

## Виявлення загроз в системі управління конкурентоспроможністю ІТ підприємства через проведення економічної експертизи

*Перезовова І.В.<sup>1</sup>, Морозова О. С.<sup>2</sup>*

Опубліковано	Секція	УДК
31.01.2025	Економіка	338.246.2

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14933069>

**Анотація.** У статті висвітлюються п'ять ключових загроз, зокрема фінансова нестабільність, низька ефективність бізнес-процесів, невідповідність кадрового потенціалу, ризики інноваційної відсталості та загрози інформаційної безпеки. Також визначено чотири особливості економічної експертизи, зокрема комплексність аналізу, акцент на прогнозуванні, поглиблений аудит витрат та орієнтацію на стратегічні рішення. Детально розглядаються етапи проведення економічної експертизи, що охоплюють визначення мети дослідження, збирання і аналіз даних, виявлення й оцінку загроз, а також розробку управлінських заходів. Результати дослідження можуть стати практичним підґрунтям для формування рекомендацій ТОП-менеджменту ІТ-компаній щодо підвищення конкурентоспроможності шляхом завчасного виявлення та мінімізації ризиків. Таким чином, впровадження методології економічної експертизи на постійній основі сприятиме не лише забезпеченню стійкого функціонування ІТ-підприємства, а й слугуватиме основою для його стабільного зростання. Систематичне виявлення загроз дасть змогу адаптувати бізнес-модель до швидких змін ринку та нових технологічних викликів, зміцнюючи лідерські позиції компанії у глобальному конкурентному середовищі.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, ІТ-підприємство, економічна експертиза, загрози, фінансова стабільність, інновації, бізнес-процеси

Identifying threats in the competitiveness management system of an IT enterprise through economic expertise

Annotation. The modern IT services market is characterized by high variability, which is due to the dynamic development of technologies, the growth of the level of competition and constant changes in consumer preferences. In these conditions, the competitiveness of an IT enterprise acquires strategic importance and requires a systematic approach to its management. The article is devoted to the problem of identifying threats that may negatively affect the company's ability to maintain and strengthen its market position. It is proposed to

<sup>1</sup> доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва та маркетингу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3878-802X>.

<sup>2</sup> кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу м. Івано-Франківськ, Україна, ORCID <https://orcid.org/0009-0008-6538-9447>

use economic expertise as a comprehensive tool for assessing internal and external factors affecting the activities of IT companies. The features of such expertise are a comprehensive analysis of financial flows, the level of innovative potential, human resources and management processes, which allows you to identify the most critical areas of risk. The article highlights five key threats, including financial instability, low efficiency of business processes, mismatch of human resources, risks of innovation lag, and threats to information security. Four features of economic expertise are also identified, including the complexity of analysis, emphasis on forecasting, in-depth cost audit, and orientation towards strategic decisions. The stages of economic expertise are considered in detail, covering the definition of the purpose of the study, data collection and analysis, threat identification and assessment, and the development of management measures. The results of the study can become a practical basis for the formation of recommendations for top management of IT companies to increase competitiveness through early identification and minimization of risks. Thus, the implementation of the economic expertise methodology on an ongoing basis will not only help ensure the sustainable functioning of an IT enterprise, but will also serve as the basis for its stable growth. Systematic threat identification will allow you to adapt your business model to rapid market changes and new technological challenges, strengthening your company's leadership position in the global competitive environment.

Key words: competitiveness, IT entrepreneurship, economic expertise, threats, financial stability, innovation, business processes

### Вступ

Значущість теми зумовлена зростаючою роллю ІТ-сфери для економіки загалом. Чимало країн, зокрема й Україна, активно інвестують у розвиток цифрових технологій, розуміючи, що ІТ-компанії можуть виступати локомотивом економічного зростання, забезпечуючи експортні надходження, створюючи нові робочі місця та сприяючи розвитку інноваційного середовища. Тому якісне та системне управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств набуває неабиякого значення, оскільки формує підґрунтя для зміцнення їхніх ринкових позицій. Виявлення можливих загроз за допомогою економічної експертизи дає змогу сформуванню більш продуманої стратегії, уникнути фатальних помилок в інвестиційній, маркетинговій та кадровій політиці й таким чином зберегти або посилити лідерські позиції в міжнародному масштабі.

Проблематика управління конкурентоспроможністю підприємств, у тому числі й ІТ-сектора, розглянута в багатьох наукових дослідженнях і монографіях. Зокрема, М. Чорна [1] у своїй монографії наголошує на необхідності системного підходу до формування конкурентних переваг, враховуючи як національну специфіку, так і міжнародний контекст. А. Литвин [2] акцентує увагу на світових тенденціях розвитку ринку інформаційних технологій, підкреслюючи стратегічне значення ІТ-сектора для глобальної економіки та конкурентоспроможності окремих країн.

У працях К. Мартиненка та С. Войтка [3] розглянуто роль брендингу у зміцненні позицій ІТ-компаній. Автори доводять, що ефективний бренд здатний компенсувати навіть деякі технічні недоліки, формуючи в очах клієнтів стійку позитивну асоціацію з компанією. І. Севрук та А. Рупчева [4] досліджують конкурентоспроможність України на світовому ринку ІТ-послуг, фокусуючись на особливостях глобалізації та сучасних викликах для вітчизняних підприємств.

Науковці В. Худолей, С. Кириченко, С. Тульчинська [5] пропонують підходи до управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств в умовах кризи, аналізуючи фінансові та управлінські інструменти, що дають змогу зберегти стійкість компанії. С. Безручук [6] обґрунтовує алгоритм оцінки якості інформації у звітності, що є надзвичайно важливим для проведення економічної експертизи, адже точні та повні

дані – запорука об'єктивних висновків щодо стану компанії. Натомість Т. Лісович [7] досліджує формування методу планування організаційних змін у системі управління підприємством, підкреслюючи роль адаптивних бізнес-процесів, що дають змогу ефективно реагувати на зовнішні виклики. С. Тульчинська, С. Кириченко й Н. Савіцький [8] розглядають модель TQM як засіб підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Застосування тотального управління якістю дає можливість формувати довіру клієнтів до продукту та бренду. Особливої уваги заслуговує дослідження Н. Пігуль і А. Хомутенко [9], де висвітлюються теоретичні основи фінансової безпеки підприємства та пропонується механізм її управління. З огляду на зростання ролі інформаційної безпеки в ІТ-секторі, відповідні напрацювання є актуальними для виявлення й мінімізації загроз, що можуть виникати не лише у фінансовій, а й у технологічній сфері.

Актуальність цієї теми посилюється невизначеністю й нестабільністю зовнішнього середовища. Кризи, економічні спади, геополітичні ризики та пандемії можуть завдати неочікуваних ударів по сегменту ІТ-послуг. Низка глобальних чинників, як-от зміни у фіскальному регулюванні та жорсткіші вимоги до захисту персональних даних, впливають на витрати та операційні процеси компаній. Економічна експертиза дає змогу заздалегідь виокремити певні негативні тенденції, спрогнозувати їхній вплив і розробити вчасні контрзаходи. Це робить тему надзвичайно затребуваною, адже правильна оцінка та ідентифікація ризиків з боку ІТ-підприємства стає критично важливою умовою його виживання та подальшого розвитку.

Метою статті є розробка методологічного підходу до виявлення загроз в системі управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства за допомогою проведення економічної експертизи. Об'єктом дослідження виступають економічні процеси та ресурси ІТ-компаній, що впливають на їхню конкурентну позицію. Основними завданнями є: (1) розкрити сутність економічної експертизи як інструменту аналізу загроз; (2) виокремити ключові небезпеки, притаманні ІТ-підприємствам; (3) описати основні етапи експертного аналізу та сформулювати рекомендації щодо його впровадження в управлінську практику.

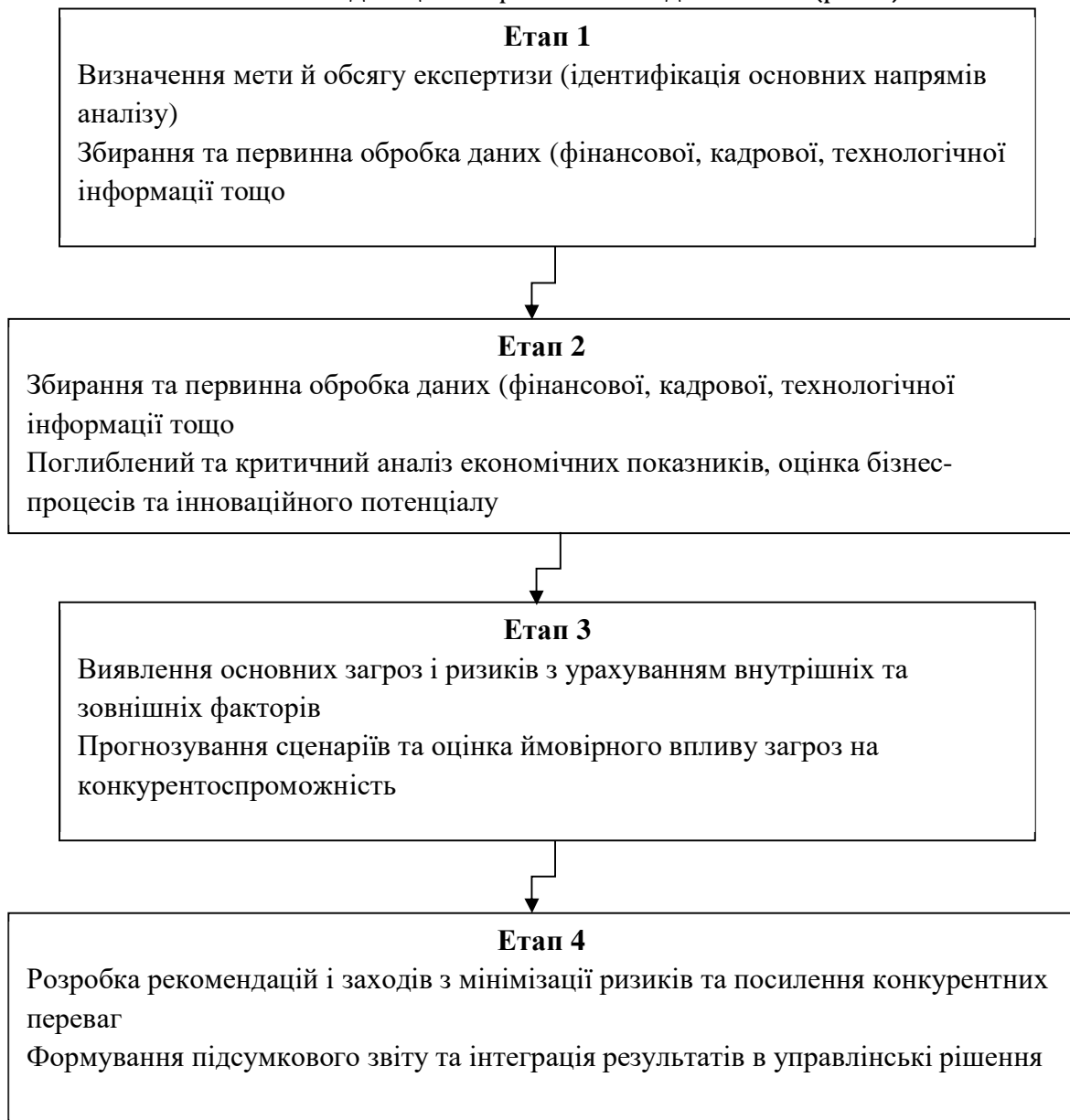
## Результати

Управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства – це безперервний процес планування, організації, контролю й регулювання дій, спрямованих на те, щоб компанія зберігала або поліпшувала свої ринкові позиції. Ключовим фактором тут є здатність виробляти та пропонувати унікальні, якісні й актуальні продукти або послуги. У ході такого управління визначаються стратегічні цілі та пріоритети, формуються бюджети, налагоджуються партнерства, а також здійснюється моніторинг ефективності всіх процесів. Саме на перетині економічної експертизи та управління конкурентоспроможністю виникають рішення, які дозволяють ІТ-підприємству рухатися в напрямку сталого розвитку.

Сутність управління конкурентоспроможністю полягає в орієнтації на довгострокову стратегію, що дає змогу вчасно реагувати на зміни ринкових умов і технологічних трендів. Для цього компанія мусить постійно інвестувати в людський капітал, наукові розробки та маркетингову діяльність, а також адаптувати свій портфель послуг і продуктів до реальних потреб клієнтів. Економічна експертиза, зі свого боку, забезпечує зворотний зв'язок щодо результативності таких дій і підсвічує «вузькі місця», де може статися збій або виявитися нестача ресурсів.

Економічна експертиза у контексті діяльності ІТ-підприємств виступає системним інструментом аналітичної оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на їхню конкурентоспроможність. Її сутність полягає у комплексному дослідженні

фінансово-економічних показників, організаційної структури, кадрового потенціалу, бізнес-процесів та інноваційних складових, щоб вчасно виявити ризики й ухвалити обґрунтовані управлінські рішення. Такий аналіз сприяє розумінню того, наскільки ефективно використовуються ресурси, як розподіляються кошти у проектах, чи є збалансованою маркетингова та інвестиційна політика та як вона відповідає стратегічним цілям компанії. У рамках економічної експертизи особливе значення має якість інформації, адже дані, взяті для аналізу, мають бути достовірними, повними й оперативними. ІТ-сектор характеризується швидкими змінами, тому точність і релевантність вхідних показників є критичними для формування об'єктивних висновків. У процесі експертизи фахівці досліджують не лише «цифри» у звітності, а й системи управління, ідентифікуючи приховані загрози: недоліки в проектному менеджменті, нестачу кваліфікованого персоналу чи недостатній рівень інновацій. Усе це допомагає зрозуміти, наскільки компанія готова до конкурентної боротьби за нові ринки та яким чином можна підвищити ефективність діяльності (рис.1).



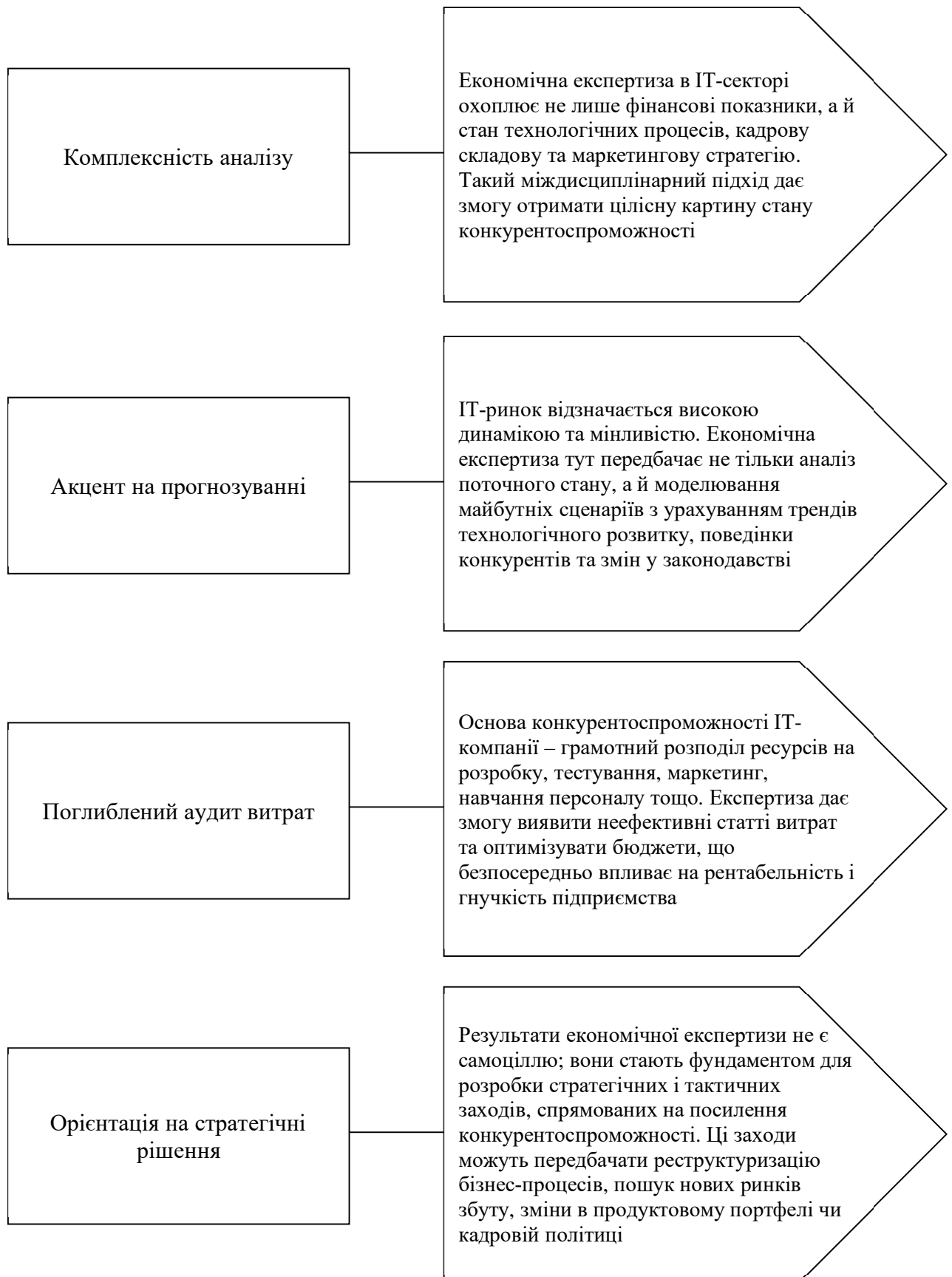
**Рис. 1. Етапи проведення економічної експертизи в системі управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства з метою виявлення загроз**  
Джерело: сформовано авторами

Поєднання економічної експертизи та управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства створює синергетичний ефект. З одного боку, економічний аналіз забезпечує ясність щодо фінансових і операційних аспектів, а з іншого – управління конкурентоспроможністю формує комплекс заходів і стратегій, які дають змогу компанії впевнено конкурувати на динамічному ринку. Така взаємодоповнюваність сприяє досягненню фінансової стабільності, інноваційного розвитку й утриманню провідних позицій, водночас закладаючи підвалини для подальшого зростання та формування довгострокових конкурентних переваг.

У сучасних умовах стрімкого розвитку технологій та посилення конкуренції на глобальному ринку ІТ-послуг підприємства, що спеціалізуються на інформаційних технологіях, постають перед необхідністю постійного вдосконалення власної конкурентоспроможності [10-11]. Динаміка галузі ІТ характеризується швидким упровадженням інновацій, безперервною зміною архітектури ринків, а також високим рівнем ризику. Саме тому управління конкурентоспроможністю в ІТ-секторі вимагає зваженого аналізу актуальних загроз та потенційних можливостей, які можуть визначити стратегію розвитку підприємства та його успішність. У цьому контексті проведення економічної експертизи постає як надійний інструмент виявлення слабких місць, оцінювання поточних ресурсів та визначення найуразливіших точок, що можуть негативно вплинути на конкурентну позицію компанії.

Економічна експертиза, як складова системи управління конкурентоспроможністю, дає змогу проаналізувати внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на життєдіяльність ІТ-підприємства. Зокрема, вона націлена на виявлення загроз, пов'язаних з недосконалістю фінансового менеджменту, недоліками в організації бізнес-процесів, обмеженою інноваційністю чи недостатнім рівнем кваліфікації персоналу. У розрізі динамічного ІТ-ринку проведення економічної експертизи дозволяє суб'єктам господарювання отримати своєчасні попередження про небажані відхилення в основних показниках діяльності. Це особливо важливо в умовах різких коливань попиту на софтверні та апаратні рішення, глобалізації ринків, а також ризиків кібербезпеки, пов'язаних з переходом до хмарних технологій і розподілених обчислень. Крім зовнішніх загроз, що стосуються макроекономічних чинників або загальних ринкових трендів, є й внутрішні аспекти, які часто залишаються поза увагою. Наприклад, дефіцит кадрового потенціалу й невідповідність рівня кваліфікації працівників поточним завданням компанії, що може призвести до втрати конкурентоспроможності на ринку інноваційних рішень [12-13]. Застаріле програмне або апаратне забезпечення, а також незбалансовані організаційні структури можуть стати перешкодою для масштабування чи належної продуктивності. Економічна експертиза, у такому разі, сприяє системній оцінці ресурсів і процесів, дає змогу виявити «вузькі місця» у бюджетуванні, інвестуванні та розподілі коштів на дослідження й розвиток, що є важливою складовою довгострокового зміцнення позицій на ринку (рис.2).

Питання конкурентоспроможності ІТ-підприємств нерозривно пов'язане з їхньою здатністю пропонувати унікальні або високоякісні продукти й послуги. Однак, у міру зростання бізнесу, збільшується і складність керування фінансовими потоками, операційною діяльністю та ризиками. Виявлення загроз через економічну експертизу дозволяє завчасно помічати системні помилки в плануванні, оцінювати ступінь залежності від зовнішніх контрактів і партнерств, а також відстежувати тенденції в управлінні проектами. Такий ґрунтовний аналіз сприяє прийняттю рішень, що не тільки мінімізують ризики, а й дозволяють відкрити нові можливості для розвитку: розширення на інші ринки, вихід з новими продуктами, використання масштабованих хмарних рішень тощо (рис.3).



**Рис.2. Особливості проведення економічної експертизи в системі управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства**

Джерело: сформовано авторами



**Рис.3. Ключові загрози в системі управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства через проведення економічної експертизи**

Джерело: сформовано авторами

У контексті зазначеного важливо підкреслити, що економічна експертиза в ІТ-підприємствах не зводиться лише до перевірки балансових звітів чи оцінки прибутковості [14-16]. Вона охоплює комплексний аналіз бізнес-процесів, маркетингової стратегії, управління персоналом, проектного менеджменту та інноваційних моделей. Саме інтегральний характер підходу дає змогу докладно проаналізувати, як кожен елемент впливає на загальну конкурентоспроможність: починаючи з точності складання бюджетів і закінчуючи здатністю компанії своєчасно модернізувати внутрішню інфраструктуру. З цієї точки зору економічна експертиза стає частиною стратегічного планування, допомагаючи виявити не лише проблеми, а й «зони росту», які можуть бути використані для посилення позицій у конкурентному середовищі. Проведення економічної експертизи стає особливо важливим на етапах трансформації бізнес-моделі або впровадження нових технологій, коли зростають витрати, змінюються принципи взаємодії з клієнтами та партнерами, а персонал може потребувати додаткового навчання. Неврахування цих нюансів здатне призвести до зниження маржинальності, втрати клієнтської бази і навіть до фінансової нестабільності. Тому актуальність теми «Виявлення загроз в системі управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємства через проведення економічної експертизи» полягає не тільки в прагматичній необхідності бути попереду конкурентів, а й у забезпеченні стійкості компанії в довготривалій перспективі.

**Висновки**

Отже, узагальнюючи вищевикладене, можна констатувати, що проведення економічної експертизи є важливим інструментом системного виявлення загроз для ІТ-підприємств, адже воно сприяє формуванню якісної системи управління конкурентоспроможністю. Аналіз макро- та мікрорівнів, оцінка фінансових показників, стратегічних і операційних процесів дають змогу розробити ефективні механізми мінімізації ризиків і підвищення конкурентних переваг. На ринку, де швидкість змін часто перевищує здатність компаній до адаптації, своєчасне виявлення проблемних зон визначає майбутній успіх або невдачу. Тому тема є надзвичайно актуальною як для науковців і консультантів, так і для власників і топменеджменту ІТ-компаній, що бажають діяти на випередження та зміцнювати свої позиції на глобальному ринку.

**Список використаних джерел**

1. Чорна М. В. Управління конкурентними перевагами підприємства : вітчизняний та міжнародний досвід : монографія. Х. : Лідер, 2015. 194 с.
2. Литвин А. Є. Тенденції розвитку світового ринку інформаційних технологій. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2011. Вип. 2. С. 132–137. URL: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/4299/стр.132.pdf?sequence=1>
3. Мартиненко К. Р., Войтко С. В. Підвищення рівня конкурентоспроможності ІТ компаній за рахунок брендингу. Актуальні проблеми економіки та управління. 2020. No 14. С. 1–12. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/190754>
4. Севрук І.М., Рупчева А.О. Конкурентоспроможність України на світовому ринку ІТ-послуг в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. 2018. No 15. С. 65–70
5. Худoley В., Кириченко С., Тульчинська С. Управління конкурентоспроможністю іт-підприємств в умовах кризи. Economic Synergy. 2022. No 1; 2. С. 8–20. DOI: <https://doi.org/10.53920/es-2022-1;2-1>
6. Безручук С. Л. Алгоритм оцінки якості інформації в звітності. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2014. No 2(29). С. 24–33
7. Лісович Т. Ю. Формування методу планування організаційних змін в системі управління підприємством. Економіка: Реалії часу. 2015. № 1(17). С. 113–121.
8. Тульчинська С. О., Кириченко С. О., Савіцький Н. Ю. Модель TQM як засіб забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Інвестиції практика та досвід. No 8. 2018. С. 14-18.
9. Пігуль Н. Г., Хомутенко А. В. Теоретичні основи фінансової безпеки підприємства та механізму управління нею. Віник СумДУ. 2019. № 2. С. 80–87.
10. Тульчинський Р.В. Тульчинська С.О., Ружицький А.В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. Інвестиції: практика та досвід. 2021. Вип.6. С. 5-9.
11. Палеха Ю. І., Горбань Ю. І. Інформаційний бізнес. Київ : Вид-во Ліра-К, 2019. 492 с.
12. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)

13. Завгородня, Є., & Мельник, Т. Теоретичні засади конкуренції та конкурентоспроможності ІТ-сектору. *Економіка та суспільство*, (52). 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-30>
14. Булкіна І. А. Внесок України в розвиток міжнародного ринку ІТ-послуг. *Бізнес Інформ*. 2020. No 11(514). С. 37–42. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-37-42>
15. Шемет Я.В., Тульчинська С.О. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. *Зб. наук. пр. молодих вчених*. Вип. 7. 2013. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-32.pdf>
16. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 227-237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)