

**Міністерство освіти і науки України**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних відносин**  
**ім. Б.Д. Гаврилишина**  
**Кафедра міжнародних економічних відносин**

**ВІВЧАР Вікторія Володимирівна**  
**«Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в**  
**умовах воєнного стану»**  
Спеціальність 073 Менеджмент  
освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»  
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконала студентка групи МЕНМ-41  
Вівчар В.В.

---

підпис  
Науковий керівник: к.е.н., доц.  
Болквадзе Н.І.

---

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
Завідувач кафедри

---

підпис

Тернопіль – 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ІТ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	11
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	24
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ.....	33

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасному глобалізованому середовищі зовнішньоекономічна діяльність займає ключову роль у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності компаній. Вона не лише відкриває доступ до нових ринків збуту та ресурсів, але й дозволяє підприємствам адаптуватися до швидких змін економічного середовища. Проте події останніх років, зокрема введення воєнного стану в Україні через повномасштабну агресію, суттєво змінили умови функціонування підприємств, створивши нові виклики для розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

В умовах воєнного стану бізнес стикається з низкою перешкод, серед яких порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможного попиту, коливання валютного курсу, обмеження фінансування та зростання ризиків. Водночас зовнішньоекономічна діяльність залишається важливим засобом підтримки внутрішньої економіки, залучення іноземних інвестицій, розвитку експорту та збереження робочих місць.

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності розробки ефективних стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності, що дозволять підприємствам не лише зберегти свої позиції на міжнародних ринках, а й використати кризу як можливість для оновлення та зростання, а також адаптуватися до нових умов.

**Мета і завдання дослідження.** Проаналізувати сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств в умовах воєнного стану з метою дослідження теоретичних засад стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю та розробки рекомендацій щодо вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності. Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

- визначити основні теоретичні аспекти зовнішньоекономічної діяльності та стратегічного управління підприємствами в кризових ситуаціях;
- проаналізувати вплив воєнного стану на діяльність підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність;

- розробити рекомендації щодо адаптації та розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в сучасних умовах.

**Об'єктом** дослідження є зовнішньоекономічна діяльність підприємств в умовах воєнного стану.

**Предметом** дослідження виступають стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності в кризових умовах.

**Методологічна база дослідження.** Відповідно до мети та завдань дослідження в роботі використано загальнонаукові методи дослідження: діалектичний, системний та порівняльний аналіз, структурно-функціональний методи.

**Інформаційна база дослідження** представлена матеріалами навчальних посібників та підручників, наукових статей у періодичних виданнях та Інтернет-ресурсах.

**Наукова новизна та практичне значення роботи.** Дана кваліфікаційна робота є самостійним науковим дослідженням, результати якого можуть бути використані для розробки та впровадження ефективних стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності на рівні як окремих підприємств так і для формування державної політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність, побудована на взаємовідносинах між суб'єктами господарської діяльності України та іноземними суб'єктами господарської діяльності, як на території України, так і за її межами. Зовнішньоекономічна діяльність являє сукупність міжнародних комерційних операцій, спрямованих на організацію, здійснення та регулювання обміну товарами, послугами та результатами творчої діяльності [4].

ЗЕД спрямована на сприяння економічному зростанню, розвитку міжнародної торгівлі, залученню іноземних інвестицій та забезпеченню інтеграції національної економіки у світову систему. Для ефективного здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємствам необхідно розуміти її основні особливості, принципи та методи, що визначають умови та механізми виходу на міжнародні ринки. Сутність поняття зовнішньоекономічної діяльності полягає у встановленні економічних відносин між різними країнами або групами країн, які сприяють обміну товарами, послугами, фінансовими операціями та інвестиційними проектами на міжнародному рівні.

Визначення зовнішньоекономічної діяльності за В. Бурмістровим та К. Холодовим виглядає наступним чином: «Зовнішньоекономічна діяльність – це галузь діяльності, що складається з виробництва товарів та послуг, призначених для реалізації у сфері міжнародного обміну шляхом здійснення імпорتنих та експортних операцій, а також міжнародного обміну різними формами капіталу, трудових ресурсів та інтелектуальної власності» [5].

Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності є: фізичні особи – громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які мають цивільну правоздатність і дієздатність відповідно до законодавства України та постійно проживають на території України; юридичні особи, зареєстровані як такі в Україні та мають

постійне місцезнаходження на території України (підприємства, організації та об'єднання, акціонерні товариства та інші об'єднання фізичних та юридичних осіб, фізичні та юридичні особи, які не є юридичними особами за законодавством України, але мають постійне місцезнаходження на території України (товариства, організації та об'єднання, акціонерні та інші види господарських товариств, спілки, асоціації тощо); об'єднання фізичних та юридичних осіб, фізичні та юридичні особи, які не є юридичними особами за законодавством України» [22].

Усі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності, незалежно від форм власності та інших ознак, мають рівне право на здійснення всіх видів зовнішньоекономічної діяльності та дій, пов'язаних з її здійсненням, у тому числі із застосуванням заходів захисту, запроваджених Національним банком України відповідно до Закону України «Про валюту і валютні операції» [4]. До них відносяться валютні операції з іноземними суб'єктами, які прямо не заборонені або не обмежені законодавством, та розрахунки в іноземній валюті.

Об'єктом зовнішньоекономічної діяльності є матеріальна продукція та послуги, зокрема результати науково-технічної та виробничої кооперації, які набувають вартості в міжнародному обміні, тобто товари. Послуги – це нематеріальні блага, які не мають чітко визначеної форми.

Зовнішньоекономічна діяльність має на меті досягнення важливих цілей, таких як забезпечення економічного розвитку, зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, диверсифікація джерел постачання ресурсів, підтримка технологічних нововведень та забезпечення доступу до нових ринків. Цілями державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні є захист економічних інтересів України та законних інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності; створення рівних умов суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності для ефективного розвитку всіх видів господарської діяльності незалежно від форм власності, використання доходів та інвестицій; розвиток конкуренції та усунення монополізму [4].

Формування стратегії розвитку підприємства – це реалізація концепції, в якій

поєднуються цільовий та інтегральні підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегії» [16].

При збільшенні масштабів ЗЕД, а також із врахуванням підвищення рівня конкуренції на міжнародних ринках варто не тільки мати спеціальні стратегії, але і створювати систему міжнародного стратегічного менеджменту. Вона включає не тільки розробку стратегії, але й її реалізацію та стратегічний контроль.

Для з'ясування поточної стратегії за теорією А. А. Томпсона і Дж. Стрікланда існує п'ять зовнішніх і внутрішніх факторів, які необхідно оцінити, щоб розібратися зі стратегією, що реалізується [17]. До зовнішніх факторів належать масштаб діяльності підприємства та рівень диверсифікації його продукції, ступінь різноманітності виробничої програми, а також стратегічний напрямок розвитку компанії. Вони охоплюють загальні тенденції у формуванні активів підприємства, рішення щодо продажу частини власності, а також структуру та динаміку діяльності за останній період. Крім того, до зовнішніх факторів відносяться стратегічні можливості, на які орієнтувалася компанія, та її ставлення до зовнішніх загроз. Внутрішні фактори включають стратегічні цілі підприємства, критерії розподілу ресурсів та сформовану структуру капіталовкладень у виробничу діяльність. Важливу роль відіграє також підхід до фінансового ризику як на рівні керівництва, так і в практичній реалізації фінансової політики. До внутрішніх факторів належать і стратегії розвитку функціональних сфер, зокрема маркетингу, управління персоналом, виробництва, фінансів, а також науково-дослідної та інноваційної діяльності [16].

Реалізація як основної, так і альтернативних стратегій здійснюється через ефективне впровадження всіх бізнес-стратегій. Кожна з них, як правило, включає:

- 1) визначення цілей, умов та основних напрямів діяльності у відповідній сфері, прогнозування кінцевих результатів за функціональними стратегіями, а також оцінку їх змін під впливом ресурсних стратегій;

2) встановлення порядку та послідовності реалізації кількісних і якісних завдань, стратегічних планів у просторово-часовому вимірі;

3) розробку заходів, що відповідають змісту стратегії та спрямовані на досягнення встановлених цілей [16]. (рис. 1).



Джерело: [15]

**Рис. 1. Взаємозв'язок функціональних та бізнес-стратегій у системі стратегічного управління підприємства**

Зазвичай господарська діяльність підприємства охоплює виробництво кількох видів продукції. Тому при оцінці ефективності зовнішньоекономічної діяльності необхідно враховувати різноманітність асортименту та зміни, що відбуваються у товарній структурі.

Фактори, що визначають ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств в сучасних умовах поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів належать: 1) масштаби ЗЕД; 2) витрати; 3) складність продукції; 4) досвід; 5) контроль.

Великі компанії, що вже мають міжнародні зв'язки, мають більше шансів зберегти свої позиції на зовнішніх ринках, ніж менші, що перебувають на початковому етапі розвитку. В умовах воєнного стану масштаб дозволяє більш ефективно розподіляти ризики, підтримувати диверсифіковану систему постачання та зберігати присутність на кількох ринках одночасно.

Війна має значний вплив на собівартість продукції, збільшуючи витрати на логістику, енергетичні ресурси, страхування та забезпечення безпечних умов для персоналу. Недостача робочої сили та руйнування інфраструктури можуть призвести до зростання витрат.

Високоякісні технологічні вироби та спеціалізоване обладнання вимагають безперервного виробничого процесу, кваліфікованої робочої сили та доступу до сировини. У кризових умовах підприємства можуть зіткнутися з труднощами у виробництві, сертифікації та постачанні складних продуктів через розриви у ланцюгах постачання та обмежений доступ до імпортованих компонентів.

Компанії, що вже мають досвід у міжнародній торгівлі, значно легше адаптуються до кризових умов, оскільки вже володіють налагодженими контактами, розуміють специфіку роботи на зовнішніх ринках та мають сформовані механізми реагування на зміни. Натомість компаніям, що лише починають свою роботу на міжнародній арені значно складніше пристосовуватися до нових реалій.

Що більше угод підприємство укладає з іншими фірмами, тим більша ймовірність того, що воно втратить контроль над прийняттям рішень, що може вплинути на оптимізацію її глобальних операцій. Угоди з зовнішніми організаціями також передбачають розподіл доходів, що має важливе значення на підприємствам з потенційно високим прибутком. Існує також ризик розголошення конфіденційної інформації конкурентам.

Розробка стратегії діяльності підприємства є критично важливим елементом для його успішного функціонування. Конкретна стратегія, що виступає у вигляді моделі поведінки, дозволяє компанії ефективніше працювати в постійно мінливому зовнішньому середовищі та адаптуватися до цих змін, ставати більш гнучкими та отримувати максимальну віддачу від своєї діяльності. Серед ключових стратегій зовнішньоекономічної діяльності можна виділити: інноваційну стратегію, яка пов'язана із залученням споживачів за допомогою нових продуктів, що відображають результати інноваційного розвитку у порівнянні із вже наявними товарами. Інновації можуть бути пов'язані із

зовнішнім виглядом продукту, виконанням ним певних функцій, його якістю чи методом виготовлення.

стратегію глобалізації. Вона передбачає визначення загальних характеристик ринків і цільових груп країн, що не залежать від їх специфіки. У цьому випадку компанії прагнуть оптимізувати загальні результати, допускаючи відхилення.

стратегію, що пов'язана з систематичним та планомірним вивченням зарубіжних ринків – стратегія інтернаціоналізації. Доцільність використання даної стратегії зумовлена наявністю на ринку таких факторів: посилення конкуренції, прагнення компанії до повного використання своїх виробничих потужностей, а також потреба у зниженні ризиків та підвищенні фінансових вигод.

інверсифікаційну стратегію, яка передбачає, що компанія буде використовувати наявні контакти та досвід для розширення асортименту продукції, що не є пов'язаною з її попереднім асортиментом.

стратегія кооперації – це пошук компаніями взаємовигідного співробітництва з метою повного використання ринкового потенціалу та завоювання міцних позицій на ринку.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств залежить від всебічного врахування різноманітних факторів та обрання відповідної стратегії розвитку. В сучасних умовах глобалізації за швидких змін на світових ринках підприємства мають бути адаптивними, йти в ногу з інноваціями та проявляти гнучкість, щоб забезпечити стійке зростання та успішну інтеграцію у міжнародну економіку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ІТ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Історію розвитку інформаційних технологій в Україні можна умовно поділити на три основні етапи, кожен з яких охоплює приблизно десятирічний період. У 1990-х роках зародження галузі було зумовлене діяльністю ентузіастів з академічного середовища, які розпочинали роботу над інноваційними розробками, опанували мови програмування на основі доступної літератури та відкривали для себе нові можливості, що постали після здобуття Україною незалежності.

У 2000-х роках розпочалося становлення ІТ-індустрії як окремої економічної сфери: з'явилися перші компанії, що створювали програмні рішення на комерційній основі, активізувався розвиток сервісного сегмента, а бізнеси почали вдосконалювати стратегії просування та продажу послуг.

У третьому десятилітті галузь вийшла на якісно новий рівень, що відзначався глобальною експансією, зростанням кількості продуктових компаній і стартапів, а також активізацією інтересу з боку держави до ІТ-сектору. Державні структури стали приділяти більше уваги співпраці з представниками індустрії, які вже здобули міжнародне визнання.

Протягом відносно короткого періоду ІТ-сектор трансформувалася з другорядного напрямку економіки в один із ключових драйверів глобального розвитку, спричинивши масштабні структурні зміни та інноваційні перетворення в різних галузях.

На початку 2020-х років глобальні тренди, такі як діджиталізація, автоматизація бізнесу та зростаючий попит на високотехнологічні рішення, стимулювали розвиток ІТ-сектору. Так, в Україні впродовж останніх п'яти років ІТ сфера продемонстрував стійкість і зростання, незважаючи на значні виклики, зокрема через пандемію COVID-19 та війну з Росією. Можна виділити кілька основних ключових тенденцій в ІТ секторі України протягом 2020-2025 років:

- Стійкість та розвиток української ІТ-індустрії: відбувається зростання завдяки розвиненому аутсорсинговому ринку та висококваліфікованим фахівцям. У 2020 році експортні доходи сектора сягнули \$5 млрд, і, попри війну, галузь зберегла динаміку завдяки глобальному попиту та адаптивності.

- Вплив війни: російське вторгнення у 2022 році спричинило значні виклики, а саме: порушення роботи, міграцію фахівців і пошкодження інфраструктури. Проте ІТ-компанії адаптувалися, переміщуючи офіси в безпечні регіони та за кордон. Війна також прискорила цифрову трансформацію та поширення віддаленої роботи.

- Підтримка галузі: український уряд і міжнародні партнери сприяють розвитку ІТ-сектору через фінансову допомогу, політичну підтримку та залучення інвестицій, що дозволяє зберігати стабільність галузі.

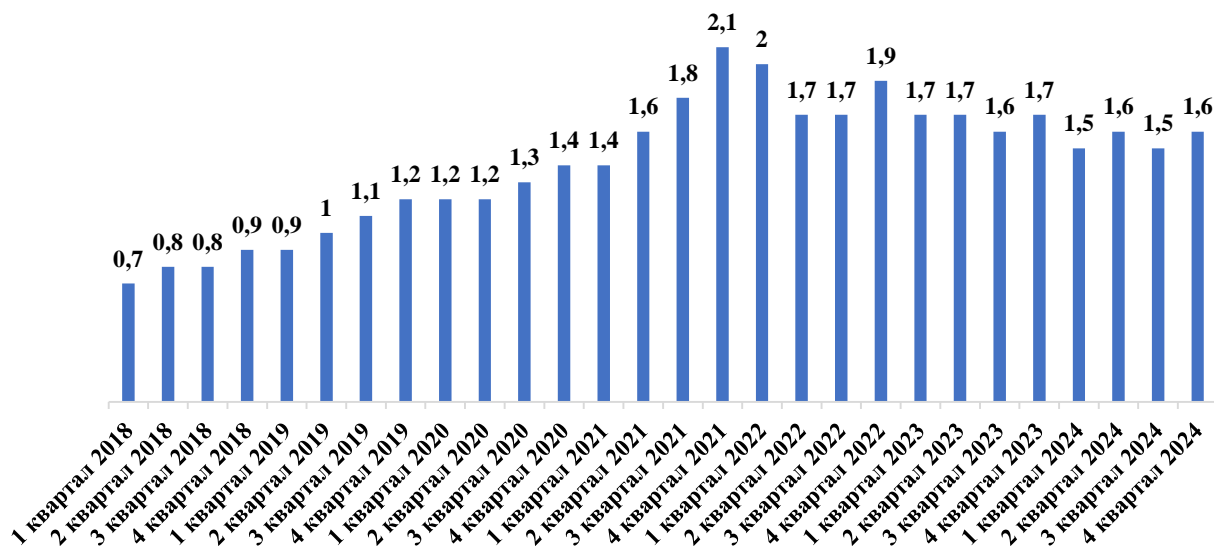
- Інновації та стартапи: країна має динамічну стартап-екосистему, особливо в Києві, Львові та Харкові, з активним розвитком ІІІ, кібербезпеки та блокчейн-технологій. Попри складнощі, стартапи залучають інвестиції й стимулюють технологічний прогрес.

- Талант і освіта: зберігається потужна освітня база: університети й приватні заклади готують ІТ-фахівців для глобального ринку. У 2024 році університети випустили 20 000 нових спеціалістів, що на 23% більше, ніж у 2020 році.

Попри виклики, ІТ-сектор залишається ключовим для економіки України, демонструючи стійкість та потенціал подальшого розвитку за умов стабільності й підтримки (рис. 2.1.).

У 2023 році експорт інформаційних технологій з України вперше за всю історію припинив зростання. Обсяг доходів від експорту ІТ-послуг знизився на 8,5%, склавши \$6,7 млрд, що є найнижчим показником за останні кілька років. Основними чинниками такого спаду стали уповільнення темпів глобального економічного розвитку та воєнні дії. Дослідження ІТ Research Ukraine виявило, що з початку повномасштабної війни понад 50% українських ІТ-компаній

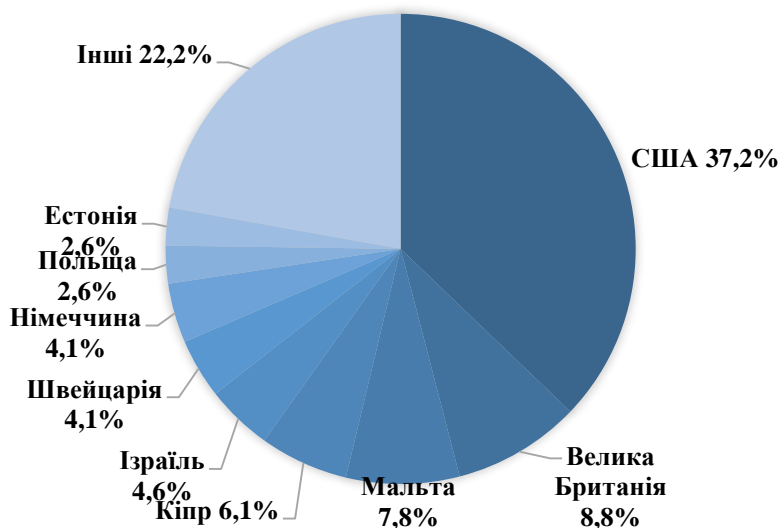
зіткнулися з розірванням контрактів, а ще чверть респондентів зазнала скорочення доходу більш ніж на 40%.



Джерело[18]

**Рис. 2.1. Динаміка експорту ІТ-послуг України, щоквартально, млрд. дол. у 2018-2024 рр.**

Серед країн, які забезпечували прибуток української ІТ-галузі у 2024 році, США є лідером – \$2,4 млрд (-10,5%). Це 37% обсягу всього ІТ-експорту. На другому місці Велика Британія – 9% та \$565 млн (+5,6%), на третій сходинці Мальта – \$501 млн (-11,5%), частка 8%. (рис. 2.2).



**Рис. 2.2 Географічна структура експорту ІТ-послуг України у 2024 році.**

Джерело: [19].

Упродовж останнього десятиліття Сполучені Штати Америки залишалися основним зовнішньоекономічним партнером України в сфері експорту ІТ-послуг, стабільно забезпечуючи провідну частку в загальній структурі експорту галузі – від 30% на початку періоду до близько 40% напередодні 2022 року. У цей період також спостерігалось щорічне зростання обсягів експорту в середньому на 25-35%. Однак із початком повномасштабної війни тенденції змінилися: у 2022 році експорт ІТ-послуг до США зріс лише на 9%, що істотно поступається попереднім темпам зростання. У 2023 році відбулося зниження на 10%, а у 2024 році спад поглибився – ще на 10,5%, що свідчить про стійке погіршення динаміки в цьому напрямі [18].

Таблиця 2.1.

**Країни, до яких найбільше збільшився/зменшився обсяг експорту ІТ-послуг у 2024 р.**

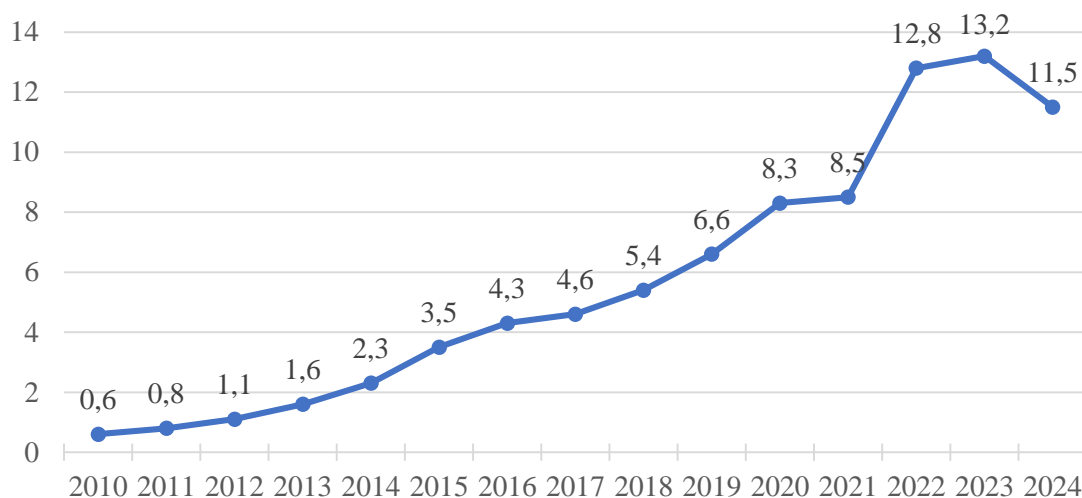
<b>Країни, до яких збільшився експорт</b>	<b>Країни, до яких скоротився експорт</b>
Гібралтар +155,2%	Швеція -26,7%
Австралія +25,3	Угорщина -19,4%
Об'єднані Арабські Емірати +25,3%	Італія -19,0%
Болгарія +25,2%	Литва -18,8%
Іспанія +22,4%	Норвегія -16,7%

Джерело: [18]

У 2023 році частка ІТ-сектору в загальному експорті товарів та послуг України зросла до 13,2%. Однак галузь все ще стикається з обмеженнями, які унеможливають суттєве нарощення експортних потужностей та досягнення довоєнних оптимістичних прогнозів (рис. 2.3). Збільшення внеску комп'ютерних послуг у загальний експорт обумовлене передусім скороченням частки агропромислової продукції.

ІТ-сектор залишається провідним експортером послуг в Україні та забезпечує суттєві валютні надходження до економіки. Частка комп'ютерних послуг у загальному експорті послуг становить 37,4%, що є нижчим показником порівняно з 2023 роком, коли він досягав 41% [18].

У структурі загального експорту України ІТ-сектор посідає друге місце з часткою 11,5%, поступаючись лише продовольчим товарам. Для порівняння, у 2023 році цей показник становив 13,2%.



Джерело: [18]

**Рис. 2.3. Частка ІТ у структурі експорту товарів та послуг України 2010-2024 роки, %**

Адаптація до кризової ситуації та пошук нових міжнародних можливостей стали вирішальними чинниками. До початку війни ІТ-індустрія України демонструвала стабільне зростання та робила значний внесок у ВВП країни та експорт послуг. Однак повномасштабне вторгнення призвело до суттєвих змін у функціонуванні галузі. Військові дії призвели до масового переміщення населення, в тому числі висококваліфікованих ІТ-фахівців.

За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, станом на травень 2023 року за межами України перебувало близько 9 мільйонів осіб, з яких 5 мільйонів – під тимчасовим захистом у країнах ЄС [7]. Внаслідок цього було втрачено значну частину людського капіталу, що ускладнило реалізацію міжнародних проектів. Руїнування інфраструктури та перебої в електропостачанні також негативно вплинули на роботу ІТ-компаній: удари Росії по українській енергосистемі, що розпочалися у вересні 2022 року, пошкодили або зруйнували 41 з 94 найважливіших високовольтних підстанцій [6]. Як наслідок, доступ до стабільної електроенергії та інтернет-зв'язку став складним,

а іноді й неможливим, як для населення в цілому, так і для ІТ-працівників, що безповоротно порушило їхню роботу.

Економічна нестабільність та інфляція також вплинули на фінансове становище підприємств. Зростання цін на енергоносії та інші товари збільшило вартість ведення бізнесу та знизило конкурентоспроможність українських ІТ-компаній на міжнародних ринках [11].

EPAM Systems, заснована в 1993 році, є міжнародною ІТ-компанією зі штаб-квартирою в Ньютауні, штат Пенсільванія, США. Компанія спеціалізується на розробці програмного забезпечення, створенні цифрових платформ та дизайні цифрових продуктів, обслуговуючи клієнтів у більш ніж 50 країнах світу [2]. З моменту свого заснування EPAM зосередилася на розробці інноваційного програмного забезпечення для міжнародних компаній. Завдяки якості своїх послуг компанія стала одним із лідерів ІТ-консалтингу, співпрацюючи з такими високотехнологічними гігантами, як Google, Microsoft та Amazon. У 2005 році компанія відкрила свій перший український офіс у Києві, в якому на той час працювало лише шість співробітників. У 2021 року EPAM Ukraine стала першою ІТ-компанією в Україні, в якій працювало понад 13 500 осіб [2]. Наразі компанія має офіси в різних містах України, зокрема в Києві, Львові та Харкові.

Заснована білоруським підприємцем Аркадієм Добкіним, компанія EPAM Systems торгується на біржі NASDAQ у Нью-Йорку і в наслідок російського вторгнення в Україну акції компанії втратили майже 70% своєї вартості.

Компанія визначає ключові аспекти бізнес-стратегії в кризових умовах так:

- Чітке формулювання основних стратегічних цілей, що відображають місію, візію та основні напрями розвитку. Для кожної цілі необхідно встановити вимірювані показники, що дозволять відстежувати прогрес досягнення кожної з цілей.

- Створення ефективної системи моніторингу, яка забезпечує збір та аналіз даних щодо виконання стратегічних цілей; регулярний огляд прогресу та визначення потрібних коректив.

- Прозора звітність та результативна комунікація щодо прогресу досягнення цілей всередині компанії, для залучення усіх зацікавлених сторін.
- Систематичне вдосконалення процесу відстеження цілей, враховуючи зміни в умовах ринку та внутрішніх чинників компанії.

Розглянемо фактори впливу на підприємство, щоб визначити переваги та недоліки, для цього проведемо SWOT-аналіз діяльності EPAM Systems.

Компанія EPAM Systems є одним з лідерів у сфері IT-аутсорсингу та розробки програмного забезпечення. Як і будь-яке існуюче підприємство, вона має багато сильних сторін, при цьому ж стикається із певними викликами, що можуть впливати на її розвиток в подальшому.

Однією з чи не найбільших переваг компанії є її значна глобальна присутність та велика база клієнтів. Станом на сьогодні компанія веде свою діяльність у більш ніж 50 країнах світу, що дозволяє їй мінімізувати ризики, пов'язані з економічною нестабільністю в окремих регіонах. Ще одним ключовим фактором успіху є високий рівень технологічної експертизи. EPAM активно розвиває напрямки штучного інтелекту та хмарних обчислень, аналізу великих даних і цифрової трансформації бізнесу. Також компанія має великий досвід роботи на міжнародних ринках. Крім цього, сильний бренд і позитивна репутація EPAM є значною перевагою. EPAM входить до престижних рейтингів, серед яких Forbes Global 2000 та Fortune 100 Fastest-Growing Companies, що значно підвищує її довіру серед клієнтів та партнерів.

Однією з основних слабкостей компанії є залежність від ринку аутсорсингу. Значна частина доходів компанії надходить саме від замовлень на розробку програмного забезпечення, що робить вразливою EPAM до змін у цій сфері. У разі зниження попиту або виходу клієнтів із внутрішніми IT-командами компанія може зазнати фінансових втрат. Вагомим викликом є також нестача висококваліфікованих кадрів. Попит та IT-фахівців зростає, а конкуренція за таланти між великими компаніями залишається високою, процес залучення та утримання найкращих спеціалістів у команді ускладнюється. Інший аспект полягає в тому, що маркетинг потребує постійної уваги та вдосконалення, як і

технічна інфраструктура. ІТ-ринок стрімко розвивається, тому компанії необхідно оперативно адаптувати свої стратегії просування та оновлювати обладнання.

Попри виклики, EPAM має широкі можливості для подальшого зростання. Одним з найбільш перспективних напрямів на сьогодні, попит на який постійно зростає, є розширення у сфері штучного інтелекту та хмарних технологій. Компанія також може залучати нові сегменти ринку, зокрема фінансові технології (fintech), кібербезпеку, автоматизацію бізнесу та медичні рішення (healthtech). Окремо варто зазначити перспективи, пов'язані з післявоєнною відбудовою України. Відновлення інфраструктури, цифровізація державного сектору та бізнесу можуть створити додаткові можливості для компанії у регіоні.

Таблиця 2.4

### SWOT-аналіз компанії EPAM Systems

Можливості	Загрози
<p>Завоювання нових сегментів ринку.                      Розширення у сфері штучного інтелекту та хмарних технологій. Розширення партнерства із технологічними гігантами.                      Використання сформованих протягом багатьох років баз даних для рекламних заходів.                      Розвиток в умовах післявоєнної відбудови України.</p>	<p>Систематично нестабільна ситуація в країні.                      Вихід на ринок конкурентів з найбільш удосконаленими технологіями.                      Регулярні обмеження та санкції.                      Залежність від курсів валют та економічних коливань.                      Поява на ринку високотехнологічних ІТ послуг.</p>
Переваги	Недоліки
<p>Глобальна присутність та велика клієнтська база.                      Інноваційність та технологічні рішення.                      Ефективна система розподілу послуг.                      Обширний досвід роботи на національному та міжнародному ринках.                      Сильний бренд та репутація.</p>	<p>Залежність від ринку аутсорсингу.                      Маркетингова діяльність потребує постійного удосконалення, як і технічне обладнання.                      Дефіцит висококваліфікованого персоналу.                      Високі витрати на операційну діяльність.</p>

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Систематично нестабільна ситуація в Україні та загалом у Східній Європі є однією із загроз, що впливають на роботу компанії, оскільки значна частина її співробітників перебуває саме в цих регіонах. Валютні та економічні виклики позначаються на фінансовій стійкості компанії, особливо в умовах економічної дестабілізації. Також важливо враховувати регуляторні обмеження та санкції

(наприклад, санкції США чи ЄС щодо Росії та Білорусі), ЕРАМ як технологічна компанія, може підпадати під обмеження, що пов'язані з експортом технологій, особливо якщо мова йде про програмне забезпечення, яке використовується у стратегічних секторах. Наприклад, існують правила США щодо експорту технологій, пов'язаних зі штучним інтелектом, кібербезпекою, фінансовими транзакціями та аналітикою великих даних. Для роботи в таких умовах компанії необхідно мати спеціальні ліцензії.

З початком повномасштабного вторгнення ЕРАМ отримали величезну кількість запитів про допомогу, і для систематизації відповідей на ці запити, керівництво розпочало впровадження масштабної програми гуманітарної допомоги під назвою «ЕРАМ response». У межах цієї програми компанія співпрацює більш ніж з 30 міжнародними та місцевими фондами. Зусиллями спільної роботи за перші 700 днів повномасштабного вторгнення компанія надала фінансову та цифрову допомогу Україні на суму понад 556 млн грн [14].

Підтримуючи захисників України, ЕРАМ Systems передала близько 26 мільйонів гривень на закупівлю захисного спорядження і спеціального обладнання, зокрема евакуаційних автомобілів, касок та бронежилетів, а також спеціалізоване обладнання для розмінування територій.

Продовжуючи активну соціальну діяльність, компанія вносить вагомий вклад у підтримку економіки країни. З початку повномасштабної війни, в період з лютого по вересень 2022 року, ІТ-компанія виплатила наперед понад 150 млн. гривень податків, допомагаючи державі у кризовий період.

SoftServe – провідна ІТ-компанія, що спеціалізується на консалтингу та наданні послуг у сфері цифрових технологій. Компанія була заснована у 1993 році у Львові. Головні офіси компанії знаходяться у Львові та Остіні (штат Техас, США). На сьогодні більше 10 000 співробітників працюють в офісах компанії в Європі, США, Канаді, Латинській Америці, Сінгапурі та Дубаї. SoftServe – одна з найбільшій компаній з розробки програмного забезпечення в Центральній та Східній Європі та друга за кількістю співробітників ІТ-компанія в Україні [9].  
е пропнує повний спектр послуг у сфері виробництва: від консультацій,

дизайнерських послуг, створення концепцій продукту або технологічної програми до їх реалізації. Компанія має великий досвід у розробці програмного забезпечення, хмарних технологіях, штучному інтелекті, обробці великих баз даних, робототехніці, кібербезпеці та доповненій реальності. Основними видами послуг, що пропонує SoftServe є: розробка ПЗ; тестування ПЗ; архітектура рішень; бізнес-аналіз; операційна підтримка; управління продуктом; технічна комунікація.

Проаналізуємо техніко-економічні показники підприємства SoftServe за 2021-2023 роки на основі даних наведених у Додатку А. За період з 2021 по 2023 рік спостерігається значний ріст чистого доходу від реалізації продукції, товарів та послуг, що збільшився з 500960 тис. грн у 2021 році до 552661 тис. грн у 2022 році. Однак, у 2023 році відбулося значне зниження доходу до 123849 тис. грн, що свідчить про різке зниження відповідного показника.

Собівартість реалізованої продукції підвищилася від 383372 тис. грн у 2021 році до 484109 тис. грн у 2022, проте у 2023 році спостерігається зниження до 130490 тис. грн. Зниження може бути пов'язаним з оптимізацією витрат або зменшення обсягу виробництва.

Вказувати на підвищення фінансових навантажень або зменшення ефективності господарської діяльності може зниження чистого прибутку компанії у 2023 році до 6919 тис. грн порівняно з попередніми роками.

У 2023 році зазнала зниження й середньорічна вартість основних засобів та активів підприємства, що свідчить про зменшення інвестицій в основні засоби та активи компанії. Це може бути індикатором переорієнтації стратегії інвестицій або скорочення інвестиційної програми.

Різке зниження чисельності працівників у 2023 році до 11000 тис. осіб порівняно з 15000 тис. у 2022 вказує на оптимізацію штату, у відповідь на можливе скорочення обсягів діяльності або в межах заходів з підвищення ефективності.

Показники рентабельності активів та власного капіталу зазнали зниження, що, у свою чергу, може свідчити про зменшення ефективності використання ресурсів компанії та власного капіталу.

Стабільним протягом досліджуваних років залишається коефіцієнт фінансової залежності, що свідчить про незмінність структури капіталу підприємства.

Таким чином, аналіз техніко-економічних показників підприємства за 2021-2023 роки виявляє перед компанією SoftServe виклики, зокрема зниження доходів, прибутків та інвестицій у основні засоби та активи. Зниження чисельності персоналу та рентабельності підкреслюють необхідність в адаптації стратегій управління та операційної діяльності до змінених умов господарювання.

Аналіз змін руху та динаміки персоналу SoftServe у 2022-2023 роках виявляє значні коливання в обсязі та структурі персоналу, що, зокрема, пов'язано зі складними економічними умовами та впливом військових дій в Україні (Додаток Б).

Аналіз даних про рух персоналу в 2022-2023 роках показує значне зменшення загальної кількості співробітників на 4000 осіб, або на 26,67% (з 15000 до 11000). Спад чисельності охопив майже всі категорії, окрім непромислово-виробничого персоналу, число якого зросло на 105 осіб, або

Загальне скорочення чисельності персоналу вказує на масштабні організаційні зміни, ймовірно викликані зменшенням обсягів діяльності та необхідністю в оптимізації витрат. Падіння доходів та вплив зовнішнього середовища, зокрема військових дій в Україні, могли спонукати компанію до скорочення. Частка промислово-виробничого персоналу зазнала найбільшого впливу зі скороченням на 4105 осіб, що становить близько 28% від загальної чисельності промислово-виробничого персоналу у 2022 році.

У період 2022-2023 років компанія SoftServe зіткнулася з необхідністю звільнення великої кількості кадрів, що було зумовлено зниженням розміру

прибутку. Водночас військові дії в Україні спричинили зменшення довіри з боку зарубіжних компаній до українських партнерів, що також могло спричинити негативний вплив на обсяги діяльності, та, як наслідок, на потребу в персоналі. Ці та інші фактори могли спонукати до оптимізації витрат через скорочення чисельності штату, а також могли сприяти підвищенню рівня звільнень за власним бажанням через невизначеність та зниження мотивації серед співробітників.

Як одна з провідних ІТ-компаній в Україні, SoftServe здобула потужну репутацію завдяки якості своїх послуг та інноваційним рішенням. Компанія надає широкий спектр послуг від розробки програмного забезпечення до консалтингових рішень та загалом пропонує комплексне обслуговування клієнтів. SoftServe інвестує в найм та розвиток висококваліфікованих фахівців, що є ключем до інновацій та високої продуктивності. Наявність офісів компанії за кордоном та міжнародних клієнтів розширює ринкові можливості та забезпечує глобальне визнання. Культура інновацій та безперервного навчання сприяє залученню та утриманню клієнтів.

### SWOT аналіз SoftServe

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Висока репутація на ринку. Широкий спектр ІТ-послуг. Висококваліфікований персонал. Міжнародна присутність. Сильна корпоративна культура.</p>	<p>Залежність від політичної та економічної ситуації в Україні. Скорочення штату. Висока конкуренція та ІТ-ринку.</p>
Можливості	Загрози
<p>Розширення на нові ринки. Партнерство з глобальними технологічними лідерами. Зростання попиту на цифрову трансформацію. Розвиток галузі штучного інтелекту та машинного навчання.</p>	<p>Воєнні дії в Україні. Зміни у законодавстві. Висока залежність від ключових клієнтів. Технологічні зміни та інновації.</p>

Джерело: сформовано автором на основі аналізу діяльності Softserve

До основних слабких сторін компанії можна віднести залежність від політичної та економічної ситуації в Україні. Військові дії та політична нестабільність можуть значно впливати на діяльність підприємства. Останні роки роботи компаній виявили необхідність в оптимізації витрат, що призвело до масового звільнення персоналу.

Розширення на нові ринки та укладення партнерських альянсів є чи не ключовими можливостями розвитку для компанії. Вихід на нові географічні ринки та розробка інноваційних продуктів в перспективі сприятимуть зростанню доходу компанії, а співпраця з провідними технологічними компаніями сприятиме підвищенню репутації. Інвестиції в сучасні технології, такі як штучний інтелект, створять умови для отримання конкурентних переваг.

Стрімкий розвиток технологій вимагає постійних інвестицій у дослідження та розробку, для того, щоб компанія змогла залишатися конкурентноспроможною на ринку.

Результати SWOT аналізу підкреслюють важливість стратегічного планування та здатність до адаптації для SoftServe в умовах швидкозмінного IT-ринку. Компанія може використовувати свої переваги для мінімізації недоліків, та використовувати зовнішні можливості розвитку, при цьому зменшуючи потенційні загрози.

### РОЗДІЛ 3

## ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан в Україні істотно вплинув на економічне середовище, створивши нові виклики для підприємств, зокрема в індустрії інформаційних технологій. Тим не менш, ІТ-галузь залишається однією з найстійкіших і продовжує демонструвати адаптивність та розвиток. Проте нестабільність валютного ринку, труднощі з логістикою, зниження інвестицій та складність виходу на нові ринки ускладнюють ведення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). У цьому контексті важливою стає розробка ефективної стратегії розвитку ЗЕД підприємств ІТ-сектору, що дозволить не лише зберегти їх конкурентні переваги, а й забезпечити подальше зростання навіть в умовах кризи.

У нинішніх складних умовах, підприємствам подекуди вкрай важко здійснювати свою діяльність та втримувати стабільні показники розвитку. Перспективи не є особливо оптимістичними або легкими для підприємців, що залишаються в Україні. Двостороння взаємозалежність між бізнесом та економічною стабільністю підкреслює необхідність розвитку. Для національних компаній існують можливості для розвитку, оскільки з'являються поліпшені умови для виходу на міжнародні ринки збуту.

Перехід на віддалений формат роботи та продажів в багатьох перспективних галузях дозволяє компаніям суттєво скоротити розрив між доходами та витратами. Це здійснюється шляхом зменшення витрат на персонал, завдяки найму працівників з регіонів з нижчими зарплатами, водночас максимізуючи доходи від продажу товарів чи послуг в районах з високою доданою вартістю та платоспроможними споживачами. Звичайно, такий підхід до ведення бізнесу не є оптимальним та довгостроковий період або в мирний час, але в умовах кризи, застосування такого методу може мати значні позитивні наслідки.

У період воєнних дій підприємства зіткнулися з численними викликами, серед яких зміна в логістичних процесах, значне зростання цін, дефіцит робочої сили у важкодоступних регіонах та перенасичення у безпечних зонах. Особливо складно передбачити попит для тих підприємств, що пропонують послуги чи товари, які не є критично важливими. Більшість клієнтів покинули країну або переключили свої фінансові ресурси на благодійність, волонтерську або гуманітарну підтримку, допомогу Збройним Силам України.

Одним з ключових напрямів стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності під час війни в Україні стала релокація – зміна фізичного розташування підприємства. Переміщення бізнесу дозволяє зменшити ризики, зберегти виробничий потенціал. Релокація може реалізовуватися в різних формах: внутрішня (переміщення діяльності з безпечні регіони країни), та зовнішня (відкриття офісів закордоном, перенесення частини або цілковите переміщення підприємства за межі країни).

Ефективна релокація вимагає ретельного аналізу, юридичної підготовки та фінансової стійкості. Чіткий підготований план дій та прорахування ризиків з боку підприємства допоможуть компанії зберегти та зміцнити позиції на міжнародному ринку.

Диверсифікація ринків та продукції є ще однією стратегією, що може допомогти бізнесу вижити під час війни. Цей підхід допоможе зменшити залежність від окремих ринкових сегментів, підтримуючи стійкість бізнесу в кризові часи і знижуючи ризики. Якщо компанія реалізовує свою продукцію виключно в одній країні чи регіоні, вона стає вразливою від місцевої економіки, політичних змін та попиту. Таким чином, диверсифікація допомагає уникнути повної втрати доходу, оскільки продажі в інших регіонах можуть залишатися стабільними. Нові ринки відкривають можливості до нових клієнтів.. Вихід на міжнародний рівень або освоєння нових регіонів всередині країни дозволяє отримати більше покупців і, відповідно, більше прибутку.

Не менш важливим та ефективним фактором розвитку ЗЕД підприємств та сьогодні є впровадження інновацій та штучного інтелекту в діяльність компаній.

Штучний інтелект дає можливість автоматизувати як звичні, так і складні процеси, що раніше вимагали значних людських ресурсів. ШІ може використовуватись для автоматизації документообігу, обробки митних декларацій, аналізу ринкових тенденцій та для прогнозування попиту. Наприклад, впровадження ШІ у фінансові процеси підприємства сприяє моніторингу ефективності бізнес-процесів у режимі реального часу та прийняттю обґрунтованих рішень у сфері управління, гарантуючи захист важливої конфіденційної інформації.

Завдяки застосуванню ШІ, управління логістикою стає набагато ефективнішим, що призводить до зменшення витрат та скорочення часу доставки товарів. Прогнозована аналітика на основі ШІ дозволяє оптимізувати транспортні маршрути перевезень, а інтелектуальні системи контролю запасів сприяють ефективному управлінню складськими операціями.

Інноваційні технології, такі як блокчейн та ШІ, удосконалюють виконання міжнародних фінансових операцій, забезпечуючи безпеку платежів та контрактів, виявлення шахрайських схем та оптимізацію валютних операцій.

ШІ дозволяє підприємствам ефективніше аналізувати зовнішні ринки, обробляючи великі обсяги даних щодо конкурентів та споживачів. Використання нейромереж для прогнозування трендів на міжнародних ринках та персоналізована реклама сприяють адаптації маркетингових кампаній до специфіки кожного регіону[7].

Незважаючи на значні переваги, використання ШІ в зовнішньоекономічній діяльності стикається з певними викликами. Як, наприклад, висока вартість впровадження та інтеграції ШІ-рішень, нестача кваліфікованих спеціалістів у сфері штучного інтелекту, а також юридичні та етичні питання, пов'язані з використанням великих масивів даних. Однак, тенденція до цифрової трансформації та активна підтримка з боку міжнародних організацій сприяє розширенню доступу до інноваційних технологій для бізнесу.

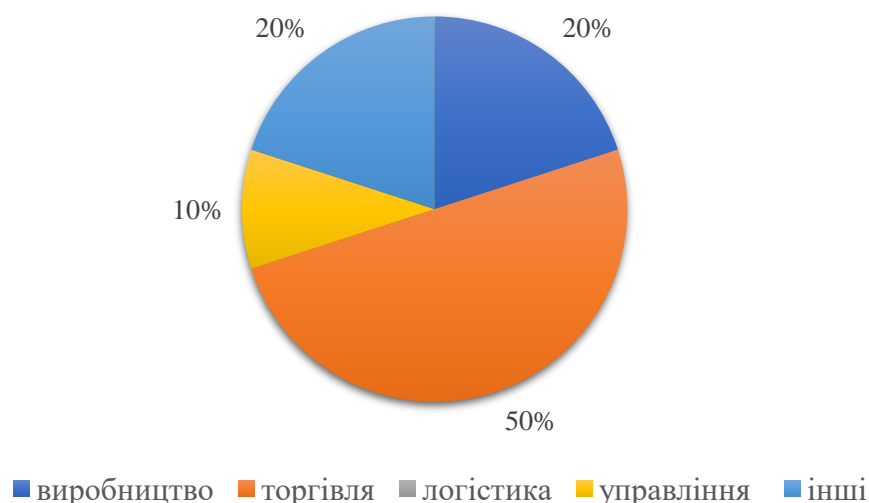
Впровадження штучного інтелекту та інноваційних технологій є важливим чинником розвитку Зовнішньоекономічної діяльності. Вони дозволяють

підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, поліпшити ефективність логістики, вдосконалити ринкову аналітику. Для українських підприємств використання інноваційних технологій є критично важливим фактором для збереження та розвитку міжнародного співробітництва.

На сьогоднішній день існує безліч програмних рішень для планування бізнес стратегій, які можуть допомогти в управлінні, аналізі даних чи розробці стратегій (додаток В). Так званий «task менеджмент» – це програмне забезпечення, що дозволяє ефективно керувати бізнесом. Використання менеджера завдань спрощує і пришвидшує перебіг багатьох процесів і підвищує їх ефективність [12].

З розвитком штучного інтелекту все більш поширеним став інструмент промт-інжинірингу, який являє собою процес створення нових ідей та рішень за допомогою використання тестових промтів або вказівок, які надаються штучним інтелектом.

Цей підхід базується на взаємодії між людиною та комп'ютерною системою, де користувач надає початковий запит у формі текстового промт, а система генерує відповідь або допомагає знайти шлях до розв'язання проблеми.



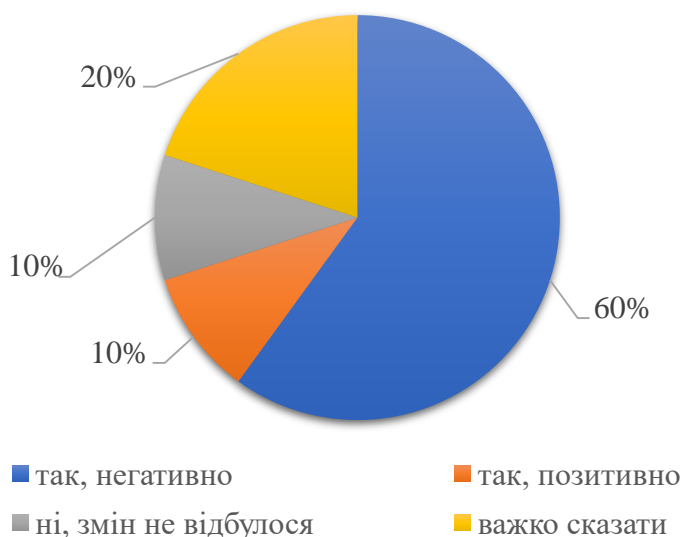
**Рис. 3.1. Галузь діяльності компанії**

Джерело: сформовано автором на основі результатом опитування

Для вивчення впливу війни на зовнішньоекономічну діяльність підприємств, було проведено опитування серед українських підприємств з різних

галузей. Метою опитування, відповідно, є вивчення реального впливу кризових умов на ЗЕД підприємств, а також з'ясувати, до яких стратегічних заходів вдаються підприємства щоб залишатися стійкими на ринку.

В опитуванні взяли участь 10 різних підприємств, на запитання про вплив воєнного стану на діяльність підприємств 60% відзначили негативний вплив повномасштабного вторгнення на зовнішньоекономічну діяльність(рис. 3.2).



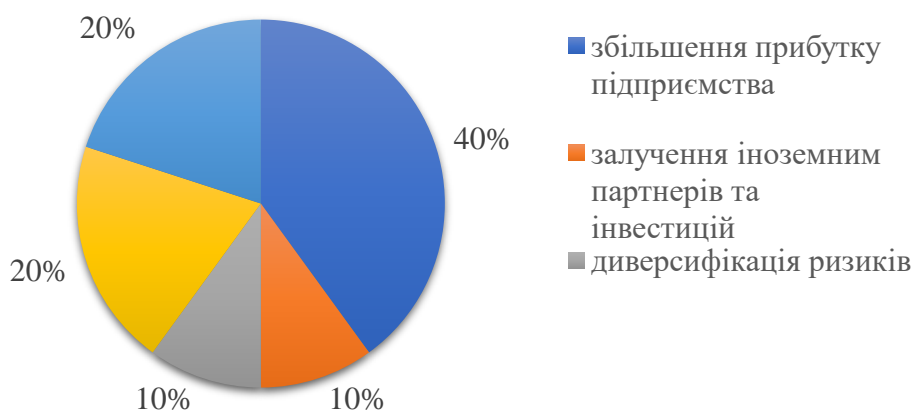
**Рис. 3.2. Чи вплинув воєнний стан на зовнішньоекономічну діяльність вашої компанії?**

Джерело: сформовано автором на основі результатом опитування

Аналізуючи результати відповідей на питання про те, що є основним завданням зовнішньоекономічної діяльності, найбільша частка опитаних, а саме інвестицій, а отже більшість респондентів розглядають зовнішньоекономічну діяльність як інструмент для посилення міжнародної співпраці та пошуку нових джерел фінансування. По 20% голосів набрали варіанти «збільшення прибутку підприємства» та «розширення ринків збуту» (рис. 3.3).

Найменше уваги респонденти приділили таким завданням, як «диверсифікація ризиків» та «доступ до нових можливостей та технологій» - по 10% кожен. Це, у свою чергу, може свідчити, що в умовах невизначеності більшість підприємств орієнтуються на фінансові результати та стабільність, ніж на інноваційні або ризикостійкі підходи.

Результати відповідей на це запитання свідчать про те, що ключовим пріоритетом ЗЕД респонденти вважають залучення інвестицій і розвиток партнерств.



**Рис. 3.3. Що, на вашу думку, є основним завданням зовнішньоекономічної діяльності?**

На запитання про те, які стратегії розвитку ЗЕД ви вважаєте найбільш ефективними в умовах воєнного стану, ми отримали такі відповіді:

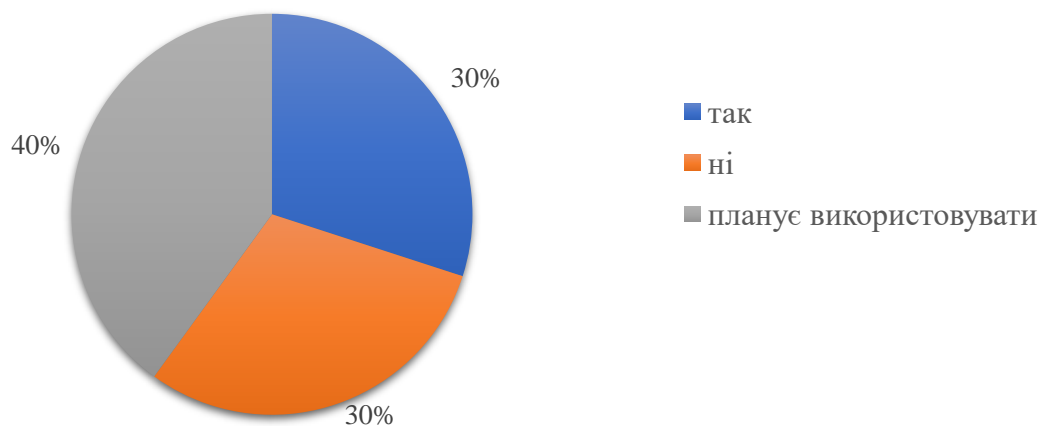
- 40% опитаних вважають, що оптимізація витрат є найбільш ефективною стратегією розвитку ЗЕД підприємства;
- 30% респондентів надали перевагу варіанту релокації підприємства;
- 20% зазначили важливість розширення співпраці з країнами та іноземними партнерами;
- 10% обрали варіант диверсифікацію ринків збуту (рис. 3.4)



**Рис. 3.4. Які стратегії розвитку ЗЕД ви вважаєте найбільш ефективними в умовах воєнного стану?**

Джерело: сформовано автором на основі результатом опитування

Аналіз відповідей респондентів на питання стосовно використання стратегічних засобів адаптації до кризових умов виявив, що більшість підприємств на момент опитування або не використовують таких засобів зовсім, або тільки планують їхнє впровадження (рис. 3.5). Така ситуація обумовлена низкою факторів об'єктивного й суб'єктивного характеру.



**Рис. 3.5. Чи використовує ваше підприємство стратегії адаптації до воєнного ризику в ЗЕД?**

Джерело: сформовано автором на основі результатом опитування

Значна частина підприємств функціонує в умовах обмежених фінансових, часових і кадрових ресурсів. У період воєнного стану головна увага зосереджена на підтримці базової операційної діяльності та збереженні платоспроможності, тоді як стратегічне планування часто розглядається як другорядне завдання. Це особливо відзначається у багатьох українських компаній, особливо у сфері малого та середнього бізнесу, де притаманним є недостатній рівень стратегічної культури та брак відповідного досвіду антикризового управління. Як наслідок, підприємства не мають напрацьованих механізмів стратегічного реагування на зовнішні кризи, як-от повномасштабна війна.

Варто зазначити, що стратегічне планування ускладнене ще й високим рівнем зовнішньої невизначеності, що супроводжує воєнний стан. Постійні зміни в законодавстві, обмеження логістики, коливання валютного курсу, загрози для інфраструктури – все це негативно позначається та ефективності довгострокових стратегій і примушує підприємства діяти тактично, а не стратегічно.

Серед основних перешкод для здійснення зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану, респонденти вказали на такі чинники, як (рис. 3.6):

- фінансові труднощі;
- безпекові ризики;
- порушення логістики;
- невизначеність на зовнішніх ринках.



**Рис. 3.6. Які перешкоди ви вважаєте основними для розвитку Зовнішньоекономічної діяльності в кризових умовах?**

На запитання: «Які стратегії ви плануєте впровадити у діяльність своєї компанії для посилення ЗЕД?» респонденти найчастіше вказували на такі напрямки:

- Цифровізація та інновації (впровадження цифрових інструментів, інноваційних технологій, штучного інтелекту);
- Розвиток партнерства з іноземними компаніями;
- Оптимізація управління та перегляд стратегії з урахуванням ризиків;
- Розширення асортименту продукції для залученням нових покупців.

Одна з відповідей свідчить про відсутність планів щодо розвитку ЗЕД, що підкреслює факт того, що не всі підприємства готові або мають можливість

інвестувати в розвиток зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану.

У висновку, можна зазначити, що більшість підприємств орієнтують на цифровізацію, інновації та розвиток партнерських зв'язків. Також простежується прагнення до внутрішнього аналізу та оптимізації управління, як комплексного підходу до підвищення рівня ефективності ЗЕД.

Отже, результати опитування показали, що більшість підприємств діють реактивно, а не проактивно, у зовнішньоекономічній сфері. Результати опитування підтверджують актуальність та необхідність впровадження стратегічного планування в кризових умовах.

Для забезпечення стійкості бізнесу в умовах війни в Україні компаніям доцільно реалізовувати такі стратегічні заходи [20]:

- зміцнення системи безпеки для захисту матеріальних ресурсів, персоналу та клієнтів;
- впровадження гнучких форматів роботи;
- урізноманітнення каналів постачання, що підвищить адаптивність підприємства та зменшить ризики, пов'язані з перебоями в логістиці;
- коригування асортиментної політики відповідно до змін у попиті, особливостей споживчих потреб та динаміки цін;
- розвиток партнерських зв'язків із компаніями як на внутрішньому ринку, так і за його межами, що сприятиме розширенню можливостей бізнесу;
- вивчення нових ринків, зокрема в секторах із високим експортним потенціалом, що дозволить диверсифікувати джерела доходу;
- аналіз конкурентного середовища та ринкових змін з метою ефективного реагування та коригування стратегії розвитку;
- застосування інноваційних технологій для підвищення продуктивності, зменшення залежності від людських ресурсів та оптимізації операційних процесів.

Ключовими характеристиками адаптивної бізнес-стратегії в умовах війни як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку є [21]:

Безперервний збір та аналіз інформації – для ефективного реагування на зміни необхідно постійно відстежувати події, враховувати актуальні дані та використовувати їх для розробки нових продуктів, коригування маркетингової політики чи проведення успішних переговорів.

Гнучкість у роботі команди та взаємодії з клієнтами – здатність швидко адаптуватися до нових умов стає ключовим фактором конкурентоспроможності українського бізнесу. Важливу роль відіграють стратегічно обґрунтовані, але оперативні зміни у розподілі ресурсів, готовність працювати в нестабільному середовищі, а також підтримка та лояльність клієнтів.

Оперативний запуск нових продуктів – важливо швидко розробляти та тестувати невеликі проекти, щоб визначити, які з них мають потенціал для успішного функціонування в поточних умовах.

## ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було здійснено аналіз стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств в умовах воєнного стану. Було виявлено, що сучасні українські компанії, особливо у сфері інформаційних технологій, зіткнулися з численними викликами, такими, як збої в логістичних ланцюгах, коливання валютного курсу, відтік кадрів, зниження обсягів експорту та зростання фінансових ризиків.

Водночас, аналіз діяльності таких провідних компаній, як EPAM Systems та SoftServe, засвідчив, що український ІТ-сектор демонструє високу гнучкість та адаптивність. Було визначено основні стратегії, які допомагають підприємствам підтримувати конкурентоспроможність у складних умовах, зокрема:

- релокація бізнесу (внутрішня та зовнішня) як засіб мінімізації ризиків та збереження виробничого потенціалу;
- диверсифікація ринків та продукції, що дозволяє зменшити залежність від окремих країн або клієнтів;
- інновації та впровадження штучного інтелекту, які допомагають оптимізувати бізнес-процеси, покращити логістику, автоматизувати аналіз ринків та підвищити ефективність фінансових операцій;
- використання сучасних цифрових платформ для управління бізнес-процесами, таких як Worksection, Asana, Power Apps тощо, що сприяють ефективній координації роботи команд у кризових умовах.

Дослідження показало, що стратегії, орієнтовані на адаптацію до змін, створення та розвиток нових бізнес-моделей та активна цифровізація, є ключовими факторами успіху підприємств в умовах сьогодення. Зокрема, підприємства, які оперативно реагують на виклики, використовують аналітичні інструменти та штучний інтелект, мають більші шанси не лише зберегти свої позиції, а й розширити ринки збуту.

В ході дослідження також було проведено опитування серед українських підприємств для визначення впливу воєнних дій на здійснення

зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Результати дослідження вказують на різкий негативний вплив кризової ситуації в країні на ЗЕД цих фірм. Більшість підприємств діяли реактивно, зосереджуючи свої зусилля на короткостроковій підтримці платоспроможності та основних операцій, тоді як стратегічне планування відходило на другий план. Підприємствам варто зосередитись та створенні всебічної та гнучкої стратегії зовнішньоекономічної діяльності, яка передбачатиме цифрову трансформацію та активне управління ризиками.

Результати роботи можуть бути корисними як для окремих компаній, так і для формування державної політики щодо підтримки ЗЕД у кризових умовах. Впровадження запропонованих стратегій сприятиме збереженню економічної стійкості українських підприємств, їхньому подальшому розвитку та інтеграції у світову економіку.

Для ефективного та успішного здійснення зовнішньоекономічної діяльності в умовах війни підприємства мають застосовувати адаптивні стратегії, що включають гнучкість, інновації та швидке реагування на зміни. Критично важливими аспектами є безперервний моніторинг ринку, аналіз актуальної інформації та її використання для коригування бізнес-процесів. Гнучкість як внутрішніх команд, так і клієнтів забезпечує стійкість компаній, а швидке впровадження нових продуктів і диверсифікація постачальників мінімізують ризики. Крім того, посилення заходів безпеки, розширення партнерських зв'язків та використання сучасних технологій сприяють довгостроковій стабільності підприємств у складних умовах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Ілляк Т.О., Ковпака Е.С. (2021). Суть та види стратегій зовнішньоекономічної діяльності.

ікіпедія. ЕРАМ Systems [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу:

ерев'яню В. (2023). ІТ не здається: як змінилася ситуація в галузі під час війни.

акон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-ХІІ

(

рнспект лекцій «Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання»: підруч. – Тернопіль: Екон. думка, 2011. – 365с.

дреспондент.net. (2023). Як війна вплинула на різні галузі економіки України.

а

кзнецова, Т. В., & Паламарчук, О. М. (2021). Конкурентні переваги роботизованих підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

аціональний банк України. (2023). Наслідки війни: ситуація на ринку праці та

ж

фіційний сайт Softserve. URL: [www.softserveinc.com](http://www.softserveinc.com).

в

їтовий банк. (2022). Російське вторгнення в Україну перешкоджає відновленню

д

прока В. Ю. (2024). Формування стратегії підприємства в умовах турбулентності.

ф

ф) днів стійкості. ЕРАМ звітує про черговий етап підтримки України під час

в

мість відбудови будинків. Окупанти хочуть створити «фонд орендного житла»

ф

сащенко Г. А. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства.

ф) ефективна економіка. 2021. № 5. URL:

ф

ф

ф

ф

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8911> (дата звернення: 27.02.2025).

ершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 3-ге вид., перероб. і доп.К. : КНЕУ, 2012. 699 с.

абадишина Ю. Які країни приносять найбільше виторгу українському ІТ. Аналітика ІТ-експорту за рік. URL:<https://dou.ua/lenta/articles/it-export-in-2024/>

арасовський Ю., Блінов О. Український експорт ІТ-послуг падає другий рік п

ригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 2 (223), 2023, 108-114. URL:

і

лахній М. Бізнес під час війни: яку стратегію обрати для адаптації та виживання.

ь

а

к

б

н

ф

у

к

р

а

іф

н

к

а

«

П

р

о

з

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Основні техніко-економічні показники підприємства SoftServe за 2021-2023 роки

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення %	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг)					
Собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг)					
Чистий прибуток (збиток)					
Середньорічна вартість основних засобів					
Середньорічна вартість активів підприємства					
Середньорічна вартість власного капіталу					
Чисельність працівників, осіб					
Рентабельність активів підприємства, %					
Рентабельність власного капіталу підприємства, %					
Коефіцієнт фінансової залежності					

Джерело: сформовано автором на основі [13]

## Аналіз руху персоналу SoftServe

Показник	Значення по роках		Відхилення		Структура		Відхилення	
			Абс.	Відн.			Абс.	Відн.
Загалом персонал:								
Промислово-виробничий персонал								
обітники								
лужбовці								
ерівники								
пеціалісти								
Непромислово-виробничий персонал								

Джерело: [10]

**Порівняльна характеристика інструментів для ефективного управління бізнес-процесами в кризових умовах**

<b>Інструмент</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
	Сучасна хмарна платформа для управління проектами, що пропонує ефективні інструменти для спільної роботи та впорядкування завдань	Простий, чіткий та зрозумілий інструмент. Файли, завдання – все в одному місці для зручності. Прозорий до доступний підхід до ціноутворення.	Може здатись менш розширеним в порівнянні з іншими платформами. Відсутність діаграм Ганта та інших інструментів для візуалізації робочого процесу.
	Український онлайн-сервіс для керування проектами та спільної роботи над завданнями	Гнучкий інтерфейс. Діаграма Ганта. Звіти за проектами. Технічна підтримка та захист даних.	Відсутність спільного чату команди. Доступ до інструменту лише у веб-додатку.
	Таск-менеджер для ефективного контролю робочого процесу	Конструктор робочого процесу. Діаграма Ганта. Канбан-дошки. Візуалізація етапів роботи.	Користувачам початківцям складно адаптуватись до великої кількості функцій інструмента.
	Комплекс програм, сервісів та засобів зв'язку, платформа для зберігання даних, яка дозволяє створювати персоналізовані програми для бізнесу	Розробка користувацьких програмних додатків, збережених у онлайн та локальних джерелах	

Джерело: [12]