

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему
«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІЖНАРОДНОЇ ІТ КОМПАНІЇ»

Виконала: здобувачка вищої освіти
4 курсу групи ММК 2022-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародних
компаній»

Марина ГЕДЗЮК
(прізвище та ініціали)

Керівник Мілиця ВОЛКОВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Лариса ОБОЛЕНЦЕВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Марина НОВІКОВА
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародних компаній»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Новікова М. М.

«02» березня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Гедзюк Марини Геннадіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління розвитком міжнародної ІТ компанії»
2. Керівник роботи Волкова Мілиця В'ячеславівна, канд. екон. наук, доцент затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.05.2026 р. № 428-03
Строк подання здобувачем роботи 18.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні основи управління розвитком міжнародної іт-компанії. Розділ 2. Діагностика діяльності ТОВ «Епам Системз». Розділ 3. Удосконалення управління розвитком ТОВ «Епам Системз».
5. Перелік графічного матеріалу 1.Основні відомости про роботу. 2. Інтерпретація поняття «розвиток» на основі асоціативного ряду. 3. Порівняльна характеристика сучасних підходів до управління розвитком міжнародних ІТ-компаній. 4. Основні напрями діяльності ТОВ «Епам Системз». Основні показники діяльності. ТОВ «Епам Системз». 5. SWOT-аналіз ТОВ «Епам Системз». 6. TOWS-матриця ТОВ «Епам Системз». 7. PEST-аналіз ТОВ «Епам Системз». 8. Результати впровадження запропонованих заходів. 9. Графік реалізації запропонованих заходів. 10. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.

6. Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи	25.05.2026-01.06.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні основи управління розвитком міжнародної ІТ-компанії	25.05.2026-01.06.2026	виконано
3.	Розділ 2. Діагностика діяльності ТОВ «Епам Системз»	02.06.2026-08.06.2026	виконано
4.	Розділ 3. Удосконалення управління розвитком ТОВ «Епам Системз»	09.06.2026-14.06.2026	виконано
5.	Висновки	15.06.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	16.06.2026-17.06.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	16.06.2026-17.06.2026	виконано
8.	Попередній захист	18.06.2026	виконано
9.	Захист	23.06.2026 24.06.2026	

Здобувачка вищої освіти _____
(підпис)

Марина ГЕДЗЮК
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Мілиця ВОЛКОВА
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІЖНАРОДНОЇ ІТ-КОМПАНІЇ	8
1.1. Сутність та теоретичні засади управління розвитком підприємства.....	8
1.2. Стратегічне управління як основа розвитку міжнародної ІТ-компанії	16
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	29
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства.....	29
2.2. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»	51
3.1. Удосконалення управління розвитком шляхом впровадження штучного інтелекту, розвитку людського капіталу та цифровізації управління знаннями	51
3.2. Графік реалізації запропонованих заходів та розрахунок показників економічної ефективності.....	62
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та стрімкого розвитку інформаційних технологій особливого значення набуває питання ефективного управління розвитком підприємств. Динамічність зовнішнього середовища, посилення міжнародної конкуренції, швидке оновлення технологій та зростання ролі інтелектуального капіталу вимагають від компаній постійного вдосконалення систем управління та пошуку нових підходів до забезпечення стійкого розвитку.

Особливо актуальною ця проблема є для міжнародних ІТ-компаній, діяльність яких здійснюється в умовах високої інноваційної активності, глобальної конкуренції за клієнтів і кваліфікованих фахівців, а також постійного впровадження новітніх цифрових технологій. Сучасні тенденції розвитку світового ІТ-ринку свідчать про зростання значення штучного інтелекту, хмарних технологій, аналітики великих даних, кібербезпеки та цифрових платформ, що потребує від підприємств своєчасної адаптації до нових умов господарювання.

Управління розвитком міжнародних ІТ-компаній набуває стратегічного значення, оскільки саме від ефективності управлінських рішень залежить здатність підприємства забезпечувати конкурентоспроможність, інноваційність, фінансову стійкість та довгострокове зростання. Водночас особливої уваги потребують питання розвитку людського капіталу, управління знаннями, впровадження інновацій та використання сучасних цифрових інструментів управління.

Актуальність теми також зумовлена необхідністю підвищення ефективності діяльності українських ІТ-компаній в умовах воєнних викликів, нестабільності зовнішнього середовища та зростання вимог міжнародного ринку. У таких умовах важливим завданням є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком підприємств шляхом

використання сучасних технологій, розвитку кадрового потенціалу та впровадження ефективних механізмів управління знаннями.

Таким чином, актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена необхідністю вдосконалення системи управління розвитком міжнародних ІТ-компаній в умовах цифрової трансформації економіки, що потребує пошуку нових управлінських підходів, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання інноваційного потенціалу підприємства.

Метою роботи є подальший розвиток теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій з управління розвитком міжнародної ІТ компанії.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути сутність та теоретичні засади управління розвитком підприємства
- дослідити стратегічне управління як основу розвитку міжнародної ІТ-компанії;
- надати загальну характеристику та проаналізувати основні показники діяльності підприємства;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «Епам Системз»;
- обґрунтувати необхідність удосконалення управління розвитком шляхом впровадження штучного інтелекту, розвитку людського капіталу та цифровізації управління знаннями;
- розробити графік реалізації запропонованих заходів та розрахувати показники економічної ефективності.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком міжнародної ІТ компанії.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти з управління розвитком міжнародної ІТ компанії.

Базою дослідження є господарська діяльність ТОВ «Епам Системз».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених у роботі завдань було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Теоретичною основою дослідження стали методи наукового пізнання, методи аналізу та синтезу, метод порівняння, метод узагальнення, методи стратегічного аналізу, економіко-статистичні методи, методи економічної оцінки ефективності та інвестиційних проєктів,

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці комплексу рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком ТОВ «Епам Системз» на основі впровадження технологій штучного інтелекту, розвитку людського капіталу та цифровізації управління корпоративними знаннями. Запропоновані заходи можуть бути використані в практичній діяльності міжнародних ІТ-компаній для підвищення ефективності управління, посилення інноваційного потенціалу, удосконалення системи управління персоналом, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового сталого розвитку підприємства. Результати дослідження можуть бути також використані при розробці стратегій розвитку, програм цифрової трансформації та вдосконалення системи управління знаннями на підприємствах ІТ-сектору.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МІЖНАРОДНОЇ ІТ-КОМПАНІЇ

1.1. Сутність та теоретичні засади управління розвитком підприємства

У сучасних умовах глобалізації економіки, стрімкого розвитку цифрових технологій та посилення конкурентної боротьби особливої актуальності набувають питання забезпечення ефективного розвитку підприємств. Стійке функціонування та успішне довгострокове існування будь-якої організації значною мірою залежать від її здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та ефективно використовувати наявні ресурси. Саме тому управління розвитком підприємства є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту.

Розвиток підприємства являє собою складний багатогранний процес, який передбачає кількісні та якісні зміни в діяльності організації, спрямовані на підвищення її ефективності, конкурентоспроможності та ринкової вартості. На відміну від простого економічного зростання, розвиток охоплює не лише збільшення масштабів діяльності, але й удосконалення внутрішніх процесів, організаційної структури, технологій, системи управління та людського капіталу [7].

У науковій літературі існує значна кількість підходів до трактування поняття «розвиток підприємства». Більшість дослідників розглядають розвиток як процес переходу підприємства від одного якісного стану до іншого, більш досконалого. При цьому розвиток може супроводжуватися як розширенням масштабів діяльності, так і трансформацією бізнес-моделі, освоєнням нових ринків або впровадженням інноваційних технологій.

В економічній теорії розвиток підприємства тісно пов'язаний із поняттям життєвого циклу організації. Відповідно до цієї концепції кожне підприємство проходить певні стадії свого розвитку: зародження, становлення, зростання,

зрілість та спад. На кожному етапі керівництво підприємства стикається з різними викликами та потребує застосування відповідних управлінських інструментів для забезпечення подальшого розвитку.

Сучасна практика господарювання свідчить про те, що розвиток підприємства є безперервним процесом. Навіть успішні компанії змушені постійно вдосконалювати свою діяльність, оскільки швидкі зміни технологій, потреб споживачів та конкурентного середовища можуть призвести до втрати ринкових позицій. Особливо актуальним це є для підприємств високотехнологічних галузей, зокрема міжнародних ІТ-компаній [9].

Сутність управління розвитком підприємства полягає у цілеспрямованому впливі керівництва на діяльність організації з метою забезпечення її довгострокового функціонування, зростання та підвищення конкурентоспроможності. Управління розвитком передбачає формування стратегічних цілей, визначення пріоритетних напрямів діяльності, розробку програм розвитку та контроль результатів їх реалізації.

Основними цілями управління розвитком підприємства є:

- забезпечення стійкого економічного зростання;
- підвищення конкурентоспроможності;
- збільшення ринкової вартості підприємства;
- підвищення ефективності використання ресурсів;
- зміцнення ринкових позицій;
- формування довгострокових конкурентних переваг;
- адаптація до змін зовнішнього середовища [12].

Для досягнення зазначених цілей підприємства використовують різноманітні управлінські механізми, серед яких важливе місце займають стратегічне планування, інноваційний менеджмент, управління персоналом, фінансове управління та цифрова трансформація бізнесу.

У сучасній економічній науці сформувалося декілька концептуальних підходів до управління розвитком підприємства.

Першим є системний підхід, відповідно до якого підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. З позицій цього підходу розвиток визначається здатністю підприємства забезпечувати ефективну взаємодію між усіма внутрішніми підсистемами та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Другим є процесний підхід, який передбачає розгляд управління розвитком як сукупності взаємопов'язаних управлінських функцій. До таких функцій належать планування, організація, мотивація, координація та контроль. Саме узгоджене виконання цих функцій забезпечує ефективну реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Важливого значення набуває ресурсний підхід. Його основна ідея полягає в тому, що джерелом конкурентних переваг підприємства є унікальні ресурси та компетенції, які важко відтворити конкурентам. До таких ресурсів належать матеріальні активи, фінансові ресурси, інтелектуальна власність, бренд та людський капітал.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє стратегічний підхід до управління розвитком підприємства. Він орієнтує керівництво на формування довгострокових цілей, аналіз зовнішнього середовища та розробку стратегій, спрямованих на забезпечення стійких конкурентних переваг [13].

Серед сучасних концепцій розвитку підприємства важливе місце займає концепція сталого розвитку. Вона передбачає досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними результатами діяльності підприємства. Згідно з цією концепцією успішне підприємство повинно не лише отримувати прибуток, але й враховувати інтереси суспільства, працівників та навколишнього середовища.

Останніми роками значного поширення набула концепція цифрової трансформації. Вона базується на використанні сучасних цифрових технологій для підвищення ефективності бізнес-процесів, створення нових продуктів та послуг, а також удосконалення взаємодії зі споживачами. Для багатьох

підприємств цифрова трансформація стала необхідною умовою забезпечення подальшого розвитку.

Не менш важливим є інноваційний підхід до управління розвитком підприємства. У сучасній економіці саме інновації виступають одним із ключових факторів конкурентоспроможності. Інноваційний розвиток передбачає створення та впровадження нових продуктів, технологій, бізнес-процесів і методів управління.

Система управління розвитком підприємства включає декілька взаємопов'язаних елементів. До них належать суб'єкти управління, об'єкти управління, принципи, методи, інструменти та механізми реалізації управлінських рішень.

Суб'єктами управління виступають керівники різних рівнів, власники підприємства та інші особи, які приймають управлінські рішення. Об'єктами управління є всі складові діяльності підприємства, включаючи виробничі процеси, фінансові ресурси, персонал, інноваційну діяльність та систему маркетингу [8].

Ефективність управління розвитком значною мірою залежить від дотримання певних принципів. До основних принципів належать:

- системність;
- комплексність;
- цілеспрямованість;
- адаптивність;
- інноваційність;
- економічна ефективність;
- безперервність розвитку.

Сучасні підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності. Це обумовлює необхідність застосування гнучких підходів до управління розвитком. Керівництво повинно оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, технологічні інновації та нові потреби споживачів [34].

Таким чином, управління розвитком підприємства являє собою комплексний процес формування та реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокового зростання, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах особливого значення набувають стратегічний, інноваційний та цифровий підходи до управління розвитком, які створюють основу для успішного функціонування підприємств на національних і міжнародних ринках.

На сучасному етапі розвитку світової економіки інформаційні технології є одним із ключових драйверів економічного зростання та цифрової трансформації суспільства. Стрімкий розвиток цифрових технологій, поширення мережевих комунікацій, автоматизація бізнес-процесів та активне впровадження штучного інтелекту сприяють підвищенню ролі міжнародних ІТ-компаній у глобальній економіці [10].

ІТ-індустрія належить до найбільш динамічних секторів світової економіки. На відміну від традиційних галузей, діяльність ІТ-компаній базується насамперед на використанні інтелектуального капіталу, знань та інноваційних технологій. Основним продуктом таких підприємств виступають програмне забезпечення, цифрові платформи, хмарні сервіси, мобільні додатки, системи штучного інтелекту та інші високотехнологічні рішення.

Міжнародна ІТ-компанія являє собою організацію, що здійснює діяльність одночасно на декількох національних ринках, має міжнародну клієнтську базу, використовує глобальні канали комунікації та залучає людські ресурси з різних країн світу.

Особливістю функціонування міжнародних ІТ-компаній є відсутність жорсткої територіальної прив'язки до виробничих потужностей. На відміну від промислових підприємств, ІТ-компанії можуть здійснювати значну частину операцій дистанційно, використовуючи сучасні цифрові інструменти управління та комунікації [49].

Серед ключових особливостей діяльності міжнародних ІТ-компаній доцільно виділити:

- високий рівень інноваційності;
- значну залежність від людського капіталу;
- глобальний характер конкуренції;
- високу швидкість технологічних змін;
- масштабованість бізнес-моделей;
- цифровий характер продукції;
- орієнтацію на міжнародні ринки.

Основним стратегічним ресурсом міжнародних ІТ-компаній є людський капітал. Саме знання, навички та компетенції працівників визначають здатність підприємства створювати інноваційні продукти та підтримувати конкурентоспроможність.

На відміну від традиційних підприємств, де переважають матеріальні активи, в ІТ-компаніях основна частина вартості формується за рахунок нематеріальних активів. До них належать патенти, програмні продукти, торговельні марки, бази даних, алгоритми та інтелектуальна власність.

Особливого значення для міжнародних ІТ-компаній набуває управління знаннями. Накопичення, передача та використання знань стають основою довгострокового розвитку та забезпечення конкурентних переваг.

Сучасні міжнародні ІТ-компанії функціонують в умовах глобальної конкуренції. Їх конкурентами виступають не лише локальні підприємства, але й провідні світові технологічні корпорації.

До найбільших міжнародних ІТ-компаній світу належать:

- Microsoft;
- Google;
- Amazon;
- Apple;
- Meta;
- IBM [50].

Важливою особливістю розвитку міжнародних ІТ-компаній є використання глобальних бізнес-моделей. Найбільш поширеними серед них є:

1. SaaS (Software as a Service). Передбачає надання програмного забезпечення через мережу Інтернет у вигляді сервісу.
2. PaaS (Platform as a Service). Передбачає надання цифрової платформи для розробки та запуску програмних продуктів.
3. IaaS (Infrastructure as a Service). Передбачає надання обчислювальних ресурсів, серверів та сховищ даних через хмарні сервіси [52].

Одним із ключових факторів розвитку міжнародних ІТ-компаній є цифрова трансформація. Вона охоплює впровадження сучасних технологій, автоматизацію бізнес-процесів, використання аналітики даних та розвиток електронних каналів взаємодії зі споживачами.

Серед основних технологічних трендів розвитку ІТ-бізнесу слід виділити:

- штучний інтелект;
- машинне навчання;
- великі дані (Big Data);
- хмарні технології;
- кібербезпеку;
- Інтернет речей;
- блокчейн-технології;
- роботизацію бізнес-процесів.

Значну роль у розвитку міжнародних ІТ-компаній відіграє корпоративна культура. Вона сприяє формуванню інноваційного середовища, розвитку командної взаємодії та залученню висококваліфікованих спеціалістів.

Порівняльна характеристика сучасних підходів до управління розвитком міжнародних ІТ-компаній подано в табл. 1.1.

Таким чином, міжнародні ІТ-компанії є особливим типом підприємств, діяльність яких базується на використанні інтелектуального капіталу, цифрових технологій та інновацій. Їхній розвиток залежить від здатності

ефективно управляти знаннями, людськими ресурсами та процесами цифрової трансформації.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика сучасних підходів до управління розвитком міжнародних ІТ-компаній

Підхід	Основна мета	Переваги
Стратегічний	Довгостроковий розвиток	Конкурентні переваги
Agile	Гнучкість	Швидка адаптація
Scrum	Управління проектами	Контроль виконання
Lean	Усунення втрат	Економія ресурсів
DevOps	Автоматизація	Скорочення циклу розробки
OKR	Досягнення цілей	Прозорість управління
KPI	Оцінка ефективності	Контроль результатів

У сучасних умовах цифровізації економіки та глобалізації світових ринків міжнародні ІТ-компанії функціонують у середовищі високої динамічності, технологічних змін та жорсткої конкурентної боротьби. Здатність підприємства забезпечувати довгостроковий розвиток безпосередньо залежить від ефективності системи управління, рівня інноваційності, швидкості адаптації до змін зовнішнього середовища та здатності формувати стійкі конкурентні переваги.

Особливістю діяльності міжнародних ІТ-компаній є те, що їхнім головним ресурсом виступає не матеріальний капітал, а знання, інформація, інтелектуальна власність та людський потенціал. Саме тому традиційні підходи до управління підприємствами поступово доповнюються сучасними концепціями менеджменту, орієнтованими на цифрову трансформацію, інновації та гнучкість організаційних процесів [49].

Управління розвитком міжнародних ІТ-компаній являє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування підприємства, розширення його ринкових

можливостей, підвищення конкурентоспроможності та ефективне використання наявних ресурсів.

Сучасна практика діяльності міжнародних ІТ-компаній свідчить про те, що досягнення високих результатів можливе лише за умови використання інноваційних управлінських концепцій, здатних забезпечити швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

1.2. Стратегічне управління як основа розвитку міжнародної ІТ-компанії

Стратегічне управління є фундаментальною концепцією розвитку будь-якого сучасного підприємства. Його сутність полягає у формуванні довгострокових цілей розвитку організації та визначенні шляхів їх досягнення з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх викликів.

Для міжнародних ІТ-компаній стратегічне управління набуває особливого значення через високий рівень глобальної конкуренції та швидкі технологічні зміни. Стратегічні рішення в таких компаніях охоплюють питання виходу на нові ринки, розробки інноваційних продуктів, залучення інвестицій, формування партнерських відносин та розвитку людського капіталу.

Основними етапами стратегічного управління є:

- формування місії та бачення компанії;
- аналіз зовнішнього середовища;
- оцінка внутрішнього потенціалу;
- визначення стратегічних цілей;
- розробка стратегії розвитку;
- реалізація стратегічних заходів;
- моніторинг та контроль результатів.

Для міжнародних ІТ-компаній характерним є використання стратегій інноваційного розвитку, диверсифікації, цифрової трансформації та міжнародної експансії [53].

Однією з найбільш актуальних концепцій сучасного менеджменту є цифрова трансформація.

Цифрова трансформація являє собою процес комплексного впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства з метою підвищення ефективності бізнес-процесів, покращення якості продукції та створення нових джерел конкурентних переваг.

Для міжнародних ІТ-компаній цифрова трансформація є не лише інструментом розвитку, але й основою їхньої діяльності.

Основними напрямками цифрової трансформації виступають:

- автоматизація бізнес-процесів;
- використання хмарних технологій;
- розвиток електронної комерції;
- застосування штучного інтелекту;
- цифровізація управлінських процесів;
- використання аналітики великих даних;
- розвиток цифрових платформ [51].

Внаслідок цифрової трансформації компанії отримують можливість скоротити витрати, підвищити продуктивність праці та покращити якість управлінських рішень.

Інновації є головним фактором успішного розвитку ІТ-бізнесу. Інноваційний розвиток передбачає систематичне створення та впровадження нових продуктів, послуг, технологій та управлінських рішень.

Для міжнародних ІТ-компаній інновації можуть проявлятися у вигляді:

- нових програмних продуктів;
- мобільних додатків;
- цифрових платформ;
- хмарних сервісів;

- систем штучного інтелекту;
- технологій кібербезпеки;
- блокчейн-рішень.

Ефективне управління інноваційною діяльністю потребує створення відповідного організаційного середовища, яке стимулює креативність персоналу та підтримує процес генерації нових ідей.

Провідні міжнародні IT-компанії щорічно інвестують значні кошти у дослідження та розробки (R&D), що дозволяє їм підтримувати технологічне лідерство [7].

У сучасній економіці знання перетворилися на один із найцінніших ресурсів підприємства.

Концепція управління знаннями (Knowledge Management) передбачає систематичне накопичення, збереження, поширення та використання знань працівників для досягнення стратегічних цілей компанії.

Основними завданнями управління знаннями є:

- формування корпоративної бази знань;
- розвиток внутрішніх комунікацій;
- підтримка професійного навчання;
- стимулювання обміну досвідом;
- збереження інтелектуального капіталу.

Особливої актуальності ця концепція набуває для міжнародних IT-компаній, де основним активом виступають компетенції персоналу.

Серед сучасних управлінських концепцій особливе місце займає Agile.

Agile являє собою філософію управління, яка базується на принципах гнучкості, адаптивності та швидкого реагування на зміни.

Основними принципами Agile є:

- орієнтація на потреби клієнта;
- гнучкість у прийнятті рішень;
- безперервне вдосконалення;
- командна взаємодія;

- швидка адаптація до змін [13].

Використання Agile дозволяє міжнародним ІТ-компаніям значно скоротити час розробки програмного забезпечення та підвищити ефективність управління проектами.

Scrum є найбільш поширеним Agile-фреймворком у сфері інформаційних технологій.

В основі Scrum лежить поділ роботи на короткі цикли (спринти), тривалість яких зазвичай становить від одного до чотирьох тижнів.

Основними учасниками Scrum-команди є:

- Product Owner;
- Scrum Master;
- Development Team.

Використання Scrum забезпечує:

- швидке реагування на зміни вимог клієнта;
- прозорість управління проектом;
- покращення якості продукту;
- підвищення продуктивності команди.

Lean-концепція орієнтована на створення максимальної цінності для споживача при мінімальному використанні ресурсів.

Основними принципами Lean є:

- усунення втрат;
- оптимізація процесів;
- безперервне вдосконалення;
- орієнтація на клієнта;
- залучення персоналу до покращень [49].

Для міжнародних ІТ-компаній застосування Lean дозволяє оптимізувати процеси розробки програмного забезпечення та скоротити непродуктивні витрати.

DevOps є підходом, який об'єднує процеси розробки програмного забезпечення та його експлуатації.

Основними цілями DevOps виступають:

- автоматизація процесів;
- скорочення часу розгортання програмних продуктів;
- підвищення якості програмного забезпечення;
- покращення взаємодії між командами [53].

Використання DevOps сприяє швидшому виходу нових продуктів на ринок та підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Великі дані стали одним із найважливіших інструментів сучасного менеджменту. Big Data дозволяє компаніям:

- аналізувати поведінку споживачів;
- прогнозувати ринкові тенденції;
- оцінювати ефективність бізнес-процесів;
- формувати персоналізовані пропозиції для клієнтів.

Завдяки Big Data міжнародні IT-компанії отримують можливість приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Штучний інтелект (Artificial Intelligence) виступає одним із найважливіших напрямів розвитку сучасних IT-компаній.

Основними сферами використання штучного інтелекту є:

- автоматизація бізнес-процесів;
- прогнозування попиту;
- аналіз даних;
- кібербезпека;
- чат-боти;
- підтримка прийняття управлінських рішень [51].

Використання AI сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню операційних витрат.

Людський капітал є основним джерелом конкурентних переваг міжнародних IT-компаній.

Система управління персоналом включає:

- підбір кадрів;

- адаптацію працівників;
- навчання та розвиток;
- мотивацію;
- оцінювання результативності;
- управління талантами.

Сучасні ІТ-компанії активно використовують концепцію Talent Management, яка спрямована на залучення та утримання висококваліфікованих фахівців.

Для оцінки ефективності розвитку використовуються KPI та OKR [53].

KPI дозволяють контролювати рівень досягнення встановлених показників.

Основними KPI міжнародної ІТ-компанії можуть бути:

- темпи зростання доходу;
- прибутковість;
- кількість нових клієнтів;
- середній дохід на клієнта;
- продуктивність команди;
- рівень задоволеності клієнтів.

OKR забезпечують узгодження стратегічних цілей компанії з діяльністю окремих підрозділів.

Останніми роками значного поширення набула ESG-концепція, яка передбачає врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів у діяльності підприємства.

Для міжнародних ІТ-компаній ESG включає:

- енергоефективність дата-центрів;
- цифрову інклюзивність;
- розвиток людського капіталу;
- етичне використання штучного інтелекту;
- корпоративну відповідальність.

Реалізація ESG-підходу сприяє зміцненню репутації компанії та підвищенню її інвестиційної привабливості. В умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій міжнародні ІТ-компанії функціонують у середовищі високої невизначеності, що обумовлює необхідність впровадження ефективної системи управління ризиками. Від якості управління ризиками значною мірою залежить стабільність функціонування підприємства, його конкурентоспроможність та здатність до довгострокового розвитку.

Ризик у діяльності міжнародної ІТ-компанії можна визначити як ймовірність виникнення подій, що можуть негативно вплинути на досягнення стратегічних цілей підприємства, його фінансові результати, репутацію або ринкові позиції. Особливість ІТ-бізнесу полягає в тому, що значна частина ризиків пов'язана не з матеріальними активами, а з інформацією, інтелектуальною власністю, людським капіталом та цифровими технологіями.

До основних груп ризиків міжнародних ІТ-компаній належать:

1. Стратегічні ризики. Виникають внаслідок помилок під час формування та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Прикладами можуть бути:

- неправильний вибір ринку;
- невдала диверсифікація діяльності;
- втрата конкурентних переваг;
- технологічне відставання.

2. Фінансові ризики. Пов'язані зі зміною валютних курсів, нестабільністю міжнародних ринків капіталу та коливанням попиту на ІТ-продукти.

3. Операційні ризики. Виникають у процесі реалізації бізнес-процесів та можуть бути пов'язані з:

- помилками персоналу;
- технічними збоями;

- порушенням термінів виконання проєктів;
- недостатньою якістю програмного забезпечення.

4. Кіберризика. Є найбільш специфічною категорією ризиків для міжнародних ІТ-компаній.

Вони включають:

- витік конфіденційних даних;
- хакерські атаки;
- зараження шкідливим програмним забезпеченням;
- несанкціонований доступ до інформаційних систем.

Ефективна система ризик-менеджменту повинна передбачати:

- ідентифікацію ризиків;
- оцінювання ризиків;
- розробку заходів реагування;
- моніторинг ризиків;
- контроль результатів управління ризиками.

У сучасній цифровій економіці кібербезпека є не лише елементом захисту інформаційних ресурсів, але й важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Кількість кібератак у світі щороку зростає, а їх наслідки можуть призводити до значних фінансових втрат, погіршення ділової репутації та втрати довіри клієнтів.

Основними цілями кібербезпеки є:

- забезпечення конфіденційності інформації;
- забезпечення цілісності даних;
- гарантування доступності інформаційних ресурсів.

Для міжнародних ІТ-компаній кібербезпека має стратегічне значення, оскільки значна частина їх діяльності здійснюється в цифровому середовищі.

Система кібербезпеки підприємства повинна включати:

- політику інформаційної безпеки;
- систему контролю доступу;

- багатофакторну автентифікацію;
- резервне копіювання даних;
- антивірусний захист;
- системи виявлення вторгнень;
- навчання персоналу [53].

Інвестиції у кібербезпеку розглядаються сьогодні не як витрати, а як інструмент забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Однією з особливостей сучасних міжнародних ІТ-компаній є використання розподілених команд, члени яких можуть перебувати в різних країнах світу. Управління міжнародними командами передбачає координацію діяльності працівників різних національностей, культур та професійних груп.

Основними перевагами міжнародних команд є:

- доступ до глобального ринку талантів;
- залучення висококваліфікованих фахівців;
- можливість цілодобової роботи над проектами;
- різноманітність професійного досвіду.

Разом з тим виникають певні труднощі:

- мовні бар'єри;
- культурні відмінності;
- різниця часових поясів;
- складність координації роботи.

Для ефективного управління міжнародними командами використовуються:

- Microsoft Teams;
- Slack;
- Zoom;
- Jira;
- Trello;
- Asana.

Особливого значення набуває розвиток міжкультурної компетентності керівників та створення сприятливого корпоративного середовища.

Однією з найважливіших тенденцій розвитку міжнародного ІТ-бізнесу є формування цифрових екосистем. Цифрова екосистема являє собою сукупність взаємопов'язаних цифрових сервісів, платформ, користувачів та партнерів, які взаємодіють між собою для створення додаткової цінності.

Переваги цифрових екосистем:

- масштабованість бізнесу;
- розширення клієнтської бази;
- збільшення доходів;
- формування довгострокових конкурентних переваг.

Основою більшості цифрових екосистем виступають платформні бізнес-моделі. Платформа створює умови для взаємодії між різними групами користувачів та забезпечує отримання доходу від такої взаємодії.

Основними видами платформ є:

- транзакційні;
- інноваційні;
- інтеграційні;
- інформаційні [51].

Для міжнародних ІТ-компаній використання платформних моделей дозволяє суттєво прискорити розвиток та розширення бізнесу.

Хмарні технології є одним із ключових факторів цифрової трансформації сучасного бізнесу.

Хмарні сервіси дозволяють компаніям використовувати обчислювальні ресурси через мережу Інтернет без необхідності створення власної інфраструктури.

Основними моделями хмарних сервісів є:

- IaaS;
- PaaS;
- SaaS.

Перевагами використання хмарних технологій виступають:

- зниження витрат;
- масштабованість;
- гнучкість;
- висока доступність сервісів;
- підвищення швидкості розробки продуктів [53].

Для міжнародних ІТ-компаній хмарні технології створюють можливості швидкого виходу на нові ринки та забезпечення безперервності бізнес-процесів. У сучасних умовах жодна міжнародна ІТ-компанія не може забезпечити стійкий розвиток виключно за рахунок внутрішніх ресурсів. Важливими інструментами розвитку є стратегічні альянси та партнерства. Стратегічний альянс є довгостроковою формою співробітництва між підприємствами, спрямованою на досягнення спільних цілей.

Основними цілями створення альянсів є:

- доступ до нових ринків;
- спільна розробка інновацій;
- зниження витрат;
- обмін технологіями;
- підвищення конкурентоспроможності.

Переваги стратегічних партнерств:

- розподіл ризиків;
- прискорення інноваційної діяльності;
- доступ до нових компетенцій;
- розширення клієнтської бази.

Для міжнародних ІТ-компаній партнерські відносини виступають одним із ключових факторів розвитку в умовах глобальної конкуренції. Порівняльна характеристика сучасних підходів до управління проектами в міжнародних ІТ-компаніях подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика сучасних підходів до управління проєктами в міжнародних ІТ-компаніях

Критерій	Agile	Scrum	Kanban	Lean	DevOps
Основна мета	Гнучкість	Управління спринтами	Візуалізація процесів	Усунення втрат	Інтеграція розробки та експлуатації
Планування	Гнучке	На початку спринту	Безперервне	За потребою	Автоматизоване
Структура команди	Самоорганізована	Product Owner, Scrum Master, Team	Гнучка	Гнучка	Dev + Ops
Зміни вимог	Допускаються	Після спринту	Будь-коли	Допускаються	Постійно
Швидкість реакції	Висока	Висока	Дуже висока	Середня	Дуже висока
Контроль процесу	Регулярний	Щоденний	Візуальний	Постійний	Автоматизований
Сфера застосування	Будь-які проєкти	Розробка ПЗ	Підтримка та розробка	Оптимізація процесів	Розробка та підтримка
Основна перевага	Гнучкість	Прозорість	Простота	Економія ресурсів	Швидке впровадження

Таким чином, сучасний розвиток міжнародних ІТ-компаній базується на комплексному використанні стратегічного менеджменту, цифрової трансформації, інноваційного розвитку, управління знаннями та людським капіталом. Особливого значення набувають Agile, Scrum, Lean, DevOps, Big Data, штучний інтелект, KPI та OKR, які забезпечують високу адаптивність підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища. Поєднання зазначених концепцій формує підґрунтя для створення стійких конкурентних переваг, підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокового розвитку міжнародних ІТ-компаній в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства

ТОВ «Епам Системз» є одним із найбільших підприємств ІТ-сектору України та входить до складу міжнародної корпорації EPAM Systems, яка спеціалізується на розробці програмного забезпечення, цифровій трансформації бізнесу, консалтингу, цифровій інженерії та впровадженні інноваційних технологічних рішень для клієнтів у різних галузях економіки. Компанія є одним із провідних постачальників ІТ-послуг на світовому ринку та здійснює діяльність більш ніж у 55 країнах світу [61].

ТОВ «Епам Системз» зареєстровано 28 листопада 2005 року. Юридична адреса підприємства: м. Київ, вул. Сім'ї Прахових, 54. Код ЄДРПОУ – 33880213. Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до КВЕД є 62.01 «Комп'ютерне програмування». Статутний капітал товариства становить понад 86 млн грн [61].

Компанія є українським підрозділом глобальної корпорації EPAM Systems та забезпечує виконання широкого спектра робіт у сфері розробки програмного забезпечення, цифрового консалтингу, системної інтеграції, тестування програмних продуктів, бізнес-аналітики, управління даними, хмарних технологій та штучного інтелекту. Основною особливістю діяльності компанії є поєднання інжинірингової експертизи, сучасних цифрових технологій та інноваційних підходів до управління проектами.

Однією з ключових конкурентних переваг ТОВ «Епам Системз» є висококваліфікований кадровий потенціал. Компанія об'єднує тисячі фахівців різних напрямів, серед яких програмісти, системні архітектори, бізнес-аналітики, тестувальники, спеціалісти з кібербезпеки, хмарних технологій,

Data Science та штучного інтелекту. Український офіс EPAM є одним із найбільших центрів розробки компанії у Центральній та Східній Європі.

Станом на 2026 рік компанія має широку географію присутності в Україні. Найбільший офіс розташований у Києві, також функціонують офіси та центри розробки у Львові, Дніпрі, Харкові, Вінниці, Івано-Франківську, Одесі, Чернівцях, Хмельницькому, Ужгороді та Черкасах. Загальна чисельність спеціалістів EPAM в Україні становить понад 10 тис. осіб, що дозволяє компанії утримувати лідерські позиції серед найбільших ІТ-компаній України [61].

Основними напрямками діяльності ТОВ «Епам Системз» є:

- розробка програмного забезпечення на замовлення;
- цифрова трансформація бізнесу;
- консалтингові послуги у сфері ІТ;
- тестування та забезпечення якості програмних продуктів;
- впровадження хмарних рішень;
- аналіз великих даних (Big Data);
- розробка рішень на основі штучного інтелекту;
- кібербезпека;
- управління ІТ-проєктами;
- підтримка та супровід інформаційних систем [61].

Організаційна структура компанії побудована за матричним принципом та поєднує функціональний і проєктний підходи до управління. Така структура дозволяє ефективно координувати діяльність міжнародних команд, швидко реагувати на потреби клієнтів та забезпечувати високу якість виконання проєктів. Для управління розробкою програмного забезпечення активно використовуються сучасні методології Agile, Scrum, Kanban та DevOps, що забезпечують гнучкість бізнес-процесів і прискорюють виведення нових продуктів на ринок.

Важливим напрямом діяльності компанії є інноваційний розвиток. EPAM постійно інвестує у дослідження та розробки, розвиток цифрових

платформ, штучного інтелекту, машинного навчання, хмарних обчислень та автоматизації бізнес-процесів. Це дозволяє підприємству підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та відповідати сучасним тенденціям розвитку глобального ІТ-ринку.

Значна увага в компанії приділяється розвитку людського капіталу. Для працівників реалізуються програми професійного навчання, сертифікації, підвищення кваліфікації та розвитку управлінських компетенцій. Компанія активно співпрацює із закладами вищої освіти та реалізує освітні програми для підготовки майбутніх ІТ-фахівців.

Таким чином, ТОВ «Епам Системз» є одним із лідерів українського ІТ-ринку та важливим структурним підрозділом міжнародної корпорації EPAM Systems. Компанія характеризується високим рівнем технологічного розвитку, значним кадровим потенціалом, широкою географією діяльності, орієнтацією на інновації та використанням сучасних підходів до управління. Саме ці фактори забезпечують підприємству стійкі конкурентні переваги та створюють передумови для подальшого розвитку на міжнародному ринку інформаційних технологій.

ТОВ «Епам Системз» є одним із найбільших підприємств ІТ-сектору України та входить до складу глобальної корпорації EPAM Systems. Діяльність компанії спрямована на розробку програмного забезпечення, цифровий консалтинг, інженерію цифрових продуктів, впровадження хмарних рішень, технологій штучного інтелекту та цифрову трансформацію бізнесу. Компанія займає провідні позиції на українському ринку ІТ-послуг та входить до числа найбільших роботодавців галузі.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства доцільно проаналізувати динаміку основних фінансово-економічних показників за 2023–2025 роки (табл. 2.1).

Дані табл. 2.1 свідчать про позитивну динаміку основних показників діяльності ТОВ «Епам Системз» протягом 2023–2025 рр. Найбільш вагомим результатом є зростання доходу підприємства з 8 950 млн грн у 2023 році до 10

222 млн грн у 2025 році. Порівняно з 2024 роком дохід збільшився на 582 млн грн, а за весь досліджуваний період приріст становив 1 272 млн грн, або близько 14,2 %. Це свідчить про успішне розширення обсягів діяльності компанії та зміцнення її позицій на міжнародному ринку ІТ-послуг.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Епам Системз»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023 рр	Відхилення 2025/2024 рр
Дохід (виручка), млн грн	8 950	9 640	10 222	+1 272	+582
Чистий прибуток, млн грн	742	915	1 060	+318	+145
Активи, млн грн	6 820	7 340	8 110	+1 290	+770
Власний капітал, млн грн	3 780	4 210	4 980	+1 200	+770
Кількість працівників, осіб	9 986	10 200	10 450	+464	+250
Дохід на одного працівника, тис. грн	896	945	978	+82	+33

Позитивна тенденція простежується і щодо чистого прибутку підприємства. У 2025 році його обсяг досяг 1 060 млн грн, що на 145 млн грн більше порівняно з 2024 роком та на 318 млн грн більше порівняно з 2023 роком. Зростання прибутковості свідчить про підвищення ефективності управління витратами, успішну реалізацію проєктів та зростання попиту на послуги компанії.

Вартість активів підприємства за досліджуваний період зросла з 6 820 млн грн до 8 110 млн грн. Приріст активів у 2025 році порівняно з попереднім роком становив 770 млн грн, що свідчить про нарощування ресурсного потенціалу компанії та збільшення обсягів інвестицій у розвиток бізнесу.

Аналогічна тенденція спостерігається щодо власного капіталу, який за три роки збільшився на 1 200 млн грн. Це характеризує зміцнення фінансової незалежності підприємства та підвищення його стійкості до зовнішніх ризиків.

Чисельність персоналу також демонструє стабільне зростання. У 2025 році в компанії працювало 10 450 осіб, що на 250 осіб більше порівняно з 2024 роком та на 464 особи більше порівняно з 2023 роком. Це підтверджує розширення масштабів діяльності підприємства та зростання потреби у висококваліфікованих ІТ-фахівцях.

Водночас показник доходу на одного працівника збільшився з 896 тис. грн до 978 тис. грн, що свідчить про підвищення продуктивності праці персоналу. Темпи зростання доходів випереджають темпи збільшення чисельності працівників, що є позитивною характеристикою ефективності використання людського капіталу.

Показники ефективності діяльності ТОВ «Епам Системз» подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ефективності діяльності ТОВ «Епам Системз»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2024 рр.	Відхилення 2025/2023 рр.
Рентабельність продажів, %	8,3	9,5	10,4	+0,9	+2,1
Рентабельність активів (ROA), %	10,9	12,5	13,1	+0,6	+2,2
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	19,6	21,7	21,3	-0,4	+1,7
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн	74,3	89,7	101,4	+11,7	+27,1

Дані табл. 2.2 свідчать про загальне підвищення ефективності діяльності ТОВ «Епам Системз» упродовж 2023–2025 років. Практично всі показники рентабельності демонструють позитивну динаміку, що підтверджує зміцнення

фінансових результатів підприємства та підвищення ефективності використання його ресурсного потенціалу.

Рентабельність продажів за досліджуваний період зростає з 8,3 % у 2023 році до 10,4 % у 2025 році. Порівняно з 2024 роком приріст становив 0,9 відсоткового пункту, а за весь період дослідження — 2,1 відсоткового пункту. Така тенденція свідчить про підвищення прибутковості реалізованих послуг та покращення системи управління витратами. Крім того, це може бути результатом зростання частки високорентабельних цифрових проєктів у структурі доходів компанії.

Рентабельність активів (ROA) також має позитивну динаміку. У 2025 році цей показник досяг 13,1 %, що на 0,6 відсоткового пункту більше порівняно з 2024 роком та на 2,2 відсоткового пункту більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про підвищення ефективності використання майна підприємства та здатність компанії генерувати більший обсяг прибутку з кожної гривні вкладених активів.

Показник рентабельності власного капіталу (ROE) у 2024 році досяг максимального значення – 21,7 %, однак у 2025 році дещо знизився до 21,3 %. Незважаючи на незначне зменшення на 0,4 відсоткового пункту порівняно з попереднім роком, загалом за період 2023–2025 рр. показник зріс на 1,7 відсоткового пункту. Це свідчить про високий рівень ефективності використання власних фінансових ресурсів підприємства та його інвестиційну привабливість.

Особливо важливим для ІТ-компанії є показник чистого прибутку на одного працівника, який характеризує продуктивність людського капіталу. У 2025 році він становив 101,4 тис. грн, що на 11,7 тис. грн більше порівняно з 2024 роком та на 27,1 тис. грн більше порівняно з 2023 роком. Зростання цього показника свідчить про підвищення ефективності праці персоналу, вдосконалення управління проєктами та збільшення доданої вартості, створюваної кожним працівником компанії.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «Епам Системз» демонструє високий рівень економічної ефективності та стабільне покращення ключових фінансових показників. Позитивна динаміка рентабельності продажів, активів і продуктивності персоналу свідчить про ефективну систему управління розвитком підприємства та його здатність забезпечувати стає зростання в умовах посилення конкуренції на міжнародному ринку ІТ-послуг. Незначне зниження рентабельності власного капіталу у 2025 році не має критичного характеру та пояснюється випереджальним зростанням обсягу власного капіталу порівняно з темпами приросту чистого прибутку. Загалом фінансовий стан компанії можна оцінити як стабільний, а результати діяльності – як ефективні та перспективні з точки зору подальшого розвитку.

Кадрові показники ТОВ «Епам Системз» подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка кадрових показників

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2024 рр.	Відхилення 2025/2023 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	9 986	10 200	10 450	+250	+464
Темп приросту персоналу, %	–	2,1	2,5	+0,4	–
Дохід на одного працівника, тис. грн	896	945	978	+33	+82
Прибуток на одного працівника, тис. грн	74,3	89,7	101,4	+11,7	+27,1

Результати аналізу кадрового потенціалу ТОВ «Епам Системз» свідчать про позитивні тенденції розвитку людського капіталу підприємства протягом 2023–2025 років. Компанія продовжує нарощувати чисельність персоналу, що є характерною ознакою стабільного розвитку та розширення масштабів діяльності на міжнародному ринку ІТ-послуг.

Середньооблікова чисельність працівників збільшилася з 9 986 осіб у 2023 році до 10 450 осіб у 2025 році. Порівняно з 2024 роком приріст становив

250 осіб, а за весь досліджуваний період – 464 особи. Це свідчить про активне залучення нових фахівців, розширення проєктного портфеля компанії та збереження високого попиту на послуги підприємства. Водночас зростання кількості працівників підтверджує високий рівень довіри до компанії як одного з найбільших роботодавців українського ІТ-сектору.

Темпи приросту персоналу залишаються позитивними протягом усього досліджуваного періоду. Якщо у 2024 році вони становили 2,1 %, то у 2025 році збільшилися до 2,5 %, що на 0,4 відсоткового пункту більше. Це свідчить про поступове відновлення ринку праці в ІТ-сфері та посилення кадрового потенціалу підприємства.

Позитивною характеристикою діяльності компанії є також зростання доходу на одного працівника. У 2025 році цей показник досяг 978 тис. грн, що на 33 тис. грн більше порівняно з 2024 роком та на 82 тис. грн більше порівняно з 2023 роком. Така динаміка свідчить про підвищення продуктивності праці, ефективніше використання кадрового потенціалу та збільшення економічної віддачі від роботи персоналу.

Ще більш показовим є зростання чистого прибутку на одного працівника. У 2025 році його значення становило 101,4 тис. грн, що перевищує показник 2024 року на 11,7 тис. грн та показник 2023 року на 27,1 тис. грн. Це підтверджує підвищення результативності роботи працівників, ефективність реалізації проєктів та вдосконалення системи управління людськими ресурсами.

Таким чином, аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Епам Системз» свідчить про позитивну динаміку розвитку людського капіталу підприємства. Компанія не лише збільшує чисельність персоналу, а й забезпечує зростання показників продуктивності праці та прибутковості на одного працівника. Це є важливою конкурентною перевагою підприємства, оскільки саме людський капітал виступає основним ресурсом та джерелом створення доданої вартості в міжнародному ІТ-бізнесі. Отримані результати підтверджують ефективність

кадрової політики компанії та створюють передумови для її подальшого розвитку на глобальному ринку інформаційних технологій.

2.2. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища

У сучасних умовах господарювання ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від його здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, використовувати власні конкурентні переваги та мінімізувати негативний вплив ризиків. Для вирішення цих завдань у стратегічному менеджменті широко застосовуються інструменти стратегічного аналізу, серед яких особливе місце займає SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз є одним із найбільш поширених методів стратегічного аналізу діяльності підприємства, який дозволяє комплексно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище організації, визначити її сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості та загрози для подальшого розвитку. Даний метод використовується для формування стратегічних рішень, оцінювання конкурентних позицій підприємства та розробки напрямів його розвитку.

Термін SWOT є аббревіатурою від англійських слів:

- Strengths (сильні сторони) – внутрішні переваги підприємства;
- Weaknesses (слабкі сторони) – внутрішні недоліки підприємства;
- Opportunities (можливості) – сприятливі фактори зовнішнього середовища;
- Threats (загрози) – несприятливі фактори зовнішнього середовища.

Таким чином, SWOT-аналіз поєднує дослідження внутрішнього потенціалу підприємства та впливу зовнішнього середовища на його діяльність. SWOT-аналіз ТОВ «Епам Системз» подано в табл. 2.4.

Однією з головних сильних сторін ТОВ «Епам Системз» є належність до глобальної корпорації EPAM Systems. Це забезпечує підприємству доступ до міжнародних клієнтів, сучасних управлінських практик,

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «Епам Системз»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Входження до глобальної корпорації EPAM Systems.	Висока залежність від міжнародного ринку ІТ-послуг.
Сильний бренд та міжнародна репутація.	Залежність від кадрового потенціалу та дефіциту ІТ-фахівців
Значний досвід у цифровій інженерії, AI, cloud, software development.	Високі витрати на оплату праці, навчання та утримання персоналу.
Велика кількість спеціалістів в Україні та світі.	Ризики професійного вигорання працівників через проектне навантаження.
Присутність в Україні у 12 містах та глобальна присутність у понад 55 країнах.	Залежність від стабільності цифрової інфраструктури та кіберзахисту.
Використання Agile, Scrum, DevOps, cloud-рішень та сучасних методологій управління.	Чутливість до валютних коливань і змін вартості контрактів.
Позитивна динаміка доходу та прибутку у 2025 році.	Складність управління міжнародними та розподіленими командами.
Розвинена система навчання, сертифікації та розвитку персоналу.	Висока конкуренція за таланти на глобальному ринку праці.
Можливості	Загрози
Зростання попиту на AI, cloud, automation, Big Data та цифрову трансформацію.	Посилення конкуренції з боку глобальних ІТ-компаній.
Розширення присутності на міжнародних ринках.	Військові ризики та безпекова нестабільність в Україні.
Розвиток партнерств із глобальними технологічними корпораціями.	Кіберзагрози, витоки даних і репутаційні ризики.
Залучення українських фахівців до міжнародних проектів.	Міграція ІТ-спеціалістів за кордон.
Використання штучного інтелекту для підвищення продуктивності.	Зміни у податковому, трудовому та валютному регулюванні.
Розвиток освітніх програм та співпраці з університетами.	Скорочення ІТ-бюджетів клієнтів під час економічної нестабільності.
Перехід клієнтів до AI-native, cloud-native та data-driven моделей бізнесу.	Автоматизація частини ІТ-послуг і зменшення попиту на традиційний аутсорсинг.
Масштабування сервісів у сферах фінансів, охорони здоров'я, retail, e-commerce.	Геополітичні ризики, що можуть впливати на довіру іноземних замовників.

глобальних стандартів якості та значного технологічного досвіду. EPAM позиціонує себе як глобального лідера у сфері AI transformation engineering та інтегрованого консалтингу, що посилює конкурентні позиції українського підрозділу.

Однією з головних сильних сторін ТОВ «Епам Системз» є належність до глобальної корпорації EPAM Systems. Це забезпечує підприємству доступ до міжнародних клієнтів, сучасних управлінських практик, глобальних стандартів якості та значного технологічного досвіду. EPAM позиціонує себе як глобального лідера у сфері AI transformation engineering та інтегрованого консалтингу, що посилює конкурентні позиції українського підрозділу.

Важливою перевагою компанії є широка географія діяльності. За даними IT Ukraine Association, EPAM має офіси в Україні у 12 містах, зокрема в Києві, Львові, Харкові, Дніпрі, Вінниці, Одесі, Черкасах, Ужгороді, Івано-Франківську та інших містах. Також компанія представлена у понад 55 країнах світу, що дозволяє їй працювати з міжнародними клієнтами та реалізовувати проекти глобального масштабу.

Суттєвою сильною стороною є значний кадровий потенціал. Для IT-компанії саме людський капітал є основним джерелом створення вартості, оскільки результати діяльності залежать від професійних компетенцій програмістів, архітекторів, бізнес-аналітиків, тестувальників, DevOps-інженерів, спеціалістів з кібербезпеки, штучного інтелекту та хмарних технологій. EPAM Ukraine є одним із найбільших IT-роботодавців в Україні, що посилює її позиції у боротьбі за великі міжнародні проекти.

Ще однією сильною стороною є орієнтація компанії на інноваційні технології. EPAM працює у напрямках цифрової інженерії, cloud, AI, data analytics, automation, product development та platform engineering. Такі напрями відповідають ключовим тенденціям сучасного IT-ринку та створюють передумови для подальшого розвитку компанії.

Окремо слід відзначити позитивну фінансову динаміку. За відкритими даними, виторг ТОВ «Епам Системз» за 2025 рік становив 10,221 млрд грн, а

чистий прибуток — 1,059 млрд грн. Це свідчить про високий рівень ділової активності, фінансової стійкості та здатність компанії генерувати прибуток навіть в умовах складного зовнішнього середовища.

Попри значні конкурентні переваги, діяльність ТОВ «Епам Системз» має певні слабкі сторони. Насамперед компанія є дуже залежною від стану міжнародного ринку ІТ-послуг. Оскільки значна частина клієнтів ЕРАМ є іноземними компаніями, зміни у глобальній економіці, скорочення ІТ-бюджетів або зниження попиту на аутсорсингові послуги можуть негативно впливати на обсяг замовлень.

Другою слабкою стороною є залежність від людського капіталу. Для ІТ-компанії висококваліфіковані спеціалісти є основним ресурсом, тому дефіцит кадрів, висока конкуренція за таланти та зростання вартості праці можуть суттєво впливати на витрати підприємства. Утримання кваліфікованих працівників потребує постійних інвестицій у заробітну плату, навчання, сертифікацію, мотиваційні програми та розвиток корпоративної культури.

Важливою внутрішньою проблемою може бути складність управління міжнародними та розподіленими командами. Компанія працює з клієнтами й командами у різних країнах, що зумовлює необхідність врахування різниці часових поясів, культурних особливостей, мовних бар'єрів та різних управлінських підходів. Це ускладнює комунікацію, координацію роботи та контроль виконання проєктів.

Окремою слабкою стороною є залежність від цифрової інфраструктури. Діяльність компанії потребує стабільного доступу до інтернету, безпечних каналів комунікації, надійних хмарних сервісів та захищених інформаційних систем. Будь-які збої в інфраструктурі, кібератаки або порушення доступності сервісів можуть негативно позначитися на виконанні проєктів.

Також слід враховувати ризик професійного вигорання персоналу. ІТ-сфера характеризується високою інтенсивністю праці, жорсткими дедлайнами, необхідністю постійного навчання та високою відповідальністю за якість

цифрових продуктів. Це створює додаткове навантаження на систему управління персоналом.

Однією з найбільших можливостей для ТОВ «Епам Системз» є зростання попиту на послуги цифрової трансформації, штучного інтелекту, хмарних технологій, автоматизації та аналітики даних. У 2025 році Reuters повідомляв, що EPAM підвищувала прогнози на тлі сильного попиту на AI-focused software services та модернізацію IT-систем із використанням AI, cloud computing та automation.

Важливою можливістю є розширення присутності на міжнародних ринках. Глобальна структура EPAM дозволяє українському підрозділу брати участь у міжнародних проєктах, залучати клієнтів із різних галузей та використовувати досвід інших офісів компанії. Це створює умови для збільшення доходів, диверсифікації клієнтського портфеля та зменшення залежності від окремих ринків.

Перспективним напрямом є розвиток AI-native, cloud-native та data-driven рішень. Все більше компаній у світі переходять до моделей бізнесу, заснованих на даних, автоматизації та штучному інтелекті. Для EPAM це відкриває можливість розширення спектра послуг і підвищення вартості проєктів.

Окремою можливістю є поглиблення співпраці з українськими університетами та розвиток освітніх програм. EPAM Ukraine активно бере участь в освітніх ініціативах, зокрема у 2025 році компанія передала навчальним закладам понад 1000 одиниць техніки. Це сприяє формуванню кадрового резерву, підвищенню якості підготовки майбутніх IT-фахівців та зміцненню бренду роботодавця.

Також значною можливістю є розвиток стратегічних партнерств із глобальними технологічними корпораціями. Такі партнерства можуть забезпечувати доступ до нових технологій, розширення клієнтської бази, спільну розробку інноваційних продуктів та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Найбільш суттєвою загрозою для ТОВ «Епам Системз» є вплив війни та безпекової нестабільності в Україні. Воєнні ризики можуть впливати на операційну діяльність, фізичну безпеку працівників, доступність інфраструктури, міграцію кадрів та сприйняття України іноземними клієнтами як локації для виконання ІТ-проектів.

Другою важливою загрозою є посилення глобальної конкуренції. На ринку ІТ-послуг діють великі міжнародні компанії, зокрема Accenture, Cognizant, Infosys, TCS, Capgemini та інші. Вони мають значні фінансові ресурси, глобальну клієнтську базу та широку експертизу, що посилює конкурентний тиск на ЕРАМ.

Суттєвою загрозою є кіберризики. Оскільки компанія працює з даними клієнтів, програмним забезпеченням і критично важливими цифровими системами, кібератаки, витоки даних або порушення інформаційної безпеки можуть призвести до фінансових втрат і погіршення репутації.

Окрему загрозу становить міграція ІТ-фахівців за кордон. Для українського ІТ-ринку це особливо актуально в умовах війни та глобальної конкуренції за таланти. Втрата кваліфікованих спеціалістів може впливати на здатність компанії своєчасно виконувати проекти та підтримувати високий рівень якості послуг.

Ще однією загрозою є можливе скорочення ІТ-бюджетів клієнтів у періоди економічної нестабільності. Якщо міжнародні компанії зменшують витрати на цифрові проекти, це безпосередньо впливає на попит на послуги ІТ-аутсорсингу та цифрового консалтингу.

Проведений SWOT-аналіз показав, що ТОВ «Епам Системз» має потужний внутрішній потенціал для подальшого розвитку. До ключових сильних сторін компанії належать належність до глобальної корпорації ЕРАМ Systems, сильний міжнародний бренд, широка географія діяльності, значний кадровий потенціал, використання сучасних технологій та позитивна динаміка фінансових результатів.

Водночас підприємство має низку слабких сторін, які потребують постійної управлінської уваги. Найбільш суттєвими серед них є залежність від міжнародного ринку ІТ-послуг, висока роль людського капіталу, значні витрати на персонал, складність управління розподіленими командами та залежність від цифрової інфраструктури.

Зовнішнє середовище створює для компанії значні можливості, пов'язані зі зростанням попиту на штучний інтелект, хмарні технології, автоматизацію, аналітику даних і цифрову трансформацію бізнесу. Використання цих можливостей дозволить компанії посилити конкурентні позиції, розширити клієнтський портфель і підвищити ефективність реалізації міжнародних проєктів.

Разом із тим компанія функціонує в умовах суттєвих загроз, серед яких особливо важливими є воєнні ризики в Україні, глобальна конкуренція, кіберзагрози, міграція фахівців та можлива нестабільність попиту на ІТ-послуги. Тому подальший розвиток ТОВ «Епам Системз» має базуватися на посиленні системи ризик-менеджменту, розвитку кібербезпеки, утриманні талантів, диверсифікації клієнтського портфеля та активному впровадженні AI- і cloud-рішень.

Отже, стратегічна позиція ТОВ «Епам Системз» може бути оцінена як достатньо сильна та перспективна. Компанія має необхідні ресурси, компетенції та міжнародну підтримку для подальшого розвитку, однак потребує постійного вдосконалення системи управління розвитком з урахуванням високої динаміки ІТ-ринку, технологічних змін і зовнішніх ризиків.

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, посилення конкурентної боротьби та постійних змін зовнішнього середовища особливого значення набуває використання інструментів стратегічного управління, які дозволяють не лише оцінити поточний стан підприємства, а й сформулювати ефективні напрями його подальшого розвитку. Одним із таких інструментів є TOWS-матриця, яка вважається логічним продовженням SWOT-аналізу та

використовується для розробки стратегічних рішень на основі результатів оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

TOWS-матриця дозволяє сформулювати конкретні стратегічні альтернативи шляхом поєднання зазначених факторів. Основною метою TOWS-аналізу є розробка стратегічних напрямів розвитку підприємства на основі використання його внутрішнього потенціалу та врахування впливу зовнішнього середовища. Таким чином, TOWS-матриця забезпечує перехід від аналітичного етапу стратегічного управління до практичного формування стратегій розвитку.

TOWS-матриця ТОВ «Епам Системз» подано в табл. 2.5.

Побудова TOWS-матриці дозволила визначити можливі стратегічні напрями розвитку ТОВ «Епам Системз» з урахуванням сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз. На відміну від SWOT-аналізу, який переважно ідентифікує фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, TOWS-матриця орієнтована на формування конкретних стратегічних рішень і практичних напрямів розвитку підприємства.

Проведений аналіз показав, що найбільш перспективною для ТОВ «Епам Системз» є група SO-стратегій, оскільки компанія має значний внутрішній потенціал та функціонує в умовах сприятливих ринкових можливостей. Належність до глобальної корпорації EPAM Systems, наявність висококваліфікованого персоналу, потужний бренд та значний досвід реалізації міжнародних проєктів створюють передумови для активного освоєння нових ринків і масштабування діяльності. Особливо перспективними напрямами розвитку є штучний інтелект, хмарні технології, цифрова трансформація бізнесу та аналітика великих даних. Попит на такі послуги у світі продовжує зростати, а EPAM уже позиціонує себе як одного з лідерів у сфері AI-трансформації та цифрової інженерії.

Таблиця 2.5

TOWS-матриця ТОВ «Елам Системз»

	МОЖЛИВОСТІ (О)	ЗАГРОЗИ (Т)
1	2	3
СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз)
S1. Вхідження до глобальної корпорації EPAM Systems.	SO1. Розширення присутності на міжнародних ринках через використання глобальної мережі EPAM.	ST1. Диверсифікація клієнтського портфеля для зниження залежності від окремих ринків та економічних коливань.
S2. Сильний міжнародний бренд.	SO2. Активне просування AI-, Cloud- та Data-рішень на нових ринках.	ST2. Посилення позицій бренду для протидії конкуренції з боку Accenture, Cognizant, Infosys та інших глобальних компаній.
S3. Висококваліфікований персонал.	SO3. Розвиток центрів компетенцій зі штучного інтелекту, кібербезпеки та цифрової трансформації.	ST3. Використання кадрового потенціалу для швидкої адаптації до технологічних змін.
S4. Досвід реалізації міжнародних проєктів.	SO4. Залучення нових клієнтів у сферах фінансів, охорони здоров'я та e-commerce.	ST4. Розвиток експертизи у високотехнологічних напрямках для зменшення ризику автоматизації традиційного аутсорсингу.
S5. Використання Agile, Scrum, DevOps та сучасних технологій.	SO5. Масштабування цифрових платформ і хмарних сервісів.	ST5. Прискорення впровадження інновацій для підтримання технологічного лідерства.

1	2	3
СЛАБКІ СТОРОНИ (W)	WO-стратегії (подолання слабких сторін через використання можливостей)	WT-стратегії (мінімізація слабких сторін та уникнення загроз)
W1. Висока залежність від міжнародного ринку IT-послуг.	WO1. Вихід на нові галузеві сегменти та регіони для зниження залежності від окремих замовників.	WT1. Формування резервного портфеля проєктів для зниження впливу економічних криз.
W2. Дефіцит висококваліфікованих кадрів.	WO2. Посилення співпраці з університетами та розвиток корпоративних освітніх програм.	WT2. Розробка програм утримання персоналу та зниження плинності кадрів.
W3. Значні витрати на персонал.	WO3. Використання AI та автоматизації для підвищення продуктивності праці.	WT3. Оптимізація витрат і підвищення операційної ефективності.
W4. Складність управління міжнародними командами.	WO4. Впровадження сучасних цифрових платформ для управління проєктами та комунікаціями.	WT4. Стандартизація бізнес-процесів та посилення корпоративної культури.
W5. Залежність від цифрової інфраструктури.	WO5. Розвиток хмарних технологій та резервних центрів обробки даних.	WT5. Посилення системи кібербезпеки та управління ризиками.

В умовах високої динамічності міжнародного ІТ-ринку ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від впливу факторів зовнішнього середовища. Для комплексної оцінки макросередовища доцільно використовувати PEST-аналіз, який дозволяє дослідити політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні (Technological) фактори, що впливають на функціонування та розвиток підприємства.

Для міжнародних ІТ-компаній PEST-аналіз має особливе значення, оскільки їх діяльність безпосередньо залежить від глобальних економічних тенденцій, технологічного прогресу, регуляторної політики держав та змін на міжнародному ринку праці.

PEST-аналіз ТОВ «Епам Системз» подано в табл. 2.6.

Політичні фактори мають суттєвий вплив на діяльність ТОВ «Епам Системз», оскільки підприємство працює як на українському, так і на міжнародному ринку. Найбільш значущим чинником залишається воєнний стан в Україні, який створює додаткові ризики для організації роботи персоналу, реалізації міжнародних проєктів та підтримання довіри іноземних клієнтів.

Водночас важливим позитивним фактором є євроінтеграційний курс України. Поглиблення співпраці з Європейським Союзом сприяє розвитку цифрової економіки, підвищує інвестиційну привабливість держави та створює додаткові можливості для українських ІТ-компаній щодо виходу на міжнародні ринки.

Суттєвий вплив на діяльність підприємства здійснює податкове та трудове законодавство. Зміни в системі оподаткування ІТ-бізнесу можуть впливати на фінансові результати компанії, структуру витрат та рівень конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Економічне середовище є одним із ключових факторів, що визначають результати діяльності міжнародних ІТ-компаній. Для ТОВ «Епам Системз» особливе значення має загальний стан світової економіки та рівень інвестицій у цифрові технології.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз ТОВ «Епам Системз»

Фактор	Вплив на діяльність підприємства	Рівень впливу
Політичні фактори (Р)		
Воєнний стан в Україні	Впливає на безпеку персоналу, організацію роботи та довіру іноземних клієнтів	Високий
Євроінтеграційний курс України	Розширює можливості міжнародного співробітництва та виходу на ринки ЄС	Високий
Державна підтримка ІТ-сектору	Сприяє розвитку галузі та залученню інвестицій	Середній
Податкове законодавство	Впливає на витрати підприємства та умови ведення бізнесу	Високий
Міжнародна політична стабільність	Визначає інвестиційну активність клієнтів та партнерів	Середній
Економічні фактори (Е)		
Світове економічне зростання	Стимулює збільшення попиту на цифрові послуги	Високий
Коливання валютних курсів	Впливають на фінансові результати міжнародних контрактів	Високий
Інфляційні процеси	Призводять до зростання витрат підприємства	Середній
Рівень інвестицій у цифрові технології	Визначає обсяг потенційних замовлень	Високий
Глобальний попит на ІТ-послуги	Формує основні джерела доходів компанії	Високий
Соціальні фактори (S)		
Популярність ІТ-професій	Забезпечує приплив нових спеціалістів	Середній
Міграція кваліфікованих кадрів	Посилює конкуренцію за персонал	Високий
Зростання потреби у дистанційній роботі	Створює нові можливості для розвитку компанії	Високий
Рівень цифрової грамотності населення	Впливає на розвиток цифрової економіки	Середній
Демографічні зміни	Визначають перспективи формування кадрового резерву	Середній
Технологічні фактори (Т)		
Розвиток штучного інтелекту	Створює нові напрями діяльності компанії	Високий
Хмарні технології	Розширюють можливості цифрової трансформації клієнтів	Високий
Великі дані (Big Data)	Формують попит на аналітичні рішення	Високий
Кібербезпека	Потребує постійних інвестицій та розвитку компетенцій	Високий
Автоматизація бізнес-процесів	Створює нові можливості для розширення послуг	Високий

Зростання глобального попиту на цифрову трансформацію бізнесу, автоматизацію процесів, штучний інтелект та хмарні сервіси створює сприятливі умови для розширення діяльності компанії та збільшення обсягів реалізації послуг.

Водночас значний вплив мають валютні ризики, оскільки більшість контрактів компанії укладається в іноземній валюті. Коливання валютних курсів можуть впливати як на прибутковість окремих проєктів, так і на фінансові результати підприємства загалом.

Негативний вплив також можуть чинити інфляційні процеси та економічна нестабільність на окремих міжнародних ринках, що призводить до скорочення IT-бюджетів клієнтів та зменшення інвестиційної активності.

Соціальні фактори мають важливе значення для діяльності міжнародних IT-компаній, оскільки основним ресурсом таких підприємств є людський капітал.

Зростання популярності IT-професій сприяє збільшенню кількості молодих спеціалістів та розвитку кадрового потенціалу галузі. Водночас одним із найбільших викликів залишається висока конкуренція за кваліфікованих працівників та міграція IT-фахівців за кордон.

Важливим позитивним фактором є поширення дистанційного формату роботи, який дозволяє компанії залучати спеціалістів незалежно від їхнього місця проживання та формувати міжнародні команди.

Крім того, зростання рівня цифрової грамотності населення сприяє розвитку цифрової економіки та підвищує попит на сучасні IT-рішення.

Технологічні фактори є найбільш значущими для діяльності ТОВ «Епам Системз», оскільки саме технології формують основу конкурентоспроможності підприємства.

Найбільший вплив на розвиток компанії сьогодні здійснює стрімке поширення технологій штучного інтелекту. Використання AI відкриває нові можливості для створення інноваційних продуктів, автоматизації бізнес-процесів та підвищення ефективності діяльності клієнтів.

Важливим фактором залишається розвиток хмарних технологій, які активно використовуються для цифрової трансформації бізнесу. Зростання попиту на хмарні сервіси сприяє розширенню спектра послуг компанії та формуванню нових джерел доходу.

Значну роль також відіграють великі дані, кібербезпека, машинне навчання, Інтернет речей та автоматизація бізнес-процесів. Постійне вдосконалення зазначених технологій створює умови для подальшого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Проведений PEST-аналіз показав, що на діяльність ТОВ «Епам Системз» впливає широкий спектр зовнішніх факторів, серед яких найбільш вагомими є економічні та технологічні чинники. Саме вони визначають темпи розвитку компанії, обсяги попиту на її послуги та перспективи подальшого зростання.

Серед політичних факторів найбільший вплив мають воєнний стан в Україні та зміни нормативно-правового середовища, які формують як додаткові ризики, так і нові можливості для розвитку підприємства. В економічній сфері ключове значення мають глобальний попит на ІТ-послуги, валютні коливання та рівень інвестицій у цифрові технології.

Соціальні фактори свідчать про збереження високої ролі людського капіталу в діяльності компанії та необхідність подальшого розвитку кадрового потенціалу. Особливу увагу підприємству необхідно приділяти залученню, розвитку та утриманню висококваліфікованих фахівців.

Найбільш перспективними для ТОВ «Епам Системз» є технологічні фактори, пов'язані з розвитком штучного інтелекту, хмарних технологій, аналітики великих даних та автоматизації бізнес-процесів. Саме використання цих можливостей може стати основою подальшого зміцнення конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку інформаційних технологій. Отримані результати PEST-аналізу доцільно використати для формування стратегічних напрямів розвитку компанії та розробки заходів щодо удосконалення системи управління її розвитком у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ»

3.1. Удосконалення управління розвитком шляхом впровадження штучного інтелекту, розвитку людського капіталу та цифровізації управління знаннями

За результатами проведеного аналізу діяльності ТОВ «Епам Системз» було встановлено, що підприємство має стійкі конкурентні позиції на ринку ІТ-послуг, значний кадровий потенціал, високий рівень технологічної експертизи та позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників. Компанія є частиною міжнародної корпорації EPAM Systems, що забезпечує їй доступ до глобальних ринків, міжнародних клієнтів, сучасних технологій та передових управлінських практик.

Водночас сучасні умови функціонування міжнародних ІТ-компаній характеризуються високою динамічністю, посиленням конкуренції, швидким розвитком штучного інтелекту, хмарних технологій, автоматизації бізнес-процесів та зростанням ролі людського капіталу. Саме тому навіть успішні ІТ-компанії потребують постійного вдосконалення системи управління розвитком.

Проведений SWOT-аналіз показав, що до основних сильних сторін ТОВ «Епам Системз» належать міжнародний бренд, висококваліфікований персонал, досвід реалізації складних ІТ-проектів, використання сучасних методологій управління та наявність значного інноваційного потенціалу. Разом із тим було виявлено і певні слабкі сторони, серед яких варто виділити залежність від міжнародного ринку ІТ-послуг, високу конкуренцію за кваліфікованих фахівців, складність управління міжнародними командами, значні витрати на персонал та потребу в постійному оновленні знань.

PEST-аналіз підтвердив, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають технологічні, економічні та соціальні фактори. З одного боку, розвиток штучного інтелекту, Big Data, cloud-технологій і цифрової трансформації створює нові можливості для зростання компанії. З іншого боку, воєнні ризики, міграція IT-фахівців, кіберзагрози та глобальна конкуренція формують суттєві виклики для подальшого розвитку.

З урахуванням результатів аналізу доцільно запропонувати комплекс проєктних заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Епам Системз», підвищення ефективності використання людського капіталу, розвиток інноваційного потенціалу та вдосконалення системи управління знаннями.

У межах проєктної частини роботи пропонується реалізувати три основні заходи:

1. створення AI Center of Excellence — Центру компетенцій зі штучного інтелекту;
2. удосконалення системи управління людським капіталом на основі Talent Management та HR Analytics;
3. впровадження корпоративної цифрової платформи управління знаннями Knowledge Hub.

Запропоновані заходи є взаємопов'язаними. Перший захід спрямований на технологічний розвиток компанії та посилення її позицій у сфері AI-рішень. Другий захід забезпечує розвиток ключового ресурсу IT-компанії — людського капіталу. Третій захід створює умови для ефективного накопичення, збереження та використання корпоративних знань, що є особливо важливим для міжнародної IT-компанії з великою кількістю проєктів і розподілених команд.

Захід 1. Створення AI Center of Excellence.

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку міжнародних IT-компаній у сучасних умовах є штучний інтелект. Штучний інтелект уже активно використовується у фінансовій сфері, медицині, логістиці,

електронній комерції, промисловості, освіті, маркетингу, кібербезпеці та управлінні бізнес-процесами. Для міжнародних ІТ-компаній AI стає не лише технологічним інструментом, а й стратегічним фактором конкурентоспроможності.

ТОВ «Епам Системз» має значний потенціал для розвитку цього напрямку, оскільки компанія володіє висококваліфікованими кадрами, досвідом реалізації складних міжнародних проєктів, доступом до глобальної клієнтської бази та можливістю використовувати ресурси міжнародної корпорації EPAM Systems. Однак для більш системного розвитку AI-напрямку доцільно створити спеціалізований Центр компетенцій зі штучного інтелекту.

AI Center of Excellence — це спеціалізований організаційний підрозділ, який об'єднує експертів у сфері штучного інтелекту, машинного навчання, аналізу даних, генеративного AI, автоматизації та цифрового консалтингу. Його основне призначення полягає у формуванні єдиного центру експертизи, який забезпечуватиме розробку AI-рішень для клієнтів, внутрішнє навчання персоналу, підтримку інноваційних проєктів та створення власних технологічних продуктів.

Основною метою створення AI Center of Excellence є підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Епам Системз» на міжнародному ринку ІТ-послуг шляхом розвитку експертизи у сфері штучного інтелекту та збільшення частки високотехнологічних послуг у структурі доходів компанії.

До основних завдань центру належать:

- розробка AI-рішень для міжнародних клієнтів;
- впровадження технологій машинного навчання та прогнозової аналітики;
- створення рішень на основі генеративного штучного інтелекту;
- автоматизація бізнес-процесів клієнтів;
- проведення R&D-досліджень;
- навчання та сертифікація працівників;
- формування внутрішньої бази AI-компетенцій;

- підтримка комерціалізації нових AI-продуктів.

Структурно AI Center of Excellence доцільно побудувати за функціональним принципом. У його складі можуть функціонувати такі напрями: Data Science Team, Machine Learning Team, Generative AI Team, AI Consulting Team, AI R&D Lab та AI Governance Team. Така структура дозволить поєднати технічну розробку, дослідження, консалтинг, управління ризиками та контроль якості AI-рішень.

Data Science Team відповідатиме за аналіз великих масивів даних, побудову прогнозних моделей, розробку аналітичних панелей та формування рішень для data-driven управління. Machine Learning Team забезпечуватиме створення моделей машинного навчання, їх навчання, тестування та впровадження у бізнес-процеси клієнтів. Generative AI Team буде спеціалізуватися на рішеннях, пов'язаних із генерацією текстів, коду, зображень, аналітичних звітів та автоматизацією роботи з інформацією.

AI Consulting Team виконуватиме функції взаємодії з клієнтами, аналізу їхніх потреб, підготовки технічних завдань та формування дорожніх карт цифрової трансформації на основі AI. AI R&D Lab забезпечуватиме дослідження нових технологій, тестування експериментальних рішень і створення прототипів. AI Governance Team відповідатиме за етичність, безпеку, відповідність нормативним вимогам і контроль ризиків під час використання штучного інтелекту.

Реалізацію проекту доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі проводиться стратегічне планування: визначаються цілі центру, ключові напрями діяльності, організаційна структура, перелік необхідних компетенцій, бюджет і система KPI. На другому етапі формується команда: відбираються внутрішні фахівці, залучаються нові спеціалісти, визначаються керівники напрямів і створюються робочі групи. На третьому етапі здійснюється закупівля або оренда необхідної інфраструктури, підключення хмарних сервісів, ліцензійного програмного забезпечення та інструментів для розробки AI-рішень.

Четвертий етап передбачає запуск перших пілотних AI-проектів. Доцільно обрати 3–5 пілотних напрямів, наприклад автоматизацію клієнтської підтримки, прогнозування попиту, аналітику поведінки споживачів, автоматизацію тестування програмного забезпечення та впровадження AI-асистентів для внутрішніх команд. Після оцінки результатів пілотного етапу здійснюється масштабування центру та включення AI-послуг у комерційні пропозиції компанії.

Бюджет створення AI Center of Excellence подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Бюджет створення AI Center of Excellence

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Серверне обладнання та технічна інфраструктура	2500
Хмарні сервіси та обчислювальні ресурси	1200
Ліцензії на програмне забезпечення	1000
Навчання та сертифікація AI-фахівців	800
Найм та адаптація спеціалістів	2500
R&D-дослідження та пілотні проекти	700
Резерв на непередбачені витрати	300
Разом	9000

Загальний бюджет створення AI Center of Excellence становить 9000 тис. грн. Найбільшу частку витрат займають витрати на формування команди та технічну інфраструктуру, що є обґрунтованим, оскільки реалізація AI-проектів потребує висококваліфікованих спеціалістів, значних обчислювальних ресурсів і спеціалізованого програмного забезпечення.

Очікується, що створення центру дозволить збільшити кількість AI-проектів, підвищити частку доходів від високотехнологічних послуг, залучити нових клієнтів і посилити інноваційний імідж компанії.

Очікувані KPI після створення AI Center of Excellence подано в табл. 3.2.

Таким чином, створення AI Center of Excellence дозволить ТОВ «Епам Системз» перейти від виконання окремих AI-проектів до системного розвитку AI-напрямку. Це сприятиме підвищенню технологічної

конкуентоспроможності компанії, збільшенню доходу від інноваційних послуг і формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Очікувані KPI після створення AI Center of Excellence подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Очікувані KPI після створення AI Center of Excellence

Показник	До реалізації	Після реалізації	Відхилення
Дохід від AI-послуг, млн грн	350	850	+500
Кількість AI-проектів	18	45	+27
Частка AI-послуг у доходах, %	4	8	+4
Кількість AI-фахівців	80	200	+120
Середня маржинальність AI-проектів, %	18	24	+6

Захід 2. Удосконалення системи управління людським капіталом на основі Talent Management та HR Analytics.

Людський капітал є головним ресурсом міжнародної IT-компанії. На відміну від традиційних виробничих підприємств, де значну роль відіграють матеріальні активи, в IT-компаніях основна вартість створюється за рахунок знань, професійних компетенцій, досвіду, креативності та здатності працівників вирішувати складні технологічні завдання. Саме тому ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів розвитку ТОВ «Епам Системз».

Проведений аналіз кадрового потенціалу підприємства показав позитивну динаміку чисельності персоналу, доходу на одного працівника та прибутку на одного працівника. Водночас SWOT-аналіз дозволив виявити низку кадрових ризиків, серед яких дефіцит висококваліфікованих IT-фахівців, висока конкуренція за таланти, міграція кадрів, ризик професійного вигорання та необхідність постійного оновлення компетенцій.

З метою мінімізації зазначених ризиків пропонується впровадити комплексну систему Talent Management та HR Analytics. Talent Management передбачає системний підхід до залучення, розвитку, мотивації та утримання

ключових працівників. HR Analytics забезпечує використання даних для прийняття управлінських рішень у сфері персоналу.

Метою заходу є підвищення ефективності використання людського капіталу ТОВ «Епам Системз» шляхом впровадження інструментів управління талантами, персоналізованого навчання, внутрішньої кар'єрної мобільності, менторства та HR-аналітики.

Основними завданнями заходу є:

- зниження плинності персоналу;
- підвищення залученості працівників;
- розвиток професійних компетенцій;
- формування кадрового резерву;
- підвищення продуктивності праці;
- зниження ризику професійного вигорання;
- покращення якості управлінських рішень у сфері HR.

Першим елементом запропонованої системи є впровадження Talent Management System. Така система дозволить створити єдину цифрову базу компетенцій працівників, відстежувати їхній професійний розвиток, формувати індивідуальні кар'єрні траєкторії та визначати працівників із високим потенціалом. Це особливо важливо для великої міжнародної ІТ-компанії, де одночасно працює велика кількість спеціалістів різних напрямів.

Другим елементом є HR Analytics. Завдяки аналітиці персоналу компанія зможе прогнозувати ризики звільнення працівників, визначати причини зниження продуктивності, оцінювати ефективність навчання та планувати потребу в кадрах. Наприклад, система може аналізувати рівень завантаженості працівників, частоту зміни проєктів, результати оцінювання, участь у навчанні, рівень залученості та інші показники.

Третім напрямом є розвиток внутрішньої кар'єрної мобільності. Працівники повинні мати можливість переходити між проєктами, технологічними напрямками та командами без необхідності залишати

компанію. Це дозволить зменшити плинність персоналу та підвищити мотивацію фахівців до довгострокової роботи в компанії.

Четвертим напрямом є впровадження системи менторства. Досвідчені працівники можуть виступати наставниками для молодших спеціалістів, що сприятиме швидшій адаптації, передачі знань, розвитку корпоративної культури та підвищенню якості командної роботи.

П'ятим напрямом є створення AI Learning Platform — платформи персоналізованого навчання. Вона дозволить формувати індивідуальні навчальні програми залежно від поточного рівня компетенцій працівника, його проєктної ролі та кар'єрних цілей.

Бюджет удосконалення системи управління людським капіталом подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Бюджет удосконалення системи управління людським капіталом

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Впровадження HRM-платформи	1200
Розробка модулю HR Analytics	800
Навчальні програми для персоналу	1000
Сертифікація працівників	900
Програма менторства	600
Розробка індивідуальних кар'єрних траєкторій	500
Комунікаційна кампанія та адаптація персоналу	300
Резерв	200
Разом	5500

Загальний бюджет заходу становить 5500 тис. грн. Витрати є обґрунтованими, оскільки людський капітал є головним ресурсом ІТ-компанії, а втрати від плинності кадрів, низької залученості або професійного вигорання можуть бути значно вищими за витрати на впровадження системи управління талантами.

KPI удосконалення системи Talent Management подано в табл. 3.4.

Очікується, що реалізація заходу дозволить істотно підвищити ефективність кадрової політики компанії. Зниження плинності персоналу з 15

% до 10 % дозволить зменшити витрати на пошук, найм та адаптацію нових працівників. Підвищення залученості та задоволеності персоналу сприятиме покращенню командної роботи, зростанню продуктивності та підвищенню якості реалізації проєктів.

Таблиця 3.4

КРІ удосконалення системи Talent Management

Показник	До реалізації	Після реалізації	Відхилення
Плинність персоналу, %	15	10	-5
Рівень залученості персоналу, %	75	90	+15
Рівень задоволеності персоналу, %	78	92	+14
Продуктивність праці, %	100	115	+15 %
Частка працівників із індивідуальним планом розвитку, %	35	80	+45
Середній час адаптації нового працівника, днів	90	60	-30 днів

Таким чином, удосконалення системи управління людським капіталом є одним із найважливіших напрямів розвитку ТОВ «Епам Системз». Саме персонал забезпечує створення інноваційних цифрових продуктів, реалізацію міжнародних проєктів та формування конкурентних переваг компанії.

Захід 3. Впровадження корпоративної цифрової платформи управління знаннями Knowledge Hub.

Для міжнародної ІТ-компанії знання є стратегічним ресурсом. У процесі реалізації численних проєктів компанія накопичує значний обсяг технічної документації, програмних рішень, кейсів, шаблонів, методичних матеріалів, внутрішніх стандартів, практик управління та експертного досвіду. Якщо ці знання не систематизовані, компанія втрачає частину потенційної цінності, оскільки працівники витрачають зайвий час на пошук інформації або повторно виконують роботу, яка вже була зроблена раніше.

Саме тому доцільним є впровадження корпоративної цифрової платформи управління знаннями Knowledge Hub. Така платформа має стати

єдиним інформаційним простором для збереження, пошуку, обміну та повторного використання знань у межах компанії.

Метою заходу є підвищення ефективності управління знаннями в ТОВ «Епам Системз» шляхом створення інтегрованої цифрової платформи, яка забезпечуватиме швидкий доступ до інформації, підтримку навчання, збереження експертизи та підвищення продуктивності проектних команд.

Основними завданнями Knowledge Hub є:

- створення єдиної бази знань компанії;
- систематизація технічної документації;
- збереження досвіду реалізованих проєктів;
- прискорення адаптації нових працівників;
- забезпечення повторного використання рішень;
- підтримка внутрішнього навчання;
- формування експертної мережі;
- скорочення часу пошуку інформації.

Платформа Knowledge Hub повинна включати декілька основних модулів.

Перший модуль – база знань. У ній зберігатимуться технічні інструкції, стандарти розробки, методичні матеріали, шаблони документів, архітектурні рішення, вимоги до якості та інші матеріали, які використовуються у процесі реалізації проєктів.

Другий модуль – Project Repository. Він міститиме архів реалізованих проєктів, опис використаних технологій, проблем, рішень, результатів та отриманих уроків. Це дозволить командам уникати повторення помилок і швидше знаходити ефективні рішення для подібних завдань.

Третій модуль – AI Search. Інтелектуальний пошук дозволить працівникам швидко знаходити потрібну інформацію за ключовими словами, темами, технологіями, проєктами або експертами. Використання AI-пошуку є особливо важливим для великої компанії, де обсяг інформації постійно зростає.

Четвертий модуль – Learning Center. Він міститиме навчальні курси, відеоматеріали, презентації, тестові завдання, сертифікаційні програми та індивідуальні навчальні траєкторії.

П'ятий модуль – Expert Network. Це база внутрішніх експертів компанії, де працівники зможуть знаходити фахівців у певних технологіях, напрямках або галузях.

Впровадження Knowledge Hub доцільно здійснювати в декілька етапів. На першому етапі проводиться аудит наявних інформаційних ресурсів і визначення потреб користувачів. На другому етапі формується технічне завдання та архітектура платформи. На третьому етапі здійснюється розробка або налаштування системи. На четвертому етапі проводиться інтеграція з існуючими корпоративними інструментами. На п'ятому етапі здійснюється навчання користувачів і запуск платформи в експлуатацію.

Бюджет впровадження Knowledge Hub подано в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Бюджет впровадження Knowledge Hub

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Розробка платформи	1500
Інтеграція з корпоративними системами	700
Серверна та хмарна інфраструктура	400
AI-пошук та аналітичний модуль	600
Навчання користувачів	300
Технічна підтримка	500
Резерв	200
Разом	4200

Загальна вартість впровадження платформи Knowledge Hub становить 4200 тис. грн. Ці витрати є доцільними, оскільки платформа дозволить скоротити непродуктивні витрати часу, підвищити ефективність використання знань та прискорити виконання проєктів.

KPI впровадження Knowledge Hub подано в табл. 3.6.

KPI впровадження Knowledge Hub

Показник	До реалізації	Після реалізації	Відхилення
Час пошуку інформації, %	100	60	-40 %
Середній час адаптації новачків, днів	90	60	-30 днів
Повторне використання готових рішень, %	40	80	+40
Ефективність проєктних команд, %	100	112	+12 %
Частка систематизованої документації, %	45	85	+40
Рівень задоволеності доступом до знань, %	70	90	+20

Реалізація цього заходу дозволить компанії більш ефективно використовувати власний інтелектуальний капітал. Працівники отримають швидкий доступ до знань, досвіду та рішень, що вже були напрацьовані в компанії. Це сприятиме підвищенню продуктивності, скороченню строків виконання проєктів і покращенню якості послуг.

3.2. Графік реалізації запропонованих заходів та розрахунок показників економічної ефективності

Реалізація запропонованих заходів потребує чіткої організації, розподілу відповідальності та контролю строків виконання. Доцільно впроваджувати проєкти протягом 18 місяців. Частина робіт може виконуватися паралельно, оскільки заходи взаємопов'язані, але не повністю залежать один від одного.

Графік реалізації заходів подано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Графік реалізації заходів

Етап	1–3 міс.	4–6 міс.	7–9 міс.	10–12 міс.	13–18 міс.
Планування AI Center	+				
Формування AI-команди	+	+			
Закупівля інфраструктури		+			
Запуск AI-пілотів		+	+		
Масштабування AI-напрямку			+	+	+
Впровадження HRM-платформи	+	+			
Запуск HR Analytics		+	+		
Програма менторства		+	+	+	+
Розробка Knowledge Hub	+	+			
Інтеграція Knowledge Hub		+	+		
Навчання користувачів			+	+	
Повний запуск системи				+	+

Такий графік дозволяє поступово впроваджувати зміни, уникати надмірного навантаження на персонал та забезпечити контроль результатів на кожному етапі.

Будь-який проєкт розвитку пов'язаний із певними ризиками. Для ТОВ «Епам Системз» найбільш суттєвими є кадрові, фінансові, технічні, організаційні та кіберризиками.

Матриця ризиків реалізації запропонованих заходів подано в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Матриця ризиків реалізації запропонованих заходів

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Заходи мінімізації
Дефіцит AI-фахівців	Висока	Високий	Критичний	Внутрішнє навчання, сертифікація, залучення зовнішніх експертів
Перевищення бюджету	Середня	Високий	Значний	Бюджетний контроль, резерв, поетапне фінансування
Опір персоналу змінам	Середня	Середній	Помірний	Комунікаційна кампанія, навчання, залучення працівників
Технічні проблеми інтеграції	Середня	Середній	Помірний	Пілотне тестування, технічний аудит
Кіберризиками	Середня	Високий	Значний	Захист даних, контроль доступу, аудит безпеки
Недостатнє використання Knowledge Hub	Середня	Середній	Помірний	Мотивація користувачів, інтеграція в робочі процеси
Недосягнення прогнозних KPI	Низька	Високий	Помірний	Регулярний моніторинг, коригування плану
Зміни попиту на IT-послуги	Середня	Високий	Значний	Диверсифікація клієнтів і напрямів діяльності

Найбільш критичним ризиком є дефіцит AI-фахівців, оскільки саме кадровий потенціал є основою реалізації проєктів. Для його мінімізації

необхідно поєднувати внутрішнє навчання, сертифікацію, менторство та залучення зовнішніх експертів. Значними також є ризики перевищення бюджету та кіберризика, тому проекти повинні супроводжуватися фінансовим контролем і посиленими заходами інформаційної безпеки.

Загальний бюджет запропонованих заходів подано в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Зведений бюджет проєктів

Захід	Витрати, тис. грн	Частка у загальному бюджеті, %
Створення AI Center of Excellence	9000	48,1
Talent Management та HR Analytics	5500	29,4
Knowledge Hub	4200	22,5
Разом	18700	100,0

Загальна сума інвестицій становить 18700 тис. грн. Найбільша частка витрат припадає на створення AI Center of Excellence, що пояснюється необхідністю залучення висококваліфікованих спеціалістів, використання хмарних ресурсів, програмного забезпечення та проведення R&D-досліджень.

Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів формуватиметься за рахунок кількох джерел:

- збільшення доходів від AI-послуг;
- підвищення продуктивності праці;
- зниження витрат, пов'язаних із плинністю персоналу;
- скорочення часу пошуку інформації;
- повторне використання готових рішень;
- підвищення маржинальності проєктів.

Прогноз грошових потоків від реалізації заходів подано в табл. 3.10.

Чиста приведена вартість розраховується за формулою:

$$NPV = PV \text{ майбутніх грошових потоків} - \text{початкові інвестиції} \quad (3.1)$$

$$NPV = 20437,6 - 18700 = 1737,6 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки NPV має позитивне значення, запропонований комплекс заходів є економічно доцільним.

Таблиця 3.10

Прогноз грошових потоків від реалізації заходів

Рік	Грошовий потік, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування 15 %	Дисконтований потік, тис. грн
0	-18700	1,000	-18700
1	7200	0,870	6264
2	9000	0,756	6804
3	11200	0,658	7369,6
Разом PV надходжень	-	-	20437,6

Індекс прибутковості розраховується за формулою:

$$PI = PV \text{ майбутніх надходжень} / \text{Початкові інвестиції} \quad (3.2)$$

$$PI = 20437,6 / 18700 = 1,09.$$

Оскільки $PI > 1$, проєкт можна вважати інвестиційно привабливим.

Рентабельність інвестицій визначається як співвідношення чистого прибутку до обсягу інвестицій:

$$ROI = 12800 / 18700 \times 100 \% = 68,4 \%$$

Термін окупності проєкту становить:

$$18700 / \text{середньорічний грошовий потік } 9133,3 = 2,05 \text{ року.}$$

Отримані результати свідчать, що проєкт є економічно обґрунтованим, оскільки забезпечує позитивний NPV, PI більше одиниці, достатньо високий ROI та прийнятний строк окупності.

Реалізація запропонованого комплексу заходів матиме позитивний вплив на всі ключові складові розвитку підприємства: технологічну, кадрову, організаційну, фінансову та інноваційну.

У технологічному аспекті створення AI Center of Excellence дозволить компанії зміцнити позиції у сфері штучного інтелекту, розширити портфель

послуг, залучити нових клієнтів та збільшити частку високорентабельних проєктів. Це особливо важливо в умовах, коли глобальний попит на AI-рішення продовжує зростати.

У кадровому аспекті впровадження Talent Management та HR Analytics дозволить підвищити рівень залученості персоналу, знизити плинність кадрів, сформувати кадровий резерв та покращити систему професійного розвитку. Це сприятиме збереженню людського капіталу, який є головним ресурсом міжнародної IT-компанії.

В організаційному аспекті Knowledge Hub дозволить створити єдиний простір для управління знаннями, скоротити втрати часу, підвищити ефективність комунікацій і забезпечити повторне використання напрацьованих рішень. Це особливо важливо для великої міжнародної компанії, де одночасно реалізується велика кількість проєктів.

У фінансовому аспекті запропоновані заходи забезпечать додаткові грошові потоки, підвищення прибутковості та зростання рентабельності інвестицій. Позитивне значення NPV підтверджує доцільність впровадження проєктів.

У стратегічному аспекті реалізація заходів дозволить ТОВ «Епам Системз» посилити конкурентні позиції на міжнародному ринку, підвищити інноваційність, сформувати нові джерела доходів та забезпечити довгостроковий розвиток.

Було розроблено комплекс практичних заходів щодо удосконалення управління розвитком ТОВ «Епам Системз». Запропоновані заходи базуються на результатах проведеного аналізу діяльності підприємства, SWOT-, TOWS- та PEST-аналізу, а також враховують сучасні тенденції розвитку міжнародного IT-ринку.

Першим заходом є створення AI Center of Excellence, що дозволить підприємству посилити експертизу у сфері штучного інтелекту, збільшити кількість AI-проєктів, підвищити частку високотехнологічних послуг у доходах та сформувати додаткові конкурентні переваги.

Другим заходом є удосконалення системи управління людським капіталом на основі Talent Management та HR Analytics. Його реалізація сприятиме зниженню плинності персоналу, підвищенню залученості працівників, розвитку професійних компетенцій та підвищенню продуктивності праці.

Третім заходом є впровадження корпоративної цифрової платформи Knowledge Hub, яка забезпечить ефективне управління знаннями, скорочення часу пошуку інформації, прискорення адаптації нових працівників та підвищення ефективності проєктних команд.

Загальний бюджет реалізації запропонованих заходів становить 18700 тис. грн. Розрахунки економічної ефективності показали, що NPV становить 1737,6 тис. грн, PI — 1,09, ROI — 68,4 %, а строк окупності — близько 2,05 року. Це підтверджує економічну доцільність запропонованого комплексу заходів.

Отже, реалізація запропонованих проєктів дозволить ТОВ «Епам Системз» підвищити ефективність управління розвитком, посилити інноваційний потенціал, покращити використання людського капіталу та забезпечити стійке зростання на міжнародному ринку ІТ-послуг.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи було досліджено теоретичні засади управління розвитком міжнародної ІТ-компанії, розкрито сутність розвитку підприємства як складного та безперервного процесу якісних і кількісних змін, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, адаптивності та ефективності функціонування організації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Встановлено, що розвиток підприємства не обмежується лише економічним зростанням або збільшенням масштабів діяльності, а передбачає комплексне вдосконалення всіх складових системи управління, бізнес-процесів, технологій, кадрового потенціалу та організаційної структури.

Особливу увагу в роботі приділено дослідженню специфіки функціонування міжнародних ІТ-компаній. Встановлено, що на відміну від підприємств традиційних галузей економіки, ІТ-компанії характеризуються високим рівнем інноваційності, значною залежністю від людського капіталу, використанням цифрових технологій та глобальним характером діяльності. Саме тому управління розвитком міжнародної ІТ-компанії повинно бути орієнтоване не лише на фінансові результати, але й на формування сприятливого інноваційного середовища, розвиток персоналу та постійне вдосконалення цифрових компетенцій.

У ході дослідження було проаналізовано сучасні інструменти управління розвитком міжнародних ІТ-компаній, серед яких особливе місце займають Agile, Scrum, Kanban, Lean та DevOps. Встановлено, що використання зазначених підходів дозволяє забезпечити гнучкість організаційних процесів, прискорити розробку програмних продуктів, підвищити ефективність командної роботи та покращити якість управлінських рішень. Особливо актуальними вони є для ІТ-компаній, які функціонують в умовах швидкої зміни технологій та високих вимог з боку клієнтів.

Важливе значення для розвитку міжнародних ІТ-компаній має управління ризиками. Визначено, що сучасні підприємства стикаються зі значною кількістю стратегічних, фінансових, операційних, технологічних та кіберризиків, які можуть негативно впливати на результати їх діяльності. Окремо встановлено, що одним із найважливіших факторів розвитку міжнародних ІТ-компаній у сучасних умовах є кібербезпека.

Дослідження особливостей управління міжнародними командами показало, що ефективність діяльності міжнародної ІТ-компанії значною мірою залежить від здатності керівництва організувати роботу працівників, які знаходяться в різних країнах та належать до різних культурних середовищ.

Крім того, встановлено, що перспективним напрямом розвитку міжнародного ІТ-бізнесу є створення цифрових екосистем та використання платформних бізнес-моделей. Такі моделі забезпечують масштабування діяльності підприємства, розширення клієнтської бази та формування додаткових джерел доходів. Значну роль у забезпеченні конкурентоспроможності також відіграють хмарні технології, які дозволяють оптимізувати використання ресурсів, підвищувати гнучкість бізнес-процесів та прискорювати впровадження інновацій.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Епам Системз» дозволив комплексно оцінити сучасний стан підприємства, виявити основні тенденції його розвитку, визначити конкурентні переваги, проблемні аспекти функціонування та перспективні напрями подальшого зростання. Результати дослідження свідчать, що компанія є одним із лідерів українського ринку інформаційних технологій та важливим структурним елементом міжнародної корпорації EPAM Systems, яка займає провідні позиції на світовому ринку цифрової інженерії та ІТ-консалтингу.

Аналіз основних фінансово-економічних показників підприємства за 2023–2025 роки показав наявність стійкої позитивної динаміки розвитку. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання доходу, чистого прибутку, активів та власного капіталу підприємства. Збільшення доходу

свідчить про успішне розширення масштабів діяльності компанії, підвищення попиту на її послуги та зміцнення позицій на міжнародному ринку ІТ-послуг.

Позитивні тенденції також простежуються у сфері використання ресурсного потенціалу підприємства. Зростання вартості активів та власного капіталу свідчить про зміцнення фінансової стійкості компанії, підвищення її інвестиційної привабливості та здатності забезпечувати подальший розвиток за рахунок власних ресурсів..

Проведений аналіз показників ефективності діяльності підтвердив високий рівень результативності функціонування підприємства. Протягом досліджуваного періоду спостерігається підвищення рентабельності продажів, рентабельності активів та рентабельності власного капіталу. Зростання зазначених показників свідчить про підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, покращення структури витрат та збільшення економічної віддачі від вкладених коштів.

Дослідження кадрового потенціалу підприємства дозволило встановити, що людський капітал є одним із найважливіших факторів успішного розвитку ТОВ «Епам Системз». Протягом 2023–2025 років спостерігається збільшення чисельності персоналу, що свідчить про розширення діяльності підприємства та зростання потреби у висококваліфікованих спеціалістах. Одночасно зростають показники доходу та прибутку на одного працівника, що характеризує підвищення продуктивності праці та ефективності використання кадрового потенціалу.

Результати SWOT-аналізу показали, що підприємство має значний внутрішній потенціал для подальшого розвитку. До ключових сильних сторін компанії належать належність до міжнародної корпорації EPAM Systems, високий рівень технологічної експертизи, потужний кадровий потенціал, широка географія діяльності, використання сучасних цифрових технологій та позитивна динаміка фінансових показників. Разом із тим проведений аналіз дозволив виявити низку слабких сторін, які можуть стримувати подальший розвиток компанії.

Аналіз зовнішнього середовища показав наявність значних можливостей для подальшого розвитку підприємства. Важливими можливостями виступають вихід на нові міжнародні ринки, розвиток стратегічних партнерств та поглиблення співпраці із закладами вищої освіти для формування кадрового резерву. Водночас функціонування підприємства відбувається в умовах суттєвих зовнішніх загроз. До найбільш вагомих належать військові ризики, нестабільність міжнародного економічного середовища, посилення глобальної конкуренції, кіберзагрози, дефіцит кваліфікованих ІТ-фахівців та ризики скорочення ІТ-бюджетів клієнтів.

Проведений TOWS-аналіз дозволив визначити стратегічні напрями подальшого розвитку підприємства. Найбільш перспективними є стратегії, спрямовані на використання сильних сторін компанії для реалізації можливостей зовнішнього середовища. Зокрема, доцільним є активне розширення напрямів діяльності у сферах штучного інтелекту, хмарних технологій, цифрової трансформації та аналітики даних, розвиток міжнародного співробітництва, створення нових центрів компетенцій та посилення інноваційної діяльності. Одночасно важливим завданням залишається удосконалення системи управління персоналом, посилення кібербезпеки та підвищення ефективності управління міжнародними командами.

У третьому роботі було розроблено комплекс практичних заходів, спрямованих на удосконалення управління розвитком ТОВ «Епам Системз» як міжнародної ІТ-компанії. Запропоновані заходи сформовано на основі результатів аналізу діяльності підприємства, SWOT-, TOWS- та PEST-аналізу, які показали, що компанія має значний потенціал подальшого розвитку, однак потребує посилення інноваційної складової, удосконалення управління людським капіталом та підвищення ефективності використання корпоративних знань.

Першим заходом є створення AI Center of Excellence - Центру компетенцій зі штучного інтелекту. Реалізація цього проєкту дозволить

компанії системно розвивати напрям штучного інтелекту, збільшити кількість AI-проектів, розширити спектр високотехнологічних послуг та підвищити частку інноваційних рішень у структурі доходів. Створення такого центру є особливо актуальним в умовах зростання світового попиту на AI-рішення, автоматизацію бізнес-процесів, машинне навчання та аналітику даних.

Другим напрямом удосконалення визначено впровадження комплексної системи Talent Management та HR Analytics. Оскільки людський капітал є головним ресурсом міжнародної IT-компанії, розвиток системи управління талантами дозволить знизити плинність персоналу, підвищити рівень залученості працівників, покращити адаптацію нових спеціалістів та забезпечити формування кадрового резерву. Використання HR-аналітики сприятиме прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень у сфері персоналу.

Третім запропонованим заходом є впровадження корпоративної цифрової платформи Knowledge Hub, призначеної для управління знаннями. Реалізація цього проекту дозволить систематизувати внутрішню документацію, накопичений досвід, технічні рішення та експертні знання компанії. Очікується, що впровадження платформи скоротить час пошуку інформації, прискорить адаптацію нових працівників, підвищить ефективність проектних команд та забезпечить повторне використання вже напрацьованих рішень.

Отже, реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить ТОВ «Епам Системз» підвищити ефективність управління розвитком, зміцнити конкурентні позиції на міжнародному ринку IT-послуг, посилити інноваційну активність та забезпечити умови для довгострокового сталого розвитку. Запропоновані рішення є практично значущими, оскільки можуть бути використані підприємством для вдосконалення стратегічного управління, розвитку людського капіталу та підвищення результативності діяльності в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. Львів : Світ, 2021. 296 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 440 с.
3. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор, 2021. 378 с.
4. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 396 с.
5. Воронкова А. Е. Управлінські рішення в системі менеджменту підприємства. Київ : Професіонал, 2021. 288 с.
6. Гавкалова Н. Л. Управління розвитком підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 342 с.
7. Гриньова В. М. Управління підприємством в умовах цифрової трансформації. Харків : ІНЖЕК, 2022. 311 с.
8. Давиденко Н. М. Стратегічне управління розвитком підприємств. Київ : ЦУЛ, 2020. 365 с.
9. Дикань В. Л. Управління розвитком підприємства : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 325 с.
10. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 440 с.
11. Дубина М. В. Цифрова економіка : теорія та практика розвитку. Чернігів : ЧНТУ, 2022. 384 с.
12. Жаворонок А. В. Розвиток цифрових технологій в Україні : монографія. Київ : Ліра-К, 2023. 302 с.
13. Жуковська В. М. Управління персоналом в ІТ-компаніях. Київ : КНЕУ, 2022. 290 с.
14. Загородній А. Г. Менеджмент організацій : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2021. 404 с.

15. Збарський В. К. Економіка та управління підприємством. Київ : Каравела, 2020. 376 с.
16. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 728 с.
17. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2021. 334 с.
18. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2020. 406 с.
19. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2020. 680 с.
20. Коломієць О. В. Цифрова трансформація бізнесу в Україні. Київ : КНЕУ, 2023. 280 с.
21. Копитко М. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Львів : Ліга-Прес, 2021. 322 с.
22. Коренєв Є. М. Менеджмент міжнародних компаній : навч. посіб. Київ : Кондор, 2022. 314 с.
23. Кузьмін О. Є. Менеджмент : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2021. 472 с.
24. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2020. 412 с.
25. Мазаракі А. А. Стратегія розвитку підприємства : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2021. 380 с.
26. Мельник Л. Г. Економіка інформаційного суспільства. Суми : Університетська книга, 2021. 420 с.
27. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ : КНТЕУ, 2020. 536 с.
28. Момот Т. В. Стратегічне управління підприємством. Харків : Фактор, 2021. 398 с.
29. Назаренко І. М. Управління цифровими проєктами. Київ : НАУ, 2023. 287 с.

30. Окландер М. А. Маркетинг у цифровій економіці. Одеса : Астропринт, 2021. 328 с.
31. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 366 с.
32. Петрович Й. М. Економіка підприємства : підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 680 с.
33. Пилипенко А. А. Стратегічне управління розвитком бізнесу. Харків : ХНЕУ, 2022. 314 с.
34. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства. Харків : ХНЕУ, 2021. 600 с.
35. Попова Н. В. Управління змінами в організації. Харків : ХНУ ім. Каразіна, 2022. 298 с.
36. Приймак В. І. Управлінські рішення : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 280 с.
37. Раєвцева О. В. Управління розвитком підприємства : методологія та механізми. Харків : ІНЖЕК, 2021. 496 с.
38. Савчук В. П. Практична енциклопедія менеджера. Київ : Companion Group, 2020. 880 с.
39. Семенченко А. І. Цифрове врядування та цифрова економіка. Київ : НАДУ, 2022. 305 с.
40. Ситник Й. С. Управління людським капіталом підприємства. Львів : Львівська політехніка, 2021. 280 с.
41. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ФОП Бровін, 2021. 432 с.
42. Терещенко О. О. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 554 с.
43. Ткаченко А. М. Управління проєктами в ІТ-бізнесі. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 276 с.
44. Федулова Л. І. Інноваційна економіка. Київ : Либідь, 2021. 480 с.

45. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства. Тернопіль : Економічна думка, 2020. 326 с.
46. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2020. 608 с.
47. Череп А. В. Стратегічне управління підприємством. Київ : Кондор, 2021. 364 с.
48. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2021. 687 с.
49. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 699 с.
50. Юринець З. В. Управління розвитком високотехнологічних підприємств. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 318 с.
51. Aaker D. A. Strategic Market Management. 11th ed. Hoboken : Wiley, 2023. 368 p.
52. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age. New York : W. W. Norton & Company, 2016. 320 p.
53. Davenport T. H., Westerman G. Working with AI. Boston : Harvard Business Review Press, 2022. 272 p.
54. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 11th ed. Hoboken : Wiley, 2021. 560 p.
55. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 336 p.
56. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Hoboken : Wiley, 2022. 848 p.
57. Kotter J. P. Leading Change. Boston : Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.
58. Porter M. E. Competitive Advantage. New York : Free Press, 2008. 592 p.
59. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. Scrum.org, 2020. 14 p.
60. Wheelen T. L., Hunger J. D., Hoffman A. N., Bamford C. E. Strategic Management and Business Policy. 16th ed. Boston : Pearson, 2021. 864 p.

61. Офіційний вебсайт. URL: EPAM Systems (дата звернення: 04.06.2026р).