	
				тис. грн	%
Дохід	127 326	128 345	179 590	51 245	139,93
Чистий прибуток	3 684	3 490	4 332	842	124,13
Активи	53 124	50 000	73 115	23 115	146,23
Зобов'язання	44 159	37 537	56 811	19 274	151,34
Кількість працівників	22	17	20	3	11

Загальний аналіз фінансових показників ТОВ «ГАРАНТ» за 2022–2024 роки свідчить про поступове зростання масштабів діяльності компанії, зокрема за показниками доходу, прибутку та обсягу активів (табл. 1.3). Водночас важливою складовою розвитку підприємства є вихід на зовнішні ринки та надання ІТ-послуг міжнародним клієнтам.

ТОВ «ГАРАНТ» здійснює співпрацю з іноземними партнерами в межах окремих напрямів своєї діяльності, зокрема у сфері надання ІТ-послуг. Попит на українських ІТ-фахівців за кордоном сприяє формуванню стабільного кола міжнародних замовників. Упродовж останніх років компанія реалізує проекти для закордонних клієнтів у форматі аутсорсингу та розглядає можливості подальшого розширення присутності на глобальному ринку. Зважаючи на це, доцільним є проведення аналізу зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. У портфелі ТОВ «ГАРАНТ» уже наявні контракти з понад двадцятьма міжнародними компаніями, і в перспективі підприємство планує розширювати зовнішньоекономічну співпрацю.

З метою оцінки цього напрямку доцільно проаналізувати динаміку обсягів реалізації послуг компанії у розрізі ключових напрямів міжнародної діяльності, що відображено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - 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	Відхиленн я 2024/2023, %
Продукти та рішення в галузі інформаційної безпеки	10 240,00	10 975,00	16 100,00	5 125,00	46,70%
Хмарні сервіси	5 170,00	5 540,00	9 920,00	4 380,00	79,06%
Рішення Smart & Safe City	5 710,00	6 520,00	11 100,00	4 580,00	70,25%
ІТ-аутсорсинг	15 200,00	16 370,00	19 200,00	2 830,00	17,29%
Базова ІТ- інфраструктура	3 980,00	4 880,00	8 200,00	3 320,00	68,03%
Професійні послуги з побудови дата- центрів	5 880,00	6 050,00	8 750,00	2 700,00	44,63%

Джерело: адаптовано автором на основі умовних показників для ТОВ «ГАРАНТ»

Як свідчать дані таблиці 2.2, упродовж 2022–2024 років ТОВ «ГАРАНТ» демонструє стабільне зростання обсягів реалізації ІТ-послуг на міжнародному ринку. Зокрема, у 2024 році обсяг реалізованих послуг іноземним замовникам зріс на 45,58% порівняно з 2023 роком. Найбільш динамічне зростання зафіксовано в сегменті хмарних сервісів — на 79,06%, а також у напрямку Smart & Safe City — на 70,25%, що свідчить про зростаючий інтерес зарубіжних клієнтів до інноваційних та інфраструктурних рішень компанії.

Окрему увагу слід звернути на поступове посилення міжнародної складової в загальній структурі діяльності підприємства. Якщо у 2022 році частка послуг, реалізованих за кордон, складала умовно 40% загального обсягу, то в 2023 році вона зросла до 42%, а за попередніми оцінками у 2024 році — ще більше. Це свідчить про послідовне розширення присутності

компанії на зовнішніх ринках, хоча основним сегментом реалізації, як і раніше, залишається внутрішній український ринок.

У структурі міжнародної виручки ТОВ «ГАРАНТ» у 2023 році провідні позиції займали послуги ІТ-аутсорсингу (26,19%) та базової ІТ-інфраструктури (21,86%), що свідчить про затребуваність технічної підтримки та впровадження системних рішень серед іноземних партнерів.

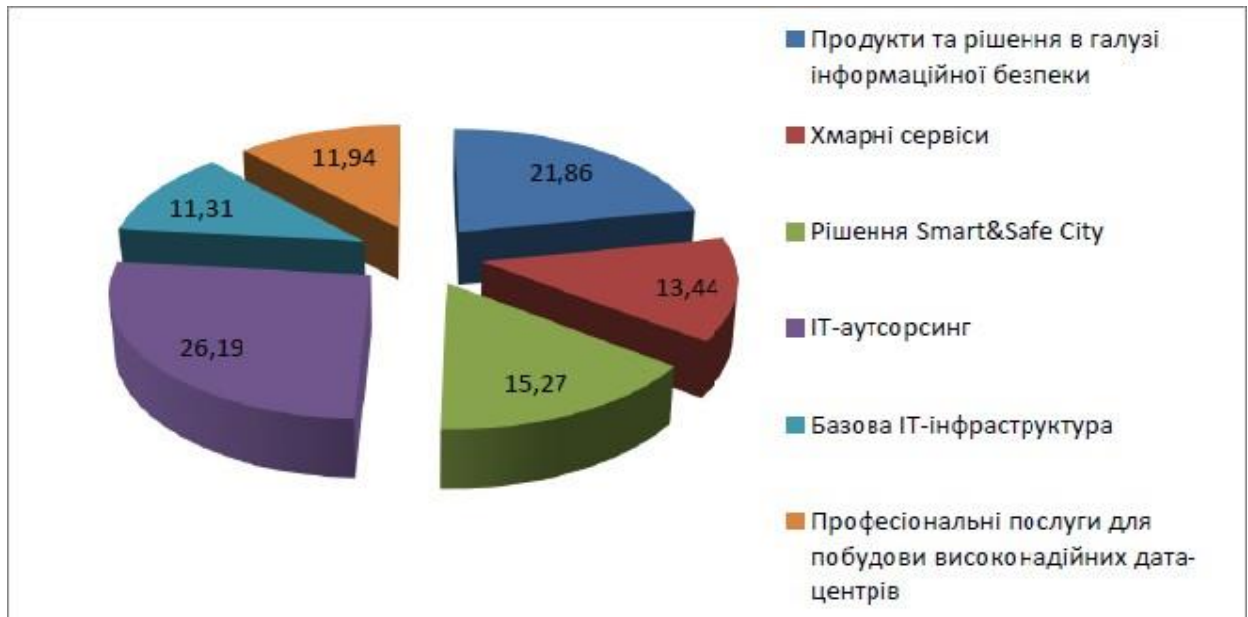


Рис.2.4. Структура реалізації послуг ТОВ «Гарант» на міжнародному рівні в 2024 р., %

ТОВ «ГАРАНТ» здійснює професійну діяльність у сфері інформаційних технологій, активно співпрацюючи з провідними світовими постачальниками програмного забезпечення, обладнання та хмарних рішень. Така взаємодія з міжнародними вендорами дозволяє компанії впроваджувати сучасні технології, забезпечувати високий рівень надійності послуг, а також відповідати вимогам глобального ринку. У рамках співпраці підприємство інтегрує продукти та рішення, що є стандартами в галузі корпоративної ІТ-інфраструктури.

ТОВ «ГАРАНТ» у межах своєї діяльності з інформаційного забезпечення активно взаємодіє з провідними міжнародними

постачальниками IT-рішень. Така співпраця дає змогу впроваджувати сучасні технології в корпоративні інфраструктури клієнтів. У таблиці 2.1 наведено перелік ключових вендорів, з якими співпрацює компанія.

Таблиця 2.3 - Ключові міжнародні партнери ТОВ «ГАРАНТ» у сфері інформаційного забезпечення

Назва компанії	Характеристика співпраці
Cisco	Глобальний виробник мережевих технологій. Рішення компанії використовуються для побудови інфраструктури, захисту мереж та управління потоками даних.
Microsoft	Один із лідерів у сфері програмного забезпечення та хмарних сервісів. Компанія застосовує продукти Microsoft 365, Azure тощо для підтримки корпоративних систем.
Hewlett Packard Enterprise (HPE)	Надійний постачальник серверного обладнання та систем зберігання даних. Вендор забезпечує інструменти для обробки та збереження корпоративної інформації.
Dell Technologies	Постачальник комп'ютерної техніки, серверів і систем віртуалізації. Технічні рішення компанії інтегруються в інфраструктуру замовників.
VMware	Відомий вендор у сфері віртуалізації та хмарних платформ. Технології використовуються для підвищення ефективності управління ресурсами.
Palo Alto Networks	Компанія, що спеціалізується на кіберзахисті. Її рішення інтегруються в IT-середовище клієнтів для зменшення ризиків несанкціонованого доступу.
Fortinet	Постачальник комплексних систем безпеки. Компанія впроваджує міжмережеві екрани, системи запобігання атак та захисту даних.
Check Point	Ще один партнер у сфері безпеки. Пропонує інструменти для захисту IT-середовища, зокрема мобільних пристроїв і хмарних систем.
Oracle	Провідний постачальник баз даних і серверних рішень. Продукти компанії використовуються для обробки великих обсягів інформації.
SAP	Постачальник програмного забезпечення для бізнесу. Вендор пропонує рішення для управління логістикою, фінансами, кадрами тощо.

Джерело: складено автором на основі відкритих даних про діяльність компанії.

Таблиця 2.4. Ключові складові інформаційного забезпечення ТОВ «ГАРАНТ», що впроваджуються за участі міжнародних вендорів

Тип інформаційного забезпечення	Зміст та характеристика
Серверне обладнання та системи зберігання даних	Компанія використовує сервери та сховища від HPE, Dell та IBM, що забезпечує централізоване збереження даних, високу продуктивність обчислень та надійність систем з резервуванням.
Мережеві рішення	Інфраструктура ТОВ «ГАРАНТ» побудована з використанням рішень Cisco та Juniper, що дозволяє створювати гнучкі, масштабовані та захищені мережі з підтримкою сегментації, шифрування та моніторингу.
Хмарна інфраструктура (Cloud Computing)	Для підтримки сучасної архітектури послуг застосовуються платформи Microsoft Azure, AWS, Google Cloud. Це дозволяє гнучко масштабувати ресурси, знижувати витрати та впроваджувати моделі IaaS, PaaS, SaaS.
ERP-системи (Enterprise Resource Planning)	За допомогою програмних рішень SAP, Oracle та інших, компанія забезпечує облік ресурсів, планування закупівель, контроль фінансів, управління персоналом та логістикою.
CRM-системи (Customer Relationship Management)	Застосування CRM-рішень на базі Salesforce дозволяє управляти всіма етапами взаємодії з клієнтами — від залучення до післяпродажного обслуговування. Це сприяє підвищенню лояльності клієнтів і оптимізації продажів.
Віртуалізація та управління IT-інфраструктурою	Впровадження VMware забезпечує ізоляцію сервісів, оптимізацію використання серверних ресурсів, зниження витрат на фізичне обладнання та централізоване управління віртуальними машинами.
Інформаційна безпека (Network & Data Protection)	Для захисту мереж і даних впроваджено багаторівневі засоби безпеки: фаєрволи, системи виявлення та запобігання атак (IDS/IPS), антивірусне ПЗ. Використовуються рішення Fortinet, Check Point, Palo Alto, McAfee, Symantec.
Ідентифікація користувачів та контроль доступу (IAM)	Через використання Azure AD, Okta та інших інструментів компанія впроваджує централізовану систему управління обліковими записами, багатофакторну автентифікацію, контроль доступу до ресурсів.
Інструменти бізнес-аналітики (Business Intelligence)	Microsoft Power BI, Tableau та інші інструменти використовуються для побудови візуалізацій, інтерактивних звітів, аналітики KPI та підтримки процесів прийняття управлінських рішень.
Big Data та аналітичні платформи	Компанія аналізує великі обсяги даних, застосовуючи рішення на базі Apache Hadoop, Apache Spark, що дає змогу здійснювати моделювання, прогнозування та отримання інсайтів для стратегічного планування.
IT-сервіси та підтримка	Надаються послуги з аутсорсингу, управління інфраструктурою, супроводу програмного забезпечення, технічного аудиту та впровадження нових рішень.
Технічна підтримка клієнтів	Організована цілодобова служба підтримки (24/7), що реагує на запити клієнтів, проводить усунення несправностей, здійснює оновлення систем і консультаційний супровід.

Узагальнюючи результати аналізу господарської та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГАРАНТ», доцільно провести SWOT-

аналіз підприємства. Такий підхід дозволить систематизувати виявлені сильні та слабкі сторони компанії, а також окреслити зовнішні можливості та загрози, що впливають на її розвиток.

Таблиця – 2.5. SWOT-аналіз компанії ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Комплексний підхід до IT-обслуговування: компанія надає широкий спектр послуг — від адміністрування інфраструктури до обслуговування серверів, мереж та програмного забезпечення. - Кваліфікований технічний персонал: команда з 10 IT-фахівців дозволяє реалізовувати проекти різної складності з гарантією якості. - Досвід у зовнішньоекономічній діяльності: наявність комерційного директора та адвоката з міжнародного права дозволяє працювати з іноземними клієнтами. - Універсальність послуг, що дає змогу працювати з різними сегментами ринку.	- Вузька структура управління: всі ключові рішення приймаються директором, що може призводити до затримок у виконанні операційних завдань. - Обмежена публічна впізнаваність бренду: компанія не має потужної маркетингової присутності, що ускладнює розширення клієнтської бази. - Обмежені фінансові ресурси: як середній бізнес, компанія не завжди має змогу інвестувати у масштабну цифрову трансформацію чи рекламу. - Висока залежність від людського ресурсу: нестача кваліфікованих кадрів або плинність персоналу можуть порушити стабільність роботи.
Можливості	Загрози
- Зростання попиту на IT-аутсорсинг та кібербезпеку: компанія може розширити послуги відповідно до трендів цифрової трансформації. - Співпраця з державними установами та участь у тендерах: компанія може розширити клієнтську базу за рахунок виконання державних проєктів. - Вихід на нові міжнародні ринки: використання досвіду ЗЕД та юридичного супроводу може забезпечити зростання експортної частини бізнесу. - Інтеграція нових послуг — хмарні обчислення, резервне копіювання, IP-телефонія: додаткові джерела доходів та зміцнення позицій на ринку.	- Висока конкуренція на ринку IT-послуг: більші гравці мають більше ресурсів, що створює тиск на ціноутворення та залучення клієнтів. - Військова та економічна нестабільність в Україні: загрози для логістики, клієнтських контрактів та безперебійного надання послуг. - Кадрова міграція: конкуренція за IT-фахівців може призвести до зростання витрат на оплату праці та ризику втрати персоналу. - Зміни в законодавстві щодо обробки даних, ліцензування IT-послуг або телекомунікаційної діяльності можуть створити додаткові бар'єри.

2.3. Рекомендаційні заходи щодо вдосконалення організації міжнародної торгівлі IT-послугами ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» з урахуванням інноваційних підходів

У сучасних умовах цифрової трансформації, глобальної конкуренції та посилення ролі інформаційних технологій в економіці, міжнародна торгівля ІТ-послугами набуває стратегічного значення. Для ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА», яке спеціалізується на наданні професійних послуг, у тому числі пов'язаних з оцінкою активів та консалтинговими ІТ-рішеннями, розширення присутності на міжнародних ринках ІТ-послуг потребує запровадження інноваційних підходів в організації зовнішньоекономічної діяльності.

Для забезпечення ефективного виходу ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» на міжнародний ринок ІТ-послуг було проведено аналіз організаційних аспектів зовнішньоекономічної діяльності компанії. В результаті ідентифіковано низку ключових недоліків, які обмежують конкурентоспроможність підприємства в глобальному середовищі. Зокрема, вони стосуються стратегічного планування, цифрової присутності, кадрового забезпечення та взаємодії з міжнародними партнерами. Ці бар'єри потребують негайної уваги, оскільки саме від них залежить спроможність компанії масштабувати свою діяльність за межами внутрішнього ринку.

На рис.2.5. нижче узагальнено основні виявлені недоліки та їх можливі наслідки для компанії

Ураховуючи виявлені організаційні недоліки в системі міжнародної торгівлі ІТ-послугами ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА», актуальним постає питання про впровадження інноваційних підходів, які відповідають сучасним викликам глобального ринку. Сучасна конкурентна динаміка у сфері цифрових послуг вимагає від компаній гнучкості, технологічної адаптивності та відкритості до нових форматів комунікації з клієнтами. Успішна інтеграція в міжнародне бізнес-середовище можлива лише за умови системного оновлення внутрішніх процесів, побудови цифрової екосистеми та підвищення якості клієнтського сервісу.

Відсутність чіткої цифрової стратегії розвитку	• Втрата конкурентних переваг, відсутність напрямку дій у зовнішньоекономічному середовищі
Низька присутність на міжнародних онлайн B2B-платформах	• Обмежений доступ до нових іноземних клієнтів і контрактів.
Недостатня впізнаваність бренду за кордоном	• Складність у побудові довіри на нових ринках
Невелика кількість працівників зі знанням англійської та досвідом міжнародних проектів	• Проблеми в комунікації з іноземними партнерами, втрата якості виконання проектів
Відсутність SEO-оптимізації англійської версії сайту	• Низька видимість компанії в пошукових системах для іноземної аудиторії
Пасивність у міжнародних професійних спільнотах	• Втрата можливостей для нетворкінгу та формування репутації
Відсутність представництв або партнерів за кордоном	• Складність у масштабуванні послуг і довгострокових контрактах

Рис.2.5. Організаційні недоліки в міжнародній торгівлі ІТ-послугами ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» та їх потенційними наслідки

З огляду на виявлені слабкі місця в організації міжнародної діяльності, ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» потребує впровадження цілеспрямованих змін, що ґрунтуються на сучасних інноваційних практиках. Це дозволить не лише усунути існуючі бар'єри, а й створити основу для стійкого зростання в умовах глобальної конкуренції. Рекомендаційні заходи, сформульовані нижче,

спрямовані на підвищення ефективності міжнародної торгівлі ІТ-послугами підприємства, з урахуванням поточних тенденцій цифровізації, потреб цільових ринків та ресурсних можливостей компанії (табл 2.6.).

1. Цифровізація бізнес-процесів та впровадження інноваційних платформ для дистанційного обслуговування клієнтів

У сучасному глобальному середовищі цифровізація є не лише загальносвітовим трендом, а й необхідною умовою для виходу компаній на міжнародні ринки. Для ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» впровадження інноваційних платформ дозволить автоматизувати значну частину операційної діяльності, що, у свою чергу, скоротить витрати та пришвидшить час реагування на запити іноземних клієнтів.

Особливо актуальним є використання хмарних технологій (cloud-based systems), які дозволяють зберігати й обробляти дані незалежно від географічного розташування. Наприклад, впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management) зі штучним інтелектом дозволить не лише структурувати комунікацію з клієнтами, а й прогнозувати потреби, відстежувати взаємодію, сегментувати замовників за поведінкою та автоматизувати пропозиції послуг.

Інтеграція інструментів онлайн-оцінки майна відкриває можливості для дистанційної співпраці з клієнтами з інших країн без необхідності фізичного візиту. Електронний документообіг скорочує часові витрати на укладання угод, забезпечує юридичну дійсність документів (наприклад, завдяки електронному підпису), а також відповідає вимогам міжнародного регуляторного середовища (GDPR, eIDAS тощо).

Впровадження аналітичних модулів на базі штучного інтелекту сприятиме автоматизованому моніторингу ринку, порівнянню ринкових цін, оцінці активів у режимі реального часу, що є конкурентною перевагою на міжнародному рівні.

Таблиця 2.6. - Ключові напрями вдосконалення організації міжнародної торгівлі IT-послугами ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА»

Напрямок рекомендації	Зміст заходу
Цифровізація бізнес-процесів	Інвестування в хмарні сервіси, CRM-системи, захищені канали зв'язку, інструменти онлайн-оцінки майна, електронний документообіг, ШІ-модулі для ринкової аналітики.
Формування міжнародного підрозділу	Створення окремої команди для просування IT-послуг за кордон, вивчення ринку, підготовка контрактів, участь у тендерах.
Експортна стратегія IT-послуг	Визначення цільових ринків (ЄС, США, Близький Схід), адаптація послуг, SEO/SMM-кампанія, англійська версія сайту.
Партнерські мережі та IT-кластери	Участь у міжнародних IT-асоціаціях, співпраця з локальними агентами, інтеграція в професійні спільноти.
Інвестиції в персонал	Внутрішнє навчання, підвищення кваліфікації, сертифікація (PMI, ISO/IEC, Agile), вивчення англійської, правові аспекти експорту.
Інноваційні канали просування	Залучення клієнтів через LinkedIn, Upwork, Clutch, підтримка платіжних систем (Payoneer, Stripe, криптовалюти).
Юридичний супровід і кібербезпека	Відповідність GDPR, ISO/IEC 27001, юридичний аудит IT-послуг, консультації щодо укладання міжнародних угод.

Таким чином, цифровізація — це не просто модернізація внутрішніх процесів, а інноваційний міст до міжнародного клієнта, який цінує швидкість, прозорість, аналітичну точність і технологічну зручність.

2. Формування підрозділу міжнародної торгівлі IT-послугами
Управління зовнішньоекономічною діяльністю вимагає спеціалізованого підходу. Тому створення цільового підрозділу з міжнародної торгівлі IT-послугами є стратегічним кроком для ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА», який забезпечить фокус на експорті, адаптації продукту до ринків і юридично правильній реалізації міжнародних угод.

Такий підрозділ повинен функціонувати за моделлю agile-команди, з високим рівнем автономності, чітким фокусом на інноваційну логіку розвитку. Його ключові функції повинні включати не лише аналітику ринків, а й пошук нових B2B-майданчиків, ведення переговорів у цифровому середовищі, розробку індивідуальних торгових пропозицій для замовників з різних країн.

Інноваційність цього підходу полягає в тому, що підрозділ не буде функціонувати за традиційною вертикальною структурою, а як міждисциплінарна команда, що володіє навичками маркетингу, права, аналітики та ІТ. Наприклад, аналітик з ІІІ може проводити прогнозування ринкової динаміки, юрист — готувати угоди згідно з регламентами країн-імпортерів, а менеджер — координувати тендерні заявки на глобальних платформах (EU Tenders, World Bank Procurement, USAID).

Додатково, така команда має брати участь у міжнародних ІТ-виставках та бізнес-форумах, де відбувається обмін інноваційними практиками, налагодження нетворкінгу та формування іміджу компанії як експортабельного гравця.

Формування цього підрозділу — це не просто реорганізація, а застосування інноваційної бізнес-моделі експортної готовності, що базується на принципах цифрової дипломатії, крос-функціональності та швидкої адаптації до змін ринку.³ Розвиток експортної стратегії ІТ-послуг.

3. Розвиток експортної стратегії ІТ-послуг

У контексті інноваційного підходу до організації міжнародної торгівлі, експортна стратегія повинна бути не лише орієнтованою на продаж існуючих послуг, а й структурована як цифровий експорт — з використанням інструментів аналітики, гнучкої адаптації продукту до локальних ринків і автоматизованого маркетингу.

Для ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» це означає, що визначення цільових ринків (ЄС, США, Близький Схід) має базуватись не лише на загальній статистиці, а й на аналізі цифрової поведінки споживачів, індексах цифрової готовності країн, рівні попиту на віддалені оцінкові сервіси.

Адаптація послуг передбачає використання лінгвістичних та культурних локалізаційних технологій (наприклад, автоматизовані перекладачі зі штучним інтелектом для швидкого багатомовного запуску), а також розробку модульних продуктів, які можна кастомізувати під окремого

клієнта (наприклад, окремі пакети для оцінки активів у сфері нерухомості, інвестицій, корпоративного майна).

Маркетингова кампанія має застосовувати інструменти інноваційного діджитал-просування:

- SEO-аналітика з використанням сервісів типу SEMrush або Ahrefs для побудови стратегії виходу на іноземні пошукові системи;
- автоматизовані email-воронки через сервіси Mailchimp або HubSpot;
- SMM-аналітика із застосуванням штучного інтелекту для оцінки реакції аудиторії на різних ринках.

Англомовна версія сайту з інтерактивною функцією онлайн-замовлення має бути побудована за моделлю SaaS або платформи «на вимогу», що дозволить збирати замовлення 24/7, автоматизувати формування комерційних пропозицій та обробку звернень без участі людини.

Таким чином, експортна стратегія перетворюється з документу на інноваційний операційний інструмент, який працює в режимі реального часу на залучення іноземних клієнтів.

4. Розширення партнерських мереж та інтеграція в міжнародні IT-кластери

В умовах цифрової економіки, розвиток партнерств вже не обмежується класичними B2B-контактами. Інноваційний підхід до формування міжнародної присутності через кластери та асоціації дозволяє інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості.

ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» може використовувати мережеву модель розширення через членство у спеціалізованих цифрових об'єднаннях, таких як European Digital SME Alliance, TechUkraine, OECD Digital Economy Working Group тощо. Це не лише підвищує довіру до компанії, а й відкриває доступ до актуальних ринкових даних, грантових програм, пілотних проєктів з цифрової трансформації.

Інноваційність полягає в побудові партнерських «екосистем» — через об'єднання з фріланс-платформами, регіональними агенціями економічного розвитку, технологічними хабами. Співпраця з локальними агентами в обраних країнах дає можливість формувати гібридну модель присутності: одночасно бути онлайн, але мати точкову підтримку офлайн (наприклад, через юридичних або маркетингових партнерів у Цюріху, Варшаві, Дубаї тощо).

5. Інвестиції в людський капітал та цифрові компетенції персоналу

В інноваційній моделі міжнародної торгівлі ключову роль відіграє цифрово підготовлений персонал, здатний не лише володіти технічними знаннями, а й розуміти логіку глобальних ІТ-ринків.

ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» варто впровадити гнучку модель навчання, яка поєднує онлайн-курси світових платформ (Coursera, Udemy, edX) з внутрішнім менторством. Особливий акцент має бути зроблений на:

- міжнародному ІТ-менеджменті, щоб працівники розуміли специфіку проєктів у транснаціональному середовищі;
- фінансово-правовій грамотності в експорті послуг (контракти, податки, трансфертне ціноутворення);
- володінні англійською мовою на рівні ділового спілкування, особливо в сфері технічних завдань.

Стимулювання сертифікації персоналу за міжнародними стандартами (PMI, ISO/IEC, DevOps, Agile, Scrum Master, Microsoft Certified) дозволить підвищити довіру до команди компанії з боку потенційних іноземних клієнтів і партнерів. Це підвищує репутаційний капітал та полегшує участь у тендерах.

6. Використання інноваційних каналів просування та платіжних рішень

Однією з головних інновацій в міжнародній торгівлі є перехід до омніканальної взаємодії з клієнтами, яка охоплює різні платформи одночасно. ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» доцільно використовувати:

- професійні цифрові майданчики для B2B-комунікацій: Upwork, Clutch, DesignRush — для залучення клієнтів на конкурентних умовах;

- соціальні мережі (LinkedIn, X (Twitter)) — для формування експертного іміджу компанії;
- рекламу через Google Ads, Facebook Ads з геотаргетингом на пріоритетні ринки.

Упровадження гнучких платіжних інструментів (Payoneer, Stripe, SWIFT, а за потреби — криптовалюти) дозволить спростити фінансові операції з клієнтами з різних країн, що особливо актуально в умовах валютного регулювання в Україні. Це також дає змогу створити безбар'єрний експортний канал.

7. Моніторинг правового середовища та кібербезпеки

Безпека та відповідність правовим нормам — це не просто вимога, а конкурентна перевага на глобальному IT-ринку. ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» варто впровадити систему постійного моніторингу змін у нормативно-правовому полі основних ринків (GDPR у ЄС, ISO/IEC 27001, CCPA у США).

Юридичний аудит IT-продуктів (у тому числі політик конфіденційності, умов використання сервісів) дозволить уникнути правових ризиків у контрактах, а також забезпечити відповідність кібербезпековим стандартам. Це важливо для побудови довгострокових відносин з міжнародними компаніями, які зобов'язані перевіряти постачальників на відповідність нормам безпеки.

Крім того, варто передбачити створення внутрішнього комплаєнс-модуля або запрошення зовнішніх консультантів, які супроводжуватимуть угоди, пов'язані з трансграничним обігом даних.

Висновки за другим розділом

У другому розділі проведено аналіз організаційних та економічних аспектів міжнародної торгівлі IT-послугами ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА». Встановлено, що компанія має потенціал для виходу на міжнародні ринки завдяки високій якості послуг та наявності компетентного персоналу. Водночас виявлено низку стримувальних чинників, серед яких — відсутність

чіткої цифрової стратегії, обмежена присутність у міжнародному інформаційному просторі, слабкий рівень інтеграції у світову ІТ-екосистему, а також недостатня адаптація внутрішніх бізнес-процесів до вимог глобального ринку. Аналіз ринку показав, що основними партнерами України у сфері ІТ-послуг залишаються США, Велика Британія та країни ЄС, однак частка кожної з них зазнала змін після 2022 року.

Дослідження внутрішніх організаційних процесів ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» дозволило визначити основні проблемні точки, які потребують вдосконалення: брак англomовної версії сайту, обмежене застосування інструментів цифрового маркетингу, відсутність системного підходу до побудови експортної стратегії. На основі цих результатів було окреслено напрями стратегічного розвитку, які повинні ґрунтуватися на інноваційних підходах до організації міжнародної торгівлі, включаючи діджиталізацію, формування міжнародних партнерств, просування бренду у професійних спільнотах та підвищення цифрових компетенцій персоналу. Ці кроки дозволять підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства на глобальному ринку та забезпечити сталі позиції в експорті ІТ-послуг.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах цифровізації та глобалізації економіки міжнародна торгівля IT-послугами стала ключовим напрямом розвитку для багатьох країн, зокрема і для України. Проведене дослідження дозволило глибше розкрити теоретичні основи організації міжнародної торгівлі, її структуру, інструменти та вплив інноваційних технологій на формування нової парадигми взаємодії між учасниками ринку. IT-послуги стали не лише важливою складовою зовнішньоекономічної діяльності, а й каталізатором зростання експорту інтелектуального капіталу, що посилює конкурентні позиції України на світовій арені.

У першому розділі роботи було проаналізовано сутність міжнародної торгівлі в умовах інноваційного розвитку. Обґрунтовано, що розвиток технологій, автоматизація бізнес-процесів, використання блокчейн-технологій та платформ електронної комерції суттєво змінюють структуру торговельних потоків та інструментарій взаємодії з партнерами. Також визначено особливості торгівлі IT-послугами, зокрема в аспекті нематеріального характеру продукту, високої частки доданої вартості, залежності від рівня кваліфікації людського капіталу та вимог до інформаційної безпеки. Виявлено ключові бар'єри, що стримують розвиток IT-експорту, серед яких: нестабільне нормативне середовище, воєнні ризики, нестача стимулюючої державної політики та недостатня інституціональна підтримка.

У другому розділі було проведено комплексний аналіз IT-сектору в Україні та особливостей діяльності ТОВ «ГАРАНТ-ОЦІНКА» як прикладу підприємства, що здійснює експорт IT-послуг. Дослідження підтвердило, що компанія демонструє стабільну динаміку росту, поступово адаптуючись до вимог міжнародних ринків. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства вказує на наявність потенціалу для масштабування експортної діяльності за умови впровадження інноваційних підходів. Особливу увагу

було приділено оцінці внутрішніх процесів підприємства, його структури, рівню цифровізації, кадровому забезпеченню та наявним каналам просування послуг на міжнародних платформах.

На основі виявлених проблем та резервів розвитку було запропоновано низку рекомендацій щодо вдосконалення організації міжнародної торгівлі IT-послугами на підприємстві. Серед ключових напрямів – створення окремого підрозділу з управління зовнішньоекономічною діяльністю, активне використання CRM-систем для комунікації з іноземними клієнтами, сертифікація відповідно до міжнародних стандартів якості (ISO, SOC), вихід на спеціалізовані B2B платформи, участь у міжнародних форумах і цифрових виставках. Окремо рекомендовано звернути увагу на питання інтелектуальної власності, кібербезпеки, локалізації сервісів під вимоги іноземних ринків та створення англomовного контенту для просування бренду.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що інноваційні підходи до організації міжнародної торгівлі IT-послугами є дієвим інструментом зростання експортного потенціалу підприємств України. Їх ефективне впровадження сприятиме не лише підвищенню конкурентоспроможності компаній, але й закріпленню України як надійного постачальника інтелектуальних послуг у глобальному просторі. В умовах воєнної та економічної нестабільності саме IT-сектор залишається драйвером зовнішньоекономічної активності та джерелом валютних надходжень, що зумовлює потребу у подальшому стимулюванні його розвитку на державному рівні.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Алавердян Л. М., Романенко О. В. Сучасні реалії та перспективи розвитку зовнішньої торгівлі України з іншими країнами світу. Ефективна економіка. 2022. № 4. С. 67-78.
2. Антонюк К. В. Визначальні фактори розвитку сучасної міжнародної торгівлі послугами. Глобальні та національні проблеми економіки. 2020. Вип. 6. С. 46-51.
3. Бойко В. О., Бойко Л. О. Сучасний стан міжнародної торгівлі України як основної форми міжнародного бізнесу. Фінансовий простір. 2023. № 1 (45). С. 49-57.
4. Вірковська А. А. Пріоритети реалізації зовнішньо-торгівельних інтересів України з країнами Європи. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/12086/1/стаття%20№11.pdf> (дата звернення: 25.05.2025)
5. Глуховська Б. В., Побоченко Л. М. Україна й Європа: цінності та стандарти. Сучасні міжнародні відносини: актуальні проблеми теорії і практики – 2024: міжнародна науково-практична конференція, 17 квітня 2024 року: тези доп. К., 2024. С. 434-440.
6. Григорова-Беренда Л. І., Шуба М. В. Теорія і практика зовнішньої торгівлі: навч. посіб. Харківський національний університет імені ВН Каразіна. Харків. 2019. 136 с.
7. Давиденко Г. Теоретичний аспект впливу стандартів на міжнародну торгівлю. Інноваційна економіка. 2021. № 9-10. С. 5-10.
8. Дернова І. А. Зовнішньоторговельна відкритість національної економіки: статистична оцінка. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Дніпро, 2022. № 2 (19). С. 410-414.
9. Єлісеєва О. А. Становлення та розвиток міжнародно-правового регулювання міжнародної торгівлі послугами. Актуальні питання публічного та приватного права. 2021. № 3. С. 218-224.
10. Експорт українських ІТ-послуг у 2023 році скоротився до \$6,7 млрд після рекорду у \$7,3 млрд у 2022-му . URL: <https://forbes.ua/news/eksport-ukrainskikh-it-poslug-u-2023-rotsi-skorotivsya-do-67-mlrd-pislya-rekordu-u-73-mlrd-u-2022-mu-01022024-18917>. (дата звернення: 25.05.2025)
11. Експорт ІТ-послуг з України впав до найнижчого рівня з початку повномасштабної війни URL: <https://www.unian.ua/techno/communications/eksport-it-poslug-z-ukrajini-vpav->

[do-naynizhchogo-rivnya-z-pochatku-povnomasshtabnoji-viyni-12846798.html](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-32-45) .

(дата звернення: 25.05.2025)

12. Квач Я., Грималюк А. Еволюція міжнародної торгівлі. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2021. № 4. С.47-56
13. Криза, зате стабільно. Чим живе українська ІТ-галузь на третій рік великої війни? URL: <https://epravda.com.ua/tehnologiji/shcho-vidbuvayetsya-na-ukrajinskomu-it-rinku-praci-801791/>
14. Кирилов Ю. Є., Грановська В. Г., Крикунова В. М., Жосан Г. В., Бойко В. О. Цифрова економіка : навчальний посібник. Херсон:ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 228 с.
15. Ковтун Т. Д., Матвієнко А. П. Актуальні тренди міжнародної торгівлі товарами та особливості зовнішньої торгівлі України. Бізнес Інформ. 2020. № 9. С. 28-35.
16. Колобердянко І. І., Чернявська А. В. Стан і тенденції міжнародного ринку торгівлі ІТ-послугами. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-32-45> . (дата звернення: 25.05.2025)
17. Кононенко Л. В. Трансформування міжнародної торгівлі в умовах глобалізації і цифровізації економіки. Наука і техніка сьогодні. 2023. № 5 (5). С. 110-121.
18. Коробко А. В., Туль С. І. Діджиталізація міжнародної торгівлі: особливості та мегатренди. Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації : матеріали наукової конференції студентів та молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини (м. Полтава, 2 грудня 2024 р.); за заг. ред. В. Ю. Стрілець. Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 42-44.
19. Короленко Н. В., Ларина Т. І. Тенденції розвитку зовнішньої торгівлі України в умовах війни. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 1. С. 59-65.
20. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван Ї. Маркетинг. Від традиційного до цифрового. Пер. з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. Київ: Вид. група КМБУКС, 2019. 208 с.
21. Набок І. І. Кон'юнктура світових товарних ринків: навч. посібник / І. І. Набок. К.: НАУ, 2019. 193 с.
22. Мамедов К. Інструменти регулювання міжнародної торгівлі послугами. Шевченківська весна: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених. К.: Київський

національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут міжнародних відносин, 2024. Ч. 1. С. 126-129.

23. Марченко В. С., Сидоренко К. В. Трансформація економіки України під впливом глобалізаційних процесів сьогодення. Сучасні проблеми глобалізаційних процесів у світовій економіці: XII міжнар. наук.- практ. конф., 11 листопада 2023 р. К., 2023. С. 194-196.

24. Міжнародна торгівля: конспект лекцій: навчальний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент». КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: К. О. Кузнєцова, В. В. Чорній, О. С. Ченуша. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 191 с.

25. Міжнародні економічні відносини. навч. посібник / за ред. проф., д.е.н. С.В. Сіденко. К.: Вид-во Нац. авіац. ун-ту «НАУ-друк», 2019. 465 с.

26. Міщенко Д. А., Міщенко Л. О. Теоретичні основи механізму державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Державне управління: удосконалення <http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/> та розвиток. 2022. № 2. URL: [2_2022/8.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2022/8.pdf) (. (дата звернення: 5.05.2025)

27. Моїсєєко Т. Є. Міжнародна торгівля: навч. посіб. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: Крок, 2019. 287 с.

28. Малий бізнес України у 2024 URL: <https://blog.youcontrol.market/malii-biznies-ukrayini-u-2024> (дата звернення: 6.05.2025)

29. Новікова А. П., Скоробогатова Н. Є. Аналіз розвитку світового та українського ринку ріелторських послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 3. С. 52-56.

30. Пічкурова З. В. Світова практика державної підтримки малого та середнього бізнесу в умовах пандемії та російсько-української війни. Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ». К.: Видавничий дім «Гельветика», 2024. № 6. С. 85-91.

31. Пічкурова З. В. Особливості реалізації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у сфері інтелектуальної власності. Угода про асоціацію з ЄС як інструмент забезпечення стійкості економіки України: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (25-26 листопада 2023 року, м. Київ) у 2 частинах. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Навчально-науковий інститут міжнародних відносин, Центр досконалості Жана Моне, 2023. Ч.1. С. 99-102.

32. Пічкурова З. В. Інтелектуалізація міжнародної торгівлі в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство. 2022. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/981>

DOI: 10.32782/2524-0072/2022-34-13. (дата звернення: 05.05.2024)

33. Пічкурова З. В. Ризики та загрози війни в Україні для світової економіки. Трансформація національної, закордонної моделей економічного розвитку та законодавства в умовах воєнного часу: матеріали III міжнародної науково-практичної конференції (27-29 червня 2023 року, м. Луцьк). Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 311-314.

34. Платонова І. О. Експорт як чинник економічного зростання України в умовах міжнародної інтеграції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2024. Вип. 24. Ч. 3. С. 37-41.

35. Платонова І. О. Теоретичні засади механізмів державного регулювання міжнародної економічної діяльності. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 13-14. С. 125-129.

36. Поляков М. В. Особливості розвитку міжнародного бізнесу в умовах становлення глобальної економіки знань. Економічний простір. 2021. № 121. С. 47-57.

37. Приступа О. О. Новий етап міжнародних зв'язків України. Наукові записки РДГУ. 2023. № 1. С.11-14.

38. Приходович О. А. Україна та ЄС: економічне та політичне співробітництво. Економічні науки. 2022. № 12. С. 52-60.

39. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України. Документ 959 XII, чинний, поточна редакція – Редакція від 04.03.2023, підстава – 2881-IX. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>.

(дата 28.10.2024)

звернення:

40. Прушківська Е. В. Основи розвитку новітніх форм міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2024. № 2. С. 119-125.

41. Річний обсяг ІТ-експорту України вперше знизився. Це плато чи погіршення ситуації? URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/> (дата звернення 28.05.2025)
42. Чижевська Л. В, Замула І. В., Грабчук І. Л. ІТ-послуга: поняття та види для облікових цілей // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2021. – № 2(49). – С. 29–33. – DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2021-2\(49\)-29-33](https://doi.org/10.26642/pbo-2021-2(49)-29-33). (дата звернення 28.05.2025)